

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2026, Том 11, № 3 / 2026, Vol 11, Issue 3 <https://wcj.world/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/01PSMZ326.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Литовкина Е.О. Искусственный интеллект как инструмент цифровой трансформации управления человеческим потенциалом / Е.О. Литовкина, А.Д. Полещук, А.Н. Сударик // Мировые цивилизации. — 2026. — Т. 11. — № 3. — URL: <https://wcj.world/PDF/01PSMZ326.pdf>

For citation:

Litovkina E.O., Poleshchuk A.D., Sudarik A.N. Artificial intelligence as a tool for digital transformation of human potential management. *World civilizations*. 2026; 11(3): 01PSMZ326. Available at: <https://wcj.world/PDF/01PSMZ326.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 004.8

Литовкина Елизавета Олеговна

Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина,
Москва, Россия,
студентка
E-mail: misselisa@vk.com

Полещук Арина Дмитриевна

Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина,
Москва, Россия,
студентка
E-mail: poleshchuk_arina@mail.ru

Сударик Александр Николаевич

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,
Москва, Россия,
кандидат психологических наук, старший научный сотрудник,
доцент кафедры психологии,
E-mail: asударик@list.ru

Искусственный интеллект как инструмент цифровой трансформации управления человеческим потенциалом

Аннотация. В статье рассматриваются особенности применения искусственного интеллекта (ИИ) в системе управления человеческим потенциалом в условиях цифровой трансформации. Определяются ключевые направления влияния ИИ на развитие современных управленческих практик, включая автоматизацию принятия решений, оптимизацию кадровых процессов, формирование цифровой культуры управления и трансформацию лидерских моделей. В статье обсуждается феномен цифрового лидерства, предполагающий наличие не только способности сочетать стратегическое мышление, технологическую грамотность и эмпатию, но и умений интерпретировать результаты, полученные с помощью ИИ, и учитывать их социальные и этические последствия. Также в статье анализируется, как радикально изменяется содержание понятия человеческого потенциала с внедрением ИИ в управленческую практику. Трансформации подвергается и сам коммуникативный процесс между человеком и социотехническим агентом в виде ИИ. Коммуникативные свойства и способности, требуемые в общении с машиной, приобретают иной, «нечеловеческий» характер и будут детерминироваться иными личностными факторами, образуя иную причинную обусловленность их развития. Уделено внимание и возможности применения ИИ для персонализации обучения и развития. Раскрываются преимущества и потенциальные риски интеграции ИИ в управленческую деятельность: повышение эффективности и прозрачности организационных процессов с одной стороны, и деиндивидуализация

Страница **1** из **8**

01PSMZ326

управленческого взаимодействия, этические дилеммы — с другой. На основе анализа современных исследований авторы делают вывод о необходимости формирования человекоцентричной модели цифрового управления, в которой искусственный интеллект выступает не заменой человеческому фактору, а инструментом его развития. Статья адресована специалистам в области управления, цифровой экономики, HR и психологии труда, исследующим процессы цифровизации в организациях.

Ключевые слова: искусственный интеллект; цифровая трансформация; управление персоналом; человеческий потенциал; цифровизация управления; цифровая культура; управленческие решения

В последние годы цифровая трансформация перестала быть исключительно технологическим феноменом и превратилась в ключевое направление социально-экономического развития. В управлении организациями она затрагивает не только внедрение новых программных решений, но и переосмысление самой природы управленческих процессов. Искусственный интеллект (ИИ) становится центральным инструментом этих преобразований, влияя на структуру и динамику взаимодействий в организациях, на распределение функций и на то, как формируется и раскрывается человеческий потенциал.

Современные компании стремятся строить управление на основе данных, гибких цифровых экосистем и интеллектуальной аналитики. В этой среде ИИ не ограничивается автоматизацией рутинных процедур — он способствует формированию новой управленческой парадигмы, где принятие решений происходит на основе анализа больших массивов информации, прогнозных моделей и алгоритмов самообучения [2].

Такое изменение неизбежно трансформирует психологическую и ценностную основу управленческой деятельности. От руководителя теперь требуется не только профессиональная компетентность, но и способность к цифровому мышлению, готовность к взаимодействию с интеллектуальными системами и переосмыслению своей роли в организации. Управление человеческим потенциалом превращается в процесс совместного функционирования человека и алгоритма, где ключевым становится вопрос — как сохранить гуманистический, человекоцентричный характер управления в условиях технологической рационализации.

Цель настоящего исследования — рассмотреть искусственный интеллект как инструмент цифровой трансформации управления человеческим потенциалом, выявить основные направления его влияния, оценить риски и возможности применения ИИ в управленческих практиках.

Понятие цифровой трансформации в управлении трактуется в современной литературе как комплексная перестройка организационной системы, ориентированная на внедрение цифровых технологий, оптимизацию потоков данных и повышение эффективности взаимодействия между подразделениями [7]. В отличие от традиционной автоматизации, цифровая трансформация подразумевает изменение управленческой культуры, моделей лидерства и принятия решений.

Цифровая среда создаёт новые формы координации деятельности, обеспечивая прозрачность и скорость обмена информацией. Это приводит к формированию данных как управленческого ресурса, сопоставимого по значимости с финансовыми и кадровыми активами. Руководитель становится оператором данных, а цифровые платформы — структурой, где пересекаются технологические и человеческие потоки.

В контексте управления человеческим потенциалом цифровизация позволяет

выстраивать персонализированные стратегии развития сотрудников, осуществлять мониторинг их профессиональной динамики и уровня вовлечённости [5]. Однако параллельно возникает риск технологического давления, снижения автономии и деиндивидуализации персонала, что требует разработки этических и психологических механизмов адаптации.

Современные исследователи выделяют несколько направлений цифровой трансформации управления [8]:

- 1) организационно-технологическое — автоматизация и цифровизация процессов;
- 2) информационно-аналитическое — развитие систем обработки данных и предиктивной аналитики;
- 3) человекоцентричное — использование технологий для раскрытия потенциала работников, повышения их профессионального благополучия и мотивации.

Именно последнее направление становится определяющим для интеграции ИИ в управленческие практики, поскольку предполагает не подмену человеческих решений алгоритмами, а расширение возможностей управленца через цифровую поддержку.

Появление ИИ в управленческой деятельности знаменует переход к когнитивной модели управления, где основой решений становится анализ информации с помощью самообучающихся систем [4]. Такие системы способны выявлять закономерности, недоступные человеческому восприятию, и предоставлять рекомендации, основанные на сложных корреляциях данных.

На практике это выражается в широком использовании технологий машинного обучения при подборе персонала, управлении карьерными траекториями, прогнозировании текучести кадров, анализе корпоративной культуры. Например, алгоритмы HR-аналитики позволяют автоматически сопоставлять профили компетенций сотрудников с требованиями должностей, выявлять потенциальных лидеров и зоны риска.

Однако важно подчеркнуть, что применение ИИ в управлении не может быть сведено лишь к технологическому аспекту. Оно требует осмысления новых ролей и компетенций руководителя. Возникает феномен цифрового лидерства, предполагающий способность сочетать стратегическое мышление, технологическую грамотность и эмпатию [10]. Цифровой лидер должен уметь интерпретировать результаты, полученные с помощью ИИ, и учитывать их социальные и этические последствия.

ИИ не устраняет человека из управленческого процесса, а, напротив, формирует условия для его переориентации — от выполнения рутинных действий к стратегической аналитике и развитию креативности. В этом смысле искусственный интеллект становится инструментом усиления человеческого потенциала, предоставляя руководителю новые средства для прогнозирования и стратегического управления.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в управленческую практику радикально меняет подход к понятию человеческого потенциала. Если ранее он понимался как совокупность личностных и профессиональных качеств, определяющих трудовую эффективность, то в цифровой среде он рассматривается как динамическая система компетенций, постоянно взаимодействующих с технологическими и информационными потоками [1].

Существенной трансформации подвергается и сам коммуникативный процесс между человеком и социотехническим агентом в виде ИИ в процессе обучения, требующий от него новых коммуникативных свойств и способностей уже в системе «человек-техника». Коммуникативные свойства и способности, требуемые в общении с машиной, имеют иной, «нечеловеческий» характер и будут детерминироваться иными личностными факторами, образуя иную причинную обусловленность их развития, отличную от межчеловеческой коммуникации [3].

Современные цифровые платформы позволяют формировать интегрированные базы данных о сотрудниках: результаты деятельности, психометрические показатели, индивидуальные траектории развития. Используя алгоритмы машинного обучения, ИИ способен выявлять скрытые закономерности между показателями производительности и поведенческими характеристиками работников. Это создаёт предпосылки для предиктивного управления персоналом — прогнозирования рисков текучести, снижения мотивации или профессионального выгорания.

Особое внимание уделяется возможности применения ИИ для персонализации обучения и развития. Алгоритмы адаптивного обучения анализируют успехи сотрудника и предлагают индивидуальные программы профессионального роста, подбирая темп и формат обучения. Такие системы уже применяются в крупных российских и международных компаниях, повышая эффективность корпоративного образования и снижая издержки на обучение.

Вместе с тем, интеграция ИИ в управление человеческим потенциалом сопровождается рядом вызовов. Среди них можно выделить три группы:

- 1) Когнитивно-поведенческие — изменение восприятия управленцем собственной роли, снижение субъективного контроля над решениями, алгоритмическое доверие или, наоборот, недоверие к рекомендациям ИИ;
- 2) Этические — возможная дискриминация при автоматизированной оценке персонала, утрата прозрачности решений, нарушение принципов справедливости;
- 3) Организационные — необходимость трансформации структуры управления, обновления нормативной базы и подготовки кадров, способных работать с ИИ [9].

Таким образом, влияние искусственного интеллекта на управление человеческим потенциалом проявляется двойственно: с одной стороны, он способствует развитию интеллектуального менеджмента и повышению эффективности работы персонала, с другой — требует переосмысления принципов ответственности и этики управленческих решений.

Проблема этической регуляции ИИ в управленческих процессах сегодня находится в центре внимания международного и российского научного сообщества. В ряде документов Европейского Союза и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) подчёркивается необходимость обеспечения прозрачности алгоритмов и сохранения контроля человека над принятием решений.¹

Для управленческой практики важно выстроить баланс между эффективностью алгоритмических решений и сохранением принципов гуманистического управления. ИИ не

¹ OECD. AI Principles : Recommendation of the Council on Artificial Intelligence / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2019. – URL: <http://www.oecd.org> (дата обращения: 25.06.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

должен подменять субъективную оценку человека, особенно в вопросах, связанных с карьерой, мотивацией и психологическим состоянием сотрудников. В противном случае управление рискует стать технократическим и обезличенным.

В российском контексте этические стандарты ИИ закреплены, в частности, в Кодексе этики в сфере искусственного интеллекта (утверждён в 2021 г.). Документ определяет принципы ответственного использования ИИ: приоритет человека, безопасность, справедливость, открытость и предотвращение вреда. Применение этих принципов в управленческой деятельности становится основой формирования доверия между сотрудниками и организацией.

Правовые аспекты также требуют внимания. Законодательство Российской Федерации пока не содержит специальных норм, регулирующих применение ИИ в управлении персоналом, однако соответствующие положения постепенно внедряются в трудовое и административное право. Перспективным направлением является создание нормативных актов, регулирующих автоматизированную обработку кадровых данных и алгоритмическое принятие управленческих решений.²

Характерным примером интеграции ИИ в систему управления человеческим потенциалом может служить опыт крупной российской компании, внедрившей платформу People Analytics для анализа вовлечённости и продуктивности сотрудников. Система на основе алгоритмов машинного обучения собирала данные из корпоративных коммуникационных каналов, анкет, системы KPI и программ обучения.

Результаты показали, что применение ИИ позволило:

- 1) сократить текучесть кадров на 15 % за счёт раннего выявления признаков демотивации;
- 2) повысить точность прогнозирования карьерного роста сотрудников на 20 %;
- 3) персонализировать обучение, что увеличило удовлетворённость персонала корпоративными программами на 25 %.

Однако при внедрении системы возникли проблемы с восприятием алгоритмов со стороны управленцев. Часть руководителей выражала опасения по поводу «чрезмерного контроля» и вмешательства в их управленческую автономию. Для преодоления сопротивления была разработана программа цифровой адаптации, включавшая семинары по работе с ИИ, разъяснение принципов функционирования алгоритмов и обсуждение этических вопросов.

В качестве примера оценки готовности управленца к использованию технологии ИИ могла бы стать психофизиологическая оценка профессиональных ресурсов специалиста, его текущего и прогнозируемого состояния, готовности к эффективным действиям в штатных (нештатных) ситуациях профессиональной деятельности. Подход к созданию системы объективного (психофизиологического) контроля уровня подготовленности и степени готовности работников транспорта на основе тренажерных комплексов профессиональной подготовки приведен в [6].

² Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта (утв. 2021 г.) // Официальный сайт Министерства цифрового развития РФ. URL: <https://digital.gov.ru/news-media/krupnejshie-kompanii-podpisali-pervyj-v-rossii-kodeks-etiki-iskusstvennogo-intellekta-2>. (дата обращения: 30.06.20206)

Таким образом, успешность цифровой трансформации управления определяется не только техническими параметрами внедряемой системы, но и уровнем готовности персонала к взаимодействию с интеллектуальными технологиями.

Цифровая трансформация управления открывает новые возможности для раскрытия человеческого потенциала, однако требует комплексного подхода, сочетающего технологические, организационные и этические компоненты. Искусственный интеллект становится не столько инструментом контроля, сколько механизмом интеллектуальной поддержки управленческих решений, способным усиливать когнитивные способности человека.

Ключевым фактором успешного внедрения ИИ является формирование цифровой культуры управления, основанной на доверии, прозрачности и осознании социальной ответственности технологий. Управленцы будущего должны обладать компетенциями цифрового лидерства, понимать возможности и ограничения ИИ, уметь критически оценивать его результаты.

В долгосрочной перспективе именно синергия человеческого и искусственного интеллекта позволит организациям не только повысить эффективность управления, но и перейти к более гуманистической, адаптивной модели развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова, Л. В., Иванов, П. С. Управление человеческим потенциалом в эпоху цифровизации // Современные наукоёмкие технологии. – 2021. – № 12–2. – С. 75–79.
2. Гурова, И. В. Цифровая трансформация управления: тенденции и проблемы развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 4. – С. 15–22.
3. Здорова, С.В. Коммуникативный потенциал юриста: факторный анализ влияющих психологических характеристик / С. В. Здорова, А. Н. Сударик // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2013. – № 4(67). – С. 108-113. – EDN RCHVUR.
4. Колесникова, Е. В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и риски // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 2. – С. 223–236.
5. Лопатина, Т. Н. Цифровизация и управление человеческими ресурсами: новые подходы и инструменты // Вестник университета. – 2022. – № 5. – С. 112–119.
6. Психофизиологическая оценка уровня подготовленности и степени готовности работников локомотивных бригад с использованием тренажерных комплексов: Методические рекомендации / С.А. Багрецов, Ю.В. Бессонова, В. А. Бодров [и др.]. – Москва : Российские железные дороги, 2007. – 244 с. – EDN VQKHFZ.
7. Brynjolfsson, E., McAfee, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Co., 2016. – 400 p.
8. Davenport, T. H., Kirby, J. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. – Boston: Harvard Business Review Press, 2020. – 256 p.
9. Floridi, L. Ethics of Artificial Intelligence. – Oxford: Oxford University Press, 2022. – 310 p.
10. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2017. – 198 p.

Litovkina Elizaveta Olegovna

Kutafin Moscow State Law University, Moscow, Russia
E-mail: misselisa@vk.com

Poleshchuk Arina Dmitrievna

Kutafin Moscow State Law University, Moscow, Russia
E-mail: poleshchuk_arina@mail.ru

Sudarik Alexander Nikolaevich

Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia
E-mail: asudarik@list.ru

Artificial intelligence as a tool for digital transformation of human potential management

Abstract. The article examines the features of the application of artificial intelligence (AI) in the system of human potential management in the context of digital transformation. It identifies the key areas of AI's impact on the development of modern management practices, including the automation of decision-making, the optimization of personnel processes, the formation of a digital management culture, and the transformation of leadership models. The article discusses the phenomenon of digital leadership, which involves not only the ability to combine strategic thinking, technological literacy, and empathy, but also the ability to interpret the results obtained through AI and consider their social and ethical implications. The article also analyzes how the concept of human potential is radically changing with the introduction of AI into management practice. The communication process between humans and AI-based sociotechnical agents is also undergoing transformation. The communicative properties and abilities required in communication with a machine acquire a different, "non-human" character and will be determined by other personal factors, forming a different causal conditionality of their development. Attention is also paid to the possibilities of using AI for personalization of learning and development. The advantages and potential risks of integrating AI into management activities are revealed: increasing the efficiency and transparency of organizational processes on the one hand, and de-individualization of management interaction and ethical dilemmas on the other. Based on the analysis of modern research, the authors conclude that it is necessary to form a human-centered model of digital management, in which artificial intelligence is not a substitute for the human factor, but rather a tool for its development. This article is intended for specialists in management, digital economy, HR, and labor psychology who are studying the processes of digitalization in organizations.

Key words: artificial intelligence; digital transformation; personnel management; human

potential; digitalization of management; digital culture; managerial decision-making