

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ HRM-СИСТЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н. П. Тишкина, Р. В. Каманина, Л. И. Грацианова
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Одной из ключевых тем развития социально-экономических систем и государственной политики в последние годы стала всеобщая цифровая трансформация. Внедрение цифровых технологий является ключевым направлением в стратегии большинства организаций, в том числе торговых. HR-подразделения также подвержены воздействию цифровизации. Обеспечивая HR-менеджеров инструментами поддержки, современные IT-решения позволяют оптимизировать процесс управления человеческими ресурсами, сконцентрировать внимание на стратегических задачах и в целом повысить эффективность кадрового менеджмента. В статье раскрыто назначение HRM-систем, применяемых для управления персоналом в современных торговых организациях; проведен анализ российского рынка HRM-систем в условиях влияния пандемии и современной геополитической обстановки; дан обзор функциональности современных IT-решений; обозначены основные тренды в области HR-Tech. Авторами решен комплекс задач, связанных с внедрением HRM-систем с учетом специфики именно торговых организаций и выделенных трендов в области HR-Tech. Теоретико-методологической основой исследования послужили материалы исследовательских и аналитических компаний; положения, представленные в трудах преимущественно отечественных ученых и специалистов в области управления персоналом. Кроме того, были использованы методы сравнительного анализа, обобщения, систематизации и др.

Ключевые слова: цифровизация HR, автоматизация HR-процессов, HR-технологии, HRM-решения в торговле.

SPECIFIC INTRODUCTION OF HRM-SYSTEM IN TRADE ORGANIZATIONS

**Nadezhda P. Tishkina, Raisa V. Kamanina,
Larissa I. Gratsianova**
Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Moscow, Russia

A key topic in discussing the development of social and economic systems and state policy has been overall digital transformation. The introduction of digital technologies is a principle line in strategy of the majority of organizations, including trade ones. HR-divisions are also liable to digitalization effect. Providing HR-managers with support tools, advanced IT-solutions could optimize the process of HR management, focus attention on strategic tasks and in general raise the efficiency of personnel management. The article explains the purpose of HRM-systems used to manage personnel in today's trade organizations, reviews functionality of current IT-solutions and identifies key trends in the field of HR-Tech. The authors managed to solve a set of tasks connected with introduction of HRM-systems with due regard to specificity of trade organizations and highlighted trends in the field of HR-Tech. The theoretical and methodological base of the research was formed by materials of research and analytical companies, provisions given in works by mainly Russian scientists and experts in the field of personnel management. Apart from that, methods of comparative analysis, generalization, systematization, etc. were used.

Keywords: HR digitalization, HR-process automation, HR-technologies, HRM-solutions in trade.

Введение

В современных условиях цифровизация, коренным образом определяющая сферу управления персоналом, во многом зависит от создания новых методологий (или моделей), способствующих взаимодействию основных участников первичных процессов, к которым относятся HR-специалисты, сотрудники и специалисты управленческого персонала. Неудивительно, что центральное место в построении этих моделей занимают системы управления персоналом (HRM).

Современный ландшафт рынка информационных технологий (ИТ) в России насыщен широким спектром программного обеспечения, призванного оптимизировать процессы управления персоналом. Однако, как правило, эти программные решения и продукты позволяют автоматизировать лишь часть общих бизнес-операций. Для того чтобы решить возникающие проблемы и упростить, казалось бы, сложную процедуру подбора кадров, необходимо обеспечить полную автоматизацию этих процессов. Эта цель достижима при внедрении комплексной HRM-системы.

Внедрение технологий управления персоналом – один из наиболее важных аспектов работы руководителей кадровых служб, повышения опыта сотрудников и содействия эффективному масштабированию операций.

На рынке программных продуктов для автоматизации HR-процессов представлен широкий выбор вариантов. В больших и средних компаниях достаточно давно используют программы для автоматизации расчета заработной платы и кадрового делопроизводства. Программное обеспечение для автоматизации управления персоналом снижает зависимость от ручного ввода данных, что сводит к минимуму вероятность ошибок. Оно также объединяет данные между отделами, приложениями и платформами для обеспечения более согласованных записей, устраняя при этом необходимость повторного ввода данных.

Современные технологии могут оказаться идеальным инструментом для решения стратегических задач, связанных с розничной торговлей. Из-за своих специфических задач компаниям розничной торговли (особенно сетевой) требуются навыки управления персоналом, такие как способность работать в быстро меняющейся среде и уверенность в выполнении больших объемов подбора персонала.

Понимание жизненного цикла сотрудников и знание того, как взаимодействовать с людьми на каждом этапе цикла, позволяет привлекать подходящих кандидатов, оптимизировать работу сотрудников и в конечном итоге повышать производительность.

Цель исследования – анализ современного состояния и тенденций внедрения автоматизированных комплексных систем управления персоналом в деятельность торговых организаций.

В соответствии с поставленной целью авторами проведен анализ российского рынка HRM-систем, рассмотрена функциональность современных HRM-решений, а также исследованы HRM-системы, применяемые для управления персоналом в современных торговых организациях и др.

Результаты исследования

Динамичный прогресс в автоматизации кадровой работы открывает перед HR-сектором путь к автоматизации многочисленных задач, рационализации и ускорению работы, а также ведет к заметному сокращению трудозатрат и времени, затрачиваемого на решение рутинных задач, ориентированных на HR.

Несомненно, технологический прогресс меняет парадигму управления человеческими ресурсами. Процесс цифровизации придает скорость всем операциям, связанным с управлением персоналом. Термин «HRM-система» означает автоматизированную комплексную систему управления кадрами, персоналом. Комплекс HR-технологий включает в себя программные решения, состоящие из алгоритмов; циф-

ровые, информационные платформы; вспомогательные инструменты и так называемые облачные (распределенные) технологии (облачные вычисления, cloud computing), обеспечивающие безопасное хранение данных, автоматизацию повседневной деятельности, а также аналитические инструментальные средства для принятия необходимых тактических и стратегических решений.

Для повышения операционной эффективности, независимо от масштаба бизнеса, компаниям необходима автоматизация текущих бизнес-процессов. Для этого создаются CRM-, ERP-, HRM- и ряд других систем. Тем не менее именно HRM-системы эффективно преодолевают разрыв между процессами менеджмента – управлением персоналом и цифровыми информационными решениями и технологиями.

Системы управления человеческими ресурсами, будучи весьма продвинутыми, обладают неоценимыми достоинствами, которые значительно повышают эффективность организационной деятельности. Среди этих достоинств можно назвать такой атрибут, как масштабируемость – фундаментальный режим, способствующий повышению производительности труда в сочетании с управлением затратами. Кроме того, имеющаяся гибкость позволяет легко модифицировать и адаптировать систему к уникальным требованиям конкретной организации и ее масштабам, эффективно повышая планку операционной эффективности.

Также следует отметить возможность критериального поиска потенциальных сотрудников и подходящих кандидатур на конкретные вакансии и должности, что является бесценным ресурсом, оптимизирующим процесс найма. Внедрение таких систем также позволяет избавиться от банальных, рутинных задач, связанных с ручным вводом данных, заменив их эффективным цифровым аналогом. Кроме того, эти механизмы позволяют оперативно распространять информацию о вакан-

сиях, что является жизненной необходимостью на современном динамичном и быстро развивающемся рынке труда. К преимуществам систем управления персоналом можно отнести и возможность критериальной фильтрации соискателей. Это существенно повышает удобство работы, особенно в наше время, когда удаленные формы работы и взаимодействия стали неотъемлемой частью профессиональной деятельности.

Инновационные технологии взаимодействия с кадрами в лице персонала, а также процесс автоматизации HR-бизнес-процессов ощутимо помогают субъектам экономической деятельности любого масштаба и профильной специализации. Данные решения существенно минимизируют затраты и особенно эффективны в отраслях с высокой вариативностью процессов, таких как производство товаров народного потребления и торговли.

Генезис автоматизации процесса управления персоналом предшествовал появлению пандемии коронавируса, став основным трендом в ретроспективе последних лет. Однако период пандемии ускорил процессы перехода к гибридной организации работы (сочетающей удаленную и офисную работу), а также к формату HR-технологий.

Несмотря на препятствия, возникшие в результате пандемии, розничная индустрия быстро эволюционировала и решила эти проблемы за счет этапного внедрения передовых технологий. Технологические достижения в таких секторах, как Интернет вещей (IoT), автоматизация процессов, развитие решений в сфере AI, искусственный интеллект, массивы и большие данные, аналитика данных и дополненная реальность, стали авангардом роста розничной торговли.

Стремительное развитие ИТ катализирует трансформацию не только технологических структур, но и управленческих систем. Они сокращают рутинные процессы и используют аналитику в масштабах, влияющих не только на количественные

маркеры, но и на качественные параметры.

Выбор программного обеспечения для цифровизации HR-процессов и наполнение HRM-системы зависят от целей торговой организации, бюджета на внедрение и текущего уровня автоматизации.

Управление человеческими ресурсами включает в себя менеджмент различных аспектов, таких как мотивация, карьерный рост, обучение персонала, адаптация рабочей силы, оценка эффективности персонала, создание системы безопасности персонала и другие возможные управленческие направления. Эти системы позволяют вести учет сотрудников, управлять

документацией, производить расчеты по начислению заработной платы, операции по уплате налогов и страховых взносов, а также обеспечивают взаимодействие с качественными показателями сотрудников. Кроме того, они позволяют оптимизировать многообразные задачи, связанные с архивированием данных о персонале, хранением официальных документов, расчетом заработной платы, выполнением налоговых обязательств и страховых взносов, а также обеспечивают гармоничную связь с качественными матрицами, касающимися персонала.

Возможности HRM-решений представлены на рис. 1.

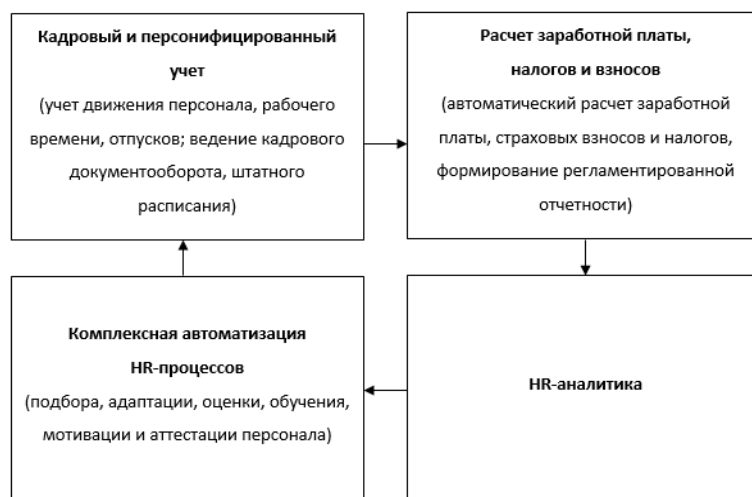


Рис. 1. Возможности современных HRM-решений

Таким образом, возможности современных HRM-систем можно использовать на

всех этапах цикла управления персоналом, представленного на рис. 2.



Рис. 2. Цикл управления персоналом

Далее на основе данных исследовательской компании TAdviser проведем анализ использования HRM-систем в России. По состоянию на начало 2022 г. база TAdviser содержала информацию о 3,4 тыс. HRM-проектов. На рис. 1 отмечены наиболее популярные отрасли для внедрения HRM за весь период наблюдений TAdviser. Согласно этим данным чаще всего такие проекты реализуются в торговле, финансовой сфере, строительстве и машиностроении (рис. 3). На эти четыре отрасли приходится примерно треть от всех известных HRM-проектов.

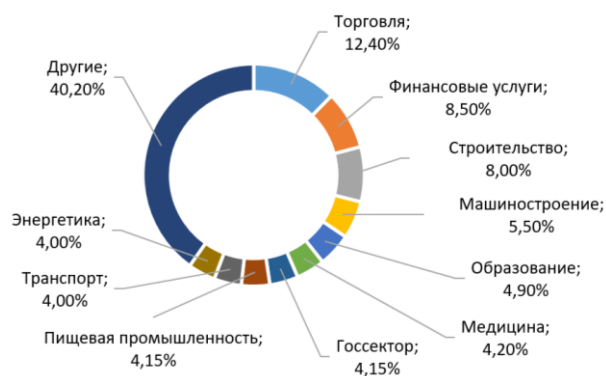


Рис. 3. Отраслевое распределение проектов внедрения HRM-систем [12]

Далее рассмотрим отраслевое распределение проектов внедрения HRM-систем за 2019–2022 гг. (рис. 4).



Рис. 4. Отраслевое распределение проектов внедрения HRM-систем (по данным базы TAdviser за 2019–2022 гг.) [12]

В последние годы системы HRM чаще всего внедрялись в строительных компаниях и в ретейле. На долю первых пришлось порядка 8,8% внедрений HRM в 2019–2022 годах. В сфере торговли реализовано 8,5% HRM-проектов.

На российском рынке на период до 2022 г. конкурировали зарубежные поставщики многофункциональных, но дорогостоящих решений, например, SAP и Oracle, российские разработчики средств кадровой автоматизации – «1С», «БОСС. Кадровые системы», WebSoft, Mirapolis и др.

Крупнейшие поставщики и заказчики решений в сфере HR-технологий в 2021 г. представлены в таблице.

Для крупных корпораций 2022 год оказался весьма затруднительным в связи с постепенным уходом иностранных поставщиков HR-решений. Подавляющее большинство из них уже весной приняли решение о прекращении технической поддержки и критических обновлений для своих российских клиентов. Кроме того, несколько иностранных ИТ-компаний, чьи продукты сыграли важную роль во внедрении автоматизации в многочисленных российских компаниях и корпорациях, сделали публичные заявления о намерении уйти с российского рынка или по крайней мере приостановить свою деятельность.

Квинтэссенция оптимального метода подбора персонала является индивидуальной характеристикой для каждого конкретного предприятия. Это связано с тем, что весь технологический процесс подбора персонала включает в себя различные аспекты: определение исходных требований к должности, работу с базами данных резюме, оценку профессиональных качеств рекрутера, организацию протоколов и методик проведения собеседований, характерных для конкретной компании. Все эти и многие другие факторы могут претерпевать различные изменения в зависимости от характера деятельности компании и ее общей стратегической концепции.

**Крупнейшие поставщики и заказчики решений в сфере HR-tech в 2021 г.
(первая пятёрка)***

Компания	Крупнейший поставщик	Выручка от проектов в сфере HR-tech в России за 2021 г., млн руб. с НДС	Выручка от проектов в сфере HR-tech в России за 2020 г., млн руб. с НДС	Динамика 2021/2020	Крупнейшие заказчики в 2021 г.
Mirapolis	Вендор	643	536	20	АО «Почта России», ОАО «РЖД», Департамент информационных технологий города Москвы, Департамент экономической политики и имущественных отношений города Москвы, ПАО «Интер РАО», ОАО «Трубная металлургическая компания»
Websoft	Вендор	536,8	398,6	34,7	МКПАО «ОК РУСАЛ», X5 Group, ПАО «Ростелеком», ПАО «Магнит», Банк ВТБ (ПАО), АО «Почта Банк», АО «Альфа-Банк», АО «Объединенная металлургическая компания»
Evola	Интегратор	519	495	4,8	ООО УК «Металлоинвест», ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «Газпром нефть», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «М.Видео», ПАО «Северсталь», ПАО «МегаФон», ООО «Транснефть-Технологии», ООО «Сеть Связной», ООО «Группа компаний «Русагро», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», АК «АЛРОСА», АО «Объединенная металлургическая компания», ПАО «ЛУКОЙЛ», АО «Концерн Росэнергоатом», ПАО «Сбербанк»
TalentTech	Вендор	519	495	4,8	ПАО «Северсталь», «Билайн», «Лента», DNS
Эквио	Вендор	374,6	218,3	71,6	Coca-Cola HBC, Kärcher, Sisley, Mondelez, СПАО «Ингосстрах», «МЕДИА 1», Ozon, ПАО «МегаФон», «МТС», Nestle, Госкорпорация «Роскосмос», «КЛЮЧАВТО»

* Источник: [12].

HRM-система может быть как самостоятельным приложением, так и интегрированным в экосистему. Серьезным моментом становится определение финансовой стороны этого решения с учетом постоянной поддержки, эффективной интегра-

ции, вероятных рисков, связанных с уходом разработчика с рынка, и финансового веса потенциальной замены.

В настоящее время в России широкое распространение получили такие специфические программные продукты, как

EFSOL (efsol.ru), Business Studio, CleverStaff (cleverstaff.net), SFera и другие, позволяющие автоматизировать процесс подбора кадров и персонала. Каждая система имеет специализированный элемент – автоматизированную систему управления персоналом. Внедрение этого компонента позволяет существенно снизить потенциальные риски, связанные с человеческим фактором. Кроме того, она повышает необходимую беспристрастность и эффективность оценки кандидатов, а также увеличивает производительность труда в организации. Повышение производительности труда достигается за счет подбора незаменимого высококомпетентного и профессионально-персонала.

Корпоративный портал, созданный на платформе «Битрикс24», во многом напоминает социальную сеть предприятия. Он обладает широким спектром функциональных возможностей для коллективной деятельности, связанной с решением задач, документооборотом, администрированием проектов, а также предоставляет инфраструктуру для автоматизации внутренних бизнес-процедур. К таким возможностям тайм-трекинга относятся ведение табелей учета рабочего времени, графиков отсутствия, перерывов; планирование коллективных мероприятий в календаре в режиме реального времени, синхронизация с календарями на мобильных гаджетах; организация встреч и информирование участников об их результатах.

Модернизация отдельных аспектов работы с персоналом является одной из приоритетных задач. Необходимость автоматизации кадрового делового производства и расчета начисляемой заработной платы становится все более очевидной, если учесть высокую текучесть кадров базового уровня в розничной торговле. Отметим, что особенно это касается торгового, оперативного и персонала торговых сетей, относимого к вспомогательному.

В силу своей мобильности розничная торговля всегда быстро адаптировалась и принимала изменения. Она была в числе

пионеров, принимающих окончательное решение о внедрении различных технологических новаций.

TalentTech – это новаторское решение, направленное на управление человеческими ресурсами (HR) и выращивание талантливых людей. Передовые технологии в сочетании с непревзойденным цветом HR-традиций активно наблюдаются в таких торговых сетях, как «Лента», «ВкусВилл», DNS. Зачастую неизбежные переменные, сопровождающие период трансформации, вызывают пульсацию изменений в самой структуре компании. Эти изменения не всегда воспринимаются положительно и часто вызывают сопротивление со стороны различных слоев персонала компании – от высшего руководства до рядовых сотрудников [1]. Именно в таких сложных условиях на первый план выходит такое качество лидера, как адаптивность, позволяющая вовлечь персонал компании в процесс эффективного управления изменениями. Данный подход значительно снижает уровень новационного сопротивления, повышает лояльность сотрудников и увеличивает их общую вовлеченность в деятельность компании. Эти показатели имеют огромное значение, что подтверждается устойчивой корреляцией между уровнем вовлеченности кадров и персонала и ключевыми бизнес-показателями [7].

Компания «Лента» (LSE, MOEX: LNTA), известная как одна из крупнейших российских розничных сетей, представила инновационное мобильное приложение TalentTech. Адаптация, специально предназначенная для акклиматизации новых сотрудников [9]. Программа Snamі помогает ускорить процесс адаптации сотрудников, повысить уровень последующей вовлеченности и усовершенствовать реализуемый процесс наставничества.

Корпоративная сеть DNS внедрила автоматизацию процесса подбора персонала с помощью АТС «Поток». Специалисты компании TalentTech тщательно проработали все аспекты процесса подбора персо-

нала в DNS, настроили ATS Potok в соответствии с требованиями заказчика и выбрали необходимые модули [3]. Процесс найма, особенно на массовые должности продавцов, кладовщиков и кассиров, был разработан с учетом уникальных особенностей розничной торговли DNS [16].

Торговая сеть «ВкусВилл», нанимая более 1 600 кассиров в свои новые магазины, использовала систему управления кандидатами АТС «Поток», разработанную российским разработчиком TalentTech [4]. При передаче данных о соискателе и магазине без помощи автоматизированной системы HR-специалисты могут столкнуться с ошибками, например, предложить кандидату неподходящие условия или не учесть удобство расположения магазина для соискателя.

Решение, разработанное российскими разработчиками – компанией Websoft (считается резидентом «Сколково»), включает в себя более 20 различных модулей: от вопросов подбора, адаптации и наставничества до дистанционного обучения, оценки, вебинаров, опросов и непосредственного управления обучением. Кроме того, они охватывают такие сферы, как геймификация, управление знаниями, анализ эффективности, управление компетенциями, программирование преемственности, карьерные планы и другие важные элементы. В первую очередь система предназначена для обслуживания сообщества HR-специалистов.

Платформу Websoft HCM используют более 600 компаний, в том числе «METRO», «Связной», «Детский мир», «Лента», «Мираторг».

«Эквио» – это онлайн-сервис, объединяющий обучение, мотивацию и бизнес-коммуникацию в едином мобильном решении, позволяя руководителям получать прозрачные данные по развитию сотрудников. Компания развивает одноименную платформу для обучения, мотивации и управления персоналом. Решениями компании пользуются крупные организации сферы ретейла, FMCG, производства, фи-

нансов и других отраслей. В 2021 г. «Эквио» запустила отраслевое решение HoReCa School, создала маркетинговые курсы для B2B-сегмента и презентовала решение для средних и небольших компаний

Обозначим основные, на наш взгляд, тренды в области HR-Tech:

1. *Переход к управлению единым цифровым опытом сотрудника (Digital Employee Experience – DEX).* Розничная торговля – одна из отраслей, которая исключительно зависит от хорошей работы своих сотрудников. Решение клиента приобретать товары или услуги и как часто тесно связано с тем, насколько он удовлетворен получаемым сервисом. Когда клиент покупает товар или услугу, полученный им опыт чаще всего определяет не только то, совершит ли он покупку, но и то, вернется ли он за ней снова [10]. Люди, с которыми взаимодействует клиент, часто определяют этот опыт, поэтому для предприятий торговых организаций крайне важно не только внедрять новые технологии для управления персоналом, но и поддерживать их вовлеченность и заинтересованность в предоставлении наилучшего возможного клиентского опыта.

2. *Совершенствование пользовательского интерфейса.* Помимо насыщения его чат-ботами или виртуальными помощниками, на передний план выходит концепция User Experience (UX) [4]. Пользовательский опыт становится одним из ведущих трендов в области HR-Tech.

3. *Возможность интеграции.* Современные решения в области искусственного интеллекта и автоматизации для HR в основном специализированы, ограничены или сфокусированы на одном направлении. Интеграция – это самая затратная часть проектов, поэтому в большинстве случаев предпочтительно выбирать интегрированные решения, которые легко могут быть встроены в существующий ИТ-ландшафт [8].

4. *Безопасность и конфиденциальность.* Поскольку решения для автоматизации

управления персоналом собирают большие объемы структурированных и неструктурированных данных, они вызывают этические опасения по поводу их надежности.

5. *Дальнейшая цифровизация процессов управления персоналом.* Как было сказано ранее, двигателем этих процессов выступила пандемия и «удаленка». Государством в последние годы была проведена большая работа по изменению законодательства для перехода на «цифру», в том числе в части кадрового электронного документооборота.

6. *В розничной торговле, где текучесть кадров очень высока, автоматизация процесса управления персоналом может значительно снизить издержки от потери и смены сотрудников.*

Таким образом, причины, по которым торговые организации еще не внедрили автоматизацию HR-процессов, в основном заключаются в нехватке средств и ресурсов, слабой осведомленности о процессе автоматизации или доступности систем, а также нежелании включаться в сложный процесс, требующий рассмотрения многих аспектов.

Выводы и рекомендации

Автоматизация процессов управления персоналом может оптимизировать работу, обеспечить согласованность действий, снизить вероятность ошибок.

Управление человеческими ресурсами необходимо для успеха бизнеса. Организованные процессы и системы управления персоналом необходимы для найма, обучения и соблюдения трудового законодательства. Современные программные про-

дукты позволяют контролировать бизнес-процессы, упрощать работу отделов, анализировать недостатки и повышать продуктивность трудовой деятельности.

Оснащение автоматизированными системами значительно снижает подверженность капризам человеческого фактора, что положительно сказывается на результатах подбора персонала.

Автоматизация управления персоналом служит мощным инструментом, повышающим эффективность работы кадровых служб. Приоритетное внимание в автоматизированных механизмах управления персоналом уделяется развитию компетенций, гибкости и умению работать в режиме многозадачности (что включает в себя способность находить решения для нескольких проблем одновременно) [11]. Система управления персоналом (HRM) способна автоматически собирать ключевые показатели эффективности (KPI), а также необходимые данные для оперативной аналитической работы HR-подразделений. Кроме того, система способствует сокращению возможных потерь и неточностей, связанных с ручным вводом данных.

Таким образом, внедрение автоматизации оказывает заметное влияние на организации, занимающиеся продажами, что существенно сказывается на их итоговых показателях [9]. К основным преимуществам автоматизации управления персоналом относятся более рациональное распределение ресурсов и, как следствие, обеспечение операционной гармонии между различными подразделениями компании.

Список литературы

1. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Противодействие неформальному сопротивлению со стороны сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 3. – С. 77–87.
2. Больше прозрачности. Как в DNS ускорили массовый подбор персонала в магазины. – URL: <https://potok.io/blog/hr-cases/dns-potok-mass-podbor/> (дата обращения: 21.02.2023).

3. «ВкусВилл» автоматизировал найм сотрудников. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/vkusvill-avtomatiziroval-nayem-sotrudnikov/> (дата обращения: 21.02.2023).
4. Главные тренды рынка систем управления персоналом. – URL: <https://gcs.ru/press/kak-upravlyat-chelovecheskim-14012022> (дата обращения: 23.02.2023).
5. Горелова Т. П., Вишняков А. В., Куликова Д. С., Тюрина Е. А. Цифровые технологии: тренды и прогнозы рынка современных коммуникативных средств // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 2. – № 5 (101). – С. 64–76.
6. Грацианова Л. И., Демешко М. А. Роли современного HR-специалиста в VUCA-мире // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 8. – С. 72–89.
7. Громова Н. В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 103–116.
8. Как сэкономить, оцифровав кадровые процессы. Ретейлер и поставщик: как зарабатывать в рознице? – URL: <https://www.retail.ru/articles/kak-sekonomit-otsifrovav-kadrovye-protsessy/> (дата обращения: 22.02.2023).
9. Королева С. И., Серебровская Т. Б. Малое и среднее предпринимательство: обучение ведению бизнеса как один из способов повышения его эффективности // Вестник Академии. – 2018. – № 3. – С. 41–52.
10. Косарева О. А. Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1 (46). – С. 193–197.
11. «Лента» ускорит адаптацию новых сотрудников с помощью мобильного приложения. – URL: <https://lenta.com/o-kompanii/news/-----16/> (дата обращения: 25.02.2023).
12. Российский рынок HRM-систем. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем
13. Сеть DNS автоматизировала процесс подбора персонала с помощью ATS Potok. – URL: <https://potok.io/set-dns-avtomatizirovala-proczess-podbora-personala-s-pomoshhyu-ats-potok/> (дата обращения: 22.02.2023).
14. Тишкина Н. П., Захарова Е. В. Человеческий капитал как источник формирования конкурентоспособности государства, его экономического и социального развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 6 (114). – С. 62–69.
15. Чернухина Г. Н., Храмова А. В. Перспективы внедрения интеллектуальных ресурсов в цифровую среду торгового предпринимательства // Современная конкуренция. – 2021. – Т. 15. – № 2 (82). – С. 77–87.
16. HR тренды 2023. Как российская HRM-система заменила зарубежные аналоги. – URL: <https://tech.msinfo.ru/topfactor> (дата обращения: 22.02.2023).

References

1. Alavardov A. R., Alavardova T. P. Protivodeystvie neformalnomu soprotivleniyu so storony sotrudnikov organizatsii v protsesse aktualizatsii ee kadrovoy strategii [Countering Informal Resistance on the Part of the Organization's Employees in the Process of Updating its Personnel Strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Theory and Practice of Management], 2020, No. 3, pp. 77–87. (In Russ.).

2. Bolshe prozrachnosti. Kak v DNS uskorili massovyy podbor personala v magaziny [More transparency. How DNS accelerated the mass recruitment of staff to stores]. (In Russ.). Available at: <https://potok.io/blog/hr-cases/dns-potok-mass-podbor/> (accessed 21.02.2023).
3. «VkusVill» avtomatiziroval naym sotrudnikov [Vkusville automated the hiring of employees]. (In Russ.). Available at: <https://retail-loyalty.org/news/vkusvill-avtomatiziroval-nayem-sotrudnikov/> (accessed 21.02.2023).
4. Glavnye trendy rynka sistem upravleniya personalom [The main trends of the personnel management systems market]. (In Russ.). Available at: <https://gcs.ru/press/kak-upravlyat-chelovecheskim-14012022> (accessed 23.02.2023).
5. Gorelova T. P., Vishnyakov A. V., Kulikova D. S., Tyurina E. A. Tsifrovye tekhnologii: trendy i prognozy rynka sovremennykh kommunikativnykh sredstv [Digital Technologies: Trends and Forecasts of the Market of Modern Communication Tools]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2020, Vol. 2, No. 5 (101), pp. 64–76. (In Russ.).
6. Gratsianova L. I., Demeshko M. A. Roli sovremennogo HR-spetsialista v VUCA-mire [Roles of a Modern HR Specialist in the VUCA World]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Theory and Practice of Management], 2021, No. 8, pp. 72–89. (In Russ.).
7. Gromova N. V. Vovlechnost personala – osnovnoy rezerv povysheniya effektivnosti deyatel'nosti sovremennykh kompaniy [Personnel Involvement – the Main Reserve Improving the Efficiency of Modern Companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 6 (102), pp. 103–116. (In Russ.).
8. Kak sekonomit, otsifrovav kadrovye protsessy. Reteyley i postavshchik: kak zarabatyvat v roznitse? [How to save money by digitizing HR processes. Retailer and supplier: how to make money in retail?]. (In Russ.). Available at: <https://www.retail.ru/articles/kak-sekonomit-otsifrovav-kadrovye-protsessy/> (accessed 22.02.2023).
9. Koroleva S. I., Serebrovskaya T. B. Maloe i srednee predprinimatel'stvo: obucheniye vedeniyu biznesa kak odin iz sposobov povysheniya ego effektivnosti [Small and Medium-Sized Entrepreneurship: Business Training as One of the Ways to Increase its Efficiency]. *Vestnik Akademii* [Bulletin of the Academy], 2018, No. 3, pp. 41–52. (In Russ.).
10. Kosareva O. A. Sovremennyye tendentsii razvitiya roznichnoy trgovli. Perspektivnyye formaty roznichnykh magazinov [Modern Trends in the Development of Retail Trade. Promising Formats of Retail Stores]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* [Business. Education. Right], 2019, No. 1 (46), pp. 193–197. (In Russ.).
11. «Lenta» uskorit adaptatsiyu novykh sotrudnikov s pomoshchyu mobilnogo prilozheniya [«Lenta» will accelerate the adaptation of new employees using a mobile application]. (In Russ.). Available at: <https://lenta.com/o-kompanii/news/-----16/> (accessed 25.02.2023).
12. Rossiyskiy rynek HRM-sistem [The Russian HRM systems market]. (In Russ.). Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Rossiyskiy_rynek_HRM-sistem
13. Set DNS avtomatizirovala protsess podbora personala s pomoshchyu ATS Potok [The DNS network has automated the recruitment process using ATS Potok]. (In Russ.). Available at: <https://potok.io/set-dns-avtomatizirovala-protsess-podbora-personala-s-pomoshchyu-ats-potok/> (accessed 22.02.2023).
14. Tishkina N. P., Zakharova E. V. Chelovecheskiy kapital kak istochnik formirovaniya konkurentosposobnosti gosudarstva, ego ekonomicheskogo i sotsialnogo razvitiya [Human Capital as a Source of Formation of the Competitiveness of the State, its Economic and Social Development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, Vol. 17, No. 6 (114), pp. 62–69.

15. Chernukhina G. N., Khramova A. V. Perspektivy vnedreniya intellektualnykh resursov v tsifrovuyu sredu togovogo predprinimatelstva [Prospects for the Introduction of Intellectual Resources into the Digital Environment of Commercial Entrepreneurship]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition], 2021, Vol. 15, No. 2 (82), pp. 77–87. (In Russ.).

16. HR trendy 2023. Kak rossiyskaya HRM-sistema zamenila zarubezhnye analogi [HR trends 2023. How the Russian HRM system replaced foreign analogues]. (In Russ.). Available at: <https://tech.msbinfo.ru/topfactor> (accessed 22.02.2023).

Сведения об авторах

Надежда Павловна Тишкина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».

Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"», 125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.

E-mail: tnadezd@yandex.ru

ORCID: 0000-0003-2127-0694

Раиса Васильевна Каманина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры коммерции и торгового дела
Университета «Синергия».

Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"», 125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.

E-mail: rkamanina@mail.ru

ORCID: 000-0001-9168-8776

Лариса Ивановна Грацианова

доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».

Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"»,
125315, Москва,

Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.

E-mail: lgratsianova@synergy.ru

ORCID: 0000-0001-6203-9697

Information about the authors

Nadezhda P. Tishkina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.

Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy"", G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.

E-mail: tnadezd@yandex.ru

ORCID: 0000-0003-2127-0694

Raisa V. Kamanina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Commerce and Trade
of the Synergy University.

Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy"", G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.

E-mail: rkamanina@mail.ru

ORCID: 000-0001-9168-8776

Larissa I. Gratsianova

Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.

Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy"", G building, 80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.

E-mail: lgratsianova@synergy.ru

ORCID: 0000-0001-6203-9697