

доцент кафедры цифровых технологий в экономике и управлении

Уфимский государственный авиационный технический университет

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: Цифровая стратегия организации направлена на полное использование возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями, в окружающей среде. Искусственный интеллект качественно повышает уровень конкурентоспособности организации. Готовность к искусственному интеллекту для организации позволяет реализовать проекты, которые являются ключевыми для цифрового преобразования организации.

Ключевые слова: управление знаниями, искусственный интеллект, цифровая трансформация, деловая стратегия

Abstract: The digital strategy of the organization is aimed at making full use of the opportunities provided by digital technologies in the environment. Artificial intelligence qualitatively increases the level of competitiveness of the organization. Readiness for artificial intelligence for the organization allows you to implement projects that are key to the digital transformation of the organization.

Key words: knowledge management, AI, digital transformation, business strategy

Повышение конкурентоспособности современного бизнеса прямо демонстрирует, что предприниматели и организации будут нуждаться в сборе данных и процессах управления ими за счет получения доступа к современным цифровым технологическим преимуществам. Искусственный интеллект играет важную роль в создании знания цифровой организации, обеспечивая доступ каждому её сотруднику в пределах организации к возможности выявлять и создавать знание. Это особенно важно для таких продуктов и услуг, как консультирование, маркетинг, реклама и коммуникации, как в пределах организации, так и за ними.

Цифровая стратегия организации может быть определена как «организационная стратегия, придающая отличительную ценность за счет усиления цифровых ресурсов организации» [2, р. 472]. Целью цифровой стратегии организации (и

уже, стратегии её цифровой трансформации) является создание потенциала, необходимого для максимально полного использования возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями. Критерием эффективности стратегии следует принять достижение её целей в области её бизнеса с помощью этих более быстрым, качественным и конкурентоспособным способом [1]. Обязательно следует учитывать, что цифровые технологии непрерывно изменяются, устаревая и обновляясь, то есть цифровая трансформация организации является непрерывной.

Разработка цифровой стратегии организации включает в себя следующие стадии:

1) исследование и анализ. Здесь изучается опыт клиента в удовлетворении своей потребности, чтобы использовать особенности этого опыта в продажах, контактах с клиентами и совершенствовании интернет-ресурсов предприятия. Ключевым направлением анализа является цифровой анализ цепочки создания ценности в цифровой экосистеме предприятия, особенно в области логистики, маркетинга и продаж, объектом же анализа служат применяемые платформы CRM, управления контентом в интернет-ресурсах организации и организации сервиса для клиентов.

2) создание цифровой структуры организации, позволяющей организации ставить и выполнять именно цифровые цели (например, увеличить мобильность для менеджеров по продажам за счет внедрения платформы CRM, интегрированной в мобильные устройства сотрудников, чтобы использовать данные для формирования поставок и оплаты счетов прямо у клиентов). Реализацию этого этапа рекомендуется выполнять в течение коротких шестинедельных спринтов, каждый из которых реализует некоторую идею, заложенную в цифровую стратегию и подобную описанным ранее. Целесообразно разрабатывать весь план как одну большую и широко пропагандируемую идею, в которую поверит каждый клиент.

3) наращивание цифровых возможностей организации. На этом этапе выделяются ключевые цифровые цели и инициативы. На этой стадии принимаются во внимание формулировки целей достаточно общего порядка, например: создание веб-сайтов организации и наполнение их контентом; организация продвижения товаров и услуг организации через блоггинг и интернет-ресурсы лидеров обще-

ственного мнения; управление поисковым продвижением для поддержки лидеров с перечисленных выше ресурсов; объединение каналов продвижения организации, действующих в социальных сетях, ориентируя их на события, важные для клиентов организации; ориентация управления отношениями с клиентами через систему CRM организации на единый коммерческий процесс;

4) управление цифровым преобразованием организации. Для выбора ключевых цифровых проектов организации, в наибольшей степени соответствующих описанной выше идее необходимо проводить отборы проектов, как для отдельных спринтов реализации стратегии, так и для более длительных периодов времени. Ключевыми критериями отбора проектов являются: влияние проекта на достижение цели всей цифровой стратегии, обеспечение производительности (в широком смысле), увеличение капитала брендов организации (это также целесообразно понимать в широком смысле), реализация накопленного опыта работы с клиентами. Немаловажен и критерий морального состояния сотрудников организации: успешные проекты стимулируют на переход к более важным и сложным.

В рамках разработки и реализации цифровой стратегии и стратегии цифровой трансформации необходим учет специфики используемых и внедряемых цифровых технологий. Одной из ключевых цифровых технологий следует считать искусственный интеллект во всех его применениях, поэтому цифровая структура организации обязательно должна включать в себя элемент готовности к использованию искусственного интеллекта. Искусственный интеллект обладает потенциальной возможностью качественно повысить уровень конкурентоспособности организации по сравнению с другими технологиями. Имитация искусственным интеллектом человеческих когнитивных способностей (таких как ощущение, действие, рассуждение и коммуникация) позволяет получить далеко идущие возможности повышения конкурентоспособности организации и участников её маркетинговой внешней среды. Это относится прежде всего к потребителям, посредникам, поставщикам в цепочках создания стоимости и сервисным контрагентам [3].

Поэтому крайне важно иметь адекватное представление о готовности организации к использованию искусственного интеллекта как четкое понимание возможностей организаций для его использования прежде всего «здесь и сейчас».

Внедрение искусственного интеллекта для получения конкурентных преимуществ организацией до сих пор затруднительно. Платформы искусственного интеллекта от различных разработчиков различаются по возможным масштабам применения и сложности использования, что требует ориентированной подготовки сотрудников-пользователей, а сами платформы часто несовместимы [5]. Готовность организации к искусственному интеллекту - это системный показатель, демонстрирующий ту роль, которую искусственный интеллект займет в цифровой трансформации организации. Готовность организации к искусственному интеллекту определяется как способность организации внедрять и использовать искусственный интеллект таким образом, чтобы повысить ценность организации для клиентов, собственных сотрудников и её окружения [4]. Следует иметь в виду, что последствия внедрения искусственного интеллекта именно в ходе цифровой трансформации организации таковы, что после внедрения изменятся все бизнес-процессы и отношения в организации, в том числе и не предвиденные.

В силу сказанного целесообразно рассматривать оценку и совершенствование структуры готовности организации к искусственному интеллекту прежде всего с точки зрения повышения ценности организации как конечного критерия оценки готовности.

В рамках оценки структуры готовности прежде всего рассматриваются пакет имеющихся у организации технологий искусственного интеллекта (или по крайней мере доступных ей для использования) и стратегия этого использования, ориентированная на повышение ценности организации. Стратегию использования искусственного интеллекта необходимо рассматривать как совокупность способов использования искусственного интеллекта в рамках решений по поддержке ключевых видов деятельности организации.

Совершенствование структуры готовности осуществляется в ходе реализации стратегии цифровой трансформации организации как поиск способов использования искусственного интеллекта для имеющихся и перспективных видов и областей деятельности организации, причем именно таких способов, которые могут повысить ценность организации для её потребителей и контрагентов. При этом можно допускать и расширение границ деятельности организации в целом, при-

менительно к общей стратегии организации, если это также позволяет повысить её ценность. Наконец, наиболее важной частью совершенствования структуры готовности организации к использованию искусственного интеллекта является обеспечение поддержки организационных целей за счет использования искусственного интеллекта, а в качестве составляющих такого обеспечения необходимо рассматривать способы использования искусственного интеллекта в этих целях, которыми располагает (и будет располагать) организация и стратегию использования организацией искусственного интеллекта для этих целей.

Достижение требуемого состояния структуры готовности означает преодоление одного из важных барьеров, который стоит на пути цифровой трансформации организации. При наличии надлежащей структуры готовности организация располагает возможностью реализации тех наиболее важных и первичных проектов, которые являются ключевыми для цифрового преобразования организации.

Использованные источники:

1. Artificial Intelligence for Business. Editor Ana Landeta Echeberria ISBN 978-3-030-88240-2 e-ISBN 978-3-030-88241-9 Springer Nature Switzerland AG 2022 <https://doi.org/10.1007/978-3-030-88241-9>
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
3. Fernandes, T., & Oliveira, E. (2021). Understanding Consumers' Acceptance of Automated Technologies in Service Encounters: Drivers of Digital Voice Assistants Adoption. *Journal of Business Research*, 122, 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.058>
4. Holmstrom, J. (2021). From AI to Digital Transformation: The AI Readiness Framework. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>
5. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Harvard Business Press, 267 pp., ISBN 9781633697621.