

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ HR-ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ

Ахтамова Динара Санжар кизи

Магистрант Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан.

dinaraakhtamova@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22919923>

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты совершенствования проектного управления инновационными HR-проектами в условиях ускоренной цифровизации корпоративной среды. Рассматривается трансформация роли управления человеческими ресурсами под воздействием искусственного интеллекта, HR-аналитики, облачных платформ, цифровых систем подбора персонала, электронного обучения, автоматизации кадровых процессов и технологий управления эффективностью сотрудников. Особое внимание уделено применению гибких методов проектного управления при реализации цифровых HR-инициатив, формированию межфункциональных проектных команд, определению измеримых показателей эффективности и управлению рисками цифровой трансформации.

Обосновано, что управление инновационным HR-проектом должно осуществляться не как внедрение отдельного программного продукта, а как комплексная организационная трансформация, объединяющая технологические, кадровые, процессные и культурные изменения. Предложена авторская модель управления инновационными HR-проектами, предусматривающая последовательное прохождение этапов диагностики, формирования цифрового портфеля HR-проектов, проектирования решения, пилотирования, масштабирования и оценки результатов. Определены основные показатели эффективности HR-проектов и сформулированы направления совершенствования проектного управления в цифровой корпоративной среде.

Ключевые слова: управление проектами, HR-проекты, цифровизация, цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, HRM, Agile, искусственный интеллект, HR-аналитика, корпоративная среда, инновации, цифровые технологии.

Abstract

This article examines the theoretical and practical aspects of improving project management for innovative HR projects amidst the accelerated digitalization of the corporate environment. It explores the evolving role of human resource management driven by artificial intelligence, HR analytics, cloud platforms, digital recruitment systems, e-learning, the automation of HR processes, and employee performance management technologies. Particular attention is paid to the application of agile project management methods in implementing digital HR initiatives, the formation of cross-functional project teams, the definition of measurable performance indicators, and the management of digital transformation risks.

The article argues that managing an innovative HR project should not be treated merely as the implementation of a standalone software product, but rather as a comprehensive organizational transformation integrating technological, personnel, process-related, and cultural

changes. The author proposes a model for managing innovative HR projects that entails a sequential progression through the stages of diagnosis, formation of a digital HR project portfolio, solution design, piloting, scaling, and results evaluation. Key performance indicators for HR projects are identified, and strategies for enhancing project management within a digital corporate environment are outlined.

Keywords: project management, HR projects, digitalization, digital transformation, human resource management, HRM, Agile, artificial intelligence, HR analytics, corporate environment, innovation, digital technologies.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития корпоративного управления характеризуется интенсивной цифровизацией бизнес-процессов, активным внедрением искусственного интеллекта, больших данных, облачных технологий, автоматизированных информационных систем и цифровых платформ. Эти процессы оказывают существенное влияние не только на производственные и финансовые направления деятельности компаний, но и на систему управления человеческими ресурсами. В результате традиционные подходы к работе с персоналом постепенно трансформируются, а HR-функция приобретает более стратегический, технологичный и проектно-ориентированный характер.

Цифровизация корпоративной среды способствует появлению новых форм организации труда, развитию дистанционной и гибридной занятости, автоматизации кадрового документооборота, внедрению цифровых инструментов подбора и адаптации персонала, систем электронного обучения, HR-аналитики, управления талантами и оценки эффективности работников. Одновременно повышается роль искусственного интеллекта при обработке кадровых данных, прогнозировании потребности в специалистах, формировании индивидуальных траекторий развития сотрудников и принятии управленческих решений в области человеческих ресурсов.

В таких условиях особую актуальность приобретают инновационные HR-проекты, направленные на создание и внедрение новых технологических, организационных и управленческих решений в системе управления персоналом. К ним относятся проекты по внедрению HRM- и HRIS-систем, цифровизации рекрутинга, созданию корпоративных платформ обучения, автоматизации процессов адаптации работников, внедрению People Analytics, систем управления талантами, электронного кадрового документооборота, цифровых систем оценки результативности и платформ управления опытом сотрудников.

Однако практическая реализация подобных проектов характеризуется высокой степенью сложности. Инновационные HR-проекты, как правило, затрагивают интересы различных структурных подразделений организации, требуют значительных финансовых, технологических и человеческих ресурсов, сопровождаются изменением сложившихся бизнес-процессов и непосредственно влияют на поведение сотрудников. При этом сопротивление организационным изменениям, недостаток цифровых компетенций

персонала, слабая координация между HR- и IT-подразделениями, отсутствие четких критериев результативности и недостаточно проработанная система управления рисками могут существенно снизить эффективность внедряемых решений.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В современной научной литературе проблемы цифровой трансформации управления человеческими ресурсами рассматриваются в тесной взаимосвязи с развитием цифровых технологий, изменением организационных структур, внедрением искусственного интеллекта, HR-аналитики и гибких методов управления. Вместе с тем в последние годы исследовательский интерес постепенно смещается от анализа отдельных HR-технологий к изучению комплексной трансформации HR-функции и механизмов управления соответствующими инновационными проектами.

Значительный вклад в развитие концепции цифровой трансформации человеческих ресурсов внесли A. Bansal, T. Panchal, F. Jabeen, S.K. Mangla и G. Singh. Авторы рассматривают Human Resource Digital Transformation (HRDT) как многомерный процесс, возникающий в результате интеграции цифровых и индивидуальных факторов с инновационными возможностями организации. На основе исследования мнений 20 руководителей HR-направлений международных компаний авторы делают акцент на том, что успешная цифровизация управления персоналом определяется не только наличием современных информационных технологий, но и качеством цифровой инфраструктуры, организационной архитектуры, компетенциями и творческим потенциалом сотрудников. Такой подход показывает необходимость рассматривать цифровой HR-проект как организационное изменение, а не исключительно как техническое внедрение.

Более стратегический подход представлен в исследовании L. Ruiz, J. Benitez, A. Castillo и J. Braojos. Ученые вводят понятие digital human resource strategy как интеграции HR-стратегии предприятия и возможностей цифровых технологий. Эмпирическая проверка модели на данных 351 компании показала взаимосвязь цифровой HR-стратегии с результативностью организации. Важной особенностью данного подхода является положение о том, что отдельные цифровые инструменты создают ограниченную ценность, если их внедрение не связано с общей стратегией развития бизнеса. Следовательно, управление инновационными HR-проектами должно начинаться не с выбора технологии, а с определения стратегической проблемы, которую необходимо решить посредством цифровизации.

Отдельное направление исследований посвящено вопросу восприятия цифровых HR-систем их непосредственными пользователями. C. Theres и S. Strohmeier систематизировали результаты 134 первичных исследований и 768 отдельных эффектов, посвященных принятию цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами. Авторы применили модифицированную модель UTAUT и установили, что использование цифровых HR-решений определяется не только технологическими характеристиками системы, но также воспринимаемой полезностью, удобством использования и организационными условиями. Кроме того, были выявлены различия между

государственным и частным секторами. Эти выводы имеют непосредственное значение для проектного управления, поскольку свидетельствуют о необходимости включения пользовательского принятия технологии в систему критериев успешности HR-проекта.

Активное внедрение искусственного интеллекта сформировало еще одно важное направление исследований цифрового HR. D.L. Stone, K.M. Lukaszewski и R.D. Johnson отмечают, что искусственный интеллект способен трансформировать практически весь цикл управления персоналом — от привлечения и отбора кандидатов до обучения, оценки результативности и управления вознаграждением. Авторы указывают на потенциальное сокращение времени выполнения операций, снижение издержек и повышение качества HR-сервисов благодаря применению AI. В то же время расширение алгоритмического управления требует более внимательного отношения к качеству данных, человеческому контролю и последствиям автоматизированного принятия решений.

A. Fenwick, G. Molnar и P. Frangos развивают данную проблематику с позиции человекоцентричного подхода. По их мнению, успешная цифровая трансформация на основе искусственного интеллекта зависит от пяти взаимосвязанных компонентов: организационной культуры, лидерства, знаний, политики и технологических инструментов. Исследователи подчеркивают, что сама установка AI-системы еще не означает ее успешного внедрения в организационную деятельность. Недоверие сотрудников, недостаток знаний, проблемы интеграции и опасения относительно новых технологий способны ограничивать потенциальную эффективность цифрового решения. Поэтому HR должен выступать активным участником управления изменениями и обеспечивать переход от технического внедрения искусственного интеллекта к его фактическому принятию сотрудниками.

Эмпирические исследования применения AI непосредственно в HR-процессах также показывают неоднозначность результатов цифровизации. Исследование, опубликованное в *International Journal of Information Management Data Insights*, на основе данных 274 сотрудников IT-сектора выявило значимость таких характеристик искусственного интеллекта, как точность обработки информации, вычислительные возможности и персонализация, для достижения экономии времени и затрат. В то же время наличие автоматизации само по себе не гарантировало соответствующего эффекта. Это подтверждает необходимость предварительной оценки бизнес-ценности конкретного технологического решения при формировании портфеля инновационных HR-проектов.

Особое место в литературе занимает проблема применения искусственного интеллекта при отборе персонала. Исследования цифровых HR-систем показывают, что сохранение человека в контуре принятия решений не устраняет автоматически риск чрезмерного доверия рекомендациям алгоритма. Экспериментальное исследование применения AI при кадровом отборе обращает внимание на зависимость качества решения от того, каким образом лица, принимающие решения, используют информацию, сформированную системой искусственного интеллекта. Следовательно, инновационные HR-проекты должны предусматривать не только разработку и внедрение алгоритма, но и

создание механизмов человеческого контроля, проверки результатов и обучения пользователей.

Важным направлением совершенствования управления HR-проектами являются Agile-подходы. S. Moh'd, P. Gregory, L. Barossa и H. Sharp провели систематическое картирование научной литературы по Agile HR и проанализировали 86 исследований. Авторы разделяют исследования на два крупных направления: Agile for HR, предполагающее использование гибких методов внутри HR-функции, и HR for Agile, характеризующее роль управления персоналом в формировании гибкой организации. Исследование показывает, что основная часть научных публикаций по данной проблематике появилась после 2019 года, а сама исследовательская область остается достаточно фрагментированной. При этом авторы отмечают, что переход HR к гибкой модели возможен посредством последовательных изменений существующих практик, без обязательной радикальной перестройки всей системы управления персоналом.

Подобный вывод соответствует современным исследованиям организационной гибкости. Систематический обзор литературы по влиянию agility на организацию показывает, что гибкость рассматривается как способность предприятия оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. В условиях реализации цифровых HR-проектов данная характеристика имеет принципиальное значение, поскольку требования к цифровым решениям могут изменяться уже в ходе проекта. Поэтому применение итерационного планирования, коротких циклов разработки, тестирования и регулярной обратной связи позволяет уменьшить неопределенность и своевременно корректировать проект.

Отдельная группа исследований анализирует влияние цифрового HR на инновационное поведение работников. D. Hu и Y. Lan рассматривают Digital HRM как социально-техническую трансформацию HR-процессов, предполагающую использование искусственного интеллекта, облачных технологий и других цифровых инструментов для формирования нового опыта сотрудников и создания организационной ценности. Их исследование показывает, что влияние цифровых HR-практик может иметь одновременно различные организационные последствия. Это означает, что оценка инновационного HR-проекта должна включать не только показатели экономии затрат или скорости обработки операций, но также изменение поведения сотрудников, вовлеченности и качества цифрового взаимодействия.

Практическая ценность цифровизации HR подтверждается также исследованиями отдельных предприятий. Например, анализ опыта цифровизации HR-подразделения казахстанского предприятия показал возможности автоматизации рутинных операций с использованием цифровых сервисов и HR-ботов, что позволяет перераспределять рабочее время специалистов в пользу более стратегических задач управления персоналом. Данный опыт особенно важен для стран с развивающейся цифровой корпоративной средой, где многие HR-службы все еще выполняют значительный объем административных и кадровых операций вручную.

Анализ рассмотренной научной литературы позволяет сделать вывод, что большинство современных исследований развивается в нескольких основных направлениях: цифровая трансформация HR-функции, применение искусственного интеллекта, принятие цифровых технологий сотрудниками, развитие HR-аналитики, формирование цифровой стратегии управления человеческими ресурсами и применение Agile-подходов. Вместе с тем значительная часть работ рассматривает перечисленные направления относительно обособленно.

Методология исследования: Методологической основой исследования являются системный, процессный и проектный подходы к изучению инновационных HR-проектов в условиях цифровизации корпоративной среды. В работе использованы методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, научного обобщения, классификации и структурно-функционального анализа.

Исследование основано на изучении научной литературы по цифровому HR-менеджменту, проектному управлению, Agile-подходам, HR-аналитике и применению искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами. Особое внимание уделено выявлению факторов, влияющих на эффективность реализации инновационных HR-проектов, а также разработке направлений совершенствования их управления.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный анализ показывает, что цифровизация корпоративной среды существенно меняет содержание и методы управления HR-проектами. Если ранее большинство проектов в сфере управления персоналом было связано преимущественно с оптимизацией кадрового документооборота, организацией обучения или совершенствованием процедур подбора сотрудников, то в настоящее время HR-проекты все чаще включают внедрение искусственного интеллекта, автоматизацию рекрутинга, использование HR-аналитики, создание цифровых образовательных платформ, развитие систем управления талантами и формирование единой цифровой экосистемы работы с персоналом.

Масштабы происходящих изменений подтверждаются международной статистикой. Согласно исследованию World Economic Forum «Future of Jobs Report 2025», проведенному среди более чем 1 000 крупных работодателей, представляющих свыше 14 млн работников в 55 экономиках мира, 86% работодателей ожидают, что искусственный интеллект и технологии обработки информации окажут существенное влияние на их бизнес к 2030 году. Одновременно 60% компаний относят расширение цифрового доступа к числу основных факторов трансформации бизнеса. При этом работодатели предполагают, что в период 2025–2030 годов в среднем около 39% существующих профессиональных навыков работников изменятся либо частично утратят актуальность.

Приведенные показатели свидетельствуют о том, что инновационные HR-проекты становятся не вспомогательным направлением, а важным элементом корпоративной стратегии. Особенно ярко эта тенденция проявляется в финансовом секторе, где, согласно данным World Economic Forum, 97% работодателей ожидают существенного влияния

искусственного интеллекта на бизнес-модель к 2030 году, что значительно превышает глобальный показатель в 86%. Таким образом, цифровизация непосредственно увеличивает потребность предприятий в проектах по переподготовке сотрудников, автоматизации HR-процессов и формированию новых цифровых компетенций.

Анализ современного состояния непосредственно HR-функции также подтверждает ускорение технологических изменений. По результатам исследования SHRM Talent Trends 2025, в котором приняли участие 2 040 HR-специалистов, 43% организаций уже используют искусственный интеллект при выполнении HR-задач, тогда как в 2024 году данный показатель составлял только 26%. Таким образом, за один год доля организаций, использующих AI в HR, увеличилась на 17 процентных пунктов. Это показывает, что внедрение искусственного интеллекта из экспериментального направления постепенно превращается в распространенную корпоративную практику.

Наиболее активно искусственный интеллект применяется в сфере привлечения и отбора персонала. В 2025 году 51% организаций применяли AI для поддержки рекрутинговых процессов. Среди организаций, уже использующих искусственный интеллект в рекрутинге, 66% применяют его при подготовке описаний вакансий, 44% — при анализе и отборе резюме, 32% — при автоматизированном поиске кандидатов, 31% — для персонализации объявлений о вакансиях и 29% — для коммуникации с соискателями. Особенно важным с позиции оценки результатов HR-проектов является тот факт, что 89% HR-специалистов, использующих AI в рекрутинге, отмечают экономию времени либо рост эффективности работы, 36% сообщают о сокращении затрат на подбор персонала, а 24% — об улучшении возможностей выявления наиболее подходящих кандидатов.

Эти результаты позволяют сделать вывод, что эффективность инновационного HR-проекта целесообразно определять не количеством внедренных цифровых инструментов, а фактическим изменением ключевых бизнес-показателей. Например, для проекта цифровизации рекрутинга результатами должны выступать сокращение продолжительности закрытия вакансии, снижение стоимости найма, уменьшение административной нагрузки на HR-специалиста и улучшение качества отбора кандидатов. Для проекта корпоративного обучения соответствующими показателями могут быть скорость освоения новых компетенций, доля сотрудников, завершивших обучение, стоимость подготовки одного сотрудника и изменение производительности после обучения.

Отдельного внимания заслуживает проблема развития компетенций работников. Согласно World Economic Forum, 77% работодателей планируют осуществлять повышение квалификации и переподготовку персонала в ответ на развитие искусственного интеллекта, 69% намерены нанимать работников, обладающих навыками разработки и совершенствования AI-инструментов, а 62% планируют привлекать сотрудников, способных эффективно работать с искусственным интеллектом. При этом около 47% компаний рассматривают возможность перевода сотрудников из профессий, наиболее подверженных автоматизации, на другие позиции.

Следовательно, инновационные HR-проекты в условиях цифровизации должны охватывать не только технологическую составляющую, но и проекты по reskilling и upskilling персонала. Если организация внедряет новую цифровую систему без параллельного развития компетенций пользователей, возникает риск того, что потенциальный экономический эффект технологии не будет реализован. Данный вывод особенно важен для проектного управления, поскольку расходы на обучение сотрудников необходимо включать в бюджет проекта уже на этапе его планирования.

Проблема недостатка цифровых компетенций подтверждается и статистикой. В глобальном исследовании World Economic Forum около 50% руководителей назвали отсутствие необходимых навыков одним из основных препятствий для внедрения искусственного интеллекта, а 43% указали на отсутствие достаточного видения со стороны менеджеров и руководителей. При этом 29% отметили высокую стоимость AI-продуктов и услуг, 24% — недостаточную адаптацию технологий к потребностям конкретного бизнеса, а 21% — сложность нормативных требований в сфере искусственного интеллекта и данных.

Эти показатели позволяют выделить несколько ключевых групп рисков инновационных HR-проектов: кадровые, управленческие, финансовые, технологические и нормативные. Поэтому совершенствование проектного управления должно предусматривать проведение предварительной диагностики цифровой зрелости организации, анализ имеющихся компетенций, оценку экономической целесообразности проекта и разработку отдельного плана управления организационными изменениями.

Значительные изменения происходят и непосредственно в практике проектного управления. По данным Project Management Institute, в международном исследовании 2024 года среди 500 специалистов по управлению проектами примерно двое из пяти проектных специалистов уже использовали генеративный искусственный интеллект более чем в половине реализуемых ими проектов. При этом число активных пользователей GenAI в управлении проектами увеличилось на 86% по сравнению с началом 2024 года.

Исследование PMI также выявило существенные различия между активными и ограниченными пользователями искусственного интеллекта. Среди специалистов, наиболее активно применяющих GenAI в проектной деятельности, 93% отметили повышение производительности, тогда как среди пользователей с низким уровнем применения данный показатель составлял 58%. Улучшение способности решать проблемы отметили соответственно 89% и 46% респондентов, а повышение общей эффективности — 88% и 50%.

Это позволяет сделать вывод о том, что цифровизация меняет не только содержание HR-проектов, но и сам механизм их управления. Искусственный интеллект может применяться для подготовки проектной документации, анализа рисков, обработки обратной связи сотрудников, формирования отчетов, планирования ресурсов и мониторинга выполнения отдельных этапов проекта. В результате проектный менеджер получает

возможность уделять больше внимания стратегическим вопросам, взаимодействию с заинтересованными сторонами и управлению изменениями.

Однако распространение цифровых технологий опережает формирование единой корпоративной политики их использования. Исследование Microsoft и LinkedIn среди 31 тыс. работников из 31 страны показало, что еще в 2024 году 75% работников умственного труда уже использовали искусственный интеллект на работе, причем 46% пользователей начали применять его менее чем за предыдущие шесть месяцев. При этом 78% пользователей AI приносили в рабочую среду собственные инструменты искусственного интеллекта, то есть использовали модель BYOAI — *Bring Your Own AI*. Только 39% пользователей AI получили соответствующее обучение со стороны своей организации.

Для управления инновационными HR-проектами подобная ситуация имеет двойственное значение. С одной стороны, высокий уровень готовности работников самостоятельно применять цифровые инструменты создает благоприятную основу для инноваций. С другой стороны, неконтролируемое использование внешних AI-инструментов может создавать риски конфиденциальности, защиты персональных данных, информационной безопасности и несогласованности корпоративных процессов. Поэтому одним из результатов совершенствования проектного управления должно стать формирование централизованной системы цифрового управления, включающей регламенты использования AI, обучение работников и единые требования к цифровым HR-платформам.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты показывают, что цифровизация корпоративной среды существенно изменяет содержание управления человеческими ресурсами и требует перехода от традиционного функционального подхода к проектной модели реализации HR-инициатив. В современных условиях внедрение цифровых HR-решений уже не может рассматриваться как локальная задача кадрового подразделения, поскольку подобные проекты затрагивают информационные системы, организационную структуру, систему коммуникаций, корпоративную культуру и процессы принятия управленческих решений.

Результаты анализа подтверждают, что одной из наиболее заметных тенденций является активное распространение искусственного интеллекта и автоматизации в сфере управления персоналом. Вместе с тем рост использования цифровых технологий не означает автоматического повышения эффективности HR-функции. Ключевое значение имеет способность организации правильно определить цели цифрового проекта, связать их со стратегическими задачами бизнеса и сформировать измеримые критерии оценки результатов.

Особенно важным представляется вопрос пользовательского принятия цифровых решений. Даже технологически качественная HR-платформа может не обеспечить ожидаемый эффект, если сотрудники не понимают ее назначения, не обладают необходимыми цифровыми компетенциями или воспринимают изменения как дополнительную административную нагрузку. Поэтому в инновационных HR-проектах

управление изменениями должно рассматриваться как один из самостоятельных элементов проектного управления.

Проведенный анализ также показывает, что недостаток цифровых компетенций работников и управленческого видения остается одним из существенных ограничений цифровой трансформации. Это означает, что проекты автоматизации HR-процессов должны сопровождаться мероприятиями по обучению персонала, развитию цифровых навыков и формированию культуры постоянного профессионального развития. В противном случае разрыв между техническими возможностями цифровой системы и реальной способностью персонала использовать ее будет снижать общую эффективность проекта.

С практической точки зрения существенное значение имеет переход от одноразового внедрения цифровых решений к итерационной модели реализации проектов. Применение Agile-подходов позволяет разделять крупный HR-проект на отдельные этапы, проводить пилотное тестирование, собирать обратную связь пользователей и совершенствовать продукт до его масштабирования. Такая модель особенно эффективна в условиях высокой неопределенности, когда требования сотрудников и технологические возможности могут быстро изменяться.

Полученные результаты позволяют также отметить необходимость расширения системы показателей эффективности HR-проектов. Традиционные критерии соблюдения бюджета, сроков и объема работ остаются важными, однако они не отражают конечную ценность цифровой инициативы для организации. В связи с этим целесообразно дополнительно оценивать уровень использования новой системы сотрудниками, сокращение трудоемкости HR-процессов, изменение стоимости найма, скорость адаптации персонала, уровень вовлеченности, качество обучения и влияние проекта на производительность труда.

Отдельного внимания требует интеграция HR-проектов в единую корпоративную цифровую архитектуру. Практика параллельного внедрения нескольких самостоятельных информационных систем может приводить к дублированию данных, росту расходов на сопровождение, проблемам информационной безопасности и усложнению работы пользователей. Поэтому при формировании портфеля инновационных HR-проектов необходимо учитывать совместимость цифровых решений и возможность их интеграции с существующими корпоративными платформами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что цифровизация корпоративной среды существенно трансформирует подходы к управлению человеческими ресурсами и повышает значение инновационных HR-проектов. Внедрение искусственного интеллекта, HR-аналитики, цифровых платформ и автоматизированных систем позволяет повысить скорость, точность и эффективность HR-процессов, однако достижение устойчивого результата напрямую зависит от качества проектного управления.

Установлено, что успешная реализация инновационных HR-проектов требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, формирование межфункциональных команд, применение гибких методов управления, развитие цифровых компетенций сотрудников и систематическую оценку результатов. Особое значение имеют пилотирование цифровых решений, управление организационными изменениями и ориентация на реальные потребности пользователей.

В результате можно сделать вывод, что совершенствование проектного управления инновационными HR-проектами должно быть направлено на переход от фрагментарного внедрения отдельных технологий к единой системе управления цифровыми HR-инициативами. Такая система должна быть связана со стратегическими целями организации, измеримыми KPI и механизмами постоянного совершенствования.

Практическая реализация предложенных подходов позволит повысить эффективность использования человеческого капитала, снизить издержки HR-процессов, ускорить принятие управленческих решений и обеспечить более успешную адаптацию организаций к условиям цифровой экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S.K. and Singh, G. (2023) 'A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors', *Journal of Business Research*, 157, 113611. doi:10.1016/j.jbusres.2022.113611.
2. Deng, C., Li, H., Wang, Y. and Zhu, R. (2024) 'The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person-environment fit perspective', *Journal of Business Research*, 180, 114738. doi:10.1016/j.jbusres.2024.114738.
3. Fenwick, A., Molnar, G. and Frangos, P. (2024) 'The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption', *Discover Artificial Intelligence*, 4, Article 34. doi:10.1007/s44163-024-00125-4.
4. Hu, D. and Lan, Y. (2024) 'The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing', *PLOS ONE*, 19(8), e0307195. doi:10.1371/journal.pone.0307195.
5. Lou, Y., Hong, A. and Li, Y. (2024) 'Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies', *Sustainability*, 16(12), 5162. doi:10.3390/su16125162.
6. Microsoft and LinkedIn (2024) *2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part*. Microsoft.
7. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L. and Sharp, H. (2024) 'Agile human resource management: A systematic mapping study', *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), pp. 345–374. doi:10.1177/23970022231226316.

8. Mollet, L.S. and Kaudela-Baum, S. (2023) 'Critical HR capabilities in agile organisations: A cross-case analysis in Swiss SMEs', *Review of Managerial Science*, 17, pp. 2055–2075. doi:10.1007/s11846-022-00570-4.
9. Project Management Institute (PMI) (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Project Management Institute (PMI) (2024) *First Movers' Advantage: The Immediate Benefits of Adopting Generative AI for Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
11. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A. and Braojos, J. (2024) 'Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance', *Information & Management*, 61(4), 103966. doi:10.1016/j.im.2024.103966.
12. SHRM (2025) *2025 Talent Trends: AI in HR*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
13. Stone, D.L., Lukaszewski, K.M. and Johnson, R.D. (2024) 'Will artificial intelligence radically change human resource management processes?', *Organizational Dynamics*, 53(1), 101034. doi:10.1016/j.orgdyn.2024.101034.
14. Theres, C. and Strohmeier, S. (2024) 'Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT', *Management Review Quarterly*, 74, pp. 2683–2715. doi:10.1007/s11301-023-00367-z.
15. World Economic Forum (2025) *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.