

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Применение инструментов искусственного интеллекта для
автоматизации процессов подбора персонала на примере ПАО Сбербанк**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Трофимовой Анастасии Николаевны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.э.н., доцент _____ «__» _____ 202__ г. / Л.В. Славнецкова/

Зав.кафедрой

д-р эк.н., профессор _____ «__» _____ 202__ г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2026

Введение. Современный рынок труда характеризуется высоким уровнем конкуренции среди работодателей за квалифицированные кадры. Подбор персонала является одним из ключевых элементов кадровой политики организации, влияющим на эффективность её функционирования и развитие. Применение инструментов искусственного интеллекта позволяет автоматизировать процессы подбора сотрудников, значительно повышая скорость обработки резюме, качество отбора кандидатов и снижая затраты на рекрутмент. Таким образом, данная тема приобретает особую актуальность в связи с необходимостью повышения эффективности управления персоналом и оптимизации кадровых ресурсов предприятий.

Объект исследования: процесс подбора персонала в организациях.

Предмет исследования: инструменты искусственного интеллекта, используемые для автоматизации процессов подбора персонала.

Цель работы: изучить потенциал использования инструментов искусственного интеллекта и создать мероприятия для их внедрения с целью автоматизации процессов подбора персонала.

Задачи работы:

- Изучить теоретические основы применения инструментов искусственного интеллекта для автоматизации процесса подбора персонала.
- Проанализировать автоматизацию процессов подбора персонала в ПАО «Сбербанк».
- Разработать мероприятия по внедрению инструментов искусственного интеллекта для совершенствования системы подбора персонала.

Методы исследования:

- анализ литературы и нормативно-правовых актов,

- сравнительный метод анализа и синтеза,
- метод обобщения опыта и систематизации полученных данных,
- моделирование процессов подбора персонала с применением инструментов искусственного интеллекта.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций и предложений по совершенствованию автоматизированных процедур подбора персонала, применимых на предприятиях аналогичного профиля.

Работа включает три главы, заключение и список использованной литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам применения инструментов искусственного интеллекта для автоматизации процессов подбора персонала. Во второй главе проведен анализ текущего состояния и особенностей использования данных технологий на предприятии ПАО Сбербанк. Третья глава содержит рекомендации и мероприятия по улучшению существующих практик с обоснованием их экономической выгоды.

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Первая часть посвящена исследованию вопросов управления человеческими ресурсами, которое требует своевременной адаптации к изменениям внешних условий и современного рынка. Рассматриваются различия между традиционными концепциями управления персоналом и современными подходами к управлению человеческими ресурсами, подчеркивая необходимость рассматривать сотрудников как важнейший фактор стратегического успеха компании.

Описывается сущность искусственного интеллекта (ИИ) согласно российскому ГОСТу, акцентируя внимание на его способности имитировать

когнитивные функции человека и обеспечивать эффективное решение практических задач обработки данных. Анализируются принципы классификации систем ИИ, основанные на объектах управления, технологиях и методах работы, взаимодействии с оператором и внешними системами, а также дополнительные аспекты, такие как устойчивость, надежность и безопасность.

Также приводится описание процесса формирования эффективной системы управления персоналом, включая ключевые компоненты: планирование потребности в кадрах, подбор и адаптацию сотрудников, оценку и мотивацию персонала, корпоративную культуру и процедуры высвобождения. Выделены различные технологии поиска и подбора персонала, такие как массовый рекрутмент, классический рекрутмент, прямой поиск и хедхантинг, каждая из которых соответствует разным этапам и потребностям компаний.

Отмечаются особенности российского контекста управления кадрами, начиная с эпохи централизованного планирования и заканчивая современной практикой управления человеческим капиталом. Описаны типы компетентности сотрудников (*hard skills* и *soft skills*), этапы привлечения персонала, критерии эффективности подбора и важность гибкого подхода к привлечению различных категорий сотрудников.

Также был проведен анализ методов автоматизации процесса подбора персонала, по итогу которого удалось установить, что большинство методов оценки эффективности процессов подбора персонала будут уместны для оценки автоматизированных систем с применением искусственного интеллекта, однако для предотвращения критических ошибок и неинтерпретируемых результатов следует избегать применения аналитических подходов, опирающихся на искусственный интеллект.

Анализ хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк позволил выявить устойчивые тенденции роста ключевых показателей и подтвердить лидирующую позицию банка на российском финансовом рынке. В отчете

отражены существенные достижения в развитии банковских технологий, обеспечении высокого уровня обслуживания клиентов и формировании эффективной корпоративной культуры.

Современный этап развития характеризуется эволюцией от традиционного формата коммерческого банка к многоуровневой финансовой экосистеме, основанной на принципах человекоцентризма. В центре внимания банка находятся потребности и предпочтения клиентов, а сотрудники выступают важнейшими участниками общей миссии, направленной на формирование доверительной атмосферы и поддержку клиентов в достижении их целей и амбиций.

Показатели деятельности свидетельствуют о высоких темпах цифровизации и технологического прогресса. Цифровая платформа «СберБанк Онлайн» получила широкое распространение среди населения и малого бизнеса, показывая ежегодный прирост активности и объемов совершаемых операций. Использование инновационных моделей искусственного интеллекта позволило создать уникальный сервис голосового ассистента «Салют», обеспечить безопасность платежей и ускорить процедуры одобрения кредитных заявок. Модель кредитной фабрики обеспечивает выдачу кредитов в рекордно короткие сроки, гарантируя высокое качество обслуживания и минимальное вмешательство человека в рутинные операции.

Особое внимание уделено инвестициям в развитие перспективных направлений: роботизация процессов, развитие нейронных сетей и создание мультифункциональных платформ для дистанционного обслуживания клиентов. Оперативность и точность предоставления услуг достигли значительных высот, благодаря чему клиенты остаются лояльными и высоко оценивают удобство и комфорт сотрудничества с банком.

В ходе анализа удалось установить, что одну из главных проблем Сбербанка образует сложность управления огромной и разнообразной клиентской базой, что снижает оперативность внедрения новых решений и

открывает окно возможностей для специализированных банков, действующих в узких сегментах рынка. Высокая конкуренция в финансовом секторе диктует необходимость постоянных инноваций и значительных финансовых вложений для поддержания конкурентоспособности.

Анализ хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк» за 2024 год выявляет положительные тенденции роста основных экономических показателей, свидетельствующие о стабильности и устойчивости банка. Процесс цифровизации оказывает значительное положительное влияние на финансовую эффективность, позволяя снижать издержки и повышать производительность труда. Особое внимание уделяется развитию собственных цифровых платформ и созданию экосистемы, что открывает дополнительные источники дохода и укрепляет позиции банка на рынке.

Вместе с тем сохраняется потребность в дальнейшем повышении операционной эффективности и контроле за уровнем операционных расходов. Применение цифровых технологий в управлении персоналом помогает привлекать высококвалифицированных специалистов, соответствующих современным вызовам и требованиям рынка.

Мероприятия по автоматизации процессов подбора персонала с использованием инструментов искусственного интеллекта. Для повышения эффективности подбора персонала с помощью искусственного интеллекта были предложены два основополагающих мероприятия. Каждое из них обладает собственными целями, задачами и ожидаемыми результатами, подкрепленными строгими экономическими расчетами.

Первое мероприятие получило название «Оптимизация процесса подбора персонала с применением технологий искусственного интеллекта». Суть мероприятия заключается в создании интеллектуальной системы, которая призвана осуществлять предварительную оценку соискателей на основе их профессиональных качеств и соответствия требованиям конкретной вакансии. Данный подход позволяет автоматизировать ряд этапов, ранее

выполнявшихся вручную сотрудниками отдела кадров, включая первоначальный анализ резюме, проверку опыта и профессиональных достижений кандидата, а также прогнозирование вероятности успешного прохождения испытательного срока. Преимущества такого подхода заключаются в следующем:

- Значительное сокращение времени, затрачиваемого на первичную обработку кандидатов, что высвобождает ценные ресурсы HR-подразделения для осуществления более творческой и сложной работы.
- Устранение субъективности в оценке кандидатов, обусловленное человеческим фактором, что гарантирует большую объективность и точность прогнозируемых результатов.
- Повышение качества принимаемых решений относительно найма сотрудников, так как система способна анализировать большее количество критериев и давать рекомендации, превосходящие традиционные подходы.

Экономическое обоснование мероприятия базируется на расчете прямого воздействия на сокращение сроков закрытия вакансий и уменьшение связанных с ними затрат. В частности, средние сроки закрытия одной вакансии в настоящий момент составляют около 45 дней. Предполагается, что внедрение предлагаемой системы сократит этот показатель приблизительно вдвое, до 22,5 дней. Годовая экономия от ускоренного закрытия каждой вакансии исчисляется десятками миллионов рублей. Следовательно, инвестиции в разработку и внедрение системы, составляющие порядка 22 млн рублей, окупятся за весьма непродолжительный срок и дадут значительный положительный эффект в дальнейшем.

Второе мероприятие называется «Автоматизация процесса внутренней ротации сотрудников с использованием искусственного интеллекта». Цель мероприятия — повышение эффективности и прозрачности внутренней ротации сотрудников ПАО Сбербанк. Ключевая идея состоит в создании цифровой платформы, основанной на современных технологиях

искусственного интеллекта. Эта платформа предназначена для автоматического информирования сотрудников о наличии вакансий внутри компании, соответствующих их профилю, опыту и возможностям карьерного роста. Технология искусственного интеллекта позволяет анализировать профессиональные качества сотрудников, определяя их сильные стороны и зоны риска, и на основе этих данных формировать конкретные рекомендации по возможной внутренней ротации.

Эффективность мероприятия определяется следующим образом:

- Сокращается время, необходимое для поиска и подбора сотрудников на свободные вакансии, что напрямую влияет на производственные показатели компании.
- Укрепляются внутренние кадровые резервы, что улучшает адаптивность и гибкость структуры банка в целом.
- Поддерживается инициатива карьерного роста сотрудников, стимулируется заинтересованность в повышении собственной квалификации и расширении кругозора.

Предварительные расчеты показали, что такое мероприятие даст ощутимую экономическую выгоду. Совокупные ежегодные затраты на осуществление мероприятия составят около 30 млн рублей, однако чистый эффект, связанный с повышением эффективности процессов внутренней ротации, составит порядка 85,5 млн рублей уже в первый год после внедрения и порядка 107,5 млн рублей в последующие годы. Данный подход позволит существенно сократить периоды нахождения вакансий незакрытыми, повысить уровень удовлетворенности сотрудников возможностями для карьерного роста и усилить позиции банка на рынке труда.

Резюмируя изложенное, оба мероприятия демонстрируют высокие показатели рентабельности и предполагают значительный экономический эффект. Оптимизация процесса подбора персонала и автоматизация внутренней ротации сотрудников не только повышают эффективность работы банка, но и оказывают позитивное влияние на его репутацию как

работодателя, содействуют созданию благоприятных условий для развития персонала и поддерживают конкурентные преимущества компании на рынке труда.

Заключение. В теоретической части работы были рассмотрены основные понятия «управления персоналом» и «управления человеческими ресурсами», а также сущность искусственного интеллекта. Проанализированы современные методы и инструменты, применяемые в процессах подбора персонала и внутренней ротации сотрудников. Было установлено, что традиционная практика подбора и перемещения кадров часто страдает от субъективности и низкой эффективности, что стимулирует необходимость внедрения новых технологий и методов.

Разработанные мероприятия направлены на кардинальное изменение сложившейся ситуации. Во-первых, была предложена оптимизация процесса подбора персонала с применением технологий искусственного интеллекта. Данное мероприятие предусматривает создание интеллектуальной системы, способной автоматически оценивать профессиональные качества кандидатов и выдавать рекомендации по их размещению на подходящие вакансии. Во-вторых, разработана концепция автоматизации процесса внутренней ротации сотрудников, предусматривающая создание цифровой платформы, использующей технологии искусственного интеллекта для анализа профессиональных характеристик и предпочтений сотрудников и последующей рекомендации им вакансий, соответствующих их компетенциям и устремлениям.

Расчеты показали, что указанные мероприятия имеют значительный экономический эффект. Введение интеллектуальной системы подбора персонала позволит сократить сроки закрытия вакансий и сэкономить значительные суммы, связанные с рекрутингом. Аналогично, автоматизация внутренней ротации повысит продуктивность HR-служб и усилит внутреннюю мобилизацию сотрудников, что принесет прямую выгоду в виде повышения эффективности и лояльности персонала.

Таким образом, проведённое исследование подтвердило целесообразность и перспективность предложенных мероприятий, подтвердив их значительный вклад в улучшение процессов управления персоналом и повышение конкурентоспособности банка.

Итогом исследования стало формирование целостной картины возможностей искусственного интеллекта в управлении персоналом крупной финансовой структуры. Результаты представляются полезными не только для ПАО Сбербанк, но и для других организаций финансового сектора, сталкивающихся с похожими проблемами роста и расширения своей деятельности. Выводы работы демонстрируют потенциал искусственного интеллекта как инструмента модернизации и повышения конкурентоспособности компаний на современном рынке труда.