

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

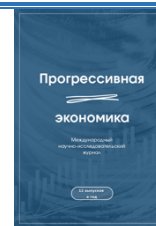
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/diagnostika-finansovoj-ustojchivosti-pri-primenении-kadrovoy-strategii-razvitiya-i-riski-pri-ispolzovanii-iskusstvennogo-intellekta-dlya-analitiki/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336.6

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_475



ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И РИСКИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ АНАЛИТИКИ

*Лебедев П.Г., аспирант, Московский университет «Синергия»,
г. Москва, Россия*

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9441-9767>

e-mail: mr.nazgul912@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется, как кадровая стратегия развития и инструменты HR-аналитики влияют на диагностику финансовой устойчивости компании. Показано, что классические коэффициентные модели (Альтмана, Бивера) не учитывают вклад человеческого капитала, из-за чего недооценивают риски и возможности, связанные с персоналом. Отдельно разобраны риски применения ИИ в HR аналитике: алгоритмическая предвзятость, неполные данные, непрозрачность моделей, неоправданные ожидания по ROI, а также предложена матрица их оценки. В качестве практического результата предложены три аналитических инструмента для встраивания ИИ в кадровую аналитику: индекс кадровых рисков, сценарное моделирование и матрица талантов. Обоснована необходимость комплексного подхода к оценке финансовой устойчивости, учитывающего не только финансовые показатели, но и эффективность использования человеческого капитала. Раскрыты структурные, ресурсные и технологические механизмы влияния кадровой стратегии на финансовые результаты компании. Сформулированы рекомендации по управлению рисками внедрения ИИ, предусматривающие повышение качества кадровых данных, контроль алгоритмических решений и оценку фактической экономической отдачи от использования интеллектуальных инструментов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, кадровая стратегия, человеческий капитал, HR-аналитика, искусственный интеллект, риски, диагностика, VAIC, устойчивое развитие.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для цитирования: Лебедев П.Г. Диагностика финансовой устойчивости при применении кадровой стратегии развития и риски при использовании искусственного интеллекта для аналитики // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 475–484. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_475.

Статья поступила в редакцию: 20.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.10.2026 г. Принята к публикации: 25.10.2026 г.

DIAGNOSING FINANCIAL STABILITY WHEN IMPLEMENTING AN HR DEVELOPMENT STRATEGY AND THE RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR ANALYTICS

*Lebedev P.G., Postgraduate Student, Moscow University "Synergy",
Moscow, Russia*

129090, Moscow, Meshchanskaya St., 9/14, building 1

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9441-9767>

e-mail: mr.nazgul912@mail.ru

Abstract. The article explores how HR development strategy and HR analytics tools affect the diagnosis of a company's financial stability. It is shown that classical coefficient models (Altman, Beaver) do not take into account the contribution of human capital, which is why they underestimate the risks and opportunities associated with personnel. The risks of using AI in HR analytics are analyzed separately: algorithmic bias, incomplete data, opacity of models, unjustified expectations for ROI, and a matrix for their assessment is proposed. As a practical result, three analytical tools are proposed for integrating AI into HR analytics: the HR risk index, scenario modeling, and the talent matrix. The necessity of an integrated approach to assessing financial stability is substantiated, taking into account not only financial indicators, but also the effectiveness of using human capital. The structural, resource, and technological mechanisms of the HR strategy's impact on the company's financial results are disclosed. Recommendations on managing the risks of implementing AI are formulated, providing for improving the quality of personnel data, monitoring algorithmic solutions, and evaluating the actual economic benefits of using intelligent tools.

Keywords: financial stability, HR strategy, human capital, HR analytics, artificial intelligence, risks, diagnostics, VAIC, sustainable development.

JEL classification: G32, J24, O33.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.



For citation: Lebedev P.G. (2026). Diagnostika finansovoi ustoichivosti pri primeneni kadrovoy strategii razvitiya i riski pri ispol'zovanii iskusstvennogo intellekta dlya analitiki [Diagnosing financial stability when implementing an hr development strategy and the risks of using artificial intelligence for analytics]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 475–484. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_475. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 20/09/2026. Approved after review: 22/10/2026. Accepted for publication: 25/10/2026.

Введение

Диагностика финансовой устойчивости компании исконно опирается на анализ при помощи коэффициентного подхода, который может оценить структуру капитала, его ликвидность и рентабельность. Финансовые контроллеры и внутренние аналитические подразделения используют эти показатели для оценки собственного положения и положения конкурентов, чтобы определить направления улучшения финансовой устойчивости. В современных реалиях в сервисной экономике, когда 78% ВВП формируется за счет оказания услуг, единственным способом предоставления которых являются люди, человеческий капитал становится главным драйвером экономического роста.

С каждым годом при анализе финансового рынка стейкхолдеры всё чаще акцентируют внимание на эффективности человеческого капитала, производительность труда, текучесть кадров и состав человеческого ресурса. Все это они используют в рамках принятий инвестиционных решений, а руководство компаний как инструмент развития бизнеса. На сегодняшний день опыт зарубежных компаний показывает, как правильно интегрировать человеческий капитал в систему подходов оценки и расчетов финансовой устойчивости компании. Таким образом они пытаются объединить классический финансовый анализ с новыми показателями эффективности человеческого ресурса.

Цифровая трансформация и обострение конкуренции за высококвалифицированных специалистов ставят перед компаниями задачу синхронизации кадровой стратегии с финансовой устойчивостью. Традиционные модели диагностики финансового состояния Альтмана и Уильяма Бивера опираются преимущественно на бухгалтерские коэффициенты, игнорируя вклад нематериальных активов, создаваемых человеческим капиталом. Наравне с традиционными моделями ведется внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в аналитику, в том числе в HR-аналитику и финансовое прогнозирование, которое создаёт новые каналы влияния на доходность, затраты и риски. Однако применение ИИ сопряжено с особыми рисками, способными исказить диагностику финансовой устойчивости и привести к ошибочным стратегическим решениям.

Исследования проводимые Джей Барни в 1991 году и опубликованные в журнале Journal of Management [1] стали одними из основных в развитии



ресурсной теории фирмы. Проведенные им исследования показывают, что человеческий ресурс также, как и иные ресурсы развития компании отвечает критериям устойчивого конкурентного преимущества, что в свою очередь влияет на операционную эффективность и финансовую устойчивость компании.

Ресурсная теория фирмы получила свое развитие намного позже в работах других ученых, которые при помощи эмпирических исследований и проводимых опытов смогли доказать, что конкурентным преимуществом компаний являются качественные характеристики человеческого капитала, которые преобладают над количественным показателем человеческих кадров. Наиболее важным примером автор считает исследования, проводимые в Саудовской Аравии в период с 2017 по 2021 года ученым Аль-Харби, А. А., который смог подтвердить теорию о том, что интеллектуальный капитал оказывает положительное влияние на устойчивую эффективность предприятий малого и среднего бизнеса. Согласно проведенным исследованиям, именно эффективность человеческого капитала показало высокое влияние на рентабельность собственного капитала и маржинальность компании (NPM) [2]. Его исследование интеллектуального капитала (ИК) и эффективности компаний в Саудовской Аравии смогло наглядно доказать основной тезис ресурсной теории фирмы о том, что именно внутренние ресурсы фирмы, такие как человеческий капитал, обладающий определенной незаменимостью, предоставляет компании конкурентное преимущество.

Эмпирические исследования, которые проводились в 2020 годах нашими азиатскими коллегами, частично подтверждают теорию о том, что чем больше компании инвестируют в персонал (обучение, мотивация и т.д.) тем больше растут финансовые показатели фирмы. Однако даже при всех положительных результатах проводимых исследований кадровые метрики остаются также ограничены при расчете финансовых показателей фирм. Статья «The relationship between flexible human resource management and innovative work behaviors: The role of affective responses and the social climate» [3] авторов Юхи Чунг и Норихико Такэути показала, что гибкая система управления человеческими ресурсами (HRM) влияет на новизну, которую сотрудники приносят в компанию и прогрессивность организации как таковую. На основе данных опроса 153 менеджеров высокотехнологичных фирм они доказали: гибкая HRM действительно стимулирует сотрудников проявлять инновационное рабочее поведение, что увеличивает финансовые показатели фирм и их потенциал в долгосрочной перспективе.

Исследования, на основании которых была подготовлена данная статья, говорят нам о том, что инвестиции в человеческий капитал и рост финансовых показателей не являются линейными, так как зависят от конкретных факторов. Между коэффициентом добавленной стоимости интеллектуального капитала (VAIC) и рентабельностью активов (ROA) существует статистически



значимая связь. В работе Аль-Харби, А. А среднее значение VAIC по проанализированным компаниям составило 9,38, средняя ROA – 12,8%. В исследованиях Юхи Чунг и Норихико Такэути подтверждается теория о том, что рост численности сотрудников не обязательно ведёт к повышению финансовых показателей и может даже оказывать негативное влияние на финансовые показатели компании. Все вышеперечисленное говорит нам о том, что необходимо улучшать и оптимизировать уже существующую структуру управления персоналом: нанимать высококвалифицированный персонал и предлагать ему развитие внутри компании, а не наращивать его количество и создавать низкоквалифицированную рабочую силу, которая может пагубно влиять на финансовые показатели фирмы.

Данные результаты имеют важное значение для настоящего исследования, поскольку они эмпирически подтверждают теоретические положения ресурсной теории фирмы о том, что именно качественные характеристики человеческого капитала, а не его количественные параметры, выступают драйвером финансовой устойчивости. Согласно исследованиям, проводимым в Международной организации труда в 2025 году, около 24% рабочих мест в мире находятся в тесной взаимосвязи между ИИ и человеком, а в странах с высоким уровнем дохода данный показатель достигает 34%. [4] Это говорит нам о том, что мировой рынок труда уже начал трансформацию и замещение человеческого ресурса на ИИ. Однако если рассматривать ИИ как фактор роста финансовой устойчивости, то можно составить матрицу рисков, основанную на данных исследователей и программистов со всего мира:

Таблица 1

Матрица рисков использования ИИ в рамках анализа для повышения финансовой устойчивости

Table 1

Risk matrix for the use of AI in analytics to improve financial stability

Категория риска	Вероятность	Влияние	Уровень риска
Низкое качество данных	Высокая	Высокое	Критический
Переобучение модели	Высокая	Среднее	Высокий
Кибер-угрозы	Средняя	Высокое	Высокий
Дефицит компетенций	Высокая	Среднее	Средний
Ошибочные финансовые прогнозы	Высокая	Очень высокое	Критический
Алгоритмическая предвзятость	Высокая	Высокое	Критический
Нарушение конфиденциальности	Средняя	Высокое	Высокий
Необъяснимость решений	Высокая	Среднее	Средний
Неоправданный ROI	Высокая	Высокое	Критический

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author



Данные таблицы 1 подтверждают, что искусственный интеллект хоть и выходит на совершенно новый уровень аналитики и прогнозов, это не означает полный уход от рисков и новых трудностей при проведении аналитики. Исследование А.И. Зуевой, посвящённое балансу интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике, вносит существенный вклад в развитие аналитики ИИ и позволяет детальнее рассмотреть матрицу рисков использования ИИ, а также дополнить ее. Автор акцентирует внимание на вызовах и угрозах для устойчивого развития бизнеса и экономики, связанных с замещением человеческого труда алгоритмами ИИ [5]. Исходя из её исследования, мы можем дополнить представленную матрицу рисков (Таблица 1) анализом угроз для устойчивого развития. Таким образом это позволит нам обосновать необходимость разработки этических механизмов управления ИИ в HR-аналитике. Работа Зуевой А.И. подчёркивает, что без учёта социальных и этических аспектов внедрение ИИ может привести к снижению качества человеческого капитала и, как следствие, к потере финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Исследования, проводимые Джанин Берг и Ханной Джностной, показывают, что большое количество систем ИИ, созданных для управления персоналом строятся на неясных целях, неполных данных и предвзятостью со стороны ИИ, многие модели программируются не понятными для работодателя методами, которые они не могут оптимизировать без сторонней помощи внешних сотрудников [6], что полностью подрывает полезность и смысл данной модели ИИ. На сегодняшний день фирмы считают, что ИИ улучшает эффективность, а также снижает количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Однако, без человека, ИИ – это ограниченный инструмент, база данных, которая может непреднамеренно привести к системным сбоям в компании, создав критические зоны, которые могут снизить финансовую устойчивость и эффективность компаний.

Отдельного внимания заслуживает проблема ROI, которая возникает при внедрении ИИ. Данные от исследовательской компании Garther [7], которые были получены на основании опроса 350 глобальных руководителей компаний с годовой выручкой более 1 млрд долларов, говорят нам о том, что около 80% компаний, которые внедряли ИИ в свой бизнес, сокращали свой штат из-за ненужности человеческого ресурса для экономии денежных средств. Однако, как показали исследования, между сокращением человеческого капитала и увеличением показателя ROI нет никакой взаимосвязи. Более того, компании, которые, наоборот, внедряли ИИ и не сокращали свой штат показывали наиболее успешные показатели и рост ROI.

Подводя итоги, можно отметить, что применение ИИ способно снижать финансовые риски компании за счет оптимизации организационной структуры и распределения ресурсов, повышения эффективности подбора персонала и сокращения финансовых ограничений, связанных с кадровыми

процессами. Кроме того, внедрение интеллектуальных инструментов способствует росту производительности труда, что при грамотной организации работы с человеческим капиталом может положительно сказаться на финансовой устойчивости компании.

В контексте технологического эффекта внимания заслуживают исследования российских учёных. Так, Р.О. Болотов и А.Е. Суглобов разработали нейросетевую модель для оценки финансового состояния компаний реального сектора экономики. Их результаты демонстрируют, что применение нейронных сетей позволяет повысить точность прогнозирования банкротства по сравнению с традиционными методами [8]. Это исследование наглядно подтверждает нам тезис о том, что ИИ способен повысить производительность труда и положительно повлиять на финансовую устойчивость фирмы. Работа Болотова и Суглобова служит важным аргументом в пользу интеграции интеллектуальных систем в диагностику финансовой устойчивости, особенно в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Для общего понимания стоит выделить несколько основных коэффициентов, которые помогут интегрировать ИИ в компанию без существенных рисков для бизнеса.

Таблица 2
Аналитические инструменты для внедрения ИИ в бизнес
Table 2

Analytical tools for integrating AI into business

Инструмент	Функция	Финансовый эффект
Индекс кадровых рисков	Мониторинг текучести, вовлечённости на основании аналитики.	Снижение стоимости текучести (Cost of Turnover). Предотвращение остановки проектов из-за ухода ключевых сотрудников
Сценарное моделирование	Просчет альтернативных вариантов при реорганизации, найме или сокращении штата	Экономия ФОТ за счет точного планирования потребности в персонале.
Матрица талантов	Перераспределение талантов под стратегические задачи	Рост выручки на сотрудника за счет быстрого закрытия задач внутренними резервами без найма

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Важно отметить, что интеграция HR и финансовых функций в диагностику финансовой устойчивости требует не только технических решений, но и организационных изменений. Исследование индийских коллег показывает, что финансовый вклад HR-аналитики определяется тремя ключевыми организационными механизмами: аналитическими компетенциями HR-подразделения, степенью интегрированности HR в финансовые проблемы, а также принятием решений на основе данных. Это



означает, что простое внедрение аналитических инструментов без соответствующей организационной перестройки не приведёт к ожидаемым финансовым результатам.

Ян Банша старший директор-аналитик компании Gartner в своем недавнем интервью предоставил данные, на основании опроса 469 действующих генеральных директоров, что на сегодняшний день около 80% компании, которые используют ИИ в работе сократили свой штат, однако финансовые показатели данных фирм не сильно отличаются от показателей фирм, которые не сокращали штат, а это означает, что к 2029 году около 30% рабочих мест, замещённых ИИ, будут вновь заполнены и вероятнее всего с более высокими затратами. [9]

Также исходя из проанализированных данных можно с уверенностью сказать, что основной риск при анализе ИИ показателя ROI - это непредвиденность тех или иных расходов. Всё это говорит нам о том, что сокращения высвобождают бюджет, но не увеличивают показатели от использования ИИ. Организации, которые переоценивают реальные возможности ИИ, рискуют подорвать эффективность своей компании, а не улучшить её.

Заключение

По результатам анализа сформулированы следующие выводы. Во-первых, интеграция HR-аналитики в диагностику финансовой устойчивости является перспективным направлением, позволяющим преодолеть ограничения традиционных финансовых моделей. ИИ системы, объединяющие показатели человеческого капитала с финансовыми индикаторами, демонстрируют существенное улучшение точности прогнозирования кризисов.

Во-вторых, кадровая стратегия развития выступает значимым фактором финансовой устойчивости через структурные, ресурсные и технологические механизмы. Особенно выражен этот эффект в невысоко-технологичных отраслях с меньшей неопределённостью внешней среды. В-третьих, риски применения ИИ для HR-аналитики являются существенными и многомерными: от алгоритмической предвзятости и нарушения конфиденциальности до неоправданных финансовых ожиданий. Мета-анализ показывает, что положительный эффект ИИ на производительность является умеренным, а качественные риски требуют серьёзного внимания.

В-четвертых, эффективное управление рисками требует внедрения определенных механизмов, комитетов управления данными ИИ, аудиторских журналов и соответствия регуляторным требованиям. Критическим фактором успеха является зрелость кадровых данных и этическое управление алгоритмами. Без модернизации фундаментальной структуры данных ИИ-инструменты не смогут реализовать свой потенциал в обеспечении финансовой устойчивости. В-пятых, эмпирические исследования на



российском материале подтверждают, что ключевым драйвером финансовой устойчивости выступает не численность персонала, а эффективность использования человеческого капитала, измеряемая через показатель VAIC. Это создает методическую основу для интеграции HR-метрик в диагностические модели финансовой устойчивости российских компаний.

Литература

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
2. Alharbi A. A. The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Study of Firms in Saudi Arabia // Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research. 2023. Vol. 4. No. 1. P. 375–405
3. Takeuchi N., Takeuchi N. The relationship between flexible human resource management and innovative work behaviors: The role of affective responses and the social climate // Journal of Business Research. 2023. Vol. 158. Art. 113677.
4. Mordor Intelligence. People Analytics In BFSI Market Size, Share & 2031 Growth Trends Report. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/people-analytics-in-bfsi-market>.
5. Зуева А. И. Баланс интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике: вызовы и угрозы для устойчивого развития бизнеса и экономики // Экономика и социум: современные модели развития. 2021. Т. 11. № 1. С. 71–86.
6. Berg J., Johnston H. AI in human resource management: The limits of empiricism // ILO Working Paper. - Geneva: International Labour Organization, 2025. No. 154. URL: <https://www.ilo.org/publications/ai-human-resource-management-limits-empiricism>.
7. Bansch J. Gartner Says CHROs Must Identify Hidden Workforce Costs to Protect AI ROI. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-06-29-gartner-says-chros-must-identify-hidden-workforce-costs-to-protect-ai-roi>.
8. Болотов Р., Суглобов А. Е. О. О применении нейронных сетей для оценки финансовой устойчивости компаний // Russian Journal of Management. 2020. № 1. С. 106–110.
9. Bansch J., Coyle J. AI Isn't Reducing Workforce Costs - It's Reshaping Them // Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/ai-workforce-costs>.

References

1. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. (In Eng.)
2. Alharbi A.A. (2023). The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Study of Firms in Saudi Arabia. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 4(1), 375–405. (In Eng.)
3. Takeuchi N., Takeuchi N. (2023). The Relationship Between Flexible Human Resource Management and Innovative Work Behaviors: The Role of Affective Responses and the Social Climate. *Journal of Business Research*, 158, 113677. (In Eng.)
4. Mordor Intelligence. People Analytics in BFSI Market Size, Share & 2031 Growth Trends Report. Retrieved from: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/people-analytics-in-bfsi-market>. (In Eng.)
5. Zueva A.I. (2021). Balans interesov iskusstvennogo intellekta i chelovecheskogo kapitala v tsifrovoi ekonomike: vyzovy i ugrozy dlya ustoichivogo razvitiya biznesa i ekonomiki [Balancing the interests of artificial intelligence and human capital in the digital economy: challenges and threats to sustainable business and economic development]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya* [Economics and Society: Modern Models of Development], 11(1), 71–86. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Berg J., Johnston H. (2025). AI in Human Resource Management: The Limits of Empiricism. ILO Working Paper, 154. Geneva: International Labour Organization. Retrieved from: <https://www.ilo.org/publications/ai-human-resource-management-limits-empiricism>. (In Eng.)
7. Bansch J. (2026). Gartner Says CHROs Must Identify Hidden Workforce Costs to Protect AI ROI. Gartner. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-06-29-gartner-says-chros-must-identify-hidden-workforce-costs-to-protect-ai-roi>. (In Eng.)
8. Bolotov R., Suglov A.E. (2020). O primeneniі neironnykh setei dlya otsenki finansovoi ustoichivosti kompanii [On the application of neural networks for assessing the financial stability of companies]. *Russian Journal of Management*, 1, 106–110. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Bansch J., Coyle J. AI Isn't Reducing Workforce Costs – It's Reshaping Them. Gartner. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/articles/ai-workforce-costs>. (In Eng.)

© Лебедев П.Г., 2026

