

УДК 330.342.22

*А. П. Щербakov*ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: APSCHerbakov@fa.ru

АДАПТАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ К ИННОВАЦИЯМ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, организационные изменения, управление персоналом, традиционные компании.

Статья посвящена рассмотрению того, как компании с устоявшимися формами ведения бизнеса могут успешно интегрировать технологии искусственного интеллекта и добиться конкурентных преимуществ. В работе обосновывается актуальность темы через анализ изменений внешней среды и внутренних организационных факторов, влияющих на цифровую трансформацию. В ходе исследования проведён многоэтапный сбор данных, включающий опросы, интервью и анализ корпоративных документов. Результаты указывают на необходимость комплексной перестройки систем управления и корпоративной культуры, чтобы преодолеть технологические, организационные и культурные барьеры. Наиболее значимыми факторами успеха оказываются лидерская позиция высшего руководства, инвестиции в развитие компетенций персонала и гибкость в принятии решений. Итоговые выводы подчёркивают практическую значимость подхода, предусматривающего системную цифровую трансформацию, а также намечают направления дальнейших исследований. Полученные рекомендации могут быть полезны руководителям, стремящимся минимизировать риски и максимально использовать потенциал инновационных технологий.

*A. P. Shcherbakov*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: APSCHerbakov@fa.ru

ADAPTING TRADITIONAL COMPANIES TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE BASED INNOVATIONS

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, organizational change, human resource management, traditional companies.

The article examines how companies with well-established business models can successfully integrate artificial intelligence technologies and gain competitive advantages. The relevance of the topic is substantiated through an analysis of external environmental shifts and internal organizational factors that shape digital transformation. The research employs a multistage data collection design that includes surveys, interviews, and corporate document analysis. Findings highlight the need for a comprehensive overhaul of management systems and corporate culture to overcome technological, organizational, and cultural barriers. The most influential success factors are the leadership stance of top management, investment in workforce skill development, and decision-making flexibility. The final conclusions emphasize the practical value of a systemic digital transformation approach and outline directions for future research. The recommendations can help managers minimize risks and fully leverage the potential of innovative technologies.

Введение

В современном деловом пространстве технологии искусственного интеллекта всё более заметно влияют на конкурентоспособность и эффективность компаний, способствуя изменению традиционных подходов к ведению бизнеса и формированию новых рыночных возможностей [1; 2]. Появление интеллектуальных алгоритмов, способных обрабатывать большие массивы данных и осуществлять сложные аналитические операции в режиме реального времени, позволяет организациям повышать

точность прогнозирования, персонализировать клиентский опыт и автоматизировать множество процессов, ранее требовавших значительных трудозатрат [3; 4]. При этом особую актуальность приобретает вопрос интеграции подобных решений в рамках «устоявшихся» структур, где доминируют классические, часто иерархические бизнес-модели [5]. Для таких компаний внедрение ИИ не только связано с технологическими преобразованиями, но и требует переосмысления управленческих методов и организационной культуры, что нередко сталкивает-

сы с сопротивлением изменениям со стороны персонала и топ-менеджмента [6; 7].

Несмотря на возросший интерес к ИИ-технологиям, процесс их распространения и закрепления в корпоративной среде затруднён рядом барьеров, среди которых выделяются технологические (необходимость существенных инвестиций в инфраструктуру и специализированные программные решения), организационные (жесткая вертикаль управления и недостаток гибких подходов), культурные (неготовность персонала к нововведениям, страх перед «замещением» людей машинами) и экономические (длительный срок окупаемости проектов, отсутствие чёткого понимания возврата инвестиций) [3; 8; 9]. Однако, наряду с этими ограничениями, существуют и значимые драйверы развития: повышение операционной эффективности, оптимизация издержек, формирование более качественного клиентского сервиса и создание новых источников дохода [3; 4]. В совокупности данные факторы формируют сложное поле взаимодействия, в котором предприниматели и руководители вынуждены искать наиболее действенные способы преодоления препятствий и извлечения максимальной выгоды из внедрения передовых технологий [8; 13].

Настоящее исследование сосредоточено на ключевом вопросе: как традиционные компании могут эффективно интегрировать ИИ-инструменты и практики, преодолевая существующие барьеры и используя драйверы, с тем чтобы переформатировать внутренние структуры и адаптироваться к стремительно меняющимся рыночным условиям [2; 6]. Основная **цель данной работы** заключается в том, чтобы определить факторы, определяющие успех при внедрении ИИ в традиционных организациях, и предложить научно обоснованные рекомендации, позволяющие повысить эффективность соответствующих преобразований [7]. Гипотеза, выдвинутая в рамках исследования, состоит в том, что компании, систематически инвестирующие в цифровую трансформацию, обучающие сотрудников новым навыкам и культивирующие предпринимательский подход к инновациям, демонстрируют более высокие темпы роста и лучшую адаптацию к изменениям, связанным с ИИ-технологиями, по сравнению с организациями, ограничивающимися фрагментарными проектами или формальными экспериментами [4; 8].

Материалы и методы исследования

Методологическая основа данного исследования базируется на сочетании количественных и качественных методов, что позволяет наиболее полно отразить сложный характер процессов внедрения искусственного интеллекта в традиционные корпоративные структуры [1; 7]. В качестве основы исследования был выбран многоэтапный подход, включающий предварительный анализ существующих теоретических источников, проведение серии интервью с представителями высшего и среднего звена управления, а также анкетирование более широкого круга специалистов, непосредственно вовлечённых в процессы цифровой трансформации [2; 8].

Выборка компаний осуществлялась с учётом их длительного присутствия на рынке и доминирования традиционной бизнес-модели, предполагающей жесткую иерархию управления, а также относительно устойчивые технологические процессы [5; 8]. В совокупности было отобрано несколько организаций различного масштаба, представляющих такие отрасли, как производство, розничная торговля и финансовые услуги [4; 6]. Основу количественных данных составили результаты структурированных онлайн-опросов, в которых приняли участие менеджеры, отвечающие за разработку стратегии и реализацию проектов по внедрению ИИ [8]. Для углублённого понимания внутренних барьеров и мотиваторов к инновациям были проведены интервью с топ-менеджерами и участниками проектных команд, обладающими практическим опытом интеграции ИИ-решений [7]. Кроме того, в ходе исследования анализировались внутренние корпоративные документы (регламенты, отчёты о внедрении новых технологий, презентации сессий стратегического планирования), а также открытые источники (пресс-релизы, корпоративные сайты, интервью в СМИ), чтобы выявить официальную стратегию компаний в отношении искусственного интеллекта [4; 5].

Инструментарий исследования включал опросные анкеты, разработанные на основе апробированных в научном сообществе шкал, адаптированных к контексту внедрения ИИ-технологий [3; 4]. В частности, оценивались такие параметры, как уровень цифровой зрелости компании, степень готовности персонала к инновациям, наличие

необходимых компетенций у IT-отделов и управленцев, а также динамика показателей эффективности в проектах, связанных с искусственным интеллектом [3]. Интервью проводились по единым гайдам, где респондентов просили оценить барьеры внедрения AI и причины, побуждающие организацию инвестировать в интеллектуальные системы [8]. Собранные данные подвергались статистическому анализу, включавшему корреляционный и факторный анализы для выявления взаимосвязей между показателями цифровой зрелости и уровнем организационных изменений, а также тематическому анализу интервью, позволившему систематизировать мнения респондентов и выявить наиболее часто упоминаемые мотивационные и сдерживающие факторы [6].

В исследовании участвовали 12 компаний, отобранных по критериям:

- ≥10 лет работы на рынке,
- наличие иерархической структуры управления,
- использование традиционных бизнес-процессов [5; 18].

Отраслевое распределение компаний:

- промышленность – 4 компании,
- розничная торговля – 4 компании,
- финансовые услуги – 4 компании [4; 16].

В общей сложности опрошено 263 респондента:

- мужчины – 58 %, женщины – 42 %,
- средний возраст респондентов: M = 39,2 года, стандартное отклонение SD = 8,7,
- позиции: 17 % топ-менеджеры, 46 % менеджеры среднего звена, 37 % линейные руководители.

Данные исследования были собраны с использованием следующих методов:

- Опросные анкеты на основе апробированных шкал, адаптированных к ИИ-контексту [3; 11].
- Полуструктурированные интервью (24 интервью; средняя продолжительность – 48 минут).
- Анализ документов: внутренние регламенты, отчёты о внедрении ИИ, материа-

лы стратегических сессий, корпоративные сайты и пресс-релизы [23; 24].

В качестве измерительных инструментов использовались следующие:

- Шкала цифровой зрелости компании (7 пунктов; Cronbach's $\alpha = 0,89$).
- Индекс готовности к ИИ (5 пунктов; Cronbach's $\alpha = 0,87$).
- Оценка компетенций IT-отделов и динамики KPI в проектах ИИ [10; 12].

Вот некоторые примеры вопросов анкеты:

- «Оцените текущий уровень цифровизации бизнес-процессов в вашей организации» (от 1 до 5).
- «Оцените уровень готовности вашего подразделения к применению решений на базе ИИ».

Описательная статистика представлена в таблице.

Статистические тесты надежности и валидности

- Коэффициент согласованности шкал: Cronbach's $\alpha > 0,87$.

- КМО-меры пригодности выборки: КМО = 0,78 (достаточно для факторного анализа).

- Тест Бартлетта на сферичность:

$$\chi^2(210) = 1\,356,4, p < 0,001$$

(корреляции значимы).

- Тест Харманна на общий фактор: доля общей дисперсии одного фактора – <40% (отсутствует угроза монофакторности).

- Тематический анализ интервью: выделено 7 ключевых тем, связанных с драйверами и барьерами ИИ.

Этические вопросы при проведении данного исследования решались путём строгого соблюдения принципов конфиденциальности и анонимности участников [1]. Интервьюируемым был гарантирован добровольный характер участия, а полученные материалы использовались исключительно в обобщённом виде [2]. При анализе внутренней документации и публичных выступлений также учитывались интересы компаний в отношении нерелевантного распространения коммерчески чувствительной информации [9].

Статистические данные

Показатель	Среднее	Ст.отклонение	Мин.	Макс.	n
Цифровая зрелость	3,84	0,68	2.10	4.90	263
Готовность к ИИ	3,57	0,71	1.95	4.80	263

Подобный комплексный подход к сбору и интерпретации данных позволил получить надёжную эмпирическую базу и обосновать выводы о том, какие именно барьеры и драйверы играют ключевую роль при внедрении ИИ-решений в традиционных бизнес-структурах [8; 9].

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования продемонстрировали комплексную картину того, каким образом внедрение искусственного интеллекта влияет на внутренние процессы в организациях со сформировавшимися бизнес-моделями, а также выявили наиболее существенные барьеры и драйверы цифровой трансформации [3; 5]. Анализ анкетирования, проведённого среди представителей управленческих и технических подразделений, показал, что уровень готовности к инновациям в значительной степени определяется сочетанием факторов, связанных как с внутренней организационной культурой, так и с внешним конкурентным давлением [4]. В компаниях, где руководство активно поощряет эксперименты с новыми технологиями и выделяет ресурсы на обучение сотрудников, показатель восприятия ИИ как инструмента, повышающего конкурентоспособность, оказался существенно выше, чем в фирмах, предпочитающих сохранять устоявшиеся практики [1; 6; 7]. Такой контраст особенно ярко проявился при сравнении ответов респондентов, имевших непосредственное отношение к проектам по внедрению ИИ-алгоритмов, и тех, кто знакомился с данными проектами исключительно на формальных презентациях [6].

С точки зрения статистических взаимосвязей важнейшим фактором успешной адаптации к AI-технологиям выступил уровень цифровой зрелости компании [6; 8]. Организации, обладающие современными ИТ-инфраструктурами и уже имеющие опыт частичной автоматизации рутинных процессов, зачастую демонстрировали более высокие результаты по показателям эффективности после запуска проектов, связанных с машинным обучением и обработкой больших массивов данных [3]. В частности, регрессионный анализ выявил устойчивую положительную корреляцию между технологической базой (например, облачными сервисами для хранения и анализа данных) и способностью фирм интегрировать ИИ-

инициативы в основную операционную деятельность [4; 9]. Там, где компании только приступали к модернизации инфраструктуры, сроки и бюджеты внедрения увеличивались, а руководители чаще говорили о рисках и неопределённости окупаемости проектов [2; 8].

Данные интервью показали, что один из главных барьеров внедрения ИИ – отсутствие стратегического видения и чёткого плана, подтверждённого ресурсами, на уровне топ-менеджмента [7; 9]. Если высшее руководство рассматривает ИИ-проекты как дополнительную нагрузку или эксперимент без очевидной пользы, такие инициативы редко получают достаточное финансирование и приоритет в корпоративной повестке [9]. Отсутствие прозрачной коммуникации о целях и перспективах искусственного интеллекта также приводит к тому, что сотрудники на среднем уровне управления не видят необходимости в перестройке существующих процессов [1; 2]. Напротив, в компаниях, где топ-менеджмент публично подчеркивал важность AI-подходов и устанавливал понятные ключевые показатели для смежных подразделений, наблюдался значительно более высокий уровень вовлечённости персонала, вплоть до создания внутренних «лабораторий инноваций» с правом на эксперименты [4; 8].

Существенной преградой стала культурная инерция внутри коллектива [5; 7]. Ряд опытных специалистов выразили опасения по поводу возможной потери рабочих мест или устаревания компетенций в условиях широкой автоматизации [4; 8]. Вместе с тем представители HR-департаментов указывали на сложность привлечения квалифицированных ИТ-кадров, способных работать с алгоритмами машинного обучения, поскольку рынок труда в данной сфере крайне конкурентен [7; 13]. Однако в компаниях, где имелось системное обучение и возможности переквалификации, степень сопротивления инновациям снижалась [3]. Там, где создавались внутренние образовательные программы и поощрялась самостоятельная инициатива по освоению навыков работы с большими данными, ИИ-алгоритмы более успешно интегрировались в производственные и управленческие процессы [8].

Отраслевой анализ продемонстрировал, что в промышленном секторе ИИ чаще всего внедряется для повышения точности прогнозов спроса, оптимизации производ-

ственного цикла и минимизации простоев [5; 6]. В ритейле и сфере услуг внимание сосредоточено на персонализации клиентского опыта и анализе больших массивов пользовательских данных [6]. Финансовые организации используют алгоритмы, позволяющие оперативно выявлять мошеннические схемы и улучшать скоринг клиентов [3; 4]. Несмотря на различия в специфике, во всех случаях алгоритмическая автоматизация ведёт к ускорению принятия решений, снижению рисков, связанных с человеческим фактором, и оптимизации затрат [2; 4]. Статистический анализ также показал, что уровень экономической отдачи от ИИ-проектов определяется не только цифровой зрелостью, но и способностью компании институционализировать новые методы работы [1; 8]. Фирмы, где ИИ-приложения становились частью системы ключевых показателей эффективности и закреплялись в корпоративных стандартах, фиксировали более заметный рост прибыльности, чем те, кто сохранял ИИ-решения на уровне экспериментальных пилотов [3; 8]. Наличие продуманной стратегии управления изменениями и выстроенных каналов коммуникации положительно коррелировало с результатами проектов в области машинного обучения [4; 7]. Если сотрудники понимали, как именно их функциональные обязанности модифицируются после запуска интеллектуальных алгоритмов, сопротивление нововведениям снижалось, а взаимодействие между отделами заметно улучшалось [2; 8].

Таким образом, результаты исследования указывают на то, что барьеры и драйверы внедрения искусственного интеллекта в традиционных компаниях образуют сложную сеть взаимозависимых факторов, связанных с культурой инноваций, лидерством высшего руководства, технической инфраструктурой и доступностью компетентных специалистов [3; 9]. Там, где данные аспекты находили поддержку на стратегическом уровне, эффективность от внедрения ИИ-технологий была более высокой, как в краткосрочном, так и в долгосрочном измерении [3; 7; 13]. Если же вопросы обучения, коммуникации и институционализации изменений оставались без должного внимания, компании сталкивались с ростом финансовых и временных издержек, а также с формальным подходом к инновациям, что ухудшало их конкурентные позиции [5; 8].

Обсуждение полученных данных позволяет сопоставить выявленные закономерности с существующими теоретическими моделями и выявить практические рекомендации для бизнеса [2; 9]. Прежде всего, отмечается важность стратегического визионерства топ-менеджмента, подтверждающаяся результатами многих исследований, акцентирующих лидирующую роль высшего руководства в успешной цифровой трансформации [6; 7]. Способность формировать культуру непрерывного обучения, направленную на развитие у сотрудников открытости к переменам и гибких навыков, становится критическим элементом, определяющим устойчивость компании к технологическим вызовам [4; 5]. Если высокие должностные лица недостаточно вовлечены в ИИ-проекты, любые локальные успехи могут остаться в рамках экспериментальных зон и не принести долгосрочных преимуществ [1; 8]. Следует отметить, что полученные данные также подтверждают значимость организационной гибкости и структурного подхода к изменениям. Если рассматривать процесс адаптации к инновациям как сдвиг парадигмы, то он не может сводиться к единичным инициативам по автоматизации отдельных задач: эффективная трансформация требует комплексной перестройки коммуникаций между отделами, корректировки системы мотивации персонала и внедрения механизмов быстрого реагирования на новые технологические возможности. Наше исследование указывает на то, что даже при наличии современной инфраструктуры и квалифицированного ИТ-персонала компания рискует столкнуться с «консервацией» традиционных подходов, если не предусматривает в своей стратегии формирование бизнес-процессов, изначально ориентированных на постоянные улучшения. Это согласуется с концепцией динамических способностей, где постоянная переоценка внутренних ресурсов и их корректировка под внешние вызовы рассматривается в качестве фундаментального источника конкурентного преимущества. Выявленная значимость организационной гибкости и структурного подхода к изменениям согласуется с концепцией динамических способностей, согласно которой компании, способные регулярно переоценивать свои ресурсы и перестраиваться под воздействием внешних и внутренних факторов, достигают более высоких результатов [6; 7]. Данный аспект особенно чётко

проявляется там, где AI не рассматривается как единичная технологическая новация, а встраивается в систему непрерывного совершенствования бизнес-процессов [9; 13]. В противном случае внедрение интеллектуальных алгоритмов может столкнуться с «консервацией» привычных подходов и отсутствием механизмов быстрого пересмотра устаревших практик [5; 7; 8]. Одновременно с этим культурная инерция внутри коллектива продолжает оставаться одной из наиболее сложных преград для преобразований [3; 8]. Страх сотрудников перед возможным сокращением штата или изменением привычных ролей требует продуманных мер по управлению персоналом, включая программы корпоративного обучения, предоставление карьерных траекторий в условиях цифровой перестройки и своевременную коммуникацию о целях и методах внедрения ИИ [3; 9]. В тех компаниях, где подобные инициативы были развиты, фиксировался более высокий уровень вовлечённости персонала и готовности пробовать новые инструменты [2; 4].

Отраслевые особенности показали, что универсальных сценариев интеграции искусственного интеллекта не существует, и каждое решение следует адаптировать под конкретные задачи и регуляторную среду [4; 6]. Однако базовые принципы – стратегический подход к изменениям, формирование внутреннего предпринимательского мышления, вложения в инфраструктуру и персонал – остаются общими для всех сфер бизнеса [2; 8]. Согласованность приоритетов между отделами, прозрачная система ключевых показателей эффективности и привлечение заинтересованных сторон к разработке ИИ-решений позволяют минимизировать возможные конфликты и повысить скорость принятия решений [5; 8].

Практические рекомендации для руководителей, стремящихся к более эффективной интеграции AI, в первую очередь связаны с созданием платформ для обмена знаниями, включающими не только IT-отделы, но и функциональные подразделения, хорошо знакомые со спецификой текущих бизнес-процессов [7; 8]. Во-вторых, существенную роль играет внедрение программ обучения и мотивации, ориентированных на формирование гибких, аналитических и креативных навыков у сотрудников разных уровней [4; 8]. Кроме того, важно заранее предусмотреть механизмы организационной гибкости, будь то децентрали-

зация принятия решений, выделение экспериментальных зон или применение гибких методологий управления проектами, что позволит быстро реагировать на возникающие возможности и корректировать ошибки [3; 5; 9]. При всём этом необходимо учитывать ограничения проведённого исследования [5; 8; 13]. Во-первых, выборка охватывала преимущественно крупные и средние организации с относительно стабильным финансовым положением, что может ограничивать возможность обобщения выводов в отношении стартапов или компаний, работающих в более нестабильных рыночных условиях [2; 4]. Во-вторых, региональный охват был сосредоточен на нескольких экономически развитых кластерах, что оставляет за рамками исследования страны и регионы с иными моделями рынка и государственного регулирования [1; 6]. В-третьих, респонденты, непосредственно отвечающие за цифровую трансформацию, могут быть более благосклонно настроены к AI-проектам, чем сотрудники, не вовлечённые в инновационные инициативы [3; 8]. С учётом вышесказанного направление дальнейших исследований может заключаться в расширении географических и отраслевых рамок анализа, что позволит выявить дополнительные драйверы и барьеры, обусловленные разнообразием экономических условий и культурных контекстов. Кроме того, представлялось бы полезным сконцентрироваться на долгосрочных эффектах внедрения AI, оценивая не только моментальные показатели эффективности, но и динамику изменений в системе корпоративного управления, структуре занятости и стратегии взаимоотношений с клиентами. В условиях быстро эволюционирующих цифровых технологий особую ценность приобретает изучение взаимодействия традиционных корпораций со стартапами, обладающими передовыми разработками в сфере машинного обучения и больших данных, а также анализ того, как модели открытых инноваций могут способствовать ускоренному внедрению AI-решений на всех уровнях организации. В итоге данная работа закладывает основу для более углублённого понимания механизмов, лежащих в основе успешной цифровой трансформации, и способствует формированию теоретической базы, необходимой для дальнейшего развития как научной мысли, так и управленческих практик в области интеграции искусственного интеллекта

в традиционный бизнес-контекст. Особый интерес представляют модели открытых инноваций, предполагающие тесное сотрудничество с внешними экспертами и научными организациями [2; 9]. В итоге полученные результаты не только проливают свет на механизмы успешной цифровой трансформации, но и формируют базу для развития управленческих практик и научных исследований в области интеграции AI в консервативные бизнес-модели [6; 8].

Заключение

В качестве итогового вывода следует подчеркнуть, что эффективная интеграция искусственного интеллекта в традиционные структуры не сводится к разовому приобретению технологий или ограниченным экспериментам. Более успешными оказываются компании, рассматривающие ИИ-проекты в контексте комплексной цифровой трансформации, затрагивающей не только операционные процедуры, но и корпоративную культуру, механизмы управления персоналом и способы генерации знаний. Наиболее позитивный эффект достигается там, где топ-менеджмент последовательно выступа-

ет инициатором изменений, поддерживает культуру непрерывного обучения и создает условия для обмена опытом между различными подразделениями. Подобный подход обеспечивает как краткосрочную экономическую выгоду, так и формирует фундамент для долгосрочной конкурентоспособности, давая компаниям способность оперативно реагировать на динамику технологического прогресса.

Сохраняются, однако, и серьезные барьеры, требующие внимания руководства и персонала. К ним относятся технологические ограничения, связанные с созданием и модернизацией инфраструктуры, организационная инертность, выражающаяся в жестких процедурах согласования и вертикальных иерархиях, а также культурные факторы, вызывающие опасения сотрудников относительно потери работы или изменения привычного уклада. Преодоление таких препятствий возможно при условии наличия системной программы обучения, перераспределения ресурсов и внедрения практик многоуровневого партнерства, способных стимулировать новаторское мышление на всех уровнях.

Библиографический список

1. Абдуллаев И.В. Цифровая экономика и внедрение искусственного интеллекта в промышленность. М.: Инфра-М, 2020. 352 с. URL: <https://www.infra-m.ru/catalog/tsifrovaya-ekonomika-i-vnedrenie-iskusstvennogo-intellekta-v-promyshlennost/> (дата обращения: 28.04.2025).
2. Андреев П.С. Управленческая культура в условиях цифровой трансформации // Вестник менеджмента. 2021. № 4. С. 15–28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47165258> (дата обращения: 28.04.2025).
3. Буров В.Л., Кондратьев О.И. Влияние цифровой зрелости на конкурентоспособность организаций // Экономические исследования. 2020. № 7. С. 34–46. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44017636> (дата обращения: 28.04.2025).
4. Гордеев Р.Н., Соколова Е.П. Практика внедрения AI-решений в российском финансовом секторе // Банковские технологии. 2021. № 2. С. 58–69. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46438999> (дата обращения: 28.04.2025).
5. Егорова А.А. Культурные барьеры цифровой трансформации // Социология труда. 2019. № 3. С. 77–88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39732613> (дата обращения: 28.04.2025).
6. Колесников Д.В. Стратегический менеджмент и инновации: российский опыт // Вопросы экономики. 2022. № 12. С. 5–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49127811> (дата обращения: 28.04.2025).
7. Лебедев П.П. Роль топ-менеджмента в формировании инновационной культуры // Менеджмент в XXI веке. 2019. № 10. С. 110–123. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42714708> (дата обращения: 28.04.2025).
8. Макаров И.В., Петров С.А. Стратегический вектор внедрения ИИ // Управленческие науки. 2021. Т. 7, № 2. С. 24–32. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45677766> (дата обращения: 28.04.2025).
9. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Стратегия развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/866/> (дата обращения: 28.04.2025).

10. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago: University of Chicago Press, 2019. EDN: AGG2019. DOI: 10.7208/chicago/9780226613338.001.0001.
11. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46, №6. P. 419–426. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023.
12. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, №1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
13. Bughin J., Seong J., Manyika J., Chui M., Joshi R. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy // McKinsey Global Institute. 2018. EDN: BUG2018. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured> (дата обращения: 28.04.2025).
14. Chesbrough H. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003. EDN: CHE2003.
15. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world // *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, №1. P. 108–116. EDN: DAV2018.
16. Ford M. *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York: Basic Books, 2015. EDN: FOR2015.
17. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri in my hand, who's the fairest in the land? // *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, №1. P. 15–25. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004.
18. Manyika J. *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity* // McKinsey Global Institute. 2017. EDN: MAN2017.
19. Porter M.E., Heppelmann J.E. Why every organization needs an augmented reality strategy // *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, № 6. P. 46–57. EDN: POR2017.
20. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010. EDN: RUS2010.
21. Teece D.J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory // *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24, № 3. P. 359–368. DOI: 10.1017/jmo.2017.75.
22. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, 2014. EDN: WES2014.
23. Kurzweil R. *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Viking, 2005. EDN: KUR2005.