

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 4 (258). С. 141–150.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 4 (258). Pp. 141–150.

Научная статья
УДК 331.108.3:004.8
doi:10.46554/1993-0453-2026-4-258-141-150

Искусственный интеллект в рекрутменте: от автоматизации процессов до стратегической роли HR

Даниил Викторович Вороной

Таганрогский институт управления и экономики, Таганрог, Россия, twistedinsane96@gmail.com

Аннотация. Быстрое развитие технологий искусственного интеллекта заметно меняет работу с персоналом и особенно трансформирует процессы подбора сотрудников. В исследовании представлен подробный анализ того, как ИИ влияет на современные практики рекрутинга: рассматриваются эффекты для скорости и качества найма, оптимизации затрат, повышения точности управленческих решений, а также обсуждаются связанные с этим этические риски и изменение профессиональной роли HR-специалистов. Работа основана на сочетании разных исследовательских подходов, включающих изучение научных и прикладных публикаций, анализ корпоративных кейсов российских и международных компаний и сопоставление результатов внедрения алгоритмических инструментов. Такой метод позволяет объединить теоретические положения с реальными практиками и показать конкретные последствия интеграции ИИ в процедуры отбора. В исследовании подробно рассмотрены технологии, применяемые в рекрутменте, включая системы отслеживания кандидатов, чат-ботов, автоматизированные модели анализа резюме и алгоритмы поведенческой оценки. Оценивается их влияние на ключевые показатели эффективности: сроки закрытия вакансий, стоимость найма, качество подбора и удовлетворенность соискателей. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по ответственному и устойчивому применению ИИ в HR.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рекрутмент, подбор персонала, цифровизация HR, этика ИИ, People Analytics, алгоритмическая справедливость, автоматизация HR, трансформация ролей HR, цифровая трансформация, эффективность подбора, HR-технологии

Основные положения:

- ◆ ИИ-инструменты уже заняли устойчивое место в HR-практиках, но итоговый эффект зависит от цифровой зрелости организации;
- ◆ роль HR смещается в сторону аналитики и стратегии. По мере развития технологий обостряются этические и правовые вопросы, поскольку нужны понятные правила и внутренние механизмы контроля;
- ◆ продуманные стратегии ответственного внедрения снижают риски и повышают доверие сотрудников и кандидатов к технологиям.

Для цитирования: Вороной Д.В. Искусственный интеллект в рекрутменте: от автоматизации процессов до стратегической роли HR // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 4 (258). С. 141–150. doi:10.46554/1993-0453-2026-4-258-141-150.

Artificial intelligence in recruitment: from process automation to strategic role of HR

Daniil V. Voronoi

Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog, Russia,
twistedinsane96@gmail.com

Abstract. The rapid development of artificial intelligence technologies is significantly changing work with staff and transforming the recruitment processes particularly. The study provides a detailed analysis for how AI affects the latest recruiting practices: it examines the effects on the speed and quality of hiring, cost optimization, and increased accuracy of management decisions, as well as discusses the associated ethical risks and change of the professional role of HR specialists. The work is based on the combination of different research approaches, including the study of scientific and applied publications, the analysis for corporate cases of Russian and international companies and comparison of the results of the algorithmic tools introduction. This method allows combining theoretical provisions with real practices and demonstrates the specific consequences of integrating AI into selection procedures. The study examines the technologies used in recruitment in detail, including candidate tracking systems, chatbots, automated resume analysis models, and behavioral assessment algorithms. Their impact on key performance indicators is assessed: timing of job closures, cost of hiring, quality of recruitment, and job satisfaction. The practical significance of the work lies in the development of the recommendations for responsible and sustainable use of AI in HR.

Keywords: artificial intelligence, recruitment, personnel selection, HR digitalization, AI ethics, People Analytics, algorithmic justice, HR automation, HR role transformation, digital transformation, recruitment efficiency, HR technologies

Highlights:

- ◆ AI tools have already taken a stable place in HR practices, but the final effect depends on the digital maturity of the organization;
- ◆ HR's role is shifting towards analytics and strategy. As technology evolves, ethical and legal issues become more acute, as distinct rules and internal control mechanisms are needed;
- ◆ thoughtful strategies of responsible implementation reduce risks and increase employee and candidate confidence in technology.

For citation: Voronoi D.V. Artificial intelligence in recruitment: from process automation to strategic role of HR // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 4 (258). Pp. 141–150. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-4-258-141-150.

Введение

Ускорение развития ИИ напрямую влияет на HR-практики, прежде всего на подбор персонала. На рынок вышли прикладные решения: автоматический разбор резюме, чатботы, видеoinструменты оценки и алгоритмы для soft skills. Все это открывает новые способы повышать эффективность найма и качество решений. Параллельно растет обсуждение вопросов честности, понятности и допустимых границ применения таких систем.

На фоне общей цифровой перестройки бизнеса изучение влияния ИИ на рекрутмент

становится не только теоретической задачей, но и прикладной повесткой для компаний, которые хотят нанимать быстрее, точнее и прозрачнее.

Цель исследования – определить, как ИИ меняет процессы подбора и как это отражается на эффективности рекрутмента и роли HR-специалистов.

Задачи исследования:

- ◆ систематизировать ИИ технологии, применяемые в рекрутменте;
- ◆ проанализировать российские и зарубежные практики;

- ◆ оценить влияние ИИ на ключевые показатели эффективности;
- ◆ изучить отношение HR и рекрутеров к ИИ-инструментам;
- ◆ зафиксировать этические и правовые риски;
- ◆ предложить рекомендации по ответственному внедрению.

Объект – ИИ технологии, встраиваемые в процессы подбора.

Предмет – последствия внедрения ИИ в рекрутмент и изменение роли HR специалистов.

Научная новизна – взгляд на влияние ИИ на подбор с акцентом на социальные эффекты цифровизации HR, а также рекомендации по использованию ИИ в подборе. Также проведен анализ российских кейсов в сравнении с международными практиками, выявлены расхождения и объяснены их социальные причины: запрос на прозрачность, особенности культуры, цифровая зрелость, готовность сотрудников. Сделан вывод, что российская специфика внедрения – не отставание, а самостоятельный путь адаптации.

Практическая значимость – применимость выводов для разработки стратегий ответственного внедрения, роста цифровой грамотности HR и снижения рисков алгоритмической дискриминации. Разработаны критерии гуманитарной оценки ИИ систем в рекрутинге: влияние на автономию кандидата, прозрачность решений, управляемость ошибок. Предложены индикаторы для оценки рисков внедрения ИИ с позиции человеческого опыта.

Методы

Использован смешанный подход, объединяющий качественные и количественные методы. Применялись: анализ кейсов внедрения ИИ в российских и международных компаниях; разбор функционала ИИ-платформ и инструментов; сравнение показателей рекрутмента до и после внедрения ИИ.

Комбинация методов дала цельную картину текущих трендов, позволила выделить сильные стороны и риски цифровизации HR и обосновать рекомендации, применимые в реальной практике.

Результаты

Проведенное исследование показало изменения в работе рекрутмента при внедрении технологий искусственного интеллекта. Данные подтверждают заметное влияние ИИ на скорость найма, точность подбора и оценку кандидатов, а также указывают на различия между практикой в России и за рубежом.

Во-первых, меняется роль HR-специалистов. В компаниях с высокой цифровой зрелостью рекрутеры все чаще работают как аналитики и консультанты, а рутинные операции постепенно передаются автоматизированным системам. Во-вторых, улучшается опыт кандидатов, так как быстрые ответы чат-ботов и автоматическая обратная связь повышают удовлетворенность соискателей, даже если итогом становится отказ.

Также остается важной этическая сторона: существует риск предвзятости алгоритмов, поэтому на ключевых этапах все чаще вводится обязательная проверка решений человеком. Наконец, заметен разрыв в подходах разных стран: зарубежные компании чаще используют ИИ на всем протяжении найма, тогда как в России технологии, как правило, внедряют точно, например, в массовом подборе или для помощи в проведении интервью.

Собранные данные показывают несколько характерных тенденций. Например, в Unilever внедрение цифровых инструментов позволило сократить сроки подбора примерно на 70% [1]. В компаниях Hilton [2] и IBM [3] начали использовать модели для оценки soft skills, что привело к росту удержания сотрудников на 8–10%. В X5 Retail Group переход на платформу Skillaz [4] заметно ускорил процесс оформления новых сотрудников и помог снизить затраты на подбор на 27%. В Т-Банке внедрение модулей на базе ИИ для массового подбора позволило почти вдвое сократить время обработки откликов и значительно снизить нагрузку на HR-команды.

В качестве вывода можно сказать, что ИИ-технологии оказывают стабильное влияние на ключевые показатели рекрутмента: сокращают сроки найма, уменьшают расходы, повышают точность подбора и улучшают опыт кандидатов. При этом роль HR-специалистов

становится более стратегической – они отвечают за анализ данных, контроль рисков и соблюдение этических принципов.

Обсуждение

Сегодня влияние искусственного интеллекта [5] на процессы подбора персонала представляется неоспоримым. В условиях цифровой трансформации многие элементы рекрутинга претерпевают изменения. Согласно исследованию Раторе [6], направленному на анализ публикаций за последние 18 лет, применение ИИ в управлении человеческими ресурсами активно растет и концентрируется именно на функциях подбора и отбора кандидатов.

В частности, ИИ-технологии, такие как скрининг резюме, чат-боты, оценка компетенций, предиктивная аналитика, позволяют ускорить процессы найма, снизить затраты и повысить точность отбора. Одно из исследований, охватывающее практики 5 крупных компаний, показывает, что снижение времени закрытия вакансий достигает до 85%, а снижение затрат на подбор – до 30% [7]. Аналогично, в отчете компании PWC отмечалось, что ИИ позволяет устранять рутинные задачи, ускорять поиск талантов, уменьшать текучесть и повышать вовлеченность [8]. Не менее значимым является фактор опыта кандидата: применение цифровых инструментов способствует улучшению восприятия соискателем процесса найма. Например, статья Турсунбаевой [9] показывает, что ИИ-решения в рекрутинге могут влиять на привлекательность организации для кандидатов через цифровые данные и автоматизацию.

Вместе с тем внедрение ИИ порождает и этические, организационные и технологические вызовы. В литературе отмечаются риски алгоритмической предвзятости и нарушения справедливости в процессе оценки кандидатов. Мухтаба и Махапатра [10] подчеркивают, что автоматизация отбора может усиливать систематическую предвзятость, если не предусмотрен надзор и метрики справедливости. Аналогично, исследование о многообразии и инклюзии в ИИ рекрутменте предупреждает о сложности внедрения D&I-принципов в реальные системы.

Таким образом, можно сделать вывод, что ИИ-инструменты трансформируют подбор персонала: они сокращают временные и ресурсные затраты, повышают точность и качество отбора, улучшают опыт кандидатов и одновременно задают новые требования к управлению, этике и навыкам. Для HR-функции ключевым становится не автоматизация всей цепочки, а перераспределение труда (освобождение времени для стратегических задач, управления талантами и взаимодействия с кандидатами и сотрудниками).

В реальности ИИ в подборе уже охватывает весь путь от первого контакта до выхода на работу. Это меняет логику найма. В мире акцент смещается к поведенческим характеристикам и качеству соответствия. Unilever [1] одной из первых масштабировала автоматический отбор: сотни тысяч резюме без участия рекрутеров, сокращение сроков и снижение субъективности. В Hilton [2] и IBM [3] модели анализируют не только профессиональные навыки, но и признаки эмоционального интеллекта и гибкости, что помогает прогнозировать адаптацию и повышать удержание. Подход Saria.ai добавляет персонализацию: система дает мгновенный индивидуальный отклик, что помогает Qantas и Starbucks экономить без потери качества. Paradox.ai через ассистента Olivia берет интервью, напоминания и первичные вопросы, ускоряя отбор почти вдвое в крупных компаниях вроде Nestlé [11] и Sodexo [12]. Torre.ai доводит автоматизацию до максимума, оставляя человеку контроль и точечные решения.

В России сделан упор на скорость и охват, что естественно для массового подбора. Skillz в X5 Retail Group [4] автоматизирует публикацию вакансий, тестирование и оформление договоров в связи с чем растет конверсия, падают затраты, ускоряются процессы. Инструмент Xenia AI показывает, как ассистент может проводить интервью, оценивать ответы и формировать обратную связь без усталости и перерывов. Похожие решения выходят за рамки HR: помогают в маркетинге, планировании смен и аналитике.

Также, на наш взгляд, важно рассмотреть кейсы компаний разного масштаба, которые внедряли ИИ в процессы подбора персонала.

Кейс 1. Unilever [1]. Компания: глобальная международная корпорация с десятками тысяч сотрудников, большим количеством подразделений и высокой нагрузкой на рекрутмент. Что изучалось: использование ИИ-инструментов для автоматического скрининга кандидатов, анализа навыков и соответствия ролям (skills match), сокращение времени найма и увеличение качества подбора. Выводы: ИИ значительно ускоряет этапы первичного отбора, особенно при большом количестве откликов. Однако существуют риски: алгоритмы могут воспроизводить предвзятость или снижать роль рекрутера, превращая его в «фильтр». Технологическая эффективность достигается – скорость и масштаб обработки данных растут. Но социальные эффекты (ощущение справедливости, доверие к процедурам) остаются не до конца проработанными.

Кейс 2. Велесстрой (группа компаний) [13]. Сфера: строительство и девелопмент, крупный подрядчик в нефтегазовом и энергетическом сегментах. Численность: более 35 000 человек. Компания внедряла систему массового подбора с использованием бот-ассистента: чат-бот проводит первичный скрининг, отслеживает резюме, автоматически продвигает кандидатов по этапам воронки. Параллельно была проведена унификация рекрутингового процесса: единое окно для подачи вакансий, автоматическое согласование заявок, интеграция с кадровыми системами, переход от ручного подбора к цифровому. Результаты: рутинная нагрузка на рекрутеров существенно сократилась. Бот обрабатывает сотни откликов за несколько часов, что раньше занимало значительно больше времени. Повысилась скорость закрытия вакансий, снизилась нагрузка на HR-службы, появился единый стандарт воронки для всех подразделений. Частично автоматизировали и онбординг, включая сбор обратной связи. Ограничения и социальные аспекты: хотя процессы ускорились, остается вопрос восприятия: как кандидаты относятся к «бот-интервью» и автоматическим фильтрам? Может ли это снижать ощущение справедливости? Кроме того, автоматизация подбора не снимает проблем адаптации и вовлечения – эти процессы все еще требуют человеческого участия.

Кейс 3. Lenvendo [14]. Сфера: IT-компания, технологический провайдер HR-решений. Целевая аудитория платформы: компании от ~100 сотрудников и выше. Процессы, которые изучались: автоматизация профилирования должностей, грейдирование, подбор внутренних и внешних кандидатов, ранжирование по соответствию требованиям. Кроме первичного подбора, инструменты применяются для оценки сотрудников, формирования кадрового резерва, внутреннего найма и развития талантов. Результаты: платформа снижает объем ручной работы HR-специалистов, ускоряет отбор и повышает прозрачность требований. Компании получают возможность прогнозировать не только кого нанимать, но и кого развивать или перемещать внутри организации – это демонстрирует смещение фокуса с внешнего подбора на внутреннюю мобильность. Ограничения: инструменты ориентированы на компании с более высокой цифровой зрелостью. Менее структурированные организации могут столкнуться с трудностями внедрения. Социальный эффект для внешних кандидатов выражен не так ярко, поскольку основное внимание уделяется развитию персонала внутри компании.

Кейс 4. Knockri Inc. Компания: канадский HR-tech-стартап, специализирующийся на ИИ-оценке кандидатов. Работает с клиентами enterprise-уровня и делает акцент на снижении bias. Процессы: кандидат предоставляет видео- или аудиоответы, которые автоматически транскрибируются. Далее система проводит поведенческую оценку и формирует отчет для рекрутера. Важное внимание уделяется прозрачности, этичности и минимизации предвзятости. Выводы: инновационные ИИ-подходы позволяют переосмыслить саму логику оценки – фокус смещается с формальных признаков вроде резюме на реальные навыки, поведение и потенциал. Однако даже развитые технологии не отменяют необходимости человеческого участия: рекрутер должен интерпретировать отчеты и учитывать контекст. Иначе говоря, ИИ расширяет инструментарий, но не заменяет социальную природу взаимодействия между организацией и кандидатом.

Сравнение с зарубежными подходами показывает общий тренд: уход от интуиции в сто-

рону данных и от ручной фильтрации к предиктивным моделям. Компании, активно применяющие ИИ, сокращают время найма более чем вдвое, а иногда с шести недель до трех. Растет точность соответствия, падает риск ошибки, повышается удержание. Экономия заметна как по прямым, так и по скрытым расходам, включая простой из-за незакрытых вакансий. В массовом найме это видно особенно, так как обработкакратно большей воронки возможна без потери качества.

Мы видим тенденцию к ускорению найма и снижению предвзятости; прикладные примеры показывают, как ИИ-модули сокращают сроки, снижают стоимость и повышают качество, разгружая HR за счет ассистентов и скрингов, и делают решения понятнее для кандидатов. Вывод прямой: нужна не только технология, но и управленческие практики, например, постоянный мониторинг метрик, регулярная проверка моделей, связка с HRM-системами и системная обратная связь от пользователей. Эффект ИИ определяется не «сложностью кода», а контекстом применения, качеством управления и соблюдением этических правил. При таком подходе выигрывают все стороны: бизнес – за счет эффективности, HR – благодаря снятию рутины, кандидаты – за счет ясности, компания – за счет устойчивых и обоснованных решений.

В отчете McKinsey подчеркивается, что успех внедрения ИИ в HR и подборе персонала требует сбалансированного подхода между скоростью внедрения и обеспечением безопасности и устойчивости процессов. Часто именно нехватка компетенций у руководителей, недостаточная операционная модель и неясность в экономике ИИ-проектов препятствуют полноценному развертыванию. В данном контексте вводится концепция «суперагентства» (superagency) [15], согласно которой человек остается в центре деятельности, но с поддержкой ИИ становится заметно более продуктивным и креативным [см. также: 16–28].

В качестве собственных рекомендаций можем выделить следующие:

1. Определить стратегию. Необходимо сформировать четкий план по внедрению ИИ, который будет связан с бизнес-целями компании. Понять, кто будет ответственным. подгото-

вить сотрудников, обучить их базовыми понятиями. Выстроить политику по использованию ИИ с учетом прозрачности, этики, использованию персональных данных сотрудников.

2. Определить сценарии применения. Дать на аутсорс ИИ рутину или стандартные процессы, например ответы на часто задаваемые вопросы сотрудников, автоматическое назначение собеседований. Автоматизировать отбор и скрининг резюме.

3. Убедиться в том, что алгоритмы надежны, а выходные данные корректны. Сделать пилот на отдельном направлении, а далее раскатывать на все.

4. Убедиться, что использование ИИ соответствует законодательству, требованиям по защите данных и этическим принципам.

5. Обеспечить сопровождение изменений: сотрудники должны понимать, как ИИ влияет на их работу, и участвовать в процессе.

6. Отмерять результаты: сколько времени сэкономлено, улучшена ли скорость, качество решений, удовлетворенность сотрудников.

Стоит отметить, что быстрые, понятные и персональные ответы повышают удовлетворенность даже при отказе. При этом риск перекоса в алгоритмах остается. Поэтому участие человека необходимо: система ускоряет и анализирует, но финальное решение – за ответственным специалистом, особенно при оценке поведения и в спорных кейсах. Исследования требуют честности, прозрачности и проверяемости: без этого доверие падает, даже если «цифры» выглядят хорошо.

Организациям необходимо переработать стиль лидерства и управление персоналом. Лидеры должны задавать направление, создавать культуру доверия и безопасности, поддерживать эксперименты и обучение. Сотрудникам в такой трансформации необходима реальная поддержка: обучение, участие в создании инструментов и четкие ожидания по новым ролям и требованиям.

В приоритете функций подбора персонала стоит обратить внимание на следующие аспекты: несмотря на высокий потенциал ИИ в маркетинге, продажах и R&D, именно процессы подбора часто недополучают должную техническую и организационную поддержку. Следовательно, руководителям HR-подразде-

лений важно работать с восприятием: признавать опасения, корректировать ожидания и демонстрировать практическую пользу внедрения ИИ. Большинство инициатив пока находятся на уровне пилотов и локальных приложений. Настоящие изменения начинаются лишь при масштабировании: требуются долгосрочная перспектива, инвестиции, дорожные карты с понятными этапами и метриками успеха, такими как уменьшение времени закрытия вакансии, снижение затрат на подбор, повышение удовлетворенности кандидатов и качества найма.

Итоговый вывод заключается в том, что действовать требуется уже сейчас. Сотрудники готовы, технологии становятся зрелыми, но часто не хватает стратегии, лидеров и операционной инфраструктуры. Для тех организаций, которые вложатся в людей, обеспечат ответственное применение ИИ, выйдут за рамки пилотов и масштабируют решения в подборе персонала, открывается устойчивое конкурентное преимущество в будущем, где ИИ станет обычной частью HR-функции. С научной точки зрения важно, что:

- ◆ российский контекст (масштаб, культура, регуляция, цифровая зрелость) дает собственные «модули» трансформации, отличные от западных моделей;

- ◆ социальные, культурные и организационные факторы влияют на эффективность внедрения ИИ-решений гораздо сильнее, чем просто технологическая готовность.

- ◆ роль HR-специалиста трансформируется: он становится не столько исполнителем, сколько архитектором процесса, медиатором между алгоритмами и людьми.

Заключение

Подведем ключевые тезисы. Во-первых, ИИ в HR вышел за рамки «автоматики»: системы анализируют данные, прогнозируют поведение соискателей, поддерживают персональные траектории роста и адаптации. Переход от простых фильтров к предиктивным моделям на базе архитектуры Transformer позволил включить ИИ в стратегию управления людьми.

Во-вторых, инструменты закрывают весь цикл подбора: от поиска и привлечения (Workable, Entelo, Findem) до анализа резюме

и ведения воронки (Greenhouse, Lever, Breezy HR); от видеоинтервью и оценки поведения (HireVue, Modern Hire, myInterview) до диалоговых ассистентов (Leena AI, Mya, Paradox); от предиктивной аналитики по сотрудникам (Visier, Eightfold AI, Pymetrics) до оценки soft skills (Plum, Traitify, Arctic Shores). Эти решения ускоряют процессы и снижают влияние личного мнения, но несут риски перекоса и непрозрачности – их нужно устранять.

В-третьих, цифровизация меняет роль HR: вместо рутинных исполнителей специалисты становятся аналитиками и координаторами между технологиями и людьми; растут требования к цифровой грамотности, работе с данными и аккуратному внедрению решений, которые подходят культуре компании. И наконец, на первый план выходят этика и право: качество исходных данных, прозрачность логики, конфиденциальность, недискриминация и психологическая готовность к переменам. Снизить риски помогают стандарты, обучение и постоянная проверка моделей.

В целом ИИ дает серьезные возможности для повышения эффективности подбора – сокращает сроки и расходы, повышает точность оценки, но требует комплексного подхода с учетом социальных, этических и правовых факторов. Результат напрямую зависит от цифровой зрелости компании, а роль HR смещается к аналитике и стратегии. По мере развития технологий растут и вызовы, значит, нужны понятные правила и внутренний контроль. Взвешенное и ответственное применение снижает риски и укрепляет доверие работников и кандидатов. Дальнейшие исследования стоит направить на долгий горизонт: как ИИ влияет на структуру компаний, корпоративную культуру и набор ключевых навыков у специалистов по управлению персоналом.

Результаты исследований показывают: ИИ-инструменты уже заняли устойчивое место в HR-практиках, но итоговый эффект зависит от цифровой зрелости организации. Продуманные стратегии ответственного внедрения снижают риски и повышают доверие сотрудников и кандидатов к технологиям. Дальнейшие исследования стоит направить на долгосрочные эффекты: влияние ИИ на оргструктуру, культуру и профессиональные компетенции HR.

Список источников

1. Ganti S. Unilever's practice on AI-based recruitment. URL: https://www.researchgate.net/publication/373763740_Unilever%27s_Practice_on_AI-based_Recruitment (дата обращения: 23.09.2025).
2. Hilton increases employee retention with Passport to Success. URL: <https://www.passporttosuccess.org/es/node/355> (дата обращения: 23.09.2025).
3. The quantitative impact of digital transformation. URL: <https://www.prove.com/blog/quantitative-impact-of-digital-transformation> (дата обращения: 23.09.2025).
4. Кейсы и истории успеха клиентов Skillaz. URL: <https://skillaz.ru/cases> (дата обращения: 23.09.2025).
5. Искусственный интеллект. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Искусственный_интеллект (дата обращения: 23.09.2025).
6. Rathore S.P.S. The impact of AI on recruitment and selection processes: analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures // International Journal for Global Academic & Scientific Research. 2023. Vol. 2, No. 2. Pp. 50–81. doi:10.55938/ijgasr.v2i2.50.
7. Abdelraouf M. The impact of artificial intelligence (A.I) on recruitment and selection // International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). 2025. Vol. 7, Issue 3. Pp. 1432–1464.
8. Artificial Intelligence in HR: a No-Brainer / PwC Netherlands. Amsterdam, 2017. 8 p. URL: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf> (дата обращения: 23.09.2025).
9. Artificial intelligence and digital data in recruitment. exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness / A. Tursunbayeva, V. Fernandez, E. Gallardo-Gallardo, L. Moschera. URL: <https://upcommons.upc.edu/bitstreams/a3d12326-2006-408d-8d4d-9fb12b7c7efa/download> (дата обращения: 23.09.2025).
10. Muhtaba A., Mahapatra S. Algorithmic bias and fairness in AI-driven recruitment: ethical considerations. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.19699> (дата обращения: 23.09.2025).
11. Increasing interviews by 600% with recruiting automation. How Nestlé automates nearly 8 000 hours of recruiting work yearly with conversational recruiting software. URL: <https://www.paradox.ai/case-studies/nestle> (дата обращения: 23.09.2025).
12. Decreasing time to hire by 60% with recruiting automation. How Sodexo, one of the largest employers in the world, hired 40 000+ people in seven months with Paradox's Conversational ATS. URL: <https://www.paradox.ai/case-studies/sodexo> (дата обращения: 23.09.2025).
13. КЭДО для Велестрой / ЭМПЛДОКС. URL: <https://empldocs.ru/kedo-dlya-velestroj> (дата обращения: 23.09.2025).
14. Как повысить ценность трудового ресурса компании с помощью IT-решения. URL: <https://www.it-world.ru/news-company/73u2v52ady4g0k8848ssck4kgw4sko.html> (дата обращения: 23.09.2025).
15. Superagency in the workplace: empowering people to unlock AI's full potential / McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата обращения: 23.09.2025).
16. AI в HR и как с этим жить. URL: <https://habr.com/ru/companies/talenttech/articles/573282/> (дата обращения: 23.09.2025).
17. Diversity and inclusion in ai for recruitment: lessons from industry workshop / M. Bano, D. Zowghi, F. Mourao [et al.]. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.06066> (дата обращения: 23.09.2025).
18. 10 use cases of ai in HR with real-world case studies. URL: <https://www.cubeo.ai/10-use-cases-of-ai-in-hr-with-real-world-case-studies> (дата обращения: 23.09.2025).
19. Generative AI and the Future of Work. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/articles/generative-ai-and-the-future-of-work.html> (дата обращения: 23.09.2025).
20. AI interview assistants, ozone for food storage, and "baked" packaging: what are ITMO accelerator graduates up to now?. URL: <https://news.itmo.ru/en/news/14070/> (дата обращения: 23.09.2025).
21. Reducing barista turnover by 56% at Starbucks. URL: <https://sapia.ai/resources/case-study/starbucks-au/> (дата обращения: 23.09.2025).
22. These jobs will fall first as ai takes over the workplace. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2025/04/25/the-jobs-that-will-fall-first-as-ai-takes-over-the-workplace> (дата обращения: 23.09.2025).

23. The impact of artificial intelligence on employee management systems. URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-the-impact-of-artificial-intelligence-on-employee-management-systems-166204> (дата обращения: 23.09.2025).

24. Work, workforce, workers. Reinvested in the age of generative AI. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf> (дата обращения: 23.09.2025).

25. Андруник А.П. Искусственный интеллект в HR: современные программные решения // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 6–4 (108).

26. Гильдингерш М.Г., Тестова В.С. Инновационные технологии подбора персонала (на основе искусственного интеллекта) // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. № 1 (48).

27. Роль генеративного ИИ в сфере управления персоналом. URL: <https://habr.com/ru/articles/794314> (дата обращения: 23.09.2025).

28. Искусственный интеллект в HR-процессах / Н.Б. Фатеева, С.В. Петрякова, И.П. Чупина [и др.] // Право и управление. 2022. № 10.

References

1. Ganti S. Unilever's practice on AI-based recruitment. URL: https://www.researchgate.net/publication/373763740_Unilever%27s_Practice_on_AI-based_Recruitment (date of access: 23.09.2025).

2. Hilton increases employee retention with Passport to Success. URL: <https://www.passporttosuccess.org/es/node/355> (date of access: 23.09.2025).

3. The quantitative impact of digital transformation. URL: <https://www.prove.com/blog/quantitative-impact-of-digital-transformation> (date of access: 23.09.2025).

4. Cases and success stories of Skillaz clients. URL: <https://skillaz.ru/cases> (date of access: 23.09.2025).

5. Artificial intelligence. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Искусственный_интеллект (date of access: 23.09.2025).

6. Rathore S.P.S. The impact of AI on recruitment and selection processes: analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures // International Journal for Global Academic & Scientific Research. 2023. Vol. 2, No. 2. Pp. 50–81. doi:10.55938/ijgasr.v2i2.50.

7. Abdelraouf M. The impact of artificial intelligence (A.I) on recruitment and selection // International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). 2025. Vol. 7, Issue 3. Pp. 1432–1464.

8. Artificial Intelligence in HR: a No-Brainer / PwC Netherlands. Amsterdam, 2017. 8 p. URL: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf> (date of access: 23.09.2025).

9. Artificial intelligence and digital data in recruitment. exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness / A. Tursunbayeva, V. Fernandez, E. Gallardo-Gallardo, L. Moschera. URL: <https://upcommons.upc.edu/bitstreams/a3d12326-2006-408d-8d4d-9fb12b7c7efa/download> (date of access: 23.09.2025).

10. Muhtaba A., Mahapatra S. Algorithmic bias and fairness in AI-driven recruitment: ethical considerations. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.19699> (date of access: 23.09.2025).

11. Increasing interviews by 600% with recruiting automation. How Nestlé automates nearly 8 000 hours of recruiting work yearly with conversational recruiting software. URL: <https://www.paradox.ai/case-studies/nestle> (date of access: 23.09.2025).

12. Decreasing time to hire by 60% with recruiting automation. How Sodexo, one of the largest employers in the world, hired 40 000+ people in seven months with Paradox's Conversational ATS. URL: <https://www.paradox.ai/case-studies/sodexo> (date of access: 23.09.2025).

13. HR electronic document management for Velesstroy / AMPLEDOCS. URL: <https://empldocs.ru/kedodlya-velesstroy> (date of access: 23.09.2025).

14. How to increase the value of a company's workforce using an IT solution. URL: <https://www.it-world.ru/news-company/73u2v52ady4g0k8848sscck4kgw4sko.html> (date of access: 23.09.2025).

15. Superagency in the workplace: empowering people to unlock AI's full potential / McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (date of access: 23.09.2025).

16. AI in HR and how to live with it. URL: <https://habr.com/ru/companies/talenttech/articles/573282/> (date of access: 23.09.2025).

17. Diversity and inclusion in ai for recruitment: lessons from industry workshop / M. Bano, D. Zowghi, F. Mourao [et al.]. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.06066> (date of access: 23.09.2025).
18. 10 use cases of ai in HR with real-world case studies. URL: <https://www.cubeo.ai/10-use-cases-of-ai-in-hr-with-real-world-case-studies> (date of access: 23.09.2025).
19. Generative AI and the Future of Work. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/articles/generative-ai-and-the-future-of-work.html> (date of access: 23.09.2025).
20. AI interview assistants, ozone for food storage, and "baked" packaging: what are ITMO accelerator graduates up to now?. URL: <https://news.itmo.ru/en/news/14070/> (date of access: 23.09.2025).
21. Reducing barista turnover by 56% at Starbucks. URL: <https://sapia.ai/resources/case-study/starbucks-au/> (date of access: 23.09.2025).
22. These jobs will fall first as ai takes over the workplace. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2025/04/25/the-jobs-that-will-fall-first-as-ai-takes-over-the-workplace> (date of access: 23.09.2025).
23. The impact of artificial intelligence on employee management systems. URL: <https://vocol.com/blogs/blog-the-impact-of-artificial-intelligence-on-employee-management-systems-166204> (date of access: 23.09.2025).
24. Work, workforce, workers. Reinvested in the age of generative AI. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf> (date of access: 23.09.2025).
25. Andrunik A.P. Artificial intelligence in HR: modern software solutions // International Scientific Research Journal. 2021. No. 6–4 (108).
26. Gildingersh M.G., Testova V.S. Innovative technologies of personnel selection (based on artificial intelligence) // Vectors of well-being: economics and society. 2023. No. 1 (48).
27. The role of generative AI in the field of personnel management. URL: <https://habr.com/ru/articles/794314> (date of access: 23.09.2025).
28. Artificial intelligence in HR processes / N.B. Fateeva, S.V. Petryakova, I.P. Chupina [et al.] // Law and management. 2022. No. 10.

Информация об авторе

Д.В. Вороной – аспирант Таганрогского института управления и экономики.

Information about the author

D.V. Voronoi – postgraduate student of the Taganrog Institute of Management and Economics.

Статья поступила в редакцию 25.09.2025; одобрена после рецензирования 08.12.2025; принята к публикации 21.04.2026.

The article was submitted 25.09.2025; approved after reviewing 08.12.2025; accepted for publication 21.04.2026.