

Зенкин Александр Дмитриевич
Академия Труда и Социальных Отношений
Zenkin Alexander Dmitrievich

Научный руководитель:
Курбанов Тохирджон Хакимович
Академия Труда и Социальных Отношений
Kurbanov Tokhirjon Khakimovich

**ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАМКАХ АДАПТИВНОЙ
СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ УСЛУГ
APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE WITHIN A COMPANY'S ADAPTIVE
STRATEGY IN THE AUTOMOTIVE SERVICES MARKET**

Аннотация. В статье рассматривается концепция адаптивной стратегии в современном стратегическом менеджменте как инструмент повышения эффективности и конкурентоспособности компаний на рынке автомобильных услуг в условиях динамичной и неопределённой бизнес-среды. Анализируются ключевые элементы адаптивного подхода, включая непрерывное улучшение бизнес-процессов, гибкое планирование и гибридные модели принятия решений. Предложена модель трансформации системы оценки автомобилей, основанная на комплексном обновлении операционных процессов: перераспределении функций между сотрудниками и автоматизированными инструментами, интеграции смежных подразделений, обновлении регламентов работы.

Abstract. The article examines the concept of an adaptive strategy in modern strategic management as a tool for improving the efficiency and competitiveness of companies in the automotive services market under conditions of a dynamic and uncertain business environment. Key elements of the adaptive approach are analysed, including continuous improvement of business processes, flexible planning, and hybrid decision-making models. A model for transforming the vehicle appraisal system is proposed. It is based on a comprehensive update of operational processes: redistributing functions between employees and automated tools, integrating related departments, and updating work regulations.

Ключевые слова: Адаптивная стратегия, рынок автомобильных услуг, трансформация бизнес-процессов, внедрение ИИ в деятельность компаний, стратегия развития компании.

Keywords: Adaptive strategy, automotive services market, business process transformation, AI implementation in companies, company development strategy.

Концепция адаптивной стратегии в современном стратегическом менеджменте представляет собой ответ на возрастающую неопределенность и динамичность бизнес-среды. В отличие от традиционных подходов, предполагающих разработку жестко фиксированного долгосрочного плана, адаптивная стратегия трактуется как непрерывный процесс корректировки действий организации в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями.

Адаптивный подход в стратегическом менеджменте строится на понимании того, что в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды жесткое следование долгосрочным планам часто оказывается неэффективным. Вместо этого организация должна развивать способность гибко реагировать на возникающие вызовы и использовать новые возможности по мере их появления. Ключевая идея заключается не в попытке максимально точно спрогнозировать будущее, а в создании системы управления, которая позволяет быстро корректировать курс, тестировать различные решения и учиться на основе получаемой обратной связи.

В работах последних лет адаптивный подход связывается с цифровой трансформацией, VUCA-средой и необходимостью повышения конкурентоспособности в условиях



неопределенности. Например, О. П. Овчинниковой предложена концептуальная модель адаптивного подхода, включающая три ключевые стратегические ориентации: развитие персонала, унификация и оптимизация процессов, цифровизация [1, с. 195].

Разработка модели адаптивной стратегии для компаний на рынке автомобильных услуг может быть связана с комплексным процессом трансформации системы оценки автомобилей с опорой на современные технологии искусственного интеллекта.

Теоретические основы применения искусственного интеллекта в оценке активов базируются на интеграции методов машинного обучения и анализа больших данных с традиционными подходами к определению стоимости движимого имущества. Если говорить непосредственно об оценке автомобиля, то здесь основная задача ИИ – это «формирование такой математической модели, которая будет способна сделать прогноз рыночной стоимости автомобиля, учитывая заложенные для этого параметры от технических характеристик до существующих на автомобильном рынке трендов у потребителей» [2].

Если мы обратимся к анализу тех решений, которые уже существуют на автомобильном рынке, то актуальность описанного подхода представится бесспорной. Например, такие крупные американские представители рынка как Carvana и CarMax уже давно внедрили в свою деятельность гибридные ИИ-системы, которые включают как описанные нами ранее ансамблевые методы, так и компьютерное зрение [3]. Используемые ими платформы могут обрабатывать миллионы объявлений и анализировать не только закладываемые в протм параметры автомобиля, но и спрос на рынке, динамику изменения цены на автомобиль за определенный период, влияния на цену различных факторов, например динамику курса валют. По оценкам экспертов точность таких прогнозов составляет около 95%, а сама оценка занимает не более пяти минут. При этом важно отметить, что здесь остается роль специалиста, который в определенных случаях, например при оценке редкого автомобиля, может скорректировать выданные ИИ прогноз.

В России такие модели оценки также уже используются на таких сервисах, как «Авто.ру Оценка», «Авито Авто» и платформами крупных дилерских сетей [4]. Указанные компании используют в качестве основы градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM) и анализ больших данных из открытых источников. Отметим, что в отличие от западных аналогов, указанные программы делают акцент на особенностях региона, учитывая разницу спросом в столице и регионах.

Сегодня в компаниях зачастую работу по оценке проводит специальное лицо – оценщик-аналитик, который получает данные об автомобиле, а именно его пробег, технические характеристики, комплектацию, данные о прошлых обслуживающих и т.д.; затем он самостоятельно на основе имеющихся у компании и в сети-интернет данных осуществляет оценку этого автомобиля. Несмотря на то, что оценщику также доступны данные с сети интернет, процесс все равно растягивается на несколько дней, так как помимо поиска, человеку необходимо сравнить найденные данные, проанализировать такие показатели, как спрос, курс валюты, а также проверить юридическую информацию об автомобиле в базе данных.

Именно для преодоления таких объективно ограниченных человеческих возможностей и предлагается использовать системы искусственного интеллекта, когда эту оценку будет производить машина. Важно отметить, что речь не идет об общедоступной системе ИИ, которой также например и может воспользоваться оценщик, а именно о специальном отраслевом продукте, где будет учтена специфика этой деятельности. В качестве технологической основы целесообразно использовать ансамблевые модели машинного обучения, включающие градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM) для прогнозирования стоимости и сверточные нейронные сети (CNN) для анализа фотографий автомобиля и выявления дефектов кузова. Дополнительно система должна интегрировать алгоритмы обработки естественного языка (NLP) для автоматического извлечения релевантной информации из текстовых описаний и отчетов об истории обслуживания.



Основное преимущество внедрения такой модели – это сокращение процесса оценки с нескольких дней до нескольких минут (по существующим примерам одна оценка системой ИИ занимает 5 минут). Она будет учитывать не только базовые параметры (год выпуска, пробег, комплектация), но и более тонкие факторы: сезонность спроса, региональные особенности ценообразования, динамику курсов валют, актуальные ставки по автокредитам, статистику продаж аналогичных моделей, данные о дефиците запчастей. Важным преимуществом станет исключение субъективного фактора: ИИ-алгоритм принимает решения на основе объективных данных и постоянно совершенствует прогнозы за счет обратной связи – каждое новое оценивание обогащает обучающую выборку, повышая точность последующих оценок.

Представляется, что внедрение такой системы позволит трансформировать операционную деятельность компании. Так, в отделе оценки произойдет перераспределение обязанностей за счет того, что те задачи, которые были у оценщика, перейдут на ИИ-систему, а человеку будет необходимо осуществлять контроль качества действий этой системы. Для осуществления такого контроля, персоналу будет необходимо пройти определенные обучения и освоить новые компетенции по выявлению системных ошибок и оценке весовых коэффициентов параметров оценки.

Организационная структура компании претерпевает изменения: появляются новые роли, такие как аналитик данных, специалист по контролю качества ИИ-оценок и координатор интеграции внешних сервисов. При этом численность штата оценщиков может быть сокращена на 40 %, но высвобожденные ресурсы перераспределяются на развитие клиентского опыта и расширение географии присутствия. Трансформация бизнес-процессов сопровождается обновлением регламентов работы: вводятся стандарты проверки результатов ИИ, процедуры эскалации спорных случаев к экспертам, алгоритмы актуализации обучающих данных на основе обратной связи от клиентов и оценщиков.

Правовые аспекты внедрения ИИ-системы требуют особого внимания. Обработка персональных данных клиентов и информации об автомобилях должна соответствовать требованиям Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [5]. Это предполагает внедрение шифрования данных на всех этапах их передачи и хранения, разграничение прав доступа к информационным ресурсам, а также обеспечение возможности отзыва согласия на обработку данных со стороны клиента. Юридическая ответственность за ошибки в оценке, вызванные некорректной работой алгоритма, остается на компании. Для минимизации рисков в договорах с клиентами целесообразно фиксировать, что ИИ-оценка носит предварительный характер, а финальное решение принимается с участием эксперта.

Этические вопросы связаны с прозрачностью алгоритмов и отсутствием дискриминации в ценообразовании [6]. Клиенты должны иметь возможность понять, какие факторы повлияли на итоговую стоимость автомобиля. Для этого система формирует отчет с указанием ключевых параметров (пробег, год выпуска, регион спроса и т. д.) и их вклада в прогноз. Недопустимо использование признаков, косвенно связанных с социально-демографическими характеристиками владельцев, или учет региона продажи для искусственного занижения цены. Соблюдение принципов справедливости и объяснимости ИИ-решений закрепляется во внутренних политиках компании и контролируется через регулярные аудиты алгоритмов.

Стратегические ориентиры трансформации выстраиваются в рамках сбалансированной системы показателей (BSC), что позволяет учесть разноплановые аспекты деятельности компании. В финансовой перспективе ключевыми целями становятся снижение затрат на проведение оценки на 40% и рост выручки на 20% за счет ускорения сделок и привлечения новых клиентов. Отметим, что экономический эффект заключается не только в сокращении трудозатрат, так как система может провести более ста оценок в день, вместо допустим десяти у человека, а еще и за счет повышения маржинальности каждой сделки, так как оценка системой ИИ сокращает риск занижения стоимости автомобиля, которое например может допустить человек.



С точки зрения клиентоориентированности данная стратегия дает возможность повысить уровень удовлетворенности клиента оказанной услугой за счет экономии его времени, что также влияет и на скорость принятия решения о покупке, потому что чем больше человек ждет, когда ему сформируют предложение, тем его желание купить снижается. Также на повышение удовлетворенности клиента влияет и точность оценки, что повышает уровень доверия к компании. Увеличение доли онлайн-оценок до 90% повысит доступность сервиса: клиенты смогут запускать процесс из любой точки, загружать фотографии и получать предварительные расчеты без посещения офиса.

Также важно отметить, что применение данной стратегии позволяет сформулировать и долгосрочные перспективы развития для компаний, а не только краткосрочную цель по внедрению ИИ. Так, нам представляется, что использование данной системы позволит сформировать дополнительный источник дохода, который по результатам финансового анализа необходим компании сегодня. Так, система автоматизации дает возможность запустить онлайн-площадку, которая объединит частных продавцов и покупателей за счет того, что повысится доверие к платформе за счет возможности мгновенной загрузки фото и параметров и получения оценки. Также к данному проекту могут быть привлечены банки и страховые компании, которые на основе такой повышенной точности оценки смогут формировать предложение по предварительному одобрению кредита на основе данных ИИ-прогноза.

Помимо этого, автоматизация процесса дает возможность расширить и географию присутствия на федеральном уровне без необходимости открытия филиалов, так как исключается необходимость физического присутствия. Собственная база данных по автомобилям, формируемая в ходе работы ИИ-системы, превращается в конкурентное преимущество: накопленная информация о динамике цен, спросе и факторах износа позволяет разрабатывать аналитические продукты для дилеров, страховых компаний и производителей.

Таким образом, предлагаемая модель адаптивной стратегии не просто модернизирует существующий процесс оценки автомобилей, а трансформирует его на принципиально новом технологическом уровне. Специализированный ИИ-инструмент, разработанный с учетом отраслевой специфики и интегрированный в бизнес-процессы становится драйвером роста эффективности, конкурентоспособности и клиентоориентированности компании. Сочетание автоматизации, аналитики данных и развития человеческого капитала создает устойчивую основу для долгосрочного развития в условиях динамичного рынка

Список литературы:

1. Адаптивная стратегия развития организации в условиях цифровой трансформации / О. П. Овчинникова, Н. И. Турко, С. В. Чемезов, П. Г. Филиппов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 12 (165). С. 191–199.
2. Чижов А. С. Оценка стоимости автомобилей с применением методов искусственного интеллекта // Cifra. Информационные технологии и телекоммуникации. 2026. № 1 (9).
3. Крупные игроки на рынке подержанных автомобилей Carvana и CarMax используют искусственный интеллект для осмотра, оценки и других задач. URL: <https://www.autonews.com/retail/used-cars/an-how-carvana-carmax-use-ai-fhj4k26qsfa4tgwv7ucv3sulgm/> (дата обращения 12.05.2026).
4. Авито научил нейросеть определять реальную цену машины перед продажей. URL: <https://www.ferra.ru/news/v-rossii/avito-nauchil-neiroset-opredelyat-realnuyu-cenu-mashiny-pered-prodazhei-05-11-2025.htm> (дата обращения 12.05.2026).
5. О персональных данных: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (ред. от 24 июня 2025 г.) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31. Ст. 3451; 2025. № 26 (ч. 1). Ст. 3486.
6. Этика искусственного интеллекта. URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/ethics-of-artificial-intelligence> (дата обращения 12.05.2026)

