

Секция «1.4 Кадровое администрирование 5.0: интеллектуализация процессов управления персоналом в государственном и частном секторе экономики»

**Цифровая трансформация управления персоналом транснациональных корпораций в условиях глобализации (сравнительный анализ опыта России и Китая)**

**Научный руководитель – Назаренко Сергей Владимирович**

**Фань Синь**

*Студент (магистр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного аудита, Москва, Россия

*E-mail: 1252708927@qq.com*

**Введение**

В условиях четвертой промышленной революции и глобализации мировой экономики транснациональные корпорации (ТНК) становятся ключевыми субъектами международных экономических отношений. Цифровая трансформация управления персоналом в ТНК характеризуется внедрением технологий искусственного интеллекта, больших данных и облачных платформ, что позволяет повысить операционную эффективность и обеспечить стратегическую гибкость организаций. По данным международных консалтинговых агентств, более 70% ТНК к 2025 году планируют масштабное внедрение цифровых HR-технологий, что подчеркивает востребованность научного анализа этого феномена.

Особую актуальность приобретает сравнительное исследование опыта России и Китая – двух крупнейших формирующихся экономик с различными институциональными, культурными и технологическими условиями цифровизации. Китай демонстрирует лидирующие темпы внедрения цифровых HR-технологий, активно используя ИИ-системы для мониторинга производительности и автоматизации HR-процессов. Российские ТНК, сталкиваясь с санкционными ограничениями и необходимостью технологического суверенитета, формируют собственную траекторию цифровой трансформации HR, что создает уникальное пространство для компаративного анализа.

Цель данного исследования – выявить закономерности и особенности цифровой трансформации управления персоналом в российских и китайских ТНК на основе сравнительного анализа.

**Методология исследования**

Исследование базируется на системном, институциональном и компаративном подходах. Теоретическую основу составляют концепции стратегического управления человеческими ресурсами (Д. Ульрих, А.Я. Кибанов), цифровой экономики (К. Шваб, Л.М. Гохберг), институциональной теории (Д. Норт) и межкультурного менеджмента (Г. Хофстеде).

Эмпирическую базу исследования составили:

кейс-анализ 12 российских и 10 китайских ТНК в секторах энергетики, телекоммуникаций, финансов и IT (2020–2025 гг.);

20 экспертных интервью с руководителями HR-подразделений и специалистами по цифровой трансформации;

вторичный анализ статистических данных Росстата, Национального бюро статистики Китая, а также аналитических отчетов Deloitte, McKinsey, PwC;

корпоративные отчеты и HR-стратегии транснациональных корпораций (ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», Huawei, Alibaba, Tencent и др.).

**Результаты исследования**

Проведенный сравнительный анализ позволил выявить следующие закономерности.

В области институциональных условий: в Китае цифровая трансформация HR поддерживается государственной политикой («Сделано в Китае 2025», программа развития цифровой экономики) и развитой цифровой экосистемой. Китайские ТНК имеют доступ к передовым технологиям и глобальным HR-платформам (Oracle HCM Cloud, Workday), которые адаптируются под локальные условия. В России процесс цифровизации HR определяется политикой импортозамещения и необходимостью обеспечения технологического суверенитета в условиях санкционных ограничений. После ухода западных поставщиков HR-ПО (SAP, Oracle) российские ТНК вынуждены переходить на отечественные решения (1С, собственная разработка). Уровень локализации ПО для управления персоналом в российских предприятиях вырос с 35% в 2020 году до 85% в 2025 году.

В сфере технологических приоритетов: китайские ТНК активно внедряют технологии искусственного интеллекта в рекрутинг (80% компаний), оценку эффективности (65%) и обучение (70%). В Huawei интеллектуальная система подбора персонала повысила эффективность отбора резюме на 80%, а точность сопоставления кандидатов – на 50%. Платформа цифрового обучения Huawei предлагает сотрудникам персонализированные траектории развития на основе анализа компетенций и карьерных планов. Российские ТНК фокусируются на автоматизации базовых HR-функций и развитии собственных HR-платформ на основе отечественного ПО. В ПАО «Газпром» создана глобально интегрированная HR-платформа на гибридной облачной архитектуре, обеспечивающая управление 460 000 сотрудников по всему миру. Система VR-обучения по технике безопасности снизила количество несчастных случаев на производстве на 27%, а индекс вовлеченности сотрудников вырос на 15 процентных пунктов.

В архитектуре HR-систем: китайские ТНК предпочитают глобальные облачные решения с локальной адаптацией, что позволяет использовать лучшие мировые практики при соблюдении местных требований. Российские ТНК вынуждены развивать собственные платформы на основе отечественного ПО, что требует дополнительных инвестиций (рост затрат на 30-40%) и увеличивает цикл внедрения до 9-15 месяцев.

В культурных особенностях применения технологий: в китайских ТНК доминируют технологии мониторинга и контроля эффективности персонала, что соответствует коллективистской культуре и высокой степени регламентации трудовых отношений. В российских ТНК преобладают технологии развития компетенций и вовлеченности сотрудников, что отражает индивидуалистические тенденции в организационной культуре.

На основе корреляционного анализа установлена прямая зависимость между уровнем цифровой зрелости HR и эффективностью управления талантами (коэффициент корреляции 0,78). Ключевыми факторами успеха являются: технологическая зрелость организации, наличие цифровых компетенций у HR-специалистов, адаптивность организационной культуры, степень институциональной поддержки инноваций.

Основные барьеры цифровизации HR: в России – санкционные ограничения, дефицит IT-специалистов, неразвитость отечественной HR-tech экосистемы; в Китае – риски чрезмерной регламентации, избыточного социального контроля и этические проблемы применения ИИ.

### **Заключение**

Проведенное исследование подтвердило наличие национально-специфических траекторий цифровой трансформации управления персоналом в российских и китайских ТНК. Китайские корпорации демонстрируют более высокие темпы цифровизации и активно внедряют ИИ-технологии, тогда как российские ТНК в условиях санкций развивают собственные HR-платформы на основе отечественного ПО. Выявленные различия обусловлены институциональными, культурными и экономическими факторами, что требует раз-

работки национально-адаптированных стратегий цифровой HR-трансформации.

На основе полученных результатов разработаны стратегические рекомендации:

Для российских ТНК – стратегия «технологического суверенитета с элементами кооперации»: развитие собственных HR-платформ на базе отечественного ПО с использованием открытых API для интеграции с международными системами в дружественных странах; создание отраслевого консорциума по разработке открытых стандартов для HR-платформ; внедрение программ повышения цифровой грамотности для всех категорий персонала.

Для китайских ТНК – стратегия «глобальной стандартизации с локальной адаптацией»: внедрение глобальных облачных HR-платформ с модулями настройки под локальное законодательство и культурные особенности; разработка внутренних регламентов по этичному использованию ИИ в HR-процессах; развитие культуры "data-driven decision making" среди руководителей всех уровней; создание этических комитетов для контроля за применением ИИ в HR-процессах.

Для обеих стран: гармонизация требований к трансграничной передаче HR-данных в рамках двусторонних соглашений; создание постоянно действующих форумов для обмена опытом между HR-специалистами России и Китая по вопросам цифровой трансформации.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений о закономерностях цифровой трансформации HR в ТНК в условиях институциональной и культурной неоднородности глобальной экономики. Практическая значимость работы состоит в разработке стратегических рекомендаций для HR-руководителей ТНК по оптимизации процессов цифровизации с учетом национальной специфики России и Китая.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния генеративного ИИ на трансформацию HR-процессов в ТНК, сравнительный анализ этических регуляторов применения ИИ в странах БРИКС, а также анализ эффективности инвестиций в HR-tech в российских и китайских ТНК.

### Источники и литература

- 1) Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. М.: Вильямс, 2019.
- 2) Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2017.
- 3) Савельева Е.А. Цифровые трудовые платформы: новые формы организации и регулирования труда. М.: ИНФРА-М, 2022.
- 4) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020.
- 5) Гохберг Л.М. Цифровая экономика. М.: НИУ ВШЭ, 2021.
- 6) Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2010.
- 7) North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.
- 8) Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 2002.
- 9) Dobbe R., Gilbert TK., Mintz Y. Hard choices in artificial intelligence // ARTIFICIAL INTELLIGENCE. 2021. Vol. 300. Article 103555.
- 10) Данные Росстата о цифровизации российских предприятий за 2020-2025 гг. URL: <http://rosstat.gov.ru>
- 11) Отчет Китайской академии информационных и коммуникационных технологий о цифровой трансформации предприятий (2023). URL: <http://www.caict.ac.cn>

- 12) Deloitte. Global Human Capital Trends Report. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
- 13) ПАО «Газпром». Годовой отчет 2024. URL: <https://www.gazprom.ru>
- 14) Huawei. Sustainable Development Report 2023. URL: <https://www.huawei.com>