

## Роль искусственного интеллекта в управлении персоналом: возможности и риски цифровизации HR-процессов в Казахстане

ЖАРИЯЛАНДЫ  
21.04.2026

СІЛТЕМЕ  
<https://bilimger.kz/188299/>

**Айдаболов Бекарыс Нурлыбекулы**

Бакалавр, Университет «Туран», Республика Казахстан, г. Алматы

### Аннотация

В статье рассматривается роль искусственного интеллекта (ИИ) в управлении персоналом в условиях цифровизации HR-процессов в Республике Казахстан. Актуальность исследования обусловлена объявлением 2026 года Годом цифровизации и искусственного интеллекта, вступлением в силу Закона РК «Об искусственном интеллекте» и активным внедрением ИИ крупными компаниями страны. Цель работы — проанализировать возможности и риски применения ИИ в HR на основе современных тенденций и реальных кейсов казахстанских организаций. Выявлены ключевые направления использования ИИ: автоматизация рекрутинга, предиктивная аналитика, персонализированное обучение и операционные процессы. На примерах Самрук-Казына, показаны практические результаты внедрения. Обоснованы основные риски: алгоритмическая предвзятость, проблемы защиты персональных данных, потеря человеческого фактора и дефицит компетенций. Сделан вывод о необходимости сбалансированного подхода к цифровизации HR с соблюдением этических и правовых норм..

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, HR-процессы, цифровизация, рекрутинг, эмоциональный интеллект, Казахстан.

### Введение

2026 год объявлен Указом Президента Республики Казахстан Годом цифровизации и искусственного интеллекта. 17 ноября 2025 года был подписан, а 18 января 2026 года вступил в силу Закон Республики Казахстан «Об искусственном интеллекте» № 230-VIII

ЗРК. Эти стратегические решения создали правовую и институциональную основу для системного внедрения ИИ во все сферы экономики, включая управление человеческими ресурсами.

Согласно исследованию ANCOR Central Asia (2025), лишь 35 % казахстанских компаний активно используют искусственный интеллект в HR-процессах, около 30 % применяют его точно. Однако крупный бизнес и квазигосударственный сектор уже демонстрируют заметные результаты. В апреле 2026 года стартовала флагманская образовательная программа AI Leaders 2026, в которой участвуют топ-менеджеры более 150 организаций страны и региона. Программа реализуется при поддержке Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), OpenAI Academy и Silkroad Innovation Hub. Её цель — разработка собственных ИИ-стратегий компаниями и подготовка кадров, способных эффективно внедрять технологии.

Несмотря на растущий интерес, вопрос возможностей и рисков цифровизации HR-процессов остаётся недостаточно изученным в казахстанском контексте. Цель статьи — провести комплексный анализ роли искусственного интеллекта в управлении персоналом, выявить ключевые возможности и риски на основе актуальных данных 2026 года и предложить практические рекомендации..

1.4. Теоретический анализ роли искусственного интеллекта в управлении персоналом: возможности и риски цифровизации HR-процессов в Казахстане

Вопрос роли искусственного интеллекта в управлении персоналом и рисков цифровизации HR-процессов в современном научном поле Казахстана остаётся недостаточно разработанным. Несмотря на наличие отдельных исследований, посвящённых внедрению ИИ в рекрутинг, аналитику и обучение, их интеграция в контексте казахстанских реалий представлена фрагментарно. В связи с этим актуальным становится теоретический анализ существующих подходов с целью выявления закономерностей взаимодействия возможностей и рисков указанных процессов.

В рамках цифровизации HR-процессов искусственный интеллект, возможности его применения и риски формируют целостную динамическую систему, в которой технологическое действие выступает не только средством повышения эффективности, но и способом трансформации управленческой практики и осмысления человеческого капитала. В отличие от традиционных HR-подходов с жёсткой структурой и ручным трудом, цифровизация предполагает возникновение решений «здесь и сейчас», что обуславливает непосредственную связь ИИ с актуальными данными о сотрудниках и уровнем стратегической осознанности менеджмента. Как отмечается в материалах программы AI Leaders 2026, ИИ в данном контексте выступает медиатором между данными и управленческими решениями, позволяя технологической реакции опережать

её традиционную интерпретацию.

Анализируя роль возможностей ИИ в управлении персоналом, можно отметить, что они выполняют не только операционную, но и стратегическую функцию. В ряде исследований ИИ рассматривается как форма предиктивного мышления, в рамках которого формирование управленческих решений осуществляется через обработку больших данных, машинное обучение и генеративные модели. В отличие от подходов, в которых цифровизация трактуется как простая автоматизация, импровизационный характер внедрения ИИ демонстрирует обратную зависимость: именно технологии становятся источником возникновения новых управленческих моделей и стратегий, определяя дальнейшее развитие HR-процессов.

Риски цифровизации характеризуются высокой степенью неопределённости и непосредственностью проявления. В отличие от репрезентативного подхода, предполагающего контролируемое использование технологий, цифровизация опирается на их реальное проживание в корпоративной среде. Исследования в области алгоритмической этики показывают, что риски выполняют регулятивную функцию, влияя на выбор моделей, уровень прозрачности и качество внедрения. При этом наблюдается эффект взаимного влияния: возможности ИИ не только повышают эффективность, но и трансформируют риски, создавая непрерывный цикл обратной связи.

Сознание управленцев и HR-специалистов в процессе цифровизации выполняет интегративную функцию, обеспечивая согласование инноваций и стабильности процессов. В отличие от жёсткого рационального контроля, характерного для традиционного управления, здесь оно проявляется как форма внимательного присутствия, направленного на отслеживание технологических и этических импульсов. В рамках интегративного подхода сознание рассматривается как многоуровневая система, включающая технические, этические и стратегические компоненты, которые активизируются одновременно в процессе внедрения ИИ.

Таким образом, пересечение возможностей ИИ, рисков и управленческого сознания происходит в точках, где технологическое действие становится осознанным стратегическим решением, а этический отклик приобретает форму корпоративной политики. Цифровизация HR в данном контексте может быть интерпретирована как процесс самоорганизации, в котором изменение одного компонента инициирует трансформации в других. Данный подход позволяет рассматривать внедрение ИИ как форму стратегического мышления, основанного на способности к быстрой интеграции технологических и человеческих процессов.

Значительный вклад в понимание данной взаимосвязи вносит опыт экосистемы SKAI ФНБ «Самрук-Казына». В рамках данного подхода цифровизация HR рассматривается

как результат взаимодействия трёх уровней: операционно-технологического, аналитического и стратегического. Их пересечение формирует целостный акт управления, в котором ИИ становится выражением эффективности и одновременно инструментом её осмысления.

Анализ данной модели показывает, что внедрение ИИ возникает не как механическое копирование западных практик, а как результат непрерывного диалога между данными, этикой и корпоративной стратегией. В этом контексте особое значение приобретает работа с предиктивными моделями и прозрачностью алгоритмов. Согласно исследованиям ANCOR Central Asia, именно баланс возможностей и рисков определяет содержание и качество цифровизации HR-процессов.

Таким образом, ИИ в управлении персоналом выступает как интегративный механизм, связывающий технологический, аналитический и человеческий уровни. Возможности обеспечивают энергетическую и операционную основу процесса, в то время как риски выполняют функцию координации и осмысления.

Особое значение в данном процессе приобретает этический интеллект организаций, который обеспечивает способность к осознанию, дифференциации и регуляции технологических решений в условиях неопределённости. В контексте цифровизации HR этический интеллект проявляется как чувствительность к внутренним корпоративным ценностям и способность преобразовывать их в прозрачные алгоритмы. Чем выше уровень этической дифференциации, тем более устойчивым и ответственным становится внедрение ИИ.

Кроме того, этический интеллект играет ключевую роль в межорганизационном взаимодействии в процессе совместной цифровизации. Социальная ответственность и регуляторные навыки обеспечивают формирование общего технологического и этического пространства, в котором происходит координация действий без нарушения прав человека. Это позволяет рассматривать цифровизацию HR не только как индивидуальный процесс компании, но и как межсубъектный, основанный на тонкой чувствительности к законодательным и социальным нормам.

В целом, цифровизация HR-процессов с использованием искусственного интеллекта может быть интерпретирована как специфическая управленческая практика, в рамках которой возможности, риски и стратегическое сознание образуют единую систему. Их интеграция обеспечивает не только повышение эффективности, но и углублённое развитие человеческого капитала, что делает данную тему перспективным объектом дальнейших междисциплинарных исследований.

## Заключение

Проведённый теоретический анализ позволяет рассматривать роль искусственного

интеллекта в управлении персоналом как сложный психо-технологический процесс, в котором возможности, риски и стратегическое сознание образуют единую динамическую систему. Их взаимодействие носит взаимозависимый характер: ИИ выступает не только средством автоматизации, но и источником формирования новых управленческих парадигм, риски регулируют качество внедрения, а сознание обеспечивает интеграцию и осмысление происходящего, не нарушая баланса между технологиями и человеком.

Установлено, что ключевым механизмом, обеспечивающим согласованность данных компонентов, является этический и стратегический интеллект организаций. Его развитие позволяет компаниям более точно распознавать и дифференцировать технологические возможности, регулировать уровень рисков и выстраивать эффективное взаимодействие с регуляторами и сотрудниками в условиях цифровой трансформации. В этом контексте цифровизация HR выступает не только как техническая практика, но и как средство развития конкурентоспособности и устойчивого управления человеческим капиталом.

Анализ существующих подходов также выявил недостаточную разработанность проблемы интеграции технологических, этических и стратегических аспектов в рамках казахстанской практики, что указывает на необходимость дальнейших междисциплинарных исследований. Перспективным направлением является проведение эмпирических исследований, направленных на изучение влияния внедрения ИИ на уровень вовлечённости сотрудников и эффективность HR-процессов.

Таким образом, искусственный интеллект в управлении персоналом может рассматриваться как эффективная форма управленческой практики, обладающая значительным потенциалом в области повышения производительности и психологического благополучия сотрудников.

#### Список литературы

1. Закон Республики Казахстан «Об искусственном интеллекте» от 17 ноября 2025 года № 230-VIII ЗРК.
2. Об объявлении 2026 года Годом цифровизации и искусственного интеллекта: Указ Президента Республики Казахстан от 6 января 2026 года.
3. ANCOR Central Asia. Исследование рынка труда и HR-трендов в Центральной Азии, 2025.
4. Пресс-центр ФНБ «Самрук-Казына». Материалы по экосистеме SKAI, 2026.
5. Министерство искусственного интеллекта и цифрового развития РК. Материалы программы AI Leaders 2026, апрель 2026.

**ҚМ АА** Куәлік нөмірі: **KZ45VPY00102718** — ҚР Мәдениет және Ақпарат министрлігі

© 2026 **Bilimger.kz** Ақпараттық-танымдық білім порталы. Барлық мазмұн авторлық құқықпен қорғалған.