

УДК 331.108

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА ИИ

¹А.В. Воронина, ²Т.Н. Тухканен

¹ Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, email: saas@mail.ru

² Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, email: ttn152@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется трансформация парадигмы управления персоналом в контексте стремительного развития технологий искусственного интеллекта. Авторы анализируют эволюцию современности от человекоцентричного подхода, доминировавшего в корпоративной среде в 2018-2025 гг., к формирующейся концепции талантоцентричности. Основной тезис заключается в том, что выполнение рутинных операций при помощи искусственного интеллекта снижает потребность в количественном человеческом ресурсе, одновременно повышая ценность талантливых сотрудников, способных к стратегическому мышлению и генерации идей. В статье предполагается, что в перспективе значимыми факторами масштабирования бизнеса станут технологии и ограниченный пул высококвалифицированных талантов, что знаменует концептуальный переход от «челоцентричности» к «талантоцентричности».

Ключевые слова: человекоцентричность, талантоцентричность, управление персоналом, искусственный интеллект, автоматизация, трансформация рынка труда, HR-стратегия, цифровая экономика.

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PARADIGM UNDER THE INFLUENCE OF THE AI TECHNOLOGICAL BREAKTHROUGH

¹A.V. Voronina, ²T.N. Tuhkanen

¹ Rostov State Transport University (RSTU), Rostov-on-Don, email: saas@mail.ru

² Don State Technical University, Rostov-on-Don, email: ttn152@gmail.com

Abstract. The article explores the transformation of the human resources management paradigm in the context of the rapid development of artificial intelligence technologies. The authors analyze the evolution of modernity from the human-centric approach that dominated the corporate environment in 2018-2025 to the emerging concept of talent-centricity. The main thesis is that the use of artificial intelligence for routine operations reduces the need for a large number of human resources, while simultaneously increasing the value of talented employees who are capable of strategic thinking and idea generation. The article suggests that in the future, technology and a limited pool of highly skilled talent will become significant factors in business scaling, marking a conceptual shift from "human-centricity" to "talent-centricity".

Keywords: human-centricity, talent-centricity, personnel management, artificial intelligence, automation, labor market transformation, HR strategy, digital economy.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 03.04.2026

Введение

Организационные инновации в настоящее время сфокусированы на развитии человеческого капитала и внедрении новых методов управления в связи с постоянным прогрессом в экономическом и технологическом развитии мирового сообщества. Основными формами организационных инноваций являются оптимизация ресурсов и упрощение бизнес-процессов, что в современном мире проявляется в создании более гибких моделей, улучшении аналитики и развитии персонала. Талант сотрудников — источник инноваций. Для реализации идей масштабирования и развития бизнеса компания должна обладать персоналом, имеющим такие способности.

Актуальность исследования обусловлена тектоническими сдвигами, происходящими на рынке труда под влиянием технологического прорыва в сфере искусственного интеллекта (ИИ). В период всего прошлого десятилетия корпоративный мир находился под влиянием тренда на человекоцентричность, который рассматривался как долгосрочный фундамент для построения

эффективного бизнеса. Концепция человекоцентричности предполагала высокую ориентацию на ценности, цели и предпочтения людей, делая их центром внимания в бизнес-процессах. Однако стремительное развитие технологий ставит под сомнение незыблемость данной парадигмы.

Цель исследования

Цель данной статьи — обосновать тезис о начале перехода от концепции человекоцентричности к концепции талантоцентричности как ответа на вызовы автоматизации и внедрения ИИ в бизнес-процессы.

Материал и методы исследования

В качестве методологической основы применялись методы анализа, синтеза, сравнения и прогнозирования, а также изучение актуальных научных публикаций и отраслевых отчетов по проблематике трансформации HR под влиянием цифровизации.

Результаты исследования

Теоретические аспекты человекоцентричности как основы управленческой парадигмы талантоцентричности

Человекоцентричность в управлении персоналом представляет собой подход, при котором сотрудники рассматриваются как внутренние клиенты организации, а бизнес-стратегия выстраивается вокруг развития потенциала людей [2, 6]. Как справедливо отмечают авторы [8], в этот период бизнес строился на базе людей и их потенциала, что коррелирует с гуманистическим видением управления человеческими ресурсами, противопоставляемым бюрократической системе. основополагающим фактором эффективности в командной работе при человекоцентричном подходе является осознание ценности и вовлеченности каждого работника в общее дело.

Исследователи подчеркивают, что человекоцентричность стала ответом на стратегические вызовы цифровой экономики, позволяя сохранять и развивать человеческий капитал в условиях неопределенности [5, 11]. Такая управленческая парадигма сформировалась эмпирически — именно люди являются основным источником конкурентоспособности и экономической эффективности организации [4, 6]. Однако, как показывают современные исследования, сама организационная среда содержит значительное количество факторов, подавляющих реализацию принципов человекоцентричности, включая обезличивание сотрудников и ориентацию на краткосрочные экономические выгоды [3].

Ситуация стала изменяться с наступлением эры искусственного интеллекта. Интеграция искусственного интеллекта в HR-процессы перешла от теоретических возможностей к практической реальности. Современные технологии демонстрируют способность к автоматизации широкого спектра рутинных задач, распространяющихся от скрининга резюме и первичного общения с кандидатами до прогнозирования текучести кадров и персонализации корпоративного обучения [7]. В сложившейся ситуации стало формироваться новое, элитарное направление парадигмы человекоцентричности, как талантоцентричность.

В таблице 1 представлены результаты сравнительного анализа парадигм управления.

Количественные показатели эффективности использования нейросетей позволяют сократить до 10% рабочего времени рекрутера и примерно на 40% уменьшить средний срок закрытия вакансии [1]. Эти данные подтверждают тезис авторов о том, что технологии начинают выполнять работу, ранее требовавшую значительного количества сотрудников.

Более того, исследования фиксируют экспоненциальный рост публикаций по теме AI и HRM после пандемии COVID-19, что свидетельствует о формировании устойчивого тренда на технологическую трансформацию управления персоналом [12]. Возникает принципиально новый феномен — «AI-enabled workplace inclusion» (рабочие места с использованием ИИ), где искусственный интеллект не просто автоматизирует процессы, но и формирует среду взаимодействия человека и технологий [10].

Переход к парадигме талантоцентричности

Мнение авторов, о том, что в ближайшей перспективе работодателям понадобится не количество работников, а их качество, и, в отдаленной перспективе будут отбирать только талантливых, способных к генерации креативных идей исполнителей, находит подтверждение в актуальных научных дискуссиях. Исследователи все чаще обращают внимание на необходимость

переосмысления роли человека в организации: от «ресурса» к носителю уникальных компетенций и творческого потенциала [6, 8].

Таблица 1

Сравнительный анализ двух парадигм управления персоналом

Критерий	Человекоцентричность	Талантоцентричность
Базовое определение	Бизнес строится вокруг людей, их ценностей и потребностей. Сотрудник – главная ценность	Бизнес строится вокруг носителей уникальных компетенций. Талант – главная ценность
Основной фокус	На всех сотрудниках как на «внутренних клиентах» компании	На ограниченном пуле высокопотенциальных сотрудников (HiPo)
Отношение к персоналу	Каждый сотрудник важен и уникален	Важны не все, а те, кто создаёт прорывные идеи
Цель управления	Создание комфортной среды, удержание, лояльность, развитие потенциала каждого	Максимальная реализация талантов, генерация инноваций, стратегическое лидерство
Роль HR-функции	Забота о благополучии, развитие корпоративной культуры, work-life balance	Поиск, развитие и удержание гениев; создание условий для их творчества
Критерии эффективности	Удовлетворённость сотрудников, вовлечённость, текучесть кадров, лояльность	Количество прорывных идей, скорость их реализации, ROI от талантов
Подход к развитию	Массовое обучение, равный доступ к развитию для всех	Индивидуальные траектории, эксклюзивные ресурсы для избранных
Роль технологий и ИИ	Инструмент для облегчения труда сотрудников, помощник	Замена рутинного труда, освобождение времени талантам для творчества
Принцип масштабирования	Найм большого количества сотрудников для роста	Дуальное сотрудничество технологии и гениальных умов
Временной горизонт	Ориентация на долгосрочную карьеру сотрудника в компании	Ориентация на проектную работу и «аренду» талантов

Формирующаяся концепция талантоцентричности может быть определена как управленческий подход, при котором в центре внимания оказываются не все сотрудники без исключения, а носители критически важных для развития организации компетенций – таланты, способные к генерации идей, стратегическому мышлению и инновационной деятельности. В этом контексте особую значимость приобретает интеграция универсальных человеческих ценностей в HR-политику, но с фокусом на тех сотрудниках, чей вклад в создание ценности максимален [9].

Планомерный переход от концепции человекоцентричности к концепции талантоцентричности представлен на рисунке 1.

Важно подчеркнуть, что талантоцентричность не отрицает гуманистических принципов, но перераспределяет приоритеты и выделяется в отдельный вектор концепции человекоцентричности.

Основной посыл стратегии талантоцентричности заключается в переходе от инклюзивности к элитарности, что проявится в смене драйвера роста, если при человекоцентричном подходе компания масштабировалась за счёт количества рук, то при талантоцентричности – за счёт качества умов и мощности технологий.

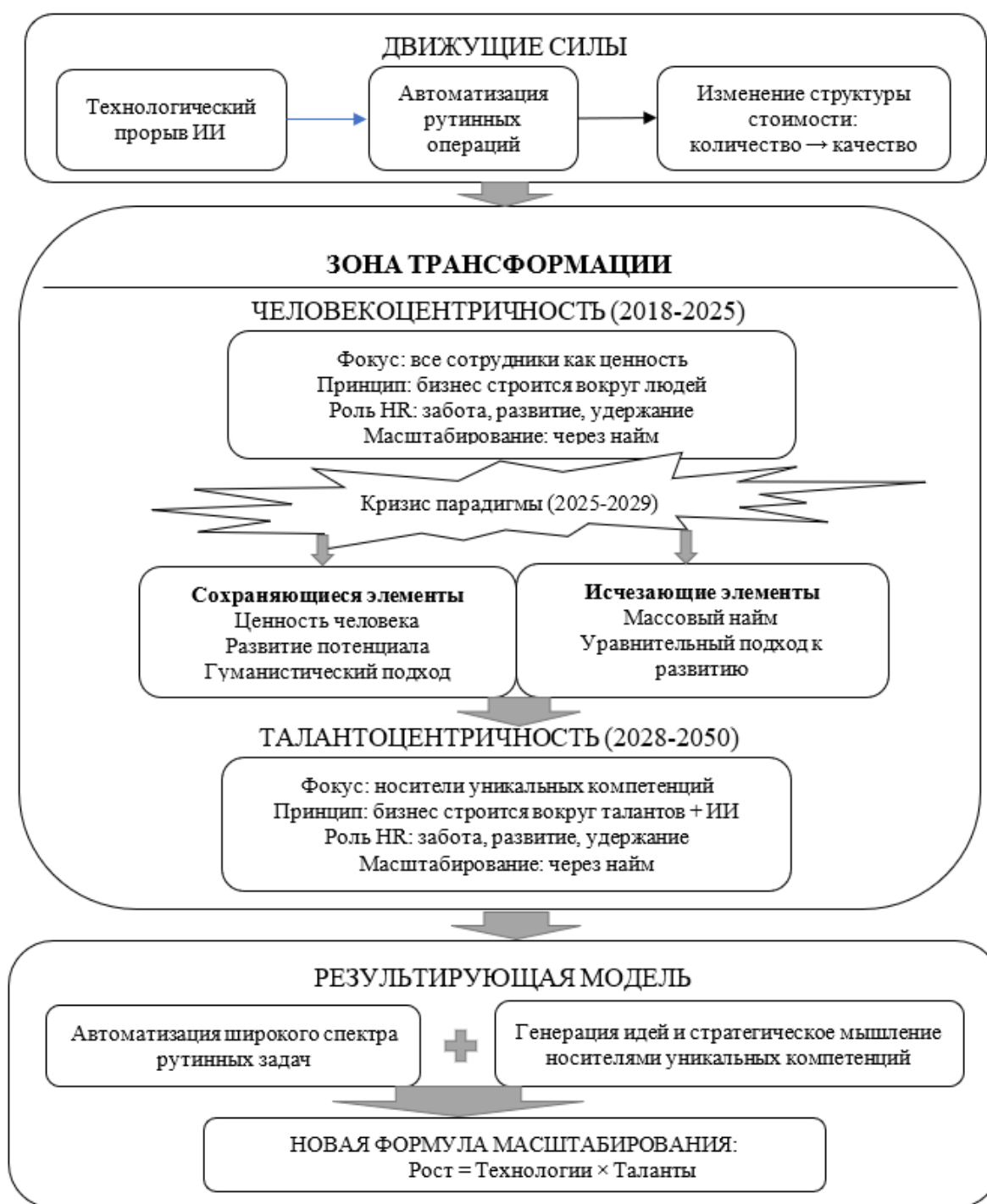


Рис. 1 Процесс трансформации управленческой парадигмы

Таким образом, новая бинарная формула масштабирования с учетом гипотезы, что технологии и таланты развиваются со временем, примет следующий вид:

$$G(t) = k \times \left[T(t) + \int_0^t I_T(\tau) d\tau \right] \times \left[H(t) + \int_0^t I_H(\tau) d\tau \right] \quad (1)$$

где: G – темп роста бизнеса (% за год);

T – уровень технологического оснащения (от 0 до 1 или в баллах);

H – качество человеческого капитала (от 0 до 1 или в баллах);

t – время;

$I_T(\tau)$, $I_H(\tau)$ – инвестиции в технологии и таланты в момент t .

Интегралы отражают накопленный эффект от инвестиций.

Организации сталкиваются с выбором между развитием личности сотрудников и сохранением иерархической стабильности, и в условиях технологической трансформации этот выбор смещается в пользу инвестиций в наиболее перспективные кадры. Роль HR также претерпевает изменения, функция управления персоналом эволюционирует от «социального работника» и «сервиса для сотрудников» к стратегическому партнёру, охотящемуся за гениями.

Представляется, что в перспективе до 2030 г. и позднее многим субъектам хозяйствования, особенно крупному бизнесу, для продолжительного роста и масштабирования деятельности не нужно будет нанимать дополнительных сотрудников. Исследования иностранных авторов подтверждают этот прогноз, западные компании уже активно применяют ИИ в рекрутинге, обучении и анализе данных, добиваясь значительного повышения эффективности HR-процессов [7]. Искусственный интеллект из помощника в решении бизнес-задач превращается в полноценного «работника», выполняющего объёмы задач, ранее требовавшие значительного количества сотрудников.

Переход от человекоцентричности к талантоцентричности, будучи закономерным ответом на технологическую трансформацию, порождает ряд существенных вызовов и потенциальных рисков, требующих глубокого осмысления как с управленческой, так и с социально-этической точек зрения.

Одним из таких рисков является возникновение проблемы социальной стратификации внутри организации. Концентрация ресурсов и внимания исключительно на узкой группе «талантов» неизбежно создаёт прекариат из остальных сотрудников, чей труд автоматизируется или обесценивается. Это чревато ростом внутренней напряжённости, демотивацией значительной части персонала и формированием токсичной корпоративной культуры, где большинство ощущает себя временным балластом. Организация рискует утратить социальную сплочённость, которая, согласно исследованиям организационного поведения, является критическим фактором долгосрочной устойчивости.

Кроме того, талантоцентричность создаёт опасность так называемого «креативного пузыря» и когнитивных искажений. Ограничение круга лиц может привести к групповому мышлению. В отсутствие «голоса масс» и разнообразия перспектив компания теряет чувствительность к сигналам с периферии рынка, что в долгосрочной перспективе может снизить ее адаптивность. Парадоксальным образом ставка на избранные таланты может сделать организацию менее устойчивой к «чёрным лебедям».

Критическим вызовом становится проблема идентификации и оценки таланта. Если ранее критерии эффективности сотрудника были относительно измеримы (выработка, выполнение KPI), то оценка креативности, стратегического мышления и инновационного потенциала остаётся в высокой степени субъективной. Это открывает простор для когнитивных искажений при отборе, коррупционных рисков и ошибок, цена которых в условиях малого числа ключевых сотрудников становится катастрофически высокой. Организации, сделавшие ставку на несколько «звезд», оказываются в критической зависимости от их лояльности, психоэмоционального состояния и решений.

Также, талантоцентричность обостряет проблему «утечки мозгов» как на микро-, так и на макроуровне. На уровне компании концентрация ключевых компетенций в руках немногочисленных сотрудников создаёт неприемлемые риски бизнес-непрерывности — уход одного таланта может парализовать целые направления. На уровне общества и рынка труда это будет способствовать формированию олигополии на таланты, где крупнейшие корпорации концентрируют лучшие умы, лишая остальной рынок и средний бизнес доступа к качественному человеческому капиталу.

В организации могут возникнуть этические дилеммы, связанные с «цифровым разрывом». Талантоцентричность в ее крайней форме предполагает, что технологии заменяют рядовых сотрудников, но служат инструментом для носителей уникальных компетенций. Это углубляет социальное неравенство и ставит под вопрос социальную ответственность бизнеса. Организации, переходящие на данную модель, могут столкнуться с репутационными издержками и давлением со стороны регуляторов, обеспокоенных ростом безработицы и социальной поляризацией.

И, наконец, интенсивное использование талантливых сотрудников породит проблему их выгорания. Возложение на ограниченный круг сотрудников ответственности за генерацию всех прорывных идей и стратегическое развитие при одновременном освобождении их от рутины

создадут беспрецедентное интеллектуальное и эмоциональное давление. В отсутствие распределенной нагрузки и коллективной поддержки таланты подвержены риску когнитивного истощения, что в конечном итоге нивелирует сам эффект от их привлечения.

Перечисленные проблемы, возникающие на фоне «благих намерений», одновременно формирует «зону турбулентности», требующую разработки принципиально новых механизмов управления рисками. Ключевым вопросом дальнейших исследований становится поиск баланса между элитарностью талантоцентричности и инклюзивностью, обеспечивающей системную устойчивость организаций будущего, когда одно не исключает другого, а эффективно взаимодействует.

Заключение

Концепция человекоцентричности, как универсальная парадигма управления персоналом в условиях растущего использования искусственного интеллекта и цифровизации рутинных операций, проявляется как концепция талантоцентричности. Формирующаяся в этих условиях концепция отражает новую реальность, где ценность представляют не все сотрудники, а носители уникальных компетенций.

Формула развития и роста бизнеса может быть представлена как двухкомпонентная модель. Первым компонентом которой являются технологии, способные выполнять рутинную работу за множество сотрудников, а вторым — талантливые люди в оптимальном количестве, которые генерируют идеи и определяют стратегию развития. При этом важно учитывать проблемы, которые могут возникнуть при осуществлении рудовой деятельности и управленческого процесса. Среди них можно назвать техностресс, этические аспекты использования алгоритмов и необходимость обеспечения справедливости в автоматизированных системах принятия решений.

Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку практических инструментов реализации талантоцентричного подхода, а также на изучение социальных и этических последствий перехода к новой парадигме управления.

Литература

1. Галиахметов Р.А., Шмырев М.Н. Использование нейросетей для HR: возможности, перспективы, ограничения // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 2. С. 20-24. DOI: 10.22213/2618-9763-2025-2-20-24 EDN: FCALOV.
2. Демененко И.А. Человекоцентричность как новая парадигма управления человеческими ресурсами // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 8. С. 37-39. EDN: AEZYTO.
3. Куцевол Н.Г., Ибрагимова Г.М., Батыршин Г.Г. Подавление человекоцентричности в системе организационных отношений // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № s2. EDN: RHCATI.
4. Оксенюк Е.Е., Кузьминов А.Н., Воронина А.В. Кадровая безопасность: ключевые аспекты и методы обеспечения в организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12, № 3(156). С. 38-46. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.12.005 EDN: TAYURX.
5. Тухканен Т.Н., Плотникова А.Ю. Кадровый потенциал как фактор развития организации // Актуальные проблемы науки и техники. 2025: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 95-летию Донского государственного технического университета, Ростов-на-Дону, 12–14 марта 2025 года. Ростов-н/Д.: Донской государственный технический университет, 2025. С. 86-88. EDN UDLLNS.
6. Чуб А.А., Полевая М.В. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в кадровом менеджменте как ответ на стратегические вызовы цифровой экономики // Социально-трудовые исследования. 2025. Т. 60. № 3. С. 185-192. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-185-192 EDN: PFZJMB.
7. Шляпов И.В., Титовнина Е.И., Гурушкин П.Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. 2025. № 2. С. 72-84. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198 EDN: IVVXIQ.
8. Voronina A.V., Sorokina O.G., Elchaninova O.V. et al. A Cognitive Approach to Determining the Effectiveness of Teamwork // The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems. Heidelberg: Springer International Publishing, 2021. P. 267-276. DOI: 10.1007/978-3-030-72110-7_27 EDN: ZOWVUY.
9. Gorde S.U. A Conceptual Framework for Integrating Universal Human Values into HR Policies: An Indian Context // International Journal of Research and Innovation in Applied Science. 2025. Vol. 10. Is. 10. P. 2512-2518. DOI: 10.51584/ijrias.2025.10100000204 EDN: AWMMKR.

10. Lazazzara A., Za S., Georgiadou A. A Taxonomy framework and process model to explore AI-enabled workplace inclusion // Journal of Business Research. 2025. Vol. 201(C). DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115697 EDN: MRNAQN.
11. Zachosova N. The theory and methodology of scientific research on the implementation of human-centered management in organizations' HR management strategies // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 8. P. 116-128. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-116-128 EDN: LFDPAА.
12. Ёbeda-Garcна M., Marco-Lajara B., Zaragoza-S6ez P.C., Poveda-Pareja E. Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications // Journal of Innovation & Knowledge. 2025. Vol. 10. Is 6. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100809 EDN: FBLART.