

## Корпоративная культура как фактор внедрения искусственного интеллекта

Заявка № 1674754

Практическая значимость использования искусственного интеллекта в бизнесе в настоящее время не вызывает сомнений. По оценкам Gartner (2025), с распространением больших языковых моделей около 80% компаний реализуют инициативы на базе генеративных технологий. Вместе с тем, лишь около 5% таких проектов достигают долгосрочных результатов, тогда как большинство прекращаются на стадиях разработки либо внедрения. В чем причина таких неутешительных результатов?

С одной стороны, существенную роль играют технологические ограничения: дефицит вычислительных мощностей, ограниченность качественных данных для обучения моделей, а также сложности интеграции ИИ-решений с действующей ИТ-инфраструктурой. С другой стороны, значимым источником рисков выступают социально-культурные характеристики – ценности, нормы и поведенческие установки, укоренённые в обществе и транслируемые в корпоративной среде. Эти факторы особенно важны в российском контексте: по результатам исследований 2019–2024 гг., уровень технологического оптимизма в отношении ИИ составляет около 54%, тогда как страх неудач достигает 37–51%, что усиливает сопротивление инновационным изменениям (Аузан, Никишина, 2019).

Целью настоящего исследования является формирование системной теоретической концепции корпоративной культуры как фактора внедрения искусственного интеллекта на основе принципов институционального анализа. Для этого рассматривается широкий круг междисциплинарных работ, в том числе исследования социокультурных детерминант инновационной активности населения (Антонов, Аузан, Никишина, Брызгалин и др., 2019), взаимосвязи экономики и культуры (Аузан, Никишина, 2021), влияния корпоративного культурного кода на эффективность деятельности компаний (Аузан, Ведяхин, Никишина, Брызгалин и др., 2025), а также влияния корпоративной культуры на успешность внедрения инноваций (Glisson, 2015 и др.).

Методологическая база исследования опирается на анализ количественных данных по одной из ведущих финансовых компаний России. Для измерения корпоративного культурного кода используется подход новой институциональной экономической теории (Аузан, Никишина, 2024). Уровень внедрения искусственного интеллекта оценивается с помощью разработанной при участии автора методики оценки зрелости ИИ-инициатив. Применение статистического анализа позволяет выявить значимые взаимосвязи между характеристиками корпоративной культуры и качеством, а также динамикой внедрения ИИ в бизнес-процессы. Методы наблюдения, глубинных интервью и контент-анализа используются для валидации количественных результатов и уточнения механизмов влияния.

Ожидаемым результатом исследования является выявление наиболее значимых элементов корпоративной культуры и ключевых барьеров внедрения искусственного интеллекта в организации.

Работа обладает как теоретической, так и практической значимостью. Во-первых, предлагается комплексный методологический подход к оценке влияния корпоративной культуры на внедрение искусственного интеллекта. Во-вторых, выявляются ключевые культурные ограничения внедрения ИИ и формулируются практические рекомендации по их преодолению с учётом специфики российской корпоративной среды на примере компании-лидера финансового сектора.

С учётом высокой актуальности внедрения генеративного искусственного интеллекта как инструмента с существенным потенциалом повышения экономической эффективно-

сти, а также дефицита комплексных исследований в этой области, полученные результаты обладают научной новизной и прикладной ценностью для российских компаний.

### Источники и литература

- 1) Антонов Е.В., Аузан А.А., Брызгалин В.А., Вороненко В.А., Золотов А.В., Никишина Е.Н., Припузова Н.А., Трухачев С.А Социокультурные факторы инновационной активности населения: исследовательский отчет. М.: Институт национальных проектов, 2019. С. 10-21
- 2) Аузан А.А., Никишина Е.Н. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика на культуру: курс лекций. М.: Экономический факультет МГУ им. Ломоносова, 2021. С. 195-200
- 3) Аузан А.А., Ведяхин А.А., Брызгалин В. А., Никишина Е. Н., Спектор С. В. (2025b). Связь корпоративного культурного кода с эффективностью работы компании: эмпирические данные // Российский журнал менеджмента, 2025. 4. Никишина Е. Н. Культурный капитал как фактор неопределенности и трансакционных издержек // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. № 5, 2015. С. 3–21.
- 4) Gartner. Gartner predicts 80% of enterprise software and applications will be multimodal by 2030, 2025
- 5) Glisson C. The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. Taylor & Francis: Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, Vol. 39, № 4, 2015. 245-250 p.
- 6) Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Tilburg.: Sage publications, 2001. 610-616 p.