

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ
АВТОМАТИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ СРЕДСТВАМИ ИИ**

Алайцева Татьяна Васильевна

*к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического
менеджмента Самарского университета, Россия, г. Самара*

Гасникова Мария Андреевна

*студент 2 курса магистратуры Самарского университета,
Россия, г. Самара*

**STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL
CHANGE IN THE CONTEXT OF HR PROCESS AUTOMATION
BY AI**

Alaytseva Tatyana Vasilievna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of General and Strategic Management, Samara University,
Russia, Samara*

Gasnikova Maria Andreevna

*second-year master's student of Samara University, Russia,
Samara*

АННОТАЦИЯ

Управление возникающими изменениями в ходе применения технологий искусственного интеллекта раскрывается автором статьи в рамках рассмотрения адаптации кадровых бизнес-процессов с помощью подбора наиболее актуальных решений.

ABSTRACT

The author of the article reveals the management of changes that arise during the application of artificial intelligence technologies within

the framework of the consideration of the adaptation of HR business processes through the selection of the most relevant solutions.

Ключевые слова: автоматизация; искусственный интеллект; стратегия; изменения.

Keywords: automation; artificial intelligence; strategy; change.

В последнее время автоматизация HR-процессов с применением технологий искусственного интеллекта чаще стала восприниматься в качестве реального инструмента стратегии развития компании, а не простого пополнения решения, которым может при желании воспользоваться отдел кадров. Возможности искусственного интеллекта (ИИ) активно применяются в процессе подбора персонала, оценки результативности, а также составления прогнозов текучести кадров. Крупные компании зачастую внедряют полноценные платформы, позволяющие проводить аналитическую работу с данными о сотрудниках, а средние и мелкие организации используют чат-боты, а также системы планирования на основе ИИ для того, чтобы добиться более высокой скорости работы и снижения затрат.

Внедрение ИИ в процесс управления персоналом приводит к некоторым изменениям в организационной структуре компании, функциям и требованиям к компетенциям сотрудников. На практике, при отсутствии должного управления данными преобразованиями, технологии используются неправильно, и не дают ожидаемого результата, так как персонал недостаточно увлечен в процесс изменений и не осознает их целей.

В данной статье будут рассмотрены причины, в связи с которыми цифровизация работы с персоналом должна быть частью общей стратегии компании, проанализированы примеры,

позволяющие продемонстрировать реальные результаты внедрения ИИ.

Использование искусственного интеллекта в сфере управления персоналом связано с необходимостью в согласовании кадровых процессов с целями развития компании.

Согласно актуальным статистическим данным за 2025 год, более половины, а именно 57% российских компаний, уже тем или иным образом применяют искусственный интеллект для решения HR-задач. При этом доля работодателей, внедривших ИИ, за год выросла на 26 процентов. Показательно, что 40% руководителей высшего звена выделили внедрение ИИ-технологий как главное достижение прошедшего года. Однако системный характер это использование носит лишь в 4% компаний, а 27% применяют инструменты ИИ время от времени, без чёткой стратегии. Чаще всего ИИ в HR используют крупные компании со штатом от 1000 человек (62%), реже - небольшие организации до 100 сотрудников (53%). На сегодня лучше всего ИИ зарекомендовал себя в подборе персонала, где его использует 31% работодателей [1].

Благодаря автоматизации процессов подбора, оценки и адаптации сотрудников, работодатели получают возможность ощутимо сократить затраты за счет снижения доли ручного труда, а также уменьшения количества ошибок, которые могут быть связаны с человеческим фактором [3, с. 12]. Инструменты, основанные на ИИ, дают возможность ускорить процесс обработки больших объемов информации, что повышает скорость вынесения решения на руководящем уровне по тем или иным вопросам. Данные возможности особенно важны в компаниях с большой текучестью кадров, алгоритмы в данном случае позволяют заранее выявить риск

ухода сотрудников, определить причины и дать возможность руководству вовремя внести необходимые улучшения.

Автоматизация процессов, связанных с кадрами, также меняет роль HR-отдела внутри компании – работа сотрудников, ранее ориентированная на документооборот, сменяется аналитической и консультационной. Специалисты работают с показателями вовлеченности персонала, его развития, и на основе полученных данных разрабатывают рекомендации для руководства.

Перед началом внедрения ИИ необходимо провести оценку готовности персонала к внесению изменений. Благодаря проведению анализа цифровой грамотности коллектива, корпоративной культуры, а также отношения сотрудников к технологиям автоматизации появляется возможность заранее определить риски и препятствия, которые могут встретиться на пути адаптации. В коллективах с низким уровнем доверия к современным решениям ИИ может быть воспринят как угроза и вызвать сопротивление, к которому необходимо быть готовым руководству компании [5, с. 122].

Перечисленные риски можно снизить благодаря проведению предварительной диагностики и открытого обсуждения целей внедрения современных технологий.

В таблице 1 приведены направления преобразований для внедрения средств ИИ в HR-процессы организации.

Процесс внедрения ИИ в HR-процессы компании должен быть выстроен в рамках продуманной модели управления изменениями. Необходимо заранее объяснить персоналу логику работы данных систем, цель внедрения, их влияние на работу, провести заблаговременную подготовку сотрудников. В этом случае сопротивление со стороны сотрудников будет наименьшим, а

компания быстрее получит положительный результат от внедренных изменений [2, с. 201].

Таблица 1 - План организационных преобразований при автоматизации HR-процессов средствами ИИ

Направление	Содержание	Пример применения
Модель управления изменениями	Адаптация подходов управления переменными к внедрению ИИ с акцентом на разъяснение целей и подготовку сотрудников	Обучение персонала принципам работы ИИ-систем при автоматизации подбора
Работа с группами сотрудников	Раздельные стратегии взаимодействия с руководством, менеджерами, HR-специалистами и сотрудниками	Отдельные коммуникационные сессии для руководителей и линейного персонала
Стратегия запуска	Выбор между пилотным внедрением и быстрым переходом с учетом рисков и готовности компании	Пилотный запуск ИИ-оценки в одном подразделении перед масштабированием

Результаты внедрения также зависят от работы с различными группами сотрудников. Руководству необходимо продемонстрировать, как ИИ позволяет принимать наиболее обоснованные решения, прогнозировать кадровые риски. Например, менеджеры среднего звена могут не понимать, что автоматизация процессов не подорвет их роль и полномочия, а лишь упростит повседневную рутинную работу. До рядовых сотрудников необходимо донести изменения в их задачах и принципы оценки труда.

От выбранной стратегии запуска решений на базе ИИ зависит темп и качество внедряемых изменений. Благодаря постепенному

внедрению новых технологий через пилотные проекты становится возможным их проверка на отдельных процессах и учет особенностей компании. Резкий и полный переход позволит сэкономить время, но сопровождается высокими рисками сбоев и перегрузки персонала.

Результат от внедрения технологий ИИ в долгосрочной перспективе требует от руководства компании пересмотра процесса распределения ресурсов организации. Финансирование должно быть направлено не только на приобретение программных решений, но и на обучение сотрудников использованию новых инструментов, изменение процессов. На практике, при вложении денежных средств и ресурсов исключительно в саму ИИ-систему, она зачастую используется неполноценно, и не позволяет получить ожидаемый результат [4, с. 301].

Также важным условием для успешности процесса внедрения изменений является разработка стратегии по обучению персонала – специалисты отдела кадров и руководители должны освоить навыки работы с автоматизированными системами, внутри команды стоит назначить ответственных лиц, отвечающих за данное направление.

Автоматизация управленческих задач компании или ее отдельных подразделений и/или служб основана на глубоком и всестороннем изучении всех аспектов деятельности. Заказчики и разработчики/внедренцы должны на каждом шаге четко и однозначно понимать, что и зачем они делают и как это отразится на результате. В частности, все участники процесса – от руководства компании до рядовых сотрудников – должны понимать, какую выгоду принесут им предполагаемые изменения. Это может быть упрощение операций или сокращение трудоемкости. Также важным результатом может стать минимизация ошибок или уточнение

распределения полномочий и ответственности. Важным может стать возможный рост оплаты труда или даже повышение уровня социальной справедливости из-за ограничения субъективного фактора кадрового менеджмента.

Успех мероприятий, связанных с внедрением технологий искусственного интеллекта во многом зависит от того, насколько продуктивно будет выстроена работа с персоналом, связанная с обучением и адаптацией, а также от готовности руководства компании пересмотреть роли в команде и некоторые процессы. В случае грамотно выстроенной работы по управлению изменениями, упомянутые технологии способны ощутимо улучшить внутренние процессы организации и вывести ее на новый уровень.

Более глубокий взгляд на ИИ приводит к пониманию, что во многом его восприятие даже в научном сообществе весьма поверхностно. Правильная, эффективная автоматизированная система конкретна и уникальна для конкретной компании, даже если строится на основе типовых программно-информационных решений. При этом любой результат работы автоматизированной системы прозрачен: можно отследить, на основе каких данных и процессов он получен.

ИИ, однако, строится на основе статистического анализа гигантских объемов данных, относящихся не только к задачам менеджмента. Генеративный ИИ использует для обучения разнохарактерные данные в сети Интернет, достоверность которых трудно оценить. Алгоритмы выработки решений и рекомендаций ИИ представляют собой «черный ящик», т.е. пользователь ИИ не имеет возможности понять, как и на основе чего получен ответ ИИ. Также пользователь не может оценить, на каких наборах и последовательностях данных выполнено обучение конкретной

системы ИИ, отражают ли они специфику отрасли, региона, страны, экономики, трудовых ресурсов и т.д. и т.п. Наконец, для работы системы ИИ требуется мощная аппаратная база, создание которой для отдельного предприятия (пусть даже крупного и богатого) представляется чрезвычайно затратным мероприятием, экономическая эффективность которого вряд ли достижима в современных условиях. Следует также учитывать, что функционирование дата-центров невозможно без наличия широкополосных, скоростных каналов передачи данных и стабильного электроснабжения высокой мощности.

Список литературы:

1. Более половины компаний внедрили ИИ в HR-процессы [Электронный ресурс]. - URL: <https://hrlogia.ru/tpost/ciii17gzo1-bolee-polovini-kompanii-vnedrili-ii-v-hr> (дата обращения: 03.02.2026)

2. Ильин, И. И. Автоматизация HR-процессов как фактор повышения эффективности управления человеческими ресурсами [Текст] / И. И. Ильин, В. О. Краснопольский // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: сборник трудов V международной научно-практической конференции, Симферополь, 07 ноября 2025 года. – Симферополь: Индивидуальный предприниматель Корниенко Андрей Анатольевич, 2025. – С. 201-202.

3. Сокурено, В. Е. Автоматизация HR-процессов: как цифровые технологии улучшают управление персоналом [Текст] / В. Е. Сокурено, Е. С. Харьковская // Студенческий лидер: сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса,

Пенза, 30 марта 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 12-14.

4. Торопов, К. А. Автоматизация HR процессов в современных компаниях: путь к эффективному управлению персоналом [Текст] / К. А. Торопов // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 6(75). – С. 301-313.

5. Трансформация управления бизнесом при помощи ИИ и автоматизации процессов: обзор и кейс-стади [Текст] / А. О. Бобовникова, В. Е. Городилов, Д. В. Тюменцев [и др.] // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 1. – С. 122-128.

References:

1. More than half of companies have implemented AI in HR processes [Electronic resource]. - URL: <https://hrlogia.ru/tpost/ciii17gzo1-bolee-polovini-kompanii-vnedrili-ii-v-hr> (accessed: 03.02.2026)

2. Ilyin, I. I. Automation of HR processes as a factor in increasing the efficiency of human resource management [Text] / I. I. Ilyin, V. O. Krasnopolsky // Digital content of social and ecosystem development of the economy: collection of works from the V international scientific and practical conference, Simferopol, November 7, 2025. - Simferopol: Sole proprietor Kornienko Andrey Anatolyevich, 2025. - pp. 201-202.

3. Sokurenko, V. E. Automation of HR processes: how digital technologies improve personnel management [Text] / V. E. Sokurenko, E. S. Kharkova // Student leader: a collection of articles from the II International research competition, Penza, March 30, 2025. - Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2025. - Pp. 12-14.

4. Toropov, K. A. Automation of HR processes in modern companies: the path to effective personnel management [Text] / K. A. Toropov // Herald of science. - 2024. - Vol. 4, No. 6 (75). - Pp. 301-313.

5. Transformation of business management using AI and process automation: review and case study [Text] / A. O. Bobovnikova, V. E. Gorodilov, D. V. Tyumentsev [et al.] // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. - 2024. - No. 1. - P. 122-128.