

# Возможности внедрения технологий ИИ в систему рекрутинга компаний: риски и перспективы

## The Possibilities of Introducing AI Technologies into the Recruitment System of Companies: Risks and Prospects

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-2-48-53

Получено: 14 января 2025 г. / Одобрено: 21 января 2025 г. / Опубликовано: 30 июня 2025 г.

**Шпигова О.В.**

Старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», г. Москва, e-mail: 12392@inbox.ru

**Shpigova O.V.**

Senior Lecturer, Department of Human Resources Management, Synergy University, Moscow, e-mail: 12392@inbox.ru

**Демешко М.А.**

Старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», г. Москва, e-mail: MDemeshko@synergy.ru

**Demeshko M.A.**

Senior Lecturer, Department of Human Resource Management, Synergy University, Moscow, e-mail: MDemeshko@synergy.ru

**Грацианова Л.И.**

Доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», г. Москва, e-mail: lgratsianova@synergy.ru

**Gratsianova L.I.**

Associate Professor, Department of Human Resources Management, Synergy University, Moscow, e-mail: tnadezd@yandex.ru

**Аннотация**

Применение искусственного интеллекта открывает новые возможности в сфере HR-менеджмента. В статье детально исследуются различные аспекты внедрения цифровых технологий для работы с персоналом. Особое внимание уделяется инновационным методам оценки и подбора сотрудников, а также системам автоматизированного обучения кадров. Авторы подробно освещают положительные эффекты от интеграции ИИ-решений в процессы управления человеческими ресурсами, включая адаптацию новых сотрудников и мониторинг профессионального развития действующего персонала. Исследование демонстрирует, как современные цифровые инструменты способствуют повышению эффективности рекрутинга и комплексному развитию кадрового потенциала организации. На основе теоретического анализа внедрения цифровых технологий в отечественных IT-организациях и исследования международного опыта были выявлены ключевые параметры влияния автоматизации на кадровую сферу. Результаты показывают двойственный характер воздействия систем искусственного интеллекта на трудовые ресурсы - наряду с позитивными эффектами наблюдаются и негативные последствия. Перед интеграцией подобных технологий компаниям рекомендуется тщательно оценить потенциальные социальные риски и преимущества для персонала. Особое внимание в работе уделено социальным критериям применения цифровых решений в контексте стабильного развития человеческого капитала организаций.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, рекрутинг, найм, управление, персонал.

**Abstract**

The use of artificial intelligence opens up new opportunities in the field of HR management. The article examines in detail various aspects of the introduction of digital technologies for working with staff. Special attention is paid to innovative methods of employee assessment and selection, as well as automated personnel training systems. The authors describe in detail the positive effects of integrating AI solutions into human resource management processes, including the adaptation of new employees and monitoring the professional development of existing staff. The study demonstrates how modern digital tools contribute to improving the effectiveness of recruiting and the comprehensive development of an organization's human resources potential. Based on a theoretical analysis of the introduction of digital technologies in domestic IT organizations and a study of international experience, key parameters of the impact of automation on the personnel sector have been identified. The results show the dual nature of the impact of artificial intelligence systems on the workforce - along with positive effects, negative consequences are also observed. Before integrating such technologies, companies are advised to carefully assess the potential social risks and benefits for staff. Special attention is paid to the social criteria for the application of digital solutions in the context of the stable development of human capital in organizations.

**Keywords:** artificial intelligence, recruiting, hiring, management, personnel.

**Введение.** Искусственный интеллект (далее ИИ) активно внедряется в российскую экономику, хотя и медленнее, чем в других странах. Согласно статистике глобальный уровень адаптации ИИ втрое превышает российские показатели. Тем не менее существуют следующие тенденции: каждая пятая компания в ведущих промышленных секторах России уже использует ИИ-решения. Это привело к повышению прибыльности предприятий на 5%, а к 2025 г. ожидается рост валового внутреннего продукта на 1%. Для ускорения цифровой трансформации в стране реализуется специальный федеральный проект по развитию ИИ, входящий в программу цифровизации экономики. Его главное направление — стимулиро-

вание разработки и применения отечественных ИИ-технологий. Современные инновации выступают ключевым инструментом в решении комплексных производственных задач. Эффективная организация информационных потоков, включающая аналитику данных, их обработку и хранение, становится столь же важной, как и внедрение новых производственных методов. Это особенно актуально для обеспечения прозрачности бизнес-операций и роста эффективности труда. Примечательно, что, несмотря на значимость информационных технологий (далее ИТ), исследования показывают неосведомленность более половины владельцев бизнеса о возможностях ИИ в производственных процессах [1].

Исследование направлено на выявление потенциала внедрения систем ИИ в рекрутинговые процессы на основе всестороннего анализа эффективности умных технологий в коммерческом секторе. В ходе работы были изучены существующие практики применения ИИ-решений в бизнес-среде, что позволило не только определить векторы дальнейшего совершенствования интеллектуальных систем, но и выявить ключевые вызовы и потенциальные угрозы, сопряженные с масштабным внедрением ИТ и ИИ. Новизна проведенного исследования состоит в комплексном подходе к оценке результатов интеграции ИИ-сервисов в различные бизнес-процессы.

Цель исследования — изучение возможностей внедрения технологий ИИ в систему рекрутинга компаний, выделение рисков и перспектив.

### МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ научно-практической литературы, синтез мнений, обобщение, критический анализ, классификация, наблюдение.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современной науке существует множество подходов к классификации ИИ и этапов его развития. Особый интерес представляют исследования специалистов в области ИИ Б. Хмуда и В. Лазло, которые разработали уникальную типологию систем ИИ. Согласно их концепции эволюция ИИ происходит через последовательное развитие четырех ключевых типов, каждый из которых обладает своими особенностями адаптации. На начальном этапе формируется механический тип, способный лишь к базовой адаптации в рамках заданных требований. Более продвинутым является аналитический тип ИИ, который уже может системно анализировать данные и адаптироваться на их основе. Следующая ступень развития — интуитивный тип, главное преимущество которого заключается в способности к адаптации через понимание контекста и ситуации. Высшей формой развития исследователи считают эмпативный тип ИИ, который накапливает и использует опыт для адаптации, что максимально приближает его к человеческому интеллекту. Данная классификация позволяет не только понять текущий уровень развития ИИ-систем, но и прогнозировать перспективы их дальнейшей эволюции. Важно отметить, что каждый последующий тип не отменяет предыдущий, а дополняет его новыми возможностями, формируя более совершенные системы ИТ [7].

Процесс подбора персонала чрезвычайно сложен. Результаты рекрутинга обычно неутешительны: только один-два человека из сотни обзвоненных

кандидатов могут в итоге получить работу, да и то после одобрения службой безопасности. Ситуация выглядит еще более удручающей, если учесть, что лишь пятая часть от общего числа звонков вызывает интерес у потенциальных сотрудников. Из заинтересовавшихся кандидатов только четверть соглашается прийти на интервью. А после собеседования отсеивается еще большая часть претендентов. В худшем случае весь этот длительный и утомительный процесс может закончиться полным провалом, вынуждая рекрутера начинать все сначала. Эта проблема становится все более насущной. Конкуренция между работодателями за талантливых кандидатов высока, что, с одной стороны, приводит к стремлению организаций улучшить предлагаемые условия. С другой стороны, работодатели вынуждены иногда снижать «планку» требований из-за дефицита желаемых работников на рынке труда [2]. Крупные торговые компании, где наблюдается высокая сменяемость кадров, низкие зарплаты и напряженный рабочий график, нуждаются в эффективном массовом найме работников. Исследования показывают, что HR-специалисты часто полагаются на субъективные факторы: первое впечатление от внешнего вида, поведения и манеры общения кандидата формируется уже в первую минуту собеседования. Для повышения объективности оценки рекрутеры прибегают к различным инструментам — от тестирования и разбора практических ситуаций до проверки на детекторе лжи. Однако даже опытному специалисту по подбору персонала сложно с абсолютной уверенностью определить, какие именно качества соискателя — профессиональные или личностные — станут залогом его успешной работы на конкретной должности. Интуитивный подход в принятии кадровых решений остается распространенной практикой, хотя его эффективность не может быть гарантирована [5].

В розничных сетях, таких как «Магнит», «Пятерочка», «Карусель», «Перекресток», «Дикси» и «Лента», критически важна скорость найма сотрудников. Длительные поиски персонала приводят к существенным финансовым потерям компаний. Особенно остро стоит вопрос, когда требуется оперативно укомплектовать штат продавцов в различных локациях — будь то Москва, Подмосковье или другие регионы России. Медленный процесс рекрутинга вызывает целую цепочку проблем: переутомление работающего персонала, снижение качества обслуживания, длинные очереди и недовольство покупателей. Это напрямую влияет на репутацию компании и объемы продаж. Несмотря на все усилия HR-специалистов, процент ошибочных решений

при найме остается высоким — до 40% кандидатов оказываются неподходящими [5].

Исследование мнений HR-специалистов показало как положительные, так и отрицательные стороны внедрения ИИ в процессы управления персоналом. С одной стороны, чат-боты и ИИ-системы сталкиваются с серьезными ограничениями: они не способны достоверно верифицировать личность собеседника и плохо справляются с неформальной лексикой, будучи настроенными лишь на обработку типовых запросов. Тем не менее, как отмечают эксперты в своих отзывах [8], главное преимущество этих технологий заключается в существенной оптимизации временных затрат и создании условий для асинхронного взаимодействия с соискателями в удобное для них время [8].

В современных реалиях традиционные job-сайты уступают место неформальным каналам коммуникации: кандидаты всё чаще ищут работу через социальные сети и различные мессенджеры. Это создаёт определённые сложности при автоматизированной оценке претендентов, когда система сравнивает требования вакансии с данными из резюме. Поэтому окончательное заключение о пригодности соискателя должен делать квалифицированный специалист по персоналу, который может грамотно интерпретировать результаты компьютерного анализа данных. ИИ в HR позволяет осуществлять мониторинг ключевых показателей персонала в реальном времени, включая продуктивность, уровень мотивации и преданность компании. При этом возникает сложный и неоднозначный вопрос о том, как правильно анализировать взаимосвязь между текущими результатами сотрудников и их потенциальными возможностями с помощью ИИ-технологий. Существенным ограничением является то, что системы ИИ могут находить только тех кандидатов, которые активно пользуются *digital*-инструментами в поиске работы. Современные ИТ открывают широкие возможности для HR-специалистов. С помощью умных чат-ботов теперь можно вести диалог с соискателями и оценивать их профессиональную пригодность. В арсенале компаний имеется целый спектр технологических решений — от систем анализа видео и речи до инструментов мониторинга кибербезопасности. Особенно ценной оказалась способность ИИ выявлять ранние признаки эмоционального выгорания и отслеживать изменения в поведении работников, которые могут привести к снижению эффективности их работы. В отличие от стандартных чат-ботов, ИИ способен эффективно интерпретировать даже размытые и косвенные ответы кандидатов. Существует два подхода к анализу: можно либо напрямую взаи-

модействовать с работниками, либо незаметно отслеживать их коммуникацию через рабочие каналы связи, выявляя тех, кто демонстрирует признаки низкой мотивации и неудовлетворенности [3].

В сфере управления персоналом ИИ способен существенно оптимизировать множество повторяющихся операций. Особенно это актуально для процесса рекрутинга, который считается одним из наиболее ресурсоемких направлений HR. При традиционном подходе специалисту по подбору приходится тратить значительное время на обработку каждой вакансии: от изучения поступающих резюме до организации собеседований и коммуникации с соискателями. Дополнительную сложность создает необходимость абстрагироваться от личностных факторов, не имеющих прямого отношения к профессиональным компетенциям кандидата. Внедрение автоматизированных систем на базе ИИ позволяет эффективно решить эти задачи [6].

Современные технологии ИИ открывают новые возможности в сфере рекрутинга. Автоматизированные системы эффективно справляются с массовой обработкой данных о соискателях и существенно ускоряют процесс найма.

Благодаря внедрению ИИ-решений компании могут значительно оптимизировать расходы на подбор сотрудников, исключив человеческий фактор из первичной оценки кандидатов. Рекрутинговые платформы, использующие ИИ, способны не только анализировать резюме и проводить видеособеседы, но и поддерживать постоянную коммуникацию с потенциальными работниками. Современный рынок предлагает множество инструментов, которые помогают HR-специалистам автоматизировать рутинные задачи и сосредоточиться на стратегически важных аспектах найма персонала [6].

В современном рекрутинге активно внедряются передовые технологические решения. *Potok* — одна из таких систем, позволяющая рекрутерам тратить всего пару минут на анализ каждого резюме. Сфера HR-технологий предлагает множество инструментов для оптимизации процессов найма. Особого внимания заслуживает платформа *Texito*, которая делает работу рекрутеров проще и эффективнее. Системы на базе ИИ помогают создавать более качественные вакансии, что повышает их привлекательность для соискателей и улучшает отклик от потенциальных работников. Среди известных компаний, активно внедривших программное обеспечение *Potok*, можно выделить МТС. Система обладает широким функционалом для HR-специалистов: от автоматической сортировки кандидатов по соответствию требованиям до организации встреч с наиболее перспектив-

ными соискателями. Программа существенно оптимизирует процесс рекрутинга благодаря умной фильтрации резюме и автоматическим уведомлениям для всех участников процесса найма. На международном рынке представлены альтернативные решения, включая инновационную платформу *CleverStaff*, которая предлагает схожий функционал [6].

Современные технологии собеседований через интернет активно внедряются в *HR*-процессы. Программы вроде *Echo* от ЭКОПСИ Консалтинг и *HireVue* способны не только организовать онлайн-встречу, но и провести глубокий анализ невербальных сигналов соискателя — от движений тела до малейших изменений в выражении лица. ИИ существенно упрощает работу рекрутеров, автоматически обрабатывая документы кандидатов разных форматов и преобразуя их в единый стандарт. Система также формирует подробную аналитику для руководителей и специалистов по подбору персонала. Благодаря интеграции с *job*-сайтами значительно упрощается процесс поиска наиболее подходящих претендентов на открытые позиции. В современном рекрутинге ИИ становится незаменимым помощником при подборе персонала. Одним из ярких примеров является разработка *delta.ai* от ЭКОПСИ Консалтинг, позволяющая детально анализировать профессиональные качества соискателей. Система способна идентифицировать свыше тридцати различных компетенций и составлять поведенческие прогнозы на базе алгоритмов ИИ. Такой комплексный подход существенно повышает эффективность отбора, позволяя выявить кандидатов, максимально соответствующих не только формальным требованиям должности, но и необходимым профессиональным стандартам [6].

## ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На наш взгляд, современные ИИ-решения произвели революцию в сфере рекрутинга, предлагая компаниям инновационные инструменты оценки соискателей. Благодаря продвинутым алгоритмам машинного обучения стало возможным не только анализировать профессиональную пригодность кандидатов, но и составлять прогнозы их потенциальной эффективности на должности. Системы ИИ способны обрабатывать масштабные базы данных резюме за считанные минуты, что радикально сокращает временные затраты на рекрутинг.

Особенно ценным преимуществом *AI*-технологий является их беспристрастность при оценке кандидатов. В отличие от человека, машинные алгоритмы фокусируются исключительно на релевантных про-

фессиональных характеристиках, игнорируя субъективные факторы вроде внешности или социального статуса. Это обеспечивает максимально справедливый процесс отбора, основанный на реальных компетенциях и достижениях соискателей.

В современном рекрутинге существуют как преимущества, так и риски использования ИИ. С одной стороны, ИИ способен одновременно обрабатывать множество заявок, что существенно разгружает *HR*-специалистов. Автоматизированная система мгновенно информирует соискателей о ходе рассмотрения их кандидатур, создавая позитивный имидж компании. Однако внедрение ИИ в процесс найма сопряжено с серьезными рисками. Главная проблема заключается в том, что ИИ не способен полноценно оценить человеческий фактор — личностные характеристики кандидата, его жизненные обстоятельства и внутреннюю мотивацию. Кроме того, существует опасность, что алгоритмы, обученные на необъективных данных, будут принимать предвзятые решения, что может привести к дискриминации отдельных групп соискателей.

Внедрение ИИ в корпоративный рекрутинг открывает новые возможности для точечного подбора сотрудников. Системы ИИ помогут прогнозировать, насколько успешно кандидат впишется в культуру компании и реализует свой потенциал в долгосрочной перспективе. Однако существуют серьезные опасения по поводу чрезмерной автоматизации процессов найма. Есть риск утратить живое человеческое взаимодействие с соискателями, когда решения принимаются исключительно на основе алгоритмов. Учитывая новые тенденции к развитию временного лага между компетенциями и способностями наемных сотрудников и работников, их профессиональных навыков и *noу-hаu* по причине ускорения темпов научно-технического прогресса от запроса со стороны работодателей, а также в связи с возросшими темпами текучести кадров и другими многочисленными задачами современной экономики, возникает необходимость пересмотра традиционной практики найма и прежней модели повышения квалификации [4].

Отдельную обеспокоенность вызывает безопасность персональных данных кандидатов. При их массовом сборе и обработке возникают вопросы о соблюдении конфиденциальности и надежности защиты информации. Нельзя забывать и о технической стороне вопроса — даже самые продвинутые ИИ-системы не застрахованы от ошибок и неполадок. Неверные решения, принятые из-за технических сбоев, могут негативно сказаться на опыте соискателей и репутации компании.

Несмотря на существующие сложности, благодаря достижениям в сфере машинного обучения и обработки естественного языка общение соискателей с ИИ станет максимально приближенным к диалогу с живым *HR*-менеджером. Взаимодействие приобретет более естественный и динамичный характер. Параллельно с этим, сложные системы анализа будут обрабатывать колоссальные объемы информации, изучая цифровой след и карьерные успехи потенциальных работников через призму ИТ.

Таким образом, исследования демонстрируют значительный потенциал интеграции ИИ в сферу управления персоналом. Современные ИИ-решения не ограничиваются только поиском оптимальных кандидатов на открытые позиции — они также эффективно выявляют риски потери ключевых сотрудников. Это достигается благодаря комплексному мониторингу различных показателей: степени эмоционального выгорания, преданности компании и корреляций между различными факторами. Внедрение подобных технологий в *HR* открывает широкие возможности для оптимизации кадровых процессов,

что подтверждается результатами многочисленных внедрений.

В современную эпоху образование приобретает первостепенное значение, становясь фундаментальной основой общества, базирующегося на знаниях. Революционные технологические решения радикально меняют социальную реальность во всех её проявлениях. При этом внедрение ИИ в трудовую деятельность создает неоднозначные эффекты для социума — от новых возможностей до серьезных рисков. Определение когнитивного потенциала индивида в новых условиях становится все более комплексной задачей. Однако грамотное управление и правильный выбор технологических инструментов позволяют создать эффективный симбиоз человеческого и машинного интеллекта. Общество должно гармонично сочетать традиционные методы контроля с инновационными системами ИИ, не допуская при этом разрушительного воздействия современных технологических решений на социальные структуры. Необходимо разумное распределение между цифровыми помощниками и человеческим участием в управленческих процессах.

## Литература

1. *Вешнева И.В.* Технологии искусственного интеллекта: классификация, ограничения, перспективы и угрозы [Текст] / И.В. Вешнева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: «Экономика. Управление. Право». — 2023. — Т. 23. — Вып. 4. — С. 428–438. URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2023-23-4-428-438>
2. *Грацианова Л.И.* Тренды рекрутинга 2020–2023 годов как вызов для российских вузов [Текст] / Л.И. Грацианова, И.П. Баранова, Н.П. Тишкина // Роль бизнеса в трансформации общества — 2023: Сборник материалов XVIII Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 10–14 апреля 2023 года. — М.: Изд-во Московского финансово-промышленного университета «Синергия», 2023. — С. 425–430.
3. *Ларченков А.Э.* Возможности применения модуля искусственного интеллекта для оптимизации деятельности отдела кадров [Текст] / А.Э. Ларченков, В.В. Сорочан // Вестник Калужского университета. — 2021. — № 1. — С. 81–83.
4. *Одегов Ю.Г.* Становление новой парадигмы найма персонала при переходе к новому (шестому) технологическому укладу [Текст] / Ю.Г. Одегов, Н.П. Тишкина, В.П. Корецкий // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2025. — Т. 35. — № 1. — С. 43–52. — DOI: 10.35634/2412-9593-2025-35-1-43-52
5. *Сувалова Т.В.* Перспективы применения искусственного интеллекта в отечественных и зарубежных рекрутинговых компаниях [Текст] / Т.В. Сувалова, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 6. — С. 71–75. — DOI: 10.12737/article\_5c17765624e826.76329373
6. Системы рекрутинга с элементами искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. — URL: <https://na-journal.>

## References

1. *Veshneva I.V.* Artificial intelligence technologies: classification, limitations, prospects and threats // *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Proceedings of the Saratov University. A new series. Series: Economics. Management. Right], 2023, T. 23. Vy`p. 4, pp. 428–438. (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-4-428-438
2. *Grazianova L.I.* Recruitment trends of 2020–2023 as a challenge for Russian universities / L.I. Grazianova, I.P. Baranova, N.P. Tishkina // *The role of business in the transformation of society - 2023: Proceedings of the XVIII International Congress (International Scientific and Practical Conference), Moscow, April 10–14, 2023. M.: Moscow University of Finance and Industry "Synergy", 2023, pp. 425–430.*
3. *Larchenkov A.E`., Sorochan V.V.* The possibilities of using the artificial intelligence module to optimize the activities of the HR department // *Vestnik Kaluzhskogo universiteta* [Bulletin of the Kaluga University], 2021, № 1, pp. 81–83. (in Russian)
4. *Odegov Yu.G., Tishkina N.P., Koretsky V.P.* The formation of a new paradigm of personnel recruitment during the transition to a new (sixth) technological order / *Yu.G. Odegov, N.P. Tishkina, V.P. Koretsky* // *Bulletin of the Udmurt University. Economics and Law series. 2025, vol. 35, no. 1, pp. 43–52. DOI: 10.35634/2412-9593-2025-35-1-43-52*
5. *Suvalova T.V.* Prospects for the use of artificial intelligence in domestic and foreign recruiting companies / *T.V. Suvalova, R.A. Ashurbekov* // *Upravlenie personalom i intellektual'ny`mi resursami v Rossii* [Human resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2018, v. 7, no. 6, pp. 71–75. (in Russian) DOI: 10.12737/article\_5c17765624e826.76329373 71-72

- ru/6-2024-informacionnye-tehnologii/12762-sistemy-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta (дата обращения: 10.03.2025).
7. Hmoud B., Laszlo V. Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection // Network Intelligence Studies. 2019, vol. 7, i. 13, pp. 21–30.
  8. Mirji H. Artificial Intelligence in Recruitment: Assessing Flipside // International Research Journal of Science, Technology, Education and Management. 2021, vol. 1, i. 1, pp. 79–87.
  6. Recruiting systems with artificial intelligence elements. URL: <https://na-journal.ru/6-2024-informacionnye-tehnologii/12762-sistemy-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta> (data obrashheniya: 10.03.2025). (in Russian)
  7. Hmoud B., Laszlo V. Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection // Network Intelligence Studies. 2019, vol. 7, i. 13, pp. 21–30. (in Eng)
  8. Mirji H. Artificial Intelligence in Recruitment: Assessing Flipside // International Research Journal of Science, Technology, Education and Management. 2021, vol. 1, i. 1, pp. 79–87. (in Eng)