

*Половинкин Валерий Валерьевич*

магистрант

*Соложенкина Елизавета Евгеньевна*

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

университет ИТМО»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-167466

## **ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ**

***Аннотация:** в статье анализируется влияние искусственного интеллекта на качество управленческих решений и организацию операционных процессов компании. Показано, что ИИ меняет подходы к обработке данных, прогнозированию, оценке рисков, клиентскому сервису и координации бизнес-процессов. На основе академических публикаций, материалов OECD и корпоративных кейсов из США, Швеции, Китая и России выделены основные направления управленческого эффекта ИИ: ускорение анализа информации, поддержка принятия решений, сокращение операционных задержек и более рациональное распределение нагрузки внутри компании. Отмечено, что результат внедрения зависит от качества данных, уровня компетенций, организационной готовности и сохранения человеческого контроля.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, управленческие решения, операционная эффективность, бизнес-аналитика.*

Качество управленческих решений все чаще зависит от способности компании быстро работать с данными, выявлять закономерности и реагировать на изменения внешней среды. Отчетность, ERP-системы и BI-аналитика по-прежнему важны, однако они преимущественно фиксируют уже произошедшие события и

требуют участия человека в интерпретации результатов. Искусственный интеллект расширяет этот контур: он позволяет переходить от описательной аналитики к прогнозированию, автоматизации повторяющихся операций и интеллектуальной поддержке решений.

В управлении компанией эффект ИИ проявляется в двух основных направлениях. Первое связано с качеством решений: алгоритмы помогают быстрее анализировать информацию, прогнозировать спрос, оценивать риски и сопоставлять управленческие альтернативы [2]. Второе направление относится к операционной эффективности: автоматизация рутинных задач, оптимизация ресурсов и сокращение времени обработки операций позволяют повысить устойчивость бизнес-процессов. Однако результат внедрения зависит от цифровой зрелости компании, качества данных, инфраструктуры и управленческих компетенций [4].

Эмпирические исследования подтверждают связь между ИИ и управленческой результативностью. В работе группы зарубежных исследователей установлено, что способности компании в области ИИ положительно влияют на качество управленческих решений. Наиболее заметный эффект связан со скоростью их принятия [2]. Однако доступ к ИИ сам по себе не всегда обеспечивает результат – важны цифровые возможности компании и ориентация бизнеса на включение ИИ-инструментов в стратегический и операционный контур.

Другое исследование, проведенное на выборке 1597 китайских фирм, дополняет этот вывод: авторы выявили положительную связь между ориентацией на ИИ и операционной эффективностью [6]. Следовательно, наибольший эффект возникает тогда, когда ИИ встроен в систему корпоративных компетенций и используется для регулярной поддержки управленческих процессов.

Операционный эффект ИИ хорошо виден в исследовании NBER, основанном на данных 5179 сотрудников службы клиентской поддержки. Доступ к ИИ-инструменту повышал производительность в среднем на 14%, а среди менее опытных и менее квалифицированных сотрудников прирост достигал 34%. При этом дополнительно отмечались улучшение настроения клиентов, рост удержания работников и ускорение обучения персонала [1].

Кейс шведской компании Klarna иллюстрирует операционный эффект ИИ в клиентском сервисе. В первый месяц работы ИИ-ассистент обработал 2,3 млн диалогов, или около двух третей клиентских чатов, выполнил объем работы, сопоставимый с занятостью 700 сотрудников, сократил среднее время решения вопроса с 11 до 2 минут, сохранил сопоставимый уровень удовлетворенности клиентов и снизил повторные обращения на 25% [3]. Для компании такой результат означает ускорение клиентских операций и перераспределение нагрузки без пропорционального роста затрат на персонал.

В финансовом секторе более широкий управленческий эффект демонстрирует Ping An. Согласно презентации результатов за 2024 г., ИИ предотвратил страховые убытки примерно на 20 млрд юаней, обеспечил возврат около 500 млрд юаней по кредитным направлениям, позволил автоматически оформлять 93% полисов страхования жизни за секунды, а 56% страховых выплат проводить в течение 10 минут [5]. В этом случае влияние ИИ связано с ускорением операций, повышением качества оценки рисков и стандартизацией решений.

В российской практике системное использование ИИ демонстрирует Сбер. В официальных сообщениях по итогам 1 квартала 2024 г. банк отмечал, что финансовый эффект от внедрения ИИ в 2024 г. может превысить 400 млрд руб. [7]. Такая оценка указывает на переход от отдельных ИИ-инструментов к включению технологии в бизнес-процессы, клиентские операции и управленческую архитектуру крупной компании.

Вместе с тем влияние ИИ на качество решений и операционную эффективность зависит от организационных условий. OECD связывает преимущества ИИ с наличием сопутствующих активов: цифровой инфраструктуры, управленческих навыков, ИКТ-компетенций и человеческого капитала [4]. В Бельгии, Германии, Италии и Корее доля компаний, использующих ИИ, среди 10% наиболее производительных фирм почти вдвое выше, чем среди 10% наименее производительных. Таким образом, ИИ чаще усиливает уже зрелые организации и требует подготовленной управленческой среды. Наибольший результат достигается

при включении ИИ в систему корпоративного контроля, ответственности и человеческого надзора.

Подводя итог, искусственный интеллект становится значимым фактором повышения качества управленческих решений и операционной эффективности компании. Рассмотренные исследования и корпоративные кейсы показывают, что ИИ ускоряет обработку информации, повышает точность отдельных решений, сокращает операционные циклы, снижает потери и помогает перераспределять нагрузку в бизнес-процессах. Вместе с тем положительный эффект зависит от качества данных, цифровой зрелости, управленческих компетенций и человеческого контроля. Поэтому ИИ целесообразно рассматривать как инструмент усиления управленческой системы, встроенный в процессы анализа, прогнозирования и операционной координации. Дальнейшее развитие темы связано с оценкой влияния ИИ на отдельные функциональные области компании, включая финансы, логистику, маркетинг, HR и риск-менеджмент.

### *Список литературы*

1. Brynjolfsson E. Generative AI at Work / E. Brynjolfsson, D. Li, L.R. Raymond // NBER Working Paper. – 2023. – No. 31161.
2. The Impact of Artificial Intelligence Capabilities on Decision-Making Performance: A Longitudinal Study / C.H. Guthrie, S. Fosso-Wamba, M.M. Queiroz, H. Cai // Journal of Global Information Management. – 2025. – Vol. 33. No. 1. – P. 1–27.
3. Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month // Klarna. – URL: <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/> (date of access: 14.04.2026).
4. Fostering an inclusive digital transformation as AI spreads among firms // OECD Policy Briefs. – 2024. – No. 8. – URL: <https://www.oecd.org/con->

tent/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/fostering-an-inclusive-digital-transformation-as-ai-spreads-among-firms\_cd50d324/5876200c-en.pdf (date of access: 16.04.2026).

5. Ping An Insurance (Group) Company of China, Ltd. 2024 Annual Results Presentation. – URL: <https://group.pingan.com/resource/pingan/IR-Docs/2025/pingan-ar24-presentation.pdf> (date of access: 16.04.2026).

6. Does AI orientation facilitate operational efficiency? A contingent strategic orientation perspective / N. Yao, J. Bai, Z. Yu, Q. Guo // Journal of Business Research. – 2025. – Vol. 186. – Art. 114994. DOI 10.1016/j.jbusres.2024.114994. EDN AXPEOO

7. Сокращенные результаты МСФО 1 квартал 2024 года // ПАО Сбербанк. – URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs\\_q1\\_2024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs_q1_2024) (дата обращения: 14.04.2026).