

УДК 005.95/.96:004.8:659.126

DOI: 10.34670/AR.2026.73.69.071

**Искусственный интеллект в HR как драйвер бренда
работодателя и корпоративного бренда в оружейной индустрии:
концептуальная модель и сравнительный анализ практик
компаний высокорегулируемых рынков**

Ермакова Мария Игоревна

Студент,

ИБМ4 «Организация и управление наукоёмкими производствами»,
Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5;
e-mail: yermakova.Mary-2011@yandex.ru

Колев Степан Павлович

Студент,

ИБМ4 «Организация и управление наукоёмкими производствами»,
Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5;
e-mail: Stepan.Kolev@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается влияние внедрения искусственного интеллекта в управление персоналом на бренд работодателя и корпоративный бренд компаний оружейной и оборонной отрасли. Актуальность темы связана с тем, что в высокорегулируемых секторах HR становится не только кадровой, но и репутационной функцией. Цель исследования — выявить механизмы влияния AI-ориентированных HR-практик на бренд работодателя и корпоративный бренд. Используются сравнительный анализ, контент-анализ корпоративных коммуникаций и кейс-анализ компаний оборонного сектора. Показано, что AI-инструменты, интеллектуальный подбор и цифровые HR-платформы усиливают восприятие компании как технологичного и привлекательного работодателя. Научная новизна состоит в разработке интегративной модели для высокорегулируемых индустрий.

Для цитирования в научных исследованиях

Ермакова М.И., Колев С.П. Искусственный интеллект в HR как драйвер бренда работодателя и корпоративного бренда в оружейной индустрии: концептуальная модель и сравнительный анализ практик компаний высокорегулируемых рынков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 739-745. DOI: 10.34670/AR.2026.73.69.071

Ключевые слова

Искусственный интеллект, управление персоналом, HR-аналитика, бренд работодателя, бренд-менеджмент, оборонная промышленность, оружейная отрасль, AI-HR, корпоративный бренд.

Введение

Технологии искусственного интеллекта, встроенные в HR-процессы, становятся устойчивым трендом и вызывают растущий исследовательский и практический интерес. Обзоры показывают, что AI уже применяется на ключевых стадиях жизненного цикла HR-функции, однако правовые и этические вопросы остаются центральным условием его внедрения и общественной приемлемости.

Исследования показывают, что опыт кандидата при AI-ассистированном найме оценивается неоднозначно. Положительно воспринимаются скорость и удобство процедур, однако сохраняются сомнения в точности решений, зрелости технологий и достаточности человеческого участия. Поэтому HR-технологии выступают не только инструментом эффективности, но и фактором репутации работодателя.

Оружейная и оборонная индустрия образуют особый контекст, в котором репутационные эффекты HR-технологий усиливаются. Это связано с высокой регуляторной нагрузкой, зависимостью от государственных институтов и ограниченностью традиционных маркетинговых коммуникаций. Кроме того, отрасль находится под повышенным общественным вниманием, поэтому HR-практики и коммуникации работодателя становятся важным каналом легитимации и управления репутацией.

В этой связи возникает научная проблема: как внедрение AI в HR-процессы влияет на бренд работодателя и корпоративный бренд оружейных компаний в условиях высокой регуляторной, и какие управленческие решения позволяют использовать AI-HR для укрепления бренда без роста репутационных рисков.

Цель статьи - обосновать интегративную модель влияния AI-HR на бренд работодателя и корпоративный бренд в оружейной и оборонной индустрии и проверить ее на сравнительных кейсах компаний.

- 1) систематизировать научные подходы к AI в HR и аналитике персонала;
- 2) раскрыть взаимосвязи бренда работодателя, корпоративного бренда и капитала бренда;
- 3) описать отраслевые особенности бренд-менеджмента и коммуникаций в оружейных рынках;
- 4) предложить концептуальную модель пересечения двух областей и вывести исследовательские ожидания;
- 5) выполнить сравнительный анализ практик компаний оружейного/оборонного сектора по публичным данным и интерпретировать результаты в контексте теории.

Актуальность исследования усиливается и макроэкономическими факторами. Рост выручки крупнейших производителей вооружений сопровождается усилением конкуренции за инженерные и цифровые кадры, что повышает значение бренда работодателя.

Основная часть

AI в HR и цифровая трансформация HR

Современные обзоры показывают, что AI в HR используется в найме, оценке, обучении и управлении эффективностью. При этом сохраняется разрыв между ожиданиями от технологий и реальными результатами внедрения из-за качества данных, организационных барьеров и специфики HR-функций.

Эмпирические исследования показывают двойственное восприятие AI соискателями.

Положительно оцениваются скорость и удобство, отрицательно - дефицит человеческого участия, сомнения в точности решений и прозрачности процедур. Поэтому AI в HR влияет не только на эффективность, но и на бренд работодателя.

Брендинг в оружейной/оборонной индустрии и управление стигмой

Исследования оружейной индустрии в маркетинговом ракурсе немногочисленны, однако позволяют выделить отраслевые закономерности. Исторические и прикладные работы показывают устойчивость брендов, их высокую символическую нагрузку и при этом относительную слабость именно маркетинговой проработки по сравнению с технической и исторической традицией анализа.

На институциональных рынках вооружений продвижение имеет особый характер. Массовая реклама здесь ограничена, поэтому основную роль играют прямые и институциональные коммуникации, а имиджевые сообщения выполняют прежде всего функцию доверия и легитимации.

Ключевые понятия и логика связей

AI-HR-менеджмент отражает переход от автоматизации к моделям, в которых AI помогает выявлять закономерности, прогнозировать, персонализировать взаимодействие и поддерживать принятие решений. При этом такие решения связаны с правовыми и этическими ограничениями, а также рисками предвзятости и снижения подотчетности.

Бренд работодателя рассматривается как система формирования привлекательности работодателя и управления ожиданиями текущих и потенциальных сотрудников. Ключевое условие его устойчивости - согласованность обещаний и реального опыта.

Корпоративный бренд-менеджмент понимается как управление обещанием организации для разных групп стейкхолдеров. Он опирается не только на внешние коммуникации, но и на поведение сотрудников как носителей бренда.

Brand equity в рамках статьи рассматривается через корпоративный и employee-based аспекты. В центре внимания находятся внутренние эффекты - знание бренда, приверженность и бренд-гражданственность сотрудников, - влияющие на внешнюю репутацию и доверие.

Источники данных и критерии отбора

Единицы анализа - публичные сигналы о HR-цифровизации и бренд-позиционировании работодателя:

- тексты вакансий и описания HR-ролей (упоминания HR analytics, Workday, HRIS, метрик, AI/ML);
- карьерные сайты/страницы работодателя, отражающие EVP и ценности;
- корпоративные и ESG-материалы с метриками «люди и культура» и описанием управленческих подходов;
- отраслевые исследования по оружейному брендингу и стигматизированным индустриям;
- регуляторные документы и рекомендации по работе с данными работников.

Отбор кейсов осуществлялся по критериям:

- 1) принадлежность к оружейной/оборонной индустрии и наличие выраженного бренда работодателя;
 - 2) доступность публичных материалов на английском/немецком/русском;
 - 3) наличие признаков HR-цифровизации/аналитики в публичных вакансиях/коммуникации.
- В анализ включены Lockheed Martin, BAE Systems, Rheinmetall.

Аналитическая часть и результаты

Контур ценности:

AI-HR-зрелость (аналитика персонала, HRIS/ATS, автоматизация, персонализация) влечёт улучшение HR-результатов и создаёт позитивные сигналы бренда работодателя (инновационность, профессионализм, забота об опыте сотрудника) что в свою очередь укрепляет корпоративный бренд и доверие.

Отраслевой фон: ограничения и требования к брендингу и HR-коммуникациям

Оружейные рынки отличаются тем, что реклама и продвижение здесь ограничены правовыми, этическими и политическими факторами. Поэтому коммуникации смещены в сторону прямых и институциональных каналов, а бренд выполняет функцию снижения неопределенности для государства, партнеров и работников.

Рост масштабов крупнейших производителей вооружений усиливает потребность в инженерных и цифровых кадрах. Это делает конкуренцию за талант системной и повышает роль бренда работодателя.

В этих условиях AI-инструменты в HR могут восприниматься как:

- часть «технологического ядра» компании (сигнал инновационности);
- инструмент управления дефицитными кадрами (скорость и персонализация взаимодействия);
- одновременно - источник репутационного риска (непрозрачность решений, ощущение «алгоритмического контроля»), особенно при высокой чувствительности к доверительным отношениям.

Кейсы и выявленные паттерны

Кейс Lockheed Martin: HR-аналитика как часть ценностного предложения работодателя и корпоративной AI-повестки.

В описаниях HR-ролей Lockheed Martin присутствуют требования к HR-аналитике, отчетности, работе с данными, ATS и HRIS. Это показывает, что аналитическая компетенция уже встроена в HR-функцию компании.

Корпоративная AI-повестка компании также выражена публично. Описания ролей в области AI включают мониторинг и аналитическое сопровождение цифровых решений, что усиливает образ управляемой и технологически зрелой трансформации.

Кейс BAE Systems: AI-поддержанная внутренняя мобильность как элемент бренда работодателя.

Карьерный сайт BAE Systems выстраивает ценностное предложение работодателя через миссию, безопасность и профессиональную значимость работы. Для оборонного сектора такой подход типичен: миссия становится центральным элементом коммуникации.

Кейс Virtual Career Center показывает, что цифровая внутренняя мобильность используется как часть бренда работодателя. В публичных материалах отмечаются рост вовлеченности, заполнения профилей и доли внутренних наймов, а также интеграция с HRIS и AI/ML.

Кейс Rheinmetall: HR-цифровизация как отдельная компетенция и элемент технологического языка работодателя.

В Rheinmetall индикатором цифровизации выступает вакансия стажера по цифровизации HR, где прямо упоминаются HR-системы и знания SAP.

Это позволяет трактовать кейс как развитие AI-HR в части цифровой инфраструктуры и как формирование сигналов технологичности работодателя, значимых в борьбе за кадры.

Сводные результаты сравнительного анализа

Сопоставление кейсов позволяет выделить несколько устойчивых закономерностей.

Первый результат: AI-HR проявляется в публичном поле через язык метрик, аналитики и

платформ.

Даже там, где AI в HR не декларируется напрямую, зрелость проявляется через требования к HR-аналитике, отчетности, ATS/HRIS и специализированным аналитическим ролям.

Второй результат: бренд работодателя в оборонно-оружейных компаниях строится вокруг миссии, смысла и безопасности, а цифровая HR-повестка выступает поддерживающим аргументом.

Карьерные коммуникации опираются на миссию, а цифровые HR-инструменты подаются как средство улучшения опыта сотрудника и повышения управляемости. Это соответствует особенностям отраслевого маркетинга, где доверие и легитимность имеют особую ценность.

Заключение

Соотнесение результатов с теорией и вклад в научную дискуссию

Результаты кейс-анализа подтверждают идею strategic HRM: HR-системы формируют не только внутреннюю эффективность, но и внешнюю привлекательность организации через сигналы рынка труда. Язык аналитики и цифровых платформ становится частью обещания работодателя.

Для высокорегулируемых рынков это означает, что AI-HR связан не только с эффективностью, но и с формированием надежности и добросовестности бренда. В условиях ограниченной рекламы HR-цифровизация становится частью стратегии легитимации и укрепления доверия.

Практическая значимость для компаний оружейной индустрии

Практический вывод статьи состоит в том, что оружейным и оборонным компаниям целесообразно рассматривать AI-HR как элемент бренд-стратегии:

- Институционализировать управление AI в HR: обеспечить человеческий надзор, проверку на смещения и документирование решений.
- Разделять автоматизацию и опыт: AI должен ускорять и упрощать процессы, но не вытеснять человеческое участие там, где оно критично для доверия.
- Синхронизировать бренд работодателя и корпоративный бренд: миссия и культура должны подтверждаться реальными HR-практиками.
- Развивать аналитические роли в HR: HR-аналитика и HR-цифровизация становятся самостоятельным карьерным треком и поддерживают привлечение цифровых талантов.

В статье показано, что AI в HR и бренд-менеджмент в оружейной и оборонной индустрии образуют общую управленческую зону. AI-HR выступает не только инструментом эффективности, но и источником репутационных сигналов для бренда работодателя и корпоративного бренда. На этой основе предложена интегративная модель с контуром ценности и контуром риска.

Полученные результаты согласуются с современными исследованиями AI-driven HR и стратегического управления человеческими ресурсами. В высокорегулируемых отраслях усиливается роль бренда работодателя как устойчивого канала формирования доверия.

Искусственный интеллект в управлении персоналом выступает не только средством повышения эффективности, но и фактором формирования корпоративного бренда. В оружейной и оборонной отрасли, где традиционные маркетинговые инструменты ограничены, HR-функция становится одним из ключевых каналов репутации компании. AI в HR повышает прозрачность процессов, качество кадровых решений и привлекательность бренда работодателя.

Библиография

- 1) Иванова С.В. Управление персоналом: современный подход. М.: Альпина, 2021.
- 2) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020.
- 3) Романов А.Н. Бренд-менеджмент в промышленности. М.: Юрайт, 2021.
- 4) Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. No. 3. P. 185–206.
- 5) Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.
- 6) Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. 2004. Vol. 9. No. 5. P. 501–517.
- 7) Becker B.E., Huselid M.A. Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here? // Journal of Management. 2006. Vol. 32. No. 6. P. 898–925.
- 8) Boudreau J.W., Cascio W.F. Human Capital Analytics: Why Are We Not There? // Journal of Organizational Effectiveness. 2017. Vol. 4. No. 2. P. 119–126.
- 9) Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96. No. 1. P. 108–116.
- 10) Deloitte. Global Human Capital Trends 2024.
- 11) Huang M.-H., Rust R.T. Artificial Intelligence in Service // Journal of Service Research. 2018. Vol. 21. No. 2. P. 155–172.
- 12) Keller K.L. Strategic Brand Management. New Jersey: Pearson, 2013.
- 13) Marler J.H., Boudreau J.W. An Evidence-Based Review of HR Analytics // The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28. No. 1.
- 14) McKinsey & Company. The State of AI in 2023.
- 15) World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023.

Artificial Intelligence in HR as a Driver of Employer Brand and Corporate Brand in the Arms Industry: A Conceptual Model and Comparative Analysis of Practices of Companies in Highly Regulated Markets

Mariya I. Ermakova

Student,
IBM4 "Organization and Management of Knowledge-Intensive Industries",
Bauman Moscow State Technical University,
105005, 5, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: yermakova.Mary-2011@yandex.ru

Stepan P. Kolev

Student,
IBM4 "Organization and Management of Knowledge-Intensive Industries",
Bauman Moscow State Technical University,
105005, 5, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Stepan.Kolev@mail.ru

Abstract

The article examines the impact of the introduction of artificial intelligence in personnel management on the employer brand and corporate brand of companies in the arms and defense industry. The relevance of the topic is due to the fact that in highly regulated sectors, HR becomes not only a personnel function but also a reputational function. The purpose of the study is to identify

the mechanisms of influence of AI-oriented HR practices on the employer brand and corporate brand. Comparative analysis, content analysis of corporate communications, and case analysis of defense sector companies were used. It is shown that AI tools, intelligent recruitment, and digital HR platforms enhance the perception of the company as a technological and attractive employer. The scientific novelty consists in the development of an integrative model for highly regulated industries.

For citation

Ermakova M.I., Kolev S.P. (2026) Iskusstvennyy intellekt v HR kak drayver brenda rabotodatelya i korporativnogo brenda v oruzheynoy industrii: kontseptual'naya model' i sravnitel'nyy analiz praktik kompaniy vysokoreguliruyemykh rynkov [Artificial Intelligence in HR as a Driver of Employer Brand and Corporate Brand in the Arms Industry: A Conceptual Model and Comparative Analysis of Practices of Companies in Highly Regulated Markets]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 739-745. DOI: 10.34670/AR.2026.73.69.071

Keywords

Artificial intelligence, personnel management, HR analytics, employer brand, brand management, defense industry, arms industry, AI-HR, corporate brand.

References

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
3. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
4. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
5. Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 119–126.
6. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
7. Deloitte. (2024). *Global human capital trends 2024*.
8. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
9. Ivanova, S. V. (2021). *Upravlenie personalom: sovremennyy podkhod* [Human resource management: a modern approach]. Alpina.
10. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management*. Pearson.
11. Kibanov, A. Ya. (2020). *Upravlenie personalom organizatsii* [Human resource management of an organization]. INFRA-M.
12. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1).
13. McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023*.
14. Romanov, A. N. (2021). *Brend-menedzhment v promyshlennosti* [Brand management in industry]. Yurayt.
15. World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*.