

Социодинамика

Правильная ссылка на статью:

Ковальжина Л.С., Орлова А.А. Технологии искусственного интеллекта в сфере управления персоналом: социальный опыт внедрения и использования // Социодинамика. 2025. № 12. DOI: 10.25136/2409-7144.2025.12.77472 EDN: OIUBJD URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77472

Технологии искусственного интеллекта в сфере управления персоналом: социальный опыт внедрения и использования

Ковальжина Лариса Сергеевна

ORCID: 0000-0002-1650-1243

доктор социологических наук

профессор; кафедра менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса (МТЭК);
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тюменский индустриальный университет»

625000, Россия, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Володарского, 38

✉ kls77@mail.ru



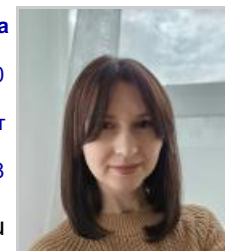
Орлова Анна Анатольевна

ORCID: 0009-0006-1729-0800

магистрант; Тюменский индустриальный университет

625000, Россия, Тюменская обл., г. Тюмень, ул. Володарского, д. 38

✉ orlovaaa@tyuiu.ru



[Статья из рубрики "Человек и труд"](#)

DOI:

10.25136/2409-7144.2025.12.77472

EDN:

OIUBJD

Дата направления статьи в редакцию:

20-12-2025

Дата публикации:

27-12-2025

Аннотация: В статье обсуждаются социальные проблемы внедрения и использования

технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом организаций и предприятий. Обсуждаются ожидания экспертов и перспективность внедрения искусственного интеллекта, барьеры для внедрения продвинутых ИИ-функций среди которых как технические проблемы, так и социальные (необходимость изменения корпоративной культуры). Теоретико-методологические основания исследования базируются на социологическом подходе, который рассматривает технологии не как нейтральные инструменты, а как социальные артефакты, встроенные в существующие социальные структуры, культурные нормы и организационные практики. Целью данного исследования является выявление и классификация социальных проблем внедрения и использования ИИ в HR, а также оценка текущего состояния и перспектив использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом в компаниях Тюменской области. Приводится фрагмент результатов экспертного опроса HR-специалистов и руководителей HR-подразделений компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности, проведенного в 2024 и 2025 годах на территории Тюменской области. Анализ показал, что существующие механизмы как саморегуляции (корпоративные политики, профессиональные кодексы), так и институциональной регуляции (законодательство) развиты недостаточно, носят фрагментарный и зачастую реактивный характер. Они не поспевают за динамикой технологических изменений и не всегда адекватно учитывают специфику социального опыта различных акторов, вовлеченных в цифровые HR-практики. Выделены четыре основных кластера социальных проблем: алгоритмическая предвзятость и воспроизводство социального неравенства; дегуманизация HR-процессов и эрозия социального капитала организации; нарушение приватности и создание «цифровой копии»; трансформация профессии HR-менеджера и проблема распределенной ответственности. На основе проведенного анализа использования технологий ИИ в управлении персоналом организаций Тюменской области и исследования теоретических концептов саморегуляции и институциональной регуляции предлагается интегративная модель «Сбалансированной институционализации ИИ в HR». Принципы модели: принцип контекстуальной встроенности и человеческого суверенитета; принцип алгоритмической прозрачности и подотчетности; принцип превентивной оценки социальных рисков; принцип плюралистического регулирования.

Ключевые слова:

технологии, управление персоналом, корпоративная культура, социальный опыт, саморегуляция, институциональная регуляция, цифровая трансформация организаций, искусственный интеллект, модель, HR-специалисты

Введение

Цифровая трансформация организаций, движимая развитием больших данных, машинного обучения и автоматизированных систем принятия решений, кардинально меняет ландшафт управления человеческими ресурсами. Технологии искусственного интеллекта все активнее внедряются в такие ключевые HR-процессы, как рекрутинг (скрининг резюме, видео-интервью с анализом эмоций), оценка персонала (прогнозная аналитика эффективности), обучение и развитие (персонализированные траектории), управление вовлеченностью и планирование карьеры [\[17\]](#). Согласно исследованию Аналитического центра НАФИ [\[5\]](#) за 2024 год, 30% предприятий малого и среднего бизнеса уже активно используют инструменты на базе искусственного интеллекта, при

этом 70% пользователей оценивают свой опыт внедрения как положительный. По данным НАФИ, 63% представителей бизнеса отмечают существенную экономию рабочего времени благодаря внедрению искусственного интеллекта (далее, ИИ), а 37% подтверждают оптимизацию бюджета компании. При этом только 12% тех, кто использует такие инструменты, применяют их для управления персоналом.

Если первоначальные дискуссии концентрировались на технической эффективности и экономической выгоде данных технологий, то современный академический и публичный дискурс смещается в сторону их глубоких социальных, этических и организационных последствий. Актуальность исследования обусловлена растущим разрывом между скоростью технологических внедрений и осмыслением их социальных эффектов. Управление персоналом, по своей сути, является социальной практикой, основанной на доверии, межличностной коммуникации, понимании контекста и этических нормах. Инструментализация этих процессов машинными алгоритмами порождает комплекс проблем, требующих междисциплинарного анализа на стыке социологии, менеджмента, права и компьютерных наук. Особую значимость приобретают исследования практики применения технологий искусственного интеллекта в HR-процессах на региональном уровне, где сосредоточено значительное количество крупных предприятий и активно развивается сектор малого и среднего предпринимательства.

Целью данного исследования является выявление и классификация социальных проблем внедрения и использования ИИ в HR, а также оценка текущего состояния и перспектив использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом в компаниях Тюменской области.

Теоретико-методологические основания работы базируются на социологическом подходе, который рассматривает технологии не как нейтральные инструменты, а как социальные артефакты, встроенные в существующие социальные структуры, культурные нормы и организационные практики. Концепт социального опыта [\[1; 11\]](#) позволяет анализировать, как различные акторы - сотрудники, кандидаты, HR-менеджеры, разработчики - воспринимают, интерпретируют и взаимодействуют с ИИ-системами, формируя новые паттерны трудовых отношений. Понятия саморегуляции (профессиональные кодексы, внутренние политики компаний) и институциональной регуляции задают рамки для анализа механизмов контроля и адаптации этих новых практик.

В исследовании использованы: экспертный опрос HR-специалистов, анализ кейсов внедрения ИИ-решений в компаниях. Экспертный формализованный опрос проводился на территории Тюменской области в два этапа: в ноябре 2024 года приняли участие 23 эксперта, в 2025 году - 16 HR-специалистов и руководителей предприятий различных сфер деятельности. В статье представлен фрагмент результатов исследования.

Теоретические основания и обзор литературы

В литературе прослеживается эволюция взглядов на роль ИИ в HR: от рассмотрения его как простого инструмента автоматизации рутинных задач до признания его роли квази-актора, активно формирующего социальную реальность организации [\[25\]](#). Цифровое управление персоналом (Digital HRM) определяется как интеграция социальных, мобильных, аналитических и облачных технологий в HR-практики [\[24\]](#). ИИ, в данном контексте, представляет собой наиболее продвинутую фазу этой интеграции, где системы не только обрабатывают информацию, но и генерируют прогнозы, рекомендации и решения, претендуя на автономность.

Рассматривая социальный опыт взаимодействия с ИИ-HR-системами, отметим, что исследования, посвященные восприятию ИИ сотрудниками и кандидатами, выявляют амбивалентность социального опыта. С одной стороны, отмечается повышение эффективности и объективности процессов (например, сокращение времени обработки заявок). С другой, доминируют темы дегуманизации и отчуждения. Кандидаты описывают опыт взаимодействия с алгоритмическими системами рекрутинга как «разговор со стеной», отмечая отсутствие обратной связи и контекстуального понимания [14]. Это порождает феномен «черного ящика» - непонимания принципов принятия решений, что ведет к фрустрации и снижению доверия к организации [9]. Социальный опыт HR-менеджеров также трансформируется: их роль рискует редуцироваться до валидации решений алгоритма, что подрывает профессиональную идентичность, основанную на экспертизе, интуиции и межличностных навыках [21].

Исследуя процессы саморегуляции и профессиональную этику, отметим, что саморегуляция в данной сфере проявляется на нескольких уровнях. Во-первых, это этика разработчиков ИИ-систем. Исследователи указывают на «разрыв в ценностях» между инженерами, сфокусированными на оптимизации метрик (например, скорость найма), и HR-профессионалами, для которых важны справедливость и благополучие сотрудников [23]. Во-вторых, это профессиональные ассоциации HR, которые активно разрабатывают этические руководства по использованию ИИ, подчеркивая необходимость «человеческого надзора», справедливости и прозрачности. В-третьих, это корпоративные политики отдельных компаний, которые зачастую носят реактивный характер и разрабатываются постфактум, после возникновения скандалов, связанных с предвзятостью алгоритмов [22]. Эффективность саморегуляции ограничена добровольностью соблюдения и отсутствием универсальных стандартов.

Оценивая институциональную регуляцию, в частности формирование правового поля, важно отметить, что институциональный ответ на вызовы ИИ-HR находится в стадии становления. Например, Европейский регламент GDPR (2018) закрепил право на объяснение автоматизированных решений, что имеет прямое отношение к HR. Проект «Европейского акта об ИИ» (2021) относит системы рекрутинга и управления персоналом к категории высокого риска, накладывая на них строгие требования к прозрачности, надзору и качеству данных. В России существует ряд нормативных актов и стратегических документов, регулирующих сферу искусственного интеллекта, однако, регулирование находится в стадии активного формирования и носит преимущественно рамочный и стратегический характер, в отличие от детального законодательного регулирования, как, например, в ЕС. основополагающий стратегический документ, образующий основу регулирования ИИ в РФ это Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». Это главный документ, утвердивший Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Стратегия определяет цели, задачи, принципы и основные направления развития ИИ в России, включая создание нормативной базы. Сфера ИИ также затрагивается нормами других отраслей права:

- Защита персональных данных (152-ФЗ): Любое использование ИИ, обрабатывающего персональные данные сотрудников (в HR - обязательно), должно соответствовать требованиям этого закона.
- Трудовой кодекс: Прямого регулирования ИИ в нем пока нет, но возникающие вопросы (например, алгоритмическое управление, оценка эффективности) решаются в рамках общих норм о правах работника.

- Гражданский кодекс: Вопросы ответственности за вред, причиненный решением ИИ, а также прав на результаты, созданные ИИ.
- Стратегия развития информационного общества и Цифровая экономика: Более широкие программы, в которые встроена политика по ИИ.

Однако с точки зрения регулирования ИИ именно в HR в России пока нет специальных норм. Применение ИИ в управлении персоналом будет регулироваться общими положениями Закона о регулировании ИИ (если система будет отнесена к «высокому риску»), законом о персональных данных и трудовым законодательством. Таким образом, ключевая проблема институциональной регуляции - это скорость: законодательные процессы неизбежно отстают от темпов технологических изменений.

Анализируя проблемы, поднимаемые в исследовательском поле, выделим четыре основных кластера социальных проблем:

1. Алгоритмическая предвзятость и воспроизводство социального неравенства. Это наиболее изученная проблема. Алгоритмы ИИ обучаются на исторических данных, которые зачастую содержат скрытые предубеждения (например, гендерный или расовый дисбаланс в найме на определенные позиции). В результате системы не устраняют, а амплифицируют и легитимизируют существующее неравенство, облекая его в мантию «объективности данных» [\[7\]](#). Классическим примером является скандал с Amazon, чья система рекрутинга, обученная на резюме за десятилетия, систематически дискриминировала женские кандидатуры [\[15\]](#). Проблема усугубляется непрозрачностью многих сложных алгоритмов, что затрудняет выявление и устранение предвзятости.
2. Дегуманизация HR-процессов и эрозия социального капитала организации. HR традиционно выполнял функцию социального интегратора и «хранителя» организационной культуры. Замена человеческого взаимодействия интерфейсами алгоритмов угрожает таким нематериальным, но критически важным активам, как доверие, лояльность и чувство справедливости. «Процедурная справедливость», ключевая для восприятия организационной легитимности, сильно страдает, когда решения воспринимаются как непонятные и не подлежащие апелляции [\[19\]](#). Это может привести к росту цинизма, снижению вовлеченности и увеличению текучести кадров.
3. Нарушение приватности и создание «цифровой копии». ИИ-системы в HR зачастую используют нетрадиционные данные: анализ микровыражений лица на видео-интервью, отслеживание активности в корпоративных чатах и электронной почте, данные с носимых устройств. Это стирает границы между рабочей и личной жизнью, создавая условия для тотального наблюдения [\[3\]](#). Сотрудники оказываются в ситуации постоянной видимости и потенциальной оценки, что порождает стресс, самодисциплину (необходимость саморегуляции социального поведения) и стратегии «игры в систему», а не подлинной вовлеченности.
4. Трансформация профессии HR-менеджера и проблема распределенной ответственности. Автоматизация смещает требования к навыкам HR-специалистов в сторону аналитики данных и управления технологиями, маргинализируя социальные и этические компетенции. Возникает проблема распределенной ответственности: в случае ошибки алгоритма (например, несправедливого увольнения) сложно установить, кто виноват - разработчик, поставщик программного обеспечения, HR-менеджер, утвердивший решение, или топ-менеджер, внедривший систему. Это создает «этический

вакуум» и размывает ответственность [\[20\]](#).

Результаты и обсуждение

Внедрение ИИ-решений позволяет оптимизировать рутинные операции, повысить качество принимаемых решений и обеспечить персонализированный подход к управлению человеческими ресурсами [\[2; 6\]](#). Рассмотрим наиболее распространённые области использования ИИ-технологий в управлении персоналом организаций и предприятий:

- Подбор и отбор персонала является одним из наиболее перспективных направлений применения искусственного интеллекта в HR [\[4; 18\]](#). ИИ-системы способны анализировать резюме, что значительно сокращает время на первичный отбор кандидатов. Технологии машинного обучения проверяют не только формальные критерии соответствия, но и способны предсказывать потенциальную успешность кандидата на основе анализа его цифрового следа и поведенческих паттернов [\[8; 12\]](#).
- Интеллектуальные чат-боты могут использоваться для первичной коммуникации с соискателями [\[10\]](#), например, для ответов на типовые вопросы и проведения предварительного интервью. Это позволяет существенно разгрузить рекрутеров и обеспечить круглосуточную доступность информации для кандидатов.
- ИИ-решения помогают создавать персонализированные программы адаптации, учитывающие индивидуальные особенности новичков. Виртуальные ассистенты сопровождают сотрудника на всех этапах адаптации, предоставляя необходимую информацию и фиксируя прогресс.
- Обучение и развитие персонала трансформируется благодаря применению адаптивных обучающих систем [\[6\]](#), которые формируют индивидуальные траектории развития на основе анализа компетенций и целей сотрудника. Искусственный интеллект помогает выявлять пробелы в знаниях и автоматически подбирать релевантный обучающий контент.
- Оценка персонала становится более объективной и комплексной благодаря ИИ-алгоритмам [\[6\]](#), которые анализируют множество параметров эффективности работы сотрудников. Предиктивная аналитика позволяет прогнозировать риски увольнения и своевременно принимать превентивные меры.

В исследовании использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом организаций и предприятий в 2024 г. приняли участие 23 эксперта (HR-специалисты и руководители предприятий Тюменской области различных сфер деятельности); в 2025 г. - 16. Наиболее представлены компании, предоставляющие услуги населению и бизнесу, а также производственные предприятия, в т.ч. нефтегазовые. Большинство компаний (43%) имеют численность от 100 до 1000 человек.

Среди основных автоматизированных процессов эксперты называют кадровое планирование и учет (52%), подбор персонала (48%), расчет заработной платы (43%) что связано с доступностью российских программных продуктов по частичной автоматизации этих процессов (например, 1С.Управление персоналом или 1С.Зарплата и кадры). Наименее автоматизированными остаются процессы адаптации (22%) и сбора обратной связи (22%), несмотря на легкость и доступность их внедрения.

Меньше половины опрошенных экспертов в своей деятельности используют ИИ-решения (48%). При этом наиболее активными пользователями являются крупные предприятия (от 1000 сотрудников). Среди тех, кто внедряет ИИ-технологии, преобладающее количество используют в работе чат-боты (39%). Никто из опрошенных экспертов не применяет ИИ-решения для предиктивной аналитики несмотря на то, что 30% респондентов отметили, что хотели бы получать прогноз с помощью искусственного интеллекта.

По мнению трети опрошенных, их ожидания от использования ИИ-технологии соответствуют ожиданиям (30%), у 30% - частично оправдали ожидания, затруднились с оценкой 40% экспертов. При этом большинство экспертов (87%) отмечают перспективность внедрения ИИ-технологий на своих предприятиях, однако оценить бюджет на внедрение ИИ и обучение сотрудников ИИ-инструментам 70% респондентов не смогли.

Наибольший интерес у экспертов вызывают базовые функции искусственного интеллекта, позволяющие автоматизировать рутинные операции, такие как распознавание, классификация данных (например, автоматическая сортировка резюме, классификация кандидатов на основе их навыков, опыта и соответствия вакансий) (56%) и генерация контента – 52% (например, генерация описаний вакансий и ответов на часто задаваемые вопросы, создание обучающих материалов). Значительное внимание уделяется задачам оптимизации и управления (48%), что свидетельствует о понимании важности повышения эффективности HR-процессов. Меньший интерес вызывают более сложные функции, такие как прогнозирование (30%), обнаружение аномалий (22%), обработка естественного языка (17%). Это может быть связано с недостаточной зрелостью HR-процессов и отсутствием качественных данных для анализа.

Несмотря на сдержанную активность во внедрении, 87% опрошенных компаний оценивают перспективы использования ИИ как умеренные или высокие. 35% планируют обучение некоторых сотрудников работе с ИИ-инструментами, еще 35% уже обучили своих сотрудников этим навыкам.

Основными барьерами внедрения эксперты назвали проблемы с качеством данных (26%), сопротивление персонала (22%) и технические сложности интеграции (22%). Никто из опрошенных экспертов не указал в качестве барьеров риск информационной безопасности и высокую стоимость внедрения ИИ-решений (4%). Можно предположить, что это связано в целом с невысокой культурой принятия решений на основе данных и небольшим количеством квалифицированных аналитиков в штате отделов управления персоналом в регионе.

Большинство респондентов (70%) затрудняются оценить размер необходимого бюджета на использование ИИ-инструментов. Это может свидетельствовать как об отсутствии четкой стратегии цифровизации HR-процессов, так и о недостаточном понимании необходимости и стоимости внедрения ИИ-решений. Интересно отметить, что 43% опрошенных экспертов занимают руководящие должности, возглавляют департаменты и отделы управления персоналом. При этом лишь треть из них может определить готовность их компаний к финансированию ИИ-решений в HR.

Эксперты отмечают слабое понимание работы ИИ-алгоритмов и опасаются за безопасность обрабатываемых данных, при этом выражают озабоченность возможностью нарушения кадровой этики в принятии «машинных» решений и рисках игнорирования необходимых человеческих факторов.

Оценивая сложившуюся практику использования технологий искусственного интеллекта

в управлении персоналом организаций и предприятий Тюменской области, можно рекомендовать следующие мероприятия:

- развивать на предприятиях культуру принятия решений на основе данных;
- начинать использование ИИ-решений в HR с внедрения базовых решений (чат-боты, системы скрининга резюме);
- использовать облачные решения для снижения затрат на инфраструктуру и модель подписки для снижения первоначальных затрат;
- внедрять системы с открытым API для обеспечения интеграции;
- рассмотреть возможность участия в программах государственной поддержки цифровизации и региональных программах цифровой трансформации;
- создать систему оценки эффективности внедрения;
- организовать регулярный сбор обратной связи от пользователей;
- создать площадку для обмена опытом между компаниями региона;
- развивать сотрудничество с местными IT-компаниями и вузами.

Реализация данных рекомендаций позволит компаниям получить конкурентные преимущества на рынке труда за счет повышения эффективности HR-процессов, снижения затрат и уменьшения нагрузки сотрудников.

На основе проведенного анализа использования технологий ИИ в управлении персоналом организаций Тюменской области и исследования теоретических концептов саморегуляции и институциональной регуляции предлагается интегративная модель «Сбалансированной институционализации ИИ в HR». Модель исходит из того, что устойчивое и этическое внедрение технологий требует динамического взаимодействия «сверху вниз» (институциональные нормы) и «снизу вверх» (практики саморегуляции).

Принципы модели:

1. Принцип контекстуальной встроенности и человеческого суверенитета. ИИ должен рассматриваться исключительно как инструмент поддержки, а не замещения человеческого решения в социально-значимых HR-процессах (найм, увольнение, оценка). Ключевые решения должны оставаться за человеком, наделенным полномочиями и компетенцией для интерпретации и, при необходимости, отмены рекомендаций алгоритма. Это требует перепроектирования рабочих мест HR и инвестиций в обучение.
2. Принцип алгоритмической прозрачности и подотчетности. Необходимо смещение от недостижимой полной прозрачности «черного ящика» к практической аудируемости систем. Это предполагает: а) обязательное документирование целей, данных, процедур обучения и метрик валидации ИИ-HR-систем; б) создание внутренних (корпоративных) и внешних (отраслевых) комитетов по этике ИИ с правом аудита.
3. Принцип превентивной оценки социальных рисков. Внедрение любой ИИ-HR системы должно сопровождаться обязательной процедурой оценки социальных и этических рисков по аналогии с оценкой финансовых рисков. Оценка должна проводиться на этапе проектирования и закупки и включать анализ потенциальной предвзятости, влияния на

приватность, воздействия на организационную культуру и рабочие места HR-специалистов.

4. Принцип плюралистического регулирования. Эффективное регулирование требует кооперации различных акторов:

- о Институциональный уровень: Разработка и гармонизация международных стандартов (например, ISO) для сертификации ИИ-HR-систем. Ужесточение законодательства, требующего от компаний публичной отчетности об использовании алгоритмов, влияющих на трудовые права.

- о Отраслевой уровень: Создание профессиональными ассоциациями HR и IT совместных рабочих групп для выработки детализированных кодексов практики, стандартов данных и шаблонов контрактов с вендорами.

- о Корпоративный уровень: Внедрение внутренних хартий этики ИИ, обучение всех сотрудников (не только HR) основам алгоритмической грамотности, создание каналов для апелляции алгоритмических решений.

- о Уровень разработки: Внедрение практик «ответственной разработки ИИ», где этические требования интегрированы в процесс создания продукта с самого начала.

Схематически модель представляет собой цикл, в котором: а) институциональные нормы задают минимальные рамки и стимулы для компаний; б) корпоративные практики саморегуляции и профессиональные стандарты конкретизируют эти рамки; в) социальный опыт сотрудников и кандидатов (выражаемый через обратную связь, судебные иски, публичное мнение) предоставляет обратную связь, которая приводит к корректировке как саморегулятивных практик, так и институциональных норм.

Заключение

Проведенный систематический обзор литературы позволил выявить, что внедрение технологий искусственного интеллекта в управление персоналом порождает глубокий и многогранный комплекс социальных проблем, выходящих далеко за рамки технических несовершенств. Ключевые вызовы связаны с воспроизводством и усилением социального неравенства через алгоритмическую предвзятость, дегуманизацию трудовых отношений, тотальную эрозию приватности и размывание профессиональной ответственности. Эти проблемы угрожают фундаментальным основам социального контракта внутри организаций - доверию, справедливости и человеческому достоинству.

Анализ показал, что существующие механизмы как саморегуляции (корпоративные политики, профессиональные кодексы), так и институциональной регуляции (законодательство) развиты недостаточно, носят фрагментарный и зачастую реактивный характер. Они не поспевают за динамикой технологических изменений и не всегда адекватно учитывают специфику социального опыта различных акторов, вовлеченных в цифровые HR-практики.

Предложенная в статье теоретическая модель «Сбалансированной институционализации ИИ в HR» акцентирует важность принципов человеческого суверенитета, проверяемости, превентивной оценки социальных рисков и плюралистического управления. Ключевой тезис модели заключается в том, что технология не является внешней силой с predetermined последствиями; ее траектория и социальные эффекты формируются в процессе постоянных переговоров, конфликтов и кооперации между государством, бизнесом, профессионалами и обществом. Устойчивое будущее цифрового HR лежит не

в отказе от технологий, а в их подчинении четким социальным целям.

Для развития ИИ-технологий HR в практической деятельности специалистов управления персоналом и руководителей необходим комплексный подход, включающий как развитие цифровых компетенций HR-специалистов, создание системы обмена лучшими практиками между компаниями региона, так и формирование культуры принятия решений на основе данных.

Библиография

1. Бергер, П., Лукман, Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / Пер. с англ. Е. Руткевич. М.: МШПИ, 2019.
2. Берсин, Д. HR-технологии 2024: что действительно работает / Д. Берсин // MIT Sloan Management Review. 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/> (дата обращения: 12.10.2025).
3. Зубофф, Ш. Век капитализма наблюдения: Борьба за человеческое будущее на новом рубеже власти / Ш. Зубофф ; [пер. с англ. А. Шоломицкой]. Москва : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2023. 736 с.
4. Искусственный интеллект в HR: обзор российского рынка // TAdviser. 2024. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 12.10.2025).
5. Использование искусственного интеллекта в МСП: аналитический отчет / Аналитический центр НАФИ. Москва, 2024. URL: <https://nafi.ru/analytics/> (дата обращения: 12.10.2025).
6. Малышев, М. А. Технологии искусственного интеллекта в управлении персоналом / М. А. Малышев // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2023. № 4. С. 45-62.
7. Ноубл, С. Алгоритмы угнетения: Как поисковые системы усиливают расизм / Пер. с англ. Е. Байкалов, К. Медведев. М.: Индивидуум, 2022. 272 с.
8. Обзор российского рынка HR-tech решений // РБК. 2024. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/ (дата обращения: 12.10.2025).
9. Паскуале, Ф. Общество черного ящика: Секретные алгоритмы, которые управляют деньгами и информацией / Пер. с англ. А. Карташов. М.: Карьера Пресс, 2022. 408 с.
10. Российская ассоциация искусственного интеллекта. Аналитический обзор рынка AI-решений. Москва, 2024. URL: <http://raai.org/> (дата обращения: 12.10.2025).
11. Шюц, А. Смысловое строение социального мира: Очерки по феноменологической социологии / Пер. с нем. и англ. А.Я. Алхасова, Д.Г. Лахути, Г.И. Белкиной; науч. ред. Н.М. Смирнова. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2020. 552 с.
12. AI in HR: Benefits and Challenges / PWC. 2024. URL: <https://www.pwc.com/> (дата обращения: 12.11.2025).
13. Barocas, S., & Selbst, A. D. Big data's disparate impact. California Law Review, 2016, 104, 671-732.
14. Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. The law and policy of people analytics. University of Colorado Law Review, 2017, 88, 961-1042.
15. Dastin, J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters, 2018.
16. European Commission. Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Brussels, 2021.
17. Global Human Capital Trends 2024 / Deloitte. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения: 12.10.2025).
18. HR-тренды 2024: аналитический отчет / HeadHunter. Москва, 2024. URL: <https://hh.ru/article/research> (дата обращения: 12.10.2025).

19. Lee, M. K. Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 2018, 5(1).
20. Martin, K., Shilton, K., & Smith, J. Business and the ethical implications of technology: Introduction to the symposium. *Journal of Business Ethics*, 2020, 167(1), 1-6.
21. McAbee, S. T., Landis, R. S., & Burke, M. I. Inductive reasoning: The promise of big data. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(2), 277-290.
22. Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control. *MIS Quarterly*, 2021, 45(4), 1999-2022. DOI: 10.25300/misq/2021/15333 EDN: QYKYWQ.
23. Raisch, S., & Krakowski, S. Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 2021, 46(1), 192-210. DOI: 10.5465/amr.2018.0072 EDN: MOPFOP.
24. Strohmeier, S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 2020, 34(3), 345-365. DOI: 10.1177/2397002220921131 EDN: JIJMQB.
25. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 2019, 61(4), 15-42.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Представленная на рецензирование рукопись подготовлена на актуальную тематику. Вопросы использования ИИ в различных сферах общественной жизни весьма остро стоят в политической повестке. В частности, на заседании Государственного совета, состоявшегося 25 декабря 2025 г., Президентом России были озвучены тезисы об активном влиянии ИИ на отраслевое развитие и работу с кадрами. Несомненно, высокая значимость данного вопроса переносится в плоскость научного дискурса, где возможно работа ИИ-HR-систем становится наиболее дискуссионной. Как справедливо отмечает автор «если первоначальные дискуссии концентрировались на технической эффективности и экономической выгоде данных технологий, то современный академический и публичный дискурс смещается в сторону их глубоких социальных, этических и организационных последствий».

В тексте статьи предмет исследования не сформулирован четко, однако можно сделать вывод, что внимание автора сконцентрировано на региональных практиках применения технологий ИИ в HR-процессах. Цель исследования заключается в выявлении и классификации социальных проблем внедрения и использования ИИ в HR, а также оценке текущего состояния и перспектив использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом в компаниях Тюменской области.

Методология исследования опирается на социологический подход, который рассматривает технологии не как нейтральные инструменты, а как социальные артефакты, встроенные в существующие социальные структуры, культурные нормы и организационные практики. Теоретические основы работы представлены трудами российских и зарубежных авторов, дополнены материалами Аналитического центра НАФИ. Ключевым методом авторского исследования выбран экспертный формализованный опрос HR-специалистов, который проводился на территории

Тюменской области в два этапа: в ноябре 2024 года ($n=23$) и в 2025 году ($n=16$). В качестве экспертов автором отобраны HR-специалисты и руководители предприятий различных сфер деятельности. Материалы опроса дополнены анализом кейсов внедрения ИИ-решений в компаниях.

Научная новизна представлена в расширении теоретико-прикладных аспектов кластеризации социальных проблем использования ИИ в сфере HR. Помимо очевидных и достаточно изученных проблем воспроизводства неравенства, автором обосновывается тезис о связи восприятия персоналом «процедурной справедливости» и организационной легитимности. «Замена человеческого взаимодействия интерфейсами алгоритмов угрожает таким нематериальным, но критически важным активам, как доверие, лояльность и чувство справедливости».

Стиль изложения соответствует требованиям к научной публикации. Работа структурирована на блоки: введение, теоретические основания и обзор литературы, результаты и обсуждение, заключение. Содержание работы в целом позволяет отследить достижение цели исследования.

Библиография состоит из 25 источников. Автор обращается к трудам отечественных и зарубежных авторов.

Апелляция к оппонентам частично представлена в заключительной части. Автором отмечается тотальная эрозия приватности и размывание профессиональной ответственности, что «угрожает фундаментальным основам социального контракта внутри организаций - доверию, справедливости и человеческому достоинству». Вместе с тем в научной литературе, эмпирических исследованиях постулируется и обратная позиция, где использование ИИ рассматривается как инструмент повышения объективности оценки кандидатов, снижения дискриминации при разработке кадровой политики. Однако дискуссия как отдельный аспект в работе автора не представлена.

Научная статья на тему «Технологии искусственного интеллекта в сфере управления персоналом: социальный опыт внедрения и использования» представляет интерес для широкой читательской аудитории.

В качестве незначительных замечаний к работе могут высказаны следующие комментарии: 1) работу существенно украсил бы анализ базовых источников по теме ИИ. Сейчас он представлен весьма скудно. 2) Изложение результатов социологического исследования на базе 23 и 16 человек не в полной мере релевантно поставленной цели. Это выборка для интервьюирования экспертов, но не количественного анализа. Поэтому описание результатов в процентном соотношении представляется некорректным. Также выделение двух волн исследования требует проведения четкого сопоставления данных для отслеживания динамики изменений. Однако выполнить данные действия на нерепрезентативной выборке не представляется возможным.