

DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.9>UDC 005.96
LBC 32.813.5Submitted: 27.01.2026
Accepted: 11.02.2026

HR IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TRANSFORMATION OF CORPORATE APPROACHES AND STRATEGIES

Kirill A. Toropov

RUDN University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The article identifies the main global trends in the use of artificial intelligence in human resource management and proposes a comprehensive strategy for their effective implementation in contemporary companies. The key directions for applying artificial intelligence technologies in HR management are characterized, including the automation of routine administrative tasks, the optimization of recruitment processes, predictive analytics for workforce planning, and the personalization of employee training and development programs. It is revealed that the primary purpose of AI technologies is to unify and streamline the operational work of HR managers, providing them with additional time and resources for addressing strategic objectives and long-term organizational development. The study defines the concept of AI-driven HR management and analyzes the main functional areas where intelligent systems are currently applied. The world's best employers according to the Forbes 2024 ranking have been systematized, and an analytical review of how leading global companies integrate artificial intelligence technologies into their HR practices has been conducted. Based on this analysis, a multi-stage strategy for implementing AI technologies is proposed, aimed at reducing recruitment costs, improving the accuracy of personnel selection, and automating routine processes. The implementation of this strategy is recommended to begin with preparing employees for technological change and explaining the practical advantages and long-term benefits of adopting artificial intelligence in HR management.

Key words: artificial intelligence, human resource management, recruitment, HR analytics, workforce planning, digital transformation, labor productivity, cost optimization.

Citation. Toropov K.A. HR in the Era of Artificial Intelligence: Transformation of Corporate Approaches and Strategies. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2026, vol. 28, no. 2, pp. 116-129. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.9>

УДК 005.96
ББК 32.813.5Дата поступления статьи: 27.01.2026
Дата принятия статьи: 11.02.2026

HR В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ И СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ

Кирилл Александрович Торопов

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье определены основные мировые тренды искусственного интеллекта в управлении персоналом и предложена стратегия по их внедрению в компаниях, а также охарактеризованы ключевые направления применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом. Показано, как искусственный интеллект эволюционировал от экспертных систем и автоматизации отдельных HR-процессов до комплексных интеллектуальных платформ, охватывающих весь жизненный цикл сотрудника, отмечая, что технологии искусственного интеллекта ставят своей целью унификацию работы менеджеров по персоналу и предоставление им большего времени для разработки стратегических задач. Определено использование технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом. Проанализированы основные сферы, где используются данные технологии. Систематизированы лучшие работодатели по версии Forbes по состоянию на 2024 года. Проведено аналитическое исследование использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом на примере мировых

компаний. В соответствии с этим, предложена стратегия внедрения технологий искусственного интеллекта, которая будет иметь целью сокращение расходов компаний на найм работников и автоматизацию рутинных процессов. Указана реализация предложенной стратегии, которую предлагается начать с подготовки самих работников к внедрению искусственного интеллекта и разъяснения им преимуществ его использования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, рекрутинг, HR-аналитика, кадровое планирование, цифровая трансформация, производительность труда, оптимизация затрат.

Цитирование. Торопов К. А. HR в эпоху искусственного интеллекта: трансформация подходов и стратегий компаний // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2026. – Т. 28, № 2. – С. 116–129. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.9>

Введение

Современное развитие цифровых технологий и систем искусственного интеллекта (далее – ИИ) существенно трансформирует подходы к управлению человеческими ресурсами. В условиях цифровой экономики HR-функция постепенно переходит от административной роли к стратегическому управлению человеческим капиталом, основанному на анализе данных и интеллектуальных алгоритмах.

Использование технологий ИИ позволяет автоматизировать рутинные процессы управления персоналом, повышать точность рекрутинга, прогнозировать текучесть кадров и оптимизировать процессы обучения и развития сотрудников. В связи с этим возрастает необходимость исследования возможностей и ограничений применения интеллектуальных технологий в HR-менеджменте.

Цель исследования заключается в анализе трансформации корпоративных подходов к управлению персоналом в условия ИИ и определении направлений его эффективного внедрения в HR-процессы организаций.

Материалы и методы

В качестве информационной базы исследования использованы научные труды российских и зарубежных ученых в области управления персоналом, цифровизации HR-процессов и внедрения технологий ИИ, опубликованные в период с 1980 по 2025 гг., а также обзоры по HR-аналитике и ИИ-ориентированному HR-менеджменту. Дополнительно проанализированы отраслевые отчеты и открытые аналитические материалы ведущих международных компаний и консалтинговых организаций, отражающие динамику мирового рынка решений

ИИ в сфере управления персоналом за 2023–2030 гг., рейтинги лучших работодателей (Forbes) и кейсы внедрения ИИ в HR-практику глобальных корпораций (IBM, Google, General Electric, Microsoft и др.). Эмпирическую базу исследования дополнили результаты анализа статистики российских компаний за 2022–2023 гг., а также данные интервью с руководителями и менеджерами по персоналу, характеризующие текущие проблемы кадрового дефицита, текучести и адаптации персонала.

В работе применен комплекс общенаучных и специальных методов исследования: анализ, синтез, сравнение, классификация и обобщение, а также системный и ретроспективный подходы к оценке эволюции HR-технологий от экспертных систем к интеллектуальным HR-экосистемам. Использование табличного и графического методов (составление сравнительных таблиц, прогнозных и иллюстративных диаграмм) позволило наглядно представить направления применения ИИ в HR, динамику роста мирового рынка соответствующих технологий и влияние уровня цифровизации на позиционирование компаний в глобальных рейтингах работодателей. Применение данных методов обеспечило выявление ключевых тенденций трансформации HR-функции, определение основных проблем и рисков внедрения ИИ, а также обоснование механизма реализации стратегии инновационного управления персоналом для российских компаний в условиях цифровой экономики и кадрового дефицита.

Результаты и изложение основного материала исследования

Современный этап развития мировой бизнес-среды отмечается непрерывными из-

менениями, которые охватывают все аспекты экономической деятельности и обусловлены стремительным развитием технологий, влияющих на устоявшиеся бизнес-модели и коренным образом меняющие подход к управлению человеческими ресурсами.

В контексте глобальной диджитализации наблюдается переосмысление устоявшихся управленческих практик, когда традиционные иерархические модели организации труда уступают место более гибким и адаптивным структурам, основанным на горизонтальных коммуникациях, междисциплинарном сотрудничестве и командном взаимодействии. Еще в 1980-е гг. поднимался вопрос о том, как использовать экспертные системы в работе по управлению персоналом. Например, Э. Фейгенбаум с его школой показал, что экспертные системы могут поддерживать управленческие решения во многих бизнес-функциях, в том числе связанных с людьми [Feigenbaum, 1984].

Одним из первых целостных проектов, напрямую адресованных сфере HR, считается работа Д. Хэннона, Г. Милковича и М. Стурмана «The Feasibility of Using Expert Systems in the Management of Human Resources», в которой авторы рассматривали вопрос того, возможно ли формализовать опыт HR-экспертов и переложить часть рутинных решений на экспертную систему, не разрушив доверие сотрудников и не ухудшив качество решений [Hannon et al., 1990]. Проанализировав структуру типичных HR-процессов, от подбора и оценки персонала до планирования кадровых ресурсов, которые обладают высокой повторяемостью, четкими критериями, используют ограниченное число факторов и поддаются логической формализации. Именно такие задачи признали наиболее подходящими для алгоритмизации. Из этого можно сделать вывод, что значительная часть HR-решений может быть формализована и передана экспертным системам без потери качества. Наиболее эффективно автоматизируются процессы, основанные на четких правилах и количественных показателях. При этом экспертные системы дополняют их деятельность, позволяя снизить влияние субъективных факторов и повысить согласованность управленческих решений [Hannon et al., 1990].

Таким образом, Д. Хэннон, Г. Милкович и М. Стурман одними из первых обосновали, что использование экспертных систем в HR не только возможно, но и целесообразно, если оно опирается на корректную формализацию знаний и этически выстроенное взаимодействие с персоналом. Их работа заложила основу для современных систем рекомендаций, автоматизации подбора и алгоритмической оценки персонала.

Следующий этап развития идей применения ИИ в управлении персоналом связан с исследованиями Д.-Х. Бюну и Э. Су, которые предложили концепцию HR-экспертной системы (HRMES), объединяющей ключевые функции управления персоналом в единую интеллектуальную платформу. В рамках данной модели показано, что такие процессы, как планирование персонала, подбор кандидатов, обучение и оценка сотрудников, могут быть формализованы и поддерживаться алгоритмическими решениями, что повышает согласованность и эффективность HR-процедур [Byun et al., 1994, p. 119].

На стадии практического внедрения важную роль сыграли исследования Дж. Лоулера и Р. Эллиот. Так, в статье «Artificial intelligence in HRM: An experimental study of an expert system» были представлены результаты исследования того, как экспертная система влияет на качество и восприятие решений в системе должностной оценки. В выводах ученых было обосновано, что ИИ повышает согласованность кадровых оценок и снижает нагрузку на специалистов по персоналу [Lawler et al., 1996, p. 85].

Важным этапом развития технологий ИИ стало их применение в процессе подбора персонала. В исследовании Р. Хупера и соавторов «Use of an Expert System in a Personnel Selection Process» описано внедрение экспертной системы, позволяющей структурировать требования к должности, анализировать характеристики кандидатов и формировать рекомендации для HR-специалистов. Авторы показали, что использование подобных систем позволяет сократить время принятия решений и повысить объективность оценки кандидатов [Use of an Expert System ... , 1998, p. 432]. В дальнейшем исследования показали, что применение технологий искусственного интеллекта в рекрутинге способствует повышению

эффективности отбора кандидатов и совершенствованию процессов найма [Upadhyay et al., 2018].

Затем развитие идеи экспертных систем в HR получило в работе М.С. Мехрабада и М. Фатиана, где предложена модель интеллектуальной системы управления персоналом, охватывающая процессы подбора, обучения, планирования карьеры и системы компенсаций. Интеграция различных HR-подсистем в единую систему управления персоналом позволяет проводить комплексную оценку сотрудников и учитывать их потенциал развития в долгосрочной перспективе [Mehrabad et al., 2007].

Существенный вклад в развитие аналитического подхода к управлению персоналом внесли J.H. Marler и S. Boudreau. В «An Evidence-Based Review of HR Analytics» авторы обосновали необходимость перехода HR-менеджмента от интуитивных решений к управлению на основе Big Data. Отмечается также, что использование аналитических моделей и больших данных позволяет прогнозировать поведение сотрудников, оценивать эффективность обучения и повышать качество стратегических решений в управлении человеческими ресурсами [Marler et al., 2017, p. 14–20].

Трансформацию цифровых HR-систем рассматривают Т. Bondarouk и J. Brewster, которые предложили классификацию электронных HR-систем (E-HRM), выделив операционный, реляционный, трансформационный и аналитический уровни их развития. Они подчеркивают, что именно аналитический уровень формирует основу для внедрения ИИ, позволяя системам не только хранить данные о персонале, но и выполнять аналитические и прогнозные функции поддержки управленческих решений [Bondarouk et al., 2017].

Одним из наиболее известных практических примеров применения ИИ в рекрутинге стала система HireVue, использованная компаниями Unilever, Vodafone и Goldman Sachs. Алгоритмы системы оценивают поведенческие параметры кандидатов, такие как речь, эмоции и мимику, что позволяет привести к единой форме структуру интервью и значительно ускорить процесс отбора. По результатам пилотных проектов, Unilever цикл найма был сокра-

щен почти на 90 %, что подтвердило эффективность применения алгоритмических инструментов в HR-процессах [Woods et al., 2017].

В период 2020–2025 гг. ИИ окончательно стал частью HR-экосистем компаний. Современные системы управления персоналом используют технологии машинного обучения, обработки естественного языка и предиктивной аналитики, что помогает исследовать поведение сотрудников, прогнозировать текучесть кадров и повышать эффективность управленческих решений.

Однако внедрение интеллектуальных технологий сопровождается рядом проблем, включая нехватку качественных данных для обучения алгоритмов и развития новых цифровых компетенций у специалистов по управлению персоналом, а также вопросы этики и прозрачности решений [From HR Analytics ... , 2025].

Существенный вклад в изучение применения ИИ в управлении персоналом внесли N. Nawaz, S. Ahmad и S. Jamil. В их исследовании проводится системный анализ научных публикаций и корпоративных кейсов внедрения ИИ в HR-процессы. Так, утверждается, что использование предиктивных моделей, автоматизированных систем подбора персонала и чат-ботов позволяет значительно повысить эффективность HR-операций, сократить время рекрутинга и повысить объективность кадровых решений [The Adoption of Artificial Intelligence ... , 2024].

Развитие предиктивной аналитики в HR рассматривается в работе А. Căvescu. В своей работе он показывает, что использование алгоритмов машинного обучения позволяет прогнозировать текучесть персонала, выявлять дефицит компетенций и повышать точность кадровых решений. Применение моделей машинного обучения позволяет организациям переходить от реактивного управления персоналом к прогнозированию кадровых процессов и стратегическому планированию человеческого капитала [Căvescu, 2025].

Таким образом, исследования по возможности применения ИИ в сфере HR прошли путь развития: узкая автоматизация отбора кандидатов сменилась созданием целостных экспертных систем, сопровождающих сотрудника на всех стадиях работы в организации – с момента приема на работу и до ка-

рьерного продвижения. И сегодня ИИ, Big Data и алгоритмы машинного обучения постепенно становятся неотъемлемыми составляющими управленческих процессов, трансформируя подходы к рекрутингу, адаптации, мотивации и развитию персонала [Transformative AI ... , 2024]. Цифровизация управления персоналом создала предпосылки для внедрения интеллектуальных технологий в HR-процессы и расширила возможности анализа кадровых данных [Жуковська, 2017; Кокуйцева, 2024]. Например, инновационные цифровые платформы позволяют осуществлять многомерный анализ профилей кандидатов, не только учитывая их профессиональные навыки, но и психологический портрет, особенности поведения и возможности интеграции в корпоративную культуру. Такие технологии позволяют прогнозировать пригодность кандидатов к конкретным должностям, что существенно повышает качество принимаемых кадровых решений [Гридин, 2023].

Важным направлением является интеграция интеллектуальных систем поддержки принятия решений в процессы управления персоналом, благодаря чему минимизируется субъективное влияние человеческого фактора при оценке профессиональных достижений сотрудников, обеспечивается прозрачность карьерного роста и создаются благоприятные условия для персонализированного профессионального развития. Кроме того, ИИ открывает новые перспективы в планировании образовательных траекторий, помогая создавать индивидуальные программы обучения, которые учитывают потребности бизнеса и особенности работников [Касьмін та ін., 2024].

С одной стороны, использование технологий ИИ позволяет анализировать большие массивы кадровых данных, выявлять закономерности в показателях эффективности сотрудников и оптимизировать процессы подбора и развития персонала. Особенно важны такие инструменты для крупных организаций, где управление человеческими ресурсами требует обработки значительных объемов информации и принятия обоснованных управленческих решений. С другой стороны, существует психологическое сопротивление изменениям, которое возникает из-за страха потери рабочих мест, неопределенности будущего и ощущения зависи-

мости от технологий. Данная дилемма весьма существенна и требует от управляющих глубокого понимания человеческой природы и способности формировать доверие к новым инструментам [Седікова та ін., 2022].

Отдельно стоит остановиться на этических аспектах применения ИИ в сфере управления персоналом. Использование алгоритмов для анализа и принятия решений поднимает вопросы прозрачности их работы, возможности дискриминации по определенным принципам и защиты конфиденциальности данных со-работчих [Algorithmic Management ... , 2021]. Баланс между техническими возможностями и моралью становится критически важным для обеспечения справедливости и доверия в организации. Кроме того, внедрение технологий Индустрии 4.0 сопровождается рисками автоматизации труда, необходимостью постоянного переобучения работников и изменением структуры занятости [Буянова, 2025].

Несмотря на указанные вызовы, диджитализация открывает принципиально новые возможности для оптимизации управленческих процессов. Использование больших данных позволяет не только анализировать текущее состояние системы управления персоналом, но и формировать стратегические прогнозы по ее развитию, способствуя повышению адаптивности HR-стратегий в ответ на изменения рыночных условий, обеспечивая предприятию конкурентные преимущества.

Таким образом, цифровизация и интеграция ИИ меняют сферу управления человеческими ресурсами, создавая условия для инновационного развития бизнеса. Однако успешная реализация этих возможностей зависит от способности организаций адаптироваться к новым условиям, обеспечивая баланс между технологиями, человеческим фактором и этическими принципами. В этом контексте HR-менеджмент становится не только инструментом эффективного управления, но и катализатором трансформаций, направленных на устойчивое развитие и социальную ответственность современного бизнеса.

Эффективная адаптация HR-менеджмента к условиям диджитализации требует стратегически эффективного и всестороннего подхода, охватывающего трансформационные изменения во внутренней структуре органи-

заций, переосмысление функций человеческих ресурсов и внедрение новых технологических решений. Данный процесс должен базироваться на интеграции современных технологий вместе с сохранением человечности в системах управления, ведь только гармоничное внедрение инноваций и традиционных ценностей позволит обеспечить долговременный успех в цифровую эпоху [Nishar, 2022].

Важным условием успешной цифровой трансформации HR-менеджмента является формирование организационной культуры, ориентированной на инновации и непрерывное обучение. Современные специалисты по управлению персоналом должны владеть цифровыми инструментами, методами анализа данных и понимать особенности работы человека с интеллектуальными технологиями. Развитие подобных компетенций позволяет повысить эффективность в управлении персоналом и ускорить внедрение инновационных HR-решений.

В таблице 1 приведены основные области HR, в которых используются технологии ИИ.

Обобщая таблицу 1, можно сказать, что ИИ имеет ряд преимуществ в управлении персоналом, которые необходимо будет правильно преподнести работникам, чтобы не возникло сомнений относительно этой технологии.

Рассмотрим прогнозируемую динамику роста технологий ИИ на мировом рынке управления персоналом за 2023–2030 гг. (см. рис. 1). Анализируя данные рисунка 1, можно отметить, что в 2023 г. объем мирового рынка ИИ в сфере управления персоналом составил 6,03 млрд долларов США, а в 2024 г. прогнозировалось, что он достигнет 7,01 млрд, а к 2030 г. его размер составит 17,35 млрд.

ИИ в контексте управления персоналом обусловлен растущим интересом мировых компаний к принятию решений с его использованием, особенно в развитых странах, поскольку управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организаций, фундаментом бизнеса и его главным фактором успеха. Именно использование технологий ИИ в управлении человеческими ресурсами позволит

Таблица 1. Использование технологий ИИ для сферы HR

Table 1. The use of AI technologies in the HR field

Сфера применения	Характеристика
Рекрутинг и поиск талантов	ИИ может эффективно анализировать огромные объемы данных для составления краткого списка подходящих кандидатов, что автоматизирует повторяющиеся задачи, такие как проверка резюме и анализ работы сотрудников
Оценка кандидатов	Когнитивные оценки и видеоинтервью с использованием ИИ позволяют объективно оценивать кандидатов, учитывая их навыки, личностные черты и культурную принадлежность
Сопоставление резюме	ИИ может анализировать описания вакансий и сравнивать их с резюме для определения наиболее подходящих работников. Это повышает точность отбора и уменьшает пристрастность в процессе найма
Адаптация сотрудников	Чат-боты или виртуальные ассистенты с ИИ мгновенно отвечают новичкам на часто задаваемые вопросы, проводят их через процесс освоения на рабочем месте и предоставляют необходимые учебные материалы, повышая эффективность и улучшая опыт адаптации
Привлечение работников и управление эффективностью	Чат-боты могут предоставлять работникам персонализированную обратную связь, заниматься коучингом и давать наставления, проводить опрос сотрудников, измерять анализ настроений и помогать в отслеживании и управлении сотрудниками
Обучение и развитие	ИИ может помочь в создании учебных платформ с целью непрерывного обучения и повышения квалификации и производительности персонала
HR-аналитика и прогнозирование	ИИ анализирует тенденции развития работника, прогнозирует текучесть кадров, что позволит HR-менеджеру осуществлять стратегическое кадровое планирование
Самообслуживание работников	ИИ создает возможности самообслуживания для доступа к информации и выполнения рутинных HR-задач, таких как запрос на отпуск, обновление личной информации. Это уменьшает административную нагрузку менеджеров по персоналу
Автоматизация HR-процессов	ИИ может автоматизировать повторяющиеся и трудоемкие HR-задачи, например расчет заработной платы и оценка выполненных задач

Примечание. Составлено автором по: [Artificial Intelligence ...].

компаниям эффективно управлять сотрудниками и способствовать их развитию, потому что каким бы умным ни был человек, но возможности ИИ намного больше, и именно такой является стратегия внедрения этих технологий в управление персоналом в известных ИТ-компаниях мира.

В таблице 2 приведены примеры применения технологий ИИ в управлении персоналом мировыми гигантами. Что касается российских компаний, то уровень внедрения цифровых технологий и ИИ в управлении персоналом развивается неоднородно: наряду с организациями, где сохраняется точечная авто-

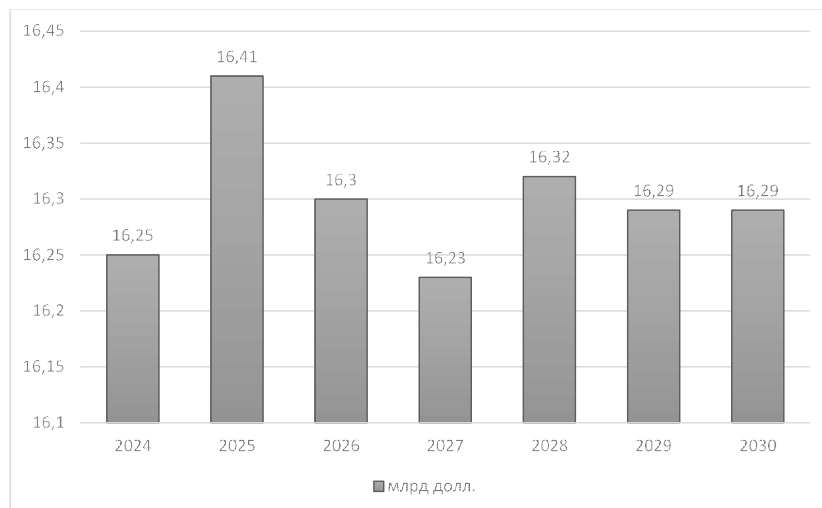


Рис. 1. Прогнозный анализ динамики роста технологий ИИ на мировом рынке управления персоналом за 2023–2030 гг., млрд долл. США

Fig. 1. Forecast analysis of AI technology growth dynamics in the global HR management market for 2023–2030, billion USD

Примечание. Составлено автором по: [Artificial Intelligence in HR ...].

Таблица 2. Примеры применения ИИ в управлении персоналом мировых компаний

Table 2. Examples of AI applications in human resource management by global companies

Название компании	Характеристика использования ИИ
IBM	Компания создала Watson Talent – продукт на основе ИИ, который помогает HR-менеджерам отбирать кандидатов, сокращая время, необходимое для обработки резюме. Она также включает в себя функцию предиктивной аналитики, что отслеживает поведение сотрудников и предупреждает HR-менеджеров о вероятности увольнения человека. Watson Talent удерживает таланты и снижает затраты, связанные с утечкой кадров, позволяя HR-специалистам IBM сосредоточиться на стратегических задачах
Google	Компания использует технологии ИИ для определения лучших кандидатов на должность и анализ уровня удовлетворенности сотрудников своей работой. Так, Google создал систему управления человеческими ресурсами под названием Google Cloud Talent Solution
General Electric	На основе ИИ компания создала HR-приложение Humantelligence, которое занимается рекрутингом, анализируя культурную принадлежность кандидата, его поведение и мотивацию. Получив данные о потенциальных сотрудниках, HR-специалисты компании могут спрогнозировать уровень интеграции кандидата в компанию. Используется AI для определения сфер, в которых персонал нуждается в развитии, что помогает улучшать рабочую силу и способствовать росту компании
Microsoft	У компании есть собственная AI-платформа Azure для прогнозирования развития сотрудников и их потенциальных увольнений, что позволяет HR-специалистам эффективно решать кадровые проблемы. Используется и аналитика рабочих мест с технологиями ИИ для определения производительности служащих. Был создан инструмент MyAnalytics на основе ИИ, который предоставляет работникам их личную информацию и помогает им самосовершенствоваться

Примечание. Составлено автором по: [8 Trailblazing ...].

матизация, крупнейшие компании уже применяют ИИ в подборе содружников, планировании потребности в персонале и развитии работников. Показательным примером является ПАО «Сбербанк»: HR-платформа «Пульс» позиционируется как HR-решение на базе ИИ и охватывает полный цикл управления персоналом – от поиска и трудоустройства кандидатов до кадровых сервисов для действующих сотрудников и руководителей.

В розничной торговле все более заметны примеры перехода к управлению массовым персоналом на основе данных. Так, X5 сообщала о тестировании «полного цикла подбора персонала с ИИ», в процессе которого повысилось качество отбора кандидатов до 85 %. Дополнительно X5 Tech внедряла систему прогнозирования ресурсной потребности с модулем ИИ для расчета будущей загрузки и нехватки персонала в конкретных магазинах.

Практика применения ИИ-ассистентов в рекрутинге осуществляется в промышленности. В материалах «Северсталь – ЦЕС» описывается их внедрение, при этом указывается сокращение сроков закрытия вакансий на 20–30 % и роста доли релевантных кандидатов до 80 % [Покидов].

В нефтегазовом секторе в качестве примера цифровых HR-сервисов можно привести кейс «Газпром нефти» на платформе Personik: в открытых описаниях проект связывается с

виртуальным помощником / чат-ботом для поддержки сотрудников и HR-задач, в том числе процессы адаптации и карьерного развития.

Итак, российские кейсы дополняют зарубежный опыт и демонстрируют практическую применимость ИИ в HR: от платформенных решений и HR-аналитики до автоматизации подбора и прогнозного планирования численности персонала. Однако большинство крупных российских компаний до сих пор не раскрывают детальную информацию и статистические данные о внедрении и использовании ИИ, особенно в области HR [Абашкин и др.].

Далее рассмотрим, как уровень внедрения технологий в сферу управления персоналом повлиял на место компаний в рейтинге лучших работодателей мира в 2024 г. по версии Forbes (рис. 2). Исходя из рисунка 2, можно сделать вывод, что активное использование современной компанией технологий ИИ в управлении сотрудниками положительно влияет не только на уровень продаж ее товаров и услуг, способствуя формированию лояльности потребителей, но и формирует позитивный бренд компании как работодателя, тем самым помогая привлекать и удерживать талантливых специалистов.

Сегодня российские компании ежегодно тратят миллиарды рублей на персонал, именно поэтому и предлагается интегрировать технологии ИИ в управление, которая позволит минимизировать потери компании от увольне-

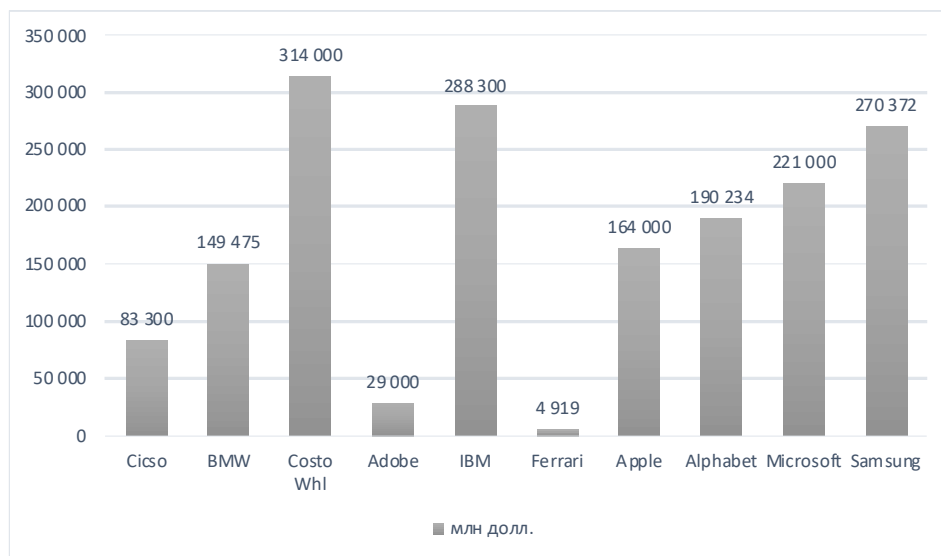


Рис. 2. Лучшие работодатели по версии Forbes за 2024 г.

Fig. 2. Top employers according to Forbes as of 2024

Примечание. Составлено автором по: [Forbes List ...].

ний и повысить эффективность работы отдела персонала. В процессе анализа интервью руководителей и менеджеров по персоналу, а также изучение статистики, было выявлено, что за 2022–2023 гг. количество работников уменьшилось, что может свидетельствовать о наличии проблем с адаптацией новых работников, что тоже негативно влияет на формирование общей системы управления персоналом. Менеджерам по персоналу компании не-

обходимо разрабатывать эффективную программу обучения новых сотрудников, поскольку в РФ с каждым годом нарастает кадровый дефицит, что в итоге может повлиять на нехватку квалифицированных кадров.

Анализируя вышесказанное, предлагаем механизм реализации стратегии управления персоналом в условиях развития технологий ИИ и кадрового дефицита, отраженный в таблице 3.

Таблица 3. Механизм реализации стратегии инновационного управления персоналом для российских компаний

Table 3. Mechanism for implementing an innovative HR management strategy for Russian companies

Обсуждение с сотрудниками плюсов внедрения ИИ	Мониторинг рынка ИИ в контексте управления персоналом	Рутинная работа менеджера по персоналу	Стратегическая работа	Разработка программы обучения новых сотрудников	Отчетность
Формирование принципов совместной работы ИИ и людей	Выбор подходящей технологии и оценка ее функционала	Использование ИИ чат-бота для подготовки внутренней документации	Переформатирование графика работы сотрудников с учетом автоматизации процессов	Формирование графика и полной программы адаптации новых сотрудников	Формирование еженедельных и ежемесячных отчетов по эффективности ИИ-инструментов
Обеспечение гарантий сотрудникам (безопасность данных, стабильность занятости)	Поиск квалифицированного исполнителя или внешнего интегратора	Использование чат-бота для коммуникации между отделами	Разработка системы мотивации и повышения квалификации персонала	Назначение ответственного за программу адаптации	Отчеты об эффективности внедрения программ обучения новичков
Проведение консультаций и ответов на вопросы сотрудников об ИИ	Анализ предложений поставщиков и сравнение стоимости лицензий	Введение ИИ в ежедневный учет персонала (процедуры, KPI, напоминания)	Разработка стратегии развития персонала под влиянием цифровизации	Сдача тестов новичками, оценка уровня усвоения программы	Интегрирование отчетов с помощью ИИ и публикация на портале компании
Организация обучающих встреч для сотрудников о возможностях ИИ	Анализ успешных кейсов внедрения ИИ у конкурентов	Автоматизация стандартных HR-запросов (справки, графики, заявления)	Определение новых ролей и трансформация компетенций HR-отдела	Создание интерактивных модулей обучения с применением ИИ	Формирование отчетов о производительности HR-отдела после внедрения ИИ
Создание инструкций и регламентов этичного использования ИИ	Анализ рисков внедрения ИИ и подготовка мер минимизации	Автоматизация проверки резюме, первичного ранжирования кандидатов	Разработка долгосрочной модели управления человеческим капиталом	Включение ИИ в оценку результатов испытательного срока	Подготовка аналитики о влиянии ИИ на текучесть персонала
Обратная связь от сотрудников о восприятии цифровых инструментов	Исследование нормативных требований и стандартов по ИИ	Автогенерация писем, уведомлений, напоминаний	Планирование потребности в персонале с использованием прогнозных моделей	Адаптация обучающих материалов под разные уровни сотрудников	Подготовка прогностических отчетов об эффективности ИИ на горизонте 1–3 лет
Совместная выработка критериев успеха внедрения ИИ	Выбор модели интеграции ИИ (локальная, облачная, гибридная)	Автоматизация планирования отпусков и графиков	Создание цифрового кадрового резерва и карт карьерного роста	Формирование базы знаний для новых сотрудников	Отчеты о корректности и прозрачности решений ИИ

Примечание. Составлено автором по: [Manoharan, 2024].

Реализацию данной стратегии предлагается начать с подготовки самих работников к внедрению ИИ и разъяснения им преимуществ его использования, поскольку главной из проблем интеграции ИИ в управление персоналом является восприятие данной технологии как угрозы замещения менеджеров по персоналу, несмотря на то, что она ставит своей целью забрать у них рутинную работу и дать возможность сосредоточиться на стратегических вопросах развития компании. Именно поэтому предлагаем определить общие принципы ИИ в управлении персоналом (рис. 4).

В результате, приведенные принципы внедрения должны стать основой стратегии, ведь работники не должны бояться ИИ, а, наоборот, должны стремиться к его внедрению, и тогда предложенная стратегия будет эффективной.

Выводы

В результате проведенного исследования установлено, что технологические трансформации, охватывающие все основные процессы управления человеческими ресурсами – от рекрутинга до развития и удержания персонала – становятся важнейшим элементом эффективного управления в условиях динамичных и неопределенных изменений на рынке труда. Цифровые технологии выступают ключевым фактором развития организаций, открывая новые возможности для совершенствования HR-про-

цессов и повышения эффективности управленческих решений.

Показано, что использование больших данных, аналитических платформ и инструментов ИИ позволяет существенно повысить объективность и точность оценки кандидатов и сотрудников, оптимизировать процессы подбора кандидатов, обучения и мотивации персонала, а также снизить влияние субъективного фактора в HR. Применение интеллектуальных технологий способствует повышению прозрачности HR-процессов и более рациональному использованию ресурсов организации.

Для успешной адаптации HR-менеджмента к условиям цифровой трансформации организациям необходимо не только внедрять современные технологические решения, но и формировать среду, готовую к изменениям. Особое значение приобретает развитие цифровых компетенций HR-специалистов, их способность использовать аналитические и цифровые инструменты, а также учитывать этические аспекты применения технологий, включая необходимость предотвращения дискриминационных практик и обеспечения соблюдения прав работников.

Практика крупных российских компаний уже демонстрирует примеры использования ИИ в кадровых процессах, в аналитике персонала и платформенных кадровых сервисов, автоматизации массового

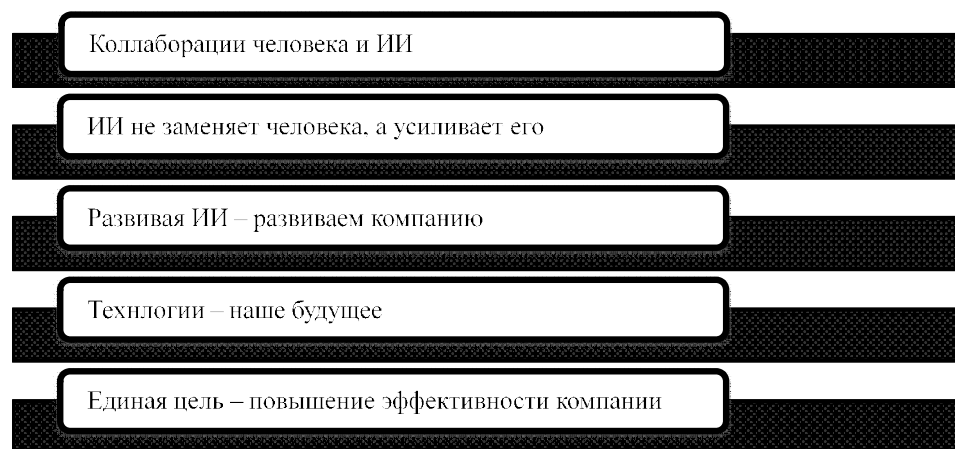


Рис. 4. Принципы внедрения ИИ в управление персоналом компании

Fig. 4. Principles of AI implementation in corporate human resource management

Примечание. Составлено автором по: [Forbes Tech Council ...].

подбора и прогнозирования потребности в трудовых ресурсах. Это подтверждает практическую применимость рассматриваемых подходов и их значимость для повышения эффективности управления персоналом.

В то же время анализ научной литературы и открытых источников показывает, что изучение российских кейсов внедрения ИИ в HR-

процессы остается ограниченным из-за недостаточной публичности корпоративных данных. В связи с этим перспективным направлением необходимо расширение эмпирической базы по российским предприятиям и разработка методических подходов к оценке эффективности внедрения технологий ИИ в условиях ограниченного доступа к информации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абашкин, В. Л. Применение искусственного интеллекта в российских компаниях / В. Л. Абашкин, Г. Г. Ковалева // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
- Буянова, М. Э. Риски и социально-экономические последствия развития конвергентных технологий: выявление и оценка / М. Э. Буянова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2025. – Т. 27, № 1. – С. 6–15. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.1>
- Гридин, О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту / О. В. Гридин // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2023. – № 3 (40). – С. 10–18.
- Жуковська, В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В. М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2017. – № 27 (2). – С. 13–17.
- Касьмін, Д. С. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища / Д. С. Касьмін, Ю. М. Котельникова // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 4 (13). – С. 141–147.
- Кокуйцева, Т. В. Методические подходы к управлению человеческими ресурсами компании в условиях цифровой трансформации и построения эффективных бизнес-процессов / Т. В. Кокуйцева // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2024. – Т. 26, № 1. – С. 82–93. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.1.7>
- Покидов, А. Как ИИ меняет HR-процессы в «Северсталь – ЦЕС» / А. Покидов // Клуб ОЦО. – URL: <https://sscclub.ru/article/kak-ii-menjaet-hr-processy-v-severstal-ces/>
- Седікова, І. О. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки / І. О. Седікова, Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. – 2022. – № 4, Вип. 3. – С. 37–43.
- 8 Trailblazing Companies Leveraging Artificial Intelligence in HRM // Identity Review. – URL: <https://identityreview.com/artificial-intelligence-in-hrm/>
- Algorithmic Management in a Work Context / M. H. Jarrahi [et al.] // Big Data & Society. – 2021. – Vol. 8, № 2. – DOI: 10.1177/20539517211020332
- Artificial Intelligence and a New Era of Human Resources // IBM Consulting. – URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>
- Artificial Intelligence in HR Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. – URL: <https://web.archive.org/web/20250425084133/https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-hr-market>
- Bondarouk, T. Electronic HRM: Four Decades of Research on Adoption and Consequences / T. Bondarouk, E. Parry, E. Furtmueller // The International Journal of Human Resource Management. – 2017. – Vol. 28, № 1. – P. 98–131. – DOI: 10.1080/09585192.2016.1245672
- Byun, D. H. Human Resource Management Expert Systems Technology / D. H. Byun, E. H. Suh // Expert Systems. – 1994. – Vol. 11, № 2. – P. 109–119.
- Căvescu, A. M. Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHRAIHR's Role in Talent Retention / A. M. Căvescu, N. Popescu // Applied Math. – 2025. – Vol. 5, № 3. – P. 99–115.
- Feigenbaum E. A. Knowledge Engineering: The Applied Side of Artificial Intelligence // Annals of the New York Academy of Sciences. – 1984. – № 426. – P. 91–107.
- Forbes List of Top 10 World's Best Employers in 2024. – URL: <https://web.archive.org/web/20250930163036/https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

- Forbes Tech Council. AI and the Future of Work. – URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/12/ai-and-the-future-of-work/>
- From HR Analytics to AI-driven HRM: Enhancing Workforce Productivity and Engagement / K. Selvamohana [et al.] // Journal of Information Systems Engineering and Management. – 2025. – Vol. 10, № 21s. – P. 578–585. – URL: <https://www.jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/3395>
- Hannon, J. M. The Feasibility of Using Expert Systems in the Management of Human Resources. Working Paper No. 90-19 / J. M. Hannon, G. T. Milkovich, M. C. Sturman. – Ithaca, N.Y. : Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial & Labor Relations, Cornell University, 1990.
- Lawler, J. J., Elliot R. Artificial Intelligence in HRM: An Experimental Study of an Expert System / J. J. Lawler, R. Elliot // Journal of Management. – 1996. – Vol. 22, Iss. 1. – P. 85–111.
- Manoharan, P. A Review on AI and ML Transformation in Human Resources Management / P. Manoharan // International Journal of Computer Trends and Technology. – 2024. – № 72 (5). – URL: https://www.researchgate.net/publication/387576842_A_Review_on_AI_and_ML_Transformation_in_Human_Resources_Management
- Marler, J. H. An Evidence-Based Review of HR Analytics / J. H. Marler, J. W. Boudreau // International Journal of Human Resource Management. – 2017. – Vol. 28, № 1. – P. 3–26.
- Mehrabad, M. S. The Development of an Expert System for Effective Selection and Appointment of the Jobs Applicants in Human Resource Management / M. S. Mehrabad, M. F. Fathian // Computers & Industrial Engineering. – 2007. – Vol. 53, № 2. – P. 306–312.
- Nishar, S. The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management: A Literature Review / S. Nishar // Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing. – 2022. – Vol. 155. – P. 2–4. – DOI: 10.47363/JAICC/2022(1)155
- The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resources Management Practices / N. Nawaz [et al.] // International Journal of Information Management Data Insights. – 2024. – Vol. 4, Iss. 1. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>
- Transformative AI in Human Resource Management / M. Venugopal [et al.] // Cogent Business & Management. – 2024. – Vol. 11, № 1. – DOI: 10.1080/23311975.2024.2432550
- Upadhyay, A. K. Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment / A. K. Upadhyay, K. Khandelwal // Strategic HR Review. – 2018. – Vol. 17, № 5. – P. 255–258. – DOI: 10.1108/SHR-07-2018-0051
- Use of an Expert System in a Personnel Selection Process / R. S. Hooper [et al.] // Expert Systems with Applications. – 1998. – Vol. 14, № 4. – P. 425–432.
- Woods, M. F. Algorithmic Video Interviewing and Hiring: Evaluating HireVue / M. F. Woods, J. Langer // Journal of Applied Behavioral Science. – 2017. – Vol. 53, № 3. – P. 368–394.

REFERENCES

- Abashkin V.L., Kovaleva G.G. Primeneniye iskusstvennogo intellekta v rossijskikh kompaniyakh [Application of Artificial Intelligence in Russian Companies]. *ISIEZ NIU VShE* [ISSEK HSE]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
- Buyanova M.E. Riski i sotsialno-ekonomicheskiye posledstviya razvitiya konvergentnykh tekhnologiy: vyjaveniye i otsenka [Risks and Socio-Economic Consequences of the Development of Convergent Technologies: Identification and Assessment]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2025, vol. 27, no. 1, pp. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.1>
- Gridin O.V. Zahalni tendentsiyi ta kharakterni aspekty digital-transformatsiyi sfery HR-menedzhmentu [General Trends and Characteristic Aspects of the Digital Transformation of HR Management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business, and Management], 2023, no. 3 (40), pp. 10–18.
- Zhukovska V.M. Tsyfrovi tekhnolohiyi v upravlinni personalom: sutnist, tendentsiyi, rozvytok [Digital Technologies in HR Management: Essence, Trends, and Development]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika ta menedzhment* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economy and Management], 2017, no. 27 (2), pp. 13–17.
- Kasmin D., Kotelnikova Yu. Innovatsiyni HR-tekhnolohiyi: adaptatsiya personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR Technologies: Adapting Personnel to the Digital Environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital Economy and Economic Security], 2024, no. 4 (13), pp. 141–147.

- Kokuytseva T.V. Metodicheskiye podkhody k upravleniyu chelovecheskimi resursami kompanii v usloviyakh tsifrovoj transformatsii i postroeniya effektivnykh biznes-protsessov [Methodological Approaches to Human Resource Management in the Conditions of Digital Transformation and Building Effective Business Processes]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2024, vol. 26, no. 1, pp. 82-93. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.1.7
- Pokidov A. Kak II menyaet HR-protsessy v «Severstal – TsES» [How AI Is Transforming HR Processes at “Severstal – CES”]. *Klub OT&O* [Shared Services Center Club]. URL: <https://sscclub.ru/article/kak-ii-menjaet-hr-processy-v-severstal-ces/>
- Sedikova I.O., Sedikov D.V. Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiki [New Management Paradigms in the Digital Economy]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti* [Food Industry Economy], 2022, no. 4, iss. 3, pp. 37-43.
- 8 Trailblazing Companies Leveraging Artificial Intelligence in HRM. *Identity Review*. URL: <https://identityreview.com/artificial-intelligence-in-hrm/>
- Jarrahi M.H., Newlands G., Lee M.K., Wolf C.T., Kinder E. Algorithmic Management in a Work Context. *Big Data & Society*, 2021, vol. 8, no. 2. DOI: 10.1177/20539517211020323
- Artificial Intelligence and a New Era of Human Resources. *IBM Consulting*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>
- Artificial Intelligence in HR Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034*. URL: <https://web.archive.org/web/20250425084133/https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-hr-market>
- Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: Four Decades of Research on Adoption and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, vol. 28, no. 1, pp. 98-131. DOI: 10.1080/09585192.2016.1245672
- Byun D.H., Suh E.H. Human Resource Management Expert Systems Technology. *Expert Systems*, 1994, vol. 11, no. 2, pp. 109-119.
- Căvescu A.M., Popescu N. Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHRAIHR's Role in Talent Retention. *Applied Math*, 2025, vol. 5, no. 3, pp. 99-115.
- Feigenbaum E.A. Knowledge Engineering: The Applied Side of Artificial Intelligence. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1984, no. 426, pp. 91-107.
- Forbes List of Top 10 World's Best Employers in 2024*. URL: <https://web.archive.org/web/20250930163036/https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>
- Forbes Tech Council. AI and the Future of Work*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/12/ai-and-the-future-of-work/>
- Selvamohana K. et al. From HR analytics to AI-Driven HRM: Enhancing Workforce Productivity and Engagement. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 2025, vol. 10, no. 21s., pp. 578-585. URL: <https://www.jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/3395>
- Hannon J.M., Milkovich G.T., Sturman M.C. *The Feasibility of Using Expert Systems in the Management of Human Resources. Working Paper No. 90-19*. Ithaca, N.Y., Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, 1990.
- Lawler J.J., Elliot R. Artificial Intelligence in HRM: An Experimental Study of an Expert System. *Journal of Management*, 1996, vol. 22, no. 1, pp. 85-111.
- Manoharan P. A Review on AI and ML Transformation in Human Resources Management. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 2024, no. 72 (5). URL: https://www.researchgate.net/publication/387576842_A_Review_on_AI_and_ML_Transformation_in_Human_Resources_Management
- Marler J.H., Boudreau J.W. An Evidence-Based Review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 2017, vol. 28, no. 1, pp. 3-26.
- Mehrabad M.S., Fathian M. The Development of an Expert System for Effective Selection and Appointment of Job Applicants in Human Resource Management. *Computers & Industrial Engineering*, 2007, vol. 53, pp. 306-312.
- Nishar S. The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*, 2022, vol. 155, pp. 2-4. DOI: 10.47363/JAICC/2022(1)155

- Nawaz N., Ahmad S., Jamil S. The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resources Management Practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2024, vol. 4, iss. 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>
- Venugopal M. et al. Transformative AI in Human Resource Management. *Cogent Business & Management*, 2024, vol. 11, no. 1. DOI: 10.1080/23311975.2024.2432550
- Upadhyay A., Khandelwal K. Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment. *Strategic HR Review*, 2018, vol. 17, no. 5, pp. 255-258.
- Hooper R.S., Galvin T.P., Kilmer R.A., Liebowitz J. Use of an Expert System in a Personnel Selection Process. *Expert Systems with Applications*, 1998, vol. 14, no. 4, pp. 425-432.
- Woods M.F., Langer J. Algorithmic Video Interviewing and Hiring: Evaluating HireVue. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2017, vol. 53, no. 3, pp. 368-394.

Information About the Author

Kirill A. Toropov, Postgraduate Student, Department of Management, RUDN University, Miklukho-Maklaya St, 6, 117198 Moscow, Russian Federation, 1142240366@rudn.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7321-1343>

Информация об авторе

Кирилл Александрович Торопов, аспирант кафедры менеджмента, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, ул. Миклухо-Маклая, 6, 117198 г. Москва, Российская Федерация, 1142240366@rudn.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7321-1343>