

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 331.104

JEL J5

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2025-21-98-107>**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА СОДЕРЖАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ****П. С. Лемещенко**

liamp@bsu.by

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой международной политической экономии
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь

Ма Нина

nina061308@gmail.com

аспирант кафедры международной политической экономии
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь

В настоящей статье проводится анализ цифровой трансформации и ее влияние на развитие содержания трудовых отношений на китайских предприятиях. Особое внимание уделяется тому, что цифровизация постепенно становится важным фактором трансформации процесса управления человеческим капиталом на основе использования современных технологий. В статье также рассматриваются преимущества цифрового управления персоналом предприятия, а также факторы влияния на автоматизацию и индивидуализацию этого процесса, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации. Авторы при этом обращают внимание на затруднения, связанные с использованием современных технологий в производственной деятельности: инерция поведения сотрудников и их сопротивление изменениям, низкий уровень компетенции, а также необходимость адаптации персонала к новым организационным условиям.

Ключевые слова: трудовые отношения, китайские предприятия, цифровая трансформация, человеческий капитал, реформирование, инновации.

Цитирование: Лемещенко, П. С. Цифровая трансформация и ее влияние на содержание трудовых отношений китайских предприятий / П. С. Лемещенко, Ма Нина // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2025. – Вып. 21. – С. 98–107. – <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2025-21-98-107>

Введение. Цифровая трансформация стала ключевым фактором развития современной экономики, значительно влияя на сферу трудовых отношений. Этот процесс подразумевает использование современных технологий и методов, которые преобразуют организацию труда, рабочие процессы и взаимодействие между работниками и работодателями. В условиях усиливающейся конкуренции и глобализации цифровизация становится важным инструментом повышения производительности и конкурентоспособности организаций.

Стратегические потребности развития китайских государственных предприятий и поддержка государственной политики КНР составляют ключевые факторы, стимулирующие цифровую трансформацию управления человеческими ресурсами. По мере углубления реализации китайской стратегии инновационно-ориентированного развития

государственные предприятия Китая настоятельно нуждаются во внедрении передовых цифровых технологий для повышения уровня управления и укрепления ключевой конкурентоспособности. Например, в рамках продвигаемой государством программы «Интеллектуальное производство 2025» (Китай) четко сформулировано требование ускорения цифровизации и интеллектуализации традиционных отраслей, что непосредственно стимулирует китайские госпредприятия применять технологии больших данных и искусственного интеллекта в кадровом менеджменте для оптимизации распределения человеческих ресурсов и повышения операционной эффективности. Китайское правительство активно поддерживает данный процесс через комплекс мер, включая налоговые преференции, специальные фонды технологических инноваций и национальные программы профессиональной подготовки кадров, создавая институциональные гарантии для цифровой трансформации госпредприятий. Кроме того, Китай реализовал масштабные проекты по созданию платформ электронного правительства и межведомственного обмена данными, что обеспечило цифровизацию управления человеческими ресурсами необходимой инфраструктурой и информационной базой. Это позволяет осуществлять кадровое планирование с высокой точностью, оптимизировать управленческие процессы и в полной мере соответствовать долгосрочным стратегическим задачам развития китайской государственной экономики [1, с. 59].

До цифровизации трудовые отношения на китайских предприятиях опирались на исторически обусловленные традиционные подходы, основанные на иерархическом управлении и строго регламентированных процедурах. Эти методы соответствовали требованиям индустриального периода, с акцентом на дисциплину, выполнение норм и минимизацию издержек. Управление персоналом было сосредоточено на строгой документации и планировании, конкретизации целей и задач для сотрудников.

Основные черты традиционных трудовых отношений, которые применялись ранее, можно свести к следующему. Во-первых, это было иерархическое управление. Большинство предприятий характеризовались жесткой вертикальной структурой, при которой все решения принимались руководством, а сотрудники строго выполняли распоряжения, не участвуя в обсуждении и планировании. Во-вторых, это были негибкие процессы. Организация работы игнорировала внешние изменения и индивидуальные особенности сотрудников, что снижало их мотивацию и способность адаптироваться к новым условиям. В-третьих, отсутствие технологической поддержки. Процессы практически не автоматизировались, а дополнительные данные редко использовались для принятия решений.

Несмотря на указанные недостатки, данная модель обеспечивала такие преимущества, как краткосрочная устойчивость и предсказуемость управленческих решений. Однако она также препятствовала оперативному реагированию на необходимые изменения, ограничивала творческий потенциал работников и затрудняла привлечение квалифицированных кадров, ориентированных на творчество.

Одной из ключевых проблем была несоответствие между запросами работодателей и профессиональными навыками сотрудников. Например, исследование показывает, что в Китае насчитывается более 200 миллионов квалифицированных рабочих, в том числе более 60 миллионов высококвалифицированных работников. Однако квалифицированные рабочие составляют лишь 26 % от общей численности занятого населения. Один квалифицированный работник соответствует как минимум двум должностям. Спрос на рынке труда на квалифицированных рабочих значительно превышает предложение¹. Это подчеркивало необходимость реформирования подходов к управлению трудовыми отношениями для повышения эффективности.

¹ Проблемы и меры противодействия распределению трудовых ресурсов и занятости рабочей силы / Вэнь Яньбин. – URL: <https://www.zhonghongwang.com/show-258-352521-1.html> (дата обращения: 01.03.2025).

До внедрения цифровизации подходы к трудовым отношениям в Китае сохраняли преимущественно консервативный характер, обеспечивая стабильность, но усложняя развитие производства в условиях динамично меняющихся технологических новшеств и размеров рынка. Эти ограничения стали стимулом для перехода к более современным и адаптивным моделям управления. Цифровизация открыла новые возможности, включая использование технологий больших данных, искусственного интеллекта и облачных сервисов для оптимизации процессов и повышения производительности. В контексте трудовых отношений она стала катализатором изменений, позволив внедрять гибкие модели управления персоналом и улучшать взаимодействие между сторонами.

Результаты и их обсуждение. Применение цифровых технологий в управлении трудовыми отношениями включает автоматизацию процессов, внедрение цифровых платформ и аналитических инструментов. Эти инновации способствуют переходу от статичных и жестких систем к динамичным подходам, учитывающим как потребности бизнеса, так и особенности сотрудников [2, с. 155]. Ключевые аспекты цифровой трансформации в сфере трудовых отношений включают следующие составляющие:

1. Автоматизация рутинных операций. Например, автоматизация расчета заработной платы и обработки заявок на отпуск снижает административные затраты и ускоряет выполнение задач.

2. Анализ данных для принятия решений. С использованием аналитических инструментов HR-отделы могут прогнозировать кадровые потребности, оценивать производительность сотрудников и определять направления для улучшений.

3. Внедрение цифровых рабочих мест. Облачные сервисы обеспечивают доступ к корпоративным ресурсам и эффективное взаимодействие сотрудников вне зависимости от их местонахождения.

Преимущества внедрения цифровых технологий в управление трудовыми отношениями включают:

1. Увеличение точности и скорости работы. Автоматизация операций позволяет сосредоточиться на стратегических задачах и улучшении результатов бизнеса.

2. Рост прозрачности и объективности. Анализ данных минимизирует субъективность при принятии решений, таких как распределение бонусов или продвижение.

3. Повышение гибкости и адаптации. Цифровизация позволяет быстрее реагировать на изменения рынка и учитывать индивидуальные запросы сотрудников.

Установлено, что интеграция цифровых технологий в управление человеческими ресурсами может повысить эффективность работы компании, вовлеченность сотрудников и общую производительность, а также способствовать формированию корпоративной культуры. Компания Siemens внедряет передовые цифровые платформы для управления персоналом. Используя облачные HR-решения, компания стандартизировала кадровые процессы в глобальном масштабе. Это позволило повысить коэффициент конверсии с поисковых запросов до подачи заявок на карьерном сайте на 30 %, предоставить соискателям опыт, соответствующий их потребностям, снизить нагрузку на команды по подбору персонала и помочь HR-департаментам обеспечивать сотрудников и кандидатов высокотехнологичными решениями [3, с. 69]. Это свидетельствует о том, что цифровые технологии повышают эффективность в процессе подбора персонала, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на общую производительность труда.

Цифровая трансформация радикально изменяет трудовые отношения, адаптируя их к требованиям современной экономики. Однако эти изменения сопровождаются вызовами, которые требуют детального анализа и поиска эффективных решений.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация в сфере трудовых отношений сопровождается рядом сложностей, затрудняющих ее реализацию и требующих комплексного подхода. Эти проблемы охватывают как технологические,

так и социальные аспекты, включая сопротивление сотрудников изменениям, недостаток профессиональных навыков, а также вопросы безопасности данных и соблюдения этических норм.

Одной из ключевых преград является сопротивление сотрудников изменениям, обусловленное несколькими факторами:

1. Отсутствие информированности. Многие сотрудники не понимают цели и выгоды цифровизации, что порождает страх перед потерей работы или усложнением процессов [4, с. 782].

2. Приверженность устоявшимся подходам. Привычные методы работы вызывают у работников стресс и неуверенность при переходе к новым технологиям.

3. Усталость от постоянных изменений. Частые инновации могут перегружать персонал, провоцируя негативное отношение к новым инициативам.

Такие реакции приводят к снижению продуктивности, замедлению внедрения технологий и ухудшению корпоративного климата. Для преодоления этих трудностей важно развивать осведомленность сотрудников, организовывать обучение, тренинги и семинары, а также внедрять изменения поэтапно [5, с. 30].

Другой серьезной проблемой является нехватка необходимых компетенций. Современные реалии требуют от работников умения использовать цифровые платформы, анализировать данные и работать с автоматизированными системами. Однако многие предприятия сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов. Белая книга «О цифровых талантах Китая в 2024 году» показала, что в настоящее время предприятия повсеместно сталкиваются с нехваткой цифровых кадров. 74 % компаний заявили о наличии дефицита цифровых талантов, при этом 44 % из них считают этот дефицит «очень острым»¹. Например, в процессе цифровой трансформации компании Bosch China выявилось, что у сотрудников широко распространены недостаточные навыки работы с цифровыми платформами, особенно в ключевых областях, таких как алгоритмы, программирование и анализ данных, где наблюдаются значительные пробелы. Для решения этой проблемы компания создала специализированный отдел цифрового обучения². Среди сотрудников Аудиторского бюро района Ханьян города Ухань лишь один человек имеет образование в области компьютерных наук, а большинство остальных специализируется в сфере экономики или инженерного менеджмента. В работе с аудитом больших данных наблюдается нехватка специалистов, которые сочетают понимание бизнес-процессов с владением технологиями анализа больших данных, а также отсутствие навыков обработки, анализа и применения аудиторских данных. После ввода в эксплуатацию интеллектуальной производственной линии компании Guangxi Liugong Machinery изначально планировалось, что на каждую смену будут приходиться два оператора. Однако через год обучения лишь двое сотрудников соответствовали требованиям. Операторам необходимо овладеть навыками CNC-программирования и обслуживания оборудования, но традиционные рабочие не имеют доступа к цифровым обучающим программам, из-за чего линия не может работать на полную мощность. Член комитета Чжан Тао, директор завода Лида компании Brilliance BMW Automobile, долгое время занимается изучением цифровой трансформации предприятий. В ходе посещений и исследований множества компаний она выявила, что дефицит «цифровых мастеров» проявляется в двух аспектах – нехватка специалистов с новыми цифровыми навыками в таких областях, как большие данные, искусственный интеллект и облачные

¹ Белая книга «Цифровые таланты 2024» // 51CTO, Китайская ассоциация ПО (Подразделение CIO). – URL: <https://www.jnexpert.com/report/detail?id=710&c=7&shareStatis=3eef76a83f2f6c1c-8a0851e831b26645> (дата обращения: 01.03.2025).

² Обучение как инструмент трансформации бизнеса и новых стратегий развития // HR Excellence center. – URL: <https://www.hrecchina.org/UploadFile/20230724/培训助力业务转化与发展新思考.pdf> (дата обращения: 03.03.2025).

вычисления. Это выражается в сложности найма, длительном цикле обучения, высокой текучести кадров и неравномерном региональном распределении. Острая нехватка гибридных специалистов, которые не только владеют цифровыми технологиями, но и глубоко понимают бизнес-процессы предприятий. Такие кадры требуют междисциплинарных навыков и богатого практического опыта, что делает их крайне редкими¹. Эти примеры подчеркивают, что нехватка компетенций может стать серьезным препятствием на пути цифровой трансформации, требуя от компаний значительных инвестиций в обучение персонала и переквалификацию кадров. Для решения этой проблемы предлагаются следующие меры:

1. Обучающие программы. Компании должны обеспечивать переквалификацию сотрудников через специализированные курсы.

2. Стимулирование самообразования. Использование цифровых платформ помогает сотрудникам самостоятельно развивать навыки.

3. Привлечение экспертов. Сотрудничество с профессионалами ускоряет процесс адаптации бизнеса к цифровым изменениям.

Еще одной важной проблемой является защита данных сотрудников и соблюдение их прав. Увеличение объемов персональных данных, обрабатываемых компаниями, повышает риски их утечки или несанкционированного использования. Исследование Чжао Сяоян [6, с. 72] показывает, что многие предприятия сталкиваются с трудностями в обеспечении безопасности данных и соблюдении нормативных требований.

Для минимизации этих рисков рекомендуются следующие шаги:

1. Использование защищенных платформ. Компании должны внедрять надежные системы для хранения и обработки данных.

2. Контроль доступа. Ограничение и мониторинг доступа к данным усиливают их защиту.

3. Информирование сотрудников. Работники должны знать, как используются их данные, и иметь к ним доступ.

Преодоление вызовов цифровизации требует комплексного подхода. Компании должны учитывать человеческий фактор, развивать компетенции персонала и обеспечивать высокий уровень защиты данных. Примеры успешного внедрения цифровых технологий позволяют выявить эффективные стратегии, оценить их преимущества и учитывать возможные ограничения в процессе цифровой трансформации. Примеры успешного применения цифровых технологий в управлении трудовыми отношениями демонстрируют наиболее эффективные подходы, а также помогают выявить их преимущества и ограничения.

В исследовании газеты «Китайская трудовая и социальная защита»² анализируется опыт китайских государственных компаний, внедривших цифровые HR-технологии. Основные меры включали создание единой HR-системы, объединяющей данные о сотрудниках, их результативности и карьерном росте. Это способствовало повышению прозрачности и улучшению планирования ресурсов. Кроме того, проводились обучающие программы для развития цифровых навыков сотрудников и автоматизировались рутинные процессы, такие как составление графиков и расчет заработной платы. Например, компания State Grid Corporation of China внедрила систему «умного управления персоналом», после запуска система успешно применяется в рамках ряда оценок

¹ Воспитание «цифровых мастеров» для содействия цифровой трансформации предприятий // Китайская рабочая газета. – URL: <https://acftu.people.com.cn/n1/2024/0307/c67502-40190738.html>. – Дата публ.: 07.03.2024.

² Цифровизация управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях: на примере внедрения системы HR RedSea Cloud // Газета социального обеспечения Китая. – URL: https://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/ztzl/rsxthfjszl/jyj/202302/t20230202_494204.html. – Дата публ.: 02.02.2023.

среднего профессионального звания. Эффективность оценки повысилась на 30 %, а удовлетворенность сотрудников значительно выросла¹. Данная система играет значительную роль в повышении эффективности управления и защите прав и интересов работников. В компании Dongfeng Motor Group после цифровизации системы управления персоналом была также модернизирована система управления эффективностью, охватывающая три уровня: организационный, управленческий и уровень сотрудников. Это способствует повышению эффективности управления и улучшает поддержку принятия решений. Кроме того, благодаря цифровой трансформации Dongfeng Motor Group добилась повышения удовлетворенности сотрудников, сэкономила более 90 миллионов юаней, увеличила показатель эффективности персонала на 160 % и сократила расходы на 58 %². Однако в исследовании подчеркивается, что основными вызовами остаются сопротивление сотрудников изменениям и необходимость дополнительного обучения, так как многие работники из традиционных отраслей не обладают достаточными цифровыми навыками для эффективного взаимодействия с новыми системами.

Другой пример представлен в работе Ци Юйдун [7, с. 148], где рассмотрены инновации, такие как «облака талантов» и гиг-экономика. «Облака талантов» – это цифровые платформы, позволяющие быстро находить квалифицированных специалистов для временных или проектных задач, что повышает гибкость управления ресурсами и снижает затраты на найм постоянного персонала. Например, Облачная платформа Kingdee Cloud·Xinghan HR Cloud, опираясь на мощную облачную инфраструктуру, предоставляет крупным предприятиям комплексные решения для управления человеческими ресурсами. К ним относятся интеллектуальный отбор резюме, автоматизация процессов найма, оценка эффективности сотрудников и другие функции. Это позволило значительно повысить эффективность управления и способность компаний к принятию стратегических решений³. Система «Байюньшань»⁴ предоставляет модули для учета рабочего времени, расчета заработной платы, управления кадровыми документами и другие функции. Она поддерживает полностью цифровые процессы работы сотрудников – от приема на работу до выхода на пенсию, помогая предприятиям реализовать стандартизацию и централизацию управления человеческими ресурсами. Кроме того, система поддерживает мобильный доступ, позволяя сотрудникам осуществлять поиск информации и выполнять операции в любое время и в любом месте.

В гиг-экономике применяются платформенные модели, предлагающие удаленную работу и гибкий график, что особенно актуально для таких отраслей, как IT, дизайн и консалтинг. В частности, Meituan, крупнейший китайский сервис доставки, использует цифровую платформу для гибкого управления курьерами, позволяя им работать в удобное время и увеличивая общий уровень их доходов. В сфере высоких технологий компания Tencent активно нанимает удаленных разработчиков через собственную платформу «Cloud Studio», что помогает привлекать специалистов со всего мира и повышать конкурентоспособность бизнеса. Китайские технологические компании успешно

¹ Национальная энергосетевая корпорация Китая: система управления человеческими ресурсами (HRIS) – платформа для эффективного управления талантами // Тангруань. – URL: <https://www.itangsoft.com/baike/show-62661.html> (дата обращения: 10.03.2025).

² HR Digitalization Transformation Journey Research // HR Excellence center. – URL: <https://www.hrecchina.org/UploadFile/20220524/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E6%95%B0%E5%AD%97%E5%8C%96%E7%8E%B0%E7%8A%B6%E4%B8%8E%E6%88%90%E7%86%9F%E5%BA%A6%E8%BF%9B%E9%98%B6%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf> (date of access: 15.03.2025).

³ Kingdee Cloud Constellation Large-Scale Enterprise SaaS Management Cloud // Kingdee Software (China) Co., Ltd. – URL: <https://www.li-king.cn/upload/2023-12/170321885213063700.pdf> (date of access: 16.03.2025).

⁴ Система управления человеческими ресурсами компании «Байюньшань» // ZHIXUANINTERNET. – URL: <http://p15156.zxnyun.com> (дата обращения: 16.03.2025).

используют эти подходы для управления проектными командами, что приводит к повышению удовлетворённости сотрудников и их вовлеченности.

Исследование Ли Яньпина [2, с. 158] подчеркивает роль аналитических инструментов в управлении персоналом. Компании, внедрившие эти системы, получили возможность выявлять ключевых сотрудников, разрабатывать индивидуальные планы их профессионального роста, прогнозировать текучесть кадров и принимать превентивные меры для ее снижения. Например, компания Huawei оптимизирует управление человеческими ресурсами с помощью анализа данных: предоставляет льготы с учетом потребностей сотрудников для повышения их удовлетворенности, внедряет трехпорную модель управления HR (COE, HRBP, SSC), что способствует развитию бизнеса, а также использует технологии для оптимизации процессов найма, обучения и управления вознаграждениями. Alibaba применяет технологии искусственного интеллекта для автоматизированного отбора резюме, повышая эффективность рекрутинга. Компания анализирует многомерные данные сотрудников для прогнозирования риска увольнения и на этой основе оптимизирует стратегии формирования кадрового резерва и привлечения персонала.

Кроме того, искусственный интеллект ускоряет процесс найма за счет анализа больших массивов данных, включая резюме кандидатов. Китайский Строительный Банк (CCB), внедрив технологии RPA (роботизированная автоматизация процессов) и ICR (интеллектуальное распознавание содержимого), создал платформу для операционного обслуживания «цифровых сотрудников». Реализовано внедрение 2 400 цифровых сотрудников, охватывающих такие бизнес-сценарии, как финансы, управление рисками, обслуживание клиентов и другие. Применение цифровых сотрудников значительно повысило эффективность обработки операций: ежедневный объем выполняемых задач превышает 80 000 транзакций, что позволило сократить трудовые затраты примерно на 2500 человек. Одновременно достигнуто повышение точности и производительности рабочих процессов¹. Китайская мобильная телекоммуникационная группа компаний ввела в эксплуатацию 55 000 цифровых сотрудников² в 2024 г., заменив повторяющиеся рабочие задачи. Это позволило сократить совокупную рабочую нагрузку на 1,54 млн человеко-дней и снизить управленческие расходы на 3,5 %³.

Выводы. Эти примеры ясно показывают, что успешная цифровизация трудовых отношений требует комплексного подхода, включающего интеграцию данных, гибкость методов и развитие навыков сотрудников. Они подтверждают, что цифровые технологии могут значительно повысить эффективность HR-процессов и усилить конкурентоспособность организаций. На основе выявленных проблем и успешных примеров цифровой трансформации можно предложить следующие рекомендации для эффективного внедрения цифровых технологий в управление трудовыми отношениями.

Для уменьшения сопротивления изменениям технологии следует внедрять постепенно, начиная с простых решений, таких как автоматизация расчета зарплат или

¹ China Construction Bank: Implementing 2,400 digital employee application scenarios to open a new chapter in digital transformation // Kingsware International. – URL: <https://www.kingswarei.com/-jinrong/7> (date of access: 20.03.2025).

² Цифровые сотрудники – это виртуальная рабочая сила, управляемая такими технологиями, как искусственный интеллект (ИИ), роботизированная автоматизация процессов (RPA) и большие данные. Они способны имитировать человеческое поведение и выполнять повторяющиеся, рутинные рабочие задачи, такие как ввод данных, управление документами, обслуживание клиентов и другие аналогичные процессы.

³ Китайская компания мобильной связи (China Mobile Limited): Полугодовой отчет за 2024 год // Китайская компания мобильной связи (China Mobile Limited). – URL: https://www.sse.com.cn/disclosure/listedinfo/announcement/c/new/2024-08-09/600941_20240809_4-Q47.pdf (дата обращения: 21.03.2025).

упрощение документооборота. По мере привыкания сотрудников можно расширять использование технологий. Важно также обучать и вовлекать персонал, демонстрируя преимущества новых подходов через тренинги, семинары и практические занятия. Это помогает снизить стресс, упростить адаптацию и повысить вовлеченность сотрудников [8, с. 8]. Необходимо организовать диалог с сотрудниками, учитывать их мнения и активно привлекать к процессу внедрения.

Для развития компетенций сотрудников предприятиям нужно регулярно проводить тренинги по работе с цифровыми платформами, аналитическими инструментами и другими технологиями. Индивидуальные планы обучения, основанные на текущем уровне навыков и профессиональных целях сотрудников [9, с. 82], помогают персонализировать процесс обучения. Использование игровых методов, например геймификации, повышает мотивацию, а система наставничества с участием опытных сотрудников облегчает адаптацию новичков. Учет человеческого фактора предполагает сбалансированное применение технологий, которые освобождают сотрудников от рутинных задач, давая больше времени для творческой и стратегической работы. Эмоциональная поддержка, открытые обсуждения и укрепление корпоративной культуры, ориентированной на развитие и взаимопомощь, способствуют снижению напряжения. Важно также установить границы использования технологий, чтобы избежать чрезмерного контроля и обеспечить защиту прав сотрудников.

Для повышения безопасности данных компании должны инвестировать в кибербезопасность, использовать надежные системы защиты и разработать внутреннюю политику по обработке данных. Прозрачность можно обеспечить через информирование сотрудников о способах использования их данных и предоставление доступа к личной информации. Стимулирование вовлеченности сотрудников включает создание платформ для обмена идеями, где они могут предлагать улучшения HR-процессов, внедрение систем вознаграждения для активных участников цифровизации и формирование рабочих групп для адаптации технологий в конкретных процессах.

Эти меры позволят минимизировать риски, связанные с сопротивлением изменениям, недостатком навыков и вопросами безопасности, а также обеспечить эффективное внедрение цифровых технологий в управление трудовыми отношениями. Успешная цифровизация трудовых отношений основывается на интеграции технических решений, развитии компетенций сотрудников и учете человеческого фактора. Реализация предложенных мер позволит организациям повысить эффективность управления персоналом и укрепить конкурентные позиции.

Для дальнейшего развития цифровизации трудовых отношений необходимо сосредоточиться на: во-первых, углубленных исследованиях влияния цифровизации на трудовые отношения, включая культурные и организационные аспекты; во-вторых, разработке адаптивных моделей управления, интегрирующих цифровые технологии с традиционными подходами; в-третьих, создании новых аналитических инструментов для мониторинга HR-процессов, способствующих улучшению взаимодействия между сотрудниками и работодателями.

Цифровизация открывает перед организациями уникальные возможности для модернизации подходов к управлению персоналом. Успех цифровой трансформации зависит от способности компаний сочетать технологические решения с учетом человеческих потребностей, поддерживать сотрудников в процессе изменений и создавать условия для их профессионального роста. Продолжение исследований в этой области станет важным шагом на пути к устойчивому развитию бизнеса в цифровую эпоху.

Список использованных источников

1. Цзоу Юэян. Исследование цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях / Юэян Цзоу // Китайская электронная коммерция. – 2025. – Т. 31, № 6. – С. 58–60.
2. Ли Яньпин. Цифровое управление человеческими ресурсами: интегрированная структура и перспективы исследований / Яньпин Ли, Лэ Ли, Сян Ху // Научно-технический прогресс и стратегии. – 2021. – Т. 38, № 23. – С. 151–160. <https://doi.org/10.6049/kjbydc.2021070405>
3. Makovoz, O. Digital technologies in personnel management / O. Makovoz, S. Ly-senko // Proceedings of London International Conferences. – 2024. – № 10. – С. 65–76. <https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208>
4. Wang, Y. Research on the impact mechanism of organizational-based psychological ownership on the intelligent transformation of manufacturing enterprises: based on the perspective of technological change / Y. Wang, M. Han // Psychology Research and Behavior Management. – 2020. – С. 775–786.
5. Ма Цзюнь. Цифровая трансформация предприятий, цифровое восприятие сотрудников и инновационная эффективность: технология как нож, а я как рыба? / Ма Цзюнь, Го Минцзе // Научно-технический прогресс и стратегии. – 2023. – Т. 40, № 22. – С. 22–32.
6. Чжао Сяоян. Исследование вызовов и стратегий аудиторской работы предприятий в условиях больших данных / Чжао Сяоян // Развитие строительства. – 2024. – Т. 8, № 4. – С. 71–73.
7. Ци Юйдун. Реформа управления предприятиями в эпоху цифровой экономики / Ци Юйдун, Сяо Сюй // Мир управления. – 2020. – Т. 36, № 6. – С. 135–152.
8. Kisaumbi, A M. Relationship between organizational factors and adoption of new technology in kenya: A case of CEMASTEIA / A. M. Kisaumbi // European Scientific Journal. – 2022. – Т. 18, № 9. – С. 91–110. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n9p91>
9. Ши Цин. Плыть по течению? Исследование механизма влияния цифровой трансформации на активное поведение сотрудников в условиях изменений / Цин Ши, Лянлянь Гао // Западный форум по экономике и управлению. – 2024. – Т. 35, № 1. – С. 72–85.

Статья поступила в редакцию 21 апреля 2025 года

DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE CONTENT OF LABOR RELATIONS IN CHINESE ENTERPRISES**P. S. Lemeschenko**

liamp@bsu.by

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of international political economy

Belarusian State University

Minsk, Republic of Belarus

Ma Nina

nina061308@gmail.com

PhD student

International Political Economy Department, Faculty of Economics

Belarusian State University

Minsk, Republic of Belarus

This article analyzes digital transformation and its impact on the development of the content of labor relations in Chinese enterprises. Particular attention is paid to the fact that

digitalization is gradually becoming an important factor in the transformation of the human capital management process based on the use of modern technologies. The article also discusses the advantages of digital personnel management of the enterprise, as well as the factors influencing the automation and individualization of this process, ensuring an increase in the competitiveness of the organization. The author also draws attention to the difficulties associated with the use of modern technologies in production activities: the inertia of employee behavior and their resistance to change, low level of competence, as well as the need for personnel to adapt to new organizational conditions.

Keywords: labor relations, Chinese enterprises, digital transformation, human capital, reform, innovation.

References

1. Zou, Y. Y. (2025) Research on digital transformation of human resource management in state-owned enterprises. *China Electronic Commerce*. 31 (6), 58–60. (In Chinese).
2. Li, Y. P. [et al.] (2021) Digital human resource management: an integrated framework and research prospects. *Science and Technology Progress and Policy*. 38 (23), 151–160. Available from: <https://doi.org/10.6049/kjbydc.2021070405> (In Chinese).
3. Makovoz, O., Lysenko, S. (2024) Digital technologies in personnel management. *Proceedings of London International Conferences*. 10, 65–76. Available from: <https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208>
4. Wang, Y., Han, M. (2020) Research on the impact mechanism of organizational-based psychological ownership on the intelligent transformation of manufacturing enterprises: based on the perspective of technological change. *Psychology Research and Behavior Management*, 775–786.
5. Ma, J., Guo, M. J. (2023) Enterprise digital transformation, employee digital cognition and innovation performance: technology as the knife, me as the fish? *Science and Technology Progress and Policy*. 40 (22), 22–32. (In Chinese).
6. Zhao, X. Y. (2024) Research on challenges and strategies of enterprise audit work in the context of big data. *Architectural Development*. 8 (4), 71–73. (In Chinese).
7. Qi, Y. D., Xiao, X. (2020) Management reform of enterprises in the digital economy era. *Management World*. 36 (6), 135–152. (In Chinese).
8. Kisaumbi, A. M. (2022) Relationship between organizational factors and adoption of new technology in Kenya: a case of CEMASTEIA. *European Scientific Journal*. 18 (9), 91–110. Available from: <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n9p91>
9. Shi, Q., Gao, L. L. (2024) Go with the flow? Research on the impact mechanism of digital transformation on employees' proactive change behavior. *Western Forum on Economy and Management*. 35 (1), 72–85. (In Chinese).