

HR-АНАЛИТИКА – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

HR-ANALYTICS IS AN EFFECTIVE TOOL HR-DEPARTMENT OF A MODERN COMPANY

ПОЛУЧЕНО 13.02.2025 ОДОБРЕНО 17.02.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-42-49



СВИСТУНОВ В.М.

Д-р экон. наук, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

SVISTUNOV V.M.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,

e-mail: svistunov@guu.ru



КОВАЛЕВА И.А.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KOVALEVA I.A.

Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of International Manufacturing Business, State University of Management, Moscow,

e-mail: kovaleva-guu-06@yandex.ru



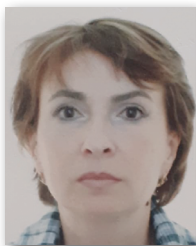
ЛОБАЧЕВ В.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEV V.V.

Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of International Manufacturing Business, State University of Management, Moscow,

e-mail: vvl310@yandex.ru



ГОЛЫШКОВА И.Н.

Старший преподаватель кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

GOLYSHKOVA I.N.

Senior Lecturer, Department of Management of Industrial Organizations, State University of Management, Moscow,

e-mail: ira-gold@yandex.ru

Аннотация

Целью статьи является анализ особенностей применения современных цифровых инструментов в работе кадровых служб российских компаний. Актуальные тренды развития информационных технологий предоставляют менеджменту новый набор инструментов для сбора, систематизации и комплексного анализа больших объемов информации для детального изучения рынка труда, совершенствования процедур поиска и отбора достойных кандидатов на вакантные должности, оперативного сопровождения рабочих процессов в рамках трудового договора, реализации программ переподготовки и курсов повышения квалификации кадров и т.п. Значительные изменения в процессах HR-аналитики раскрывают новые возможности для менеджмента компаний в процессах управления персоналом и во внутрикорпоративном управлении в целом. Указанные тенденции развития информационных технологий неизбежно приводят к необходимости поддержания у персонала компании должного уровня компетенций для работы с современными программными продуктами без снижения уровня творчества сотрудников при выполнении ими своих должностных обязанностей и для поддержания привлекательности труда управленцев.

Ключевые слова: Big Data, HR-аналитика, инструменты анализа, квалификация, управление персоналом, цифровизация.

Abstract

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the features of the use of modern digital tools in the work of human resources services of Russian companies. Current trends in the development of information technology provide management with a new set of tools for collecting, systematizing and comprehensively analyzing large amounts of information (Big Data) for a detailed study of the labor market, improving the procedures for searching and selecting worthy candidates for vacant positions, operational support of work processes within the framework of an employment contract, the implementation of retraining programs and advanced training courses, etc. Significant changes in HR analytics processes open up new opportunities for company management in HR management processes and in corporate governance in general. These trends in the development of information technology inevitably lead to the need for the company's staff to maintain the proper level of competence to work with modern software products without reducing the level of creativity of employees in the performance of their official duties and to maintain the attractiveness of managers' work.

Keywords: Big Data, HR analytics, analysis tools, qualification, personnel management, digitalization.

В современных условиях активного внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы компаний руководство вынуждено реагировать на изменения внутренней бизнес-среды. Менеджмент компаний для обоснования управленческих решений все чаще использует инструменты обработки «больших данных» (*Big Data*). Именно они повышают качество аналитических процессов, используя данные статистики за большой временной период, обеспечивая при этом информационную безопасность бизнеса. Данный инструментарий все более активно применяется и в сфере управления персоналом компаний.

На цифровой инструментарий *HR*-аналитики руководители российских компаний более пристальное внимание обратили после мирового финансового кризиса 2008 г. Бизнес-модели, использующие классические системы сбора, обработки, анализа и хранения управленческой информации и данных перестали соответствовать стремительным изменениям, которые происходили на рынке. Появление «больших данных», активное использование аналитики постоянно увеличивающимся числом корпоративных бизнес-функций (финансы и учет, планирование, маркетинг, логистика, человеческие ресурсы, снабжение и др.), растущее желание менеджмента компаний все и на каждом этапе производства и управления измерять и контролировать в целях обеспечения итоговой результативности и ожидаемого уровня эффективности привели специалистов к осознанию важности и обязательности использования инструментов аналитики. Именно в этот период началась трансформация классических информационных систем.

В целях достижения конкурентного преимущества на рынке руководители большинства компаний стали применять в повседневной практике управления персоналом комплексные методы агрегирования и анализа данных. Таким образом, было реализовано внедрение гибких и адаптивных систем *HR*-аналитики. Именно они обеспечили бизнесу более широкие возможности устойчивого развития за счет более оперативного реагирования на возмущающие воздействия внешней среды.

Для эффективной реализации аналитических процедур в *HR*-сфере *IT*-специалистам компании необходимо выполнить существенную перестройку функциональных и обеспечивающих подсистем используемой корпоративной информационной системы (КИС).

По мнению экспертов, *HR*-аналитика может быть определена как совокупность эффективных инструментов анализа *HR*-данных. Для реализации системного анализа используется широкий спектр математических, статистических и прогнозных моделей. Они позволяют реализовать функцию поиска «невяных зависимостей», обеспечивающих повышение эффективности бизнеса в целом и по отдельным функциональным направлениям. Именно поэтому в последнее время бизнес-структуры разных стран активно раз-

рабатывают и внедряют в практику своей работы аналитический *HR*-инструментарий [1; 3].

Управление с использованием инструментов *HR*-аналитики способно обеспечить значительный рост продуктивности труда коллектива компании, отдельно взятой рабочей команды, а также способствовать решению существующих проблем в организации личного труда и личностного развития работников [6; 9].

Активное внедрение новых аналитических инструментов существенно повышают эффективность работы кадровых служб за счет:

- сокращения затрат времени на сбор и анализ первичной информации;
- повышения уровня достоверности и точности получаемой в результате комплексного анализа информации;
- повышения итоговой результативности принимаемых кадровыми службами управленческих решений по персоналу;
- экономии финансовых ресурсов.

Результативное управление современной компанией и её персоналом становится все более зависимым от эффективности *HR*-аналитики [2; 9; 12]. Корректное и своевременное использование инструментов *HR*-аналитики дает возможность руководству компании как обрести уверенность в правильности принимаемых оперативных и тактических кадровых и бизнес-решений, так и «заглянуть в будущее», правильно оценивая кадровый потенциал, требуемый для успешного решения стратегических задач бизнеса. На рис. 1 представлены роль и место *HR*-аналитики в современной системе управления персоналом компании.

Из рис. 1 видно, что позиционирование *HR*-аналитики в рамках КИС определяет ее статус как обеспечивающей подсистемы [5; 8; 11].

Функционал данной подсистемы предполагает:

- 1) достижение стратегических целей ведения бизнеса помимо решения текущих задач по управлению персоналом;
- 2) всесторонний системный анализ первичной информации в сфере *Big Data*, интегрированной из различных источников;
- 3) внедрение современного инструментария и инновационных процедур обработки информации от множества источников;
- 4) разработку и внедрение в практику эффективных методов и моделей оценки влияния системы *HR*-аналитики на результаты бизнес-процессов компании.

Таким образом, внедрение современных аналитических инструментов *HR-tech* позволяет:

- результаты проводимых аналитических и статистических исследований представлять в формате визуализированной интерпретации («дашбордов»). Активное использование систем визуализации *HR*-данных является результатом принципиально новых возможностей, которые открывают



Рис. 1. Роль и место *HR-аналитики* в современной системе управления персоналом компании

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

современные программно-технические средства. Визуализация, как действенный инструмент *HR-аналитики*, позволяет представлять результаты анализа в виде, максимально удобном для восприятия пользователями. Это чрезвычайно важно как в процессе их изучения, так для дальнейшего практического использования и обработки;

- применять на практике оригинальные (нестандартные) подходы к изучаемым процессам и проблемам;
- выявлять наиболее эффективные варианты решений («*инсайты*»);
- применять креативные идеи на основе результатов системного анализа первичной информации, позволяющие *ТОП-менеджменту* реализовывать более эффективные варианты развития компании;
- создавать и интегрировать в *КИС* уникальные подсистемы управления персоналом (*HRM*), позволяющие регулярно, в оперативном режиме функционировать не только в сфере области сбора и обработки информации о персонале, но и в её смысловой систематизации для дальнейшего использования в бизнес-процессах.

Руководство и сотрудники кадровой службы компании, используя данные *HR-аналитики*, получают возможность обоснованного принятия оперативных управленческих решений и оценки эффективности принятых ранее. Менеджмент не только фиксирует производственные показатели деятельности компании, но и получает возможность контроля реального вклада каждого сотрудника как в количественные, так и качественные характеристики конечного продукта. Линейные и функциональные руководители получают возможность, при проведении анализа внутренних производственных и управленческих затрат, не только фиксировать их количественный рост или снижение, но и выявлять конкретные точки роста (снижения) и определять тех сотрудников, кто работает в этих точках. *HR-аналитика* открывает новые возможности в определении *KPI* практически любого сотрудника компании: в режиме реального времени руководитель получает достоверную информацию за интересующий его период времени, как о результатах деятельности любого из своих подчиненных, так и их отношении к выполняемой работе и качестве исполнения должностных обязанностей. Таким образом, важная задача установления сотрудников, внесших существенный вклад в итоговые результаты реализованных бизнес-процессов, и тех, чьи показатели оставляют желать лучшего, вполне

успешно может быть решена с использованием инструментов *HR-аналитики*. Каждый руководитель получает действенный инструмент стимулирования не только за итоговые количественные результаты работы сотрудника, но и за его исполнительность, инициативу, стремление к овладению новыми профессиональными знаниями и навыками. Дополнительно, итоговые результаты работы структурных подразделений дают вышестоящему руководству четкое понимание того, насколько эффективен тот или иной линейный или функциональный руководитель.

На рис. 2 представлены основные преимущества применения инструментов *HR-аналитики* при принятии кадровых управленческих решений.

Реализация системного подхода к процессам внедрения аналитических инструментов *HR-tech* способствует повышению как профессиональной капитализации сотрудников кадровой службы, так и репутации компании в профессиональных кругах. Как следствие, можно ожидать:

- существенного роста стоимости всего управленческого персонала компании на рынке труда;
- более высокой репутации самой компании в глазах потенциальных конкурентов и соискателей имеющихся и будущих вакансий.

HR-АНАЛИТИКА: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ОБРАБОТКИ *BIG DATA*

Активное внедрение современных цифровых инструментов во все сферы деятельности людей приводит к увеличению объёмов создаваемой (генерируемой) информации и скорости её обработки. Такие объёмы все чаще хранятся в специальных информационных массивах, получивших название «больших данных» или *Big Data* (впервые этот термин был предложен в 2008 г. редактором журнала *Nature* Клиффордом Линчем).

Что характеризует *Big Data*? Это массивы информации, объём которых превышает 1000 гигабайт. Их отличительная особенность — в процессах информационного сопровождения (сбор, агрегирование, систематизация, хранение, обработка и т.д.).

Какова цель формирования *Big Data*? Основными источниками являются: результаты ведения бизнеса компаниями, Интернет вещей (*IoT*) и подключенные к нему устройства, всевозможные социальные сети и персональные данные обо



Рис. 2. Положительные факторы использования инструментов HR-аналитики

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

всех пользователей, СМИ, показания приборов и станций наземного и космического слежения, государственная, региональная и местная статистика и пр.

Как организовано хранение информации в системе *Big Data*? Систематизация и хранение столь объёмных массивов обеспечивается современными средствами вычислительных систем, которые обеспечивают хранение и обработку данных и быстрый доступ к ним.

Для чего могут быть использованы *Big Data*? Число сфер применения «больших данных» постоянно растёт. Наиболее часто они используются для проведения анализа максимально большого числа значимых факторов, влияющих на процесс или явления с последующим принятием правильного решения. Сегодня все чаще с помощью *Big Data* разрабатываются модели-симуляции, используемые для предварительного тестирования разработанного решения или продукта, предложенной идеи или инновации. Большие данные служат для хранения и агрегированной информации, представляющей собой результат обработки исходных информационных массивов с использованием как вычислительных и логических процедур, так и современных информационно-коммуникационных технологий. *Big Data* является итоговым результатом взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов информационного описания кон-

кретного объекта (процесса) с последующим его моделированием с использованием средств вычислительной техники.

По данным компании *IBS* [3], уже десять лет назад была отмечена резкая положительная динамика роста объёмов информации в системе *Big Data*. Многие эксперты отмечают постоянно растущие сложности, возникающие у IT-специалистов в условиях нарастающего избыточного накопления и бесконтрольного распространения *Big Data*. Специалисты Ассоциации больших данных представили весной 2023 г. на форуме *First Russian Data Forum* разработанную «Стратегию развития рынка больших данных в РФ», в которой объём отечественного рынка *Big Data* к концу 2024 г. оценен в 319 млрд руб., что свидетельствует о росте данного показателя по отношению к 2021 г. в 1,8 раза. При этом общая доля российского рынка не превышает 1,8–2% от объёма мирового рынка *Big Data*.

В табл. 1 представлена общая структура кадровой информации, которая подлежит сбору, агрегированию, обработке и хранению в информационных массивах, относящихся к категории *Big Data*.

В числе наиболее активных генераторов и потребителей глобальной информации — государственные и муниципальные службы, промышленные компании, учреждения здравоохранения и ритейл. Анализируя российскую информа-

Таблица 1

Общая структура кадровой информации, подлежащая сбору, агрегированию, обработке и хранению в информационных массивах категории *Big Data*

Базовые элементы кадровой информации	Основные HR-метрики	Решаемые задачи	Содержание решаемых задач
Портрет персонала (количество сотрудников по профессиональным группам, пол, национальность, возраст, инвалидность, трудовой договор, прогулы, болезни, текучесть и зарплата)	Производительность и оценка эффективности <ul style="list-style-type: none"> выручка на одного сотрудника; затраты на одного сотрудника; выручка / Вознаграждение; количество сотрудников на одного специалиста HR-службы; общие затраты на персонал в пересчете на одного сотрудника; величина отдачи от вложений (инвестиций) в персонал компании 	Выявление проблем	Определение показателей, имеющих худшее значение чем у показателей выборки
		Планирование бюджета	Определение и обоснование плановых затрат
Сведения о профессиональном развитии сотрудников и качестве их работы (программы переобучения и развития, оценка качества работы и кадрового потенциала, навыки и квалификация)	Подбор персонала <ul style="list-style-type: none"> стоимость одного найма; укомплектованность штата; коэффициент принятия предложений о работе; средняя продолжительность закрытия вакансий; доля внутреннего найма; доля уволенных сотрудников в течение одного года после найма; количество новых вакансий в пересчете на одного рекрутера 	Выявление проблем	Определение показателей, имеющих худшее значение чем у показателей выборки
		Поиск более эффективных вариантов	Анализ лучших показателей выборки и определение с помощью чего они достигнуты
		Планирование бюджета	Определение и обоснование плановых затрат

Базовые элементы кадровой информации	Основные HR-метрики	Решаемые задачи	Содержание решаемых задач
Перцепционная информация (коллективные и групповые установки и мнения, фокус-группы, интервью по выяснению причин ухода)	Система льгот и компенсаций <ul style="list-style-type: none"> • средний размер вознаграждения; • денежные вознаграждения; • льготные выплаты; • процент переменной составляющей в общей сумме денежного вознаграждения; • норма управления 	Разработка целей, нормативов и системы KPI	Постановка и анализ целей с их привязкой к значениям выборки
		Поиск более эффективных вариантов	Анализ лучших показателей выборки и определение с помощью чего они достигнуты
Данные о качестве работы (финансовые и производственные показатели)	Управление и оценка эффективности работы <ul style="list-style-type: none"> • степень охвата управлением (эффективность); • размер выплат за результативность деятельности / денежное вознаграждение; • переобучение и профессиональное развитие; • общие затраты (внешние) на переобучение и развитие в пересчете на одного сотрудника; • затраты времени (в часах) на обучение (на одного сотрудника); • охват кадров обучением 	Выявление проблем	Определение показателей, имеющих худшее значение чем у показателей выборки
		Коммуникация с бизнесом	Обоснование затрат и выбор методов работы. Объяснение результатов
		Поиск более эффективных вариантов	Анализ лучших показателей выборки и определение с помощью чего они достигнуты
Нефинансовые переменные (вовлеченность, инновации, личностные способности, управленческий опыт и др.)	Текущность кадров и показатели отсутствия <ul style="list-style-type: none"> • коэффициент (%) отсутствий; • текущность кадров (общая); • текущность кадров по инициативе работников; • текущность кадров по инициативе работодателя; • текущность кадров по не зависящим от воли каждой из сторон обстоятельствам; • средний рабочий стаж 	Выявление проблем	Определение показателей, имеющих худшее значение чем у показателей выборки
		Поиск более эффективных вариантов	Анализ лучших показателей выборки и определение с помощью чего они достигнуты
	Карьерный рост и преемственность кадров <ul style="list-style-type: none"> • общий коэффициент продвижения (карьерный рост); • доля (%) кадрового резерва; • уровень текучести кадров из числа преемников и резервистов; • доля преемников и резервистов, назначенных на исковую должность 	Выявление проблем	Определение показателей, имеющих худшее значение чем у показателей выборки
		Поиск более эффективных вариантов	Анализ лучших показателей выборки и определение с помощью чего они достигнуты

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

ционную среду к числу наиболее активных «производителей» и потребителей информации, в первую очередь, следует отнести интернет-компании, крупные финансово-кредитные учреждения, федеральных сотовых операторов, страховые компании и крупные промышленные компании, работающие в различных отраслях. Большую часть данных генерируют сами компании, а не их клиенты.

Обращает на себя внимание тенденция роста роли отдельного человека в процессах формирования и использования больших данных. Сегодня среднестатистический пользователь коммуницирует с различными устройствами, способными генерировать новые данные, около 4,8 тыс. раз в день [3].

HR-АНАЛИТИКА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Успешная реализация аналитического инструментария *HR-tech* отмечена во многих российских компаниях: госкорпорация «Росатом», ПАО «ГМК „Норильский никель“», ПАО «МТС», ПАО «Ростелеком», ПАО «Газпром нефть», в компании *X5 Group* и др.

Весьма интересен опыт компании ПАО «МТС», где процессы управления кадрами осуществляются на основе активного применения HR-аналитики. Цифровизация и автоматизация HR-процессов — один из ключевых трендов компании на протяжении последних четырех лет. Сегодня в ПАО «МТС» работает свыше 63 тыс. человек разных профессий, с разными профессиональными и личностными компетенциями и опытом. Большая часть кадрового доку-

ментооборота в компании реализуется в цифровом варианте. Компания реализует глобальный проект перехода на цифровые технологии для решения любых кадровых вопросов в один клик.

Заслуживает внимания практический опыт госкорпорации «Росатом». Руководство, реализуя стратегию развития кадрового потенциала, при поиске специалистов необходимой квалификации минимизировало долю кандидатов из числа выпускников вузов, приглашаемых на работу в компанию. Руководство объяснило это тем, что кандидаты, у которых уже есть профессиональный опыт, оказывают наиболее существенное влияние на результаты бизнес-процессов. При этом они более успешно адаптируются к новым условиям работы и потом дольше работают в компании. Такие выводы были сделаны на основе комплексной оценки кадров компании за много лет с помощью инструментов HR-аналитики.

Изучение отечественного опыта использования аналитического инструментария *HR-tech* позволяет сделать вывод, что практический интерес к данному направлению работы возрастает. При этом следует отметить, что российские компании отстают по темпам внедрения данных инструментов из-за ограниченности рынка и неготовности руководителей некоторых компаний к подобного рода изменениям [13].

На рис. 3 представлены оценочные суждения авторов, сформированные по итогам анализа специализированных источников [1; 2; 4; 6; 8; 9; 12] и знакомства с результатами практического использования менеджментом крупных оте-

чественных компаний аналитических инструментов в повседневной практике управления персоналом.

Проведенный анализ опыта использования инструментов *HR*-аналитики менеджментом крупных отечественных компаний, позволил выделить процессы, определяющие качество результатов кадровой аналитики. Ключевыми из них являются:

- 1) определение и масштабирование всех доступных источников достоверной количественной и качественной информации по персоналу;
- 2) сбор, проверка, обработка и постоянная актуализация кадровой информации;
- 3) создание, ведение и актуализация *Big Data* не только о бизнес-процессах, но и персонале компании;
- 4) вариативность и своевременность принятия кадровых управленческих решений;
- 5) аналитические и прогнозные расчеты и выводы.

Следует отметить, что многие российские компании сталкиваются с существенными проблемами при внедрении аналитического инструментария *HR-tech*, невзирая на то, что в этой сфере наблюдается регулярный рост объемов инвестиций.

Существенной проблемой аналитики считают отсутствие четкой системы организации понятийного аппарата в данной сфере. В результате часто наблюдается недопонимание в перечне возможных должностных обязанностей специалиста по *HR*-аналитике. Также отмечена проблема зависимости развития в компании системы *HR*-аналитики от мнения конкретного руководителя из-за недопонимания им уровня значимости данного вида деятельности для стратегического развития.

HR-АНАЛИТИКА: КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Менеджер по управлению персоналом выполняет следующие виды работ, связанных с аналитическими процедурами [9; 13]:

- первичный сбор и хранение информации о сотрудниках компании с разбивкой по структурным подразделениям в соответствии с организационной структурой;
- форматирование информации в соответствии с требованиями КИС для эффективного хранения и обработки;

- комплексный (синтаксический) анализ информации из сети Интернет и наиболее востребованных социальных сетей;
- формирование системы отчетности кадровой службы в соответствии с требованиями КИС и государственных служб;
- организация системы визуального представления отчетности, а также результатов аналитических и прогнозных исследований кадрового состава компании;
- разработка системы, включающей ключевые метрики и оценочные показатели для кадровой службы компании;
- разработка корпоративной системы визуальных информационных панелей;
- системный анализ бизнес-процесса управления персоналом с целью выявления отклонений в них и причин, вызвавших к отклонениям;
- разработка и внедрение методики комплексной оценки эффективности бизнес-процесса управления персоналом в компании;
- на основе комплексного анализа данных разработка системы мероприятий, направленных на оптимизацию бизнес-процессов;
- создание для компании системы предиктивных моделей;
- формирование рекомендательных систем для командной работы и обучения персонала.

На рис. 4 приведен перечень задач, при решении которых менеджмент российских компаний наиболее часто использует инструменты *HR*-аналитики.

Применение в практике работы менеджеров по управлению персоналом новых аналитических инструментов и широкий спектр выполняемых ими работ приводят к необходимости формирования у них дополнительных профессиональных компетенций, предъявляют специальные требования к уровню образования и личностным характеристикам. Наиболее актуальными требованиями к квалификации менеджеров по управлению персоналом считаются:

- умение правильно оценивать конечную цель бизнес-анализа в системе управления персоналом и её взаимосвязь с глобальными целями компании (бизнес-ориентированность);
- адекватное понимание зависимости бизнес-процесса управления персоналом от факторов внутренней и внешней среды; готовность и способность поддержки

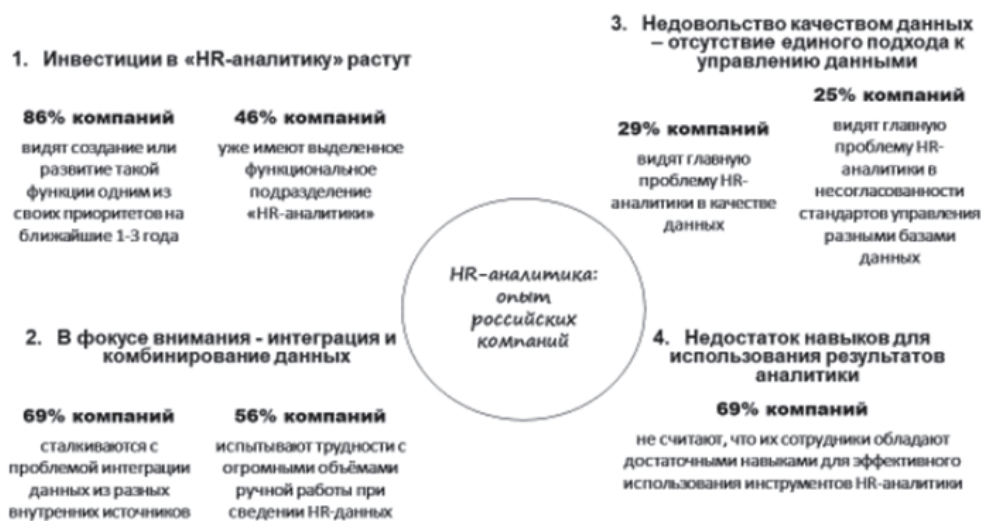


Рис. 3. Результаты практического использования менеджментом отечественных компаний инструментов *HR*-аналитики в практике управления персоналом
Источник: составлено авторами по материалам исследования.



Рис. 4. Перечень задач, при решении которых менеджмент российских компаний наиболее часто использует инструменты HR-аналитики

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

эволюционных процессов в компании (экологическое мышление);

- цифровая грамотность (готовность, способность и умение работать в принципиально новой корпоративной информационной среде, в том числе AR и VR) и цифровая гигиена (знание принципов, правил и особенностей формирования, потребления и хранения исходной, промежуточной и итоговой кадровой и бизнес-информации);
- владение навыками и инструментами анализа в системе Big Data (статистическими, математическими и прогнозными моделями);
- умение и навыки выполнения профессиональной экспертизы на базе прогрессивных международных и российских инструментов HR-анализа с учётом особенностей современных инновационных инструментов;
- умение оценивать выявленные возможности для внесения инновационных изменений в практику работы с персоналом компании;
- кросс-культурность и эмоциональная грамотность;
- всестороннее владение практическими инструментами оптимизации трудовых процессов и формирования нужных профессиональных и личностных компетенций у работников компании;
- глубокие знание особенностей актуальной для компании системы управления персоналом, позволяющие разрабатывать эффективные предложения по ее совершенствованию;
- умение не предлагать какие-либо кадровые изменения, а создавать на уровне всей компании способность трансформироваться и изменяться согласно стратегическим приоритетам компании;
- творчество и креативность (нестандартное мышление и создание нового, в первую очередь, в процессах автоматизации кадровых процессов и процедур);
- концентрация и управление вниманием как важный инструмент «борьбы» с постоянно растущими информационными перегрузками.

Таким образом, сотрудник компании, использующий в повседневной практике инструменты HR-аналитики, должен быть сегодня не просто рядовым исполнителем уже привычной роли работника отдела кадров. Он становится, по сути, бизнес-партнером. Его задача — формировать (со-

бирать, систематизировать, анализировать) актуальную информацию по персоналу и принимать активное участие в процессе принятия решений относительно практической реализации как тактических и стратегических задач по кадровым вопросам. Для этого он должен обладать навыками оценки влияния личностных характеристик сотрудников (возраст, образование, демография и т.д.) на эффективность реализуемых ими бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. CNews Analytics выпустил первый рейтинг HR-Tech [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/cnews_analytics_vypustil_pervyj_rossijskij (дата обращения: 06.02.2025).
2. CNews: российские предприятия переходят от Excel к ИИ [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/hr_tech_rossijskie_predpriyatiya_perehodyat (дата обращения: 06.02.2025).
3. SkyQuest: исследования рынка HR-Tech [Электронный ресурс]. URL: <https://skyquestt.com/services/Data-Analytics-Services> (дата обращения: 06.02.2025).
4. Агеев А.И. Управление цифровым будущим [Текст] / А.И. Агеев // Мир новой экономики. — 2018. — Т. 12. — № 3. — С. 6–23. — DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-3-6-23
5. Бабкин А.В., Либерман И.В., Клачек П.М. Индустрия 5 и интеллектуальная экономика: основы нейро-цифровой трансформации киберсоциальных метаэкосистем высокотехнологичных промышленных комплексов. *π-Economy*, 2023, 16 (5), 8–21 [Электронный ресурс]. — URL: <https://doi.org/10.18721/JE.16501> (дата обращения: 06.02.2025).
6. Борисова А. HR-аналитика как основа для принятия решений [Электронный ресурс]. — URL: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina_borisova.pdf (дата обращения: 06.02.2025).
7. Калабихина И.Е. Демографические размышления о цифровой экономике [Текст] // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2019. — № 6. — С. 147–166 [Электронный ресурс]. — URL: <https://ok.me/9FM31> (дата обращения: 06.02.2025).

8. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная экономика цифрового века. Цифровой век: шаги эволюции [Текст] / Г.Б. Клейнер // Экономика и математические методы. — 2020. — Т. 56. — № 1. — С. 18–33 [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702535303&tld=ru&lang=ru&name=emm-1-2020.pdf&text> (дата обращения: 06.02.2025).
9. Коновалова В.Г. Прогностическая HR-аналитика обеспечивает повышение эффективности управленческих решений [Текст] / В.Г. Коновалова // Десятый юбилейный кадровый форум Черноземья: Сб. ст. междунар. российско-китайского заседания. 1 марта 2017 г. — Воронеж: Изд-во ВГУ, 2017. — С. 47–51.
10. Коновалова В.Г. Цифровые технологии как фактор техностресса: проблемы и возможности их решения [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 3. — С. 17–21.
11. Мозговой А.И. Проблемы цифровой трансформации российских предприятий [Текст] / А.И. Мозговой, Г.П. Кузина, А.Н. Крылов // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы правовых, экономических и гуманитарных наук». — Минск, 2023. — С. 68–70.
12. Серкина Я.И. Управление рисками в условиях цифровизации: востребованность новой парадигмы [Текст] / Я.И. Серкина // В сборнике трудов XII всероссийской научно-практической конференции «Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы» // Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС. — Орел, 2022. — С. 88–92.
13. Сувалова Т.В. Требования к HR-специалисту 2022 [Текст] / Т.В. Сувалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1. — С. 59–63.
14. Сундукова Г.М. Цифровой формат ведения деятельности предприятия: проблемы и возможности [Текст] / Г.М. Сундукова, Л.Н. Деревягина, Н.В. Бобылева // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). — 2023. — № 2. — С. 58–62.
4. Ageev A. I. (2018). Upravlenie tsifrovym budushchim // Mir novoi ehkonomiki. T. 12. № 3. S. 6–23. DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-3-6-23
5. Babkin A.V., Liberman I.V., Klachek P.M. (2023) Industriya 5 i intellektual'naya ehkonomika: osnovy neiro-tsifrovoy transformatsii kibersotsial'nykh metaehkositem vysokotekhnologichnykh promyshlennykh kompleksov. *π-Economy*, 16 (5), 8–21 [Ehlektronnyi resurs]. URL: <https://doi.org/10.18721/JE.16501> (data obrashcheniya: 06.02.2025).
6. Borisova A. HR-analitika kak osnova dlya prinyatiya reshenii. [Ehlektronnyi resurs]. URL: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina_borisova.pdf (data obrashcheniya: 06.02.2025).
7. Kalabikhina I. E. Demograficheskie razmyshleniya o tsifrovoy ehkonomike // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ehkonomika. 2019. № 6. S. 147–166 [Ehlektronnyi resurs]. URL: <https://ok.me/9FM31> (data obrashcheniya: 06.02.2025).
8. Kleiner G.B. Intellektual'naya ehkonomika tsifrovogo veka. Tsifrovoy vek: shagi ehvolyutsii // Ehkonomika i matematicheskie metody. 2020. T. 56. № 1. S. 18–33 [Ehlektronnyi resurs]. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702535303&tld=ru&lang=ru&name=emm-1-2020.pdf&text> (data obrashcheniya: 06.02.2025).
9. Konovalova V.G. Prognosticheskaya HR-analitika obespechivaet povyshenie ehffektivnosti upravlencheskikh reshenii: Desyatyi yubileinyi kadrovyy forum Chernozem'ya: Sb. st. mezhdunar. rossiisko-kitaiskogo zasedaniya. 1 marta 2017 g. Voronezh: Izd-vo VGU, 2017. S. 47–51.
10. Konovalova V.G. Tsifrovye tekhnologii kak faktor tekhnostressa: problemy i vozmozhnosti ikh resheniya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. № 3. S. 17–21.
11. Mozgovoi A.I., Kuzina G.P., Krylov A.N. Problemy tsifrovoy transformatsii rossiiskikh predpriyatiy. / Materialy XIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Aktual'nye problemy pravovykh, ehkonomicheskikh i gumanitarnykh nauk». Minsk, 2023. S. 68–70.
12. Serkina YA.I. Upravlenie riskami v usloviyakh tsifrovizatsii: vostrebovannost' novoi paradigmy / V sbornike trudov XII vs-erossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Informatsionnoe razvitie Rossii: sostoyanie, tendentsii i perspektivy» // Srednerusskii institut upravleniya — filial RANKhIGS. Orel, 2022. S. 88–92.
13. Suvalova T.V. Trebovaniya k HR-spetsialistu 2022. // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. № 1. S. 59–63.
14. Sundukova G.M., Derevyagina L.N., Bobyleva N.V. Tsifrovoy format vedeniya deyatel'nosti predpriyatiya: problemy i vozmozhnosti // Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologii). 2023. № 2. S. 58–62.

REFERENCES