

Научная статья

УДК 331:004

## ОБЗОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ ИНСТРУМЕНТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗАДАЧАХ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Атавов Денис Махачевич**

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия,  
atavov.denis@yandex.ru*

**Максимов Максим Игоревич**

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия,  
Maksimov.MI@rea.ru*

**Аннотация.** Возможности, которые открывает перед современным управленцем инструментарий искусственного интеллекта, с одной стороны, становятся новой доминантой во всей управленческой практике, с другой – источником большого количества рисковых составляющих, несвойственных управлению в классической системе человек-vs-человек. Данная работа строится на обосновании и анализе возможностей и ограничений инструментов искусственного интеллекта в задачах управления человеческими ресурсами. В современных реалиях цифровизации искусственный интеллект является неотъемлемым элементом модернизации и оптимизации процессов HR отдела в организации, а именно подбора персонала, анализа резюме соискателей, построения образовательного процесса для сотрудников и т.д. Статья ориентирована на систематизацию и структурированность проанализированной информации об искусственном интеллекте, его роли в современном мире, преимуществах и вызовах в рамках управления человеческими ресурсами. Современные организации все больше стремятся внедрить в свой рабочий процесс искусственный интеллект для того, чтобы занять лидирующие позиции на рынке высокой конкуренции. Именно искусственный интеллект может помочь организациям быстрее реагировать на быстро изменяющиеся реалии, однако необходимо четкое понимание возможностей и недостатков искусственного интеллекта для построения благоприятной стратегии для развития организации. Иными словами, в данной работе показывается необходимый баланс между возможностями, а также рисками, с которыми сталкивается компания в процессе работы с искусственным интеллектом в рамках управления человеческими ресурсами. Ключевая цель заключается в анализе возможностей и ограничений инструментов искусственного интеллекта в задачах управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление человеческими ресурсами, автоматизация, инновации, обучение персонала, подбор сотрудников.

**Для цитирования:** Атавов Д. М., Максимов М. И. Обзор возможностей и ограничений инструментов искусственного интеллекта в задачах управления человеческими ресурсами // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № S3. – С. 80–90.

## AN OVERVIEW OF THE POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TASKS

**Atavov Denis M.**

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, atavov.denis@yandex.ru*

**Maksimov Maksim I.**

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru*

**Abstract.** The opportunities that AI tools open up for a modern manager, on the one hand, are becoming a new dominant in all management practices, on the other hand, they are becoming a source of a large number of risk components that are not typical for management in the classical human-vs-human system. This work is based on the substantiation and analysis of the capabilities and limitations of artificial intelligence tools in human resource management tasks. In the modern realities of digitalization, AI is an integral element for modernizing and optimizing the HR department processes in an organization, namely, personnel selection, analysis of applicants' resumes, building an educational process for employees, etc. This work is focused on the systematization and structuring of the analyzed information about AI, its role in the modern world, advantages and challenges in the framework of human resource management. The relevance of the work itself is concentrated in the fact that modern organizations are increasingly striving to introduce AI into their work process in order to take a leading position in the highly competitive market. AI can help organizations respond faster to rapidly changing realities, but a clear understanding of the capabilities and limitations of AI is necessary to build a favorable strategy for the development of the organization. In other words, this paper shows the necessary balance between the capabilities and risks that a company faces when working with AI in HR. The key objective is to analyze the capabilities and limitations of AI tools in HR tasks. The object of the study is AI tools.

**Key words:** artificial intelligence; human resource management; automation; innovation; personnel training; recruitment.

**For citation:** Maksimov M. I., Starodubets N.S. An overview of the possibilities and limitations of artificial intelligence tools in human resource management tasks. *Regional and branch economy*, 2024, no. S3, pp. 80–90.

Четвертая промышленная революция ознаменовала собой более глобальное применение новых технологий, привело к существенным изменениям в практике ведения бизнеса. На уровне предприятия это выражается в значительном росте требований к ИТ компетенциям персонала, проникновении онлайн и платформенных решений в управленческий аппарат, попытках администраций предприятий использовать искусственный интеллект как поддерживающей технологии, способной снизить рутинную загрузку менеджмента в задачах оценки вовлеченности работников и оценке эффективности рабочих процессов.

Под термином «искусственный интеллект» в данной работе будем понимать широкую систему инструментов машинного обучения, умеющую быстро получать данные, выявлять закономерности и прогнозировать тенденции.

На сегодняшний день ИИ является достаточно важным элементом в рамках управления человеческими ресурсами. В большинстве своем, организации, которые встали на путь автоматизации бизнес-процессов путем внедрения ИИ, прибегают именно к интеллектуализации УЧР.

Целью управления человеческими ресурсами является такое применение навыков

сотрудников, которое принесет работодателю максимальную пользу, а сотрудникам полное удовлетворение от условий работы [1, с. 15].

Несомненно, ИИ имеет огромное количество положительных сторон, возможностей для развития, но вместе с трансформацией возникают определенные вызовы и ограничения, с которыми должен справиться именно сам человек, ведь нужно понимать, что ИИ и человек – это два взаимосвязанных элемента, которые должны действовать совместно для достижения синергетического эффекта в рамках своего производства. Правильный баланс между человеком и интеллектуальными технологиями должен сохраняться на уровне того, что ИИ выполняет рутинные задачи, модернизирует и автоматизирует деятельность компании, а человек корректирует данную работу и принимает финальное решение. Человек может рационально мыслить и принимать взвешенные решения незначительно изменяя выводы интеллектуальных технологий. Благодаря такому взаимодействию в компании и достигается эффективный результат. Исходя из расчетов аналитиков BCG, самое адекватное сочетание ИИ-решений и человека способно повысить на 30 % эффективность кадровых процессов компании [1].

Если говорить про возможности ИИ в рамках УЧР, то стоит отметить важные аспекты, выделенные автором в момент изучения темы данной работы:

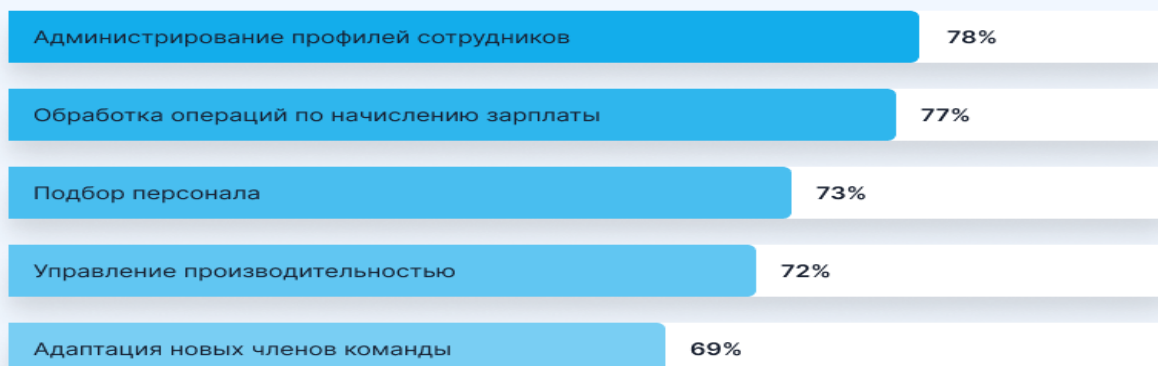
1. Автоматизация рутинных задач в рамках подбора персонала, а именно обработка и анализ резюме, планирование графика собеседований, управление кадровыми документами и т.д. С учетом этого, у сотрудников появляется возможность заниматься более важными и креативными задачами, делегируя привычные и несложные задачи ИИ.

2. Повышение качества процесса подбора сотрудников путем анализа большого массива данных. ИИ может проанализировать данные соискателей и подобрать именно тех, чьи компетенции подходят компании. Немаловажный плюс в данном аспекте заключается в том, что нивелируется риск предвзятости к тем или иным кандидатам.

3. Постоянный мониторинг и анализ данных производительности сотрудников дает понять руководству компании о том, насколько каждый отдельный сотрудник работает эффективно, вовлечен в рабочий процесс и удовлетворен рабочей атмосферой. Данный аспект помогает сотрудникам HR отдела незамедлительно реагировать на выявленные проблемы на ранних стадиях.

4. Обучение, выстроенное для каждого отдельного сотрудника для повышения навыков. С учетом внедрения ИИ в рабочий процесс, необходимо повышать квалификацию каждому отдельному сотруднику. Как раз ИИ при помощи анализа навыков сотрудников может построить грамотный курс обучения.

### С какой целью используется ИИ в работе HR-служб\*



\*Данные отчета Eightfold AI

Рисунок 1 – Цели использования ИИ в HR вопросах

5. Построение прогнозов текучести кадров для примерного понимания того, какой сотрудник и когда может покинуть организацию и почему. При помощи подобного анализа можно принять меры по сохранению кадров в организации.

На рис. 1 [3] представлены данные отчета Eightfold AI, где демонстрируется в каких вопросах HR деятельности более всего используется ИИ. Видно, что более актуальный момент для компаний – это администрирование профилей сотрудников, а менее – адаптация новых членов команды. Это подтверждается исследованием Deloitte, в котором сказано, что 79 % респондентов из России и 76 % респондентов со всего мира считают, что лучше вкладываться в обучение уже имеющихся сотрудников, нежели, чем искать новых [2, с. 15].

По мнению авторов, обучение сотрудников, проверенных временем, достаточно важный аспект, однако, найм новых сотруд-

ников, обученных в высших учебных заведениях по новым программам, также принесет в компанию достаточно благоприятный эффект. Как раз для этого необходимо более тщательно проверять каждого кандидата, с чем легко справляется ИИ. Авторами было проведено два эксперимента с GPT-чатом – одним из инструментов ИИ. Первый эксперимент связан с тем, что GPT-чату задан следующий вопрос: «Я достаточно давно работаю в компании ПАО «Лукойл» на должности аналитика экономических процессов. Все работы выполняю самостоятельно, никому ничего не делегировал. Однако компания ввела в рабочий процесс искусственный интеллект, с которым я не умею сотрудничать. Задай мне вопросы, по которым ты сможешь создать мне индивидуальную программу обучения для того, чтобы я смог пользоваться ИИ в своих рабочих делах». Ответ чата представлен на рисунке 2.

#### 1. Текущие навыки и опыт

- Какие конкретные задачи вы выполняете в своей аналитике экономических процессов?
- Какой у вас текущий уровень знаний в области технологий и инструментов ИИ?

#### 3. Инструменты и технологии

- С какими инструментами и программами вы уже работаете (например, Excel, SQL, Python, BI-системы)?
- Есть ли у вас опыт работы с конкретными инструментами ИИ или машинного обучения (например, TensorFlow, PyTorch или специализированные платформы)?

#### 5. Дополнительные интересы

- Есть ли у вас интерес к конкретным областям ИИ, таким как обработка естественного языка (NLP), анализ больших данных (Big Data) или машинное обучение?
- Хотите ли вы изучить основы программирования для более глубокого понимания работы ИИ?

#### 2. Цели использования ИИ

- Как вы планируете использовать искусственный интеллект в своей работе? Например, для анализа данных, автоматизации отчетности или прогнозирования?
- Есть ли конкретные проблемы или задачи, которые вы хотели бы решить с помощью ИИ?

#### 4. Обучение и формат

- Какой формат обучения вам удобнее: онлайн-курсы, вебинары, практические занятия или чтение литературы?
- Сколько времени вы готовы уделять обучению в неделю?

Рисунок 2 – Ответ GPT-чат. Эксперимент 1.

Из рис. 2 видно, что чат разделил вопросы на 5 блоков, в котором пытается узнать каждый важный момент для построения программы обучения. Естественно, обычный GPT-чат не сможет построить правильную программу обучения, а лишь даст сове-

ты, однако из представленного ответа чата видно, что даже инструмент ИИ, который не интегрирован в работу компании способен проанализировать человека и дать рекомендательные советы по обучению.

Эксперимент 2 строится на том, что чату был задан следующий вопрос: «Ты являешься ведущим специалистом по работе с кадрами в HR-отделе ПАО «Лукойл» с опытом работы 25 лет. Тебе необходимо провести собеседование и создать перечень вопросов к соискателям на вакансию аналитик экономических процессов в компанию». GPT – чат дал следующий ответ, представленный на рис. 3.

Из представленного рисунка выше, видно, что GPT-чат создал 18 вопросов для кандидата на указанную ему должность и разделил

на 7 блоков, где каждый блок нацелен выявить определенные характеристики. Первый блок – общие вопросы, ориентирован на то, чтобы выявить у кандидата характеристики, связанные с оценкой своих достижений на прежнем месте работы, а также выявить как кандидат выбирал компанию, в которую пришел на собеседование. Второй блок нацелен на выявление профессиональных навыков, применяемых в процесс работы на прошлом месте. Третий блок выявляет то, как кандидат способен решать проблемы, как и в самом процессе работы, так и в коллективе.

#### Общие вопросы

1. Расскажите о себе и вашем опыте работы в области экономического анализа.
2. Почему вы заинтересованы в работе именно в ПАО "Лукойл"?
3. Какие ваши ключевые достижения в предыдущих местах работы, которые могут быть полезны для нашей компании?

#### Решение проблем

9. Опишите ситуацию, когда вам пришлось решать сложную экономическую задачу. Как вы подошли к решению?
10. Как вы справляетесь с конфликтами или разногласиями в команде при обсуждении аналитических выводов?

#### Командная работа и коммуникация

13. Как вы взаимодействуете с другими отделами (например, финансовым, производственным) для сбора необходимой информации?
14. Как вы представляете свои аналитические выводы и рекомендации руководству? Приведите пример успешной презентации.

#### Заключительные вопросы

17. Есть ли у вас вопросы о компании или о вакансии?
18. Как вы видите свое развитие в компании "Лукойл" через 3-5 лет?

#### Профессиональные навыки

4. Какие методы и инструменты анализа данных вы использовали в своей практике?
5. Опишите свой опыт работы с большими объемами данных. Как вы организовывали процесс анализа?
6. Как вы оцениваете эффективность экономических процессов? Какие ключевые показатели (KPI) вы используете?
7. Есть ли у вас опыт работы с программным обеспечением для анализа данных (например, Excel, SQL, Python, R)? Приведите примеры.
8. Как вы проводите анализ финансовых отчетов и прогнозирование финансовых показателей?

#### Отраслевые знания

11. Какие тенденции в нефтегазовой отрасли, по вашему мнению, будут иметь наибольшее влияние на экономические процессы в компании?
12. Как вы оцениваете влияние международной экономики на деятельность компании "Лукойл"?

#### Личностные качества

15. Какие качества, по вашему мнению, наиболее важны для успешной работы аналитика экономических процессов?
16. Как вы организуете свое время и приоритеты при выполнении нескольких задач одновременно?

Рисунок 3 – Ответы GPT-чата

Четвертый блок ориентирован на то, чтобы выявить у кандидата знаком ли он с отраслевыми тенденциями компании. Пятый блок

помогает выявить у кандидата такой важный навык, как коммуникабельность, ведь именно командная работа в организации дает до-



статочны эффективные и положительные результаты. В шестом блоке выявляется то, как соискатель оценивает личностные качества, которые необходимы в работе. Седьмой блок обобщающий и достаточно важный, ведь именно на этих вопросах можно сложить общее мнение о кандидате и его готовности к работе в компании.

Проанализировав ответ чата, можно понять, что вопросы достаточно правильные и

охватывают абсолютно все интересующие сегменты для работодателя. Вопросы не сложные для тех соискателей, которые понимают свою профессию и ищут именно место работы, на котором планируют проработать от 5 лет и выше.

Далее было интересно узнать какие критерии чат GPT выделит на собеседовании у кандидата по ответам на вышеуказанные вопросы (рис. 4).

#### 1. Профессиональные навыки и опыт

- **Глубина знаний:** Уровень понимания методов и инструментов анализа данных, а также опыт работы с ними.
- **Практический опыт:** Наличие реальных примеров из предыдущих мест работы, подтверждающих способность кандидата выполнять задачи, связанные с экономическим анализом.
- **Способность к анализу:** Умение кандидата оценивать финансовые отчеты, проводить прогнозирование и анализировать экономические процессы.

#### 3. Знания об отрасли

- **Понимание рынка:** Знание текущих тенденций в нефтегазовой отрасли и их влияния на компанию.
- **Аналитические способности:** Способность связывать экономические процессы с внешними факторами, такими как международная экономика.

#### 5. Личностные качества

- **Мотивация и интерес:** Степень заинтересованности кандидата в работе в компании "Лукойл" и в данной роли.
- **Организационные навыки:** Умение управлять временем и приоритетами, особенно в условиях многозадачности.

#### Общие критерии

- **Уверенность и ясность:** Уверенность в ответах и способность четко формулировать мысли.
- **Стрессоустойчивость:** Способность сохранять спокойствие и уверенность при ответах на сложные или неожиданные вопросы.

#### 2. Решение проблем

- **Критическое мышление:** Способность анализировать сложные ситуации и находить эффективные решения.
- **Подход к проблемам:** Логика и структура подхода кандидата к решению проблем, а также уровень креативности в поиске решений.

#### 4. Командная работа и коммуникация

- **Умение работать в команде:** Способность взаимодействовать с различными отделами и работать в команде.
- **Навыки презентации:** Умение представлять свои выводы и рекомендации в ясной и убедительной форме.

#### 6. Долгосрочные цели

- **Планирование карьеры:** Понимание кандидатом своих карьерных целей и как они соотносятся с развитием компании.
- **Согласованность ценностей:** Совпадение личных ценностей кандидата с корпоративной культурой компании.

Рисунок 4 – Ответ GPT-чата

На рис. 4 даны точные характеристики соискателя, которого примет на работу ИИ. Таким образом видно, что ИИ ориентирован на поиск и выбор кандидата, который полноценно заинтересован работать в выбранной компании. Благодаря такому проведенному

эксперименту, автор выделяет, что использование ИИ в вопросах HR достаточно эффективно, особенно на уровне поиска сотрудников. В табл. 1 представлено влияние ИИ на эффективность УЧР, которое описано выше [4].

Таблица 1 – влияние ИИ на эффективность УЧР

	Поиск кандидатов	Инновации	Оценка сотрудников	Автоматизация
Функционал ПО	Проведение собеседования: составление вопросов кандидатам, выделение необходимых компетенций	Создание нового продукта и распределение обязанностей между сотрудниками	Проведение опросов для полной оценки удовлетворенности сотрудников	Увеличение эффективности решения повседневных задач
Влияние (снижение времени)	на 40 %	на 20 %	до 50 %	До 50 %

Ключевым плюсом ИИ в УЧР является поддержка разнообразия и инклюзивности. ИИ, как было сказано ранее, позволяет справедливо выбрать соискателя в дистанционном формате, а также создать инклюзивную культуру, что на сегодняшний день является главным аспектом устойчивого развития.

Для более наглядной интерпретации необходимо рассмотреть яркие примеры использования ИИ в рамках УЧР. Например, компания Unilever в своей работе применяет автоматизированный и модернизированный подбор персонала путем проведения онлайн-тестов, заканчивающиеся видеособеседованием. Иными словами, встроенный алгоритм компании анализирует полученные результаты соискателей, что сокращает время на проведение собеседования.

Другая компания-лидер, IBM Watson, использует специально запрограммированную систему для анализа большого массива данных. Данная платформа прогнозирует состояние сотрудников и оценивает кто в ближайшее время может уволиться, что помогает HR отделу заранее предпринимать необходимые меры.

Если говорить про отечественные компании, то стоит отметить Сбер, который использует чат-боты, помогающие соискателям и сотрудникам получать ответы на часто

задаваемые вопросы, что, в свою очередь, сокращает время HR-отдела и повышает уровень и скорость обработки заявок. Также Сбер автоматизирует отбор резюме путем фильтрации кандидатов по необходимым навыкам компании.

В свою очередь Т-Банк использует отличную от Сбера автоматизацию поиска соискателей путем анализа видеособеседований. Т-Банк анализирует кандидата на видеособеседовании при помощи специальной технологии ИИ, которая оценивает не только ответы, но и эмоциональные невербальные сигналы.

Еще одна компания, которую целесообразно проанализировать – Яндекс. В своей работе компания использует автоматизированный анализ производительности и разработку рекомендаций по построению обучения. С точки зрения автоматизированного анализа производительности Яндекс использует ИИ, который определяет определенные закономерности и текущие тренды на рынке, способствующие грамотному построению повышения квалификации путем обучения. В дальнейшем система рекомендует каждому отдельному сотруднику определенную программу обучения.

На рис. 5 представлены примеры внедрения и использования ИИ в процессе УЧР.

Технология	Сфера применения	Примеры компаний
ИИ, сервис Skillaz	Платформа поиска кандидатов	Банк «Открытие», «Азбука вкуса», «Вымпелком»
Машинное обучение	Подбор IT -кандидатов	Лаборатория Касперского, Yota
Чат – боты, Робот Вера	Отбор кандидатов на собеседование	X5 Retail Group, Пятёрочка, Перекресток
Виртуальная реальность, VR/AR – технологии	Поиск кандидатов, Работоспособность кандидатов	Deutsche Bahn, KFC Россия

Рисунок 5 – Использование искусственного интеллекта в процессе управления человеческими ресурсами

Несмотря на достаточно перспективные возможности, ИИ имеет и определенные негативные ограничения. Исследование, проведенное Gartner в 2019 году, показало, что лишь 17 % компаний активно используют инструменты ИИ в HR вопросах, а 30 % собираются внедрить ИИ лишь к 2022 году [2, с. 17]. Все это связано как раз с ограничениями, которые описаны ниже:

1. Вопросы в рамках этики связаны с конфиденциальностью данных сотрудников или некорректной составляющей этих данных.

2. Ограниченный формат объяснения полученных результатов возникает, в большинстве своем, из-за некорректной интерпретации в связи с локализованными и некорректными данными. Также ИИ не всегда способен брать в учет индивидуальные характеристики сотрудников или же аутентичные особенности компании.

3. Подвластность качеству данных, которая описана выше. Иными словами, эффективность и корректность решений, выдвинутых ИИ, строится на данных, которые предоставляет компания. Естественно, не всегда данные точны, что и влияет на конечный результат.

4. Противодействие изменяющимся реалиям в рамках отношения сотрудников к ИИ.

Некоторые сотрудники принимают тот факт, что ИИ – это не помощник, а именно замена той или иной должности, что вызывает риск увольнения. Поэтому сотрудники не хотят принимать новые реалии и работать с ИИ. Это ограничение возникает из-за того, что руководство компании не объясняет сотрудникам основные моменты того, как именно работает ИИ и то, что как раз он и есть помощник сотрудникам для решения рутинных задач.

5. Высокий уровень издержек на внедрение ИИ, связанный с созданием его именно под определенную компанию и введение его в работу. Не все компании понимают то, что затраты на ИИ – это не единичная транзакция, а постоянные вложения в связи с тем, что сам ИИ нужно обучать и модернизировать в процессе работы.

Исходя из исследования Технологий Доверия, можно увидеть более распространенные ограничения ИИ в HR (рис. 6) [5, с. 13].

Из рис. 6 можно сделать вывод, что самый высокий риск – это информационная неопределенность. Сотрудники не понимают, как работать с ИИ или даже не знают, что вызывает у руководства страх того, что ИИ не приживется в компании. Самый низкий риск – скептическое отношение к ИИ.

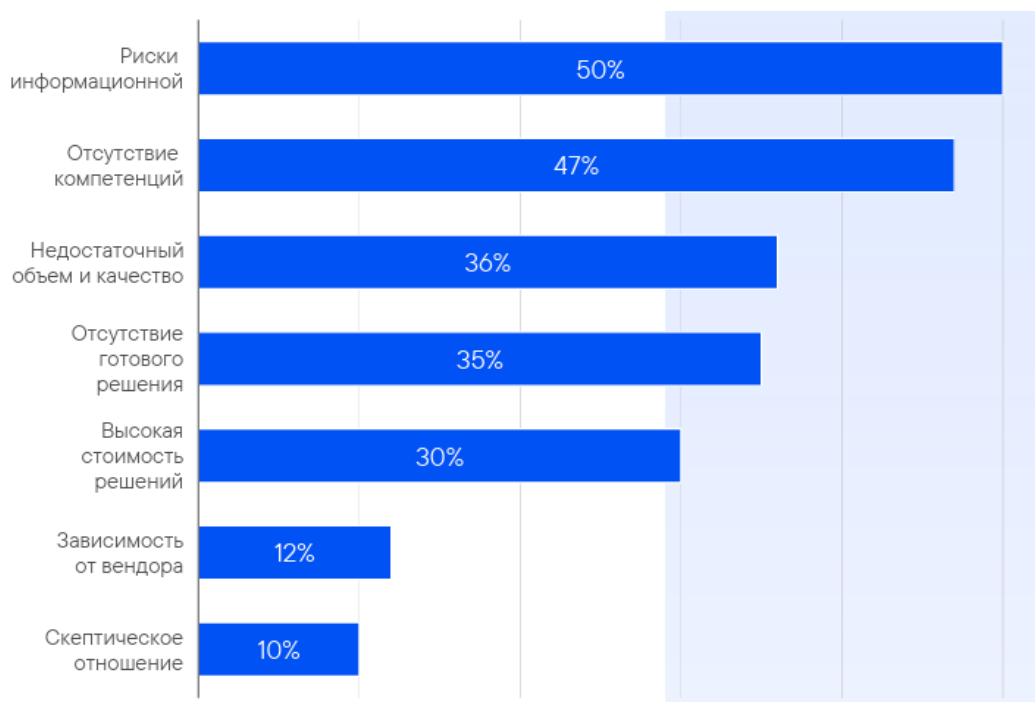


Рисунок 6 – Основные ограничения ИИ в HR



Практика показывает, что перечисленные выше ограничения можно нивелировать:

1. С точки зрения повышения качества безопасности в процессе внедрения и работы ИИ можно ввести современные системы безопасности (IDS, IPS и т.д.), механизмы шифрования и усиленную аутентификацию (2FA, MFA и т.д.).

2. С точки зрения корректной совместной работы сотрудников и ИИ необходимо внедрить индивидуальное обучение персонала.

3. Для укрепления положительного результата необходимо регулярно проводить аудиты безопасности.

Подводя итоги, стоит отметить, что по

данным 2024 года лишь 5 % отечественных компаний используют ИИ для подбора персонала, когда за рубежом этой методикой пользуется около 30 % [5]. МТС Линк и hh.ru провели исследование, в котором приняли участие 388 отечественных компаний (рис.7). Из полученных данных исследования видно, что 42 % респондентов не автоматизируют ни один процесс. 33 % автоматизируют подбор персонала, 28 % – кадровое планирование и учет, 25 % – расчет зарплат, премий и всевозможных бонусов, 19 % – обучение, 14 % – какие-либо внутренние коммуникации и лишь 13 % сбор обратной связи.

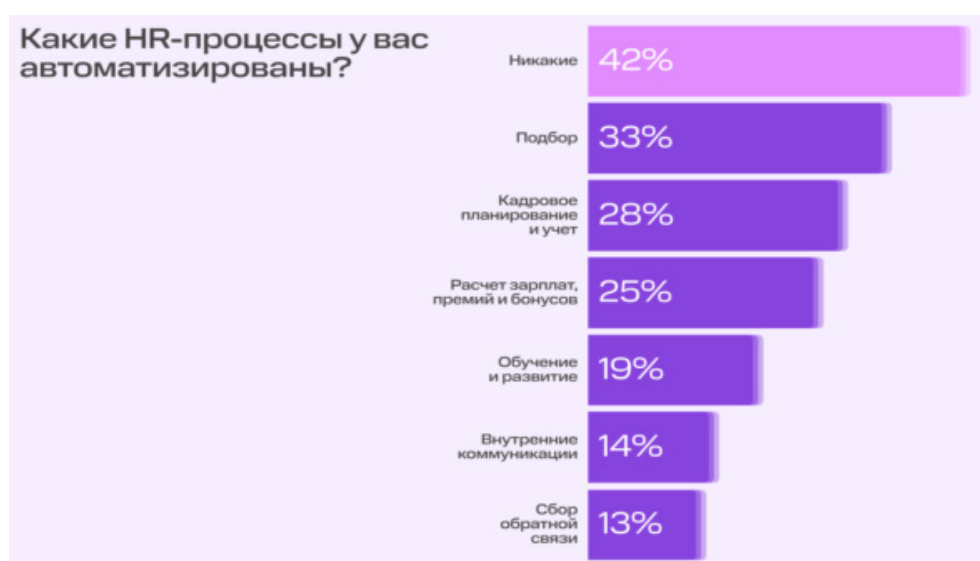


Рисунок 7 – Исследование МТС Линк и hh.ru

Сотрудники и руководители компании боятся вступить на путь ИИ с рисками, которые описаны в данной работе. Данные риски обобщенно структурированы на рисунке 8.

Также целесообразно выделить тренды ИИ в УЧР в 2025 году, определенные в ходе данного исследования:

1. Рост положения ИИ в рамках найма и обучения сотрудников.

2. Справедливые процессы найма и увольнения.

3. Увеличение уровня спроса когнитивных навыков.

4. Повышение числа сотрудников, имеющих знания в рамках ИИ.

Подводя итог, хочется отметить, что инструментарий ИИ достаточно широк для УЧР, имеет хорошие возможности для развития и

повышения эффективности компании, однако необходимо учитывать и его ограничения для минимизации рисков, связанных с тем, что ИИ не приживется в компании. Все ограничения можно нивелировать при помощи внедрения современных технологий безопасности и обучения. По мнению автора, ИИ в процессе УЧР достаточно эффективный инструмент, приносящий положительный результат.

В качестве рекомендаций хочется подчеркнуть важность выполнения следующих положений:

1. Четкость формулировки целей и сопутствующих задач как для сотрудников, так и для ИИ с установкой показателя KPI.

2. Выделить необходимые инструменты ИИ для исследования рынка и выполнения проектов.

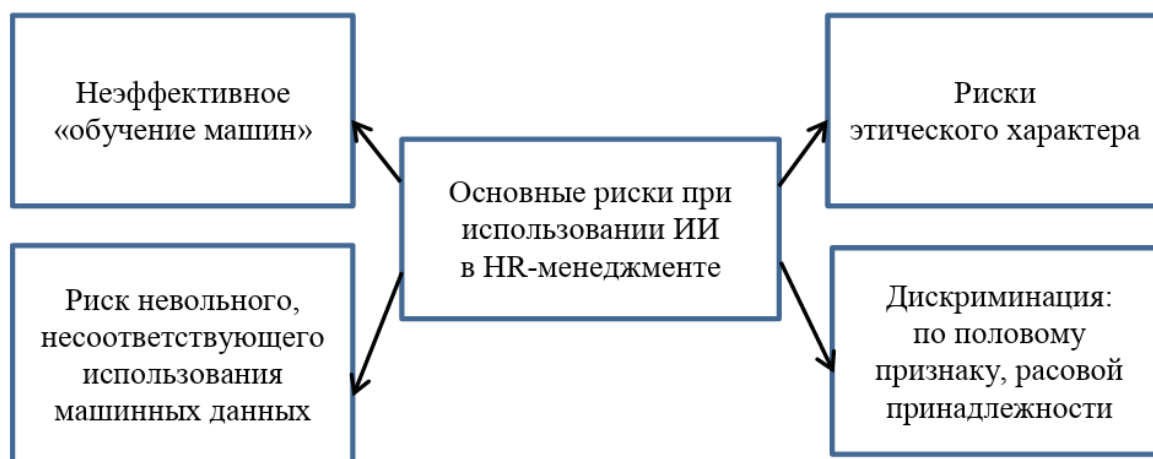


Рисунок 8 – Риски использования ИИ в процессе УЧР

3. Предоставить и контролировать точность данных для минимизации рисков, связанных с принятием необоснованных решений.

4. Внедрить процесс обучения сотрудников для быстрого реагирования меняющегося рынка.

5. Запустить в рабочий процесс сбор обратной связи сотрудников, чтобы выделить сильные и слабые стороны как ИИ, так и самих сотрудников.

6. Проводить постоянный мониторинг оценки полученных результатов от внедрения ИИ.

### Список источников

1. Как улучшить работу HR с помощью искусственного интеллекта. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUnLrXUWTQrc> (дата обращения: 01.02.2024).
2. Блиникова А. В., Инг Д. К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник ГУУ. 2020. № 7.
3. ИИ в работе HR: новая эра управления персоналом. URL: <https://testwork.io/blog/iii-nejroseti-v-rabote-hr/> (дата обращения: 01.02.2024).
4. Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // Вопросы управления. 2024. № 4 (89).
5. AI в HR: результаты российских и зарубежных исследований 2024 + тренды. URL: <https://vc.ru/tribuna/1389076-ai-v-hr-rezultaty-rossiiskih-i-zarubezhnyh-issledovanii-2024-trendy> (дата обращения: 01.02.2024).

### References

1. *How to improve HR work with artificial intelligence*. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUnLrXUWTQrc>.
2. Blinnikova A. V., Ying D. K. Using artificial intelligence in human resource management processes. *Bulletin of the State University of Management*. 2020. No. 7.
3. *AI in HR work: a new era of personnel management*. URL: <https://testwork.io/blog/iii-nejroseti-v-rabote-hr/>.
4. Ovchinnikova O. P., Lebedeva D. V. Artificial intelligence in personnel management: opportunities and threats. *Management issues*. 2024. No. 4 (89).
5. *AI in HR: results of Russian and foreign studies 2024 + trends*. URL: <https://vc.ru/tribuna/1389076-ai-v-hr-rezultaty-rossiiskih-i-zarubezhnyh-issledovanii-2024-trendy>.

**Сведения об авторах**

**АТАВОВ ДЕНИС МАХАЧЕВИЧ** – аспирант Высшей школы менеджмента, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, [atavov.denis@yandex.ru](mailto:atavov.denis@yandex.ru)

**МАКСИМОВ МАКСИМ ИГОРЕВИЧ** – кандидат технических наук, доцент, кафедра корпоративного управления и инноватики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, [Maksimov.MI@rea.ru](mailto:Maksimov.MI@rea.ru)

**Information about the authors**

**ATAVOV DENIS M.** – post graduate at Higher School of Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, [atavov.denis@yandex.ru](mailto:atavov.denis@yandex.ru)

**MAKSIMOV MAKSIM I.** – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Corporate Governance and Innovation, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, [Maksimov.MI@rea.ru](mailto:Maksimov.MI@rea.ru)