

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.74.020

**Фадеев Олег Александрович**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

## **Зарубежный опыт применения искусственного интеллекта в системе корпоративного управления**

**Аннотация.** В статье представлен зарубежный опыт применения искусственного интеллекта в системе корпоративного управления. На примере США, Китая, стран Европы показаны перспективы использования искусственного интеллекта, его возможности и оптимизация управленческих процессов, принимаемых решений. Последние годы показывают рост обращений коммерческих организаций и предприятий к технологиям искусственного интеллекта, которые формируют новую архитектуру принятия управленческих решений в системе корпоративных целей и задач. В основе взаимодействия человека и искусственного интеллекта лежит поиск баланса между эффективными управленческими решениями и коммерческими выгодами от новых информационных технологий. Примеры таких государств как США, Китай и других стран показывают, что данное направление является одним из приоритетов в системе национального развития и технологического суверенитета, основа для роста производственных показателей и качественного улучшения системы управления.

**Ключевые слова:** цифровизация, трансформация, искусственный интеллект, корпоративное управление, зарубежный опыт, менеджмент, практики применения.

**Fadeev Oleg Alexandrovich**

Synergy Moscow University of Finance and Industry

## **Foreign experience in using artificial intelligence in corporate management systems**

**Abstract.** The article presents the foreign experience of using artificial intelligence in the corporate governance system. Using the example of the USA, China, and other countries, the prospects for using artificial intelligence, its capabilities, and optimization of management processes and decisions are shown. Recent years have shown an increase in the use of artificial intelligence technologies by commercial organizations and enterprises, which form a new architecture for making managerial decisions in the system of corporate goals and objectives. The interaction between humans and artificial intelligence is based on the search for a balance between effective management decisions and the commercial benefits of new information technologies. Examples of countries such as the United States, China and other countries show that this area is one of the priorities in the system of national development and technological sovereignty, the basis for the growth of production indicators and qualitative improvement of the management system.

**Keywords:** digitalization, transformation, artificial intelligence, corporate governance, foreign experience, management, application practices.

Современная система управления постоянно совершенствуется, модернизируется под влиянием новых векторов государственного развития и формирования эффективного управления, в том числе и в коммерческих организациях. Процессы цифровизации происходят во всем мире, поскольку на национальном уровне идет понимание важности информационного развития [4]. Одним из направлений цифровой трансформации является применение технологий искусственного интеллекта, который используется не только в рамках государственных сервисов и предоставления услуг, но и на уровне коммерческих

организаций. Цифровое развитие неизбежно приводит к формированию совершенно новой модели взаимодействия, в основе которой лежит минимизация издержек, оптимизация производственных процессов, повышение производительности труда. Корпоративное развитие и управление в частном секторе экономики традиционно достаточно восприимчиво к нововведениям, инновациям, поскольку ориентировано на апробирование новых продуктов, моделей менеджмента и т.д. [1] В указанном аспекте апробация искусственного интеллекта является одной из наиболее используемых технологий последних лет, а дискуссии относительно моральных паник среди населения относительно «восстания машин» давно перешли в плоскость страшилок среди рядовых обывателей. Производственные структуры, фирмы и айти-сектор понимают, что будущее в развитии технологий за искусственным интеллектом, поэтому активно используют эти нововведения в сфере коммерческой деятельности, внедряя их в систему управления процессами.

Отечественный рынок искусственного интеллекта активно развивается, поскольку ряд зарубежных стран, таких как Китай, США, Индия, Германия и другие государства ведут активные разработки в данном направлении. Следует отметить, что зарубежный опыт полезен для нашей страны, поскольку управленческие решения с использованием искусственного интеллекта практически лишены субъективизма, эмоциональной составляющей итогового поведения [2].

Конкурентные основы предприятия или организации традиционно являются базой для удержания собственных позиций на рынке. Именно по этой причине по разным оценкам, к началу 2026 года рынок искусственного интеллекта составит от 126 до 400 миллиардов долларов США [3]. Индийская фирма «Markets and Markets» приводит данные о росте более 400 миллиардов долларов США к 2027 году [6]. Усиление процессов конкуренции неизбежно приводит к тому, что коммерческие структуры ищут способы активного внедрения искусственного интеллекта не только в производственные процессы, но и в систему корпоративного управления. В наибольшей степени активность в данном направлении принадлежит транснациональным корпорациям, которые вкладывают миллионы долларов в развитие искусственного интеллекта в системе корпоративного управления. Задачей инновационной предприятия традиционно является следование трендам, которые показывают важность применения новых технологий [10].

Следует также отметить, что цифровые преобразования с использованием технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления являются достаточно сложным и трудозатратным процессом [11]. В его основе лежит непростой алгоритм анализа массива данных, после которого нейросетевые формы предлагают собственные выводы, с которыми специалист по профессиональному интеллекту может, как согласиться, так и отвергнуть их. Наиболее сенситивный эффект достигается при применении технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления для оптимизации скорости принятия решений. В системе бизнес-развития именно качество решений руководства и их скорость имеют доминирующее значение, поэтому использование искусственного интеллекта является важнейшим показателем эффективности управления. Однако при этом не следует забывать, что искусственный интеллект представляет собой программный код, который не заменяет интеллектуальные способности человека.

На текущий момент технологии искусственного интеллекта стали активно применяться в системе корпоративного управления во всем мире, поскольку они в полной мере отвечают текущим условиям рыночных отношений, развития экономики государства на отраслевом уровне. Выделим основные направления использования искусственного интеллекта в обобщенном виде в менеджменте и корпоративном управлении:

1) использование искусственного интеллекта для процесса автоматизации определенных управленческих задач рутинного порядка. Данное направление активно используется при организации производственных управленческих задач, логистических решениях, в системе управления данными. В указанном аспекте менеджмент формирует

основы для эффективного принятия решений, чтобы сократить затраты, оптимизировать издержки производства [12];

2) коммерческие структуры используют инструменты машинного обучения, чтобы изучать большие массивы данных для принятия рациональных управленческих решений [14];

3) просчет рисков и прогнозов, а также формирование имитационных моделей, полученных с помощью искусственного интеллекта, чтобы в реальности избежать форс-мажорных обстоятельств, остановки производства, снизить издержки из-за непредвиденных факторов техногенного или (и) природного характера [13];

4) использование технологий искусственного интеллекта в производстве помощников человека (голосовой ввод, нейронные сети, автомобили с автопилотом и т.д.); определенные возможности искусственного интеллекта для определения заболеваний человека, их диагностики на ранних стадиях и т.д. [2];

5) практика использования искусственного интеллекта позволяет анализировать определенные показатели рынка, такие как спрос на предпочтаемые обычайами товары. Данное направление приводит к управленческим решениям, позволяющим улучшать работу с поставщиками, а также оптимизировать логистические маршруты, снижая сопутствующие издержки и риски [8].

Зарубежный опыт использования искусственного интеллекта в системе принятия производственных и управленческих решений позволяет выделить ряд стран (США, Китай, Германия, Индия и др.), которые активно продвинулись в данном направлении. Их опыт может быть полезен в Российской Федерации, поскольку уже сейчас в нашей стране есть существенный задел в данном направлении разработок и апробации в системе использования искусственного интеллекта [9].

В США опыт применения искусственного интеллекта в системе корпоративного управления находит свое отражение в системе информационно-коммуникационных технологий, медицины, финансового сектора, а также транспорта и логистики.

Выделим следующие основные направления применения искусственного интеллекта в системе корпоративного управления в США:

1) прогнозирование с помощью искусственного интеллекта отказов оборудования для формирования превентивных управленческих решений по оптимизации логистических маршрутов. В качестве примера следует привести деятельность компании «Дженерал Электрик», которая одним из приоритетов своей деятельности выделяет безопасность производимой продукции. Системы мониторинга на основе искусственного интеллекта используются в аэрокосмических проектах организации, на энергетических объектах, в системе производства медицинского оборудования и фармацевтической продукции. Использование искусственного интеллекта позволяет на системной основе проводить рациональную управленческую политику, направленную на минимизацию рисков;

2) менеджмент в системе управления логистическими цепочками поставок. В частности, компания «Амазон» осуществляет управление логистическими запасами на основе прогнозирования потенциального спроса, который формируется с использованием нейронных сетей искусственного интеллекта;

3) улучшение производственных характеристик выпускаемого товара. В автомобильном гиганте И. Маска – компании «Тесла» – запущена система мониторинга на основе искусственного интеллекта, которая следит за качеством выпускаемой продукции, а также превентивно рассчитывает потребность в автомобилях для потенциальных покупателей. Искусственный интеллект предоставляет аналитические выводы, которые принимаются во внимание при принятии решений о количестве выпускаемых автомобилей, прогнозировании потребности в них со стороны покупателей [2].

Выделим также работу с искусственным интеллектом в крупнейшем банке США «JPMorgan». В рамках реализации стратегии умного администрирования в банке активно развиваются технологии дистанционной помощи при использовании нейронных сетей,

способных обучаться и совершенствоваться с учетом основных запросов клиентов. На текущий момент сложные вопросы и проблемы клиента технология искусственного интеллекта решить не может, однако рутинные задачи, касающиеся цифровых аспектов банковских услуг, выполняются с высокой степенью эффективности [5].

В Китае активно развивается системе менеджмента качества на основе технологий искусственного интеллекта. В частности, можно выделить одного из лидеров электронной коммерции страны – компанию «Алибаба-групп». В рамках комплексных управленческих решений в ней была сформирована эффективно работающая логистическая сеть поставок продукции от продавца к покупателю, а также верно выделены основные направления развития компании посредством цифровизации конечного продукта. В качестве примера можно привести активное использование искусственного интеллекта при оформлении продавцами карточки товара на сайте «Али-экспресс». Возможности нейронных сетей также используются при сортировке товара, поскольку учитываются наиболее продаваемые позиции, востребованные у других покупателей. Система интеллектуального поиска на основе нейронных сетей подбирает для пользователя сопутствующие товары, которые могут быть полезны, востребованы для покупки. Использование искусственного интеллекта привело к верным управленческим решениям, позволяющим компании быть одним из лидеров электронной коммерции не только в Китае, но и за ее пределами. Конкуренты «Алибабы», такие как «Сималенд», также начали активно использовать при продажах возможности технологии искусственного интеллекта. Однако данное направление стало развиваться позже, чем у «Алибаба-групп» [15].

Китайская высокотехнологическая компания «Кэмбриан» специализируется на исследованиях в области внедрения искусственного интеллекта. Основным направлением работы является интеллектуальное сопровождение безопасности объектов использования человеком (объекты инфраструктуры, смартфоны и иные гаджеты, защита от мошенников, киберугроз и т.д.) [2].

Одним из важнейших направлений развития искусственного интеллекта в Китае является система распознавания лиц. Данным направлением в стране занимаются несколько компаний, наиболее известными из которых являются «СенсТайм» (основной офис находится в Гонконге), а также «Мегви», «Иту Технолоджи». В основе системы распознавания лиц лежит использование возможностей искусственного интеллекта, позволяющие сравнивать лица людей, а также их распознавать на основе более 100 точек на лице. Достоверность распознавания лица приближается к ста процентам, поскольку технология совершенствуется с каждым годом. При высокой численности населения Китая, а также постоянного туристического потока из других стран, система искусственного интеллекта по распознаванию лиц является значимым помощником для сотрудников правопорядка, а рядовым гражданам гарантируется относительно безопасная жизнедеятельность в месте постоянного проживания и путешествий по стране [7].

В странах Европейского союза одной из наиболее развитых в плане использования возможностей искусственного интеллекта является Германия. В данном государстве в указанном аспекте ведет активную работу компания «Сименс». Одной из основных задач, которая ставится в сфере менеджмента, является обеспечение качества выпускаемой продукции. Именно по этой причине активно внедряются в производство системы искусственного интеллекта, направленные на предотвращение отказов выпускаемой продукции, а также оптимизацию производственных процессов. Как и любая другая высокотехнологическая компания, «Сименс» заинтересован в том, чтобы их продукция отличалась качеством и надежностью, поскольку репутационные потери негативно отражаются на объемах продаж, способны в условиях жесткой конкуренции снизить долю фирмы на рынке. Именно по этой причине компания не экономит на разработках в сфере искусственного интеллекта, способных повысить менеджмент предприятия, а также снизить сопутствующие издержки, просчитать возможные риски выхода из строя определенных узлов и агрегатов [2].

В Индии налажено транснациональное сотрудничество с производственными предприятиями из других государств (Китай, Израиль и др.), которые касаются внедрения технологий искусственного интеллекта в сферах консалтинговых услуг, финансовой безопасности, а также сельского хозяйства. Можно выделить деятельность индийской компании «Зензар Технолоджи», которая разрабатывает технологические решения на основе искусственного интеллекта при коллаборации с 60 партнерами по всему миру (САП, Оракл, Сейлсфорс и др.). Основным направлением деятельности указанной индийской компании являются цифровые решения по защите персональных и финансовых данных состоятельных людей мира. Можно также выделить защиту от проникновения в банковском секторе на основе изучения уязвимостей с использованием возможностей искусственного интеллекта. Киберпреступность за последние годы активно развивает новые направления взломов, хакерских атак, которым следует противодействовать, в том числе и с учетом аналитического потенциала нейронных сетей искусственного интеллекта. Они позволяют анализировать большой объем данных, который не в состоянии быстро изучить человек. В указанном аспекте управленческий потенциал подобных систем является достаточно эффективным и востребованным среди коммерческих организаций [6].

Таким образом, рассмотрев зарубежный опыт применения искусственного интеллекта в системе корпоративного управления, выделим следующие аспекты:

1) использование искусственного интеллекта является одним из приоритетов современной системы корпоративного управления в различных государствах мира. Успешный опыт внедрения указанных систем имеется в США, странах Европейского Союза (Германия и др.), а также ряде азиатских государств (Китай, Индия и др.). Апробация новых механизмов принятия управленческих решений позволяет увеличивать объемы продаж, просчитывать риски, а также сопутствующие издержки и возможные форс-мажорные обстоятельства;

2) использование искусственного интеллекта в современной системе корпоративного управления находит свое применение в различных аспектах коммерческой деятельности, особенно в условиях транснациональных корпораций, которые тратят на данное направление существенные финансовые средства;

3) цифровые преобразования с использованием технологий искусственного интеллекта являются достаточно сложным и трудозатратным процессом в аспекте системы менеджмента, принятия управленческих решений. В основе работы искусственного интеллекта лежит сложный алгоритм анализа большого массива данных, после которого нейросетевые формы предлагают собственные выводы. Задачей человека является правильно интерпретировать полученные данные, а также корректировать новые запросы для формирования системы стратегического планирования организации, предприятия. Наиболее полезный эффект достигается при применении технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления для оптимизации скорости принятия решений. Качество решений руководства и их скорость имеют доминирующее значение, поэтому использование искусственного интеллекта является важнейшим показателем эффективности управления. Однако при этом не следует забывать, что искусственный интеллект представляет собой программный код, который не заменяет интеллектуальные способности человека. Полностью рассчитывать на то, что искусственный интеллект заменит аналитические возможности человека, не следует, поскольку на текущий момент «машинная» аналитика далеко не всегда логически правильно выстроена, содержит фактические и иные ошибки, способные нанести ущерб коммерческой деятельности. Как и в случае с государственными сервисами, искусственный интеллект в обязательном порядке должен перепроверяться людьми на предмет соответствия предоставляемой информации объективным данным, фактам.

#### **Список источников**

1. Государство и бизнес делают ставки на технологии будущего [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/02/23/1092331-gosudarstvo->

i-biznes?from=copy\_text (дата обращения: 25.07.2025).

2. Денике Л.В. Зарубежный опыт цифровой трансформации предприятий за счет применения искусственного интеллекта // Прикладные экономические исследования. 2025. № 2. С. 249–255.

3. Информационно-аналитическая справка по отчету «Глобальный индекс ИИ 2024» [Электронный ресурс]. URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/komponenty/2024\\_informacionno-analiticheskaya\\_spravka\\_globalnyy\\_indeks\\_ii\\_2024\\_the\\_global\\_ai\\_index\\_2024\\_ncrri/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/komponenty/2024_informacionno-analiticheskaya_spravka_globalnyy_indeks_ii_2024_the_global_ai_index_2024_ncrri/) (дата обращения: 25.07.2025).

4. Искусственный интеллект [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificialintelligence/worldwide> (дата обращения: 25.07.2025).

5. Как внедряет ИИ крупнейший банк США JPMorgan. Интервью WSJ с руководителем внедрения ИИ [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/articles/886040> (дата обращения: 25.07.2025).

6. Как Индия развивает технологии искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. URL: [https://sberbank.co.in/ru/media/publications/\\_iskusstvennii-intellekt-v-indii-tehnologii-ai-i-perspektivi-sotrudnichestva-s-rossieei](https://sberbank.co.in/ru/media/publications/_iskusstvennii-intellekt-v-indii-tehnologii-ai-i-perspektivi-sotrudnichestva-s-rossieei) (дата обращения: 25.07.2025).

7. Как работает китайская компания, способная узнать всех в лицо [Электронный ресурс]. URL: <https://smotrim.ru/article/1430789> (дата обращения: 25.07.2025).

8. Кондрашов М.А., Бутырина Ю.А., Бутырин В.В. Использование технологий искусственного интеллекта в продажах и маркетинге // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 5-6. С. 245-261.

9. Масюк Н. Н., Кирьянов А. Е., Бушуева М. А., Шакуев Д. А. Искусственный интеллект как ключевой элемент цифровой трансформации экономики // Фундаментальные исследования. 2021. № 10. С. 49-54.

10. Отчет компании Forrester о перспективных технологиях за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forrester.com/blogs/top-10-emerging-technologies-for-2024/> (дата обращения: 25.07.2025).

11. Романова А.С. Развитие автономных систем искусственного интеллекта для управления корпорациями [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381047594\\_Development\\_of\\_Autonomous\\_Artificial\\_Intelligence\\_Systems\\_for\\_Corporate\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/381047594_Development_of_Autonomous_Artificial_Intelligence_Systems_for_Corporate_Management) (дата обращения: 25.07.2025).

12. Сидорова М. Н. Искусственный интеллект в маркетинге // Восточно-Европейский научный вестник. 2023. № 2. С. 28–30.

13. Слицкая А. Е. Применение искусственного интеллекта в маркетинге // Практический маркетинг. 2023. № 12. С. 77–80.

14. Чепурнова Д. Искусственный интеллект в маркетинге: где его используют и как внедрить уже завтра / Д. Чепурнова [Электронный ресурс]. URL: [https://skillbox.ru/media/marketing/\\_iskusstvennyy-intellekt-v-marketinge-gde-ego-ispolzuyut-i-kak-vnedrit-uzhe-zavtra/](https://skillbox.ru/media/marketing/_iskusstvennyy-intellekt-v-marketinge-gde-ego-ispolzuyut-i-kak-vnedrit-uzhe-zavtra/) (дата обращения: 25.07.2025).

15. Inside the creepy and impressive startup funded by the Chinese government that is developing AI that can recognize anyone, anywhere [Электронный ресурс]. URL: <https://www.businessinsider.com/china-facial-recognition-tech-company-megvii-faceplusplus-2018-5> (дата обращения: 25.07.2025).

## Сведения об авторе

**Фадеев Олег Александрович**, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия.

## Information about the author

**Fadeev Oleg Alexandrovich**, postgraduate student, Synergy Moscow University of Finance and Industry, Moscow, Russia.