

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ КРІ СОТРУДНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

© Стецкая Д. В., Шульгина П. Д., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматривается проблема несвоевременного изменения ключевых показателей эффективности (КРІ) сотрудников в постоянно изменяющейся бизнес-стратегии организации. Обосновывается возможность применения искусственного интеллекта (ИИ) не только для автоматизированных HR-процессов, но и для регулярного анализа взаимосвязи между стратегическими приоритетами, показателями подразделений и индивидуальными КРІ. На основе анализа научных публикаций предложена авторская модель динамической адаптации КРІ, включающая в себя анализ стратегических изменений, оценку текущих показателей, формирование рекомендаций от ИИ и обязательную экспертную верификацию. Отдельно рассмотрены риски, связанные с качеством данных, прозрачностью алгоритмов, защитой персональных данных и необходимостью человеческого контроля.

Ключевые слова: искусственный интеллект, КРІ, управление персоналом, бизнес-стратегия, оценка персонала, стратегическое соответствие, алгоритмическая поддержка решений

Внедрение цифровых решений в сферу управления персоналом способствует значительному увеличению массива данных, задействованных при формировании кадровых решений.

Согласно данным российских научных работ, применение цифровых инструментов меняют сами HR-процессы: происходит ускорение работ с информацией, открываются перспективы для использования продвинутых аналитических подходов. Также, прогресс в области искусственного интеллекта (ИИ) параллельно расширяет возможности организации по автоматизации процедур анализа в кадровой работе.

Важным практическим аспектом по-прежнему выступает контроль эффективности персонала через систему ключевых показателей (КРІ). Данные показатели служат инструментом, позволяющим преобразовать стратегические и текущие задачи компании в конкретные, поддающиеся измерению цели для сотрудников. При этом КРІ, которые были закреплены в начале планового цикла, утрачивают свою актуальность — это происходит непосредственно из-за изменений рыночного состояния, сдвигов в ожиданиях клиентов, пересмотра структуры расходов, обновления линейки продуктов либо корректировки целей самой организации.

Цель статьи — разработать концептуальную модель использования ИИ для динамической адаптации КРІ сотрудников к изменению бизнес-стратегии. Для реализации этой задачи систематизируются подходы к цифровизации HR-функций и оценке персонала, определяется роль ИИ в системе управления КРІ, предлагаются показатели стратегического соответствия и формулируются условия практического внедрения.

Теоретические основы управления КРІ в условиях цифровизации

КРІ выступают инструментом количественной фиксации ожидаемого результата деятельности. Российские исследования показывают, что эффективность КРІ зависит не только от выбора отдельных показателей, но и от качества их разработки, взаимосвязи с главными задачами организации и правильности применения при оценке персонала. [6, 13, 14]. Следовательно, КРІ являются частью масштабного управленческого механизма, связывающего стратегические ориентиры организации с действиями работников.

Проблема возникает, непосредственно тогда, когда стратегия начинает изменяться гораздо быстрее чем система оценки. Так как невозможно. Например, организация может в один момент перейти от приоритета роста объёма продаж к удержанию клиентов и повышению маржинальности, но индивидуальные КРІ ещё несколько месяцев будут стимулировать прежнее поведение.

Также исследования оценки персонала подчёркивают необходимость сочетания количественных и качественных характеристик [1, 4, 8, 14]. Именно поэтому ИИ целесообразнее всего использовать непосредственно как аналитический инструмент.

Возможности искусственного интеллекта в управлении КРІ

В российской научной литературе ИИ рассматривается как достаточно перспективный инструмент для автоматизации и аналитической поддержки HR-процессов. Отмечаются возможности применения интеллектуальных методов для обработки больших объёмов кадровой информации, выявления закономерностей и корректировки специалистов по управлению персоналом [2, 7]. При всём этом цифровизация HR предполагает не просто внедрение новых технологий, но и изменение организации некоторых

процессов, требований к данным и компетенциям всех сотрудников [1, 3].

Для системы КРІ ИИ может выполнять 4 основные функции:

- анализ изменений в реальном времени;
- сопоставление новых приоритетов с уже действующими КРІ;
- формирование вариаций корректировки целевого значения показателей;
- отслеживание результативности нововведений и создание обратной связи.

Все эти параметры могут отнимать у организации достаточно много времени и ресурсов, и из-за этого компания долгое время может стоять на «мёртвой точке» своего развития. Благодаря внедрению в эти процессы ИИ, можно автоматизировать огромный пласт работы, что поспособствует положительному результату для организации.

Модель динамической адаптации КРІ

Предполагаемая модель запускает полный пересмотр действующих КРІ не только календарно, но и при обнаружении существенного изменения бизнес-стратегии. Она включает в себя 7 элементов:

- фиксация стратегических изменений — позволяет вовремя поймать момент, в который необходимо начать работу над совершенствованием КРІ;
- сбор организационных данных — позволяет изучить показатели изменений, и что именно необходимо переформатировать, для лучших показателей;
- ИИ-анализ стратегии и действующих КРІ — позволяет сравнить «что у нас уже имеется» и «что нам сейчас необходимо»;
- формирование рекомендаций — позволяет собрать полный пакет анализа с дальнейшими действиями для компании;
- экспертная проверка — позволяет проанализировать полезность действий, сравнив их с текущими показателями;
- утверждение и обновление — позволяет оперативно согласовать изменения в системе КРІ и внести их в работу;
- измерение результата и обратная связь — позволяет автоматизировано проверить эффективность введённых изменений и собрать анализ обратной связи.

Таким образом, действия, которые могут занимать достаточно долгий период, от обнаружения до внедрения, можно систематизировать благодаря ИИ. Это повысит эффективность организации и даст возможность быстро реагировать на изменения рынка, потребности клиентов и многие другие факторы.

Риски и ограничения

Применение ИИ в HR, так или иначе, связано с рисками качества и полноты данных. В случае, если стратегические документы сформулированы неоднозначно или кадровые данные содержат ошибки, анализ и дальнейшие рекомендации также могут быть ненадёжными. Российские исследования также отмечают необходимость учитывать этические ограничения применения ИИ в управлении персоналом [2].

При обработке информационного потока о работниках должны быть учтены требования российского законодательства о персональных данных и специальные требования трудового законодательства [9–11]. Система должна предусматривать ограничение доступа к информации о сотрудниках, минимизацию обрабатываемых данных и документирование процедур.

Ещё одно достаточно важное ограничение — возможный риск чрезмерной формализации. КРІ отражают только стороны деятельности, которые удалось выразить в измеримых показателях, поэтому экспертная оценка и качественные характеристики должны сохраняться как элементы системы.

Условия внедрения

Для того, чтобы внедрить данную модель разумнее будет сформировать единый справочник со всеми стратегическими приоритетами, КРІ, организационными ролями. После чего определить источники данных, правила доступа (учитывая сохранение персональных данных сотрудников) и периодичность анализа.

Важна совместная работа HR, руководителей подразделений, специалистов по данным, и конечно же лиц, ответственных за бизнес-стратегию. Это взаимодействие позволит избежать неприятных ситуаций, когда, допустим, техническая система формирует рекомендации без полноценного понимания содержания управленческой задачи [3].

Иллюстративный пример применения

Рассмотрим условную компанию ООО «РогаКопыта», в которой первоначально стратегическим приоритетом являлось увеличение объёма продаж. Для менеджеров основными КРІ были количество новых контрактов и, соответственно, выручка. В середине периода компанию изменила стратегия, утвердив акцент на удержании клиентов и росте маржинальности.

При стандартном подходе новые КРІ были бы рассмотрены лишь к концу отчётного периода. В предлагаемой модели ИИ сопоставляет обновлённые стратегические приоритеты с действующими показателями, анализирует всю информацию и затем предоставляет компании рекомендации по увеличению веса показателей для удержания клиентов, увеличения продаж и маржинальности.

Таблица 1. Сравнение традиционной и динамической модели управления КРІ

Элемент	Традиционная модель	Динамическая модель	Результат
Источник пересмотра	Плановый период	Изменение стратегии и мониторинг	Быстрее выявляется рассогласования
Роль ИИ	Не используется или имеет очень ограниченный доступ	Анализ данных и рекомендации	Снижение аналитической нагрузки
Решение по KPI	Ручной пересмотр	ИИ-рекомендация и экспертная проверка	Сохранение управленческого контроля
Обратная связь	Периодическая	Постоянный цикл	Возможность в повторной адаптации

Научная новизна и практическая значимость

Научная новизна заключается в объединении трёх важных факторов для компании: стратегическое управление, оценка результативности персонала и интеллектуальная аналитика. В отличие от стандартной автоматизации расчёта KPI, предлагается рассмотрение ИИ как элемент адаптивной системы, связывающей изменение стратегии с динамической актуальностью действующих показателей.

Практическая значимость состоит в возможности использования данной модели в основе цифровых HR-сервисов. Пилотирование может начинаться с одной лишь группы должностей или определённого подразделения, после чего измеряется эффективность подхода, соответствие KPI актуальным целям организации, и в дальнейшем распространяется на все подразделения.

Направления дальнейшего исследования

Дальнейшие исследования по данной теме могут быть связаны с проверкой модели на действующих компаниях, что позволит на практике увидеть минусы и предложить рекомендации по доработке. Ещё две достаточно важные и актуальные подтемы: классификация типов стратегических изменений и измерение времени адаптации KPI.

Также необходима проверка устойчивости коэффициента стратегического соответствия: то есть, можно сопоставить экспертные и алгоритмические оценки KPI со стратегическими приоритетами и разработать некие процедуры объяснения рекомендаций ИИ.

Стремительно развивающийся ИИ создаёт предпосылки для перехода от статистической системы KPI к более адаптивному механизму, реагирующего на изменения бизнес-стратегии в реальном времени. Предложенная модель строится вокруг следующей системы: «стратегия — данные — ИИ-анализ — рекомендации — экспертная проверка — обновление KPI — обратная связь».

Модель имеет некий концептуальный характер и требует дальнейшей практической проверки, но при этом, уже сейчас, может служить основой для разработки корпоративных процедур динамического пересмотра KPI и последующего исследования влияния такой адаптации на результаты деятельности организации. ■

1. Батова, К. М. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-menedzhera-po-personalu/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

2. Зубов, Н. Р. Искусственный интеллект в управлении персоналом коммерческого банка: возможности, риски и этические ограничения [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-personalom-kommercheskogo-banka-vozmozhnosti-riski-i-eticheskie-ogranicheniya/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

3. Канаев, А. С. Современные возможности цифровизации предприятия для развития кадрового менеджмента в организации / А. С. Канаев, Ю. М. Медведева, В. А. Синюков, В. Н. Алферов [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vozmozhnosti-tsifrovizatsii-predpriyatiya-dlya-razvitiya-kadrovogo-menedzhmenta-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

4. Кирный, Ф. Ф. Оценка эффективности управления персоналом / Ф. Ф. Кирный, Г. О. Даракчан [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom-3/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

5. Красникова, Я. В. Цифровые технологии в управлении персоналом [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-upravlenii-personalom/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

6. Маврина, Н. Ф. Актуальные аспекты разработки ключевых показателей эффективности (KPI) персонала и руководителей гостиничных предприятий / Н. Ф. Маврина, Л. И. Скабеева, Е. В. Шандыбина [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-razrabotki-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpi-personala-i-rukovoditeley-gostinichnyh-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

7. Никонов, А. Д. Применение методов искусственного интеллекта в HR / А. Д. Никонов, С. В. Пальмов, Э. И. Алибекова, О. С. Симановский [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-iskusstvennogo-intellekta-v-hr/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

8. Тарасова, А. Г. Актуальные вопросы оценки персонала [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-otsenki-personala/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

9. Трудовой кодекс Российской Федерации. Глава 14. Защита персональных данных работника [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/aa501d1bd2f6e341d0d0aaf21bf5e694cfb4f28e (дата обращения: 23.09.2026).

10. Трудовой кодекс Российской Федерации. Статья 86. Общие требования при обработке персональных данных работника [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/01f6157ff985b3cbbb50eb88fa6e26f30202532a (дата обращения: 23.09.2026).

11. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801 (дата обращения: 23.09.2026).

12. Эффективность управления персоналом в современных организациях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-personalom-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

13. Шендель, Т. В. Ключевые показатели эффективности работников: анализ практики внедрения на предприятии железнодорожного транспорта / Т. В. Шендель, Д. А. Кулыгина [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-rabotnikov-analiz-praktiki-vnedreniya-na-predpriyatii-zheleznodorozhnogo-transporta/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

14. Ядранский, Д. Н. К вопросу об использовании количественных показателей оценки качественных характеристик персонала [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-ispolzovanii-kolichestvennyh-pokazateley-dlya-otsenki-kachestvennyh-harakteristik-personala/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Батова, К. М. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-menedzhera-po-personalu/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Зубов, Н. Р. Искусственный интеллект в управлении персоналом коммерческого банка: возможности, риски и этические ограничения [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-personalom-kommercheskogo-banka-vozmozhnosti-riski-i-eticheskie-ogranicheniya/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Канаев, А. С. Современные возможности цифровизации предприятия для развития кадрового менеджмента в организации / А. С. Канаев, Ю. М. Медведева, В. А. Синюков, В. Н. Алферов [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vozmozhnosti-tsifrovizatsii-predpriyatiya-dlya-razvitiya-kadrovogo-menedzhmenta-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

razvitiya-kadrovogo-menedzhmenta-v-organizatsii/viewer (дата обращения: 23.09.2026).

Кирный, Ф. Ф. Оценка эффективности управления персоналом / Ф. Ф. Кирный, Г. О. Даракчян [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom-3/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Красникова, Я. В. Цифровые технологии в управлении персоналом [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-upravlenii-personalom/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Маврина, Н. Ф. Актуальные аспекты разработки ключевых показателей эффективности (KPI) персонала и руководителей гостиничных предприятий / Н. Ф. Маврина, Л. И. Скабеева, Е. В. Шандыбина [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-kpi-personala-i-rukovoditeley-gostinichnyh-predpriyatij/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Никонов, А. Д. Применение методов искусственного интеллекта в HR / А. Д. Никонов, С. В. Пальмов, Э. И. Алибекова, О. С. Симановский [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-iskusstvennogo-intellekta-v-hr/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Тарасова, А. Г. Актуальные вопросы оценки персонала [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-otsenki-personala/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Трудовой кодекс Российской Федерации. Глава 14. Защита персональных данных работника [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/aa501d1bd2f6e341d0d0aaf21bf5e694cfb4f28e (дата обращения: 23.09.2026).

Трудовой кодекс Российской Федерации. Статья 86. Общие требования при обработке персональных данных работника [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/01f6157ff985b3cbbb50eb88fa6e26f30202532a (дата обращения: 23.09.2026).

Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801 (дата обращения: 23.09.2026).

Шендель, Т. В. Ключевые показатели эффективности работников: анализ практики внедрения на предприятии железнодорожного транспорта / Т. В. Шендель, Д. А. Кулыгина [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-rabotnikov-analiz-praktiki-vnedreniya-na-predpriyatii-zheleznodorozhnogo-transporta/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

<https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-rabotnikov-analiz-praktiki-vnedreniya-na-predpriyatii-zheleznodorozhnogo-transporta/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Эффективность управления персоналом в современных организациях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-personalom-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Ядранский, Д. Н. К вопросу об использовании количественных показателей оценки качественных характеристик персонала [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-ispolzovanii-kolichestvennyh-pokazateley-dlya-otsenki-kachestvennyh-harakteristik-personala/viewer> (дата обращения: 23.09.2026).

Using artificial intelligence to dynamically adapt employees' KPIS to changes in business strategy

© Stetskaya D., Shulgina P., 2026

This article examines the problem of untimely changes in employees' key performance indicators (KPIs) in the context of an organization's constantly evolving business strategy. The possibility of using artificial intelligence (AI) is substantiated not only for automated HR processes but also for regular analysis of the relationship between strategic priorities, departmental indicators, and individual KPIs. Based on an analysis of scientific publications, the authors propose a model for dynamic KPI adaptation, which includes analysis of strategic changes, assessment of current indicators, generation of AI-generated recommendations, and mandatory expert verification. The risks associated with data quality, algorithm transparency, personal data protection, and the need for human oversight are examined separately.

Keywords: artificial intelligence, KPI, personnel management, business strategy, personnel assessment, strategic alignment, algorithmic decision support
