



Трансформация бизнес-процессов управления персоналом в современных условиях

Нелли Николаевна Матненко¹, Татьяна Сергеевна Сальникова²✉,
Юрий Анатольевич Мезяков³

^{1, 2, 3} Московский международный университет, Москва, Россия

✉ apm-msiu@yandex.ru

Аннотация. В статье в систематизированном виде исследуются методические подходы к совершенствованию бизнес-процессов управления персоналом в условиях высокой неопределенности, динамичности рыночной среды и ускорения цифровой трансформации. В статье представлена систематизация и сравнительный анализ существующих методологий оптимизации HR-процессов, а также обоснованы критерии выбора оптимального инструментария для такой оптимизации. Предложена классификация подходов к совершенствованию процессов управления персоналом по масштабу изменений, методологической основе и направленности воздействия. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий и дизайн-мышления на трансформацию HR-процессов. В результате исследования установлено, что эффективность применения различных инструментов для оптимизации HR-процессов зависит от уровня зрелости процессного управления в организации. В статье аргументированно обоснована целесообразность интеграции различных подходов и сочетания технологических инноваций с методами улучшения процессов управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, бизнес-процессы, совершенствование процессов, реинжиниринг, цифровая трансформация, дизайн-мышление, зрелость процессов

Для цитирования: Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Трансформация бизнес-процессов управления персоналом в современных условиях // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 20–26. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-20-26.

Original article

Transformation of human resource management business processes in the contemporary business environment

Nelli N. Matnenko¹, Tatiana S. Salnikova²✉, Yuri A. Mezyakov³

^{1, 2, 3} Moscow International University, Moscow, Russia

✉ apm-msiu@yandex.ru

Abstract. The article systematically examines methodological approaches to improving HR business processes in conditions of high uncertainty, dynamic market environment and acceleration of digital transformation. The article presents a systematization and comparative analysis of existing methodologies for optimizing HR processes, and substantiates the criteria for choosing the optimal tools for their improvement. A classification of approaches is proposed based on the scale of changes, methodological basis and direction of impact. Special attention is paid to the impact of digital technologies and design thinking on the transformation of HR process improvement methodology, and it is established that the effectiveness of using tools depends on the level of process management maturity in the organization. The article substantiates the expediency of integrating various approaches and combining technological innovations with process improvement methods.

Keywords: human resource management, business processes, process improvement, reengineering, digital transformation, design thinking, process maturity

For citation: Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. Transformation of human resource management business processes in the contemporary business environment. *Economic Systems*. 2026;19(2):20-26. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-20-26.

Введение

В современной экономической среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности, динамичностью рыночных условий и ускорением технологических изменений, управление человеческими ресурсами приобретает стратегическое значение для обеспечения конкурентоспособности организации. Традиционные административные методы управления персоналом постепенно уступают место процессному подходу, который рассматривает деятельность компании как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на создание ценности.

В теории и практике менеджмента сформировались различные методические подходы к данной деятельности, отличающиеся масштабом изменений, про-

должительностью реализации, требуемыми ресурсами и ожидаемыми результатами [1].

Историческая ретроспектива демонстрирует эволюцию подходов к совершенствованию бизнес-процессов – от тейлоровской рационализации операций до современных концепций дизайн-мышления и гибкой методологии (Agile). Каждый этап этой эволюции привносил новые идеи и инструменты, формируя комплексное представление о возможностях оптимизации деятельности организации, в том числе в сфере управления персоналом.

Классификация подходов к совершенствованию процессов управления персоналом (HR-процессов) может осуществляться по различным критериям. Так, по масштабу изменений принято выделять кардинальные (реинжиниринг) и инкрементальные (непрерывное совершенствование) подходы. По направленности воздействия – структурные, функциональные и процессные. По критерию, обусловленному используемой методологией, выделяются подходы, фундаментально опирающиеся на парадигмы всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), бережливого производства (Lean), методологии «Шести сигм» (Six Sigma), а также их интегрированные комбинации.

Основная часть

Характеризуя процессы совершенствования HR-процессов по масштабам и радикальности изменений, следует ориентироваться на реинжиниринг, который предполагает полное переосмысление сложившихся HR-практик и создание новых процессов с учетом современных технологических возможностей и изменившихся требований бизнеса [2].

Реализация реинжиниринга HR-процессов включает несколько этапов, включающих идентификацию процессов, подлежащих реинжинирингу; разработку видения будущих процессов; анализ существующих процессов; проектирование новых процессов; внедрение спроектированных решений. Критическим фактором успеха реинжиниринга является поддержка высшего руководства и готовность организации к радикальным изменениям.

Примерами успешного реинжиниринга HR-процессов могут служить кардинальное изменение системы подбора персонала с переходом на цифровые платформы и искусственный интеллект, трансформация процесса обучения с внедрением микрообучения и виртуальной реальности, перепроектирование системы оценки эффективности с использованием непрерывной обратной связи вместо ежегодных аттестаций. Так, Сбер совместно с ИТ-компанией «Эвотор» разработал для ВЭБ.РФ ИИ-решение для автоматизации ключевых HR-процессов. Система на основе нейросети Сбера GigaChat для бизнеса сокращает время на подбор персонала и упрощает адаптацию новых сотрудников, что радикально перестроило процессы найма, сократив рутину [3].

В противоположность реинжинирингу концепция непрерывного совершенствования (Kaizen) предполагает постепенное улучшение процессов за счет множества небольших изменений, осуществляемых на регулярной основе. Данный

подход базируется на вовлечении всех сотрудников в процесс совершенствования, на поощрении инициативы и постоянном анализе возможностей для улучшения.

В контексте управления персоналом Kaizen может реализовываться через регулярный анализ HR-процессов, сбор обратной связи от внутренних клиентов, выявление и устранение потерь, стандартизацию лучших практик.

Методология бережливого производства, разработанная в компании Toyota и получившая широкое распространение в различных отраслях, фокусируется на устранении потерь и создании ценности для потребителя. В контексте управления персоналом Lean HR предполагает идентификацию и устранение восьми типов потерь в HR-процессах: перепроизводство (избыточные отчеты и документы), ожидание (задержки в процессах согласования), лишние перемещения (неоптимальные маршруты документов), излишняя обработка (дублирующие операции), запасы (накопление нерассмотренных заявок), дефекты (ошибки в документах), нереализованный человеческий потенциал.

Для идентификации и элиминации потерь в HR-процессах применяются различные инструменты бережливого производства, к которым относятся картирование потока создания ценности, система организации рабочего места 5S, стандартизированная работа, визуальное управление, кайдзен-сессии.

В крупных российских компаниях данные инструменты используются достаточно широко и позволяют существенно сократить время выполнения HR-операций, повысить качество услуг для внутренних клиентов и оптимизировать затраты на персонал. Например, в «Северстали» картирование потока создания ценности используется для оптимизации процесса подбора персонала, что позволило сократить время найма на 40% за счет выявления задержек в согласованиях [4], а кайдзен-сессии в X5 Retail Group позволили стандартизировать адаптацию новых сотрудников, повысив их удержание на 25% [5].

Методология «Шести сигм», разработанная в компании Motorola, фокусируется на снижении вариативности процессов и минимизации дефектов. В контексте управления персоналом Six Sigma HR направлена на повышение стабильности и предсказуемости HR-процессов, сокращение числа ошибок в кадровых решениях и документах, а также на оптимизацию процессов с учетом статистического анализа.

Реализация проектов совершенствования HR-процессов на основе использования методологии «Шести сигм» осуществляется в соответствии с циклом DMAIC, который предполагает определение целей проекта и требований внутренних клиентов; измерение текущей результативности процесса; анализ причин отклонений и дефектов; совершенствование процесса на основе выявленных причин; контроль и стандартизацию улучшенного процесса.

Примерами применения Six Sigma в управлении персоналом являются проекты по снижению текучести кадров, оптимизации времени подбора персонала, повышению точности прогнозирования потребности в человеческих ресурсах, сокращению ошибок в расчете заработной платы. Реализация данных проектов

требует наличия в организации специалистов, владеющих статистическими методами и инструментами Six Sigma (Yellow Belt, Green Belt, Black Belt).

В современной практике совершенствования бизнес-процессов наблюдается тенденция к интеграции различных методологий, что позволяет использовать сильные стороны каждого подхода и компенсировать их ограничения. Примером такой интеграции, важной для совершенствования HR-процессов, является методология Lean Six Sigma, сочетающая фокус на создании ценности и устранении потерь (Lean) с акцентом на снижении вариативности и дефектов (Six Sigma).

Важной современной особенностью совершенствования HR-процессов является применение инструментов цифровой трансформации, включая интеграцию ИИ, анализ больших данных и предиктивной аналитики, а также создание цифровых экосистем [6].

В контексте цифровой трансформации HR-функции сформирована инновационная методология оптимизации процессов – дизайн-мышление (Design Thinking), ориентированная на глубокое осмысление пользовательских потребностей и разработку креативных решений, адекватных этим потребностям [7]. Использование дизайн-мышления в ходе совершенствовании HR-процессов позволяет переосмыслить традиционные подходы к управлению персоналом с точки зрения пользовательского опыта, создавая процессы, которые эффективны с позиции организации, удобны, интуитивно понятны и ценны для сотрудников. Примерами применения дизайн-мышления в HR-функции являются проекты по созданию нового опыта адаптации сотрудников, разработке мобильных приложений для самообслуживания персонала, трансформации корпоративного обучения на основе персонализированных цифровых решений.

Наряду с формальными методологиями совершенствования процессов в практике управления персоналом используются и менее структурированные подходы, основанные на бенчмаркинге (сравнении с лучшими практиками), анализе лучшего опыта, обмене знаниями в профессиональных сообществах. Особенностью данных подходов является возможность для организации заимствовать и адаптировать успешные решения, разработанные другими компаниями.

Существенным фактором, определяющим выбор методологии совершенствования HR-процессов, является уровень зрелости процессного управления в организации. Модель зрелости процессов предполагает выделение пяти уровней, определяемых как начальный (процессы не определены), повторяемый (базовые процессы определены), определенный (процессы стандартизированы и документированы), управляемый (процессы измеряются и контролируются), оптимизирующий (фокус на постоянном совершенствовании процессов) уровни.

Для организаций с низким уровнем зрелости процессного управления совершенствование HR-процессов целесообразно начинать с простых инструментов их визуализации и описания, постепенно переходя к более сложным методологиям по мере развития компетенций и корпоративной культуры.

Попытка внедрения сложных методологий (Six Sigma, Lean Six Sigma) в организации с начальным уровнем зрелости процессов, как правило, приводит к формализму и отторжению процессного подхода.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что процесс совершенствования HR-процессов предполагает выбор инструментов их оптимизации в зависимости от результатов диагностики текущего состояния организации, ее стратегических целей и ресурсов [8]. Для устойчивого развития рекомендуются регулярный аудит HR-процессов, учет корпоративной культуры при выборе методик совершенствования, а также использование инструментов цифровизации с обязательным обучением и развитием процессного мышления.

Таким образом, совершенствование HR-процессов представляет собой комплексный подход, предполагающий сочетание проверенных методологий, цифровых инноваций и фокуса на человеческом факторе для формирования перспективных направлений развития данных процессов, адаптированных к вызовам современной бизнес-среды и повышающих эффективность управления человеческими ресурсами.

Список источников

1. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. Управление персоналом / под ред. И.Б. Дураковой. Москва : Инфра-М, 2023. (Высшее образование). 570 с.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. 15-е изд., перераб. и доп. Москва : Альпина Паблишер, 2024. 240 с.
3. ИИ ускорил подбор персонала и онбординг. URL: <https://lenta.ru/news/2025/11/20/ii-uskoril-podbor-personala-i-onboarding> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Лучшая HR-стратегия: кейс Северсталь – ЦЕС. URL: <https://severstalssc.com/mediacenter/news/luchshaya-hr-strategiya-keys-severstal-tsес/> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Как X5 Group помогает строить карьеру. URL: https://top-career.ru/blog/case_x5group (дата обращения: 26.03.2026).
6. Левизов А.С., Олещенко С.И. Внедрение цифровых технологий в кадровую политику производственного предприятия // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 3. С. 14–17.
7. Шендель Т.В. Дизайн-мышление в HR-процессах предприятия // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 4. С. 1083–1100.
8. Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Влияние информационных технологий на трансформацию в банковском секторе // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1. С. 79–84. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-79-84. EDN QNAFRT.

Refereces

1. Durakova I.B., Volkova L.P., Kobtseva E.N. Personnel management / ed. by I.B. Durakova. Moscow : Infra-M, 2023. (Higher education). 570 p. (In Russ.).
2. Ivanova S.V. The art of personnel selection: how to evaluate a person in an hour. 15th ed., revised. and add. Moscow : Alpina Publisher, 2024. 240 p. (In Russ.).
3. AI has accelerated recruitment and onboarding. URL: <https://lenta.ru/news/2025/11/20/ii-uskoril-podbor-personala-i-onboarding>. (In Russ.).
4. The best HR strategy: the Severstal – CES case. URL: <https://severstalssc.com/mediacenter/news/luchshaya-hr-strategiya-keys-severstal-tsес/>. (In Russ.).

5. How X5 Group helps to build a career. URL: https://top-career.ru/blog/case_x5group. (In Russ.).

6. Levizov A.S., Oleshchenko S.I. Introduction of digital technologies into the personnel policy of a manufacturing enterprise. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(3):14-17. (In Russ.).

7. Shendel T.V. Design thinking in the HR processes of an enterprise. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and management*. 2022;9(4):1083-1100. (In Russ.).

8. Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. The influence of information technology on transformation in the banking sector. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2024;17(1):79-84. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-79-84. EDN QNAFRT. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Нелли Николаевна Матненко – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, interimdean@inbox.ru;

Татьяна Сергеевна Сальникова – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, apm-msiu@yandex.ru;

Юрий Анатольевич Мезяков – преподаватель Московского международного университета, Москва, Россия, yumosrp@gmail.com.

Nelli N. Matnenko – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, interimdean@inbox.ru;

Tatiana S. Salnikova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, apm-msiu@yandex.ru;

Yuri A. Mezyakov – lecturer Moscow International University, Moscow, Russia, yumosrp@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 05.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 01.04.2026; approved after reviewing 05.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.