

УДК 65.011

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-40-49

Научная статья

Язык статьи – русский

## Управление персоналом в цифровой среде: как цифровая трансформация влияет на реализацию целей устойчивого развития

*Д-р экон. наук, профессор* **Харламова Т.Л.** kharlamova\_t@list.ru

**Рогожников И.В.** ivan.rogozhnikov@mail.ru

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Россия, Санкт-Петербург*

*Канд. экон. наук* **Становая А.А.** milly-ann@mail.ru

*Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова  
Россия, Санкт-Петербург*

*В данной статье рассматривается влияние цифровых технологий на реализацию целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs) в системе кадрового менеджмента организации. Исследование, в котором анализируются преимущества и риски использования цифровых HR-технологий, основано на аналитическом подходе и включает обзор отечественных и международных публикаций по вопросам цифровой трансформации практик управления персоналом и реализации целей устойчивого развития. Цель исследования – определить направления влияния цифровой трансформации на систему управления человеческими ресурсами организации при реализации целей устойчивого развития. Задачи: 1) сформировать целостный подход к рассмотрению цифровой трансформации HR-сферы как инструмента комплексной реализации целей устойчивого развития; 2) систематизировать используемые HR-практики по степени их влияния на достижение отдельных целей устойчивого развития в рамках ESG-ориентированной модели управления организацией; 3) обосновать необходимость включения экологического аспекта в повестку цифровизации HR-практик. Методы исследования: обзор научной и прикладной литературы для выявления актуальных направлений цифровизации HR и их связи с отдельными целями устойчивого развития; контент-анализ открытых источников, стратегий, отчётов и практик крупных российских компаний, активно внедряющих цифровые HR-технологии и стремящихся к достижению целей устойчивого развития; классификационный подход для систематизации HR-практик; сравнительный анализ для оценки преимуществ и рисков перехода к цифровым моделям, а также графическое отображение и кейс-стади. Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегическое управление, кадровый менеджмент, ESG, SDG, виртуальная среда.*

### Ссылка для цитирования:

*Рогожников И.В., Становая А.А., Харламова Т.Л. Управление персоналом в цифровой среде: как цифровая трансформация влияет на реализацию целей устойчивого развития // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 40-49. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-40-49.*

Scientific article

Article in Russian

## Human resource management in a digital environment: how digital transformation affects the achievement of sustainable development goals

*D.Sc., professor* **Kharlamova T.L.** kharlamova\_t@list.ru

**Rogozhnikov I.V.** ivan.rogozhnikov@mail.ru

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia, St. Petersburg*

*Ph.D.* **Stanovaya A.A.** milly-ann@mail.ru

*Baltic State Technical University "VOENMEKH" named after D.F. Ustinov,  
Russia, St. Petersburg*

*This article examines the impact of digital technologies on the implementation of Sustainable Development Goals (SDGs) in an organization's HR management system. The study, which analyzes the benefits and risks of using digital HR technologies, is based on an analytical approach and includes a review of domestic and international publications on the digital transformation of HR practices and the implementation of SDGs. The aim of the study is to identify the impact of digital transformation on an organization's HR management system in achieving SDGs. Objectives: 1) to develop a holistic approach to considering the digital transformation of HR as a tool for the comprehensive implementation of SDGs; 2) to systematize the HR practices used by their degree of impact on the achievement of individual SDGs within the framework of an ESG-oriented organizational management model; 3) to substantiate the need to include the environmental aspect in the agenda of digitalization of HR practices. Research methods: a review of scientific and applied literature to identify current trends in HR digitalization and their connection to specific sustainable development goals; content analysis of open sources, strategies, reports, and practices of large Russian companies actively implementing digital HR technologies and striving to achieve sustainable development goals; a classification approach to systematizing HR practices; a comparative analysis to assess the benefits and risks of the transition to digital models as well as graphical display and case study.*

**Keywords:** sustainable development, strategic management, human resources management, ESG, SDG, virtual environment.

**For citation:**

Rogozhnikov I.V., Stanovaya A.A., Kharlamova T.L. Human resource management in a digital environment: how digital transformation affects the achievement of sustainable development goals. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 40-49. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-40-49.

---

## Введение

Цифровая трансформация – современный глобальный тренд, отражающий процесс внедрения цифровых технологий с целью модернизации производственных, организационных и бизнес-процессов предприятий. В этих условиях кардинально трансформируются управленческие подходы, реализуемые менеджментом современных организаций, в том числе – к управлению персоналом в условиях цифровой виртуальной среды. Компании сегодня переходят на гибридные и удалённые модели работы, активно используют искусственный интеллект, аналитику данных, облачные технологии и множество других цифровых технологий с целью повышения эффективности внутренних организационных процессов.

Актуальность рассматриваемой научной проблемы обусловлена тем, что, несмотря на наличие большого количества публикаций, посвящённых цифровизации HR-менеджмента и устойчивому развитию в целом, вопрос о взаимосвязи между цифровой трансформацией HR-практик и достижением целей SDG в отечественной литературе изучен недостаточно. Это ограничивает возможности выработки эффективных управленческих решений и адаптации стратегий компаний к требованиям ESG-стратегии и устойчивого развития [7]. Исходя из заинтересованности HR-менеджмента современных, социально ответственных организаций в научно обоснованных направлениях совершенствования человеческого капитала, можно считать востребованными результаты аналитического обзора, представленного в данной статье, а также сделанных на его основе выводов и предложений в области гармонизации кадровых цифровых решений и приоритетов устойчивого развития.

## Материалы и методы

Необходимость теоретического и практического обоснования направлений влияния цифровой трансформации на систему управления человеческими ресурсами организации при реализации целей устойчивого развития потребовала привлечения релевантных библиографических источников и соответствующей аналитической базы, относящейся к проблематике статьи.

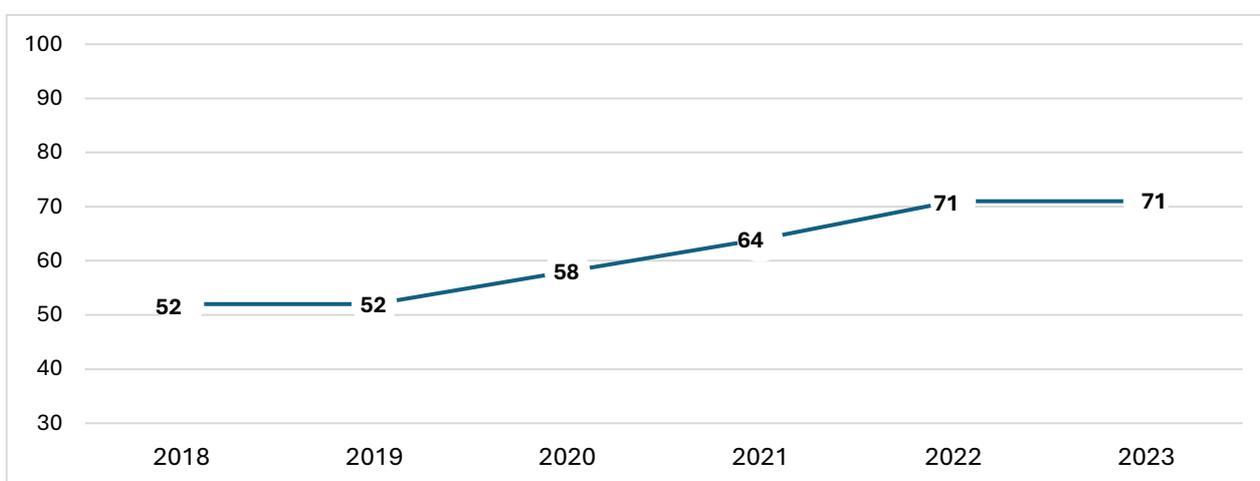
Исследование базировалось на использовании материалов, представленных в публикациях современных отечественных и зарубежных ученых по вопросам устойчивого развития, стратегического управления и кадрового менеджмента в условиях цифровой трансформации и размещенных в открытых источниках, включая стратегии, отчёты и практики крупных российских компаний, активно внедряющих цифровые HR-технологии и стремящихся к достижению целей устойчивого развития

В ходе исследования использовались такие методы, как обзор научной и прикладной литературы, контент-анализ, классификация, систематизация, а также графическое отображение и кейс-стади.

## Результаты исследования

В современных публикациях отечественных и зарубежных ученых широко представлены различные аспекты цифровой трансформации бизнеса, а также специфика их проявления в тех или иных сферах управленческой

деятельности. Так, российскими авторами осуществлена систематизация подходов к цифровизации бизнес-процессов и проведен их сравнительный анализ [6]; предприняты попытки рассмотрения цифровизации через призму законодательных и социальных норм [2; 3]; изучено влияние цифровой трансформации на изменение бизнес-стратегии предприятия [14], проанализированы направления использования технологических платформ для развития организаций [13] и др. При этом осуществление цифровой трансформации и повышение цифровой грамотности населения закреплены в нашей стране на государственном уровне. В стратегии устойчивого развития Российской Федерации и реализуемых сегодня национальных проектах отражена необходимость формирования цифровых компетенций граждан и их ответственного отношения к труду. На это направлено и Поручение Президента Российской Федерации правительству и Банку России, данное в начале 2025 года, о проведении оценки эффективности мероприятий по развитию цифровой грамотности и разработке комплекса мер по ее повышению и популяризации цифровых навыков населения [9]. Опираясь на данные исследовательской компании «НАФИ», полученные в период с 2018 по 2023 г. (рисунок), мы можем говорить о том, что уровень цифровой грамотности россиян сегодня находится на достаточном высоком уровне, и нет оснований полагать, что он не продолжит свой рост в будущем.



*Рис. Динамика цифровой грамотности россиян в период с 2018 по 2023 гг.  
Составлено авторами на основе [1]*

Следует подчеркнуть, что поступательный рост цифровой грамотности населения сегодня носит глобальный характер и напрямую связан с увеличением численности пользователей сети Интернет. По данным Международного союза электросвязи, за последнее десятилетие их количество выросло в 5,5 раз и в 2024 г. составило 5,5 млрд. чел. [8]. Очевидно, что бизнес не только следует данному тренду, но и зачастую становится драйвером институциональных цифровых изменений, внедряя цифровые инструменты во все подсистемы менеджмента. Не является исключением и современная система кадрового менеджмента, которая претерпевает фундаментальные трансформации под воздействием цифровых факторов, что выражается в изменении ее организационного дизайна, внедрении цифровых инструментов управления персоналом и расширении влияния на бизнес-стратегию предприятий.

Современный рынок труда эволюционирует под воздействием стремительно развивающихся цифровых технологий, которые не только повышают эффективность управления персоналом, но и косвенно способствуют достижению глобальных целей устойчивого развития (SDG) [5]. Виртуальная среда, автоматизация HR-функций и новые формы занятости позволяют компаниям сокращать экологический след, обеспечивать инклюзивность и персонализацию управления кадрами, а также создавать более гибкие условия труда персонала. В то же время, цифровизация актуализирует и новые вызовы, обусловленные недостаточной вовлеченностью сотрудников в процессы трансформации, цифровым неравенством и несоответствием корпоративной культуры изменяющимся цифровым реалиям, преодоление которых выступает необходимым условием эффективной работы всей организации. При этом всеми признается тот факт, что цифровая трансформация HR-процессов, напрямую или косвенно (в зависимости от конкретных условий компании), способствует достижению глобальных целей устойчивого развития. Аббревиатура SDGs (Sustainable Development Goals) объединяет 17 глобальных целей, утвержденных ООН в 2015 г., в рамках Повестки в области устойчивого развития на период до 2030 года. Эти цели, заменившие предшествующие «цели развития тысячелетия» (2000–2015 гг.), направлены на борьбу с бедностью, защиту экологии и обеспечение процветания для всех членов общества.

В современных реалиях HR-служба становится важным звеном, обеспечивающим интеграцию стратегических целей организации и требований устойчивого развития. Благодаря цифровизации в области кадрового менеджмента, повышается прозрачность внутренних процессов, а также доступность и эффективность принимаемых управленческих решений. Формирование новых компетенций работников, базирующихся на их цифровой грамотности, становится неотъемлемым условием реализации долгосрочных бизнес-целей предприятия.

В свою очередь, устойчивое развитие уже на протяжении ряда лет рассматривается как обязательный компонент корпоративной стратегии субъектов бизнеса. При этом ведущие международные компании интегрируют цели устойчивого развития в собственные HR-стратегии, смещая, таким образом, акцент с выполнения кадровой службой только административных функций на участие в реализации стратегических бизнес-целей. Современная российская практика, в целом находясь в русле глобальных тенденций, имеет и свои институциональные особенности. Так, в отечественных компаниях внедрение ESG-практик зачастую инициируется не потребностями стратегического развития, а, скорее, ориентацией на следование глобальным «зеленым» трендам. Тем не менее, российские компании, менеджментом которых внедряются системы оценки социального вклада, реализуются инклюзивные программы и формируются экосистемы цифрового обучения, постепенно переходят от декларативного (и во многом формального) следования принципам ESG к их интеграции в HR-политику.

Наиболее часто цифровая трансформация рассматривается в контексте достижения следующих целей устойчивого развития:

- SDG 5 (Гендерное равенство);
- SDG 8 (Достойная работа и экономический рост);
- SDG 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура);
- SDG 13 (Борьба с изменением климата) [17; 19; 20; 22].

Рассмотрим, как цифровизация привычных HR-процессов помогает достижению каждой из представленных целей устойчивого развития.

I. Говоря о гендерном равенстве, (SDG 5), следует отметить, что его отсутствие на сегодняшний день остаётся одной из ключевых проблем рынка труда во многих странах. Гендерное неравенство проявляется в существующих разрывах в оплате труда, ограниченном доступе женщин к руководящим должностям, наличии стереотипов в отношении профессиональных ролей и сложности совмещения карьеры с семейными обязанностями. Глобальная цифровизация внутриорганизационных процессов помогает в сокращения гендерных разрывов сразу по нескольким направлениям [18]:

во-первых, виртуальная среда снижает входные барьеры для принятия на ту или иную позицию для представительниц различных социальных слоев, позволяя, посредством использования цифровых технологий или организации дистанционного рабочего места, работать из дома. При этом снижается зависимость от географического местоположения, что особенно важно, в частности, для нашей страны, учитывая ее протяженность и географическую специфику;

во-вторых, использование современных цифровых инструментов помогает устранить предвзятость на этапах отбора и подбора персонала. В частности, ИИ-системы, проводящие первичный скрининг резюме, помогают снизить влияние субъективных факторов на принятие решений и устранить возможные проявления дискриминации кандидатов;

в-третьих, онлайн-образование и системы дистанционного обучения в рамках корпоративных университетов предоставляют различным специалистам равные возможности приобретения тех или иных навыков. Так, например, на внутренних HR-платформах компании «Яндекс» реализованы алгоритмы первичного отбора без учёта пола кандидата, а также реализуется внутреннее обучение ИТ-профессиям с обеспечением равного доступа для всех сотрудников [15].

II. Такая глобальная цель устойчивого развития, как достойная работа и экономический рост (SDG 8), реализуется именно в рамках организаций, и цифровизация во многом помогает ее достижению. Для системы кадрового менеджмента это означает переход от административной функции к стратегическому управлению человеческим капиталом, где использование цифровых технологий становится катализатором повышения эффективности и социальной ответственности бизнеса. Это проявляется в формировании следующих базовых преимуществ:

1) внедрение цифровых технологий уже само по себе ведет к появлению новых профессий, расширению возможностей для трудоустройства, увеличению эффективности глобального человеческого потенциала и созданию новых рабочих мест. Более того: при этом растет эффективность управления персоналом, а также всей кадровой системы, за счет внедрения новых цифровых решений в области автоматизации рутинных процессов, HR-аналитики, системы обучения и развития сотрудников (T&D);

2) развитие удалённой и гибридной работы даёт возможность трудоустроиться людям, которые раньше при найме сталкивались с теми или иными барьерами: родители с маленькими детьми, люди с ограниченными

возможностями, жители отдалённых регионов и т.д., что, безусловно, повышает общий уровень доступности и привлекательности работы;

3) использование обучающих онлайн-курсов и программ повышения квалификации помогает работникам осваивать новые компетенции для соответствия требованиям современного рынка труда. HR-аналитика на основе искусственного интеллекта позволяет выявлять перспективных сотрудников и предлагать им индивидуальные траектории профессионального и карьерного развития;

4) в том числе, благодаря цифровизации, обеспечивается безопасность труда при использовании IoT-устройств, VR-тренингов и автоматизированных систем мониторинга, которые помогают минимизировать риски на производстве или в профессиях, связанных с высокой ответственностью за жизни людей. Так, ПАО Сбербанк внедряет комплексную цифровую HR-систему, которая включает в себя электронный документооборот, автоматизированное обучение и применение искусственного интеллекта в рамках отбора и кадровой аналитики, что ускоряет адаптацию принятых работников, сокращает рутинные процессы и способствует высвобождению ресурсов, которые могут быть направлены на развитие компании [12].

III. Фокус на индустриализации, инновациях и инфраструктуре (SDG 9) демонстрирует, что цифровизация HR-процессов способствует развитию интеллектуального производства и новых моделей трудоустройства. При этом автоматизируются кадровые процессы, внедряются цифровые ассистенты, системы предиктивной аналитики и пр. Развитие удалённой работы и цифровых платформ, включая фриланс-биржи, аутсорсинг, краудсорсинг, шеринговые системы, создаёт новые возможности для трудоустройства граждан. Наряду с этим, возникает и ряд новых возможностей для бизнеса:

1) развитие HRTech-индустрии способствует росту инвестиций в технологии управления персоналом (HRMS, AI в подборе кадров, Big Data-аналитика), что повышает уровень цифровой зрелости и конкурентоспособности компаний;

2) компании интегрируют облачные сервисы и платформы для управления талантами, что повышает доступность информации и ускоряет принятие решений менеджментом, в то время как развитие программ обучения цифровым навыкам помогает сотрудникам осваивать современные технологии и адаптироваться к изменениям на рынке труда;

3) использование искусственного интеллекта и роботизированных систем ускоряет обработку HR-документов, упрощает управление персоналом и снижает административную нагрузку. Например, компания «Ozon» активно развивает собственную цифровую HR-инфраструктуру для управления масштабной распределённой сетью сотрудников: от логистических хабов до колл-центров и ИТ-команд [23]. Внедряются внутренние платформы управления персоналом с автоматизированным учётом KPI, цифровыми маршрутами адаптации и системами внутреннего обучения, включая видеоинструкции и микрообучение для сотрудников из удалённых местностей. При этом используется предиктивная аналитика для планирования загрузки складов и персонала в самых разных, логистически отдалённых, точках страны, а комплексная интеграция HR-систем с логистическими и производственными потоками компании становится частью ее единой цифровой операционной платформы.

IV. В контексте борьбы с изменением климата (SDG 13) следует признать, что цифровизация процессов управления персоналом оказывает на данную глобальную цель косвенное влияние. Например, переход на удалённую работу сокращает выбросы CO<sub>2</sub> от транспорта и эксплуатации офисов, а снижение потребности бизнеса в офисных помещениях, в свою очередь, уменьшает энерго-и ресурсопотребление. В то же время, здесь имеются и определенные противоречия: при переходе на электронный документооборот и виртуальные рабочие платформы сокращается использование материальных ресурсов, однако возрастает потребление электроэнергии для работы серверов и облачных сервисов, что отражается на совокупных выбросах в атмосферу и формирует, так называемый, углеродный след цифровой экономики. При этом утилизация устаревшего IT-оборудования также создаёт дополнительную нагрузку на окружающую среду, что необходимо учитывать для сохранения экологического баланса при внедрении цифровых технологий. Принимая это во внимание, следует говорить о том, что на достижение глобальной цели по борьбе с изменением климата оказывает заметное влияние развитие экологически устойчивых HR-инициатив, когда компании внедряют "зелёные" программы, стимулируя экологически осознанное поведение работников, как, например, отказ от использования одноразовых предметов в офисе или отдельный сбор мусора. При этом интеграция SDG 13 в систему HR-менеджмента предполагает повышение значимости экологических ценностей и развитие устойчивой корпоративной культуры организации.

К эффектам цифровой трансформации также относится применение аналитики больших данных для прогнозирования экологических последствий деятельности компании и разработки стратегии их регулирования и минимизации. Так, ПАО «Ростелеком» регулярно публикует EGS-отчеты с метриками по снижению углеродного следа, включая влияние цифровых инструментов [11]. Государственная корпорация «Росатом» реализует цифровую платформу управления персоналом «Сфера», обеспечивающую автоматизацию кадрового документооборота, онлайн-обучение и удалённую оценку персонала, что позволяет сократить использование бумажных носителей,

оптимизировать затраты на командировки и снизить затраты на обучение. Это свидетельствует о том, что «зелёная повестка» сегодня встроена в HR-стратегию «Росатома» и реализуется, в том числе, через просветительские инициативы для сотрудников, включая внутренние эко-челленджи и цифровые курсы по устойчивому развитию [10].

Наглядное представление о вкладе цифровой трансформации HR-менеджмента в реализацию глобальной повестки устойчивого развития дает систематизация ключевых HR-практик и соотнесение их с соответствующими целями SDG. Это позволяет определить цифровые инструменты и подходы, оказывающие наиболее заметное влияние на обеспечение социальной, экономической и экологической устойчивости, а также выявить зоны наибольшей концентрации эффекта цифровизации.

В таблице 1 представлены основные цифровые HR-практики и их вклад в реализацию отдельных целей устойчивого развития, рассмотренных выше: SDG 5 (Гендерное равенство), SDG 8 (Достойная работа и экономический рост), SDG 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура) и SDG 13 (Борьба с изменением климата).

Таблица 1

**Систематизация цифровых практик, оказывающих влияние на достижение целей устойчивого развития\***

№	HR-практики	SDG 5: Гендерное равенство	SDG 8: Достойная работа и экономический рост	SDG 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	SDG 13: Борьба с изменением климата
1	Удалённая и гибридная работа	+	+	+	+
2	AI и алгоритмы подбора персонала	+	+	+	-
3	Электронный документооборот	-	+	+	+
4	Онлайн-обучение и корпоративные университеты	+	+	+	-
5	Big Data и HR-аналитика	-	+	+	-
6	Цифровые KPI и предиктивные модели	-	+	+	-
7	Экологические HR-инициативы	-	-	-	+

\*Составлено авторами

Материал, представленный в таблице 1, подтверждает тезис о том, что цифровые HR-практики обладают мультифункциональным потенциалом и, одновременно, способствуют достижению нескольких целей устойчивого развития. Это позволяет выстроить приоритеты HR-стратегии с учётом ESG-ориентированных целей и обосновать её вклад в обеспечение социально-экологической устойчивости бизнеса [16].

Наиболее выраженное влияние прослеживается в рамках SDG 8 и SDG 9, где наблюдается охват ключевых аспектов модернизации занятости и инновационного развития. В то же время, цифровые HR-технологии, ориентированные на равный доступ и удалённую работу, оказываются напрямую связаны с реализацией SDG 5. Экологический эффект цифровизации HR-сферы проявляется опосредованно, но при этом устойчиво, в контексте SDG 13. Таким образом, цифровая трансформация кадрового управления становится не просто внутренней задачей организации, а инструментом реализации глобальной повестки устойчивого развития. Не ограничиваясь технологическим переходом, цифровизация HR-процессов представляет собой системную трансформацию управленческой модели, тесно связанной со всеми компонентами ESG-стратегии [21].

Ниже, в таблице 2, представлены результаты проведенного сравнительного анализа, демонстрирующие ключевые отличия традиционной и цифровой HR-модели по ряду критериев, напрямую связанных с устойчивым развитием.

Таблица 2

**Различия между традиционной и цифровой HR-моделями\***

№	Критерии соответствия требованиям устойчивого развития	Традиционная HR-модель	Цифровая HR-модель
1	Экологические	Бумажный документооборот, поездки, неэффективное потребление	Электронный документооборот, удаленное рабочее место, снижение углеродного следа
2	Социальные	Ограниченная гибкость, физическая привязка, субъективизм	Инклюзивность, гибридная занятость, AI-прозрачность
3	Управленческие	Ручной контроль, фрагментированность HR-систем	Централизованное управление, HR-аналитика, интеграция с KPI
4	Организационные, в т.ч.:  Прозрачность и подотчётность  Участие сотрудников  Этические риски	Сложность аудита и оценки эффективности  Лимитированные каналы обратной связи  Риски дискриминации при найме	Цифровой след, дашборды, онлайн-отчётность  Цифровые опросы, HR-боты, мониторинг вовлечённости  Риски алгоритмической предвзятости, объективизация кибербезопасность

\*Составлено авторами

Приведенные различия в содержании традиционной и цифровой HR-моделей через призму их соответствия ESG-критериям показывают, как цифровая трансформация HR-функции организации влияет на реализацию целей устойчивого развития. Это позволяет рассматривать ESG-ориентированное управление персоналом как некую практическую рамку, в которой цели устойчивого развития находят свое отражение в конкретных управленческих решениях [4].

Очевидно, что цифровая HR-модель более полно отвечает принципам ESG-управления, однако при этом требует комплексной адаптации нормативной базы, корпоративной культуры и управленческих подходов к оценке эффективности. Кроме того, внедрение цифровых HR-инструментов, ориентированных на устойчивое развитие, возможно только при одновременном решении менеджментом вопросов инклюзивности, безопасности и цифровой зрелости организации.

Говоря о целях устойчивого развития в контексте HR-менеджмента, нельзя не упомянуть об их связи с такой категорией, как ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition, EVP). Повышение ценностного предложения можно рассматривать как форму стимулирования работников, предоставляемого организацией в обмен на их способности, профессионализм и лояльность. Таким образом, интегрируя ЦУР в систему EVP, организация может позиционировать себя как социально ответственного работодателя, приверженного глобальным принципам устойчивого развития. Это не только помогает привлекать наиболее квалифицированных кандидатов и удерживать таланты, но и косвенно способствует достижению иных целей устойчивого развития, например, SDG 3 (Хорошее здоровье и благополучие), SDG 4 (Качество образования) и SDG 12 (Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства). Указанные цели устойчивого развития не следует рассматривать применительно только к HR-менеджменту, поскольку они реализуются внутри всей организационной системы. Например, достижению SDG 3 способствует соблюдение баланса рабочего и личного времени, реализация корпоративных программ ДМС, финансирование оздоровительных мероприятий для сотрудников и пр.; SDG 4 в условиях цифровизации достигается при использовании платформ дистанционного обучения работников, а SDG 12 – благодаря внедрению внутренних «зеленых» стандартов корпоративного поведения.

Таким образом, цифровая трансформация HR-практик становится ключевым инструментом интеграции ЦУР в стратегию управления персоналом. Современные HR-технологии, включая аналитические платформы, системы искусственного интеллекта и автоматизированные решения для подбора работников и их адаптации позволяют

менеджменту выстраивать более прозрачные, справедливые, долгосрочные и устойчивые отношения с работниками. Это способствует формированию корпоративной культуры ответственности и доверия, где ценность человеческого капитала рассматривается как важнейший стратегический ресурс развития.

### Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют заключить, что цифровая трансформация системы управления персоналом оказывает многоплановое влияние на достижение целей устойчивого развития. Содержательное сопоставление цифровых HR-практик с четырьмя приоритетными целями устойчивого развития показывает, что цифровые решения, такие, как автоматизация, использование дистанционных форматов взаимодействия и аналитических платформ, оказывают влияние одновременно на несколько направлений устойчивости, от обеспечения гендерного равенства до снижения углеродного следа. Это подтверждает целесообразность рассмотрения цифровизации HR-сферы как сквозного управленческого контура, обеспечивающего реализацию целей SDG. Обобщение направлений участия ключевых HR-практик в достижении целей устойчивого развития позволяет выделить HR-инструменты, обладающие наибольшим потенциалом воздействия на отдельные направления SDG, и обозначить зоны их пересечения, что может использоваться при формировании ESG-ориентированных HR-стратегий. При обосновании значимости включения экологического компонента в анализ цифровой трансформации управления персоналом на примере ряда российских компаний показано, что цифровизация кадровых процессов способствует снижению потребления ресурсов, а также оптимизации документооборота и затрат на персонал. Выявлено, что экологический эффект может быть, как прямым, выражающимся в снижении материальных затрат, так и опосредованным, предполагающим поэтапное изменение модели поведения сотрудников для соответствия принципам современной повестки устойчивости.

Это определяет научно-практическую значимость исследования, обусловленную возможностью применения его результатов в деятельности топ-менеджмента отечественных компаний, при разработке стратегии устойчивого развития, а также специалистов HR-подразделений, при формировании цифровой экосистемы управления персоналом, адекватной современным требованиям, определяемым ЦУР. Кроме того, имеется потенциал проведения дальнейших научных исследований по таким направлениям, как интеграция технологий искусственного интеллекта в HR-процессы, включая определение индивидуальных траекторий профессионального и карьерного развития сотрудников и расширение системы EVP для обеспечения взаимовыгодного, инклюзивного и справедливого взаимодействия между работником и работодателем.

Таким образом, цифровизация управления персоналом должна восприниматься как важный фактор, влияющий на устойчивость социальной и экономической среды в условиях трансформации рынка труда, ускорения климатических изменений и роста требований к социальной ответственности, когда известные HR-практики приобретают новое содержание. Они становятся пространством, где пересекаются цели бизнеса, интересы общества и глобальные ориентиры развития. В данном контексте научный подход к осмыслению и проектированию цифровых HR-решений, как части более широкой системы устойчивого будущего, позволяет выявить закономерности и определить направления дальнейших исследований в области цифровизации HR в интересах устойчивого развития.

### Литература

1. Аналитический центр НАФИ. Индекс цифровой грамотности-2023: в России стало немного больше людей с продвинутым уровнем цифровых компетенций. 15 февраля 2024 г. [Электронный ресурс] URL: <https://nafu.ru/analytics/v-rossii-vyroslo-dolya-lyudey-s-prodvinitm-urovnm-tsifrovoy-gramotnosti/> (Дата обращения: 24.11.2025).
2. Бачило И.Л., Шмаков М.А. О трансформации институтов «государство» и «право» в информационном обществе // Государство и право. 2017. № 11. С. 82.
3. Бочарников И.В., Чемезов Н.А. Проблемы и приоритеты политики цифровизации в России // Наука. Общество. Оборона. 2020. № 8 (2). С. 19.
4. Воронина А.В., Абазилова К.Г. ESG-повестка в корпоративном управлении // ЕГИ. 2024. № 2 (52).
5. Игнатов А.А. Международный аспект реализации ЦУР 16: роль и практические шаги Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2021. № 2.
6. Калинина О.В., Васильев А.С., Иванов А.К. Цифровизация бизнес-процессов: современные тенденции и новейшие технологии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2, № 1(154). С. 177-184. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.02.019.
7. Мацько В.В. ESG-позиционирование как устойчивый подход к повышению узнаваемости бренда // Вестник СИБИТа. 2022. № 3.

8. Международный союз электросвязи. ИТУ. Статистика. Люди, использующие интернет. [Электронный ресурс] URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Дата обращения: 20.12.2025).
9. Путин поручил оценить эффективность мероприятий по цифровой грамотности / РИА Новости, 02.04. 2025. [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20250402/putin-2008904226.html> (Дата обращения: 20.12.2025).
10. Росатом. Ежегодный отчет. 2024: Отчет по безопасности. [Электронный ресурс] URL: [https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go\\_rosatom\\_2024/app/rosatom\\_2024\\_5.pdf](https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/app/rosatom_2024_5.pdf); Социальный отчет. URL: [https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go\\_rosatom\\_2024/app/rosatom\\_2024\\_3.pdf](https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/app/rosatom_2024_3.pdf) (Дата обращения: 18.12.2025).
11. Ростелеком. Ежегодный отчет. 2024. Стратегический отчет – отчет об ESG. [Электронный ресурс] URL: [https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2024/Annual\\_report\\_2024\\_rus.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2024/Annual_report_2024_rus.pdf) (Дата обращения: 18.12.2025).
12. Сбер. Годовой отчет. 2024. ESG-отчет. [Электронный ресурс] URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf) (Дата обращения: 18.12.2025).
13. *Сергеева И.Г., Орлова О.П.* Использование технологических платформ для повышения эффективности деятельности организаций // Вопросы системного технологического перехода: Сборник научных трудов по материалам конференции. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2022 года. – СПб: ООО Центр научно-информационных технологий Астерион, 2024. – С. 18-24.
14. *Харламова Т.Л., Герасимов А.О.* Инновационные подходы к управлению развитием предприятий в период цифровой трансформации // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 4 ч, Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Том Часть 1. – СПб: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 103-107.
15. Яндекс. Годовой отчет. 2024. Устойчивое развитие. [Электронный ресурс] URL: [https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/reports/Yandex\\_AR2024\\_15.04.25.pdf](https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/reports/Yandex_AR2024_15.04.25.pdf) (Дата обращения: 18.12.2025).
16. *Anand J., Hemasundari M., Selvaranee J.K., Mariadhas J.M.* Integrating SDGs into Human Resource Management: Pathways to Sustainable Workforce Development // Journal of Lifestyle and SDGs Review. 2024. Т. 4, № 4. P. 03556. DOI: 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe03556.
17. *Aust I., Cooke F. L., Muller-Camen M., Wood G.* Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice // German Journal of Human Resource Management. 2024. Т. 38, № 2. P. 93–110. DOI: 10.1177/23970022241240890.
18. *Cai X., Xiang H., Neskordiyeva I., et al.* Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms // Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Т. 11. P. 1654. DOI: 10.1057/s41599-024-04189-6.
19. *Campos-García I., Alonso-Muñoz S., González-Sánchez R., Medina-Salgado M.-S.* Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2024. Т. 31, № 3. P. 2033–2053. DOI: 10.1002/csr.2680.
20. *Dhanpat N., Stanz K.J.* Human resource practices aligned with Sustainable Development Goals // SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur. 2024. Т. 22, № 10. P. a2850. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i10.2850.
21. *Moreira A., Rodrigues A.C., Ferreira M.R.* Where Is Human Resource Management in Sustainability Reporting? ESG and GRI Perspectives // Sustainability. 2025. Т. 17, № 7. P. 3033. DOI: 10.3390/su17073033.
22. *Mutyalu N.M., Rajasekhar G.R., Nalini Devi T.N.D., Venkateshwarlu D.C., Mutebi A.* A Study on ‘HR Practices for Achieving Sustainable Development Goals’ // Journal of Marketing & Social Research. 2025. Т. 2, № 4. P. 232–236.
23. Ozon. Годовой отчет. 2024. Устойчивое развитие. [Электронный ресурс] URL: [https://ir-8.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon\\_Годовой\\_отчет\\_2024.pdf?ts=1748789339623](https://ir-8.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon_Годовой_отчет_2024.pdf?ts=1748789339623) (Дата обращения: 18.12.2025).

## References

1. Analiticheskii tsentr NAFI. Indeks tsifrovoy gramotnosti-2023: v Rossii stalo nemnogo bol'she lyudei s prodvinitym urovnem tsifrovoykh kompetentsii. 15 fevralya 2024 g. [Elektronnyi resurs] URL: <https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyroslo-dolya-lyudey-s-prodvinitym-urovnem-tsifrovoy-gramotnosti/> (Data obrashcheniya: 24.11.2025).
2. *Bachilo I.L., Shmakov M.A.* O transformatsii institutov «gosudarstvo» i «pravo» v informatsionnom obshchestve // *Gosudarstvo i pravo*. 2017. № 11. S. 82.
3. *Bocharnikov I.V., Chemezov N.A.* Problemy i priority politiki tsifrovizatsii v Rossii // *Nauka. Obshchestvo. Oborona*. 2020. № 8 (2). S. 19.
4. *Voronina A.V., Abazieva K.G.* ESG-povestka v korporativnom upravlenii // *EGI*. 2024. № 2 (52).
5. *Ignatov A.A.* Mezhdunarodnyi aspekt realizatsii TsUR 16: rol' i prakticheskie shagi Rossiiskoi Federatsii // *Vestnik RUDN. Seriya: Mezhdunarodnye otnosheniya*. 2021. № 2.

6. Kalinina O.V., Vasil'ev A.S., Ivanov A.K. Tsifrovizatsiya biznes-protsessov: sovremennye tendentsii i noveishie tekhnologii // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025. T. 2, № 1(154). S. 177-184. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.02.019.
7. Mats'ko V.V. ESG-pozitsionirovanie kak ustoichivyi podkhod k povysheniyu uznavaemosti brenda // *Vestnik SIBITa*. 2022. № 3.
8. Mezhdunarodnyi soyuz elektrosvyazi. ITU. Statistika. Lyudi, ispol'zuyushchie internet. [Elektronnyi resurs] URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aVspX> (Data obrashcheniya: 20.12.2025).
9. Putin poruchil otsenit' effektivnost' meropriyatii po tsifrovoi gramotnosti / RIA Novosti, 02.04. 2025. [Elektronnyi resurs] URL: <https://ria.ru/20250402/putin-2008904226.html> (Data obrashcheniya: 20.12.2025).
10. Rosatom. Ezhegodnyi otchet. 2024: Otchet po bezopasnosti. [Elektronnyi resurs] URL: [https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go\\_rosatom\\_2024/app/rosatom\\_2024\\_5.pdf](https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/app/rosatom_2024_5.pdf); Sotsial'nyi otchet. URL: [https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go\\_rosatom\\_2024/app/rosatom\\_2024\\_3.pdf](https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/app/rosatom_2024_3.pdf) (Data obrashcheniya: 18.12.2025).
11. Rostelekom. Ezhegodnyi otchet. 2024. Strategicheskii otchet – otchet ob ESG. [Elektronnyi resurs] URL: [https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2024/Annual\\_report\\_2024\\_rus.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2024/Annual_report_2024_rus.pdf) (Data obrashcheniya: 18.12.2025).
12. Sber. Godovoi otchet. 2024. ESG-otchet. [Elektronnyi resurs] URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf) (Data obrashcheniya: 18.12.2025).
13. Sergeeva I.G., Orlova O.P. Ispol'zovanie tekhnologicheskikh platform dlya povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organizatsii // *Voprosy sistemnogo tekhnologicheskogo perekhoda: Sbornik nauchnykh trudov po materialam konferentsii. V 2-kh tomakh, Sankt-Peterburg, 10–11 noyabrya 2022 goda.* – SPb: OOO Tsentra nauchno-informatsionnykh tekhnologii Asterion, 2024. – S. 18-24.
14. Kharlamova T.L., Gerasimov A.O. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu razvitiem predpriyatii v period tsifrovoi transformatsii // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi i uchebno-metodicheskoi konferentsii. V 4 ch, Sankt-Peterburg, 01–04 iyunya 2021 goda. Tom Chast' 1.* – SPb: POLITEKhpRESS, 2021. – S. 103-107.
15. Yandex. Godovoi otchet. 2024. Ustoichivoe razvitie. [Elektronnyi resurs] URL: [https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/reports/Yandex\\_AR2024\\_15.04.25.pdf](https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/reports/Yandex_AR2024_15.04.25.pdf) (Data obrashcheniya: 18.12.2025).
16. Anand J., Hemasundari M., Selvaranee J.K., Mariadhas J.M. Integrating SDGs into Human Resource Management: Pathways to Sustainable Workforce Development // *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2024. T. 4, № 4. P. 03556. DOI: 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe03556.
17. Aust I., Cooke F. L., Muller-Camen M., Wood G. Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice // *German Journal of Human Resource Management*. 2024. T. 38, № 2. P. 93–110. DOI: 10.1177/23970022241240890.
18. Cai X., Xiang H., Neskorođieva I., et al. Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. T. 11. P. 1654. DOI: 10.1057/s41599-024-04189-6.
19. Campos-García I., Alonso-Muñoz S., González-Sánchez R., Medina-Salgado M.-S. Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. T. 31, № 3. P. 2033–2053. DOI: 10.1002/csr.2680.
20. Dhanpat N., Stanz K.J. Human resource practices aligned with Sustainable Development Goals // *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*. 2024. T. 22, № 10. P. a2850. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2850.
21. Moreira A., Rodrigues A.C., Ferreira M.R. Where Is Human Resource Management in Sustainability Reporting? ESG and GRI Perspectives // *Sustainability*. 2025. T. 17, № 7. P. 3033. DOI: 10.3390/su17073033.
22. Mutyalu N.M., Rajasekhar G.R., Nalini Devi T.N.D., Venkateshwarlu D.C., Mutebi A. A Study on 'HR Practices for Achieving Sustainable Development Goals' // *Journal of Marketing & Social Research*. 2025. T. 2, № 4. P. 232–236.
23. Ozon. Godovoi otchet. 2024. Ustoichivoe razvitie. [Elektronnyi resurs] URL: [https://ir-8.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon\\_Godovoi\\_otchet\\_2024.pdf?ts=1748789339623](https://ir-8.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon_Godovoi_otchet_2024.pdf?ts=1748789339623) (Data obrashcheniya: 18.12.2025).