

Высшая школа государственного администрирования



Научная конференция «Ломоносов-2024»  
Секция «Авангард цифровой трансформации государственного  
администрирования: стратегии, технологии, эффективность»  
Подсекция «Слабый и сильный искусственный интеллект в управленческих  
практиках»

## ТЕМА

# Особенности принятия управленческих решений в цифровой экономике

Студентка 1 курса магистратуры:  
Чикунова Александра Евгеньевна

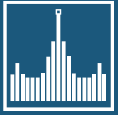
Научный руководитель:  
Сухарева Мария Алексеевна,  
кандидат экономических наук



# Проблематика и актуальность исследования

Расширяется спектр возможностей использования искусственного интеллекта:

- «**ПОМОЩНИК**» для ускорения процессов, минимизации транзакционных издержек и упрощения взаимодействия
- «**СОВЕТНИК**» и ответственный за принятие решений на основе анализа информации
- **Граница, эффективность и рациональность** использования искусственного интеллекта для **принятия управленческих решений**



# Тезисный обзор литературы

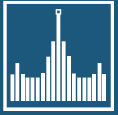
- **Информация** приняла на себя роль основного и наиболее значимого фактора хозяйственной деятельности
- Происходит **снижение уровня риска и неопределенности** при принятии управленческих решений в связи с **расширением объема и доступности управленческой информации**, а также повышением качества ее преобразования, что влияет на повышение надежности и эффективности принимаемых управленческих решений
- Информационные технологии играют большую роль в **упрощении взаимодействия сотрудников и руководства**, что благоприятно сказывается на организации и динамичности рабочего процесса компании



# Тезисный обзор литературы

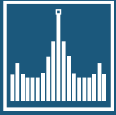
- В современных условиях **адаптации** к вызовам новой индустриальной революции компании вынуждены менять свой подход к управлению, если хотят добиться **корпоративного успеха**
- Для оптимизации системы управления используются методы искусственного интеллекта, без них **невозможно выстроить эффективное производство** в современных реалиях
- Считается, что использование цифровых технологий в корпоративном управлении позволяет **повысить эффективность и прозрачность** деятельности корпорации, а также обеспечивает **высокую конкурентоспособность** предприятия





# Общие направления использования ИИ

- **Финансовые рынки** - прогнозирование изменений финансовых инструментов и принятия решений об инвестировании
- **Медицина** - анализ данных для диагностики болезней и принятия решений о лечении
- **Производство** - автоматизированные системы с искусственным интеллектом для управления производственными процессами и оптимизации ресурсов
- **Транспорт** - системы автопилотирования автомобилей и дронов для принятия решений на дороге
- **Маркетинг** - анализ данных о потребительском поведении с использованием искусственного интеллекта для принятия решений о маркетинговых стратегиях и таргетировании аудитории



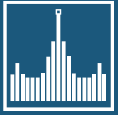
# Примеры ИИ в принятии управленческих решений

## Стратегический уровень

- **NetDragon Websoft** – Тан Ю (виртуальный гендир), занимался аналитикой, принятием ключевых решений, оценкой рисков и созданием эффективной рабочей среды, работая в режиме 24/7 и получив за всё это 0 долларов
- **IBM** – прогнозирование рыночных трендов

## Тактический и оперативный уровни

- **Сбер** – управление клиентским опытом, решения о выдаче кредитов, нейросети GigaChat и Kandinsky
- **Google** – управление рекламными кампаниями и оптимизация поисковых запросов
- **Amazon** – управление запасами, автоматическая сортировка и доставка товаров, улучшение пользовательского опыта и персонализация рекомендаций
- **Tesla** – развитие автопилотных технологий
- **Microsoft** – управление облачными сервисами, анализ больших данных и автоматизация бизнес-процессов



# ИИ в государственном секторе

## Оперативные задачи

- **Обработка корреспонденции:**

- распознавание и заполнение полей на основе входящих сообщений
- классификация и распределение сообщений
- определение ответственных за обращение

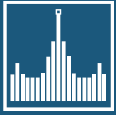
- **Чат-боты** – ответ на классические вопросы

- **Системы поддержки принятия решений** – ситуационные комнаты

- **Безопасность и контроль острых ситуаций** – «умные» видеочамеры (системы автоматической видео-идентификации и системы обнаружения посторонних лиц на объектах)

- **Распознавание и синтез речи**





# Негативные примеры использования ИИ

- Мошеннические схемы в телеком-индустрии (звонках): звонки с целью вымогательства, подделывание голоса и незаконное использование персональных данных
- Аварии с участием автомобилей, оборудованных системами искусственного интеллекта
- Этические нюансы и защита персональных данных в обработке и использовании больших объемов данных в маркетинге, военной отрасли, тестировании
- Дискриминация: в 2018 году в Amazon был случай, когда искусственный интеллект, использованный для определения зарплаты сотрудников, дискриминировал женщин, предлагая им низкие зарплаты по сравнению с мужчинами, занимающими аналогичные должности
- Подлог: 2003-2018, Мошенничество Theranos, обман инвесторов и регуляторов в отношении эффективности и точности своей технологии анализа крови

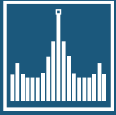






# Негативные стороны ИИ в принятии решений

- Достоверность прогнозов и непредсказуемость решений
- Неумение ИИ работать с неструктурированными данными
- Дилемма об ответственности за принятие управленческих решений
- Необходимость контролировать кибербезопасность и внедрять меры безопасности
- Дилемма о потере рабочих мест
- Вопрос доверия к ИИ со стороны сотрудников, руководства и клиентов
- Обучение и адаптация к использованию цифровых технологий разными слоями населения



# Вывод

- Искусственный интеллект повышает **эффективность и конкурентоспособность** организации при правильном применении в принятии управленческих решений
- **Угроза безопасности** информационных активов организации, **сложность приспособления** к быстроменяющимся условиям из-за динамичности развития информационных технологий, очевидный **недостаток квалифицированных специалистов** в IT-сфере имеют **негативное воздействие** на эффективность внедрения цифровизации в управленческую деятельность



**Научная конференция «Ломоносов-2024»  
Секция «Авангард цифровой трансформации  
государственного администрирования: стратегии,  
технологии, эффективность»  
Подсекция «Слабый и сильный искусственный  
интеллект в управленческих практиках»**

**ТЕМА**

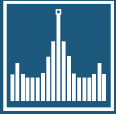
Особенности принятия управленческих решений в  
цифровой экономике

**Научный руководитель:  
Сухарева Мария Алексеевна,  
Кандидат экономических наук**



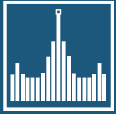
**Студентка 1 курса  
магистратуры:  
Чикунова Александра  
Евгеньевна**





# Список использованных источников

1. Зуб А. Т., Петрова К. С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление, Электронный вестник, 2022. No 94. С. 173-189.
2. Ильченко С. В., Кубарский А. В., Храмцова Ю. А. Инновационные методы принятия управленческих решений на производстве // E-Scio, 2022. No 5 (68).
3. Кирильчук С. П., Шевченко Е. В. Особенности применения методов принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика, 2020. Том 6. No 2. С. 20-24.
4. Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С. Принятие решений в управлении инновациями // ИПЭФ, 2021. No 1. С. 1-10.
5. Лаптев В.А., Чуча С.Ю., Фейзрахманова Д.Р. цифровая трансформация инструментов управления современными корпорациями: состояние и пути развития // Правоприменение, 2022. No 1. С. 229-245.
6. Минеева В. М., Попов Ф. Ф., Белых Ю. В. Особенности принятия организационно- управленческих решений предпринимательства среднего звена в условиях цифровой экономики // Аллея науки, 2020. No 4 (43). С. 281-291.
7. Хайруллина А. Р. Цифровая инфраструктура как среда принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве // Экономика, предпринимательство и право, 2021. Том 11. No 5. С. 1151-1167.
8. Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. I Международная научно-практическая конференция (Москва, 21 декабря 2022 г.) / под ред. Н.Л. Кетоевой и М.Т. Заргарян // Сборник трудов конференции. М.: Мир науки, 2022. С. 296.
9. Chernov V.A. Algorithms for Making Managerial Decisions in the Digital Economy. Management Sciences, 2022. No 12(1). P. 6-17.
10. Mamadjonov M., Abdullayev A., Abdurahmonov I., Mamadaliyev A. Challenges of management in the digital economy // Scientific progress, 2021. No 6. P. 1533-1536.
11. Адизес И. 2017 На пороге управленческой революции // HBR-Россия, 6 февраля, просмотрено 21.02.2024. Ссылка: <https://adizes.me/posts/na-poroqe-upravlencheskoy-revoljutsii/>.



# Нейротехнологии и искусственный интеллект

Оператор разработки дорожной карты



Сроки реализации

**2019-2024**

Необходимое финансирование до 2024 года

**56,7** млрд руб. Бюджетных средств

**334,9** млрд руб. Внебюджетных средств



## Искусственный интеллект

Комплекс технологических решений, имитирующий когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и позволяющий при выполнении задач достигать результаты, как минимум сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека

**137,2** млрд долл.

Объем мирового рынка в 2024 году

**36%**

CAGR (мир)

**160,1** млрд руб.

Объем российского рынка в 2024 году

**94%**

CAGR (Россия)



## Нейротехнологии

Технологии, которые используют или помогают понять работу мозга, мыслительные процессы, высшую нервную деятельность, в том числе технологии по усилению, улучшению работы мозга и психической деятельности

**7,0** млрд долл.

Объем мирового рынка в 2024 году

**33%**

CAGR (мир)

**8,1** млрд руб.

Объем российского рынка в 2024 году

**136%**

CAGR (Россия)

## Компании лидеры

### Россия



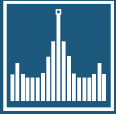
и другие

### Мир



и другие










# Субтехнологии

Приоритет

УГТ  
РФ/мир

## Перспективные продукты

 Компьютерное зрение	○ ○ ○	6/6	<ul style="list-style-type: none"><li>– Системы автоматической видео-идентификации;</li><li>– Системы обнаружения посторонних лиц на объектах.</li></ul>
 Обработка естественного языка	○ ○ ○	6/6	<ul style="list-style-type: none"><li>– Создание универсальных систем понимания естественного языка;</li><li>– Системы машинного перевода текста.</li></ul>
 Распознавание и синтез речи	○ ○ ○	5/5	<ul style="list-style-type: none"><li>– Синтезирование художественных произведений;</li><li>– Персональные синхронные переводчики.</li></ul>
 Рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений	○ ○ ○	5/7	<ul style="list-style-type: none"><li>– Постановка медицинских диагнозов на основе ИИ-систем;</li><li>– Системы персонализированного подбора контента.</li></ul>
 Перспективные методы и технологии в ИИ	○ ○ ○	2/2	<ul style="list-style-type: none"><li>– Сильный искусственный интеллект.</li></ul>

Согласно протоколу заседания Наблюдательного совета АНО «Цифровая экономика» от 24 мая 2019 г. № 13 было рекомендовано исключить Нейротехнологии из перечня приоритетных субтехнологий и продолжить их развитие в рамках Национальной технологической инициативы