

<https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.94.2.009>
УДК 331.108.2

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ HR-ПРОЦЕССОВ

Суржиков М. А.^{1*}, Горенко Д. А.¹

¹ Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ),
Ростов-на-Дону, Россия
* 2980135@mail.ru

Аннотация. *Введение.* В условиях цифровой трансформации организациям требуется не только автоматизация процессов, но и стратегическая адаптация HR-функции. Ключевым индикатором готовности к таким изменениям выступает цифровая зрелость (ЦЗ). Цель исследования – выявить концептуальные основы HR Digital Maturity, проанализировать существующие методики оценки и сформировать авторскую концептуальную модель, отражающую взаимосвязь уровня ЦЗ и трансформации HR-процессов. *Материалы и методы.* Применен систематический анализ научной литературы (2018-2025 гг., базы Scopus, WoS, РИНЦ) по критериям релевантности, методологической строгости и отраслевой применимости. Проведен сравнительный анализ моделей зрелости, контент-анализ факторов влияния и концептуальный синтез, позволивший выделить структурные элементы оценки ЦЗ в HR-контексте. *Результаты исследования.* Выявлено, что существующие методики носят фрагментарный характер и не учитывают специфику HR-архитектуры. Разработана концептуальная модель оценки ЦЗ HR-процессов, включающая пять уровней зрелости (от начального до оптимизируемого) и три интегральных измерения: технологическую инфраструктуру, процессную интеграцию и цифровую культуру. *Обсуждение и заключение.* Практическая ценность заключается в адаптации модели для проведения аудита цифровизации HR-функции, разработки дорожных карт и минимизации рисков. Подчеркивается, что без достижения управляемого уровня зрелости (60-80 %) стратегическая интеграция HR с бизнес-процессами остается ограниченной. Изложены направления дальнейших эмпирических исследований.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая зрелость, HR, стратегия, HR Digital Maturity, методика оценки, цифровая экосистема, IT-инфраструктура.

Для цитирования: Суржиков М. А., Горенко Д. А. Влияние цифровой зрелости организации на цифровую трансформацию HR-процессов. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2026;2(33):112-123. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.94.2.009.

Research article

JEL M12 M15 O32 L23 D22

THE IMPACT OF ORGANIZATION'S DIGITAL MATURITY ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HR PROCESSES

Surzhikov M.^{1*}, Gorenko D.¹

¹ Rostov State University of Economics,
Rostov-on-Don, Russia

* 2980135@mail.ru

Abstract. *Introduction.* In the context of digital transformation, organizations require not only process automation but also strategic adaptation of the HR function. Digital maturity (DM) serves as a key indicator of readiness for such changes. The purpose of this study is to identify the conceptual foundations of HR Digital Maturity, analyze existing assessment methodologies, and develop an authorial conceptual framework linking DM levels with HR process transformation. *Materials and methods.* A systematic literature review was conducted (2018-2025, Scopus, WoS, RSCI) using relevance, methodological rigor, and sector applicability as selection criteria. Comparative analysis of maturity models, content analysis of influencing factors, and conceptual synthesis were applied to identify structural assessment elements specific to HR. *Research results.* It is revealed that existing methodologies are fragmented and do not account for HR architecture specifics. A conceptual model for assessing HR DM is proposed, comprising five maturity levels (from initial to optimizing) and three integral dimensions: technological infrastructure, process integration, and digital culture. *Discussion and conclusion.* The practical value lies in adapting the model for HR digitalization audits, roadmap development, and risk mitigation. It is emphasized that without reaching the managed maturity level (60-80 %), strategic integration of HR with business processes remains constrained. Directions for further empirical research are outlined.

Keywords: digital transformation, digital maturity, HR, strategy, HR Digital Maturity, assessment methodology, digital ecosystem, IT infrastructure.

For citation: Surzhikov M., Gorenko D. The Impact of Organization's Digital Maturity on the Digital Transformation of HR Processes. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2026;2(33):112-123. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.94.2.009.

Введение

Современный этап цифровой трансформации характеризуется переходом от точечной автоматизации к глубокой перестройке организационной архитектуры, где HR-функция выступает ключевым драйвером изменений [6, 16]. Цифровая зрелость (ЦЗ) в данном контексте рассматривается не как статичный показатель технологической оснащенности, а как динамическая способность организации интегрировать цифровые решения в стратегию, процессы и корпоративную культуру [11, 13, 17].

Несмотря на рост публикаций по теме, в научной литературе сохраняются три существенных пробела.

1. Отсутствие единых критериев оценки ЦЗ применительно к HR-архитектуре.

2. Недостаточная проработка взаимосвязи между уровнями зрелости и конкретными HR-трансформациями.

3. В существующих исследованиях сохраняется недостаточная проработка связи между моделями цифровой зрелости и конкретными параметрами HR-архитектуры [2, 8, 14].

Целью данной исследовательской работы является анализ концептуальных основ цифровой зрелости управления человеческими ресурсами и ее влияния на HR-стратегию, изучение распространенных методик оценки ЦЗ и их применимость к различным типам организаций, а также разработка концептуальной модели оценки HR Digital Maturity, отражающей влияние уровня цифровой зрелости на трансформацию HR-процессов [6].

Актуальность темы исследования заключена в необходимости организации адаптироваться к быстро меняющимся тенденциям рынка, где цифра играет решающую роль в определении степени конкурентоспособности. Оценка цифровой зрелости дает возможность выявить сильные и слабые элементы организации, что также позволит определить вектор дальнейшего развития.

В рамках исследования изучаются разные подходы к оценке цифровой зрелости, анализируются методики оценки, а также рассматривается взаимосвязь между показателем цифровой зрелости и эффективностью HR организации.

Материалы и методы

Объект исследования – концепция HR Digital Maturity в контексте стратегического управления персоналом.

Предмет – взаимосвязь уровней цифровой зрелости организации и трансформации HR-процессов.

Для достижения поставленной цели был использован дизайн систематического концептуального исследования. Формирование выборки осуществлялось в три этапа.

На первом этапе сформирована выборка источников в базах Scopus, Web of Science и РИНЦ за период 2018-2025 гг. с использованием комбинации ключевых слов: digital maturity, HR, human resources, цифровая зрелость и управление персоналом.

Критерии включения: наличие описания методики или модели оценки ЦЗ; применение в организационном или HR-контексте.

Критерии исключения: материалы без методологического обоснования, отраслевые кейсы без генерализации, дублирующие публикации.

На втором этапе была проведена ручная фильтрация по полноте описания шкал оценки. Итоговая выборка из 17 источников обусловлена требованием методологической репрезентативности, каждый источник прошел тройную проверку на соответствие критериям включения. Для достижения цели был проанализированы зарубежные и отечественные подходы к определению уровня ЦЗ, также были изучены распространенные методики оценки цифровой зрелости в контексте HR.

На третьем этапе проведен сравнительный анализ моделей по единой матрице критериев:

- структура измерений (технологии, процессы, культура, стратегия);
- шкала оценки (уровни / проценты / индексы);
- валидация (эмпирическая / экспертная / теоретическая);
- применимость к HR-функции.

Контент-анализ факторов проводился путем систематической маркировки текстовых фрагментов, описывающих драйверы и барьеры цифровизации HR, с последующей кластеризацией по трем выделенным измерениям модели (технологическая инфраструктура, процессная интеграция, цифровая культура).

На четвертом этапе применен метод концептуального синтеза: были объединены совместимые элементы моделей, проведена адаптация шкалы зрелости под HR-контекст и выделены три интегральных измерения ЦЗ. Для обоснования пятиуровневой шкалы использован адаптивный подход: базовая структура взята из методологии РАНХиГС/ВШГУ [8], дополнена HR-специфичными индикаторами:

- интеграция информационной системой управления персоналом;
- зрелость HR-аналитики;
- цифровая грамотность сотрудников;
- управленческая вовлеченность.

Процедура синтеза, критерии отбора и матрица сравнения обеспечивают воспроизводимость и прозрачность исследовательского дизайна. Методологические ограничения заключаются в теоретическом характере проводимого исследования, отсутствии эмпирической валидации на выборке организаций, что определяет направление дальнейших работ.

Результаты исследования

Результатом изучения теоретической базы было определено, что цифровая трансформация – это процесс, представляющий собой не только автоматизацию уже имеющихся процессов в организации или же внедрение таковых, но и глубокое преобразование всей структуры организации, куда входит корпоративная культура, стратегия развития организации. Результатом данного процесса является такой показатель, как цифровая зрелость (ЦЗ), представляющий собой уровень того, насколько глубоко цифровизация внедрена в происходящие процессы в организации. Стоит отметить, что сущность

такого понятия, как цифровая зрелость весьма объемна, и каждый автор делает акцент при определении разных ее составляющих [8, 15, 16].

Было выявлено, что зарубежные авторы из IMD и Capgemini акцентируют свое внимание на том, что цифровая зрелость организации представляет собой совокупность отдельных, но при этом взаимосвязанных составляющих: цифровой интенсивности и интенсивности управления трансформации, а также указывают на включенность в процесс цифровых преобразований и их способность адаптировать имеющуюся стратегию и инвестиции в цифровой экономике.

Также подчеркивается, что такие явления, как цифровая трансформация и цифровизация, являются организационными явлениями, по этой причине стоит с особым вниманием подходить к данным явлениям [10, 17].

Типология цифрового управления персоналом, сформированная Штрамайером, представлена на рисунке 1 [15].

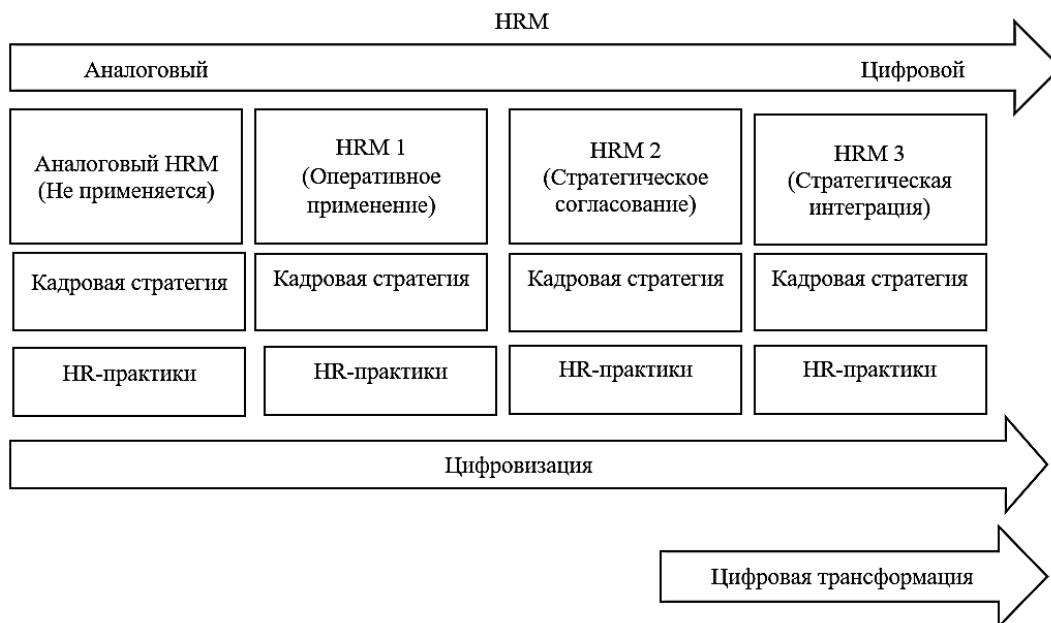


Рисунок 1 – Типология цифрового управления персоналом [15]

Figure 1 – Typology of Digital Human Resource Management [15]

В представленной на рисунке типологии можно выделить, что существует разница между цифровой трансформацией и цифровизацией.

Цифровизация – это процесс перехода от аналоговых компонентов к цифровым; также цифровая трансформация связана со стратегическим согласованием

и интеграцией. На высоких уровнях цифровизация и цифровая трансформация зависят, прежде всего, от людей, а не от технологий.

В свою очередь, отечественные исследователи из ИСЭИ УФИЦ РАН рассматривают данный показатель как интегральную характеристику, показывающую способность функционировать в цифровых условиях экономики, демонстрирующую текущий уровень гибкости и адаптивности [9]. Обобщая подход к определению понятия цифровой зрелости, можно заключить, что отечественные и зарубежные авторы видят данный показатель как отражение способности организации функционировать в условиях цифровой экономики.

На базе проведенного анализа представим определение, что такое цифровая зрелость управления человеческими ресурсами (HR Digital Maturity), и то, как она влияет на стратегию по управлению человеческими ресурсами HRM [12, 14].

Под цифровой зрелостью HR принято понимать уровень интеграции цифровых технологий в процессы управления человеческими ресурсами, отражающий степень эффективности HR-функции, использующей аналитику, автоматизацию и платформенные решения по достижению бизнес-целей [8].

Уровень цифровой зрелости непосредственно отражается на формировании HR-стратегии, поскольку представляет степень эффективности управления человеческими ресурсами при помощи цифровых технологий.

Развитие уровня цифровой зрелости в HR-сфере предоставляет возможность организации оперативней реагировать на рыночные изменения и более эффективно проводить оптимизацию расходов. Кроме того, своевременное внедрение цифровых технологий способствует принятию более точных и эффективных управленческих решений и формированию позитивного опыта сотрудников.

На основе проведенного синтеза сформирована концептуальная модель

оценки цифровой зрелости HR-процессов, представляющая собой многоуровневую диагностическую систему. Модель включает три структурных измерения, пятиуровневую шкалу прогрессии и набор связующих измеримых индикаторов.

1. Элементы модели (структурные измерения).

Технологическая инфраструктура – базовый слой, обеспечивающий цифровую основу (наличие интегрированной HRIS, облачных хранилищ, API-связей с другими бизнес-системами).

Процессная интеграция – операционный слой, отражающий степень автоматизации HR-подпроцессов и зрелость HR-аналитики (переход от описательной к предиктивной аналитике).

Цифровая культура и стратегическое выравнивание – управленческий слой, определяющий готовность HR-бизнес-партнеров и топ-менеджмента к изменениям, а также включение цифровых HR-метрик в корпоративную систему KPI/OKR.

2. Взаимосвязи элементов.

Измерения функционируют не изолированно, а в синергии. Технологическая инфраструктура создает потенциал для процессной интеграции, которая активируется только при достаточном уровне цифровой грамотности и стратегической приоритизации HR-трансформации. Переход на каждый последующий уровень зрелости требует синхронного развития всех трех измерений, отставание в одном из них сдерживает общий прогресс.

3. Логика формирования модели.

Модель разработана путем концептуального синтеза ограничений существующих подходов (табл. 1). Универсальные методики [2, 11] фокусируются преимущественно на IT-оснащенности, тогда как HR-ориентированные исследования [6, 14] не предлагают измеримых шкал. Авторская рамка устраняет этот разрыв: базовая пятиуровневая структура адаптирована из отраслевых практик [8], но дополнена HR-специфичными индикаторами (табл. 2) и привязана к логике

трансформации HR-архитектуры. Это превращает модель из теоретического конструкта в прикладной диагностический инструмент.

Для формирования репрезентативной выборки моделей оценки цифровой зрелости применялись строгие критерии включения.

1. Наличие формализованной методики или модели с четкой структурой измерений.

2. Применение в организационном или HR-контексте.

3. Публикация в рецензируемых источниках или отчетах исследовательских центров.

Сопоставление отобранных моделей проводилось по единой аналитической матрице, включающей четыре параметра: структуру измерений, тип и детализацию шкалы оценки, метод валидации и потенциал адаптации к HR-функции. Несмотря

на различие в природе подходов (концептуальные, индексные, прикладные), их совместный анализ позволяет выявить ограничения универсальных моделей и обосновать необходимость авторского синтеза, ориентированного на архитектуру HR-процессов.

Проведенный сравнительный анализ методов оценки цифровой зрелости организации представлен в таблице 1. Модели в таблице 1 отобраны как репрезентативные примеры различных классов подходов (универсальные рамки, экспертные оценки, количественные индексы), что позволяет выявить общие ограничения при адаптации к HR-контексту. Таблица 1 не претендует на исчерпывающую классификацию всех моделей цифровой зрелости; она отражает сопоставление подходов, наиболее часто используемых для оценки цифровой трансформации и потенциально адаптируемых к HR-функции.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методик оценки цифровой зрелости [2, 8, 11, 15]
Table 1 – Comparative analysis of digital maturity assessment methodologies [2, 8, 11, 15]

Модель	Измерения	Шкала оценки	Валидация	Применимость к HR
Digital Maturity Model (DMM)	Технологии, процессы, стратегия	5 этапов подготовки	Экспертная	Ограниченная (требует адаптации под HR-метрики)
Digital Capability Framework (DCF)	Компетенции, инфраструктура	Качественный аудит	Теоретическая	Частичная (фокус на структурных подразделениях)
Digital Maturity Index (CMI)	Показатели эффективности	Количественный индекс	Эмпирическая	Высокая (при калибровке HR-индикаторов)
Gartner DMM	Стратегия, IT, культура	7-этапный цикл	Экспертная	Средняя (зависит от состава оценщиков)

Анализ приведенных выше методов по измерению текущего уровня цифровой зрелости организации демонстрирует разнообразие существующих подходов к оценке, различные акценты подходов при анализе, а также их достоинства и недостатки.

Большая часть методов предполагает многоуровневый характер оценки и берет во внимание несколько направлений.

Каждый метод предназначен для дачи комплексной оценки уровня цифровой зрелости и берет в учет специфику деятельности организации, цифровые аспекты и процессы деятельности в рамках управления человеческим капиталом [2].

Итоговый уровень ЦЗ складывается из внешних и внутренних факторов, приведенных в таблице 2.

Таблица 2 – **Факторы цифровой зрелости HR-процессов** [8, 12, 13]
 Table 2 – **Digital maturity factors of HR processes** [8, 12, 13]

Измерение	Индикатор зрелости	Уровень влияния
Технологическая инфраструктура	Наличие интегрированной HRIS; использование облачных решений для хранения данных	Высокий
Процессная интеграция	Автоматизация рекрутинга и адаптации; зрелость HR-аналитики	Высокий
Цифровая культура	Цифровая грамотность HR-специалистов и линейных менеджеров; вовлеченность топ-менеджмента	Критический

Представленные в таблице 2 факторы напрямую связаны с объектом исследования, поскольку выступают измеримыми факторами оказывающих влияние на HR Digital Maturity. В отличие от общих индикаторов технологической оснащенности, каждый фактор отражает готовность организации к трансформации конкретных HR-подпроцессов: технологическая интеграция обеспечивает сквозной контур данных, развитие HR-аналитики переводит управление персоналом из административного в стратегическое русло, а цифровая культура и стратегическое выравнивание гарантируют устойчивость изменений и синхронизацию HR-функции с бизнес-целями. Совокупность данных факторов формирует эмпирическую основу для оценки текущего уровня зрелости, калибровки пятиуровневой шкалы и построения целевой дорожной карты HR-цифровизации.

4. Пятиуровневая шкала зрелости.

Шкала отражает прогрессию от начального уровня (<20 % цифровизации, точечные инструменты) до оптимизируемого (80-100 %, непрерывное совершенствование на основе данных). Каждый уровень калибруется через пороговые значения индикаторов из таблицы 2, что позволяет организации не только диагностировать текущее состояние, но и формировать целевую дорожную карту с четкими этапами внедрения.

Экспертами из РАНХиГС, ВШГУ и Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации выделяются пять уровней цифровой зрелости организации.

Первый уровень (начальный) – цифровизация менее 20 %, характеризуется точечной цифровизацией процессов. HR-стратегия на данном уровне характеризуется наличием базовых навыков у сотрудников и внедрением простых цифровых инструментов по управлению человеческими ресурсами, таких как базовый HR-учет и учет электронных баз хранения информации. Происходит акцентуация на подготовке к цифровой трансформации.

Второй уровень (развивающийся) – цифровизация 21-40 %, характеризуется начальным уровнем стандартизации и цифровизации, а также использованием CRM-системы. На текущем уровне происходит внедрение системы управления персоналом, предполагается автоматизация процессов по рекрутингу и учету рабочего времени.

Третий уровень (определяемый) – уровень цифровизации составляет 40-60 %, полная стандартизация HR-процессов, имеющиеся цифровые процессы интегрируются между собой. Развитие аналитики HR данных для совершенствования процессов принятия решений, поддержка дистанционных (удаленных) работы при сохранении гибкости. Сотрудники вовлечены в работу через цифровые ресурсы.

Четвертый уровень (управляемый) – уровень цифровизации составляет 60-80 %, цифровые системы интегрированы в имеющуюся бизнес-модель, HR-процессы адаптируются на основе имеющихся данных.

Пятый уровень (оптимизируемый) – автоматизация достигает 80-100 %, полная

цифровая трансформация всех процессов, посредством чего происходит непрерывное совершенствование HR-процессов при помощи цифровых технологий. HR-стратегия предполагает создание цифровой экосистемы, стратегическое управление талантами при помощи продвинутой аналитики, быстрое реагирование на вызовы организации и готовность адаптироваться к имеющимся тенденциям на рынке [8]. Шкала адаптирована из методологии РАНХиГС/ВШГУ путем добавления HR-специфичных пороговых значений.

Имеющаяся шкала процентной цифровизации адаптирована из отраслевых практик оценки технологической готовности [8, 11], но в предложенной модели каждый уровень привязан к конкретным HR-индикаторам, что устраняет декларативность исходных шкал.

Полученный после анализа уровень ЦЗ напрямую отражается на процессах управления человеческими ресурсами, поэтому необходим комплексный подход, предполагающий объединение технологических инноваций в сфере HR, аналитических данных, человекоцентричности, а также гибкости процессов. Учитывая данный факт текущий уровень ЦЗ служит фундаментом для формирования стратегии развития организации при том, как непосредственно сама стратегия задает направление цифровой трансформации и желанный уровень цифровой зрелости.

После формирования стратегии и определения вектора цифровой трансформации начинается процесс цифровой трансформации основных HR-процессов, которая представляет собой многокомпонентный подход по интеграции современных технологий во всю структуру HR, предусматривающий их дальнейшую оптимизацию [7]. Данный процесс предусматривает работу не только над автоматизацией рутинных задач, но и преобразование HR-процесса, синхронизируя его с глобальным бизнес-процессом, тем самым повышая эффективность организации.

Ключевые направления, охватывающие весь жизненный цикл организации:

- рекрутинг;
- обучение;
- цифровой документооборот;
- персонализированное развитие;
- управление мотивацией сотрудников;
- управление оценкой работы и ее эффективностью.

Трансформация представленных направлений повышает качество управления персоналом, повышает степень компетентности сотрудников и снижает уровень затрат.

Представленный процесс преследует ряд целей по трансформации HR:

- принятие управленческих решений на основе актуальных данных;
- повышение уровня компетентности сотрудников;
- совершенствование бизнес-деятельности [6, 14].

Это позволяет сделать вывод о том, что цифровая зрелость организации непосредственно отражается на трансформации HR-процессов. Связано это с тем, что ЦЗ демонстрирует степень эффективности HR-функции.

Развитие IT-инфраструктуры создает техническую базу для автоматизации HR-процессов, тогда как цифровая зрелость HR-функции отражает не только степень внедрения технологий, но и их эффективность в решении стратегических задач управления персоналом.

Организация, обладающая высоким уровнем цифровой зрелости, обладает сразу рядом преимуществ, к которым относятся следующие.

Во-первых, гибкость и адаптивность стратегии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Данное явление связано с тем фактом, что уровень цифровой зрелости отражает не просто фактический уровень наличия цифровых инструментов, а степень их вовлеченности в HR-процессы. Гибкость проявляется в степени оперативного реагирования на изменения со стороны внешней среды за счет использования цифровых аналитических инструментов,

а адаптивность – за счет развития организационной культуры и компетенций сотрудников.

Во-вторых, повышение эффективности и прозрачности HR-процессов посредством автоматизации рутинных задач, оптимизация процесса принятия решений на базе цифровой аналитики данных.

В-третьих, повышение конкурентоспособности за счет увеличения качества управленческих решений. Это происходит посредством цифровизации HR-аналитики, которая помогает прогнозировать уровень текучести кадров, определить степень влияния факторов, которые негативно сказываются на эффективности, и позволяет оптимизировать расходы на сотрудников.

Во время процесса цифровой трансформации HR-процессов возникают препятствия, наиболее ярко проявляющиеся при низком уровне цифровой зрелости, зачастую они связаны со следующим.

1. Проблема интеграции цифровых систем, проявляющаяся через несовместимость новых цифровых инструментов с устаревшими.

2. Сопротивление сотрудников организации по причине непонимания конечной цели изменения, что связано с недостаточным уровнем осведомленности о деталях трансформации и той роли, которая им отведена.

3. Недостаточный уровень информационной безопасности. Поскольку цифровая трансформация управления человеческими ресурсами подразумевает обработку и хранение данных в больших объемах, возникает риск утечки персональных данных, из-за чего организация обязана внедрять современные надежные методы по защите информации [1, 3].

Для повышения уровня цифровой зрелости в рамках HR требуется проводить аудит цифровой зрелости HR-процессов, целью которого является определение интегрированности цифровых инструментов в процесс управления человеческими ресурсами, также необходима разработка стратегии по цифровизации

HR, используя подходящие инструменты, повышение цифровых компетенций сотрудников и внедрение HR-аналитики, которая даст возможность проводить систематический сбор, анализ, интерпретацию данных для принятия дальнейших управленческих решений [3, 11].

Таким образом, результаты исследования показывают, что без перехода на уровень управляемой зрелости (60-80 %) интеграция HR-аналитики, автоматизации и стратегического планирования остается фрагментарной. На данном этапе цифровые инструменты внедряются изолированно, а данные не используются для предиктивного управления талантами. Достижение уровня оптимизируемой зрелости (80-100 %) требует синхронизации HR-стратегии с бизнес-моделью, внедрения непрерывного цикла сбора и интерпретации данных, а также формирования цифровой культуры как организационной нормы.

Обсуждение и заключение

Полученные результаты дополняют существующие исследования, демонстрируя, что универсальные модели ЦЗ не учитывают архитектуру HR-функции [13, 15]. В отличие от подходов, фокусирующихся исключительно на технологической инфраструктуре [7, 11], предложенная модель интегрирует процессную зрелость и цифровую культуру как равнозначные измерения.

Согласие с выводами Strohmeier [15] и Shahiduzzaman [14] подтверждает тезис о том, что стратегическая интеграция HR возможна лишь при достижении уровней управляемой и оптимизируемой зрелости.

Практическая значимость исследования заключается в предоставлении организациям адаптивного инструмента для самооценки HR-цифровизации, формирования приоритетных направлений трансформации и обоснования инвестиций в HR-технологии. Модель может быть использована консалтинговыми подразделениями, HR-директорами и органами управления для разработки цифровых дорожных карт.

Ограничения исследования носят теоретико-методологический характер: отсутствие эмпирической валидации на репрезентативной выборке, субъективность экспертных оценок при калибровке шкал, отсутствие учета отраслевой специфики. В перспективе планируется проведение эмпирического тестирования модели на выборке компаний сектора услуг и промышленности с применением структурного моделирования и панельных данных.

Список литературы

1. Аленина, К. А., Курицына, А. В. Разработка алгоритма оценки уровня цифровой зрелости компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1057-1078. – DOI 10.18334/erpp.14.4.120726.
2. Балахонова, И. В. Оценка цифровой зрелости как первый шаг цифровой трансформации процессов промышленного предприятия : монография. – Пенза, 2021. – 276 с.
3. Оценка цифровой зрелости предприятия / М. Л. Кричевский, Ю. А. Мартынова, С. В. Дмитриева // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2545-2560. – DOI 10.18334/vines.12.4.116786.
4. Мусина, Д. Р., Ганиева, М. Р. Цифровая зрелость отрасли и предприятия: понятие и методы оценки // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 5. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-22
5. Попов, Р. О. Цифровая трансформация HR-процессов как фактор повышения эффективности управления персоналом в малом и среднем предпринимательстве // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 11. – С. 128-140. – DOI 10.54861/27131211_2025_11_128.
6. Салин, Д. С. Цифровая зрелость управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1417-1434. – DOI 10.18334/lim.12.6.123398.
7. Степнов, И. М., Телегина, М. Ю. Интегрирующая роль цифровой зрелости персонала в модели сбалансированной цифровой трансформации // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 35-52. – DOI 10.26794/2304-022X-2024-14-4-35-52.
8. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. – М. : РАНХиГС, 2021. – 184 с.
9. Устинова, Л. Н., Аракелова, А. О. Технологии управления человеческими ресурсами на основе цифрового подхода // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 40-52. – DOI 10.18721/JE.14603.
10. Modeling Human Resource Development Based on Employee Maturity Capabilities in Knowledge-Based Companies / S. M. Abdollahzadeh, L. Saeidi, S. Tootian // Business, Marketing, and Finance Open. – 2024. – Vol. 1, № 3. – P. 12-26. – DOI 10.61838/bmfopen.1.3.2.
11. Gökalp, E., Martinez, V. Digital Transformation Maturity Assessment: Development of the Digital Transformation Capability Maturity Model // International Journal of Production Research. – 2022. – Vol. 60, № 20. – P. 6282-6302. – DOI 10.1080/00207543.2021.1991020.
12. The Extended Digital Maturity Model / T. Haryanti, N. A. Rakhmawati, A. P. Subriadi // Big Data and Cognitive Computing. – 2023. – Vol. 7, № 1. – Art. 17. – DOI 10.3390/bdcc7010017.
13. SMEs' Digital Maturity: Analyzing Influencing Factors and the Mediating Role of environmental Factors / E. Omol, P. Abuonji, L. Mburu // Journal of Innovative Digital Transformation. – 2025. – Vol. 2, № 1. – P. 19-36. – DOI 10.1108/JIDT-01-2024-0002.
14. Shahiduzzaman, M. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, № 2. – Art. 51. – DOI 10.3390/admsci15020051.

15. *Strohmeier, S.* Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification // German Journal of Human Resource Management. – 2020. – Vol. 34, № 3. – P. 345-365. – DOI 10.1177/2397002220921131.

16. Digital Tools for Advancing Digital Enablement of Business: A Toolset Advancing Business Maturity / A. Telukdarie, M. Sishi, C. Tshukudu // Procedia Computer Science. – 2024. – Vol. 239. – P. 726-733. – DOI 10.1016/j.procs.2024.06.229.

17. *Zhang, J., Chen, Z.* Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age // Journal of the Knowledge Economy. – 2024. – Vol. 15. – P. 1482-1498. – DOI 10.1007/s13132-023-01214-y.

References

1. *Alenina, K., Kuritsyna, A.* Development of an Algorithm for Assessing the Level of Digital Maturity of a Company // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14, № 4. – P. 1057-1078. – DOI 10.18334/epp.14.4.120726.

2. *Balakhonova, I.* Assessing Digital maturity as the First Step in the Digital Transformation of Industrial Enterprise Processes : monograph. – Penza, 2021. – 276 p.

3. Assessing the Digital Maturity of an Enterprise / M. Krichevsky, Yu. Martynova, S. Dmitrieva // Issues of Innovation Economics. – 2022. – Vol. 12, № 4. – P. 2545-2560. – DOI 10.18334/vinec.12.4.116786.

4. *Musina, D., Ganieva, M.* Digital Maturity of the Industry and Enterprise: Concept and Assessment Methods // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, № 4. – P. 5.

5. *Popov, R.* Digital Transformation of HR Processes as a Factor in Increasing the Efficiency of Personnel Management in Small and Medium-Sized Businesses // Progressive Economy. – 2025. – № 11. – P. 128-140. – DOI 10.54861/27131211_2025_11_128.

6. *Salin, D.* Digital Maturity of Human Resource Management // Leadership and Management. – 2025. – Vol. 12, № 6. – P. 1417-1434. – DOI 10.18334/lim.12.6.123398.

7. *Stepnov, I., Telegina, M.* The Integrating Role of Digital Maturity of Personnel in the Model of Balanced Digital Transformation // Management Sciences. – 2024. – Vol. 14, № 4. – P. 35-52. – DOI 10.26794/2304-022X-2024-14-4-35-52.

8. Digital Transformation Strategy: Write to Implement / ed. by E. Potapova, P. Poteev, M. Shklyaruk. – M. : RANEPa, 2021. – 184 p.

9. *Ustinova, L., Arakelova, A.* Human Resource Management Technologies Based on a Digital Approach // Scientific and Technical Statements of St. Petersburg State Polytechnical University. Economic sciences. – 2021. – Vol. 14, № 6. – P. 40-52. – DOI 10.18721/JE.14603.

10. Modeling Human Resource Development Based on Employee Maturity Capabilities in Knowledge-Based Companies / S. Abdollahzadeh, L. Saeidi, S. Tootian // Business, Marketing, and Finance Open. – 2024. – Vol. 1, № 3. – P. 12-26. – DOI 10.61838/bmfopen.1.3.2.

11. *Gökalp, E., Martinez, V.* Digital Transformation Maturity Assessment: Development of the Digital Transformation Capability Maturity Model // International Journal of Production Research. – 2022. – Vol. 60, № 20. – P. 6282-6302. – DOI 10.1080/00207543.2021.1991020.

12. The Extended Digital Maturity Model / T. Haryanti, N. A. Rakhmawati, A. P. Subriadi // Big Data and Cognitive Computing. – 2023. – Vol. 7, № 1. – Art. 17. – DOI 10.3390/bdcc7010017.

13. SMEs' Digital Maturity: Analyzing Influencing Factors and the Mediating Role of environmental Factors / E. Omol, P. Abuonji, L. Mburu // Journal of Innovative Digital Transformation. – 2025. – Vol. 2, № 1. – P. 19-36. – DOI 10.1108/JIDT-01-2024-0002.

14. *Shahiduzzaman, M.* Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, № 2. – Art. 51. – DOI 10.3390/admsci15020051.

15. *Strohmeier, S.* Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification // *German Journal of Human Resource Management*. – 2020. – Vol. 34, № 3. – P. 345-365. – DOI 10.1177/2397002220921131.

16. Digital Tools for Advancing Digital Enablement of Business: A Toolset Advancing Business Maturity / A. Telukdarie,

M. Sishi, C. Tshukudu // *Procedia Computer Science*. – 2024. – Vol. 239. – P. 726-733. – DOI 10.1016/j.procs.2024.06.229.

17. *Zhang, J., Chen, Z.* Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2024. – Vol. 15. – P. 1482-1498. – DOI 10.1007/s13132-023-01214-y.

Об авторах

Суржиков Михаил Андреевич, доктор экономических наук, профессор, декан факультета менеджмента и предпринимательства, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, 2980135@mail.ru.

Горенко Даниил Алексеевич, аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, Gorenko.02@mail.ru.

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 20.03.2026; одобрена после рецензирования 29.04.2026; принята к публикации 20.05.2026.



Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Суржиков М. А., Горенко Д. А.

About the Author

Mikhail Surzhikov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Dean of the Faculty of Management and Entrepreneurship, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, 2980135@mail.ru.

Daniil Gorenko, Postgraduate student of the Department of General and Strategic Management, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, Gorenko.02@mail.ru.

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 20.03.2026; approved after reviewing on 29.04.2026; accepted for publication on 20.05.2026.



This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 M. Surzhikov, D. Gorenko