

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>

Обзорная статья / Review article
УДК 004.8

Роль искусственного интеллекта в трансформации управленческих процессов коммерческих организаций

А. С. Ефремов

Студент

ehansen@mail.ru

Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: В условиях цифровой трансформации экономики искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым фактором повышения эффективности управленческих процессов коммерческих организаций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления традиционных подходов к менеджменту в связи с переходом от интуитивно-экспертных решений к управлению, основанному на данных и алгоритмической аналитике. Целью работы является анализ роли ИИ в трансформации управленческих процессов и выявление условий, обеспечивающих его результативное внедрение в коммерческих организациях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: исследовано влияние ИИ на структуру управленческого решения; определены ключевые изменения в функциональных управленческих процессах (планирование, контроль, управление персоналом); проанализированы организационные и технологические модели внедрения ИИ, а также выявлены основные барьеры и ограничения.

В результате исследования установлено, что внедрение ИИ способствует переходу к предиктивной модели управления, повышает точность прогнозирования, снижает транзакционные издержки и усиливает контроль над бизнес-процессами. Выявлено, что наибольший эффект достигается при использовании гибридных архитектур и моделей управления типа «хаб-спиц», обеспечивающих баланс между централизацией и операционной гибкостью. Также доказано, что эффективность ИИ зависит не только от технологических факторов, но и от уровня организационной зрелости, качества данных и готовности персонала к изменениям.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие процессы, коммерческие организации, цифровая трансформация, принятие решений, бизнес-процессы, предиктивная аналитика, управление на основе данных.

Для цитирования: Ефремов А.С. Роль искусственного интеллекта в трансформации управленческих процессов коммерческих организаций. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 23–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>.

The role of artificial intelligence in transforming the management processes of commercial organizations

A. S. Efremov

Student

ehansen@mail.ru

Synergy University,
Moscow, Russia

Abstract: In the context of the digital transformation of the economy, artificial intelligence (AI) is becoming a key factor in improving the efficiency of management processes in commercial organizations. The relevance of the research is due to the need to rethink traditional approaches to management in connection with the transition from intuitive

© Ефремов А.С., 2026
© Efremov A.S., 2026

expert solutions to data-based management and algorithmic analytics. The purpose of the work is to analyze the role of AI in the transformation of management processes and identify conditions that ensure its effective implementation in commercial organizations.

To achieve this goal, the following tasks were solved: the influence of AI on the structure of management decisions was investigated; key changes in functional management processes (planning, control, personnel management) were identified; organizational and technological models of AI implementation were analyzed, and the main barriers and limitations were identified.

As a result of the study, it was found that the introduction of AI facilitates the transition to a predictive management model, increases forecasting accuracy, reduces transaction costs and strengthens control over business processes. It is revealed that the greatest effect is achieved when using hybrid architectures and control models of the «hub-spokes» type, providing a balance between centralization and operational flexibility. It has also been proven that the effectiveness of AI depends not only on technological factors, but also on the level of organizational maturity, data quality, and staff readiness for change.

Keywords: artificial intelligence, management processes, commercial organizations, digital transformation, decision-making, business processes, predictive analytics, data-based management

For citation: Efremov A.S. The role of artificial intelligence in transforming the management processes of commercial organizations. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 23–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>.

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) в современной коммерческой организации следует рассматривать не как вспомогательный цифровой инструмент, а как системный механизм преобразования управленческой деятельности. Его внедрение меняет структуру принятия решений, ускоряет аналитический цикл, повышает точность прогнозов и перестраивает взаимодействие между функциональными подразделениями. Если ранее управленческая логика опиралась преимущественно на опыт, регламенты и ретроспективную отчетность, то в условиях цифровой экономики возрастает роль предиктивной аналитики, алгоритмической обработки данных и интеллектуальной поддержки решений. Это особенно важно в среде высокой неопределенности, где задержка в управленческом ответе приводит к финансовым потерям, снижению конкурентоспособности и росту операционных рисков¹.

Актуальность темы подтверждается эмпирическими данными. В 2024 году 34% российских компаний активно внедряли ИИ или использовали его для решения бизнес-задач; в глобальном масштабе не менее 78% организаций уже интегрировали ИИ хотя бы в один бизнес-процесс. При этом к концу 2025 года 92% компаний планировали увеличить инвестиции в данное направление. Одновременно только 1% руководителей считают свои организации зрелыми в части промышленного использования ИИ, что демонстрирует существенный разрыв между технологическим потенциалом и реальной управленческой готовностью. Прогнозы также указывают на масштаб экономического эффекта: мировой рынок ИИ вырастет с 621,19 млрд. долл. в 2024 году до 2,74 трлн долл. к 2032 году.²

Цель состоит в том, чтобы показать, каким образом ИИ трансформирует управленческие процессы коммерческих организаций.

Трансформация структуры управленческого решения под воздействием искусственного интеллекта

Как показывает А. Ю. Литвин, влияние ИИ на коммерческую организацию прежде всего выражается в переходе от реактивного управления к предиктивному.³ Если в традиционной модели решение принималось после накопления отчетности, то в условиях ИИ управленческий цикл становится непрерывным: данные поступают в режиме реального времени, алгоритмы выявляют

¹ Измайлов М. К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395.

² Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of AI in business management: balancing private and open-source AI. *Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities*, Vol. 1. 2025. С. 183.

отклонения, а руководитель получает не просто отчет, а вероятностную картину возможных сценариев. Это особенно важно для компаний, работающих в среде высокой неопределенности, где даже краткая задержка в ответе приводит к росту издержек, потере клиентов и ухудшению финансового результата.

Практическая значимость этого сдвига подтверждается статистикой. По данным А.В. Павловой и Е.В. Ягудиной, в 2024 году 34% российских компаний активно внедряли ИИ или использовали его для решения бизнес-задач; в мире 78% организаций уже применяли ИИ хотя бы в одном бизнес-процессе; 92% компаний планировали увеличить инвестиции в ИИ к концу 2025 года. Одновременно лишь 1% руководителей оценивали свои компании как зрелые в части промышленного использования ИИ.⁴ Эти цифры показывают, что главная проблема состоит не в доступности технологий, а в слабой управленческой готовности к их масштабированию.

На уровне теории это означает переход от субъективно-экспертной модели к управлению на основе данных. По сути, управленческое решение все чаще строится не на одном наборе отчетных показателей, а на синтезе нескольких потоков данных: клиентского поведения, спроса, сезонности, логистики, производственных ограничений и финансовых рисков. С. А. Искандарова подчеркивает, что генеративный ИИ уже используется не только для анализа, но и для прогностического моделирования организационных изменений: он позволяет оценивать последствия реструктуризации, просчитывать реакцию рынка и сравнивать альтернативные траектории развития.⁵

Дифференцированное влияние ИИ на функциональные контуры управления организацией

Воздействие искусственного интеллекта на систему управления коммерческой организации является неоднородным: в одних функциональных контурах он выступает как инструмент ускорения аналитики, в других — как механизм автоматизации типовых операций, а в третьих — как средство повышения качества и обоснованности управленческих решений. Наиболее заметно ИИ перестраивает планирование, контроль, кадровое администрирование и рутинные управленческие процедуры. При этом его эффект заключается не только в сокращении времени выполнения операций, но и в изменении самой логики управленческого воздействия: от эпизодической реакции на отклонения — к постоянной адаптации управленческой системы к изменяющейся среде.

В сфере планирования ИИ переводит организацию от статических прогнозов к адаптивным моделям, основанным на анализе больших массивов данных. Алгоритмы машинного обучения выявляют повторяющиеся зависимости в продажах, закупках, клиентском поведении, финансовых потоках и логистике, после чего формируют более точные сценарии распределения ресурсов. Это особенно важно для коммерческих компаний, где ошибка в прогнозе спроса или объемов закупки немедленно отражается на рентабельности, уровне запасов, оборотном капитале и сроках исполнения обязательств. По сути, ИИ делает планирование не разовой процедурой, а непрерывным процессом корректировки управленческих ориентиров в зависимости от новых данных. Как отмечают Е.А. Ревунов и А.А. Чеснокова⁶, ИИ встраивается в бизнес-процессы именно как механизм постоянного пересмотра решений, а не как локальная автоматизация отдельных операций.

Еще более выраженное влияние ИИ проявляется в управленческом контроле. Традиционный контроль, как правило, основан на выборочной проверке и последующем анализе уже возникших отклонений. ИИ изменяет этот подход, переводя контроль в режим непрерывного мониторинга. Интеллектуальные системы способны фиксировать аномалии в операционных данных, обнаруживать отклонения от KPI, отслеживать риски в цепочках поставок, выявлять нехарактер-

³ Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 33.

⁴ Сальников Е.А., Муминова С.Р. Эволюция искусственного интеллекта: от современных технологий к будущим инновациям. Цифровые решения и технологии искусственного интеллекта. 2025. Т. 1. №. 2. С. 69.

⁵ Искандарова С.А. Генеративный ИИ для прогностического моделирования организационных изменений: методология и стратегические перспективы. Universum: технические науки. 2025. Т. 1. №. 7 (136). С.15.

⁶ Ревунов С.Е., Чеснокова А.А. Роль искусственного интеллекта в трансформации бизнес-процессов: современные тенденции и практические кейсы. Управленческий учет. 2025. №. 10. С.304.

ные изменения в транзакциях и предупреждать о сбоях до того, как они перерастут в кризис. Для финансового контроля это означает более раннее обнаружение потерь и нарушений, для логистики — снижение вероятности разрыва поставок, для закупок — минимизацию рисков дефицита или перерасхода. Таким образом, ИИ усиливает профилактическую функцию контроля и повышает управляемость всей организации.

В сфере управления персоналом эффект также заметен, хотя внедрение здесь идет сложнее, чем в аналитических и финансовых блоках. А.С. Малыхина⁷ показывает, что российские компании сталкиваются с дефицитом компетенций, ограниченным качеством данных и сопротивлением сотрудников при цифровизации HR-функций. Тем не менее ИИ уже позволяет ускорять первичный отбор кандидатов, анализировать вероятность текучести кадров, оценивать потребности в обучении и формировать более объективные кадровые решения. Особенно это важно в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы, когда кадровый выбор становится фактором устойчивости бизнеса. ИИ помогает снизить влияние субъективных ошибок, уменьшить нагрузку на HR-специалистов и повысить точность подбора персонала.

Существенный резерв связан и с оптимизацией административной нагрузки. М.К. Измайлов подчеркивает, что ИИ особенно эффективен при обработке документов, маршрутизации обращений, подготовке отчетности и выполнении повторяющихся процедур.⁸ Это позволяет снизить объем ручного труда, сократить время согласований и высвободить ресурсы управленческого персонала для аналитических, координационных и стратегических задач. В результате ИИ меняет не только способы выполнения работы, но и структуру занятости внутри организации: рутинные функции постепенно вытесняются интеллектуально более сложными видами деятельности.

Архитектурные и организационные детерминанты результативности внедрения ИИ

Практика показывает, что сам по себе факт внедрения ИИ еще не гарантирует управленческого эффекта. Результативность технологии определяется тем, насколько грамотно выбрана архитектура развертывания, распределены полномочия и выстроена система управления ИИ-инициативами. Ф.В. Матрохин и А.О. Трулов выделяют три базовые модели развертывания: облачную, локальную и гибридную. Облачная архитектура обеспечивает быстрый запуск, гибкость и масштабируемость, однако повышает зависимость от внешнего поставщика и создает риски при работе с чувствительными данными.⁹ Локальная модель дает максимальный контроль и более высокий уровень безопасности, но требует значительных капитальных вложений, собственной инфраструктуры и компетентной команды сопровождения. Наиболее жизнеспособным вариантом в коммерческой практике становится гибридная модель, сочетающая преимущества обоих подходов.

Гибридная архитектура особенно эффективна там, где необходимо совместить высокую вычислительную мощность и строгий контроль над данными. В исследовании приводятся конкретные параметры: при локальном выводе моделей задержка может составлять 2–5 мс, тогда как при облачном варианте она достигает 50–200 мс. Для высокочастотных операций, производственных процессов, финансовых сервисов и аналитических систем это принципиальная разница. Кроме того, в промышленной среде объем данных может достигать 2 ТБ в сутки, что делает полную облачную обработку не только технически сложной, но и экономически неоправданной.¹⁰ Следовательно, выбор архитектуры напрямую влияет на управляемость бизнес-процессов, скорость реакции и совокупную стоимость владения технологией.

⁷ Малыхина А. С. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. №. 2. С. 213.

⁸ Измайлов М. К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 396.

⁹ Jagare, U. Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business / U. Jagare. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2022. 304 p

¹⁰ Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. International Journal of Science and Research Archive. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1715.

Не менее значимым фактором является организационная модель управления ИИ. На практике наиболее устойчивой оказывается схема «хаб-спиц», при которой стратегическое руководство концентрируется в центре компетенций, а внедрение и адаптация решений происходят на уровне бизнес-подразделений. Д.А. Егорова отмечает, что компании, успешно масштабирующие ИИ, в три раза чаще используют именно этот подход. Его преимущество состоит в том, что он одновременно обеспечивает единые стандарты, контроль качества и локальную гибкость.¹¹ Центр компетенций формирует методологию, требования к безопасности, правила работы с данными и общую стратегию, тогда как подразделения отвечают за прикладное внедрение и адаптацию решений к своей предметной области. Такой формат особенно эффективен для крупных организаций, где полная централизация замедляет процессы, а полная децентрализация ведет к фрагментации и дублированию усилий.

Дополнительное организационное измерение связано с выбором между private AI и open-source AI. По мнению В. Шривастава, private AI обеспечивает более высокий уровень контроля, защищенности и соответствия требованиям конфиденциальности, тогда как open-source AI дает гибкость, доступность и более низкий порог входа.¹² Однако между этими моделями нельзя делать выбор только по критерию стоимости. Для компаний, работающих с чувствительными клиентскими, финансовыми или производственными данными, приоритетом становится безопасность и контроль. Для организаций, которым важно быстро протестировать решения и снизить барьеры входа, более оправдан open-source-подход. Следовательно, технологическая модель должна определяться не абстрактной эффективностью, а отраслевой спецификой, зрелостью организации и уровнем рисков.

Заключение

Искусственный интеллект уже сейчас выступает важнейшим фактором трансформации управленческих процессов коммерческих организаций. Его внедрение меняет принципы планирования, контроля, координации и кадрового управления, повышает точность прогнозов, сокращает время реакции на изменения и снижает долю рутинного труда. При этом главный эффект ИИ заключается не в автоматизации отдельных операций, а в перестройке самой логики менеджмента: от ретроспективного и фрагментарного управления к предиктивному, интегрированному и основанному на данных.

Однако технологический эффект не возникает автоматически. Он зависит от того, насколько грамотно организация выбирает архитектуру внедрения, модель управления и уровень интеграции ИИ в бизнес-процессы. Наиболее перспективным решением для крупных коммерческих структур становится гибридная архитектура и модель «хаб-спиц», позволяющая совместить стратегический контроль и операционную гибкость.¹³ В этом заключается основное практическое значение ИИ для бизнеса: он не просто ускоряет работу управленческой системы, а создает новую модель организационной эффективности.

Список литературы

1. Измайлов М.К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395–408.
2. Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of ai in business management: balancing private and open-source AI. Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities, Vol. 1. 2025. С. 164–183.

¹¹ Егорова Д.А. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере. Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 12. С. 3285.

¹² Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making–Detailed Descriptions. International Journal of Research & Technology. 2026. Т. 14. №. 1. С. 573.

¹³ Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 38.

3. Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 32–38.
4. Павлова А.В., Ягудина Е.В. От пилота к масштабу: как гибридные архитектуры и модели управления определяют успех внедрения искусственного интеллекта в бизнесе. Вестник экономики, права и социологии. 2025. №. 4. С. 426–430.
5. Сальников Е.А., Муминова С.Р. Эволюция искусственного интеллекта: от современных технологий к будущим инновациям. Цифровые решения и технологии искусственного интеллекта. 2025. Т. 1. №. 2. С. 64–71.
6. Искандарова С.А. Генеративный ИИ для прогностического моделирования организационных изменений: методология и стратегические перспективы. Universum: технические науки. 2025. Т. 1. №. 7 (136). С. 13–19.
7. Ревунов С.Е., Чеснокова А.А. Роль искусственного интеллекта в трансформации бизнес-процессов: современные тенденции и практические кейсы. Управленческий учет. 2025. №. 10. С. 303–307.
8. Малыгина А.С. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. №. 2. С. 213–220.
9. Измайлов М.К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395–408.
10. Матрохин Ф.В., Трулов А.О. Влияние искусственного интеллекта на подходы к построению бизнес-процессов в организациях. Инновации и инвестиции. 2025. №. 6. С. 252–254.
11. Jagare, U. Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business / U. Jagare. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2022. 304 p.
12. Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. International Journal of Science and Research Archive. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1712–1722.
13. Егорова Д.А. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере. Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 12. С. 3283–3298.
14. Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making-Detailed Descriptions. International Journal of Research & Technology. 2026. Т. 14. №. 1. С. 572–577.

References

1. Izmailov M.K. The use of artificial intelligence to optimize routine administrative tasks: opportunities, problems and prospects. Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19. №. 4. S. 395–408.
2. Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of ai in business management: balancing private and open-source AI. Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities, Vol. 1. 2025. S. 164–183.
3. Litvin A.Yu. The influence of artificial intelligence on the structure of management decisions: a comparative analysis of industries. Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. №. 3S. S. 32–38.
4. Pavlova A.V., Yagudina E.V. From pilot to scale: how hybrid architectures and control models determine the success of the introduction of artificial intelligence in business. Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2025. №. 4. S. 426–430.
5. Salnikov E.A., Muminova S.R. The evolution of artificial intelligence: from modern technologies to future innovations. Digital solutions and artificial intelligence technologies. 2025. Vol. 1. №. 2. S. 64–71.
6. Iskandarova S.A. Generative AI for predictive modeling of organizational changes: methodology and strategic prospects. Universum: technical sciences. 2025. Vol. 1. №. 7 (136). S. 13–19.
7. Revunov S.E., Chesnokova A.A. The role of artificial intelligence in the transformation of business processes: modern trends and practical cases. Management accounting. 2025. №. 10. S. 303–307.
8. Malykhina A.S. Problems of introducing digital technologies in personnel management using the example of Russian companies. Bulletin of Samara University. Economics and management. 2025. Т. 16. №. 2. S. 213–220.
9. Izmailov M.K. The use of artificial intelligence to optimize routine administrative tasks: opportunities, problems and prospects. Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19. №. 4. S. 395–408.

10. Matrokhin F.V., Trulov A.O. The influence of artificial intelligence on approaches to building business processes in organizations. *Innovation and investment*. 2025. №. 6. S. 252–254.
11. Jagare, U. *Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business* / U. Jagare. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. , 2022. 304 p.
12. Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. *International Journal of Science and Research Archive*. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1712–1722.
13. Egorova D.A. Digital transformation of Russian business using artificial intelligence in the educational sphere. *Economics, entrepreneurship and law*. 2022. Vol. 12. №. 12. S. 3283–3298.
14. Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making-Detailed Descriptions. *International Journal of Research & Technology*. 2026. T. 14. №. 1. S. 572–577.

Статья поступила в редакцию 13.05.2026; одобрена после рецензирования 09.06.2026; принята к публикации 16.06.2026.

The article was submitted 13.05.2026; approved after reviewing 09.06.2026; accepted for publication 16.06.2026.