

Искусственный интеллект в системе управления персоналом: новые горизонты для организаций

Свистунов Василий Михайлович

Д-р экон. наук, проф. каф. управления персоналом
ORCID: 0000-0001-8303-9899, e-mail: svistunov@guu.ru

Ма Тхи Ань Тхы

Аспирант
ORCID: 0009-0009-8908-387X, e-mail: athuma9910@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В условиях глобальной цифровизации технологии искусственного интеллекта (далее — ИИ) все чаще становятся важным инструментом управления персоналом организации. Исследована роль ИИ и его влияние на трансформацию инструментов и технологий принятия решений в системе управления персоналом организации. Проблемная область исследования — ИИ как инструмент повышения качества принятия и реализации управленческих решений в условиях цифровой трансформации сферы управления персоналом современной организации. Цель настоящего исследования — анализ влияния использования технологий ИИ на содержание и качество решения основных кадровых задач организации. Задача исследования состоит в определении преимуществ и недостатков, с которыми может столкнуться организация, вставшая на путь использования ИИ при решении кадровых задач.

Представлены результаты анализа практики использования российскими и зарубежными компаниями технологий ИИ для решения кадровых задач. Проанализированы вызовы, связанные с этическими и социальными аспектами внедрения технологий ИИ в управление персоналом. Сделан вывод о необходимости интеграции технологий ИИ как в корпоративную систему управления, так и в функциональную систему управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации.

Выводы и предложения основываются на результатах национальных экспертных мониторингов а также, исследований, проведенных российскими и зарубежными компаниями на предмет эффективного использования цифровых инструментов в решении задач управления персоналом.

Для цитирования: Свистунов В.М., Ма Т.А.Т. Искусственный интеллект в системе управления персоналом: новые горизонты для организаций // Вестник университета. 2026. № 4. С. 5–18.

Ключевые слова

Вовлеченность сотрудников, искусственный интеллект, кадровая служба, обучение персонала, рекрутмент, стратегическое управление, управление персоналом, цифровые технологии



Artificial Intelligence in the personnel management system: new horizons for organizations

Vasily M. Svistunov

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Personnel Management Department

ORCID: 0000-0001-8303-9899, e-mail: svistunov@guu.ru

Ma Thi Anh Thu

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-8908-387X, e-mail: athuma9910@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

In the context of global digitalization, AI technologies are increasingly becoming an important tool for managing personnel. The AI's role and impact on the transformation of decision-making tools and technologies in the personnel management system is studied. The problem area of research is AI as a tool for improving the quality of making and implementing managerial decisions in the context of the digital transformation of the personnel management sphere at a modern company. The purpose of the study is to analyze the impact of the use of AI technologies on the content and quality of solving the main personnel tasks. The objective of the study is to identify the advantages and disadvantages that a company that has embarked on the path of using AI in solving personnel issues.

The results of the analysis of the practice of using AI technologies by Russian and foreign companies to solve personnel issues are presented. The challenges associated with the ethical and social aspects of AI technologies implementation in personnel management are analyzed. The authors conclude that it is necessary to integrate AI technologies into both the corporate management system and the functional personnel management system in order to ensure the competitiveness and sustainable development of a modern company.

The presented conclusions and proposals are based on the results of national expert monitoring, research conducted by Russian and foreign companies on the effective use of digital tools in solving personnel management tasks.

For citation: Svistunov V.M., Ma T.A.T. (2026) Artificial Intelligence in the personnel management system: new horizons for organizations. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 5–18.

Keywords

Employee engagement, Artificial Intelligence, human resources, staff training, recruitment, strategic management, human resources management, digital technologies

ВВЕДЕНИЕ

Большинство современных организаций сталкиваются с необходимостью адаптации к технологическим изменениям и быстро меняющимся условиям рынка. В условиях изменений корпоративная система управления персоналом играет определяющую роль в обеспечении устойчивого роста и конкурентоспособности организации. При этом традиционные технологии и методы управления персоналом не всегда способны помочь менеджменту компаний принять решение, адекватное вызовам, формируемым во внешней и внутренней средах бизнеса [1].

Широкие возможности для развития новых способностей, призванных помочь компании обеспечить себя конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе, предоставляют цифровые технологии и инструменты. Сегодня управление персоналом является примером системной целенаправленной деятельности, испытывающей глубокую трансформацию благодаря цифровизации. Одним из ключевых факторов происходящей трансформации является активное применение приложений искусственного интеллекта (далее — ИИ). С развитием цифровых технологий именно ИИ становится инструментом новых возможностей, открывающихся для менеджмента организации в решении задач в сфере управления персоналом. При этом он используется скорее не для автоматизации рутинных HR-процессов, а для проведения качественного анализа больших данных, прогнозирования перспективных кадровых потребностей, широкой интеграции с другими корпоративными бизнес-процессами, повышения безопасности данных и т.д. [2]. Внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов, таких как вопросы этики, конфиденциальности данных и необходимости подготовки кадров для работы с новыми технологиями. Экспертное сообщество отмечает отсутствие надежных стратегий и методов интеграции ИИ как с действующими корпоративными системами управления, так и с функциональными системами управления персоналом [3].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель настоящего исследования — анализ практики использования технологий ИИ в системе управления персоналом организации и их влияния на содержание, результативность ключевых HR-процессов. Объектом исследования являются процессы управления персоналом, а предметом исследования — эффективность использования технологий ИИ в системе управления персоналом организации.

Достижение поставленной цели обеспечено последовательным решением следующих задач:

- анализ современных трендов, ключевых проблем и вызовов, с которыми сталкивается сфера управления персоналом в условиях активного использования перспективных цифровых технологий, включая технологии ИИ;
- определение перечня задач управления персоналом, решение которых потенциально возможно с помощью технологий ИИ;
- определение основных преимуществ и ограничений использования технологий ИИ в управлении персоналом организации;
- анализ возможных перспектив использования технологий ИИ в управлении персоналом организации.

Методология исследования основана на системном подходе и включает использование как общенаучных, так и специальных методов, таких как анализ, синтез, обобщение, сравнение и систематизация научных данных.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Управление персоналом — вид деятельности, призванный обеспечить эффективное использование рабочей силы для достижения как стратегических целей компании, так и индивидуальных целей каждого сотрудника и во многом определяющий успех организации в условиях быстро меняющегося рынка труда [4]. Несмотря на несомненные достижения в области управления персоналом, HR-менеджеры многих компаний сталкиваются с существенными трудностями, снижающими результативность их труда. Возможный путь преодоления имеющихся трудностей — расширение практики использования специалистами кадровых служб современных цифровых инструментов и технологий, включая технологические решения на базе ИИ.

Авторы проанализировали и обобщили мнения экспертов, представленные в официальных отчетах и заключениях о результативности основных сфер управления персоналом современной организации^{1,2,3,4}. Систематизация и структурный анализ собранной информации дали возможность установить наименее результативные профессиональные практики управления персоналом организации. Данные профессиональные HR-области нуждаются в скорейшем внедрении в практику их повседневной реализации цифровых технологий и инструментов, способных помочь специалистам повысить эффективность реализации соответствующих управленческих процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На глобальном уровне одной из наиболее актуальных проблем в области управления персоналом является нехватка на рынке труда квалифицированных кадров, что затрудняет процесс найма и увеличивает сроки закрытия существующих вакансий. Особенно остро эта проблема проявляется в высокотехнологичных отраслях, таких как информационные технологии, машиностроение, приборостроение и здравоохранение. В отчете по состоянию российского рынка труда по итогам 2023 г. указывается, что более 70 % российских работодателей сталкиваются с дефицитом высококвалифицированных специалистов в ИТ-секторе (ИТ — информационные технологии), что увеличивает сроки поиска и подбора кандидатов⁵. Острый недостаток кадров также наблюдается в здравоохранении и машиностроении⁶.

В мире наблюдается схожая ситуация. Дефицит кадров остро ощущается в таких областях, как информационные технологии, инженерия и производство. Такие технологические гиганты, как Google и Microsoft, сталкиваются с дефицитом специалистов в области ИИ и машинного обучения. Подобное положение дел вынуждает компании активно применять практику найма иностранных специалистов [5]⁷. В Великобритании для покрытия имеющегося дефицита медицинского персонала, способного обеспечить работу и обслуживание сложнейшей медицинской техники, кадровые службы ведут поиск подходящих кандидатов в европейских странах, включая страны Восточной Европы [5].

Компании, испытывающие острую нехватку квалифицированных специалистов, имеют ограниченные возможности для дальнейшего технологического роста и инновационного развития. Им приходится использовать дорогостоящие технологии рекрутинга для привлечения квалифицированных кадров. Возможный вариант решения указанной проблемы — использование цифровых технологий, включая решения на базе ИИ, способные автоматизировать процессы поиска, подбора и отбора потенциальных кандидатов⁸.

Одной из острейших проблем, с которой сталкиваются организации по всему миру, является критический недостаток требуемых профессиональных навыков у действующих сотрудников. Результаты исследования, проведенного научно-исследовательским центром компании McKinsey (McKinsey Global Institute, MGI) еще в 2021 г., свидетельствуют о том, что 84 % сотрудников по всему миру считают, что им не хватает ключевых профессиональных навыков, необходимых для эффективного выполнения своей работы⁹. Это особенно актуально для отраслей, характеризующихся активным внедрением цифровых технологий и инновационных решений. Ведущие мировые компании, такие как IBM, Amazon и др., разрабатывают собственные или используют специализированные обучающие платформы и программы, ориентированные на формирование новых профессиональных навыков, требуемых сотрудниками¹⁰.

¹ IBM. IBM Global AI Adoption Index — Enterprise Report; 2023. Режим доступа: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2024_globalnyy_indeks_vnedreniya_iskusstvennogo_intellekta_ibm_korporativnyy_otchet_ibm_global_ai_adoption_index_enterprise_report_ibm/ (дата обращения: 08.10.2025).

² Исследование уровня вовлеченности российских сотрудников. Режим доступа: https://potok.io/research/issledovanie-urovnya-vovlechennosti-rossijskih-sotrudnikov/#research_form (дата обращения: 08.10.2025).

³ Только 1/5 часть российских компаний интересуются вовлеченностью своих сотрудников. Режим доступа: <https://incruissia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (дата обращения: 08.10.2025).

⁴ Исследование вовлеченности персонала или как «включить» своих сотрудников по максимуму. <https://hurma.work/rf/blog/issledovanie-vovlechennosti-personala-ili-kak-vklyuchit-svoih-sotrudnikov-po-maksimumu-2/> (дата обращения: 08.10.2025).

⁵ Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

⁶ Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

⁷ Семенхин А., Баталина Е. Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary. Режим доступа: <https://tedo.ru/page51546959.html> (дата обращения: 08.10.2025).

⁸ IBM. IBM Global AI Adoption Index — Enterprise Report; 2023. Режим доступа: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2024_globalnyy_indeks_vnedreniya_iskusstvennogo_intellekta_ibm_korporativnyy_otchet_ibm_global_ai_adoption_index_enterprise_report_ibm/ (дата обращения: 08.10.2025).

⁹ McKinsey Global Institute. Workforce Skills in the Digital Age; 2021. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/workforce-skills> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁰ McKinsey Global Institute. Workforce Skills in the Digital Age; 2021. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/workforce-skills> (дата обращения: 08.10.2025).

В Российской Федерации (далее — РФ, Россия), несмотря на активную реализацию государственных и негосударственных программ профессионального обучения, уровень квалификации работников, особенно в высокотехнологичных отраслях, остается недостаточным. Проблема в значительной степени связана с дефицитом цифровых навыков у сотрудников и нехваткой обучающих программ, которые способны сочетать как профессиональную подготовку, так и развитие «гибких» навыков (англ. soft skills). Исследование, проведенное стаффинговой группой ANCOR, показало, что 44 % российских работодателей сталкиваются с недостаточным уровнем профессиональных навыков у своих сотрудников, включая низкий уровень их цифровой грамотности¹¹. Корпоративные программы обучения часто оказываются неэффективными, так как они в полной мере не учитывают корпоративные потребности, а индивидуальные потребности сотрудников не рассматривают практически вовсе. Большинство программ корпоративного обучения ориентированы на общие знания, а не на развитие недостающих или требуемых индивидуальных профессиональных компетенций¹². Наблюдается дефицит образовательных ресурсов для эффективного обучения сотрудников. Такое положение вещей требует от менеджмента отечественных организаций не только более активного использования современных образовательных инструментов, но и большей вовлеченности сотрудников в создание внутренних обучающих программ и менторских систем.

Развитие программ вовлеченности способствует повышению уровня лояльности сотрудников к организации, положительно влияет на снижение текучести кадров. Анализ результатов проведенных исследований свидетельствует о том, что вовлеченные сотрудники в два раза реже увольняются и в целом, более продуктивны. По имеющимся оценкам, 22 % российских компаний начали оценивать уровень вовлеченности своих сотрудников не более двух лет назад, что свидетельствует о недостаточной системности в подходах к этой проблеме¹³. В России уровень вовлеченности сотрудников в последние годы не превышает 70 %. В табл. 1 представлены итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала, проведенного компанией «ЭКОПСИ» в 2024 г.

Таблица 1

Динамика индекса вовлеченности сотрудников в российских компаниях в период 2018–2024 гг.

Показатель	Годы						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Уровень вовлеченности сотрудников, %	75	74	69	68	66	69	64

Составлено авторами по материалам источника¹⁴

Согласно опубликованным данным, в 2022 г. индекс вовлеченности составил 66 %, что ниже уровня 2019 г. (74 %) и 2020 г. (69 %). Однако в 2023 г. индекс вовлеченности вернул утраченные позиции достигнув значения 69 %. Вместе с тем следует отметить тот факт, что показатель, оценивающий уровень внутрикорпоративных коммуникаций в 2023 г. составил 65,3 %, что существенно ниже уровня 2022 г. (70 %)¹⁵. Причины низкой вовлеченности, отмечаемые специалистами, являются недостаточная мотивация и отсутствие ясных карьерных перспектив у сотрудников компаний.

¹¹ Персоналу добавили поддержки: как меняется работа с кадрами в России. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/651fc16d9a79476386445619> (дата обращения: 08.10.2025).

¹² Как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232> (дата обращения: 08.10.2025).

¹³ Только 1/5 часть российских компаний интересуются вовлеченностью своих сотрудников. Режим доступа: <https://incrossia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁴ ЭКОПСИ. Итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024. Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-vserossiyskogo-monitoringa-vovlechnosti-personala-2024/> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁵ ЭКОПСИ. Итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2023. Режим доступа: <https://research.ecopsy.ru/engagement/materials/engagement-meetings/> (дата обращения: 08.10.2025).

Низкий уровень вовлеченности сотрудников является проблемой и для зарубежных компаний. Согласно данным компании Gallup, специализирующейся на исследованиях общественного мнения, только 15 % сотрудников в мире реально вовлечены в корпоративные бизнес-процессы, а в Западной Европе только 10 %¹⁶. Следствием этого является высокая текучесть персонала, снижение продуктивности сотрудников и существенный рост затрат на рекрутинг.

Традиционно, в целях повышения вовлеченности, менеджмент компаний проводит большую работу, направленную на совершенствование корпоративной культуры. Большинство отечественных и зарубежных компаний улучшают условия труда сотрудников, используют индивидуальные режимы труда и отдыха, разрабатывают и внедряют разноплановые бонусные программы, обеспечивают возможность для профессионального и личностного роста сотрудников. Такой подход является оправданным, если учитывать невозможность расчета абсолютного значения уровня вовлеченности и его закрепления в регламентирующей документации компании. Сегодня можно утверждать, что вовлеченность персонала трансформируется под влиянием цифровизации. В связи с этим уровень цифрового развития организации становится фактором роста вовлеченности сотрудников.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что российские и зарубежные компании сталкиваются с рядом общих и специфических проблем в области управления персоналом:

- острый дефицит квалифицированных кадров в высокотехнологичных отраслях;
- проблемы с вовлеченностью сотрудников;
- ограниченный набор действительно эффективных обучающих программ;
- отсутствие устойчивого опыта эффективного использования цифровых технологий и инструментов для решения задач в HR-сфере.

При этом экспертное сообщество связывает решение указанных проблем с необходимостью активного внедрения цифровых технологий в практику управления персоналом^{17,18,19}.

Поиск возможных вариантов решения данной задачи предполагает определение особенностей, характеризующих состояние современного рынка HRTech. Среди важнейших из них эксперты выделяют:

- кадровый голод, отмечаемый большинством экспертов, способствует развитию ИТ-решений во всех сегментах HR-отрасли;
- малый бизнес проявляет все больший интерес к инструментам HR-автоматизации в поисках способов повышения эффективности и результативности данной сферы;
- понятие HR-Tech становится размытым, так как многие кадровые решения все чаще включают в себя элементы FinTech, EdTech и др.;
- эффективные кадровые решения на основе ИИ большинство вендоров включают в свои программные продукты, предназначенные для использования компаниями любых размеров [2; 5].

В табл. 2 приведены данные, характеризующие объем отечественного рынка HRTech, опубликованные российским порталом TAdviser, специализирующимся на публикации материалов исследований по теме корпоративной информатизации.

Таблица 2

Объем российского рынка HRTech в период 2017–2024 гг.

Год	Объем рынка HRTech, млрд руб.	Динамика по отношению к предыдущему году, %
2017	17,8	А–
2018	19,4	+ 9
2019	21,0	+ 8

¹⁶ Gallup. State of the Global Workplace; 2024. Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁷ Сравнение SAP SuccessFactors HCM и Oracle Taleo Cloud. Режим доступа: <https://soware.ru/compare/sap-successfactors-hcm-vs-oracle-taleo-cloud> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁸ Гигант Unilever успешно нанимает людей с помощью игр и искусственного интеллекта. Режим доступа: <https://thebusinesscourier.com/en/gigant-unilever-uspeshno-nanimaet-lyudej-s-pomoshhyu-igr-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁹ Goldman Sachs допустил замену 300 млн рабочих искусственным интеллектом. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2023/642321789a794784ffddda29 (дата обращения: 08.10.2025).

Год	Объем рынка HRTech, млрд руб.	Динамика по отношению к предыдущему году, %
2020	23,5	+ 12
2021	26,5	+ 13
2022	29,2	+ 10
2023	33,6	+ 15
2024	40,3	+ 20

Составлено авторами по материалам источника²⁰

Данные табл. 2 дают основание сделать следующие выводы: с 2020 г. российский рынок HRTech ежегодно стабильно растет в пределах 12–20 %; менеджмент компаний проявляет растущий интерес к инструментам автоматизации HR-процессов и функций. Это свидетельствует о достаточно большом потенциале рынка HRTech к дальнейшему расширению и развитию по мере ускорения цифровой трансформации компаний.

Цифровые технологии оказывают все большее влияние на содержание и результативность процессов управления персоналом. Например, такие системы, как SAP SuccessFactors и Oracle Taleo Cloud, позволяют компаниям эффективно управлять персоналом, существенно сокращая время на рекрутинг и адаптацию своих сотрудников²¹. В России использование цифровых технологий в управлении персоналом активно развивается, однако многие компании сталкиваются со значительными трудностями при интеграции этих решений в действующую систему управления персоналом.

Среди современных цифровых технологий наибольший интерес у специалистов вызывают технологии ИИ, которые становятся важным инструментом для эффективного решения кадровых задач как на корпоративном, так и функциональном уровнях. Согласно мнению ведущих специалистов исследовательской компании в сфере ИТ Gartner, под ИИ следует понимать совокупность технологических решений, применяющих продвинутый анализ и методы логики, включая машинное обучение, для интерпретации событий, осуществления поддержки и автоматизации принятия решений²². Применение ИИ в сфере управления персоналом способствует улучшению работы кадровой службы организации за счет использования заранее запрограммированных алгоритмов, обеспечивающих принятие управленческих решений в режиме реального времени на основе эффективных расчетных методов. Результаты исследования, проведенного специалистами американской компании Eightfold в 2023 г., показывают, что сотрудники кадровых служб, использующие технологические решения на базе ИИ, выполняют административные задачи на 19 % эффективнее, чем те, кто не использует их²³. Такой вывод дает основание говорить о том, что технологии ИИ способны обеспечить существенный рост производительности труда специалистов по управлению персоналом.

На рис. 1 представлены HR-процессы, при реализации которых сегодня наиболее часто применяются инструменты и технологии, основанные на ИИ.

По данным агентства Smart Ranking, объем российского HRTech-рынка в I полугодии 2025 г. вырос на 12 % и составил 40,6 млрд руб.²⁴. По оценкам экспертов агентства, во II полугодии 2025 г. и в 2026 г. ожидается замедление темпов роста данного рынка.

В табл. 3 представлен актуальный перечень задач и функций HR, для которых в настоящее время уже имеется технологическое решение на основе ИИ, разработанное отечественными или зарубежными специалистами. Данные, представленные в табл. 3, свидетельствуют о том, что технологические решения

²⁰ Российский рынок HR-Tech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²¹ Сравнение SAP SuccessFactors HCM и Oracle Taleo Cloud. Режим доступа: <https://soware.ru/compare/sap-successfactors-hcm-vs-oracle-taleo-cloud> (дата обращения: 08.10.2025).

²² Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²³ Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁴ Smart Ranking: рынок HRTech в России в I полугодии вырос на 12 %. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25223745>. (дата обращения: 08.10.2025).

на основе ИИ уже играют важную роль в различных аспектах управления персоналом организации. Использование инструментов и технологий ИИ позволяет HR-службам организаций повысить эффективность своей работы, автоматизировать рутинные процессы и принимать более обоснованные решения.



Составлено авторами по материалам источника [6]

Рис. 1. Области использования искусственного интеллекта в HR

Таблица 3

Задачи и функции HR, имеющие технологическое решение на основе ИИ

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Рекрутмент (отбор, подбор и привлечение персонала)			
Отбор подходящих резюме на основе данных	+	+	–
Автоматизация сбора и структурирования данных о кандидатах (резюме) и о вакансиях (парсинг)	+	+	–
Автоматизация массового набора персонала (включая автоматизацию обратного звонка кандидатов, отсева некачественных заявок от кандидатов)	+	+	–
Автоматизация поиска кандидатов на сайтах с вакансиями по заявленным критериям	+	+	–
Оценка и подбор кандидатов на лидерские программы	+	–	+
Планирование подбора	+	–	+
Предварительное тестирование кандидатов на основе данных и опросов	+	–	–
Прием и адаптация персонала (онбординг)			
Распознавание кадровой документации	+	+	–
Прогноз прохождения испытательного срока	+	–	+

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Виртуальный помощник сотрудника для прохождения онбординга	+	–	–
Рекомендации для новых сотрудников по данным предыдущего опыта	+	–	–
Обучение персонала			
Помощь в создании обучающих материалов	+	+	–
Распределение тегов по материалам, формирование заголовков и описания курсов	+	+	–
Персональные рекомендации с обучающими материалами и курсами	+	+	–
Голосовые тренажеры для отработки навыков переговоров с клиентами	+	+	–
Анализ эффективности обучения и рекомендации по улучшению	+	–	+
Рекомендации по экспертам внутри компании	+	–	+
Развитие персонала (в т. ч. кадровый резерв / механизмы преемственности)			
Рекомендации по внутренним вакансиям для сотрудников	+	+	–
Определение потенциальных кандидатов-преемников	+	+	–
Платформы внутреннего рынка труда	+	–	+
Формирование индивидуальных карьерных траекторий на основании потребностей организации, навыков и предпочтений сотрудника	+	–	+
Рекомендации по карьерному росту для сотрудников	+	–	+
Привлечение и удержание талантов			
Фильтрация кандидатов	+	+	–
Формирование и поддержание базы данных	+	+	–
Организация и проведение собеседований	+	–	+
Выявление подходящих кандидатов внутри компании	+	–	–
Вознаграждение (финансовая мотивация)			
Анализ текущего уровня вознаграждения, сравнение с рыночными показателями	+	+	–
Расчет предложения по заработной плате для кандидата с учетом рыночных данных и опыта кандидата	+	–	+

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Выявление предвзятости менеджеров к вознаграждению сотрудников	+	–	+
Управление эффективностью (Performance management)			
Определение качества поставленных целей	+	+	–
Рекомендации по повышению эффективности на основе данных прошлых периодов и цифрового следа	+	–	+
Сбор и анализ данных об эффективности сотрудника для оценочных мероприятий	+	–	+
Управление загрузкой и численностью			
Прогнозирование увольнений сотрудников, оценка рисков и причин	+	+	–
Планирование загрузки и составление расписания	+	+	–
Моделирование внутреннего спроса и предложения рынка труда	+	+	–
HR-сервисы для сотрудников			
Виртуальный помощник по получению кадровой документации	+	+	–
Виртуальный помощник по внутренним кадровым и организационным вопросам	+	+	–
Опросы и анализ вовлеченности			
Анализ результатов опросов с открытыми ответами, кластеризация результатов	+	+	–
Проведение выходных интервью (exit-interview)	+	+	–
Подготовка текстов опросов по результатам анализа лучших практик	+	–	+
Благополучие сотрудников (wellbeing), охрана труда и безопасность			
Мониторинг психологического состояния сотрудников, в т. ч. прогнозирование выгорания	+	+	–
Отслеживание тональности комментариев на корпоративном портале	+	+	–
Построение и анализ социальных графов (моделей взаимодействия внутри организации)	+	+	–
Прогноз заболеваемости и рекомендации по ее предотвращению (например, COVID-19)	+	+	–
Видеоанализ для контроля соблюдения техники безопасности	+	+	–
Поддержка HR-специалистов			

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Формирование текстов (должностные инструкции, вакансии, письма, операционные инструкции, документы и положения)	+	+	–
Автоматизация сбора и структурирования данных (парсинг) о внутренних новостях в организации	+	+	–
Процесс-майнинг (анализ и оптимизация) HR-процессов	+	+	–
Персональный ассистент для рекрутера (назначение встреч, интервью, рассылка офферов и др.)	+	–	+

Составлено авторами по материалам источника [6]

Результаты исследования глобальных трендов развития человеческого капитала, проведенного компанией Deloitte в 2021 г., свидетельствуют о том, что только 6 % респондентов, принявших участие в опросе, считают процесс поиска и подбора персонала для своей компании эффективным, в то время как 81 % оценивают его удовлетворительным или ниже стандартов²⁵. Респонденты среди основных причин низкой эффективности указанных процессов на момент проведения исследования отмечали отсутствие качественных программных продуктов и цифровых технологий, способных обеспечить высокую результативность указанных кадровых бизнес-процессов.

Сегодня используемые технологические решения на базе ИИ способны обеспечить качественное решение следующих задач: фильтрация кандидатов, поддержание и своевременная актуализация баз данных, организация и проведение отборочных собеседований и др. Итоговый результат — существенное сокращение времени на решение указанных задач, предоставление возможности сотрудникам HR-службы организации сосредоточиться на решении более важных задач.

Используемые технологии ИИ призваны оптимизировать следующие бизнес-процессы:

- подача заявок от потенциальных кандидатов путем создания уникальных форм под конкретную вакансию и обеспечения снижения количества отклоненных заявок;
- выбор наиболее подходящего кандидата, максимально соответствующего подготовленному описанию работы (открытой вакансии);
- обработка больших объемов информации в общем цикле выполняемых работ от подбора кандидатов до управления талантами в организации;
- анализ потенциальных кандидатов и нахождения для них наиболее подходящих вакансий.

Экспертное сообщество считает, что использование ИИ способно снизить затраты организации на рекрутинг на 71 %, увеличивая эффективность данного процесса в три раза²⁶.

Примером успешного применения ИИ в рекрутинге является компания Unilever, специалисты которой с помощью алгоритмов ИИ смогли не только улучшить качество найма, но и ускорить данный процесс на 50 %²⁷. В практике своей деятельности специалисты HR-службы компании используют платформы HireVue и Pymetrics для анализа резюме, проведения видеопросмотров, оценки эмоционального интеллекта и личностных характеристик кандидатов, существенно повышая объективность итоговых результатов.

²⁵ DELOITTE. Global Human Capital Trends. 2021. Режим доступа: <https://www.subscribe-hr.com.au/blog/global-human-capital-trends-deloitte-2021-report> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁶ Искусственный интеллект приходит в рекрутинг: интервью постигнет участь динозавров? Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/5457-iskusstvennyj-intellekt-prihodit-v-rekruting-interv-yu-postignet-uchast-dinozavrov/> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁷ Гигант Unilever успешно нанимает людей с помощью игр и искусственного интеллекта. Режим доступа: <https://thebusinesscourier.com/en/gigant-unilever-uspeshno-nanimaet-lyudej-s-pomoshhyu-igr-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 08.10.2025).

Важная задача HR-службы — оценка производительности труда сотрудников организации. Использование технологических решений на базе ИИ в этом бизнес-процессе позволяет не только повысить объективность и точность оценок, но и освободить HR-специалистов от рутинных операций. Использование цифровых платформ Workday и SAP SuccessFactors обеспечивает автоматический сбор и анализ данных о выполнении задач и достижении ключевых показателей эффективности (KPI) практически каждым сотрудником организации. Алгоритмы ИИ отслеживают производительность сотрудников в реальном режиме времени, определяя тенденции и предсказывая возможные проблемы, обеспечивая тем самым эффективное управление производительностью. Использование технологий ИИ в системе управления персоналом позволяет осуществлять анализ производительности труда сотрудников, выявлять устойчивые поведенческие и профессиональные паттерны, а также формировать рекомендации по развитию кадрового потенциала организации. Применение подобных решений способствует повышению обоснованности кадровых решений и росту вовлеченности персонала [6].

Активно технологические решения на базе ИИ используются в профессиональном обучении сотрудников современной организации. Платформы LinkedIn Learning и Coursera используют ИИ для подбора курсов и материалов, наиболее подходящих для каждого сотрудника организации с учетом его индивидуального интереса, уровня знаний и предыдущего опыта. Каждый сотрудник получает возможность развивать профессиональные личностные умения и навыки, совершенствовать свои профессиональные знания в удобном для него формате. Примером использования ИИ для эффективного обучения персонала является компания Amazon. Применяемая корпоративная система обучения способна разрабатывать адаптивные курсы для каждого сотрудника, автоматически подбирать учебные материалы, а удобный интерфейс помогает быстро получить профессиональные знания, трансформируя их в новые навыки.

Сегодня неоспорим факт, что вовлеченность — это не только особое состояние сотрудника, во многом определяющее его готовность максимально эффективно выполнять работу и достигать своих профессиональных целей, но и важный фактор эффективной работы всей организации. Цифровые платформы Qualtrics и Glint, используя технологии ИИ, способны в режиме реального времени проводить мониторинг настроений сотрудников, в том числе анализируя такие текстовые данные, как отзывы и сообщения, размещаемые в корпоративных чатах. В компании Cisco использование ИИ для анализа вовлеченности сотрудников помогает не только отслеживать уровень удовлетворенности, но и предсказывать возможные проблемы с вовлеченностью. Это позволяет менеджменту оперативно реагировать на изменения и снижать риск возможного увеличения текучести кадров [7].

Организационные изменения — важный этап развития любой организации. Действенное управление переменами — залог результативности происходящих изменений. Эффективность процесса управления изменениями определяется большим числом факторов, одним из которых является качественная оценка реакции сотрудников на внедрение новых технологий или преобразования в организационной структуре компании. Современные платформы, использующие технологии ИИ, способны:

- проводить мониторинг реакции сотрудников на внутрикорпоративные изменения;
- анализировать влияние происходящих изменений на производительность и вовлеченность сотрудников;
- формировать перечень проблем, которые потенциально могут возникнуть в процессе реализации изменений.

Технологии ИИ все активнее используются в процессах организационной адаптации персонала и сопровождения изменений внутри компании. Использование интеллектуальных цифровых решений позволяет ускорить процесс освоения новых бизнес-процессов, снизить уровень сопротивления изменениям и повысить результативность внедряемых организационных преобразований [7].

Приведенные примеры технологических решений на основе ИИ свидетельствуют о высоком потенциале их дальнейшего применения в сфере управления персоналом организации. Однако следует понимать, что использование технологий ИИ, хотя и является важным этапом трансформации процессов управления персоналом, способно создать большие проблемы менеджменту компании, связанные с такими рисками, как сокращение количества рабочих мест, недостаточно высокое качество формируемых баз данных и проблемы конфиденциальности корпоративных и личных данных сотрудников и др.

По оценкам экспертов Goldman Sachs, одного из крупнейших инвестиционных банков, ИИ может затронуть до 300 млн рабочих мест по всему миру, при этом в Соединенных Штатах Америки и Европе более половины рабочих мест могут использовать технологии ИИ, а значительная часть будет заменена.²⁸ В HR-службах организаций в зону риска попадают сотрудники, занимающиеся сбором, обработкой и хранением данных, а также реализующие функцию рекрутинга. Использование технологий ИИ в системе управления персоналом способствует автоматизации процессов подбора персонала, анализа кадровой информации и оценки кандидатов. Применение интеллектуальных цифровых решений позволяет сократить объем рутинной работы HR-специалистов и повысить оперативность кадровых процессов [8].

Эффективность использования технологий и инструментов ИИ в управлении персоналом организации во многом определяется качеством данных, формируемых с их помощью. Использование неполных или искаженных данных приводит к ошибочным решениям, как на функциональном, так и корпоративном уровнях. Сегодня оптимальным представляется вариант, когда формируется и используется гибридная модель, в которой соответствующие цифровые инструменты и технологии выступают в роли интеллектуального ассистента, обеспечивающего HR-специалистов необходимыми аналитическими данными и рекомендациями, при этом итоговое решение остается за человеком.

Важная проблема — этическая сторона использования ИИ в HR-процессах. Сущность проблемы состоит в вопросах конфиденциальности и безопасности формируемых и агрегируемых данных на всех уровнях управления организацией. Речь идет о рисках дискриминации личных данных сотрудников, которые могут возникнуть в том случае, если алгоритмы, используемые ИИ, не будут должным образом настроены для исключения предвзятости. Положительный опыт имеется: разработчики платформы Pymetrics разработали ИИ-алгоритмы, способные устранить недопустимые предвзятости в процессе рекрутинга²⁹. Однако следует понимать, что при разработке соответствующих программных решений возможны ошибки, например, если данные, на которых обучается алгоритм, не являются корректными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование ИИ в системе управления персоналом:

- открывает новые возможности для менеджмента организаций, трансформируя традиционные подходы и методы работы;
- предполагает тесную интеграцию соответствующих технологий и инструментов в большинство бизнес-процессов, реализуемых в управлении персоналом;
- повышает эффективность выполнения как традиционных функций и бизнес-процессов, так и принятия кадровых решений;
- обеспечивает гибкость рабочих бизнес-процессов и высокий уровень адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям;
- улучшает взаимодействие сотрудников с менеджментом компании.

В ближайшем будущем ИИ способен стать важнейшей частью корпоративных систем управления персоналом, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность тех организаций, которые соответствующие технологические решения будут внедрять и активно использовать в своей практической деятельности.

Однако он не способен полностью заменить HR-специалистов. Основное назначение ИИ — служить инструментом поддержки разработки, принятия и реализации кадровых решений. При этом менеджменту компаний важно не только понимать, но и учитывать вызовы, связанные с этическими и социальными аспектами использования технологий ИИ. Достаточно велика опасность того, что ИИ:

- может стать препятствием для принятия решений, которые требуют гибкости и учета человеческого фактора;
- не всегда способен заменить интуицию, эмпатию и умение принимать решения в нестандартных ситуациях, которые часто возникают именно в сфере управления персоналом;
- правильно оценивая объективные данные, он пока не способен учесть такие важные аспекты, как мотивация, командная работа или личные обстоятельства сотрудника, которые могут являться ключевыми в процессе принятия соответствующего решения.

²⁸ Goldman Sachs допустил замену 300 млн рабочих искусственным интеллектом. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2023/642321789a794784fffdad29 (дата обращения: 08.10.2025).

²⁹ Искусственный интеллект приходит в рекрутинг: интервью постигнет участь динозавров? Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/5457-iskusstvennyj-intellekt-prihodit-v-rekruting-interv-yu-postignet-uchast-dinozavrov/> (дата обращения: 08.10.2025).

Специалисты и эксперты высказывают серьезную обеспокоенность по поводу стремительного развития ИИ. По их мнению, отрасль идет на крайне рискованный шаг, стремясь как можно быстрее создать общий ИИ — систему, способную решать интеллектуальные задачи на уровне человека или даже превосходить его. При этом компании-разработчики не уделяют должного внимания формированию действенных механизмов контроля таких систем.

Список литературы

1. Овчинникова, О. П. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы / О. П. Овчинникова, Д. В. Лебедева // Вопросы управления. — 2024. — № 4(89). — С. 55–66. — DOI 10.22394/2304-3369-2024-4-55-66. — EDN QQXSXJ.
2. Коновалова, В. Г. Технологии искусственного интеллекта в системах управления человеческими ресурсами: проблемы и неоднозначные последствия внедрения / В. Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14, № 2. — С. 11–17. — DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-2-11-17. — EDN LFUBSX.
3. Горячкин, Б. С. Этические аспекты использования систем искусственного интеллекта / Б. С. Горячкин, Ю. П. Королева // Инженерный вестник Дона. — 2024. — № 4(112). — С. 608–628. — EDN CHAUQJ.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — ISBN 978-5-16-003671-7.
5. Phiri, P. International recruitment of mental health nurses to the National Health Service: a challenge for the UK / P. Phiri, S. Sajid, A. Baykoca [et al.] // BMC Nursing. — 2022. — Vol. 21, No. 1. — Pp. 76–85. — DOI 10.1186/s12912-022-01128-1. — EDN WKKFBS.
6. Руденко, Л. Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте / Л. Г. Руденко // Государственная служба. — 2024. — Т. 26, № 6(152). — С. 96–105. — DOI 10.22394/2070-8378-2024-26-6-96-105. — EDN KUUDCK.
7. Байнакова, М. Е. Модель интеграции искусственного интеллекта в систему адаптации персонала / М. Е. Байнакова, О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 4. — С. 66–69. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-66-69. — EDN FPVEIA.
8. Воронова, И. В. Искусственный интеллект для управления персоналом / И. В. Воронова, О. А. Рассказова // Путеводитель предпринимателя. — 2024. — Т. 17, № 3. — С. 82–89. — DOI 10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89. — EDN SGXEPZ.

References

1. Ovchinnikova, O. P., Lebedeva, D. V. (2024). Artificial intelligence in personnel management: opportunities and threats. *Management Issues*, 18(4), 55–66. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-4-55-66>
2. Konovalova, V. G. (2025). Artificial intelligence technologies in human resource management systems: problems and ambiguous consequences of implementation. *Personnel Management and Intellectual Resources in Russia*, 14(2), 11–17. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-11-17>
3. Goryachkin, B. S., Koroleva, Yu. P. (2024). Ethical aspects of using artificial intelligence systems. *Engineering Bulletin of the Don*, 4(112), 608–628. (In Russian).
4. Kibanov, A. Ya. (2024). *Personnel management of the organization*. 4th ed., revised and enlarged. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
5. Phiri, P., Sajid, S., Baykoca, A., Shetty, S., Mudoni, D., Rathod, Sh., et al. (2022). International recruitment of mental health nurses to the National Health Service: a challenge for the UK. *BMC Nursing*, 21(1), 76–85. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01128-1>
6. Rudenko, L. G. (2024). Artificial intelligence trends in HR management. *Gosudarstvennaya Sluzhba*, 26(6), 96–105. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-6-96-105>
7. Baynakova, M. E., Chulanova, O. L. (2023). Model for integrating artificial intelligence into the personnel adaptation system. *Personnel Management and Intellectual Resources in Russia*, 12(4), 66–69. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-66-69>
8. Voronova, I. V., Rasskazova, O. A. (2024). Artificial intelligence for human resources management. *Entrepreneur's Guide*, 17(3), 82–89. (In Russian). <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89>