

УДК 343

DOI: 10.34670/AR.2025.99.79.041

Актуальные проблемы влияния искусственного интеллекта на человеческий капитал и корпоративную кадровую политику**Курганова Наталия Юрьевна**

Старший преподаватель,
кафедра человеческого капитала и управления персоналом,
Российский государственный социальный университет,
129226, Российская Федерация, Москва, ул. Вильгельма Пика, 4, стр. 1;
e-mail: info@rgsu.net

Аннотация

В условиях динамичного распространения и развития технологий искусственного интеллекта проблема трансформации кадровой политики набирает обороты. Актуальную повестку составляет вопрос об оценке влияния искусственного интеллекта на состояние человеческого капитала и управление персоналом. Целью статьи является анализ актуальных проблем влияния использования искусственного интеллекта на человеческий капитал и кадровую политику. Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования обеспечивается теоретическим анализом научной литературы, анализом отечественного и зарубежного опыта цифровизации экономики. На основе зарубежных исследований установлены закономерности цифровизации управления персоналом, влияющие на его трансформации. Определены сферы и точки приложения искусственного интеллекта в кадровой работе и управлении человеческим капиталом. Проанализирован китайский опыт внедрения искусственного интеллекта в управление персоналом.

Для цитирования в научных исследованиях

Курганова Н.Ю. Актуальные проблемы влияния искусственного интеллекта на человеческий капитал и корпоративную кадровую политику // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 391-397. DOI: 10.34670/AR.2025.99.79.041

Ключевые слова

Искусственный интеллект, человеческий капитал, кадровая политика, цифровая трансформация, управление персоналом, автоматизация HR, технологические изменения.

Введение

Смена технологического уклада ставит новые задачи перед корпоративным управлением персоналом. В условиях четвертой промышленной революции потребности людей в бытовой и трудовой жизни будут обслуживать киберфизические системы. В каждой области корпоративной жизни планируется внедрение искусственного интеллекта. Содержание протекающей на современном этапе пятой промышленной революции в производственно-экономических системах будет оказывать существенное влияние на перемены в функциональной роли по широкому спектру должностей и профессий.

Использование искусственного интеллекта в корпоративном менеджменте повысило степень персонализации взаимодействия сотрудников и ИТ-продуктов. Такая кооперация трансформирует кадровую политику, которая сосредотачивается вокруг потребностей компаний в компетентных кадрах. Цифровизация корпоративного пространства насыщает необходимыми технологиями функциональную зону службы управления персоналом. В стратегическом плане создающий добавленную стоимость человеческий ресурс подлежит подбору и удержанию посредством применения искусственного интеллекта, что позволит в полной мере реализовать человеческий капитал. Обращение к данным предиктивной аналитики за 2024 г. позволило прийти к выводу о том, что появилось в мире значительное число компаний, который смогли реализовать такой подход к управлению персоналом и человеческим капиталом с учетом своей специфики [HRTECHSeries, www...]. Благодаря искусственному интеллекту у каждой отдельной компании появилась возможность получать очень оперативно данные о текущем состоянии и потенциальных возможностях человеческого капитала. Отдельное значение приобретает появление отдельных «ИТ-каст» – сотрудников, взаимодействующих с компанией через цифровое пространство. Искусственный интеллект позволяет очень оперативно реализовывать возможности и процедуры системы управления персоналом. Примерами таких продуктов для рекрутинга, успешно зарекомендовавших себя в России являются (Хантфлоу, E-Staff-Рекрутер и др.). Так, в сетевом ритейле, в частности в «Пятерочке» широкое применение получил робот-рекрутер «Ермил». Похожие задачи успешно решают «Лэтуаль» и «ПочтаБанк». Рекрутинговые роботы могут отвечать на типовые вопросы и предлагать вакансии. Повышается качество использования инструментов кадровой политики благодаря адаптации технологий работы с кадрами к потребностям и компетенциям каждого отдельного сотрудника. В настоящее время эту задачу способны решать гибкие реактивно-адаптивные продукты, выступая помощником и гидом – ко-боты. В отдельных исследованиях демонстрируется закономерность, согласно которой готовность менеджмента применять цифровую среды в работе с персоналом нарастает по мере роста зависимости компании от человеческого капитала. Таким образом, формируется потенциал для развития человеческого капитала в будущем.

Целью статьи является анализ актуальных проблем влияния использования искусственного интеллекта на человеческий капитал и кадровую политику.

Методика

Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования обеспечивается теоретическим анализом научной литературы, анализом отечественного и зарубежного опыта цифровизации экономики.

Концепт «искусственный интеллект» имеет большое семантическое поле, представленное

такими понятиями, как машинное обучение, машинное зрение, машинное восприятие, робототехника, предиктивная аналитика, обработка больших данных и многие другие.

Результаты и обсуждение

Заявленная для исследования проблема находится в центре внимания исследователей проблем менеджмента, экономики, психологии, политологии и других наук. Представителям науки уже необходимо вести поиск ответов на вопросы о том, как изменится структура рынка труда, какие профессии перестанут быть востребованными. Вопросы вызывает будущее состояние внекорпоративного сегмента российского рынка труда.

Важное значение для управления персоналом имеет выполнение функции профессиональной адаптации на рабочем месте. Особенно остро стал вопрос с развитием дистанционной удаленной работы. В условиях сочетания разных форматов трудовых отношений потребность в цифровизации управления персоналом усиливается. Появляется потребность в обработке комплекса разрозненных данных о персонале. В настоящее время распространение получили адаптационные чат-боты, применяемые для оперативных типовых и уникальных ответов на вопросы сотрудников. Например, компания VK применяет чат-бот «Маруся на работе». Хорошо себя зарекомендовали технологии искусственного интеллекта для повышения мотивации персонала, когда стоит вопрос о стимулирующих ресурсах, которые стимулируют ориентиры персонала по формированию трудового поведения, которое требует работодатель. Отдельные возможности искусственного интеллекта могут направлены на формирование пульс-опросов с разноплановой аналитикой по мотивации персонала. Отдельные системы управления персоналом с искусственным интеллектом способны выделить маркеры трудовых конфликтов.

Также распространение технологий искусственного интеллекта можно наблюдать в сфере обучения персонала. В среднем до 50% ресурсов неэффективно распыляются на обучение кадров, потому что изначально было неправильно установлено направление развития персонала. Сегодня можно встретить большое число дидактических цифровых продуктов, которые сотрудники могут использовать непосредственно на своих цифровых персональных устройствах, что позволяет не зависеть от географии и времени. С помощью цифровых технологий разрабатываются стратегии обучения. Отдельный функционал позволяет вести мониторинг прогресса в обучении персонала. Активное развитие на базе искусственного интеллекта получил коучинг, позволяющие решать командные и индивидуальные проблемы персонала. Таким образом, менеджер по персоналу может передавать часть своих функций искусственному интеллекту, что не будет сопровождаться потерей качества работы. Сказанное подтверждается анализом практики корпоративного обучения с помощью искусственного интеллекта персонала в крупных компаниях, как в России, так и за рубежом (Северсталь, РЖД, Газпром, Норильский никель и мн. др.). Следует признать, такая практика оценивается как фрагментарная.

Отдельное значение искусственный интеллект имеет для планирования карьеры персонала. Так, программа искусственного интеллекта CareerCoachIBM сравнивает карьерные траектории персонала и профессиональные цели, интересы персонала, и на основе этого формирует варианты карьерных траекторий и программы обучения.

Следует особо подчеркнуть, что несмотря на высокопроизводительный функционал технологий искусственного интеллекта, они не смогут в полной мере заменить собой специалиста по управлению персоналом. Их роль заключается в повышении инструментальной

эффективности кадровой политики. Однако, они не смогут собой заменить в полной мере человеческое общение и взаимодействие. Имплементация технологий данной группы в корпоративную кадровую политику сопряжена с временными и финансовыми издержками. Нередко их внедрение не учитывает специфику компании. Кроме того, такие инновации вызывают острое сопротивление у персонала компаний, что проявляется в страхе, нежелании и неумении применять подобные технологии в работе. Поэтому инициатива и четкое понимание со стороны менеджера по персоналу того, какой процесс или процедура будут управляться с помощью искусственного интеллекта, будет оказывать существенное влияние на эффективность корпоративных реформ в сфере цифровизации [Панова, 2023]. От этого будет зависеть техническое задание, которое менеджер по персоналу будет передавать ИТ-разработчикам. Однако, и этого недостаточно, потому что информационные разработки нередко подлежат корректировке: ведь после внедрения искусственного интеллекта в кадровую корпоративную политику следует детально изучить полученные результаты. Изучению подлежат эффекты от ускорения реализации модели управления персоналом. В свою очередь указанные обстоятельства требуют от менеджера по персоналу умения работать эффективно в условиях динамичной профессиональной среды и наличия междисциплинарных знаний.

Указанные умозаключения подтверждаются анализом передового зарубежного опыта, где подчеркивается влияние искусственного интеллекта на корпоративную кадровую политику и человеческий капитал.

Авторский коллектив (Е.А. Панова, Н.Н. Опарина и Л.В. Бондарева) подчеркивают, что современным трендом управления персоналом и человеческим капиталом является использование искусственного интеллекта, которые позволяют прогнозировать большие данные о персонале компании. Эти систематизированные сведения позволяют эффективно планировать и прогнозировать развитие кадровых процессов, а также бизнес-процессов. В научной литературе такие технологии искусственного интеллекта получили название предиктивной аналитики, внедрение которой дает возможность прогнозировать трудовое поведение персонала. Кроме того, возможности таких технологий позволяют программировать обучение сотрудников и их профессиональный рост, модернизировать политику работы с кадрами и практику управления человеческими ресурсами [Панова, Опарина, Бондарева, 2021]. Сказанное находит подтверждение в практике управления человеческими ресурсами в Китае, где в настоящее время проблемными являются утечка талантов, и рост стоимости привлечения талантливого персонала. Человеческий ресурс в современных условиях выступает ключевой базой для стратегического планирования развития любой компании. Региональные отличия в Китае обостряют конкуренцию за талантливые человеческие ресурсы. В процессе изучения китайского опыта D.V. Kruglov и Xie Yajing вывели следующую закономерность: потеря компанией ключевого человеческого ресурса неизбежно влечет за собой увеличение трат, потерю клиентов и запатентованных технологий, то есть траты компаний увеличиваются в несколько раз [Круглов, Се, 2022]. По мнению исследователей, привлечение зарубежных талантов также подчинено этой закономерности, что важно при развитии практики управления человеческим капиталом в России. Таким образом, человеческий капитал в значительной степени влияет на развитие технологических рынков. Существующие дисбалансы в региональной концентрации человеческого капитала следует регулировать посредством национальной политики, представленной налоговыми льготами и субсидиями инновационную активность, что привлекает корпоративные инвестиции. Не менее эффективно в регулировании человеческого капитала действует политика корпораций, предусматривающая работу по контракту в течение резервного периода времени и административный штраф за досрочное

увольнение. Как подчеркивает П.Э. Струкова, в Китае ключевым заказчиком внедрения искусственного интеллекта выступает правительство страны. Этика применения искусственного интеллекта в КНР строится вокруг коллектива, законным представителем которого себя позиционирует коммунистическая партия и государство [PRC.today, www...; Струкова, 2020]. В стране уже наблюдается уменьшение экономически активного населения на 40 млн. человек, а в будущем прогнозируется его уменьшение еще на 60 млн. человек. С учетом этого негативного тренда актуальность политики управления человеческим капиталом на внутригосударственном и внутрикорпоративном уровнях важны как никогда. Необходимо признать, что такая внутриполитическая установка накладывает отпечаток и на корпоративную кадровую политику и применения в этой области технологий искусственного интеллекта. Исследователями подмечено, что роботизация производства одновременно делает экономически невыгодным привлечение низкоквалифицированной рабочей силы, и повышает выгодность вложений в реализацию функциональных стратегий воспроизводства человеческих ресурсов высокой квалификации. По этим причинам появляется осознанная потребность в цифровых специалистах, которые смогут создать, внедрить цифровые технологии взаимодействия персонала и машин в производственные и управленческие процессы. Акцент такой стратегии делается на развитии человеческого капитала в Китае, силами которого можно внедрить искусственный интеллект в производство и управление для согласования бизнес-процессов. Как подчеркивает китайский исследователь Чжао Кай, качество управления человеческими ресурсами в Китае выросло благодаря полному отказу от проектного управления и переходу на создание кросс-функциональных проектных групп и отраслевого обмена опытом. В китайской традиции управления человеческими ресурсами отсутствует взаимозаменяемость персонала и высокая специализация труда, что негативно влияет на отсутствие стратегического видения будущего компании. В стране фактически отсутствует подготовка кадрового резерва, а для продвижения по карьере преобладает протекционизм со стороны начальства [Чжао, 2021].

Заключение

Подведение итогов статьи позволяет сделать вывод о том, что искусственный интеллект на современном этапе является вспомогательным и функциональным инструментом влияния на кадровую политику. Цифровые технологии расширяют возможности управления человеческим капиталом. На современном этапе искусственный интеллект способен выполнять полный спектр процедур управления персоналом (рекрутинг, обучение, планирование карьеры). По мере роста зависимости от человеческого капитала готовность управленцев использовать цифровую среду для управления персоналом будет возрастать в силу потребности в обработке комплекса данных о персонале. Поэтому на первый план выходит такая разновидность искусственного интеллекта, как предиктивная (поведенческая) аналитика, позволяющая давать прогнозную оценку трудовому поведению персонала.

Библиография

1. Высокие принципы, противоречивые стимулы: этика ИИ и управление в Китае. Часть-1 / PRC.today. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prc.today/vysokie-principy-protivorechivye-stimuly-etika-ii-i-upravlenie-v-kitae-chast-1/> (дата обращения: 10.04.2025).
2. Круглов Д.В., Се Яцзин. Управление талантами в процессе формирования кадрового резерва в Китае // Экономика труда. – 2022. – №2. – С.363-376.
3. Панова Е.А. Влияние цифровизации на корпоративную кадровую политику / Е.А. Панова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – №101. – С.186-204.

4. Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового завтра» // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – №3. – С.49-55.
5. Струкова П.Э. Искусственный интеллект в Китае: состояние отрасли и тенденции развития / П.Э. Струкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Востоковедение и африканистика. – 2020. – №4. – С.588-606.
6. Чжао Кай. Формирование человеческого капитала китайских высокотехнологичных компаний / К. Чжао // Теоретическая экономика. – 2021. – №9. – С.87-95.
7. Deloitte Releases '2024 Global Human Capital Trends' Report / HRTECHSeries. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://techrseries.com/organization-development/deloitte-releases-2024-global-human-capital-trends-report/> (дата обращения: 9.04.2025)

Current Issues of Artificial Intelligence Impact on Human Capital and Corporate HR Policy

Nataliya Yu. Kurganova

Senior Lecturer,
Department of Human Capital and Personnel Management,
Russian State Social University,
129226, 4, bld. 1, Vilgelma Pika str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: info@rgsu.net

Abstract

The rapid expansion and development of artificial intelligence (AI) technologies has accelerated the transformation of HR policies. A key issue is assessing AI's impact on human capital and personnel management. This article analyzes current problems related to AI's influence on human capital and corporate HR strategies. The research validity is ensured through theoretical analysis of scientific literature and examination of domestic and international digitalization experiences in economics. Foreign studies reveal patterns in digital HR management transformation. The study identifies application areas for AI in HR and human capital management, with particular analysis of China's experience in implementing AI for personnel management.

For citation

Kurganova, N.Yu. (2025) Aktualnye problemy vliyaniya iskusstvennogo intellekta na chelovecheskiy kapital i korporativnuyu kadrovuyu politiku [Current Issues of Artificial Intelligence Impact on Human Capital and Corporate HR Policy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 391-397. DOI: 10.34670/AR.2025.99.79.041

Keywords

Artificial intelligence, human capital, HR policy, digital transformation, personnel management, HR automation, technological changes.

References

1. High principles, conflicting incentives: AI ethics and governance in China. Part 1 / PRC.today. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://prc.today/vysokie-principy-protivorechivye-stimuly-etika-ii-i-upravlenie-v-kitae-chast-1/> (date of access: 10.04.2025).

-
2. Kruglov D.V., Xie Yajing. Talent management in the process of forming a personnel reserve in China // Labor Economics. - 2022. - No. 2. - P. 363-376.
 3. Panova E.A. The impact of digitalization on corporate HR policy / E.A. Panova // Public administration. Electronic Bulletin. - 2023. - No. 101. - P. 186-204. 4. Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. Talent management: tasks and challenges of the "digital tomorrow" // Personnel and intellectual resources management in Russia. - 2021. - No. 3. - P. 49-55.
 5. Strukova P.E. Artificial intelligence in China: state of the industry and development trends / P.E. Strukova // Bulletin of the St. Petersburg University. Oriental and African Studies. - 2020. - No. 4. - P. 588-606.
 6. Zhao Kai. Formation of human capital of Chinese high-tech companies / K. Zhao // Theoretical Economics. - 2021. - No. 9. - P. 87-95.
 7. Deloitte Releases '2024 Global Human Capital Trends' Report / HRTECHSeries. - [Electronic resource]. – Access mode: <https://techrseries.com/organization-development/deloitte-releases-2024-global-human-capital-trends-report/> (date of access: 04/09/2025)