

# ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

## THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES IN ORGANIZATIONS

*N. Stukalina*

*Summary.* The rapid development of artificial intelligence (AI) is the main driver of the global transformation of the economy, fundamentally restructuring traditional management paradigms. The integration of AI solutions is no longer solely a technological improvement, becoming a systemic factor in the strategic competitiveness of organizations. The purpose of this article is a comprehensive analysis of the impact of AI technologies on the architecture of management processes, identifying specific features and barriers to their implementation in Russian conditions against the background of global trends. The paper considers the directions of transformation: the transition from automation of routine operations to support of complex management decisions, the formation of network organizational structures, the emergence of new roles and competencies. The results of the study demonstrate that while global leaders are focused on creating ecosystem solutions and scalable platforms, the Russian experience is characterized by the development of strong application solutions in the segments of public administration, finance, and cybersecurity, often under the auspices of large technology corporations. The identified problems, such as an acute shortage of qualified specialists, technological dependence, and resistance to change within organizations, require a comprehensive approach to adapting the best international practices. In conclusion, prospects and recommendations for business and government are formulated, aimed at creating a sustainable AI ecosystem capable of providing long-term technological leadership.

*Keywords:* artificial intelligence, organization management, organizational transformation, digital economy, AI implementation, Russian AI market.

*Стукалина Наталья Абековна*

*кандидат педагогических наук, Автономная  
некоммерческая организация высшего образования  
Московский международный университет  
nataonanko@mail.ru*

*Аннотация.* Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) выступает главным драйвером глобальной трансформации экономики, коренным образом перестраивая традиционные парадигмы управления. Интеграция ИИ-решений перестает быть исключительно технологическим усовершенствованием, превращаясь в системный фактор стратегической конкурентоспособности организаций. Целью данной статьи является комплексный анализ влияния технологий ИИ на архитектуру процессов управления, выявление специфических особенностей и барьеров их внедрения в российских условиях на фоне мировых трендов. В работе рассмотрены направления трансформации: переход от автоматизации рутинных операций к поддержке сложных управленческих решений, формирование сетевых организационных структур, появление новых ролей и компетенций. Результаты проведенного исследования демонстрируют, что в то время, как глобальные лидеры сосредоточены на создании экосистемных решений и масштабируемых платформ, российский опыт характеризуется развитием сильных прикладных решений в сегментах государственного управления, финансов и кибербезопасности, зачастую под эгидой крупных технологических корпораций. Выявленные проблемы, такие как острый дефицит квалифицированных специалистов, технологическая зависимость и сопротивление изменениям внутри организаций, требуют комплексного подхода к адаптации лучших мировых практик. В заключении сформулированы перспективы и рекомендации для бизнеса и государства, направленные на формирование устойчивой ИИ-экосистемы, способной обеспечить долгосрочное технологическое лидерство.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, управление организацией, организационная трансформация, цифровая экономика, внедрение ИИ, российский рынок ИИ.

### Введение

**А**ктуальность исследования влияния искусственного интеллекта на управленческие процессы в современной экономике не подлежит сомнению. Россия находится в эпицентре технологической революции, сравнимой по своему масштабу с появлением парового двигателя или интернета, которая переопределяет фундаментальные принципы организации труда, принятия решений и создания ценности [8]. Мировой рынок ИИ демонстрирует экспоненциальный рост: инвестиции в эту сферу к 2028 году, по прогнозам, удвоятся, достиг-

нув 632 миллиарда долларов [4]. В России также наблюдается динамичное развитие отрасли, подкрепленное Национальной стратегией развития ИИ до 2030 года [1] и национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [3]. Однако сам факт наличия технологий и даже инвестиций в них еще не гарантирует успеха. Парадокс современной ситуации заключается в том, что, по данным глобальных исследований, лишь 1 % руководителей считают свои компании «зрелыми» в области внедрения ИИ, несмотря на значительные инвестиции в эту сферу [8]. Это указывает на наличие глубоких разрывов между технологическим

потенциалом и организационной способностью его реализовать. Основная проблема кроется не в алгоритмах, а в управлении: в готовности лидеров, адаптивности структур, культуре организации и компетенциях персонала [8, 9].

Целью данной статьи является комплексный анализ влияния технологий ИИ на архитектуру процессов управления, выявление специфических особенностей и барьеров их внедрения в российских условиях на фоне мировых трендов.

### Материалы и методы исследования

Теоретическую и фактологическую основу исследования составил комплексный анализ широкого спектра источников. Для выявления глобальных трендов и проблем управления изменениями использовались материалы и отчеты ведущих международных консалтинговых компаний и исследовательских центров, обобщающие данные глобальных опросов руководителей и сотрудников. Анализ российского контекста базировался на данных отраслевых аналитических агентств, официальных документах органов власти, а также на публикациях, освещающих конкретные кейсы внедрения ИИ в российских компаниях и государственных структурах. Методология исследования опиралась на принципы сравнительного анализа, что позволило сопоставить масштабы, приоритеты и модели внедрения ИИ в России и за рубежом. Также был применен метод case-study для углубленного рассмотрения отдельных успешных практик, что дало возможность перейти от абстрактных тенденций к конкретным управленческим решениям и их эффектам.

### Результаты и обсуждения

Внедрение искусственного интеллекта перестало быть задачей исключительно IT-департаментов, превратившись в стратегический императив, меняющий саму ДНК организации. Это влияние проявляется на нескольких взаимосвязанных уровнях.

На операционном уровне ИИ радикально повышает эффективность за счет автоматизации не только рутинных физических, но и когнитивных задач. Например, в логистике системы вроде ORION от UPS анализируют сотни тысяч маршрутов в минуту, оптимизируя доставку и экономя миллионы долларов на топливе [4].

Однако истинная трансформация начинается, когда ИИ переходит от выполнения инструкций к поддержке принятия решений. Современные модели с развитыми навыками рассуждения (reasoning) способны анализировать сложные данные, предлагать обоснованные гипотезы и даже действовать автономно в рамках за-

данных целей (так называемый агентный ИИ) [8]. В промышленности это выражается в предиктивном обслуживании, как в случае с системой «Атом Майнд» Росатома, которая анализирует миллионы параметров для прогнозирования отказов оборудования [4].

ИИ активно используется в следующих секторах [6]:

- маркетинг и реклама — 70 % компаний применяют ИИ для генерации контента, аналитики и SEO;
- финансы и ретейл — до 100 % крупных банков используют ИИ для скоринга, выявления мошенничества и персонализации;
- промышленность — 46 % компаний внедряют ИИ для контроля качества и прогнозирования отказов;
- продажи и логистика — 52 % используют ИИ для таргетированной рекламы, прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов.

Наиболее глубокие изменения ИИ провоцирует на уровне организационного дизайна. Традиционные иерархические пирамиды, построенные на контроле и распределении информации, становятся неэффективными в условиях, когда данные и аналитические инсайты должны мгновенно поступать к тем, кто принимает решения. На смену приходят сетевые, плоские структуры, где кросс-функциональные команды, объединенные вокруг конкретных проектов или бизнес-целей, получают доступ к мощным аналитическим инструментам. Исследования показывают, что организации, внедряющие ИИ, могут сокращать до 25 % средних управленческих слоев, так как многие функции контроля и отчетности берут на себя алгоритмы [10]. Этот сдвиг требует появления новых критически важных ролей: AI-оркестраторов, которые связывают бизнес-задачи с технологическими возможностями; специалистов по управлению данными; и, что особенно важно, офицеров по этике ИИ, отвечающих за ответственное и безопасное использование технологий.

При этом главным вызовом, согласно данным BCG, являются не технические сложности (они составляют лишь около 10 % проблем), а «человеческий фактор»: сопротивление изменениям, недостаток навыков и недоверие к системам ИИ, на которые приходится до 70 % трудностей при внедрении [9]. Успех, таким образом, зависит от продуманного управления организационными изменениями, которое фокусируется на коммуникации, обучении и формировании культуры доверия к новым инструментам.

В этой связи требуется рассмотреть зарубежный опыт, где отражается фокус на экосистемах, масштабе и управлении изменениями. Глобальные лидеры в области ИИ, такие как США и Китай, демонстрируют подход, основанный на создании масштабируемых экосистем

и платформ. Объем их рынков на порядок превышает российский (например, американский рынок ИИ оценивается более чем в 150 млрд долларов против российских 10–11 млрд долларов к 2025 году) [6].

Компании-лидеры инвестируют не только в собственные продукты, но и в инструменты, позволяющие распространять компетенции ИИ на всю организацию. Яркий пример — японский концерн Toyota, разработавший внутреннюю AI-платформу на базе Google Cloud. Эта платформа позволяет любому сотруднику, даже без глубоких знаний программирования, создавать и применять модели машинного обучения для решения своих задач. К 2024 году на ней было создано более 10 000 моделей, что превратило ИИ из инструмента специалистов в повседневный ресурс для инноваций [4]. Подобные платформенные решения способствуют демократизации технологий и ускорению инноваций во всех подразделениях.

Западная управленческая мысль уделяет повышенное внимание методологии внедрения. Признано, что без продуманной стратегии управления организационными изменениями даже самые совершенные технологии обречены на низкую адаптацию и неоправданные инвестиции.

Рекомендуемые практики включают в себя раннюю и прозрачную коммуникацию от руководства о целях внедрения, активное вовлечение будущих пользователей в процесс тестирования и доработки, создание программ «цифровой грамотности» для всех сотрудников и назначение «послов изменений» в департаментах [9]. Особый акцент делается на преодолении «тревоги автоматизации»: лидеры стремятся позиционировать ИИ не как замену человеку, а как инструмент аугментации, усиления его возможностей, который освобождает от рутины для более творческой и стратегической работы [9, 10].

Российская практика внедрения ИИ в управление имеет ярко выраженную специфику. С одной стороны, страна демонстрирует впечатляющие успехи в создании высокоэффективных прикладных решений в отдельных секторах. К ним относятся системы компьютерного зрения, такие как Smart ID Engine от Smart Engines, которая с высокой точностью распознает документы и используется в банках и аэропортах, или медицинские диагностические системы вроде Botkin.AI [2, 4].

Активно ИИ внедряется в государственное управление, например, через интеллектуальных агентов на портале «Госуслуги» [6]. В бизнесе выделяются отраслевые решения для ритейла (динамическое ценообразование и прогнозирование спроса в X5 Retail Group и «Ашане»), промышленности («Атом Майнд» Росатома) и, прежде

всего, финансового сектора, где Сбербанк уже автоматизировал 100 % решений по розничным кредитам с помощью ИИ [4, 7].

Российский рынок ИИ характеризуется высокой степенью концентрации вокруг нескольких крупных технологических корпораций. На долю первой пятерки игроков («Яндекс», «Сбер», «Т-Технологии», VK, «Лаборатория Касперского») приходится около 95 % совокупной выручки рынка, которая в 2024 году оценивалась в 1,5 трлн рублей [7]. Эти компании выступают не только как разработчики, но и как основные полигоны для тестирования и масштабирования решений внутри своих обширных экосистем (поиск, маркетплейсы, банковские сервисы, телеком). Так, YandexGPT интегрирована в 20 сервисов компании, а «Т-Технологии» внедрила ИИ-ассистентов для поддержки собственных сотрудников, от IT-разработчиков до операторов кол-центров [6, 7]. Государство играет активную координирующую роль через Центр развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ и национальные проекты, стремясь тиражировать лучшие практики по регионам [2, 5].

Однако наряду с успехами существуют и глубокие системные проблемы, сдерживающие массовую трансформацию управления в несырьевом секторе экономики. Во-первых, это катастрофический дефицит квалифицированных кадров, который испытывают 99 % компаний. Во-вторых, сохраняется критическая технологическая зависимость от импортных компонентов, прежде всего высокопроизводительных графических процессоров. В-третьих, регуляторная среда остается фрагментированной, что создает правовую неопределенность для бизнеса [6].

Кроме того, в культурно-управленческом плане для многих российских компаний, особенно за пределами IT-сектора, характерен традиционный подход к ИИ как к затратному IT-проекту, а не как к стратегическому инструменту трансформации бизнес-моделей и управления. Внедрение зачастую происходит без глубокой перестройки процессов и инвестиций в изменение корпоративной культуры, что резко снижает отдачу [4].

В свете выявленных проблем российской специфики зарубежный опыт управления изменениями представляет собой наиболее актуальный и адаптируемый ресурс для решения российских проблем. Для преодоления барьеров необходимо:

- а) внедрять практики последовательной коммуникации, обучения и вовлечения сотрудников на всех этапах внедрения ИИ;
- б) развивать программы массовой «ИИ-грамотности» и переподготовки, аналогичные зарубежным, для создания широкой базы специалистов;

- в) стимулировать, в том числе через госзаказ и регуляторные «песочницы», не только разработку технологий, но и их интеграцию в реальные управленческие процессы с обязательным измерением бизнес-эффекта.

### Выводы

Искусственный интеллект является системным фактором трансформации управления, воздействуя на операционную эффективность, качество решений и саму архитектуру организации. Успешное внедрение требует перехода от узкотехнологического подхода к комплексной стратегии, в центре которой находятся управление изменениями, развитие человеческого капитала и редизайн бизнес-процессов. Данные показывают, что основные барьеры носят организационный и культурный, а не технический характер.

Сравнительный анализ выявляет две различные модели развития. Глобальные лидеры делают ставку на создание открытых платформ и экосистем, способствующих демократизации ИИ-инструментов внутри компаний.

Российская модель отличается высокой концентрацией вокруг крупных технологических корпораций-лидеров, которые создают мощные прикладные решения для своих экосистем и смежных отраслей, таких как финансы, ритейл и госуправление. При этом масштаб российского рынка существенно уступает лидирующим экономикам. Главными проблемами для России являются системные ограничения: острый дефицит кадров, технологическая зависимость от иностранных компонентов, а также недостаточное внимание менеджмента многих компаний к вопросам организационной трансформации при внедрении ИИ. В свете выявленных проблем российской специфики зарубежный опыт управления изменениями представляет собой наиболее актуальный и адаптируемый ресурс для решения российских проблем.

Таким образом, будущее конкурентоспособности российских организаций в эпоху ИИ зависит не только от технологических прорывов, но и от способности адаптировать передовые мировые практики организационного развития, делая управление более гибким, data-ориентированным и человеко-центричным.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
2. ИИ в помощь: как в России используют технологии искусственного интеллекта // Национальные проекты России. — URL: <https://xn--80aaparmemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/ii-v-pomoshch-kak-v-rossii-ispolzuyut-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta/> (дата обращения: 11.01.2026).
3. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacjonalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 11.01.2026).
4. Примеры внедрения AI в разных отраслях // KT.Team. — URL: <https://www.kt-team.ru/blog/ai-implementation-examples-industries> (дата обращения: 11.01.2026).
5. Рабочая группа «Искусственный интеллект» // Цифровая экономика. — URL: <https://d-economy.ru/wg/ai/> (дата обращения: 11.01.2026).
6. Рынок искусственного интеллекта в России // Delprof. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 11.01.2026).
7. Рынок искусственного интеллекта в России вырос за год на 25% // Smartranking. — URL: <http://smartranking.ru/ru/analytics/ai/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii-vyros-za-god-na-25/> (дата обращения: 11.01.2026).
8. AI in the workplace: A report for 2025 // McKinsey & Company. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (date of application: 11.01.2026).
9. Organizational Change Management in the Age of AI and Automation // Techclass. — URL: <https://www.techclass.com/resources/learning-and-development-articles/organizational-change-management-in-the-age-of-ai-and-automation> (date of application: 11.01.2026).
10. Tremblay D. How AI Is Reshaping Organizational Design Globally // Hireborderless. — URL: <https://www.hireborderless.com/post/how-ai-is-reshaping-organizational-design> (date of application: 11.01.2026).

© Стукалина Наталья Абековна (nataonanko@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»