

© **Юрий Николаевич Лапыгин**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС
г. Владимир

Yuri N. Lapygin
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the of the Department of
Management,
Vladimir branch of the RANEPА,
Vladimir

© **Денис Юрьевич Лапыгин,**
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
г. Владимир

Denis Yu. Lapygin
Candidate of Economics,
Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management,
Vladimir branch of the RANEPА,
Vladimir

СИНЕРГИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РЕШЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Synergy of artificial intelligence capabilities in solving strategic problems

Аннотация. Потребность в применении моделей искусственного интеллекта обусловлена теми положительными эффектами, которые определяют стратегическую перспективу организаций, поскольку создают оперативные конкурентные преимущества. Представляет интерес исследование тех эффектов, сочетание которых может формировать положительный синергический эффект.

Abstract. The need to apply artificial intelligence models is driven by the positive effects that shape the strategic outlook of organizations by creating operational competitive advantages. Of particular interest is the study of those effects whose combination can create a positive synergistic effect.

Ключевые слова: алгоритмы, искусственный интеллект, машинное обучение, методы, потребность, синергия.

Keywords: algorithms, artificial intelligence, machine learning, methods, need, synergy.

Введение

Поиск новых решений накопившихся проблем, как правило, затрудняет обработка большого объема информации, с чем справляется искусственный интеллект (ИИ), выявляя скрытые закономерности и предлагая варианты решений по результатам анализа огромного массива данных.

Когда же речь идет о повторяющихся и рутинных решениях, тогда, тем более, лицам, принимающим решения, целесообразно использовать ИИ, поскольку последний обеспечивает автоматизацию шаблонных процедур, чем экономятся временные, людские и прочие ресурсы.

Аналитические способности ИИ обеспечивают формирование сценариев развития событий с оценкой вероятности их развития во времени, учитывая различные факторы риска в сложных ситуациях.

Когда решается вопрос о взаимодействии участников проектных или иных управленческих команд, тогда на смену формальным отношениям могут прийти образцы взаимодействия, учитывающие потенциал и ожидания сотрудников по результатам анализа с помощью ИИ поведенческих паттернов, что позволяет выработать рекомендации руководителю команды по части учета индивидуальных особенностей каждого участника малой группы. А распределение задач в проектной группе с помощью ИИ позволяет руководителю принимать эффективные решения, направленные на экономию все тех же основных видов ресурсов и времени.

Что касается инноваций, необходимых для обеспечения лидерства в конкурентной борьбе, то генеративные ИИ-модели, анализируя тенденции на рынке товаров и услуг, создают прототипы решений, реализация которых обеспечивает стратегическое развитие организаций.

В ситуации развития кризиса, когда необходимо оперативно выполнять анализ значительного количества факторов внешней и внутренней среды, с помощью ИИ удастся вырабатывать алгоритмы действий, направленных на реализацию быстрых изменений, позволяющих адаптироваться к новым условиям.

В итоге у лиц, принимающих решения, высвобождается время для решения стратегически значимых задач, снижается когнитивная нагрузка за счет делегирования аналитики ИИ, а также растет уверенность в правильности принимаемых решений по причине учета значительного количества информации и реализуется преимущество за счет применения инновационных технологий.

В то же время перекося в пользу автоматизации принятия решений, разработанных с помощью ИИ, может создавать ощущение их необоснованности, поскольку процесс принятия решений скрыт от человека и зависит от качества данных, которые обрабатывает ИИ.

Поэтому совокупный положительный эффект от применения ИИ определяет актуальность его применения в деятельности организаций.

Обсуждение

Способность ИИ оперативно анализировать большие объемы информации, позволяет выявлять отклонения от ожидаемых результатов развития как операционных характеристик внутренней среды организаций [6, с. 99], так и внешних факторов, определяющих их стратегические перспективы [3, с. 518]. Кроме того, результаты анализа, в свою очередь, позволяют ухватить новые тенденции и выстроить прогнозы возможного состояния организаций в будущем.

Причем применение ИИ в прогнозировании позволяет повысить точность прогнозов и оптимизировать процедуры распределения ресурсов [8, с. 285, 7, с. 35], а также оценивать вероятность сбоев, финансовых потерь и

изменений спроса [6, с. 99]. В другом случае исследователи отмечают, что ИИ позволяет «прогнозировать будущие потребности, оптимизировать процессы и принимать обоснованные управленческие решения» [13, с. 56].

Тем более когда на повестке дня возникают повторяющиеся задачи, которые воспринимаются как рутинные процедуры, ИИ обеспечивает очевидное сокращение времени на выработку решений, высвобождая и персонал, и материальные ресурсы, и время, которое менеджеры могут потратить на решение задач, требующих креативных решений. Среди рутинных задач исследователи выделяют оптимизацию расписаний [9], извлечение данных из документов и подготовку отчетов [6, с. 99] и т. п.

Для решения рутинных задач по сборке, сортировке или транспортировке также используется ИИ [2], но уже в сочетании с механическими устройствами, что проявляется в работе робототехнических устройств, так называемых программных роботов [6, с. 99].

Исследователи выделяют способность ИИ повысить «оперативность и точность управленческих решений» [5, с. 82], улучшить сам процесс принятия решения [8, с. 285], при котором вырабатываемые решения принимаются с учётом прогнозируемых сценариев [11, с. 160].

Отмеченные возможности ИИ представляют собой результат его обучения на больших объемах информации, по итогам которого у ИИ появляется способность «строить предсказательные модели и выявлять закономерности» [4]. Следствием такого машинного (компьютерного) обучения становится приобретенный навык создания алгоритмов, обеспечивающих распознавание образов, выстраивания классификаций и формулирования решений [2], что позволяет организациям получать конкурентное преимущество за счет экономии все тех же традиционных ресурсов и времени [6, с. 98].

В том случае, когда речь идет о глубоком машинном обучении, организации стремятся использовать открывающиеся возможности в части обработки естественного языка и распознавания речи в целом, а также в выработке рекомендаций по результатам обработки предлагаемых для анализа изображений, что проявляется в так называемом компьютерном зрении [2]. Исследователи также отмечают результативность глубокого обучения в построении тенденций и закономерностей [3, с. 519].

Платформенные решения на основе ИИ обеспечивают построение моделей различных бизнес-процессов, в том числе обработку текстовых документов, а также генерацию сценариев, инструкций и презентаций [6, с. 98]. Широта сферы применения ИИ подтверждается сопровождением и рационализацией основных процессов в организации (аналитика, прогнозирование, анализ документов и проведение аудита, снабжение, логистика, обслуживание, стратегическое планирование, управление знаниями) [7, с. 36, 6, с. 99].

Сходятся мнения исследователей и в отношении применения ИИ в образовательном процессе, как в части обучения студентов и работников организаций, так и в отношении управления знаниями в части накопления

информации в процессе обработки текстовых материалов организации [7, с. 36]. Причем обучение на базе чат-ботов [6, с. 99] и технологий онлайн-обучения [4, с. 356] позволяет реализовать возможность формирования индивидуальной (персонифицированной) траектории обучения [14, с. 123].

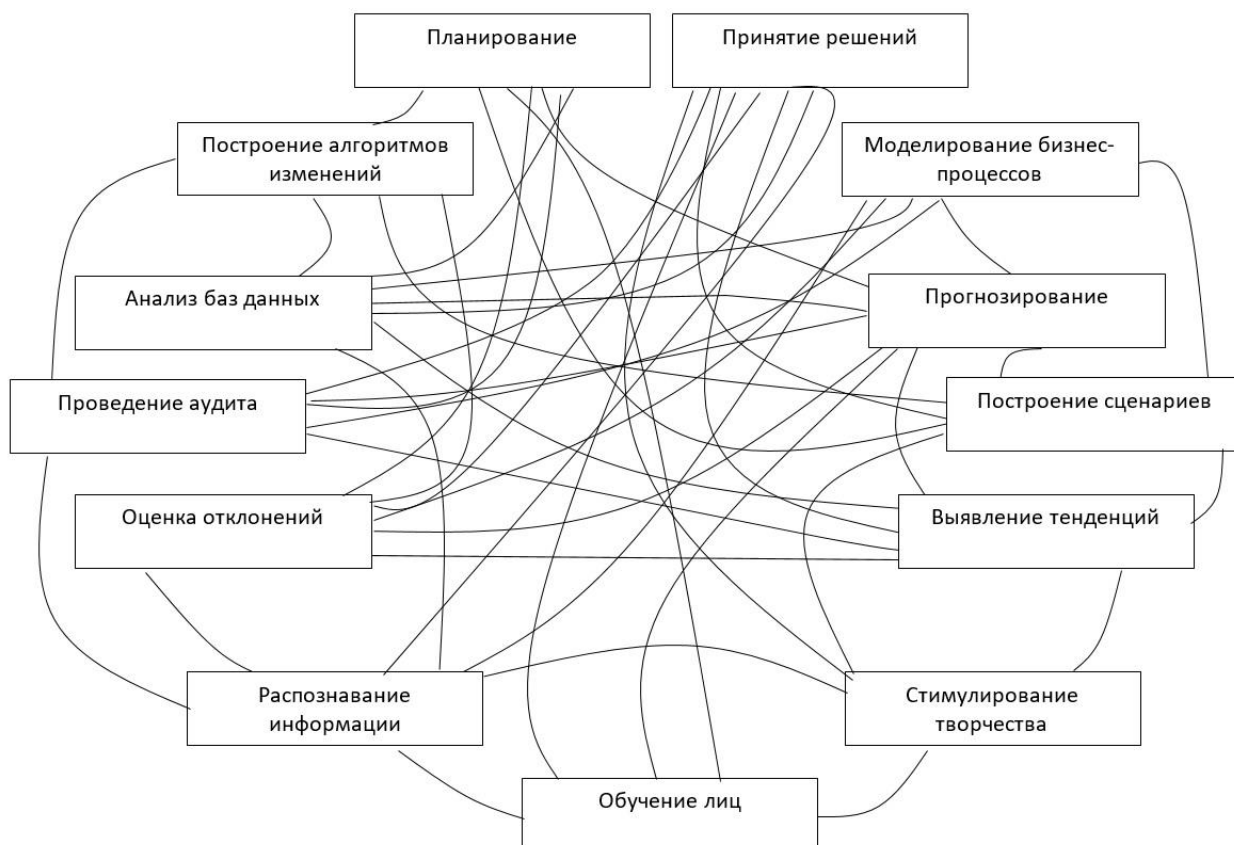
Что касается оригинальности вырабатываемых ИИ вариантов решений, то, с одной стороны, они обращены в прошлое, поскольку основаны на обработке ретроспективной информации и поэтому продолжают сложившиеся тенденции, что априори снижает уровень креативности таких решений. С другой стороны, рассматривая ИИ не как истину в последней инстанции, а как советника, который помогает лицу, принимающему решения, в обработке большого объема информации, следует иметь в виду, что советы ИИ могут создавать в сознании разработчика новые ассоциации, которые приводят в итоге к оригинальным решениям.

Часто ИИ усиливает возможности разработчиков решений [12] и делает творчество более продуктивным, как отмечают специалисты в области креативных индустрий [15, с. 158], к которым относятся процессы создания произведений искусства, музыки, литературы и аудиовизуального контента.

Способность ИИ генерировать сценарии или музыкальные композиции вдохновляет деятелей искусства на творчество и побуждает активизировать свои ассоциации. Даже не профессионалу, а любителю, стремящемуся реализовать свои мечты в части приобретения навыков изобразительного творчества, ИИ по текстовому описанию может сформировать изображения, подсказать цветовую гамму и оттенки самого изображения. В том же ключе возможны творческие успехи в литературном и сценарном искусстве, а также мультимедийном творчестве.

Сочетание разносторонних возможностей ИИ как в творческой, так и рутинной работе человека позволяет говорить о синергическом эффекте, приносящем инновации как в деятельность, так и в рост компетенций работников [10, с. 642], что создает основы конкурентных преимуществ, которые могут составить видение стратегических перспектив в развитии организаций.

Сочетание сфер применения ИИ, обеспечивающих синергический эффект, приведено на рисунке 1. В структуре эффекта просматривается четыре блока, среди которых блок, связанный с аналитической компонентой применения ИИ, блок прогностического толка, а также блоки, отражающие процедуры принятия различных решений и ориентированные на обучение и активизацию творческого мышления, реализуемого на базе распознавания текстов, речи, изображений и т. п.



Примечание – Построено авторами.

Рис. 1. Сочетание сфер применения ИИ, обеспечивающих синергический эффект

Переплетение взаимосвязей, представленных на рисунке 1, образует систему, в которой отдельные эффекты от применения ИИ, усиливают друг друга и создают конкурентное преимущество организации как в текущем периоде, так и в стратегической перспективе.

Заключение

Подводя итоги, необходимо заметить, что синергические эффекты подобного рода открывают новые горизонты для построения особых алгоритмов формирования стратегий развития организаций наряду со способностями ИИ, как отмечают специалисты [3, с. 518], анализировать большие объемы информации, участвующие в процедурах разработки стратегий. В этом плане инструменты ИИ развивают традиционные методы построения стратегий (например, бенчмаркинг [4]), формируя «современные аналитические платформы» [5, с. 82]. Прогностическое моделирование и построение стратегически значимых сценариев также может быть реализовано с помощью методов ИИ [7, с. 36].

Однако применение ИИ в управлении и развитии организаций вызывает трудности [1], которые связаны с недостатком компетенций работников и прочих ресурсов, а также нарушением авторских прав в том случае, когда ИИ выдает чужие идеи и решения за свои. Кроме того, модели ИИ «иногда

создают образы или тексты с ошибками: искаженные пропорции, лишние элементы, из-за чего страдает качество сгенерированного контента» [15, с. 157]. Поэтому ИИ следует рассматривать как помощника, а не как главного игрока в управленческой команде, создающего весь синергический эффект.

Список литературы

1. Авезов Ф. Ш. Искусственный интеллект как инструмент развития бизнеса, а не замены человека: вызовы и стратегии адаптации // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – 2025. – № 1-1 (131). – С. 471-476.
2. Алекперов И. Д. Искусственный интеллект – методы и технологии // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2025. – № 1. – С. 27-31.
3. Афонасенко Д. С. Искусственный интеллект в разработке бизнес-стратегий: как предсказать поведение рынка // Вестник факультета социальных технологий и экономики данных : сборник научно-теоретических статей XXVI Международного Балтийского коммуникационного форума. – СПб., 2024. – С. 518-522.
4. Коккоз М. М., Ключева Е. Г., Башлыков Р. В., Макабаев М. К. Искусственный интеллект в высшем образовании: современные методы и перспективы исследований для оптимизации учебного процесса // Труды университета. – 2025. – № 2 (99). – С. 356-363.
5. Лебедева Е. О. Использование искусственного интеллекта для адаптации корпоративных стратегий к изменениям в экономической политике // Инновационная наука. – 2025. – № 4-1. – С. 75-83.
6. Лескова А. А., Карасева Т. С., Карасева М. В. О применении методов искусственного интеллекта при моделировании бизнес-процессов // Научно-технический вестник Поволжья. – 2025. – № 6. – С. 98-100.
7. Мальтин О. В. Перспективы развития методов и инструментов принятия управленческих решений в организациях на основе систем искусственного интеллекта // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 7, т. 5. – С. 33-41. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.07.05.004.
8. Мирошниченко М. А., Дементьева А. В. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных в разработке и реализации стратегии // Общество и экономика знаний: управление капиталами в цифровой экономике. KSEM-2025 : материалы XV Международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2025. – С. 276-287.
9. Митрофанов Г. А., Владимиров О. Н. Эволюция управления проектами: от классических методов к искусственному интеллекту // Международный научно-исследовательский журнал. – 2025. – № 6 (156).
10. Остриков А. В. Роль интеграции искусственного интеллекта и больших данных в оптимизации бизнес-процессов для формирования устойчивой конкурентной стратегии предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 2А. – С. 632-645.

11. Степанов Г. А., Шмаров Т. Е., Мельниченко Н. Ф. Искусственный интеллект как метод управления на муниципальном уровне // Вестник Московского международного университета. – 2025. – № 3 (7). – С. 160-165.
12. Сурков В. В. Методы использования технологий искусственного интеллекта в системе управления человеческими ресурсами организации // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 1. – С. 175-182.
13. Халемский Д. Б., Тишкина Н. П. Статистические методы управления персоналом организации: интеграция искусственного интеллекта и прогнозы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 6, т. 8. – С. 49–56. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.06.08.005.
14. Шильников О. И. Методы оценки эффективности применения технологий искусственного интеллекта в преподавании экономики: анализ и перспективы // Вектор научной мысли. – 2025. – № 2 (19). – С. 122-123.
15. Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов искусственного интеллекта в креативных индустриях // Научно-технический вестник Поволжья. – 2025. – № 6. – С. 156-158.