

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ HR-ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ

Ахтамова Динара Санжар кизи

Магистрант Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан.

[dinaraakhtamova@gmail.com](mailto:dinaraakhtamova@gmail.com)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22911139>

**Аннотация.** В тезисе рассматриваются особенности управления инновационными HR-проектами в условиях цифровой трансформации корпоративной среды. Раскрывается значение современных цифровых технологий, искусственного интеллекта, HR-аналитики и гибких методов управления в реализации проектов в сфере человеческих ресурсов. Определены основные проблемы реализации цифровых HR-инициатив и предложены направления совершенствования проектного управления, основанные на межфункциональном взаимодействии, поэтапном внедрении инноваций, развитии цифровых компетенций работников и использовании системы количественных показателей эффективности.

**Ключевые слова:** HR-проекты, проектное управление, цифровизация, человеческие ресурсы, искусственный интеллект, HR-аналитика, Agile, цифровая трансформация, инновации.

**Abstract.** This paper examines the specifics of managing innovative HR projects amidst the digital transformation of the corporate environment. It highlights the significance of modern digital technologies, artificial intelligence, HR analytics, and agile management methods in the implementation of human resources projects. The study identifies key challenges associated with implementing digital HR initiatives and proposes approaches to improving project management based on cross-functional collaboration, the phased rollout of innovations, the development of employees' digital competencies, and the use of quantitative performance metrics.

**Keywords:** HR projects, project management, digitalization, human resources, artificial intelligence, HR analytics, Agile, digital transformation, innovation.

### АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный анализ показывает, что цифровизация корпоративной среды постепенно превращает инновационные HR-проекты из вспомогательного направления управления персоналом в важную составляющую стратегического развития организации. Расширение применения искусственного интеллекта, автоматизированных систем рекрутинга, HR-аналитики, цифровых образовательных платформ и инструментов управления эффективностью сотрудников требует принципиально нового подхода к организации проектной деятельности. В современных условиях недостаточно только внедрить новую информационную систему: необходимо обеспечить ее интеграцию с действующими бизнес-процессами, подготовить сотрудников к изменениям и заранее определить измеримые показатели конечного результата.

Масштаб происходящей трансформации подтверждается международными данными. Согласно *The Future of Jobs Report 2025* Всемирного экономического форума, исследование которого охватило более 1 000 крупных работодателей, представляющих

свыше 14 млн работников в 55 странах, 86% работодателей ожидают, что искусственный интеллект и технологии обработки информации существенно трансформируют их бизнес к 2030 году. При этом 60% организаций рассматривают расширение цифрового доступа в качестве одного из наиболее значимых факторов будущих изменений.

Эти данные свидетельствуют о том, что цифровизация перестает быть только техническим обновлением и непосредственно влияет на организацию труда, содержание рабочих мест и требования к человеческому капиталу. По оценкам Всемирного экономического форума, к 2030 году в среднем 39% существующих профессиональных навыков работников изменятся либо частично утратят актуальность. Одновременно доля работников, прошедших обучение, повышение квалификации или переподготовку в рамках долгосрочных корпоративных программ, увеличилась с 41% в 2023 году до 50% в 2025 году.

Для управления инновационными HR-проектами эта тенденция имеет принципиальное значение. Проект цифровизации не должен ограничиваться закупкой программного обеспечения или автоматизацией отдельной кадровой операции. Он должен включать развитие новых компетенций сотрудников, поскольку именно способность персонала использовать внедренные технологии определяет реальную отдачу от проекта. Более того, 77% работодателей планируют к 2030 году реализовывать программы повышения квалификации и переподготовки сотрудников для более эффективного взаимодействия с искусственным интеллектом.

Практические изменения особенно заметны непосредственно в сфере управления человеческими ресурсами. Согласно исследованию *SHRM 2025 Talent Trends*, доля организаций, использующих искусственный интеллект в HR-процессах, увеличилась с 26% в 2024 году до 43% в 2025 году. В исследовании приняли участие 2 040 HR-специалистов. Это означает рост показателя сразу на 17 процентных пунктов всего за один год, что характеризует высокую скорость технологической трансформации HR-функции.

Наиболее активно искусственный интеллект применяется в рекрутинге. По данным SHRM, 51% организаций уже используют AI для поддержки процессов найма персонала. Среди организаций, применяющих такие инструменты, 66% используют их для подготовки описаний вакансий, 44% — для анализа резюме кандидатов, 32% — для автоматизированного поиска потенциальных работников, 31% — для персонализации объявлений о вакансиях и 29% — для коммуникации с кандидатами. Особенно показательным, что 89% HR-специалистов, применяющих AI в рекрутинге, отмечают экономию времени или повышение эффективности работы, 36% указывают на снижение расходов на подбор и найм, а 24% — на улучшение возможностей выявления наиболее подходящих кандидатов.

Указанные показатели позволяют сделать важный вывод: эффективность инновационного HR-проекта должна оцениваться не по количеству внедренных цифровых функций, а по конкретному изменению результатов деятельности организации. Например, проект автоматизации рекрутинга целесообразно оценивать через продолжительность закрытия вакансии, стоимость найма одного сотрудника, объем ручных операций, качество сформированного кадрового резерва и производительность HR-специалиста. Такой подход

обеспечивает переход от формального технологического внедрения к результативному проектному управлению.

Цифровая трансформация одновременно усиливает требования к компетенциям работников. Согласно SHRM, в 2025 году 28% организаций сообщили, что для заполнения имеющихся вакансий потребовались новые навыки, а у 47% таких организаций существующие должности были пересмотрены с учетом новых требований. Среди наиболее востребованных технологических компетенций первое место занимает анализ данных — 36%, далее следуют навыки работы с искусственным интеллектом — 31% и кибербезопасность — 21%. При этом четыре из пяти организаций, которым требовались новые компетенции, испытывали сложности с поиском квалифицированных кандидатов.

Следовательно, инновационный HR-проект должен рассматриваться одновременно как технологический и кадровый проект. Например, внедрение системы People Analytics без специалистов, способных интерпретировать данные, не обеспечит требуемого управленческого эффекта. Аналогично внедрение генеративного искусственного интеллекта без обучения работников правилам его применения может увеличить риски ошибок, некорректной обработки данных и необоснованного доверия к автоматически сформированным выводам.

Анализ также показывает, что проблема дефицита кадров сохраняется даже при широком распространении цифровых технологий. В 2025 году 69% организаций, опрошенных SHRM, сообщили о сложностях при заполнении постоянных вакансий. Среди организаций, столкнувшихся с такими проблемами, 51% отмечали недостаточное число соискателей, 50% — высокую конкуренцию за работников, а 41% — увеличение случаев прекращения коммуникации со стороны кандидатов в процессе найма.

Не менее важной тенденцией является использование искусственного интеллекта непосредственно в управлении проектами. Исследование Project Management Institute среди 500 специалистов по проектному управлению показало, что активные пользователи генеративного искусственного интеллекта значительно чаще сообщают о положительных эффектах его применения. Так, 93% наиболее активных пользователей отметили рост производительности против 58% среди менее активных пользователей, повышение способности решать проблемы составило соответственно 89% против 46%, а повышение общей эффективности — 88% против 50%.

Применительно к HR-проектам это означает возможность использования искусственного интеллекта не только как объекта проекта, но и как инструмента самого проектного управления. Генеративные системы могут применяться для подготовки документации, обработки результатов опросов работников, структурирования требований пользователей, анализа рисков, мониторинга задач и подготовки промежуточной отчетности. Однако окончательные управленческие решения должны сохраняться за проектной командой, поскольку внедрение HR-инноваций связано с человеческими, этическими и организационными факторами, которые невозможно полноценно оценить только автоматизированными средствами.

Проведенный анализ позволил установить, что одной из главных причин недостаточной эффективности цифровых HR-проектов является несоответствие между

технологической готовностью организации и уровнем подготовки человеческого капитала. Всемирный экономический форум отмечает, что 63% работодателей рассматривают дефицит навыков как одно из основных препятствий для трансформации бизнеса. Среди препятствий для внедрения искусственного интеллекта также выделяются недостаток стратегического видения у руководителей, высокая стоимость технологий, проблемы адаптации решений к потребностям конкретных предприятий и сложности нормативного регулирования.

Исходя из полученных результатов, совершенствование проектного управления инновационными HR-проектами целесообразно осуществлять на основе последовательной модели: первоначальная диагностика действующих HR-процессов, выявление проблемного участка, определение целей и KPI проекта, формирование межфункциональной команды, разработка цифрового решения, его пилотирование, оценка полученных результатов и последующее масштабирование. Такой порядок позволяет снизить риск значительных затрат на решения, которые не соответствуют реальным потребностям работников и организации.

Особое значение имеет пилотирование проекта. В условиях высокой скорости технологических изменений внедрение HR-платформы одновременно во всей организации повышает финансовые и организационные риски. Аprobация нового инструмента в отдельном подразделении позволяет определить его технические недостатки, оценить реакцию работников, сравнить фактические результаты с установленными KPI и только после этого принять решение о дальнейшем масштабировании.

В результате исследования установлено, что современная модель управления инновационными HR-проектами должна основываться на взаимосвязи «цифровая технология — проектное управление — человеческий капитал — бизнес-результат». Использование новых технологий без проектной методологии создает риск фрагментарной цифровизации, а эффективное управление проектом без развития компетенций сотрудников ограничивает практическую результативность внедрения. Поэтому основным результатом совершенствования проектного управления должно стать создание системы, в которой каждая цифровая HR-инициатива непосредственно связана со стратегическими задачами организации, имеет конкретные показатели результативности и сопровождается развитием соответствующих компетенций персонала.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование показало, что цифровизация корпоративной среды существенно изменяет подходы к управлению инновационными HR-проектами. Расширение использования искусственного интеллекта, HR-аналитики, автоматизированных систем рекрутинга и цифровых образовательных платформ повышает требования к качеству проектного управления и компетенциям сотрудников.

Установлено, что эффективность HR-проектов определяется не только уровнем применяемых технологий, но и правильной постановкой целей, наличием измеримых KPI, межфункциональным взаимодействием, пилотным внедрением и готовностью персонала к изменениям. Особое значение приобретает интеграция цифровых инициатив со стратегическими задачами организации.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S.K. and Singh, G. (2023) 'A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors', *Journal of Business Research*, 157, 113611.
2. Deng, C., Li, H., Wang, Y. and Zhu, R. (2024) 'The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person-environment fit perspective', *Journal of Business Research*, 180, 114738.
3. Fenwick, A., Molnar, G. and Frangos, P. (2024) 'The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption', *Discover Artificial Intelligence*, 4, 34.
4. Hu, D. and Lan, Y. (2024) 'The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing', *PLOS ONE*, 19(8), e0307195.
5. Lou, Y., Hong, A. and Li, Y. (2024) 'Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies', *Sustainability*, 16(12), 5162.
6. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L. and Sharp, H. (2024) 'Agile human resource management: A systematic mapping study', *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), pp. 345–374.
7. Mollet, L.S. and Kaudela-Baum, S. (2023) 'Critical HR capabilities in agile organisations: A cross-case analysis in Swiss SMEs', *Review of Managerial Science*, 17, pp. 2055–2075.
8. Project Management Institute (PMI) (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
9. Project Management Institute (PMI) (2024) *First Movers' Advantage: The Immediate Benefits of Adopting Generative AI for Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A. and Braojos, J. (2024) 'Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance', *Information & Management*, 61(4), 103966.
11. SHRM (2025) *2025 Talent Trends: AI in HR*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
12. World Economic Forum (2025) *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.