

ТРЕЗВЫЙ ВЗГЛЯД НА МАССОВОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИИ

Эффекты, экономика, организация и метрики — по данным

СПИКЕР • БРЕНЗОВИЧ ЕВГЕНИЙ

13 СЛАЙДОВ

Внедряют все. Эффект видят единицы.

88%

компаний уже используют ИИ в работе

MCKINSEY GLOBAL SURVEY • 2025

37%

видят эффект на прибыль (EBIT) — и год к году эта доля не растёт

MCKINSEY • 2026 • ГОДОМ РАНЕЕ — 39%

95%

пилотов GenAI — без измеримого эффекта на финансовый результат

MIT NANDA • 2025 • САМООТЧЁТНОСТЬ 150+ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ЗА ГОД ДОЛЯ КОМПАНИЙ, СВЕРНУВШИХ БОЛЬШИНСТВО ИИ-ИНИЦИАТИВ, ВЫРОСЛА 17% → 42% • S&P GLOBAL, 2025

Эффект измерен. Но он не «в среднем».

ЧАТ-ПОДДЕРЖКА КЛИЕНТОВ +14% / +34% рост числа решённых обращений в час с ИИ-ассистентом — в среднем / у новичков BRYNJOLFSSON И ДР. · QJE · 2025	ЮРИДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ +50–130% ускорение подготовки юридических документов с современными моделями — при росте качества текста SCHWARCZ И ДР. · РАНДОМИЗИРОВАННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ · ДЕКАБРЬ 2025	РАЗРАБОТКА — РАЗБОС 80% .. –19% 80% разработчиков ощущают рост продуктивности — но контролируемый замер опытных дал –19%; ощущение и факт расходятся GOOGLE DORA 2025 · METR 2025
---	---	--

Где измеряли — нашли эффект. Где не измеряли — нашли иллюзию.

Модели дешевеют. Внедрение — нет.

в 280 раз

подешевел запуск модели уровня GPT-3.5 — всего за 18 месяцев

STANFORD AI INDEX • 2025

\$318 млрд

мировые расходы на ИИ-инфраструктуру в 2025 году

IDC • 2026

ПОКУПКА ГОТОВОГО РЕШЕНИЯ УСПЕШНЕЕ СОБСТВЕННОЙ РАЗРАБОТКИ — 67% ПРОТИВ 33% • MIT, 2025

ЛИЦЕНЗИИ НА МОДЕЛИ

видимая часть затрат — и она дешевеет быстрее всего

ДАННЫЕ И ИНТЕГРАЦИИ

очистка данных и связка с системами — скрытые 70–80% бюджета

ЛЮДИ И ПРОЦЕССЫ

70% усилий трансформации — не технологии, а перестройка работы

РИСКИ И КОНТРОЛЬ

надзор за тем, что модель говорит и делает, — в реальном времени

Три способа. Три типовых тупика.

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА	ЭНТУЗИАСТЫ-ОДИНОЧКИ	ПРИКАЗ СВЕРХУ
Центр компетенций из сильных специалистов. Быстрый первый пилот — и очередь из проектов на годы. Команда оторвана от бизнеса. BCG • MCKINSEY • 2025 РАБОТАЕТ КАК СТАРТ. НЕ РАБОТАЕТ КАК МАСШТАБ	Спрос уже есть: 81% сотрудников работает с ИИ без санкции компании. Знания уходят вместе с человеком. Утечка через личные аккаунты добавляет +\$670 тыс. к инциденту. UPGUARD 2025 • IBM 2025 СИМПТОМ СПРОСА, А НЕ СТРАТЕГИЯ	«Все обязаны работать с ИИ». Метрики входа: «20 промптов в день». Итог — имитация и саботаж: 29–31% сотрудников торпедируют ИИ-стратегию. WRITER • 2025–2026 МАНДАТ БЕЗ МЕТРИК — ТЕАТР ВНЕДРЕНИЯ

Размер не определяет зрелость — определяет культура: отрыв лидера от рынка — около четырёх лет.

ОБОБЩЁННАЯ ПРАКТИКА КРУПНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ • 2026

Четвёртый путь — перестройка процессов.

ПОДХОД	СКОРОСТЬ СТАРТА	ГЛАВНЫЙ РИСК	МАСШТАБ	ИТОГ
Проектная команда	Быстрый пилот	Очередь проектов, отрыв от бизнеса	Не масштабируется	Старт — да, масштаб — нет
Энтузиасты	Мгновенный	Выгорание, утечки, уход знаний	Знания = человек	Легализовать, обезопасить
Приказ сверху	Формально быстрый	Саботаж и имитация	Отчётность без эффекта	Нужны метрики выхода
Перестройка процессов	Медленнее на старте	Требует воли руководства	Масштабируется	У лидеров в 3 раза чаще*

*ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ У ЛИДЕРОВ РЫНКА ВСТРЕЧАЕТСЯ В 3 РАЗА ЧАЩЕ — MCKINSEY, 2025–2026

Курсы дают язык. Они не дают меру.

ВАЖНО

ЧТО ДАЮТ · общий язык и снятие страха перед инструментом · базовая гигиена рисков — её нет у 58% работающих с ИИ · «входной билет» к доступу: в Бразилии судья допускается к модели только после обучения	ЧЕГО НЕ ДАЮТ · заученные приёмы: в полевом эксперименте с 776 специалистами готовые шаблоны промптов применили лишь 38% — и результат у них был не лучше, чем у работавших по-своему · навыка проверки ответов: сертификат выдаёт уверенность без меры
--	---

СYBSAFE 2025 • HBS/WHARTON × PROCTER & GAMBLE, ПОЛЕВОЙ ЭКСПЕРИМЕНТ, 2025–2026 • РЕЗОЛЮЦИЯ CNJ 615/2025 (БРАЗИЛИЯ)

Работает другое: обучение на своих задачах, амбассадоры внутри команд, личный пример руководства.

Сначала — сотрудники. Клиенты — позже.

ЦЕНА ОШИБКИ НИЗКАЯ · ЭФФЕКТ ИЗМЕРИМ ВНЕДРЯТЬ ПЕРВЫМ документы · внутренние справки · аналитика · код · подготовка решений	ЦЕНА ОШИБКИ ВЫСОКАЯ · ПОД КОНТРОЛЕМ С ЧЕЛОВЕКОМ В КОНТУРЕ модель советует оператору и аналитику — решение остаётся за человеком
ЦЕНА ОШИБКИ НИЗКАЯ · ЭФФЕКТ РАЗМЫТ НЕ ВНЕДРЯТЬ «красивые» пилоты ради отчётности о внедрении	ЦЕНА ОШИБКИ ВЫСОКАЯ · ПУБЛИЧНАЯ ПОЗЖЕ автономные ответы клиентам, советы по продуктам и деньгам

50–70%

бюджетов уходит на клиентский фронт — а измеримый возврат приходит из внутренних процессов

MIT NANDA · 2025

64%

клиентов не хотят ИИ в сервисе; 53% готовы уйти к конкуренту из-за него

GARTNER · 2024 · N=5 728

СУДЕБНЫЙ ПРЕЦЕДЕНТ: КОМПАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЛОВА СВОЕГО ЧАТ-БОТА — AIR CANADA, 2024

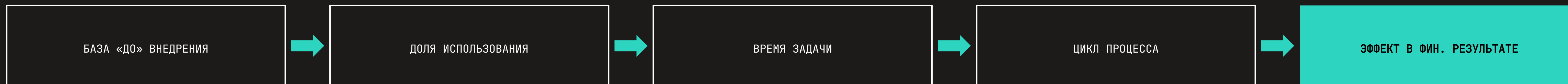
Оптимизация работает в четырёх местах.

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС \$20 → \$0,60 стоимость одного обращения — оператор против ИИ-агента; у лидеров 67–85% диалогов закрываются без человека КЕЙСЫ KLARNA И SALESFORCE · БЕНЧМАРКИ 2025–2026	ДОКУМЕНТЫ И ОТЧЁТНОСТЬ –40–70% времени на обработку и извлечение данных; цикл финансового закрытия сокращается на 30–50% СВОД ОТЧЁТОВ MCKINSEY · IBM · BAIN · DELOITTE, 2025–2026
РАЗРАБОТКА 280 000 часов сэкономлены на анализе 9 млн строк унаследованного кода; треть компаний уже строит ПО сама вместо покупки MORGAN STANLEY 2025 · MCKINSEY 2026	БЭК-ОФИС И ОПЕРАЦИИ >\$20 млн экономии в цепочке поставок у General Mills; наивысший возврат по MIT — именно во внутренних процессах GENERAL MILLS · MIT NANDA · 2024–2026

При этом доли автоматизации у рынка скромные: 5–15% обращений — против 88–89% у самого зрелого игрока

ОБОБЩЁННАЯ ПРАКТИКА КРУПНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ · 2026

Измеряйте выход. Не вход.



-19%

фактическое замедление опытных разработчиков с ИИ — при их субъективном ощущении «плюс 20%» (METR, 2025)

\$9 млн

в год теряет компания на 10 тыс. сотрудников из-за некачественного ИИ-контента, который переделывают коллеги (оценка, 2025)

«Планы внедрения — профинансированы и датированы. Планы контроля — признаны и отложены».

ОБОБЩЁННЫЙ ОПЫТ КРУПНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ • 2026

Три региона. Три разные ставки.

КИТАЙ	ЭКОСИСТЕМА	БРАЗИЛИЯ	ИНВЕСТПРОГРАММА	ЕАЭС И ЦЕНТР. АЗИЯ	СПРИНТ
· формально внедрили 16,3% компаний — против 28,3% в США · зато 41% всех загрузок Hugging Face — китайские модели; Qwen >3 млрд загрузок · план «ИИ+»: проникновение ИИ-агентов и терминалов >70% к 2027 году		· промышленность: 16,9% → 41,9% внедрений за два года; у крупных — 57,5% · первым насыщается бэк-офис: администрирование 87,9%, продажи 75,2% · инвестировать в ИИ будут 73% — зрелое управление лишь у 38% · своя модель для госсектора запущена в мае 2026		· Россия: 46% работодателей внедрили ИИ в процессы (2026) · Сбер: эффект 450 млрд ₽ в 2025 → цель 550 млрд ₽ в 2026 · Казахстан: 2026 объявлен годом ИИ; 50+ агентов в госсекторе, программа «500 ИИ-офицеров» · Узбекистан: 60+ проектов на 2025–2026 · Беларусь: программа «Цифровая Беларусь» 2026–2030	
УРОК: СТАВКА НЕ НА ОТЧЁТНОСТЬ, А НА ЭКОСИСТЕМУ ОТКРЫТЫХ МОДЕЛЕЙ		УРОК: ИНВЕСТПРОГРАММА + КОНТРОЛЬ ДАННЫХ. РАЗРЫВ ПЛАНОВ И УПРАВЛЕНИЯ — ОБЩИЙ		УРОК: ВНЕДРЕНИЕ УЖЕ МАССОВОЕ — МЕТРИКИ ЭФФЕКТА ПОКА У ЕДИНИЦ	

USCC 2026 • HUGGING FACE 2026 • ГОССОВЕТ КНР 2025 • IBGE PINTEC 2024 • ABES/IDC 2026 • СБЕР2В, ПМЭФ 2026 • ITU CIS 2026 • ПП-358 (УЗ) • ПОСТ. № 793 (РБ)



Три тезиса

- 01 Эффект даёт не модель, а перестройка процесса.
- 02 Очерёдность определяет цена ошибки: сначала сотрудники, потом клиенты.
- 03 Чужие средние не подходят: измеряйте сами — от базы до финансового результата.

21%

КОМПАНИЙ РЕАЛЬНО ПЕРЕСТРОИЛИ ПРОЦЕССЫ ПОД ИИ — MCKINSEY, 2025

СПАСИБО

ВОПРОСЫ – ПРО ВАШИ ПРОЦЕССЫ, А НЕ ПРО МОДЕЛИ

МАТЕРИАЛЫ И ИСТОЧНИКИ – ПО ЗАПРОСУ · [abzc_e]

