# ИННОВАЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Усманова Дилфузахон Иброхимовна**
*доцент, PhD, Чирчик, Узбекистан*
*DOI : 10.67620/TIPUjournal.330018*

***ANNOTATSIYA***

*Современные изменения в экономике, технологиях и организации труда оказывают непосредственное влияние на содержание и инструменты управления человеческими ресурсами. Цифровизация, распространение искусственного интеллекта, развитие аналитики данных, гибридные формы занятости и изменение ожиданий работников требуют пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. Цель настоящего исследования состоит в систематизации современных инноваций в системах управления человеческими ресурсами и определении основных условий их эффективного применения в организациях. Методологическую основу исследования составили анализ и обобщение научной литературы по digital HRM, electronic HRM, people analytics, artificial intelligence in HRM, employee experience и algorithmic management, а также изучение материалов международных организаций и профессиональных институтов. В результате установлено, что современная трансформация HRM выходит далеко за рамки автоматизации кадрового делопроизводства.*

***КАЛИТ СЎЗЛАР***

*управление человеческими ресурсами, инновации, HRM, цифровизация, digital HRM, искусственный интеллект, people analytics, HR analytics, employee experience, цифровые технологии, человеческий капитал.*

**Введение**. Вопросы управления человеческими ресурсами в последние годы приобретают особое значение вследствие существенного изменения самой природы труда и требований, предъявляемых к организациям. Если традиционно эффективность HR-функции связывалась прежде всего с качеством кадрового учета, своевременным подбором персонала, организацией оплаты труда и соблюдением трудовых процедур, то в настоящее время этих функций уже недостаточно для обеспечения устойчивого развития организации. Работник становится не только исполнителем определенного набора задач, но и носителем знаний, компетенций, инновационного потенциала и организационного опыта. Поэтому способность организации привлекать, развивать, мотивировать и удерживать человеческий капитал постепенно превращается в один из факторов ее долгосрочной конкурентоспособности.

Данное изменение происходит одновременно с ускорением технологического развития. Распространение облачных HR-платформ, мобильных приложений, систем анализа данных, роботизированной автоматизации и искусственного интеллекта приводит к тому, что многие процессы, ранее выполнявшиеся исключительно специалистами по управлению персоналом, сегодня могут частично или полностью поддерживаться цифровыми системами. Однако цифровизация HR не сводится к переводу бумажных документов в электронную форму. Ее содержание значительно шире и связано с изменением способов принятия кадровых решений, организации взаимодействия работников с работодателем и формирования профессиональных компетенций.

На раннем этапе развития электронного HRM основное внимание уделялось использованию информационных систем для повышения оперативности и точности кадровых процедур. Strohmeier (2007), анализируя развитие e-HRM, отмечал, что информационные технологии способны существенно изменить организацию HR-процессов и способы предоставления кадровых услуг. В дальнейшем развитие облачных технологий и аналитических инструментов привело к переходу от простой цифровизации отдельных операций к формированию комплексных цифровых HR-экосистем.

Современный этап характеризуется дальнейшим усложнением данной тенденции. Исследования digital HRM показывают, что цифровые технологии воздействуют не только на административные процессы, но и на рекрутинг, обучение, оценку деятельности, управление талантами, взаимодействие работников и стратегическое планирование человеческих ресурсов. Систематический обзор исследований digital technology and HR practices,

опубликованный в 2025 г., подтверждает расширение тематики цифрового HRM и ее связь с производительностью, вовлеченностью работников, удаленной занятостью, автоматизацией и искусственным интеллектом.

Наиболее заметным направлением современных изменений становится использование искусственного интеллекта. AI-системы уже применяются для обработки резюме, поиска кандидатов, подготовки описаний вакансий, создания учебных материалов, анализа данных о персонале и поддержки принятия управленческих решений. По данным SHRM, в 2025 г. 43% опрошенных организаций использовали AI для выполнения HR-задач, тогда как в 2024 г. аналогичный показатель составлял 26%. Вместе с тем данные SHRM относятся к конкретной исследовательской выборке и поэтому не могут автоматически интерпретироваться как показатель распространенности AI во всех организациях.

Рост использования искусственного интеллекта одновременно усиливает необходимость критического анализа его последствий. Технологическая система может быстро обработать тысячи резюме или выявить статистические взаимосвязи в больших массивах данных, однако это не означает, что сформированное алгоритмом решение автоматически является объективным или справедливым. Если исходные данные содержат исторические диспропорции, алгоритм способен воспроизвести их в автоматизированной форме. Именно поэтому Международная организация труда обращает внимание на необходимость учитывать качество данных, цели применения AI и прозрачность алгоритмических процедур при использовании искусственного интеллекта в HR.

Проблема становится еще более значимой в связи с изменением требований к человеческому капиталу. Согласно *Future of Jobs Report 2025* Всемирного экономического форума, наряду с искусственным интеллектом и большими данными возрастает значение аналитического мышления, технологической грамотности, креативности, гибкости, устойчивости и способности к непрерывному обучению. Следовательно, современная HR-система должна одновременно решать две взаимосвязанные задачи: использовать технологии для повышения эффективности управления и создавать условия для развития человеческих компетенций, необходимых в новой технологической среде.

Таким образом, современная трансформация HRM имеет двойственный характер. С одной стороны, цифровые инструменты позволяют ускорить процессы, повысить доступность информации и расширить аналитические возможности HR-служб. С другой стороны, возникает необходимость

предотвратить чрезмерную технологизацию управления, при которой человек начинает рассматриваться преимущественно как совокупность цифровых показателей. Именно поэтому в современной научной дискуссии все больше внимания уделяется вопросу о том, каким образом соединить технологические возможности с человеческой экспертизой, организационной культурой, доверием и этическими принципами.

Исходя из этого, научная проблема настоящего исследования заключается в необходимости определения такого подхода к инновационному HRM, при котором цифровые технологии не заменяют содержательную работу с людьми, а повышают качество управленческих решений и расширяют возможности развития человеческого капитала.

Цель исследования состоит в систематизации современных инноваций в системах управления человеческими ресурсами и определении принципов формирования эффективной, аналитически обоснованной и человекоцентричной модели HRM.

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько взаимосвязанных задач: рассмотреть эволюцию систем управления человеческими ресурсами; определить основные направления технологических инноваций в HRM; исследовать возможности использования искусственного интеллекта и HR analytics; определить значение employee experience и цифрового обучения; выявить основные риски цифровизации HR-процессов; и на этой основе предложить целостную модель инновационного управления человеческими ресурсами.

**Методы.** Исследование выполнено в формате теоретико-аналитического исследования с использованием интегративного подхода к изучению научной литературы. Выбор такого подхода обусловлен тем, что инновации в HRM развиваются значительно быстрее, чем формируются устойчивые эмпирические закономерности их применения. Поэтому для понимания современной трансформации HR необходимо сопоставлять результаты академических исследований с практическими материалами международных организаций, профессиональных институтов и стандартами в области управления человеческим капиталом.

Теоретическую основу исследования составили научные публикации, посвященные strategic HRM, e-HRM, digital HRM, people analytics, artificial intelligence in HRM, employee experience и algorithmic management. Приоритет отдавался публикациям, опубликованным в рецензируемых научных журналах и представленных в международных научных базах. Вместе с тем фундаментальные исследования более ранних лет также использовались в тех

случаях, когда они формируют концептуальную основу современных подходов.

Дополнительную информационную основу составили документы International Labour Organization, OECD, World Economic Forum, CIPD, SHRM, NIST, ISO и Европейского союза. Использование этих источников позволяет рассматривать инновации HRM не только с позиции технологической эффективности, но и с учетом вопросов регулирования, профессиональных стандартов, защиты персональных данных и ответственного использования искусственного интеллекта.

Аналитическая процедура включала последовательное выделение основных понятий и направлений инновационного HRM, их тематическую группировку, сравнительный анализ потенциальных преимуществ и ограничений, а также последующий синтез результатов.

Особое внимание уделялось взаимосвязи между технологией и управленческой функцией. Поэтому AI, analytics или automation рассматривались не как самостоятельные объекты исследования, а как инструменты, результативность которых зависит от организационного контекста, качества данных, компетенций персонала и характера принимаемых решений.

Такой подход позволил перейти от простого перечисления цифровых технологий к рассмотрению HRM как интегрированной системы, в которой цифровая инфраструктура, аналитика, искусственный интеллект, человеческая экспертиза и стратегические цели организации должны находиться во взаимосвязи.

**Результаты.**

**3.1. Эволюция систем управления человеческими ресурсами**

Результаты анализа литературы показывают, что современная трансформация HRM является закономерным продолжением предыдущих этапов развития данной функции. Первоначально цифровые технологии использовались преимущественно для автоматизации административных операций. По мере развития информационных систем цифровизация стала распространяться на процессы рекрутинга, обучения, оценки и коммуникации с персоналом. Следующий этап связан с использованием данных для аналитической поддержки решений, а современный этап характеризуется интеграцией аналитики с искусственным интеллектом.

Эту эволюцию целесообразно представить следующим образом.

**Таблица 1.**

**Этапы трансформации управления человеческими ресурсами**

| № | Этап | Основное содержание | Характер управленческих решений |
|---|---|---|---|
| | Традиционный HRM | Кадровое администрирование и работа с персоналом | преимущественно реактивный |
| | e-HRM | Электронизация кадровых процедур | оперативный |
| | Digital HRM | Интеграция цифровых HR-платформ | процессно-ориентированный |
| | Data-driven HRM | Использование HR analytics и people analytics | доказательный |
| | AI-enabled HRM | Использование AI и predictive analytics | прогнозирующий |
| | Human-centered intelligent HRM | Интеграция AI, данных и человеческой экспертизы | стратегический и адаптивный |

Представленная на таблице последовательность показывает, что цифровая трансформация HRM представляет собой не одномоментное внедрение технологий, а постепенное изменение самой логики управления. На первых этапах технология преимущественно помогала выполнять уже существующие процедуры быстрее. По мере развития аналитических возможностей она стала использоваться для поиска закономерностей и поддержки решений. Современный этап отличается тем, что технологии начинают участвовать в прогнозировании и формировании рекомендаций. Однако окончательная стадия этой эволюции не должна означать полного отказа от человеческого участия. Напротив, перспективная модель предполагает объединение аналитических возможностей AI с профессиональным суждением HR-специалистов и руководителей.

Именно поэтому переход от digital HRM к human-centered intelligent HRM представляет особый научный и практический интерес. В первом случае главным объектом цифровизации являются процессы, тогда как во втором меняется сама архитектура принятия решений.

### 3.2. Инновации в основных HR-процессах

Каждый этап карьеры сотрудника так или иначе затрагивается достижениями современных инноваций. В связи с этим характер технологических решений зависит от того, на какую именно функцию управления персоналом они направлены.

**Таблица 2.**
**Основные направления инноваций в управлении человеческими ресурсами**

| № | HR-функция | Современные инновации | Потенциальный результат |
|---|---|---|---|
| | Планирование персонала | Predictive analytics, scenario modelling | более обоснованное прогнозирование потребности в кадрах |
| | Рекрутинг | AI screening, digital sourcing, chatbots | ускорение поиска и коммуникации с кандидатами |
| | Адаптация | Digital onboarding, AI assistants | сокращение времени адаптации |
| | Обучение | Adaptive learning, LMS, generative AI | персонализация развития |
| | Оценка | Continuous feedback, analytics | более регулярная обратная связь |
| | Мотивация | Digital recognition, personalized rewards | индивидуализация стимулирования |
| | Удержание | Predictive turnover analytics | раннее выявление факторов текучести |
| | HR-администрирование | RPA, workflow automation | снижение рутинной нагрузки |
| | Employee experience | Mobile HR, self-service, HR chatbots | повышение удобства взаимодействия |
| ). | Стратегическое HRM | People analytics, integrated dashboards | связь HR-показателей со стратегией |

Таблица показывает, что инновации распределяются практически по всему циклу управления сотрудником. При этом наиболее существенное

изменение заключается в переходе от отдельных автоматизированных операций к интегрированному управлению. Например, AI, применяемый при рекрутинге, может быть связан с системой обучения и последующей оценкой компетенций сотрудника. Аналогичным образом данные о текучести могут использоваться не только для фиксации уже произошедших увольнений, но и для выявления организационных факторов, которые требуют управленческого вмешательства. Поэтому эффективность инновационного HRM возрастает при условии взаимосвязанности отдельных цифровых инструментов.

### 3.3. Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами

Среди всех современных технологий именно искусственный интеллект оказывает наиболее заметное влияние на изменение HR-процессов. Причина заключается в том, что AI способен работать не только с заранее определенными процедурами, но и с большими массивами неструктурированной информации, выявлять закономерности и формировать рекомендации.

В рекрутинге искусственный интеллект может использоваться для поиска потенциальных кандидатов, анализа резюме, сопоставления компетенций с требованиями вакансии и автоматизации первичной коммуникации. Генеративные системы дополнительно позволяют создавать проекты вакансий, вопросы для интервью и информационные материалы для кандидатов.

Однако значение AI в рекрутинге нельзя оценивать исключительно через скорость. Если алгоритм обучается на исторических данных, отражающих существующие особенности кадрового отбора, он может воспроизводить соответствующие закономерности. Поэтому автоматизация отбора требует контроля не только технической точности, но и содержания принимаемых решений.

В этом отношении показательна позиция европейского регулирования. В соответствии с Regulation (EU) 2024/1689 определенные AI-системы, применяемые в сфере занятости и управления работниками, относятся к high-risk системам. Такой подход показывает, что использование AI в HR рассматривается не просто как вопрос эффективности программного обеспечения, а как область, способная затрагивать права и возможности человека.

Отсюда следует принципиальное различие между автоматизацией технической операции и автоматизацией управленческого решения.

Например, автоматическое составление расписания может быть относительно простой задачей. Напротив, автоматическое решение о найме, увольнении или карьерном продвижении имеет значительно более высокие социальные последствия.

Поэтому наиболее обоснованной представляется модель, в которой AI выполняет функцию аналитического помощника, а не автономного субъекта кадрового управления.

**Данные → AI-анализ → рекомендация → экспертная оценка → управленческое решение → контроль результата.**

Такой подход позволяет использовать преимущества технологии, одновременно сохраняя ответственность человека за последствия кадрового решения.

### 3.4. People analytics и переход к управлению на основе доказательств

Еще одним существенным направлением инновационного HRM является people analytics. Его развитие отражает переход от преимущественно интуитивного принятия кадровых решений к использованию систематически собранных данных.

Marler and Boudreau (2017) рассматривают HR analytics как направление, способное повысить доказательность решений в области человеческих ресурсов. Вместе с тем Angrave et al. (2016) обращали внимание на то, что наличие больших объемов данных само по себе не превращает HR-функцию в стратегическую. Для этого необходимы соответствующие аналитические компетенции и способность связывать данные о персонале с реальными организационными задачами.

В практическом отношении people analytics можно представить как последовательное движение от описания к прогнозированию и далее к поддержке решений.

**Таблица 3.**

**Уровни аналитики человеческих ресурсов**

| № | Уровень | Основной вопрос | Пример HR-задачи |
|---|---|---|---|
| | Описательная аналитика | Что произошло? | Как изменилась текучесть? |
| | Диагностическая аналитика | Почему это произошло? | Какие факторы связаны с увольнениями? |
| | Прогностическая аналитика | Что может произойти? | Где повышается риск текучести? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Прескриптивная аналитика | Что можно сделать? | Какие меры могут снизить риск? |

В таблице 3 развитие аналитики показывает, что ценность данных возрастает по мере перехода от фиксации фактов к объяснению причин и поддержке управленческого выбора. Однако последний этап является наиболее сложным, поскольку алгоритм может предложить несколько возможных сценариев, но выбор конкретного управленческого действия зависит от контекста организации. Например, высокий риск увольнения сотрудника не означает, что его необходимо удерживать любой ценой. Необходимо понять причины, стоимость удержания, перспективы развития и соответствие позиции стратегическим потребностям организации. Таким образом, аналитика является инструментом управленческого мышления, а не его заменой.

### 3.5. Цифровизация обучения и развития сотрудников

Изменение требований к компетенциям работников приводит к трансформации системы обучения. Традиционная модель, основанная преимущественно на периодических очных тренингах, постепенно дополняется цифровыми платформами, микрокурсами, адаптивным обучением и индивидуальными траекториями развития.

В этой области особенно заметны возможности искусственного интеллекта. Генеративные AI-инструменты способны создавать учебные материалы, формировать практические задания, адаптировать объяснения под уровень обучаемого и поддерживать самостоятельное обучение. При этом роль HR и специалистов по обучению постепенно смещается от непосредственной передачи всей информации к проектированию образовательной среды и контролю качества обучения.

Изменение подхода можно представить следующим образом:

Традиционное обучение: программа → группа → единый материал → итоговая оценка.

Инновационное обучение: диагностика компетенций → индивидуальная потребность → персонализированный контент → практика → обратная связь → повторная диагностика.

Такая система позволяет связать обучение непосредственно с компетентностной моделью организации. Если организация выявляет дефицит определенной компетенции, цифровая система может предложить соответствующий набор материалов и практических заданий. В дальнейшем

результаты обучения могут быть сопоставлены с показателями профессиональной деятельности.

Однако здесь также существует риск чрезмерной технологизации. Сам факт прохождения цифрового курса еще не означает формирования соответствующей компетенции. Поэтому оценка эффективности обучения должна учитывать не только completion rate, но и изменение знаний, поведения и результатов деятельности.

### 3.6. Employee experience как новое направление HR-инноваций

Современная система HRM постепенно переходит от управления отдельными кадровыми процессами к управлению целостным опытом сотрудника. Employee experience включает весь комплекс взаимодействия человека с организацией — начиная с первого контакта при трудоустройстве и заканчивая завершением трудовых отношений.

Цифровые технологии становятся частью этого опыта. Сотрудник ожидает возможности быстро получить справочную информацию, оформить отпуск, пройти обучение, связаться с HR-службой или получить обратную связь через удобные цифровые каналы.

Исследования employee experience показывают, что данное понятие связано не только с технологическим удобством. Оно включает организационную культуру, благополучие, вовлеченность, качество коммуникаций и восприятие работодателя.

**Таблица 4.**

**Компоненты цифрового опыта сотрудников**

| № | Этап взаимодействия | Цифровой инструмент | Ожидаемый эффект |
|---|---|---|---|
| | Recruitment | карьерный портал, чат-бот | доступность информации |
| | Onboarding | цифровая программа адаптации | сокращение периода адаптации |
| | Daily work | self-service HR | оперативность |
| | Learning | LMS, AI learning | персонализация развития |
| | Feedback | digital feedback tools | регулярная коммуникация |
| | Recognition | digital recognition | поддержка вовлеченности |
| | Career | talent platforms | видимость карьерных возможностей |
| | Exit | digital exit interview | получение обратной связи |

Таблица 4. охватывает весь жизненный цикл сотрудника и поэтому не может быть обеспечен одним приложением или одной HR-платформой. Его качество формируется совокупностью взаимодействий. Если отдельные цифровые инструменты удобны, но процессы между ними не связаны, сотрудник сталкивается с дополнительной нагрузкой. Поэтому задача HR состоит не только во внедрении технологий, но и в проектировании целостного пути сотрудника внутри организации.

---

3.7. Автоматизация и изменение роли HR-специалиста

RPA, workflow-системы и другие средства автоматизации постепенно сокращают объем повторяющихся операций в HR-службах. Это относится к обработке документов, формированию стандартных отчетов, уведомлениям, регистрации кадровых изменений и другим процессам.

На первый взгляд автоматизация может восприниматься как угроза сокращения потребности в HR-персонале. Однако более глубокий анализ показывает, что ее последствия могут быть иными. Если организация использует автоматизацию для освобождения времени специалистов, высвободившийся ресурс может быть направлен на задачи, которые требуют человеческого взаимодействия и профессионального суждения.

В результате изменяется сама роль HR-специалиста. Автоматизация не обязательно уменьшает значение HR-функции; скорее, она меняет содержание профессиональной деятельности. Чем больше стандартных операций передается цифровым системам, тем большее значение приобретают аналитические, коммуникативные и стратегические компетенции HR-специалиста. Поэтому цифровая трансформация должна сопровождаться не только закупкой технологий, но и развитием самих сотрудников HR-службы.

**Дискуссия.** Полученные результаты позволяют сделать вывод, что современная трансформация HRM имеет системный характер. Отдельное внедрение AI, chatbot или аналитической платформы еще не означает формирование инновационной системы управления человеческими ресурсами. Инновация становится управленчески значимой только тогда, когда она включена в общую архитектуру организации и способствует решению конкретной стратегической проблемы.

В этом отношении принципиальным является переход от технологии как цели к технологии как инструменту. Организация должна начинать не с вопроса «какую AI-систему нам приобрести?», а с вопроса «какую проблему управления человеческими ресурсами необходимо решить?». Такой подход

снижает риск технологического формализма, при котором организация внедряет модный цифровой инструмент без четкого понимания его реального вклада.

Например, если организация сталкивается с высокой текучестью персонала, применение predictive analytics может помочь выявить закономерности, связанные с увольнениями. Но само прогнозирование не решает проблему. После получения результата необходимо выяснить причины, оценить возможные управленческие действия и проверить их последствия. Именно на этом этапе человеческая экспертиза остается принципиально необходимой.

Аналогичная ситуация возникает при использовании AI в рекрутинге. Алгоритм способен значительно ускорить обработку большого количества заявок, однако вопрос соответствия кандидата организационной культуре, особенностям должности и долгосрочным потребностям организации требует более широкого контекста, чем набор формализованных признаков.

Следовательно, современную HR-систему целесообразно строить на принципе распределения функций между технологией и человеком. Технология обладает преимуществом в обработке больших объемов информации, обнаружении закономерностей и выполнении повторяющихся операций. Человек сохраняет преимущество в интерпретации неоднозначных ситуаций, понимании социального контекста, эмпатии, этической оценке и принятии ответственных решений.

Одновременно необходимо учитывать риски, которые сопровождают цифровизацию HR.

Каждый новый цифровой инструмент создает определенную область управленческой ответственности. Например, внедрение predictive analytics требует контроля качества данных, а использование AI в рекрутинге — проверки возможных дискриминационных эффектов. Поэтому управление рисками должно стать постоянной частью жизненного цикла HR-технологии, а не отдельной процедурой после ее внедрения.

В этом отношении полезным является подход NIST AI Risk Management Framework, предполагающий последовательное управление рисками через функции Govern, Map, Measure и Manage. Для HRM данная логика означает необходимость заранее определить цели использования AI, выявить потенциальные риски, измерять их и принимать корректирующие меры.

Концептуальная модель инновационного HRM. На основании проведенного анализа предлагается рассматривать современную систему управления человеческими ресурсами как многоуровневую систему.

Первый уровень образует цифровая инфраструктура организации. К ней относятся HRIS, облачные платформы, мобильные приложения, системы электронного документооборота и интегрированные HR-порталы.

Второй уровень связан с данными. Именно данные обеспечивают возможность перехода от традиционного управления к evidence-based HRM. Однако ценность данных определяется их качеством, актуальностью и соответствием поставленной управленческой задаче.

Третий уровень составляет интеллектуальная аналитика, включающая AI, machine learning, predictive analytics и generative AI. На этом уровне система преобразует данные в закономерности, прогнозы и рекомендации.

Четвертый уровень — человеческое управление. Он включает HR-специалистов, руководителей и других участников принятия решений. Их задача состоит в интерпретации аналитических результатов, оценке контекста и выборе управленческого действия.

Пятый уровень представляет результаты: развитие человеческого капитала, employee experience, производительность, инновационность, удержание работников и устойчивость организации.

Таким образом, предлагаемая модель может быть представлена следующим образом:

Стратегия организации

↓

HR-стратегия

↓

Цифровая HR-инфраструктура

↓

Данные о человеческих ресурсах

↓

Analytics + AI + Automation

↓

Человеческая интерпретация

↓

Управленческое решение

↓

Employee experience + развитие человеческого капитала

↓

Организационные результаты

↓

Обратная связь

Эта модель принципиально отличается от представления, согласно которому цифровая система должна автоматически принимать кадровые решения. Здесь AI рассматривается как элемент интеллектуальной поддержки управления, а не как самостоятельный субъект HRM.

На основе анализа литературы можно выделить несколько условий, без которых цифровая трансформация HRM может оказаться ограниченной.

Первым условием является соответствие технологии стратегии организации. Если цифровой инструмент не связан с конкретной стратегической задачей, его использование может привести преимущественно к дополнительным затратам.

Вторым условием является качество данных. Ошибочные, неполные или несопоставимые данные способны привести к ошибочным аналитическим выводам независимо от сложности используемого алгоритма.

Третьим условием является наличие соответствующих компетенций. HR-специалисту уже недостаточно хорошо знать трудовые процедуры. Ему необходимо понимать основы работы с данными, цифровыми платформами и AI, одновременно сохраняя глубокое понимание человеческого поведения и организационной культуры.

Четвертым условием является доверие работников. Если сотрудники воспринимают цифровые технологии исключительно как инструмент контроля, сопротивление их внедрению может увеличиваться. Поэтому организация должна объяснять цели сбора данных, границы мониторинга и принципы использования AI.

Пятым условием является наличие механизмов человеческого контроля. Особенно это важно в отношении решений, способных непосредственно повлиять на карьеру, оплату труда, оценку или продолжение трудовых отношений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Проведенное исследование показывает, что инновации в системах управления человеческими ресурсами являются частью более широкой трансформации организации. Изменения происходят не только в инструментах работы HR-службы, но и в самом понимании человеческого ресурса, характера управленческих решений и роли технологий в организации труда.

Современное HRM постепенно переходит от административной модели к цифровой, аналитической и стратегической системе. При этом digital HRM, people analytics, artificial intelligence, автоматизация и employee experience не следует рассматривать как независимые направления. Их потенциал

раскрывается в большей степени тогда, когда они объединены в единую систему и связаны со стратегическими задачами организации.

Особое значение в этом процессе приобретает искусственный интеллект. Его использование позволяет ускорить обработку информации, повысить аналитические возможности HR-служб, персонализировать обучение и поддержать прогнозирование кадровых процессов. Вместе с тем AI не устраняет необходимость человеческого участия. Напротив, по мере распространения интеллектуальных технологий возрастает значение профессиональной интерпретации, этической оценки и ответственности руководителей.

Полученные результаты также показывают, что цифровая зрелость организации определяется не количеством используемых технологий. Более существенными являются качество данных, интеграция информационных систем, компетентность HR-специалистов, готовность сотрудников к изменениям и наличие механизмов ответственного управления технологиями.

В связи с этим современная система инновационного HRM должна строиться вокруг четырех взаимосвязанных принципов: технологической эффективности, доказательности управленческих решений, стратегической интеграции и человекоцентричности. Нарушение одного из этих элементов снижает потенциальную ценность цифровой трансформации.

В практическом отношении организации целесообразно начинать инновационную трансформацию HR не с выбора конкретной технологии, а с диагностики существующих проблем. После определения проблемы необходимо установить, какие данные могут помочь ее понять, какие аналитические инструменты способны повысить качество решения и где требуется непосредственное участие HR-специалиста или руководителя.

В дальнейшем перспективным направлением является развитие гибридной модели управления, в которой человек и интеллектуальная система выполняют взаимодополняющие функции. AI может обеспечивать скорость обработки данных и выявление закономерностей, тогда как человек сохраняет ответственность за интерпретацию, контекст и последствия решений.

Таким образом, инновационное управление человеческими ресурсами следует понимать не как механическое внедрение искусственного интеллекта или цифровых платформ, а как изменение всей системы взаимодействия между организацией, технологией и человеком. Именно в таком понимании цифровая трансформация HR может способствовать не только повышению операционной эффективности, но и развитию человеческого капитала,

улучшению опыта сотрудников и укреплению стратегической устойчивости организации.

**Список использованных литератур**


1. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal, 26*(1), 1–11. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090
2. Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910
3. European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. *Official Journal of the European Union*.
4. International Labour Organization. (2025). *AI in human resource management: The limits of empiricism*. ILO.
5. ISO. (2025). *ISO 30414:2025 Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. International Organization for Standardization.
6. Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174
7. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699
8. McCartney, S., & Fu, N. (2022). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9*(2), 281–311. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013
9. McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2021). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review, 50*(6), 1495–1513. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670
10. NIST. (2023). Tabassi, E. *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)*. National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1
11. OECD. (2025). *Algorithmic management in the workplace*. OECD Publishing.
12. SHRM. (2025). *2025 Talent Trends: AI in HR*. Society for Human Resource Management.

13. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review, 17*(1), 19–37. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002
14. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly, 74*, 2683–2715. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z
15. Усманова Д.И., Усмонов Б. Б., Роль цифровых технологий в повышении качества образования в сфере спортивного менеджмента. V*olume 5 / issue 4 / uif:8.2 / modernscience.uz, https://doi.org/10.5281/zenodo.195981486 ISSN 2181-3906*
16. Usmanova Dilfuzakhon Ibrokhimovna. (2025). Strategic Management In Sports: Insights And Applications For Uzbekistan. https://doi.org/10.5281/zenodo.17715971
17. Усманова, Д. (2023). Использование искусственного интеллекта в спортивной индустрии. GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT, 1(11). https://doi.org/10.55439/GED/vol1_iss11-12/a425
18. Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge, 10*(6), 100809. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100809
19. Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics implementation: An in-depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research, 170*, 114312. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312
20. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.
21. "Digital technology and human resource practices: A systematic literature review." (2025). *Heliyon, 11*(2), e41946. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946
22. "HR analytics-as-practice: A systematic literature review." (2025). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12*(5), 83–111. https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345