

Научная статья  
УДК 331.2  
ББК 65.24

DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-31-36

## ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В HR-ПРОЦЕССЫ

Екатерина Викторовна Абилова<sup>1</sup>, Елена Анатольевна Колесник<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск. Россия. [ekaterina.abilova@mail.ru](mailto:ekaterina.abilova@mail.ru)

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск. Россия. [elena.kolesnik.007@yandex.ru](mailto:elena.kolesnik.007@yandex.ru)

**Аннотация.** Искусственный интеллект полностью преобразует сферу управления персоналом. В статье представлен обзор тенденций применения технологий искусственного интеллекта в сфере управления персоналом. Выявлены наиболее актуальные риски применения цифровых технологий. Искусственный интеллект предлагает множество решений для менеджеров по найму, включая базовые инструменты рекрутинга, промежуточные приложения и передовые решения на основе интеллектуальных систем. Системы ИИ могут прогнозировать и обучаться, строя кривые возможных результатов и оптимизируя решения на основе множества критериев. На основе анализа построена комплексная модель, учитывающая потенциальные преимущества и барьеры применения ИИ.

**Ключевые слова:** управление персоналом, технологии искусственного интеллекта, риски, HR-процессы.

**Для цитирования:** Абилова Е. В., Колесник Е. А. Внедрение технологий искусственного интеллекта в HR-процессы // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 3. С. 31–36. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-31-36

Original article

## IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN HR PROCESSES

Ekaterina V. Abilova<sup>1</sup>, Elena A. Kolesnik<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk. Russia. Ekaterina.  
[abilova@mail.ru](mailto:abilova@mail.ru)

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk. Russia. Elena.  
[kolesnik.007@yandex.ru](mailto:kolesnik.007@yandex.ru)

**Abstract.** Artificial intelligence completely transforms the field of personnel management. The article presents an overview of the trends in the application of artificial intelligence technologies in the field of personnel management. The most relevant risks of the use of digital technologies have been identified. Artificial intelligence offers many solutions for hiring managers, including basic recruiting tools, intermediate applications and advanced solutions based on intellectual systems. AIS can be predicted and learned by building curves of possible results and optimizing solutions based on many criteria. Based on the analysis, a comprehensive model is built, taking into account the potential advantages and barriers of the use of AI.

**Keywords:** personnel management, artificial intelligence technology, risks, HR processes.

**For citation:** Abilova EV, Kolesnik EA. Implementation of artificial intelligence technologies in HR processes. *Society, economy, management*. 2025;10(3):31-36. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-31-36

### Введение

Искусственный интеллект определяется как алгоритмические компоненты, обучающиеся на основе анализа окружающей среды и конкретных ситуаций и совершенствующие свои способности в принятии решений и выполнении задач с помощью аналитики и базы знаний. В современной литературе классифицируют искусственный интеллект на три различных типа систем: аналитический, созданный по образу и подобию человека и гуманизированный искусственный интеллект. В современных условиях для достижения устойчивого конкурентного преимущества организации необходима стратегия управления человеческим капиталом с использованием интеллектуальных систем. Мы находимся в переходной эпохе Индустрии 4.0, которая определяется как эпоха взаимосвязи людей и машин с большими данными. Обмен данными будет осуществляться посредством непрерывной оцифровки и цифровой трансформации всех процессов, происходящих в организации [2]. Развитие человеческого капитала станет фактором, на котором организациям в Индустрии 4.0 следует сосредоточиться в качестве корпоративной стратегии с соответствующими траекториями управления человеческими ресурсами и подходами к управлению, совместимыми с цифровыми решениями. Пример модели управления персоналом в рамках цифрового развития представлен на рисунке 1.

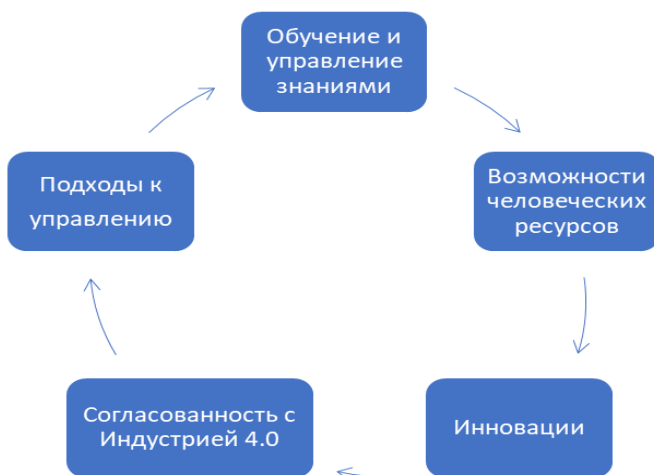


Рис. 1. Модель управления, совместимая с Индустрией 4.0. Источник [Нарейко В. Г., 2023]

Fig. 1. Control model compatible with Industry 4.0. Source [Nareiko V. G., 2023]

Согласно модели (рис. 1), деятельность HR, соответствующая корпоративной стратегии, должна совершенствоваться по мере обучения и

управления знаниями, а также улучшать не только возможности людей, но и подходы к управлению в рамках непрерывного цикла.

### Материалы и методы исследования

Несмотря на то, что искусственный интеллект разработал и оцифровал значительную часть ручной работы в сфере управления человеческими ресурсами, его систем и инструментов, ориентированных на стратегическое управление человеческими ресурсами, недостаточно в применяемой практике. Так, промежуточные приложения искусственного интеллекта, используемые в процессе найма, включают в себя такие инструменты, как тесты, геймификация или симуляции, которые собирают данные напрямую от соискателя [6]. В некоторых практиках стратегия найма требует, чтобы кандидаты потратили около двадцати минут на игру, основанную на нейронауке. Эти научные игры скрытно оценивают такие качества кандидата, как память, отношение к риску, способность считывать контекстные сигналы и способность сосредотачиваться. Подобные промежуточные приложения ИИ обычно дают менеджерам по найму довольно явное представление о том, подходит ли кандидат на должность или нет, но не фокусируются на конкретных метриках работы [4]. Многие передовые решения на основе искусственного интеллекта используют специальные алгоритмы, созданные специально для того, чтобы связать уникальные показатели производительности работы с потенциальными кандидатами, которые наилучшим образом демонстрируют эти качества. В настоящее время практикуется успешная программа, включающая в себя видеопрофиль, в ходе которого используются вопросы, специально разработанные для получения ответов, прогнозирующих успех работы, и поиска правильного поведения. Программа искусственного интеллекта анализирует ответы каждого кандидата, язык тела, тон, эмоциональное состояние и ключевые слова. Отдельно выделено программное обеспечение для распознавания эмоций, которое помогает оценить честность и эмоциональный интеллект кандидата [1]. Цифровые решения выполняют ряд важных функций в адаптации персонала. Разработчики стремятся создать систему, которая будет отвечать на самые насущные или критически важные вопросы нового сотрудника, чтобы помочь ему быстро адаптироваться. ИИ, например, мог бы предоставлять рекомендации по обучению или предоставлять имена, местоположения и контактную информацию людей, с которыми новый сотрудник должен коммуницировать. Стоит выделить

и платформы ИИ, разработанные для выявления сотрудников, потенциально планирующих свое увольнение. Они отслеживают действия сотрудников за компьютером — электронную почту, нажатия клавиш, просмотр веб-страниц и т. д. — и хранят данные в течение месяца. Основываясь на этих знаниях, платформа выявляет отклонения и сообщает о них работодателю, а также выявляет изменения в общем тоне общения сотрудников, чтобы предсказать, когда они могут задуматься об увольнении [7]. Алгоритмы на основе ИИ могут анализировать резюме, находить потенциально выгодных кандидатов, составлять профили высокоэффективных сотрудников и даже декодировать видеопрофиль, давая специалистам сигналы о том, кто, скорее всего, добьется успешных целей. ИТ-поставщики разработали инструменты коучинга на основе ИИ — системы, которые запрашивают обратную связь, читают комментарии и интуитивно оценивают настроения сотрудников и коллективов. Они используют полученные данные для сопоставления индивидуальных и коллективных проблем с целью определения наиболее эффективных стратегий развития. Исследования показывают, что всего за 3 месяца использования этого инструмента трудовые коллективы продемонстрировали 25 % повышение корпоративных ценностей, основанное всего на небольших поведенческих подсказках [8].

Важно понимать, что искусственный интеллект — это инструмент для внесения предложений и рекомендаций, а не обособленная система принятия решений. Существует риск раскрытия данных и непреднамеренного нецелевого использования. Необходимо создавать «интерпретирующие» и «прозрачные» системы ИИ в управлении персоналом. Когда система принимает решение, она должна сообщать специалистам алгоритмы, чтобы люди могли определить, остаются ли использованные ею критерии верными. Успех

применения HR-инструмента будет зависеть от многих факторов: точности и полноты его алгоритмов, простоты использования систем, но, что важнее всего, от его способности предоставлять так называемый «узкий ИИ» — более конкретные решения, адаптированные под потребности организации. Это возможно только при наличии у поставщика огромных объемов данных (для обучения системы) и обширной обратной связи о её работе. Поэтому барьерами для входа будут не только наличие высококвалифицированных специалистов, но и целевая аудитория, бизнес-стратегия и тесная связь с потребителем. Таким образом, можно представить модель функций управления персоналом на основе технологий искусственного интеллекта (рис. 2).

#### Результаты исследования и их обсуждение

На наш взгляд, применение технологий искусственного управления должно базироваться на ресурсно-ориентированном подходе, а организации должны быть способны обеспечить согласованность ресурсов для достижения стратегических целей организации и определить пути наращивания человеческого капитала для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия управления создается на основе двух факторов:

- 1) как организация согласует ресурсы с текущими задачами или адаптирует новые цели, которые меняют стратегическое направление;
- 2) как организация создает или усиливает конкурентное преимущество путем стратегического наращивания и обновления человеческих ресурсов [5].

Ресурсно-ориентированный подход в организации — это теория стратегического управления, которая позволяет выявить ресурсы организации, способные обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Ресурсы организации

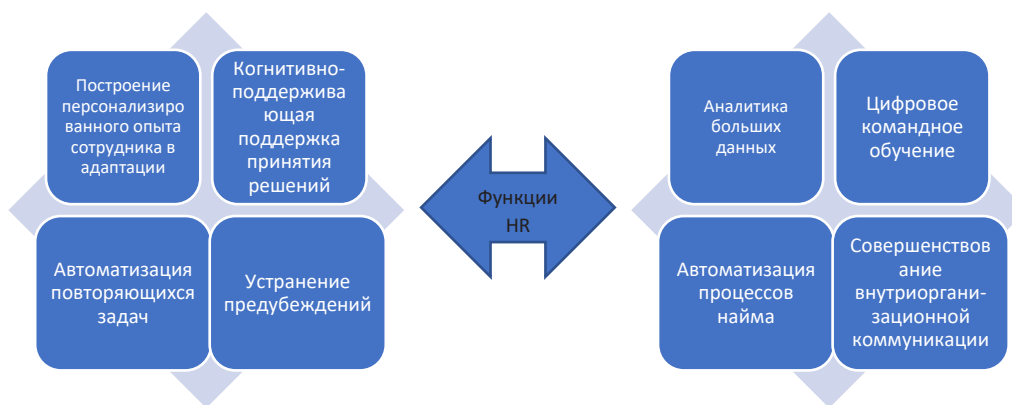


Рис. 2. Модель функций HR на основе технологий искусственного интеллекта. Источник [Составлено авторами]

Fig. 2. Model of HR functions based on AI technologies. Source [Compiled by the authors]

не ограничиваются людьми, мы говорим о квалифицированных кадрах, личном бренде, технологиях и методах управления. Организация может повысить ценность своего лидирующего положения, приобретая, наращивая и объединяя не только человеческий капитал, но и физические и организационные ресурсы, превращая их в устойчивое конкурентное преимущество.

Несмотря на то, что Индустрия 4.0 представляет собой эпоху передового и интеллектуального производства, основой этой концепции станет эффективное управление человеческими ресурсами. В деловой среде информационного общества отбор наиболее квалифицированных сотрудников для организации должен быть стратегией для HR-менеджмента, чтобы гарантировать, что компания будет двигаться к устойчивому развитию, сохраняя ряд конкурентных преимуществ. HR-аналитика необходима как эффективный инструмент в сочетании со стратегическим управлением персоналом на основе ИИ в рамках концепции Индустрии 4.0.

Важно отметить, что управление персоналом на основе искусственного интеллекта имеет высокую степень эффективности, когда реализу-

ется в рамках компетентностного подхода. При построении модели компетенций организации необходимо сосредоточиться на ключевых аспектах управления развитием, поэтому компетентность специалистов напрямую определяет эффективность реализации стратегии развития предприятия [3]. Специалист, владеющий цифровыми навыками, — это должность с высокими комплексными требованиями к качеству принимаемых решений, поэтому модель компетенций специалиста должна быть комплексной, системной и всеобъемлющей, а характеристики компетенций взаимно влияют и дополняют друг друга.

Безусловно, внедрение ИИ в процессы управления персоналом сопряжено с этическими, правовыми, конфиденциальными и моральными аспектами, а также с неточностью ИИ [9].

Таким образом, проведенный анализ аспектов применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом позволил нам разработать комплексную модель управления человеческими ресурсами, включающую взаимодополняющие модули, учитывающие технические, социальные, организационные факторы, а также риски, связанные с HR.

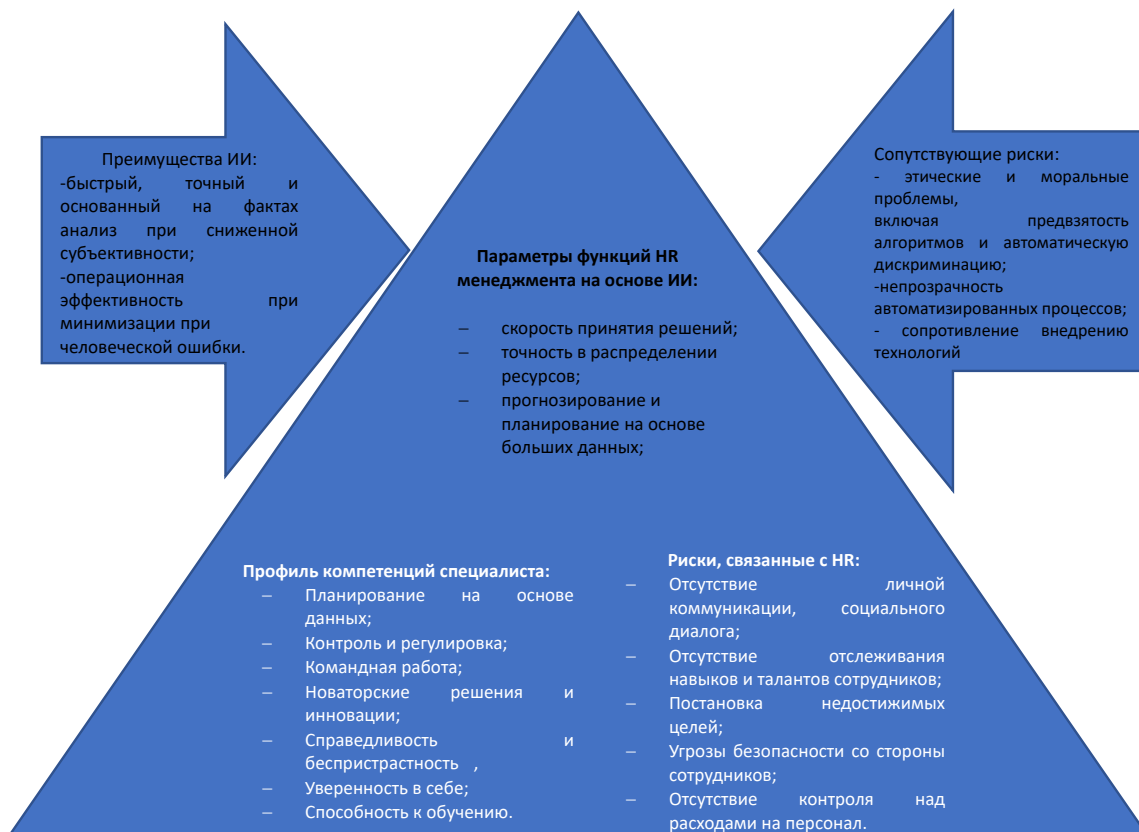


Рис. 3. Комплексная модель управления человеческими ресурсами на основе технологий искусственного интеллекта. Источник [разработано авторами]

Fig.3. A comprehensive human resources management model based on artificial intelligence technologies. Source [developed by the authors]

### Заключение

Результаты показывают, что искусственный интеллект играет всё более важную роль в цифровой трансформации HR подразделений, применяя его в самых разных областях: от подбора и отбора персонала до обучения, оценки эффективности, удержания талантов и принятия стратегических решений. Среди основных выявленных преимуществ — повышение эффективности принятия решений, повышение операционной эффективности, персонализация взаимодействия с сотрудниками и рост организационных инноваций. Эти достижения показывают, что ИИ может выступать катализатором значительных изменений, способствуя более гибким, основанным на данных и ориентированным на результат практикам управления персоналом. Однако риски и проблемы внедрения и использования ИИ также очевидны и не должны быть недооценены.

Такие проблемы, как алгоритмическая предвзятость, недостаточная прозрачность автоматизированных процессов, сопротивление со стороны HR-специалистов и дефицит цифровых навыков, подчеркивают необходимость критического и обоснованного внедрения ИИ в организациях. Комплексный стратегический подход включает в себя не только внешние изменения в экономической обстановке, но и внутренние изменения, которые требуют значительного внимания к профессиональной подготовке специалистов для приобретения и развития их управленческих и цифровых навыков на всех уровнях управления. Таким образом, управление персоналом становится ориентированным на компетенции, технологии искусственного интеллекта с учетом потенциальных рисков, что является ответом на высоко динамичную внешнюю среду, а также на изменения в характеристиках сотрудников.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Козырев А. Н. Цифровая экономика и цифровизация в исторической ретроспективе // Цифровая экономика. 2018. № 1 (1). С. 5–19.
2. Мариен Л. С., Мельникова Д. М. Разработка концепции прогнозирования потребности экономики в квалифицированных кадрах при переходе России на цифровую модель развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2023. № 6 (108). С. 62–69.
3. Нарейко В. Г. Искусственный интеллект в управлении персоналом // Диалог. 2023. №1. С. 50–53.
4. Окладникова С. В., Панкрашов А. С. Применение технологий искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2023. № 50 (2). С. 117–125.
5. Пантелеева Т. А., Арустамов Э. А., Максаев А. А. Возможности искусственного интеллекта в управлении кадровыми ресурсами в условиях свободного предпринимательства // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» 2019. № 3. С. 15–22.
6. Khassawneh Y. A. A Review of Artificial Intelligence in Security and Privacy: Research Advances, Applications, Opportunities, and Challenges // Indonesian Journal of Science and Technology. 2023. 8(1). P. 79–96.
7. Niehueser W., & Boak, G. Introducing artificial intelligence into a human resources function // Industrial and Commercial Training. 2020. No. 52(2). 2020. P. 121–130.
8. Novikov D.A. Using Artificial Intelligence in Employment: Problems and Prospects of Legal Regulation. Journal of Digital Technologies and Law. 2024. No. 2 (3). P. 611–635.
9. Riaz and Ghanghas. Artificial Intelligence in Employee Performance Evaluation and Its Managerial Implication // Journal of Informatics Education and Research. 2024. 4 (1). P. 299–307.

### REFERENCES

1. Kozyrev AN. Digital economy and digitalization in historical retrospect. *Cifrovaya ekonomika = Digital economy*. 2018;1(1):5–19. (In Russ.)
2. Marien LS, Mel'nikova DM. Development of a concept for forecasting the economy's need for qualified personnel during Russia's transition to a digital development model. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova = Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2023;6(108):62–69. (In Russ.).
3. Narejko VG. Artificial Intelligence in Personnel Management. *Dialog = Dialogue*. 2023;1:50–53. (In Russ.).
4. Okladnikova SV, Pankrashov AS. Application of artificial intelligence technologies in HR management. *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Tekhnicheskie nauki = Bulletin of the Dagestan State Technical University. Technical sciences*. 2023;50(2):117–125. (In Russ.).
5. Panteleeva TA, Arustamov EA, Maksaeve AA. Possibilities of artificial intelligence in human resource management in the context of free enterprise. *Internet-zhurnal «Othody i resursy» = Internet journal "Waste and Resources"*. 2019;3:15–22. (In Russ.).
6. Khassawneh YA. A Review of Artificial Intelligence in Security and Privacy: Research Advances, Applications, Opportunities, and Challenges. *Indonesian Journal of Science and Technology*. 2023;8(1):79–96.
7. Niehueser W, & Boak G. Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and Commercial Training*. 2020;52(2):121–130.

8. Novikov DA. Using Artificial Intelligence in Employment: Problems and Prospects of Legal Regulation. *Journal of Digital Technologies and Law*. 2024;2(3):611–635.

9. Riaz and Ghanghas. Artificial Intelligence in Employee Performance Evaluation and Its Managerial Implication. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024;4 (1):299–307.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Е. В. Абилова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга Челябинского государственного университета, старший научный сотрудник НИИ аграрно-экологических проблем и управления сельским хозяйством Уральского государственного аграрного университета.

**Е. А. Колесник** — кандидат экономических наук, доцент кафедры инноватики и управления.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**E. V. Abilova** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Marketing at Chelyabinsk State University, Senior Researcher at the Research Institute of Agricultural and Environmental Problems and Agricultural Management at the Ural State Agrarian University.

**E. A. Kolesnik** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Innovation and Management.

---

---

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

---

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 10.09.25

Принята к публикации / Accepted for publication: 06.10.25