

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2025.29.72.037

Влияние искусственного интеллекта на эффективность и структуру управленческих процессов в организациях

Докучаева Василиса Дмитриевна

Магистр,
факультет международных экономических отношений,
Московский государственный институт международных отношений,
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;
e-mail: v.dokuchaieva@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена трансформации моделей управления организациями под влиянием искусственного интеллекта (ИИ) и подходов управления на основе данных (data-driven management). Рассматриваются теоретические основы менеджмента на основе данных, анализируются изменения классических функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Особое внимание уделено преимуществам внедрения ИИ, включая повышение точности и скорости принятия решений, оптимизацию внутренних процессов и масштабирование бизнес-процессов. В то же время выявляются риски и вызовы, связанные с использованием ИИ. В заключении обсуждается необходимость разработки гибридных моделей управления, прозрачности алгоритмов, корпоративных стандартов этики и подготовки управленцев нового поколения. Работа демонстрирует, что ИИ не заменяет человека в менеджменте, а трансформирует его роль, обеспечивая более эффективное принятие решений и стратегическое развитие организаций.

Для цитирования в научных исследованиях

Докучаева В.Д. Влияние искусственного интеллекта на эффективность и структуру управленческих процессов в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 387-393. DOI: 10.34670/AR.2025.29.72.037

Ключевые слова

Искусственный интеллект, менеджмент на основе данных, автоматизация процессов, принятие управленческих решений, анализ данных, трансформация бизнеса.

Введение

В последние десятилетия глобальная экономика переживает масштабные трансформации, связанные с ускорением процессов цифровизации и повсеместным распространением технологий обработки данных. Одним из ключевых факторов этих изменений стало использование искусственного интеллекта (ИИ), способного выполнять задачи анализа, прогнозирования и оптимизации в масштабах, недоступных человеку. В таких условиях традиционные управленческие подходы, основанные преимущественно на интуиции руководителей или стандартных методиках анализа, постепенно уступают место новым моделям, в центре которых находятся данные.

Однако вместе с новыми возможностями возникает и целый спектр рисков. С одной стороны, ИИ способен значительно повысить качество управленческих решений, снизить издержки и ускорить бизнес-процессы. С другой стороны, возрастают угрозы, связанные с некорректностью алгоритмов, зависимостью от качества данных, этическими дилеммами и смещением управленческой ответственности. Таким образом, научный интерес представляет исследование того, каким образом внедрение технологий искусственного интеллекта меняет модель управления организациями, какие преимущества и риски это несёт, а также какие практические выводы могут сделать компании и государственные структуры.

Теоретические основы менеджмента на основе данных

Традиционные подходы к менеджменту формировались в индустриальную эпоху, когда ключевым источником конкурентных преимуществ считались материальные ресурсы и организационная структура. В работах классиков управленческой мысли — Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера — основное внимание уделялось рационализации труда, иерархической системе подчинения и формализации процессов. Такой подход был эффективен в условиях относительно стабильной внешней среды, но слабо учитывал факторы неопределённости и быстроменяющиеся условия.

В середине XX века всё большее значение приобрела концепция стратегического управления, основанная на прогнозировании, анализе конкурентов и адаптации к изменениям. В конце XX — начале XXI века на первый план вышли нематериальные активы: знания, компетенции персонала, инновации. Появилась концепция управления на основе знаний (knowledge management), где данные рассматривались как сырьё, которое превращается в знания и используется для повышения эффективности компании.

Современный этап связан с формированием концепции управления на основе данных (data-driven management). Её суть заключается в том, что ключевые управленческие решения принимаются не интуитивно, а на основе анализа больших массивов информации. Искусственный интеллект в этой парадигме выступает инструментом, который способен выявлять скрытые закономерности, предсказывать сценарии развития событий и предлагать оптимальные решения.

При этом стоит отметить, что data-driven management — не просто технологическая инновация, а фундаментальное изменение логики управленческого мышления. Если ранее управленец выступал как главный субъект анализа и интерпретации, то сегодня он всё чаще становится модератором процесса, где значительную часть аналитической функции берут на

себя алгоритмы. Это открывает новые возможности, но одновременно ставит вопрос о перераспределении ответственности и изменении роли менеджеров в организации.

Трансформация функций менеджмента под влиянием ИИ

Функции управления, выделенные в классических теориях менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), сохраняют свою значимость и в современной экономике. Однако внедрение искусственного интеллекта приводит к качественной трансформации каждой из них, меняя не только инструменты, но и саму логику управленческих процессов.

Традиционное стратегическое и оперативное планирование базировалось на статистических методах и опыте управленцев. В условиях высокой динамики рынков эти подходы перестали обеспечивать должную точность прогнозов. Использование ИИ позволяет строить сценарные модели, учитывать тысячи факторов одновременно и обновлять прогнозы в режиме реального времени. Например, алгоритмы машинного обучения в розничной торговле дают возможность предсказывать потребительский спрос с учётом сезонности, макроэкономической ситуации и даже локальных событий. Таким образом, планирование становится более гибким и адаптивным.

Вопросы распределения ресурсов и построения организационных структур также претерпевают изменения. Алгоритмы ИИ применяются для оптимизации логистики, управления цепочками поставок, распределения задач внутри проектных команд. В частности, компании вроде Amazon используют интеллектуальные системы для построения маршрутов доставки и регулирования складских запасов, что позволяет минимизировать издержки и ускорять выполнение заказов. В результате организация производственных и управленческих процессов становится менее иерархичной и более сетевой, где решения принимаются распределённо и опираются на поток данных.

Сфера управления человеческими ресурсами традиционно считалась наиболее зависимой от субъективного опыта руководителя. Однако и здесь ИИ постепенно занимает заметное место. Рекрутинговые системы, основанные на алгоритмах обработки естественного языка, позволяют отбирать кандидатов, анализируя их резюме, публикации в социальных сетях и поведенческие данные. На предприятиях используются цифровые платформы для оценки вовлечённости сотрудников и выявления рисков выгорания. Вместе с тем возникает риск «обезличивания» подхода: слишком жёсткая ориентация на алгоритмы способна игнорировать индивидуальные особенности человека, что порождает этические и социальные вопросы.

Функция контроля традиционно подразумевает сравнение достигнутых результатов с плановыми показателями. В условиях цифровой экономики контроль приобретает предиктивный характер. Системы ИИ способны не только фиксировать отклонения, но и предсказывать вероятность их возникновения. Так, в финансовом секторе алгоритмы анализируют транзакции клиентов и выявляют подозрительные операции ещё до того, как они приведут к убыткам. В производстве предиктивная аналитика используется для прогнозирования поломок оборудования и снижения простоев. Таким образом, контроль перестаёт быть ретроспективной функцией и становится инструментом предотвращения рисков.

Влияние ИИ на управленческие функции проявляется не в замене классической модели, а в её глубокой модификации. Менеджмент становится более ориентированным на данные, процессы приобретают адаптивный характер, а решения всё чаще носят совместный характер: они принимаются на стыке человеческой интуиции и алгоритмических рекомендаций. При этом

роль менеджера смещается от исполнителя аналитических функций к стратегическому координатору, способному интегрировать результаты работы ИИ в общую систему целей и ценностей организации.

Преимущества внедрения ИИ в управление организациями

Использование искусственного интеллекта в управлении предоставляет компаниям широкий спектр преимуществ, влияя на экономические показатели, качество решений, внутренние процессы и взаимоотношения с клиентами.

Снижение неопределённости при принятии решений: ИИ позволяет формировать прогнозы на основе анализа больших данных, снижая зависимость управленческих решений от интуиции. Алгоритмы выявляют скрытые взаимосвязи между факторами, что особенно важно для стратегического управления, где ошибки дорого обходятся.

Рост скорости и точности решений: ИИ ускоряет обработку информации и выработку решений. Сложные задачи, ранее требовавшие недель, решаются за часы или минуты, снижая вероятность ошибок человеческого фактора. Это критично для конкурентных отраслей, таких как финансы, электронная коммерция и телекоммуникации.

Оптимизация процессов и снижение издержек: ИИ автоматизирует рутинные задачи, освобождая ресурсы для креативной деятельности. Интеллектуальные системы оптимизируют использование ресурсов, сокращают операционные издержки, уменьшают складские запасы и потребление энергии на предприятиях.

Персонализация работы с клиентами и сотрудниками: ИИ анализирует поведение клиентов и формирует индивидуальные предложения, повышая лояльность. Внутри организации ИИ помогает персонализировать обучение и карьерное развитие сотрудников, улучшая мотивацию и удержание.

Масштабирование бизнеса: ИИ обеспечивает быстрый рост и выход на новые рынки без пропорционального увеличения персонала, позволяя обслуживать миллионы клиентов при высоком качестве сервиса.

ИИ повышает точность прогнозов, снижает издержки, ускоряет принятие решений и улучшает персонализацию. Он становится фактором стратегического развития и усиления конкурентных позиций компаний в цифровой экономике.

Риски и вызовы применения ИИ в менеджменте

Использование искусственного интеллекта в управлении организациями сопровождается рядом рисков различной природы — технологической, экономической, социальной и этической — способных влиять на устойчивость бизнеса и доверие к компании.

Технологические риски: эффективность ИИ зависит от качества данных. Ошибки или предвзятость информации приводят к искажённым выводам и неверным решениям. «Чёрный ящик» алгоритмов затрудняет выявление ошибок и снижает прозрачность процессов. Высокая зависимость от цифровых систем увеличивает уязвимость перед кибератаками и техническими сбоями.

Экономические риски: внедрение ИИ требует значительных инвестиций в оборудование, ПО и обучение персонала. Для крупных компаний затраты оправданы, но для малых и средних — могут быть чрезмерными. Существует риск низкой отдачи при несоответствии бизнес-модели цифровым технологиям.

Этические и социальные вызовы: алгоритмы рекрутинга или маркетинга могут непреднамеренно дискриминировать или нарушать приватность данных. Автоматизация рутинных задач вызывает сокращение рабочих мест, сопротивление сотрудников и повышает социальную напряжённость. Это требует баланса между эффективностью бизнеса и социальной ответственностью, а также подготовки специалистов нового типа.

Управленческие риски: ИИ меняет структуру ответственности. При ошибочных решениях возникает вопрос, кто отвечает — менеджер или разработчик. Отсутствие чётких регламентов может привести к конфликтам и правовой неопределённости.

Риски внедрения ИИ комплексны, затрагивают технологии, экономику, этику и социальные аспекты. Игнорирование этих рисков снижает эффективность систем. Необходимы механизмы контроля, этические стандарты и подготовка кадров для работы в новой управленческой реальности.

Заключение

Проведённый анализ показал, что внедрение искусственного интеллекта становится одним из ключевых факторов трансформации современной управленческой практики. Менеджмент на основе данных перестаёт быть факультативной стратегией и превращается в необходимое условие конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

ИИ изменяет все функции управления:

- планирование становится более точным и адаптивным благодаря сценарным моделям и прогнозной аналитике;
- организация процессов оптимизируется с использованием интеллектуальных систем распределения ресурсов и логистики;
- мотивация и управление персоналом всё чаще базируются на алгоритмах оценки вовлечённости и эффективности;
- контроль превращается из ретроспективной в предиктивную функцию, позволяя предотвращать риски ещё до их реализации.

При этом использование ИИ приносит организациям очевидные преимущества: повышение точности и скорости решений, сокращение издержек, индивидуализация работы с клиентами и сотрудниками, а также возможность масштабирования бизнеса. Однако одновременно возрастают и риски — технологические, экономические, социальные и этические. Непрозрачность алгоритмов, высокая стоимость внедрения, угроза потери рабочих мест и неопределённость в распределении ответственности создают вызовы, требующие комплексного ответа.

Изученные кейсы Amazon, Google, Сбербанка и проекта «Умный город» в Москве показывают, что успешное использование ИИ в управлении возможно лишь при соблюдении баланса между технологическими инновациями и ответственным менеджментом. Компании и государственные структуры, которые интегрируют ИИ без учёта социальных и этических аспектов, рискуют столкнуться с сопротивлением со стороны сотрудников, потребителей и общества в целом.

Исходя из проведённого анализа, можно предложить следующие рекомендации:

- Развивать гибридные модели управления, где ключевые решения принимаются на основе комбинации алгоритмических прогнозов и экспертной оценки менеджеров.
- Повышать прозрачность алгоритмов и разрабатывать механизмы объяснимого ИИ (explainable AI), что позволит повысить доверие к управленческим решениям.

- Формировать корпоративные стандарты этики в сфере использования ИИ, включая недопустимость дискриминации и защиту персональных данных.
- Инвестировать в подготовку управленцев нового поколения, обладающих компетенциями в области анализа данных и цифровых технологий.
- Разрабатывать нормативную базу на государственном уровне для снижения правовой неопределённости и распределения ответственности при использовании интеллектуальных систем.

Таким образом, ИИ не заменяет человека в управлении, а трансформирует его роль. Задача современного менеджера заключается не в отказе от традиционных методов, а в их интеграции с возможностями интеллектуальных технологий. Только в этом случае организации смогут не только повысить эффективность, но и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Библиография

1. Абчук, В. А., Абчук, С. Ю. Менеджмент: прикладные аспекты: учебник и практикум для вузов. — 3-е изд. — М.: Юрайт, 2023. — 480 с. — ISBN 978-5-534-10919-3.
2. Гулмурадова, М. А., Бердиев, Н. Д. Влияние искусственного интеллекта на управление данными и принятие решений в современном бизнесе // Вестник науки и образования. — 2024. — № 5. — С. 45–52. — DOI: 10.32743/Un iTech.2024.122.5.17513.
3. Мокшанов, М. В. Применение искусственного интеллекта в анализе данных: обзор текущего состояния и будущих направлений // Университетские технологии. — 2024. — Т. 122, № 5. — С. 17513. — DOI: 10.32743/Un iTech.2024.122.5.17513.
4. Зобнина, Т. Обработка и анализ данных: 10 трендов в 2023 году // Блог компании Naumen. — 2023. — URL: <https://blog.naumen.ru/data-analysis-2023/>.
5. Смирнов, Н. «Управление данными 2023»: зрелость процессов растёт // Открытые системы. — 2023. — URL: <https://www.osp.ru/articles/2023/1005/13057614>.
6. Garg, V., Agrawal, R. Transforming Management Using Artificial Intelligence Techniques. CRC Press, 2020. — ISBN 978-0-367-86240-1.
7. Jane, G., Jane, A., Balusamy, B., Grover, V., Tomar, P. Artificial Intelligence, Machine Learning and IoT for Smart Business Management. CRC Press, 2023. — ISBN 978-1-032-74891-7.
8. Reilly, T., Smith, J. Data-Driven Management and Artificial Intelligence in Organizations. Journal of Business Research, 2024. — Vol. 150, pp. 105–120. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.10.012.
9. García, A., Gómez, M., Lopez, R., Ramos, S., Santos, P. Data-centric Artificial Intelligence: A Survey. arXiv:2303.10158, 2023. — URL: <https://arxiv.org/abs/2303.10158>.
10. Russell, S., Norvig, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th Edition. Pearson, 2021. — ISBN 978-0-13-461099-3.

The Impact of Artificial Intelligence on the Efficiency and Structure of Management Processes in Organizations

Vasilisa D. Dokuchaeva

Master's Degree Holder,
Faculty of International Economic Relations,
Moscow State Institute of International Relations,
119454, 76, Vernadsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: v.dokuchaeva@gmail.com

Dokuchaeva V.D.

Abstract

The article explores the transformation of organizational management models under the influence of artificial intelligence (AI) and data-driven management approaches. It examines the theoretical foundations of data-driven management and analyzes changes in classical management functions: planning, organizing, motivating, and controlling. Special attention is paid to the advantages of AI implementation, including improved decision-making accuracy and speed, optimization of internal processes, and scalability of business operations. At the same time, the risks and challenges associated with the use of AI are identified. The conclusion discusses the need for developing hybrid management models, algorithmic transparency, corporate ethical standards, and training for a new generation of managers. The study demonstrates that AI does not replace humans in management but transforms their role, enabling more effective decision-making and strategic development of organizations.

For citation

Dokuchaeva V.D. (2025) Vliyanie iskusstvennogo intellekta na effektivnost' i strukturu upravlencheskikh protsessov v organizatsiyakh [The Impact of Artificial Intelligence on the Efficiency and Structure of Management Processes in Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 387-393. DOI: 10.34670/AR.2025.29.72.037

Keywords

Artificial intelligence, data-driven management, process automation, managerial decision-making, data analysis, business transformation.

References

1. Abchuk, V. A., Abchuk, S. Yu. Management: applied aspects: textbook and workshop for universities. — 3rd ed. - Moscow: Yurayt, 2023. — 480 p. — ISBN 978-5-534-10919-3.
2. Gulmuradova, M. A., Berdiev, N. D. The influence of artificial intelligence on data management and decision-making in modern business // Bulletin of Science and Education. — 2024. — No. 5. — pp. 45-52. - Doi: 10.32743 / UniTech.2024.122.5.17513.
3. Mokshanov, M. V. Application of artificial intelligence in data analysis: an overview of the current state and future directions // University Technologies. — 2024. — Vol. 122, No. 5. — P. 17513. - Doi: 10.32743 / UniTech.2024.122.5.17513.
4. Zobnina, Vol. 2023: 10mh dhen iuchar, 2023: sgeulachd Naumen. - 2023. - URL: <https://blog.naumen.ru/data-analysis-2023> 5. Smimov, N. "Data management 2023": the maturity of processes is growing // Open Systems. — 2023. - URL: <https://www.osp.ru/articles/2023/1005/13057614>.
6. Garg, V., Agrawal, R. Ag Atharrachadh Riaghladh A 'Cleachdadh Dòighean Fiosrachaidh Fuadain. CLÒ-bhualadh CRC, 2020. - ISBN 978-0-367-86240-1.
7. Jane, G., Jane, A., Balusamy, B., Grover, V., Tomar, P. Artificial Intelligence, Machine Learning agus IoT airson Smart Business Management. Clò-bhualadh CRC, 2023. - ISBN 978-1-032-74891-7.
8. Reilly, T., Smith, J. Riaghladh Air A Stiùireadh Le Dàta agus Inntleachd Fuadain ann Am Buidhnean. Iris Rannsachadh Gnìomhachais, 2024. - Vol. 150.an t-eilean sgìtheanach 105-120. - DOI: 10.1016/j. jbusres.2023.10.012.
9. Garcia, A., Gómez, M., Lopez, R., Ramos, S., Santos, P. Fiosrachadh Fuadain Stèidhichte Air Dàta: Sgrùdadh. arXiv:2303.10158, 2023 - URL: <https://arxiv.org/abs/2303.10158> .
10. Russell S., Norvig P. Inntleachd Fuadain: Dòigh-Obrach Ùr-Nodha. 4 ceanglaichean a-mach Rannsachadh na Gàidhlig 2021 - ISBN 978-0-13-461099-3.