

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

CURRENT DIRECTIONS FOR IMPROVING THE HR MANAGEMENT SYSTEM OF RUSSIAN ORGANIZATIONS

ПОЛУЧЕНО 24.02.2026 ОДОБРЕНО 28.04.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.108 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-23-28



ЗАХАРОВ Д.К.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ZAKHAROV D.K.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: personal.guu@mail.ru



КАШТАНОВА Е.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanovae@mail.ru



ЛОБАЧЕВА А.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEVA A.S.

Candidate Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: personal.guu@mail.ru

Аннотация

В статье анализируются наиболее актуальные направления развития системы управления персоналом в РФ: внедрение искусственного интеллекта в процессы управления персоналом; привлечение и стимулирование молодых работников; организация новых моделей работы персонала: гибкий график, удалённый формат, гибридная форма; формирование программ психологической поддержки и благополучия персонала; формирование новой корпоративной культуры с акцентом на ценности работников нового поколения. Показано, что аналитические функции, такие как проведение обзоров рынка труда и персонала, обработка различных запросов, и даже принятие управленческих решений на основе определённых данных, успешно выполняются компьютерными программами. Работники могут делать акцент на решении наиболее сложных вопросов, проектных и творческих заданий, которые являются для них более высокооплачиваемыми и интересными. Отмечено, что наиболее распространённая мера стимулирования и привлечения молодых сотрудников — это гибкий график и удалённый формат работы. Показаны актуальные тенденции в планировании работы на определённый календарный период. В статье раскрываются основные положения концепции «work-life balance».

Ключевые слова: искусственный интеллект в управлении персоналом, молодёжная политика профориентационных мероприятий, работа персонала в различном формате, программы поддержки и благополучия персонала, концепция «work-life balance».

Abstract

This article analyzes the most pressing areas of human resource management development in the Russian Federation: the introduction of artificial intelligence into HR processes; attracting and motivating young workers; organizing new work models, such as flexible schedules, remote work, and hybrid work; developing programs for psychological support and employee well-being; and fostering a new corporate culture with an emphasis on the values of next-generation workers. It is shown that analytical functions, such as conducting labor market and personnel reviews, processing various requests, and even making management decisions based on specific data, are successfully performed by computer programs. Employees can focus on solving the most complex issues, project-based and creative tasks, which are more rewarding and interesting for them. It is noted that the most common measure to motivate and attract young employees is a flexible schedule and remote work. Current trends in work planning for a specific calendar period are described. The article reveals the main principles of the «work-life balance» concept.

Keywords: artificial intelligence in HR management, youth policy and career guidance activities, staff work in various formats, staff support and well-being programs, the concept of «work-life balance».

Среди наиболее актуальных направлений развития системы управления персоналом (УП) можно выделить следующие: внедрение искусственного интеллекта в процессы УП; привлечение и стимулирование молодых работников; организацию новых моделей работы персонала: гибкий график, удалённый формат, гибрид; формирование программ психологической поддержки и благополучия персонала; формирование новой корпоративной культуры с акцентом на ценности работников нового поколения.

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

С развитием информационных технологий служба управления персоналом, так же как и любое другое подразделение организации, всё больше внедряет искусственный интеллект в своей деятельности, предпочитая отдать не только рутинные, но и частично интеллектуальные функции компьютерным системам. В частности, подбор и обучение персонала всё более подвержены информационным технологиям [9].

Искусственный интеллект (ИИ) способен выполнять задачи, свойственные человеческому интеллекту. Например, аналитические функции, проведение обзоров рынка труда и персонала, обработка различных запросов (дискриминативный ИИ), и даже принятие управленческих решений на основе определённых данных (генеративный ИИ), уже давно и успешно выполняются компьютерными программами. В то время как работники делают акцент на решении наиболее сложных вопросов, проектных и творческих заданий, которые являются для них более высокооплачиваемыми и интересными.

Актуальная тенденция внедрения ИИ в систему управления персоналом состоит в применении компьютерных технологий ИИ в направлениях:

- формирования новых баз данных, которыми могла бы пользоваться вся служба управления персоналом;
- разработки типовых инструкций для работников: как новых, так и уже работающих в компании;
- рассмотрения резюме кандидатов при подборе персонала, анализа и выделения наиболее подходящих резюме [10];
- формирования квалификационных тестов и проведения всевозможных тестирований, в частности: тестирование кандидатов на вакантные должности по наличию или отсутствию у них необходимых базовых навыков, формирование выводов по обладанию важной для конкретной должности квалификацией;
- формирования психологических тестов и проведения психологического тестирования кандидатов, прошедших первоначальный профессиональный отбор;
- составления профессионального и социально-психологического портрета кандидата на вакантную должность;
- создания образовательных программ для работников компании по необходимым направлениям их профессионального развития;
- проведения всевозможных анкетирований работников компании с целью получения обратной связи.

При этом сам ИИ способен оказать помощь тем сотрудникам, которым тяжело адаптироваться и приспособиться к компьютерным технологиям [5]. По результатам исследования компании Microsoft, к концу 2025 г. примерно три четверти всего офисного персонала высказали необходимость или поставили работодателя перед фактом, что уже применяют технологии ИИ при выполнении своих ежедневных обязанностей. Однако, несмотря на то, что ИИ

используется повсеместно, он оказывает на работников не только положительный эффект, возникают также и логичные опасения тех, кто не привык выполнять свои функции, применяя ИИ. Руководство организаций рассматривает службу персонала как ответственное подразделение за процессы внедрения, обучения и дальнейшей поддержки работников при внедрении технологий ИИ [6].

При внедрении ИИ российские организации начинают традиционно с пилотных проектов, затем появляются более конкретные и целенаправленные решения. По данным интернет-платформы «Деловая среда», размещаемых специализированным медиахолдингом «Рамблер», примерно 25% российских работников полноценно пользуются ИИ при выполнении функций. Около 30% прибегают к решениям применения ИИ по мере возникновения специализированных задач, с которыми может справиться именно данный вид компьютерных технологий [3]. Ряд опрошенных считает, что технология ИИ не сможет заменить естественный человеческий разум.

По исследованиям аналитической компании Gartner, за рубежом примерно 15% HR-менеджеров реализуют свои функции с помощью нейросетей. Если рассматривать применение ИИ в сфере маркетинга, то там данный процент достигает уровня 35%. Проблемными точками при применении ИИ опрашиваемые называют всё ещё примитивные знания и навыки работников в области компьютерных технологий, отсутствие чётких критериев и параметров при разработке и внедрении инструментария работы с ИИ, а также недостаточные финансовые ресурсы компаний при встраивании ИИ в выполнение функциональных обязанностей.

В Российской Федерации интерес специалистов по управлению персоналом к использованию технологий ИИ остаётся ниже общемирового уровня аналогичного показателя. Конкретные, видимые преимущества внедрения ИИ в управление персоналом недостаточно понятны. Кроме того, внедрение ИИ неминуемо сталкивает специалистов службы управления персоналом с проблемой защиты персональных данных работников, этической стороной применения интеллектуальных интернет-технологий. С одной стороны, всем работникам организации должны быть понятны и доступны данные, используемые службой управления персоналом совместно с ИИ. Все технологии, алгоритмы, методики, их цели, а также конечные результаты должны быть хорошо визуализированы и объяснены. С другой стороны, должны быть чётко соблюдены законодательные нормы, правила Общего регламента по защите данных, обязательные для всех организаций. Другой проблемой технологии ИИ в сфере управления персоналом является нивелирование дискриминации и предвзятости. Алгоритмы должны быть разработаны с учётом профессиональных качеств и личностных особенностей работников. А это требует от компаний немалых инвестиций в развитие технологий ИИ. Важным нюансом является положение, что ИИ не может и не должен заменить работника в организации. ИИ должен быть направлен на совершенствование всех процессов и функций системы управления персоналом в направлении автоматизации рутинных функций.

Помимо указанных выше, также могут быть автоматизированы процессы проведения скрининга резюме, позволяя эффективно и очень оперативно осуществить отбор персонала, а также процессы информирования и поддержки работников с помощью широко распространённых в настоящее время чат-ботов. Получает популярность также автоматизация аналитических функций, таких как тщательный скрининг информации и баз данных для принятия различ-

ных решений в области управления персоналом. Автоматизированному анализу с использованием ИИ поддаются также выявление закономерностей и расчёт показателей и факторов, влияющих на производительность труда, рекомендации по удержанию персонала в компании и ряд других [8].

В качестве вывода можно отметить, что ИИ в системе управления персоналом — это целенаправленная технология, позволяющая специалистам по управлению персоналом повысить эффективность своей работы, избавиться от рутинных функций и использовать своё время для выполнения более творческих, глобальных стратегических целей и задач.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

Многие известные российские компании приглашают молодых работников для прохождения практик и стажировок. Для них разрабатываются специальные карьерные программы. Известная компания на рынке недвижимости «Дом.РФ» ежегодно принимает на стажировку 500 специалистов из числа выпускников средних специальных учебных заведений. Успешно проходит стажировку примерно 350 молодых специалистов. Молодёжная политика службы управления персоналом рассчитана на период 3–5 лет [1]. Она реализуется в профориентационных мероприятиях, организуются специальные дни карьеры, тренинги по командообразованию, конференции с высшим руководством компании. Для молодых специалистов, хорошо себя зарекомендовавших, а также высказавших желание в дальнейшем работать в сервисе компании, формируются индивидуальные карьерные планы, выявляются их квалификационные характеристики, сильные и слабые стороны, утверждается план наставничества [2]. Рынок труда в настоящее время отличается работой с молодёжью на все более ранних стадиях профессионального ориентирования. Школьники проходят регулярные профориентационные занятия, помогающие им определиться с будущими предпочтениями. Затем, на 2–4-м курсах, студенты ежегодно проходят учебную и производственную практики. При этом практика может совпадать со стажировкой в компании на более длительной основе. На выпускном курсе студент вуза или колледжа уже чаще всего хорошо знаком с компанией, в которой проходил практику, и имеет приглашение на постоянную работу. Заработная плата при таком трудоустройстве обычно невысока, но работник уже понимает, какие требования предъявляет к нему организация. А организация, в свою очередь, получает профессионально и психологически адаптированного работника, который готов проработать в компании 2–3 года после окончания среднего или высшего профессионального учебного заведения. В результате нивелируются наиболее распространённые риски и со стороны организации, и со стороны молодого работника. Текущая персонала в организациях, проводящих такую молодёжную политику, в первый год работы молодого специалиста значительно снижается.

Приведём пример компании — известного продавца видео- и аудиотехники, а также другой бытовой техники для дома — «М.Видео-Эльдорадо». Компания выстраивает свою молодёжную политику, начиная с приёма молодых специалистов на практику. Трудолюбивые и талантливые студенты также получают возможность остаться на более длительную, и даже платную стажировку. После окончания обучения они переходят на работу в штат организации.

МГТУ им. Баумана сотрудничает с различными высокотехнологичными медицинскими компаниями. На про-

граммы профессиональных проектных стажировок принимают будущих специалистов с факультета биомедицинских технологий. Ряд компаний специально формируют подразделения, в которых ребята под руководством опытных сотрудников заняты разработкой специальных государственно и социально значимых инновационных продуктов.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХИГС) заключает договора с различными министерствами, коммерческими организациями, где молодые специалисты, проходят стажировки, трудоустраиваются по окончании обучения. В частности, Институт права и национальной безопасности РАНХИГС в числе прочих сотрудничает с Федеральным агентством воздушного транспорта (Росавиацией), успешно направляя в подразделения по сертификации будущих юристов-международников с возможностью последующего трудоустройства.

Российский государственный университет правосудия им. Лебедева (РГУП), выпускающий специалистов юридического и экономического профиля, на регулярной основе заключает договора и плодотворно сотрудничает с Управлением Федеральной налоговой службы РФ. В рамках этих договоров будущие экономисты проходят стажировку в различных подразделениях УФНС по г. Москве и области, приобретая знания, навыки, а также возможность дальнейшего трудоустройства. Не секрет, что в таких экономических структурах квалифицированные, энергичные рабочие руки нужны всегда. В государственных организациях кадровый голод особенно остро ощущается, а молодые специалисты прекрасно ориентируются в постоянно меняющихся реалиях российской экономики, успешно применяют новейшие информационные технологии.

По данным, представленным Высшей школой бизнеса, а также порталом hh.ru, объединения работодателей на базе данных платформ проводят подробные исследования профессионального и социального поведения молодёжи, изучают ожидания и запросы молодых специалистов для того, чтобы максимально приблизить то, что предлагает организация, и то, что ожидает от компании молодой работник.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: ГИБКИЙ ГРАФИК, УДАЛЁННЫЙ ФОРМАТ, ГИБРИДНАЯ ФОРМА

Специалисты Высшей школы бизнеса, проводя исследование профессионального поведения молодых работников, пришли к выводу, что после периода пандемии коронавируса с её преимущественно удалённым форматом работы, работодатели постепенно возвращаются к офисному формату, когда они могут полноценно контролировать профессиональную деятельность своих сотрудников. Организации просят сотрудников работать в офисе, что по результатам исследований всё-таки считается более эффективным, стимулирует вовлечённость персонала. Но сотрудники хотят оставаться на гибридном графике и самостоятельно планировать своё время [4]. Поэтому наиболее распространённая мера стимулирования и привлечения молодых сотрудников — это гибкий график и частично удалённый формат работы. Актуальная тенденция в планировании работы на следующий календарный период — это утверждение списка категорий персонала с гибким графиком и форматом. В основном молодые сотрудники предпочитают сами выбирать количество дней присутствия в офисе. И компании вынуждены идти им навстречу [11].

Некоторые компании с преимущественно молодым персоналом выбирают удалённый формат работы для всех со-

трудников. В частности, такой является компания «ИнфоХит». Работники индивидуально выбирают необходимый режим и форму работы, работают дома, в любых других удобных им помещениях, объясняя это экономией времени на дорогу из дома в офис и обратно. Как и ранее, удалённый формат распространён в сфере информационных технологий, дизайне, маркетинге. Удалённый формат работы позволяет сфокусировать систему стимулирования на результатах труда. Цифровые технологии позволяют осуществлять мониторинг рабочего времени, выполнение функциональных обязанностей, своевременное предоставление результатов, необходимой отчётности. Совещания проводятся в онлайн-формате. Гибридный формат работы приходит на помощь работодателю, он позволяет установить стабильный баланс между корпоративной вовлечённой офисной работой и самостоятельными функциями, на которых работник может сосредоточиться удалённо. При необходимости присутствия сотрудника в организации, например в целях реализации совместных корпоративных проектов, они проводят в организации столько времени, сколько требует реализация конкретного проекта. Затем сотруднику даётся возможность индивидуально удалённо сделать необходимый участок или раздел проекта. Данный формат значительно повышает результативность труда и повышает лояльность сотрудника к организации. Есть организации, которые видят для себя в дистанционном формате работы такие преимущества, как снижение затрат на содержание офиса, и стремятся организовать оптимальные условия труда и для сотрудников, работающих удалённо, и для тех, кто работает в офисе.

В ряде европейских стран предложен к использованию и реализуется эксперимент четырехдневной рабочей недели. При этом уменьшение часов работы не означает снижения уровня оплаты труда. Данный эксперимент способствует повышению продуктивности труда, служит дополнительным методом стимулирования работников, повышает удовлетворённость работников. Организация четырехдневной рабочей недели в компании требует от службы управления персоналом дополнительных организационных мероприятий по планированию и перераспределению функциональных обязанностей таким образом, чтобы общий трудовой процесс не пострадал.

Руководители крупных предприятий делают вывод, что при удалённом формате работы достаточно сложно отследить реальные результаты труда и оценить эффективность работы персонала. Опытные специалисты по мотивации персонала утверждают, что в данном случае необходимо сформировать систему ключевых показателей эффективности для всех категорий персонала (KPI). График работы на удалённом формате также выстраивается в виде конкретных показателей: количество совещаний в офисе, количество совещаний онлайн, число вовремя выполненных поручений, завершённых проектов и других задач.

Рынок труда благодаря гибриднему графику работы приобретает необходимую гибкость, персонал может выбирать удобные форматы работы, а работодатель при этом экономит определённые денежные средства, создаёт комфортные условия труда для персонала.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ И БЛАГОПОЛУЧИЯ ПЕРСОНАЛА

Ранее наиболее популярными способами стимулирования персонала являлось предоставление социального пакета, программ ДМС (добровольное медицинское страхование) и пр. В настоящее время одной из наиболее острых проблем

в области управления персоналом стало профессиональное выгорание работников. Профессиональное выгорание чувствуют больше половины работников, имеющих высшее профессиональное образование. Данная тенденция имеет распространение и в нашей стране и зарубежом. Данные проблемы выплёскиваются в решении сменить сферу деятельности, компанию, пройти переобучение, повышение квалификации и пр.

Другим, менее видимым, но не менее ощутимым симптомом профессионального выгорания является ощущение опустошённости работника, возникающее в конце рабочего дня. Сотрудник регулярно выполняет однообразные функции, проводит практически всё время на работе, мало времени уделяет семье, своим увлечениям и хобби. В этом случае переход на более гибкий режим работы, удалённый формат или четырёхдневную рабочую неделю практически полностью решает проблему профессионального выгорания и предотвращает увольнение работника из организации.

Статистика показывает, что около 10% работников организации в конкретный период времени находятся на стадии профессионального выгорания. Соответственно эти сотрудники теряют стимул к работе, снижается результативность их труда. Половина из них впоследствии увольняется, а другая половина снижает производительность труда и в течение достаточно продолжительного периода времени выполняет минимальный набор необходимых функций, достаточный для того, чтобы не быть уволенным и сохранить рабочее место. В данном случае речь об инициативности, результативности и лояльности к организации уже не идёт. Кроме корректировки графика работы в случае с профессиональным выгоранием работников, могут быть эффективными такие способы, как проведение консультаций с психологами, проведение совместных корпоративных мероприятий, компенсация стоимости путёвок работнику и членам его семьи, открытый диалог сотрудника и его непосредственного руководителя, в ходе которого возможно урегулировать все разногласия и спорные моменты.

Программы материального стимулирования также могут существенно помочь в решении проблем профессионального выгорания. Повышение заработной платы, её индексация с учётом уровня инфляции, дополнительное премирование по результатам труда дадут возможность работнику почувствовать собственную роль и значимость в организации. Организация, вкладывающая денежные средства в формирование программ психологической поддержки и благополучия персонала, получает в долгосрочной перспективе самый лояльный, материально и морально мотивированный персонал, хорошо подготовленный к возможным трудным ситуациям и кризисам в деятельности компании.

ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С АКЦЕНТОМ НА ЦЕННОСТИ РАБОТНИКОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Исходя из описанных выше тенденций, корпоративная культура современных предприятий также должна быть направлена на повышение лояльности сотрудников к организации. При наличии в компании персонала разных поколений и возрастов важно сформировать корпоративную культуру, поддерживающую безусловное уважение к персоналу старшего поколения, к его опыту, профессиональным знаниям и навыкам. При этом нужно учитывать, что молодые сотрудники с недоверием относятся к преобладанию в компании строгих уровней иерархии, формализму, жёсткой системе контроля, и, как отмечено нами выше, к исключительно офисному формату работы и негибкому графику.

Молодые специалисты сами формируют комфортную организационную среду и атмосферу, в которых признаётся личная свобода, личное пространство, приветствуется максимальная творческая самореализация и чёткий баланс личного и рабочего времени. Система жёсткого контроля в такой среде трансформируется в работу на результат. Семье, отдыху и хобби отводится достойное место [7]. Молодые сотрудники в настоящее время интуитивно, а, порой, вполне осознанно стараются работать так, чтобы избежать профессионального выгорания и жить полноценной профессиональной и личной жизнью.

Традиционные методы управления, отслеживание рабочего времени, проведённого работником в офисе, в работе, ориентированной на результат, трансформируются в максимальное раскрытие творческого потенциала, в стиль *work-life fit*, который подразумевает баланс организационных и индивидуальных потребностей работника. Данный стиль нашёл своё проявление в новой концепции *work-life balance*, основное положение которой характеризуется тем, что работа является неотъемлемой и, что важно, приятной частью жизни работника. Трудовая деятельность не конфликтует с личной жизнью и временем отдыха.

Организация пересматривает и применяет новые гибкие формы занятости, проводит адаптацию функциональной нагрузки к личностным особенностям и потребностям персонала. Соответственно данной концепции меняется и стиль руководства в компании. Авторитарный стиль меняется на коучинговый (в основе лежит диалог работника и работодателя, цель — максимально развить трудовой потенциал работника, сформировать взаимосвязи, основанные на доверии, взаимоуважении и партнёрстве). Помощь команде своего коллектива и возможность адаптации системы управления к новым требованиям и реалиям становятся ключевыми факторами успеха [12].

Данный подход имеет ещё одно преимущество для организации. Гибкий подход к рабочему времени, выполняемым функциям, к индивидуальным особенностям работников даёт возможность специалистам более полно раскрыть свой потенциал в организации. А это, в свою очередь, решает проблему дефицита кадров, поскольку хорошо мотивированные сотрудники очень часто оказываются способными решать несколько функциональных параллельных задач. В том случае, если компания готова инвестировать необходимые средства в обучение и повышение квалификации персонала, работники приобретают близкие смежные навыки, а внутренние потребности в персонале возможно закрыть своими силами, одновременно способствуя профессиональному росту работников.

Профессиональная открытость работника и работодателя, четко прописанные процессы и функции, корпоративная культура, ориентированная на ценности работников, на доверие внутри команды профессионалов становится важнейшим элементом успешной системы управления персоналом современной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аднашов Д.Д.* Управление трудовыми ресурсами в условиях кризиса: стратегии сохранения эффективности и ключевых компетенций [Текст] / Д.Д. Аднашов, О.В. Селина // Вестник науки. — 2026. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-resursami-v-usloviyah-krizisa-strategii-sohraneniya-effektivnosti-i-kluchevykh-kompetentsiy>
2. *Белобородов Д.А.* Социальные параметры использования искусственного интеллекта для управления кадровым потенциалом [Текст] / Д.А. Белобородов // Общество: социология, психология, педагогика. — 2023. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-parametry-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-dlya-upravleniya-kadrovym-potentsialom>
3. *Бурмистров С.В.* Актуальные аспекты управления персоналом в эпоху искусственного интеллекта [Текст] / С.В. Бурмистров, Д.В. Кротов, С.И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-upravleniya-personalom-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta>
4. *Дятлов А.А.* Особенности организации и эффективности удалённой работы офисных сотрудников [Текст] / А.А. Дятлов // Вестник науки. — 2026. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-i-effektivnosti-udalynnoy-raboty-ofisnyh-sotrudnikov>
5. *Искандарова З.А.* Искусственный интеллект и управление персоналом [Текст] / З.А. Искандарова // Экономика и социум. — 2025. — № 3-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-upravlenie-personalom>
6. *Овчинникова О.П.* Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы [Текст] / О.П. Овчинникова, Д.В. Лебедева // Вопросы управления. — 2024. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-personalom-vozmozhnosti-i-ugrozy>
7. *Опацкий Д.А.* Влияние корпоративной культуры на лояльность персонала организации в современных условиях [Текст] / Д.А. Опацкий // Вестник науки. — 2026. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-loyalnost-personala-organizatsii-v-sovremennykh-usloviyah>
8. *Ульянкин Г.* Перспективы использования искусственного интеллекта в управлении персоналом туристского предприятия [Текст] / Г. Ульянкин, С. Калишевский // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2024. — № 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenii-personalom-turistskogo-predpriyatiya>
9. *Чернявский В.Е.* Пути совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала [Текст] / В.Е. Чернявский // Прогрессивная экономика. — 2026. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-upravleniya-i-povysheniya-kachestva-upravlencheskogo-personala>
10. *Ширькалова Е.А.* Комплексный анализ современных методов и технологий подбора персонала [Текст] / Е.А. Ширькалова // Вестник науки. — 2026. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-sovremennykh-metodov-i-tehnologiy-podbora-personala>
11. Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): a systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI) // Rawia Fuad Naoum, Tamás Szakadát & Gábor Balogh // Management Review Quarterly 2026.
12. Traditional vs. Modern Human Resource Management: Typology, Transformation, and Industry 4.0 Implications // Meutia Dwi Novita Sari, Raisa Ullya Nisva, M. Rizki Maulana // Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan (JAMBAK) Vol. 4, no. 1 2025: 185–196.
13. Захаров Д.К. Тенденции управления персоналом в современных условиях экономики России [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачёва // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 5.

14. Коновалова В.Г. Технологии искусственного интеллекта в системах управления человеческими ресурсами: проблемы и неоднозначные последствия внедрения [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 2.

REFERENCES

1. Adnashov D.D., Selina O.V. Upravlenie trudovymi resursami v usloviyakh krizisa: strategii sokhraneniya effektivnosti i klyuchevykh kompetentsii [Human resource management in a crisis: strategies for maintaining efficiency and key competencies]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 2026, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-resursami-v-usloviyah-krizisa-strategii-sohraneniya-effektivnosti-i-klyuchevykh-kompetentsiy> (in Russian)
2. Beloborodov D.A. Sotsial'nye parametry ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta dlya upravleniya kadrovym potentsialom [Social parameters of using artificial intelligence for human resource management]. Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika [Society: Sociology, Psychology, Pedagogy], 2023, no. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-parametry-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-dlya-upravleniya-kadrovym-potentsialom> (in Russian)
3. Burmistrov S.V., Krotov D.V., Samygin S.I. Aktual'nye aspekty upravleniya personalom v epokhu iskusstvennogo intellekta [Current aspects of personnel management in the era of artificial intelligence]. Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki [Humanities, Socio-Economic and Social Sciences], 2025, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-upravleniya-personalom-v-epokhu-iskusstvennogo-intellekta> (in Russian)
4. Dyatlov A.A. Osobennosti organizatsii i effektivnosti udalynoy raboty ofisnykh sotrudnikov [Features of organization and efficiency of remote work of office employees]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 2026, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-i-effektivnosti-udalynoy-raboty-ofisnykh-sotrudnikov> (in Russian)
5. Iskandarova Z.A. Iskusstvennyi intellekt i upravlenie personalom [Artificial intelligence and personnel management]. Ekonomika i sotsium [Economics and Society], 2025, no. 3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-upravlenie-personalom> (in Russian)
6. Ovchinnikova O.P., Lebedeva D.V. Iskusstvennyi intellekt v upravlenii personalom: vozmozhnosti i ugrozy [Artificial intelligence in personnel management: opportunities and threats]. Voprosy upravleniya [Management Issues], 2024, no. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-personalom-vozmozhnosti-i-ugrozy> (in Russian)
7. Opatsky D.A. Vliyanie korporativnoi kul'tury na loyal'nost' personala organizatsii v sovremennykh usloviyakh [The influence of corporate culture on the loyalty of the organization's personnel in modern conditions]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 2026, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-loyalnost-personala-organizatsii-v-sovremennykh-usloviyah> (in Russian)
8. Ulyankin G., Kalishevsky S. Perspektivy ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta v upravlenii personalom turistskogo predpriyatiya [Prospects for using artificial intelligence in personnel management of a tourism enterprise]. Rossiiskie regiony: vzglyad v budushchee [Russian Regions: A Look into the Future], 2024, no. 1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenii-personalom-turistskogo-predpriyatiya> (in Russian)
9. Chernyavsky V.E. Puti sovershenstvovaniya upravleniya i povysheniya kachestva upravlencheskogo personala [Ways to improve management and improve the quality of managerial personnel]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economics], 2026, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-upravleniya-i-povysheniya-kachestva-upravlencheskogo-personala> (in Russian)
10. Shirykalova E.A. Kompleksnyi analiz sovremennykh metodov i tekhnologii podbora personala [Comprehensive analysis of modern methods and technologies of personnel selection]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 2026, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-sovremennykh-metodov-i-tehnologiy-podbora-personala> (in Russian)
11. Naoum R.F., Szakadati T., Balogh G. Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): a systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). Management Review Quarterly, 2026.
12. Sari M.D.N., Nisva R.U., Maulana M.R. Traditional vs. Modern Human Resource Management: Typology, Transformation, and Industry 4.0 Implications. Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan (JAMBAK), 2025, vol. 4, no. 1, pp. 185–196.
13. Zakharov D.K., Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Tendentsii upravleniya personalom v sovremennykh usloviyakh ekonomiki Rossii [Trends in personnel management in modern conditions of the Russian economy]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], 2025, no. 5. (in Russian)
14. Konovalova V.G. Tekhnologii iskusstvennogo intellekta v sistemakh upravleniya chelovecheskimi resursami: problemy i neodnoznachnye posledstviya vnedreniya [Artificial intelligence technologies in human resource management systems: problems and ambiguous consequences of implementation]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], 2025, no. 2. (in Russian)