

ИИ: Трансформация организации

9

АЛЕКСЕЙ ГОЛЬДМАН

Алексей Гольдман
ИИ: Трансформация
организации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72327319
ISBN 9785006777439

Аннотация

Эта книга – настольное руководство, превращающее ИИ из экспериментов в драйвер роста. Вы получите систему: от стратегии и диагностики готовности до построения команд, управления данными. Узнаете, как считать ROI, снижать риски, внедрять этический ИИ и создавать культуру инноваций. Практические шаблоны, кейсы и фреймворки помогут масштабировать ИИ на всю организацию, обеспечив конкурентное преимущество. Ключ к успеху – интеграция технологий, людей и процессов под вашим руководством.

Содержание

Алексей Гольдман	5
Глава 1: зачем организации нужна ИИ-стратегия?	5
Глава 2: оценка готовности: диагностика организации к ИИ-трансформации	13
Глава 3: формирование видения и постановка целей: от мечты к метрикам	23
Глава 4: построение оргструктуры и управление талантами: создаем «мозг» и «мышцы» ИИ-трансформации	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36

ИИ: Трансформация организации

Алексей Гольдман

© Алексей Гольдман, 2025

ISBN 978-5-0067-7743-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Алексей Гольдман

ИИ: Трансформация организации

Глава 1: зачем организации нужна ИИ-стратегия?

Представьте, что вы капитан корабля, плывущего в густом тумане. Вокруг вас – другие суда. Одни движутся уверенно, используя новейшие навигационные системы. Другие плывут по старинке, надеясь на удачу и зоркий глаз вахтенного. Кто, по-вашему, достигнет цели первым и избежит рифов? Так и в современном бизнесе. Искусственный интеллект (иИ) – это не просто модное словечко или новая игрушка для it-отдела. Это ваш современный навигатор, мощный двигатель и система раннего предупреждения, объединенные в одном решении. Без стратегии его использования организация рискует стать тем самым судном, которое плывет наугад, пока конкуренты уходят далеко вперед. Зачем же именно сейчас вам, как руководителю, жизненно необходима стратегия ИИ? Давайте разберемся.

ИИ: не технология, а драйвер реальной бизнес-ценности

Многие до сих пор воспринимают ИИ как сложную технологию «для гиков» или дорогостоящий эксперимент. Это опасное заблуждение. Суть в том, что ИИ – это, прежде всего, инструмент создания ценности для вашего бизнеса. Он работает не в вакууме, а решает конкретные задачи, напрямую влияющие на ваши ключевые показатели. Как именно?

Рост доходов: ИИ помогает находить новые источники выручки и максимизировать существующие. Например:

Персонализация: магазин одежды asos использует ИИ для рекомендаций. Система анализирует поведение миллионов покупателей, их покупки, просмотры и даже то, что они добавили в корзину, но не купили. Результат? Значительно более релевантные подборки, которые доказанно увеличивают средний чек и частоту покупок. Это не догадки, а расчет на основе поведения, похожего на ваше.

Динамическое ценообразование: крупные авиакомпании и отели десятилетиями используют ИИ для оптимизации цен в реальном времени, учитывая спрос, сезонность, остаток мест и даже погоду. Это позволяет максимально выжать из каждого рейса или номера.

Предсказание оттока клиентов (churn prediction): телеком-операторы и банки применяют ИИ, чтобы заранее выявить клиентов, которые вот-вот уйдут к конкурентам. Анализируя историю звонков, платежей, жалоб и даже тон голоса в колл-центре (с разрешения клиента!), система помечает «группу риска». Это позволяет отделу удержания предло-

жить таким клиентам персонализированное выгодное условие до того, как они приняли решение уйти, сохраняя доход.

Снижение затрат: ИИ автоматизирует сложные, рутинные или требующие высокой точности задачи, экономя время и деньги:

Автоматизация обработки документов: страховые компании, такие как lemonade, используют ИИ-чатботов для первичного сбора информации о страховом случае и даже для автоматического одобрения мелких, стандартных выплат по фото повреждений. Это сокращает время обработки с дней до минут и высвобождает сотрудников для сложных кейсов.

Оптимизация логистики и запасов: ритейлеры вроде walmart или x5 retail group внедряют ИИ для прогнозирования спроса с невероятной точностью. Система учитывает не только историю продаж, но и локальные события, погоду, тренды соцсетей. Это позволяет минимизировать излишки товара на складах (которые потом придется распродавать со скидкой) и предотвратить дефицит популярных позиций (когда клиент уходит к конкуренту с пустыми руками). Экономия на логистике и потерянных продажах – огромна.

Прогнозное техническое обслуживание (predictive maintenance): заводы siemens или general electric внедряют ИИ-датчики на оборудовании. Система анализирует вибрацию, температуру, звук в реальном времени и предсказывает, когда конкретный станок вероятно сломается. Это позво-

ляет починить его до поломки, во время плановой остановки, избегая дорогостоящих простоев всего конвейера. Стоимость профилактики в разы ниже стоимости аварийного ремонта и простоя.

Создание новых продуктов и услуг: ИИ открывает двери для инноваций, которые раньше были невозможны:

Умные финансовые советники (robo-advisors): банки (например, сбер) и финтех-компании (tinkoff) предлагают доступные цифровые платформы для управления инвестициями, где ИИ формирует и оптимизирует портфель клиента на основе его целей и отношения к риску. Это совершенно новый продукт для массового рынка.

Медицинская диагностика: стартапы и крупные медцентры разрабатывают ИИ-системы, помогающие врачам анализировать рентгеновские снимки, мрт или кт, выявляя ранние признаки заболеваний (например, рака груди или инсульта) с точностью, сравнимой или превышающей опытных специалистов. Это не замена врачу, а мощный инструмент поддержки решений.

Конкурентное преимущество: в эпоху цифровизации ИИ становится ключевым фактором отрыва от конкурентов. Компании, которые эффективно внедряют ИИ:

Быстрее реагируют на изменения рынка и запросы клиентов.

Принимают более качественные решения на основе анализа огромных массивов данных, недоступных человеческо-

му восприятию.

Предлагают уникальный клиентский опыт, который сложно скопировать без аналогичной технологической базы и экспертизы.

Оптимизируют операции так, что могут позволить себе более агрессивную ценовую политику или инвестиции в развитие.

Риски бездействия: не опоздать на поезд

Если преимущества ИИ кажутся вам чем-то далеким или необязательным, подумайте о рисках отказа от разработки стратегии:

Отставание от конкурентов: это самый очевидный и опасный риск. Пока вы раздумываете, ваши конкуренты уже внедряют ИИ-решения. Они становятся эффективнее, привлекательнее для клиентов и инвесторов. Цифровой разрыв растет с каждым днем, и наверстать его будет все сложнее и дороже. Вспомните, как netflix, используя ИИ для рекомендаций и персонализации, полностью изменил рынок развлечений, отправив в прошлое гиганта blockbuster, который не успел адаптироваться.

Потери эффективности: ваши процессы остаются ручными и неоптимальными. Вы тратите больше времени и ресурсов на задачи, которые конкуренты решают быстрее и дешевле с помощью ИИ. Это бьет по вашей рентабельности. Представьте завод, где поломки останавливают линии на часы или дни, в то время как на соседнем заводе их предсказывают

и предотвращают.

Неудовлетворенность клиентов: клиенты привыкают к персонализированному сервису, мгновенным ответам и предвосхищению их потребностей (как у amazon или тех же банков с их умными чатботами). Если ваш сервис остается «допотопным» – медленным, стандартизированным, не учитывающим их историю – они просто уйдут туда, где им удобнее. Потеря лояльности клиентов – прямой удар по выручке.

Неудовлетворенность и отток сотрудников: талантливые специалисты, особенно молодое поколение, стремятся работать с современными технологиями. Если в вашей компании ИИ – это что-то из области фантастики, а не рабочий инструмент, мотивация падает. Люди видят, что их навыки устаревают, и уходят в более технологичные компании. Вы теряете ценные кадры и тратите больше на найм и адаптацию.

Пример: лидеры и аутсайдеры – уроки истории

История бизнеса полна примеров, когда игнорирование технологических сдвигов приводило к краху, а смелое внедрение – к лидерству.

Amazon: Джефф Безос с самого начала сделал ставку на ИИ как на основу бизнеса. Рекомендательная система amazon, основанная на ИИ, по некоторым оценкам, отвечает за до 35% их выручки. Их логистические центры управляются ИИ для оптимизации маршрутов сборки заказов. Их облачный сервис aws предоставляет ИИ-инструменты тысячам

компаний. Amazon – не просто магазин, это машина, управляемая данными и ИИ. Их стратегия ИИ была не дополнением, а ядром с самого начала.

Netflix: победил blockbuster не только моделью подписки, но и своей мощной рекомендательной системой. ИИ netflix анализирует миллиарды кликов, оценок, времени просмотра и даже когда пользователь ставит видео на паузу. Цель – удержать вас на платформе как можно дольше, предлагая именно то, что вам понравится следующим. Это глубокое понимание клиента, недоступное без ИИ, стало их ключевым конкурентным преимуществом.

Kodak vs. Цифровая фотография: это классический пример неспособности увидеть и адаптироваться к технологическому сдвигу. Kodak изобрела первую цифровую камеру! Но компания, доминировавшая на рынке пленочной фотографии, испугалась, что цифра убьет ее основной бизнес. Вместо того чтобы возглавить цифровую революцию, kodak зарыла технологию в стол. Результат? Полный крах, в то время как другие компании (canon, nikon, sony, а потом и смартфоны) захватили новый рынок. Игнорирование стратегической важности новой технологии (цифровой, а сейчас – ИИ) оказалось фатальным.

Заключение: стратегия – ваш компас

Ии – это не будущее. Это настоящее. Он уже трансформирует отрасли, перекраивает рынки и переопределяет правила игры. Внедрение ИИ – это уже не вопрос «быть или

не быть?», а вопрос «как выжить и преуспеть?». Без четкой, продуманной ИИ-стратегии, интегрированной в общую бизнес-стратегию, организация обречена на отставание. Риски бездействия – потеря клиентов, снижение прибыли, отток талантов и, в конечном счете, утрата позиций на рынке – слишком велики.

Стратегия ИИ – это ваш компас в этом цифровом океане. Она определяет, зачем вам ИИ, где он принесет максимальную пользу, какие ресурсы нужны и как вы будете измерять успех. Она превращает ИИ из набора разрозненных экспериментов в системный драйвер роста и эффективности.

В следующей главе мы перейдем от понимания зачем к практическому вопросу: готова ли ваша организация к этому путешествию? Мы разберем, как провести честную диагностику своей готовности к ИИ-трансформации по ключевым направлениям: данные, технологии, люди, процессы и само стратегическое видение. Пора оценить свои силы перед стартом.

Глава 2: оценка готовности: диагностика организации к ИИ-трансформации

Вы убедились, что ИИ-стратегия – не прихоть, а необходимость. Теперь возникает резонный вопрос: «а готовы ли мы прямо сейчас к этому сложному, но захватывающему путешествию?» броситься в омут ИИ-трансформации без понимания своей отправной точки – верный путь к разочарованию, потраченным ресурсам и неудачным пилотам, которые дискредитируют саму идею. Представьте, что вы собираетесь в серьезный горный поход. Вы же не наденете шлепанцы и не возьмете с собой только бутерброд? Вы проверите экипировку, физическую форму, карту маршрута. Так и здесь. Оценка готовности – это ваш предварительный медосмотр и сбор рюкзака перед восхождением на вершину ИИ.

Матрица готовности: пять критических столпов успеха

Успех ИИ-трансформации зависит не только от купленной платформы или найма пары data scientists. Это комплексный организм. Чтобы понять реальную картину, нужно оценить пять взаимосвязанных столпов:

Данные: топливо для вашего ИИ-двигателя

Качество: это основа основ. «мусор на входе – мусор на выходе» – абсолютная истина для ИИ. Есть ли в ваших

системах дубликаты клиентов? Пустые поля? Некорректные форматы (например, даты рождения в будущем)? Насколько данные точны и полны в ключевых областях (клиенты, продукты, операции)?

Доступность: могут ли будущие ИИ-команды и системы практически получить доступ к нужным данным? Не закрыты ли они в старых системах (legacy), к которым нет api? Нет ли организационных барьеров («это данные отдела х, мы ими не делимся»)?

Управление (data governance): есть ли четкие правила: кто владелец данных? Кто отвечает за их точность? Как обеспечивается конфиденциальность (особенно персональных данных по gdpr/фз-152)? Есть ли каталог данных (data catalog), где можно понять, что означает поле «xz_status» в системе y?

Практический пример: крупный банк запустил пилот по прогнозированию оттока vip-клиентов. Идея отличная! Но оказалось, что ключевые данные о транзакциях клиентов хранились в трех разных системах без единого идентификатора. Данные о жалобах из колл-центра были в неструктурированном виде (текст записей). На очистку и объединение данных ушло 80% времени проекта, а точность модели оставила желать лучшего из-за «грязных» источников. Вывод: без топлива (качественных, доступных данных) самый мощный двигатель (и-алгоритм) просто не заведется.

Технологии: инфраструктура и инструменты

Инфраструктура: где будут «жить» и обучаться модели?

Достаточно ли мощности ваших текущих серверов (on-prem) для сложных расчетов? Или нужны облачные ресурсы (aws, azure, gcp), которые легко масштабировать? Есть ли поддержка gpu для обучения нейросетей?

Интеграции: как новые ИИ-модели будут «общаться» с вашими текущими системами (erp, crm, учетные системы)? Есть ли api или потребуется сложная и дорогая разработка интеграций? Старые системы часто становятся «бутылочным горлышком».

Платформенные возможности: есть ли уже платформы для управления данными (data lakes, data warehouses)? Планируется ли внедрение mlops-платформ (mlflow, kubeflow, sagemaker) для автоматизации жизненного цикла моделей (обучение, развертывание, мониторинг)? Без этого проекты рискуют остаться экспериментами на ноутбуках ученых.

Практический пример: производственная компания разработала эффективную ИИ-модель для прогноза сбоев станка. Но внедрить ее в реальный контур управления оборудованием оказалось кошмаром. Старая scada-система не имела api, а прямое вмешательство в ее код было запрещено из соображений безопасности. Ценный пилот так и не вышел в промышленную эксплуатацию. Вывод: самая умная модель бесполезна, если она не может взаимодействовать с реальным миром вашего бизнеса.

Люди: таланты, навыки и культура

Навыки: есть ли в компании люди с необходимыми ком-

петенциями: data scientists, ml-инженеры, data engineers? Достаточно ли у менеджеров понимания возможностей и ограничений ИИ (data literacy)? Знают ли юристы о специфике ИИ-регулирования? Понимают ли hr, как привлекать и удерживать ИИ-talанты?

Культура: готова ли организация к экспериментированию? Есть ли страх перед новыми технологиями или автоматизацией («ии заберет мою работу»)? Поощряется ли любознательность и готовность учиться? Принимаются ли ошибки как часть процесса обучения? Или царит консерватизм и боязнь риска?

Лидерство: понимает ли топ-менеджмент суть ИИ-трансформации и готов ли активно ее поддерживать, выделять ресурсы, ломать барьеры?

Практический пример: крупный ритейлер купил «коробочное» ИИ-решение для оптимизации ассортимента в магазинах. Но внедрение провалилось. Менеджеры магазинов не доверяли рекомендациям «черного ящика», так как не понимали логику его работы. Они либо игнорировали советы, либо механически следовали им без учета локального контекста, что приводило к еще большим проблемам. Не было программы обучения и адаптации. Вывод: без нужных навыков и, главное, без доверия и правильной культуры даже лучшие инструменты останутся невостребованными.

Процессы: гибкость и управление

Гибкость: насколько легко внедрить новый процесс или

изменить существующий? Можете ли вы быстро запустить пилотный проект, минуя километры согласований и годовые бюджетирования? Или компания скована бюрократией?

Управление: есть ли отработанные процессы для управления ит-проектами (agile, scrum)? Как будут управляться специфические этапы ИИ-проектов (сбор данных, их очистка, эксперименты с моделями)? Как принимаются решения о переходе от proof of concept (poc) к пилоту и далее к промышленной эксплуатации?

Практический пример: инновационная команда в финансовой компании разработала прототип ИИ-ассистента для клиентов за 3 месяца. Но чтобы получить бюджет на пилот и доступ к реальным клиентским данным, им потребовалось 9 месяцев согласований с юристами, безопасностью и бизнес-подразделениями. Энтузиазм команды угас, а технология за это время начала устаревать. Вывод: медленные и негибкие процессы убивают инновации быстрее, чем плохие алгоритмы.

Стратегия: видение и приоритеты

Видение: есть ли у руководства четкое понимание, зачем компании ИИ? Как ИИ-трансформация связана с общей бизнес-стратегией? Это видение понятно и разделяется ключевыми игроками?

Приоритеты: определены ли конкретные бизнес-задачи, где ИИ даст максимальную отдачу прямо сейчас? Или есть расплывчатое желание «внедрить ИИ везде»? Есть ли пони-

мание необходимых инвестиций и ожидаемого ROI?

Практический пример: компания заявила о «стратегической важности ИИ», но на практике каждое подразделение тянуло одеяло на себя: маркетинг хотел чат-бота, продажи – прогноз лидов, производство – предиктивное обслуживание. Бюджет расплылся на десяток мелких пилотов без четкой связи с общими целями. Ни один проект не получил достаточных ресурсов для реального масштабирования. Вывод: без ясного стратегического видения и фокуса ИИ-инициативы превращаются в хаотичный набор экспериментов без существенного бизнес-эффекта.

Инструменты оценки: как провести диагностику честно

Теперь, когда ясны ключевые области, как практически оценить готовность? Вот рабочие методы:

Специализированные опросники: разработайте анкеты для разных групп: топ-менеджмент, ит-руководители, владельцы бизнес-процессов, рядовые сотрудники. Вопросы должны касаться каждого из 5 столпов. Например: «оцените по шкале 1—5 доступность данных, необходимых для ваших ключевых процессов»; «насколько легко запустить эксперимент с новой технологией в вашем подразделении?».

Глубинные интервью: проведите беседы с ключевыми стейкхолдерами: CEO, CDO, руководителями бизнес-юнитов, главами HR и юротдела. Цель – понять их видение, опасения, оценку ресурсов и барьеров. Интервью часто выявляют «слепые зоны», неочевидные в опросах.

Анализ зрелости: сопоставьте текущее состояние компании по каждому столпу с моделями зрелости. Обычно используются уровни:

Ad hoc (стихийный): процессы не определены, действия реактивные, данные хаотичны, ИИ-инициативы – разовые эксперименты.

Повторяемый: появляются базовые процессы и шаблоны, некоторые данные управляются, есть первые успешные пилоты, но подход не системный.

Определенный: процессы документированы и стандартизированы, data governance внедряется, ИИ-стратегия сформулирована, действует программа обучения.

Управляемый: процессы измеряются и контролируются, качество данных отслеживается, ИИ-проекты управляются централизованно или по гибридной модели, ROI отслеживается.

Оптимизированный: постоянное улучшение на основе данных и обратной связи, ИИ глубоко интегрирован в бизнес-процессы и стратегию, культура инноваций и данных.

Практический совет: проведите внутренний аудит готовности

Не откладывайте! Вот пошаговый подход:

Сформируйте рабочую группу: включите представителей ИТ, данных (если есть), ключевых бизнес-подразделений, HR, юристов, стратегии. Назначьте ответственного.

Адаптируйте матрицу и опросники: возьмите за основу

5 столпов и уровни зрелости. Настройте вопросы под специфику вашей отрасли и компании.

Соберите данные: распространите опросники, проведите интервью, проанализируйте документацию (стратегии, описания процессов, отчеты по данным).

Проведите воркшоп: соберите рабочую группу и ключевых стейкхолдеров. Нанесите текущее состояние по каждому столпу на матрицу зрелости. Обсудите расхождения в оценках – это часто самые важные точки роста! Зафиксируйте сильные стороны и критические пробелы.

Сформулируйте отчет и рекомендации: честно отразите уровень готовности. Не приукрашивайте. Главный вывод: какие пробелы нужно закрыть в первую очередь, прежде чем масштабно инвестировать в ИИ-инициативы? Рекомендации станут основой для следующих глав (формирование видения, построение команды, развитие данных и технологий).

Пример отраслевой зрелости: финансовый сектор
Ad hoc: банк использует ИИ только для простого чат-бота на сайте. Данные разрознены, эксперименты проводятся энтузиастами без бюджета.

Повторяемый: запущено несколько пилотов (антифрод, предсказание оттока). Есть понимание проблем с данными, начаты работы по созданию data lake. Найден первый data scientist.

Определенный: принята ИИ-стратегия, фокус на персона-

лизации и рисках. Создан центр экспертизы ИИ. Внедряется базовый data governance. Запущена программа обучения менеджеров.

Управляемый: ИИ-модели в промышленной эксплуатации в ключевых процессах (кредитный скоринг, инвестиционные рекомендации). Работает mlops-платформа для управления жизненным циклом моделей. Регулярно измеряется roi. Действует комитет по этике ИИ.

Оптимизированный: ИИ – неотъемлемая часть всех продуктов и процессов. Культура, основанная на данных и экспериментах. Системы постоянно обучаются на новых данных. Генеративный ИИ используется для создания персонального контента и автоматизации разработки кода.

Заключение: знание – сила (и экономия ресурсов)

Проведя честную оценку готовности, вы получаете бесценные вещи:

Карту местности: понимаете свои сильные стороны, на которые можно опереться.

Список необходимого снаряжения: четко видите пробелы (в данных, технологиях, навыках, процессах, стратегии), которые нужно устранить в первую очередь.

Реалистичный план маршрута: можете скорректировать амбиции и сроки трансформации, сфокусироваться на достижимых первых шагах.

Экономии времени и денег: избежите дорогостоящих ошибок, связанных с попытками внедрить сложные ИИ-ре-

шения на неподготовленной почве.

Не бойтесь увидеть «красные зоны» в вашей диагностике. Это не провал, а отправная точка для осмысленных действий. Помните историю банка с «грязными данными»? Осознание проблемы – первый шаг к ее решению. Теперь, зная свою отправную точку, вы готовы к следующему шагу: формированию четкого видения и постановке амбициозных, но достижимых целей.

Глава 3: формирование видения и постановка целей: от мечты к метрикам

Вы прошли важный этап – честно оценили готовность вашей организации к ИИ-трансформации (глава 2). Теперь, зная свои сильные стороны и области для роста, пришло время ответить на фундаментальные вопросы: куда мы плывем? И как мы поймем, что достигли цели?

Формирование видения и постановка целей – это не просто красивые слова на презентации для акционеров. Это компас и карта вашего ИИ-путешествия. Без четкого видения усилия распыляются, ресурсы тратятся впустую, а команда теряет мотивацию. Без измеримых целей невозможно понять, работает ли ваша стратегия и стоит ли в нее инвестировать дальше.

Связь ИИ-видения с общей бизнес-стратегией: единый фокус

ИИ-стратегия не существует в вакууме. Она должна быть прямым продолжением и инструментом реализации вашей общей бизнес-стратегии. ИИ – это не самоцель, а средство достижения более масштабных бизнес-амбиций.

Примеры связи:

Если ваша бизнес-стратегия – «стать лидером по клиент-

скому опыту в отрасли», то ИИ-видение может звучать: «использовать ИИ для создания бесшовного, предвосхищающего и глубоко персонализированного взаимодействия с каждым клиентом на всех точках касания».

Если стратегия – «достичь операционного совершенства и лидерства по себестоимости», ИИ-видение может быть: «внедрить ИИ для автоматизации рутинных процессов, прогнозирования и предотвращения сбоев, оптимизации цепочек поставок и ресурсов, став эталоном эффективности».

Если стратегия – «ускорить инновации и выход на новые рынки», ИИ-видение: «создать платформу на основе ИИ для быстрой разработки и тестирования новых продуктов/услуг, анализа новых рыночных возможностей и адаптации предложений под локальные потребности».

Ключевой принцип: ваше ИИ-видение должно отвечать на вопрос «зачем?» для бизнеса в целом. Оно должно быть вдохновляющим, амбициозным, но при этом реалистичным с учетом проведенной диагностики готовности.

Приоритезация: где ИИ даст максимальный эффект прямо сейчас? (фокус на «болевых точках» и возможностях)

Одна из самых больших ошибок – попытка внедрить ИИ везде и сразу. Ресурсы (время, деньги, таланты) ограничены. Ключ к успеху – фокус.

Именно здесь критически важны выводы из диагностики готовности (глава 2) и понимание ваших ключевых бизнес-проблем («болевых точек») и возможностей, описанных

в предыдущих книгах цикла (1—8).

Как приоритезировать:

Составьте длинный список: соберите идеи от всех подразделений. Где ИИ мог бы помочь? Какие процессы неэффективны? Где теряются деньги или клиенты? Какие новые продукты/услуги можно создать? *вспомните «болевы точки» из книг 1—8 (продажи, маркетинг, производство, логистика, финансы, hr, r&d, сервис).*

Оцените потенциальное воздействие: насколько решение этой проблемы или реализация этой возможности повлияет на ключевые бизнес-показатели (выручка, прибыль, удовлетворенность клиентов/сотрудников, скорость, качество)? Используйте данные из диагностики – где у вас уже есть относительно хорошие данные? Где есть заинтересованные бизнес-спонсоры?

Оцените сложность реализации: насколько реалистично решить задачу с ИИ? Сколько времени займет? Какие ресурсы нужны (данные, технологии, экспертиза)? Каковы риски? Учитывайте выводы диагностики по данным, технологиям и людям.

Примените матрицу приоритезации: нанесите инициативы на двумерную сетку: ось y: воздействие на бизнес (высокое/низкое), ось x: сложность/реализуемость (легко/сложно).

Квадрант 1 (высокое воздействие, легкая реализация): «низко висящие плоды». Стартуйте здесь! Это даст быстрые

победы, доказательство ценности ИИ и поддержку для более сложных проектов. Пример: автоматизация обработки стандартных запросов в службу поддержки с помощью ИИ-чата (при наличии логов чатов и баз знаний).

Квадрант 2 (высокое воздействие, сложная реализация): стратегические инициативы. Требуют значительных ресурсов и времени. Планируйте тщательно, разбивайте на этапы. Пример: создание системы предиктивного обслуживания критического оборудования на заводе (требует датчиков, сложной интеграции, надежной ml-платформы).

Квадрант 3 (низкое воздействие, легкая реализация): возможные «пожиратели ресурсов». Реализуйте, только если есть избыток ресурсов или это необходимый шаг для более важного проекта. Пример: оптимизация внутреннего расписания встреч с помощью ИИ.

Квадрант 4 (низкое воздействие, сложная реализация): избегайте! Трата времени и денег. Пример: разработка сложной ИИ-системы для предсказания погоды в офисе.

История успеха (и неудачи):

Успех: крупный ритейлер, исходя из диагностики (неплохие данные по продажам и запасам, но сложные процессы пополнения), сфокусировался на оптимизации управления запасами в реальном времени как на приоритете №1. ИИ-модель, предсказывающая спрос с учетом локальных факторов, помогла сократить дефицит на 25% и излишки на 15% за первый год, дав быструю и измеримую отдачу.

Неудача: банк одновременно запустил 5 пилотов: чат-бот, анализ тональности звонков, предиктивный скоринг для малого бизнеса, оптимизацию маркетинговых кампаний и генерацию персонализированных отчетов. Ни один проект не получил достаточных ресурсов и внимания руководства. Через год все пилоты были закрыты из-за отсутствия значимых результатов и разочарования.

Постановка измеримых целей (smart): двигатель прогресса

Видение вдохновляет, но именно конкретные, измеримые цели двигают вас вперед и позволяют оценить успех. Цели должны быть smart:

S (specific) – конкретные: четко сформулированные, без двусмысленности. Плохо: «улучшить работу с клиентами». Хорошо: «повысить индекс удовлетворенности клиентов (nps) на 10 пунктов в сегменте премиальных клиентов за счет персонализированных предложений ИИ».

M (measurable) – измеримые: можно количественно оценить прогресс. Плохо: «сделать обслуживание быстрее». Хорошо: «сократить среднее время обработки заявки на кредит с 24 часов до 1 часа с использованием ИИ-скоринга».

A (achievable) – достижимые: реалистичные с учетом ресурсов и ограничений. Плохо: «внедрить ИИ во всех процессах за год». Хорошо: «запустить и вывести на промышленную эксплуатацию 2 высокоэффективных ИИ-решения в приоритетных областях (логистика и поддержка) в течение

18 месяцев».

R (relevant) – значимые: прямо связаны с ИИ-видением и общей бизнес-стратегией. Плохо: «внедрить нейросеть для генерации картинок». Хорошо: «сократить затраты на логистику на 7% за счет ИИ-оптимизации маршрутов доставки».

T (time-bound) – ограниченные по времени: четкий срок достижения. Плохо: «увеличить кросс-сейл». Хорошо: «достичь увеличения доли кросс-сейла через ИИ-рекомендации на 15% к концу 2025 года».

Какие метрики использовать? Выбор зависит от приоритетной области:

Рост доходов: увеличение среднего чека, конверсии, доли кросс-сейла/апсейла, снижение оттока клиентов (churn rate), рост доли рынка.

Снижение затрат: сокращение затрат на единицу продукции/услуги, уменьшение потерь (брак, простои, излишки запасов), снижение затрат на обслуживание, сокращение времени выполнения процессов.

Качество и скорость: повышение точности прогнозов/решений, снижение количества ошибок/рекламаций, сокращение времени цикла (time-to-market, время обработки заявки), рост nps/csat (удовлетворенность клиентов), рост eprs (удовлетворенность сотрудников).

Инновации: количество новых продуктов/услуг, запущенных с использованием ИИ, скорость прототипирования, процент доходов от новых ИИ-продуктов.

Пример: от видения к конкретным целям (банк)

Ии-видение: «стать лидером в персонализированных финансовых услугах на основе ИИ к 2027 году».

Приоритетные направления (на первые 2 года):

Персонализация предложений для розничных клиентов.

Борьба с мошенничеством (фрод).

Smart-цели:

Персонализация: «увеличить долю кросс-сейла через систему ИИ-рекомендаций в мобильном приложении и онлайн-банке на 15% (с текущих $x\%$ до $y\%$) к концу 2026 года, измеряемое как отношение количества принятых клиентом рекомендаций к общему количеству транзакций.»

Борьба с фродом: «сократить финансовые потери от мошеннических операций с платежными картами на 20% (с суммы z млн руб. До w млн руб.) К q3 2026 года за счет внедрения системы предиктивного ИИ-фрод-мониторинга в режиме реального времени, измеряемое по отчетам службы безопасности.»

Данные (поддерживающая цель): «повысить уровень качества и доступности данных о клиентских транзакциях и взаимодействиях (ключевые атрибуты) до уровня „управляемый“ (по внутренней шкале зрелости) к q1 2026 года для обеспечения работы ИИ-моделей персонализации и фрода.»

Заключение: от абстракции к действиям

Формирование мощного, связанного с бизнесом ИИ-видения и постановка четких, измеримых smart-целей – это

фундамент, на котором строится вся дальнейшая работа. Это превращает ИИ из модного тренда в конкретный инструмент достижения бизнес-результатов.

Теперь у вас есть ответ на вопрос «куда идем?» и «как узнаем, что пришли?». Вы сфокусировали усилия на самых важных направлениях, где ИИ принесет максимальную отдачу. Но для реализации этих целей нужны правильные люди, правильная структура и правильные навыки. Как построить команду мечты для ИИ-трансформации? Об этом – в следующей, критически важной главе 4: построение оргструктуры и управление талантами.

Глава 4: построение оргструктуры и управление талантами: создаем «МОЗГ» и «МЫШЦЫ» ИИ-трансформации

Вы проделали огромную работу: осознали стратегическую важность ИИ (глава 1), честно оценили готовность (глава 2) и сформировали четкое видение с измеримыми целями (глава 3). Теперь перед вами ключевой вопрос: кто и как будет это воплощать в жизнь? ИИ-трансформация – это не только технологии и алгоритмы. В первую очередь, это люди и организационная среда, которая позволяет им эффективно работать.

Выбор правильной оргструктуры и стратегии управления талантами – это создание «мозга» (управление и координация) и «мышц» (исполнительские компетенции) вашей ИИ-инициативы. Ошибки здесь могут похоронить самые амбициозные планы.

Модели организационной структуры: центр, децентрализация или гибрид?

Как организовать ИИ-команды? Нет единственно верного ответа. Выбор зависит от размера компании, зрелости (помните диагностику из главы 2?), корпоративной культуры и стратегических приоритетов (глава 3). Рассмотрим три

основные модели:

Централизованная (центр экспертизы ИИ / ai center of excellence – ai coe):

Суть: создается единая, мощная команда ИИ-специалистов (data scientists, ml-инженеры, data engineers), которая работает на всю компанию. Они реализуют проекты по запросам бизнес-подразделений.

Плюсы:

Концентрация экспертизы: легче привлечь и удержать топ-talенты в одном месте.

Стандартизация: единые подходы, инструменты (mlops платформа), лучшие практики, контроль качества моделей.

Эффективность: избегание дублирования усилий, экономия на масштабе.

Фокус на стратегии: центр может следить за долгосрочными трендами и сложными инновациями.

Минусы:

Оторванность от бизнеса: команда может не до конца понимать специфику проблем конкретного подразделения. Возникает риск создания «технически красивых» решений, не решающих реальные бизнес-задачи.

Бюрократия и очередь: бизнес-юниты вынуждены «стоять в очереди» на реализацию своих идей, что замедляет внедрение.

Ограниченная масштабируемость: центр может стать узким горлышком при росте числа запросов.

Кому подходит: крупные организации на начальном/среднем этапе зрелости ИИ; компании, где критична стандартизация и контроль (например, строго регулируемые отрасли – финансы, здравоохранение).

Пример (проблема): крупная энергетическая компания создала мощный ai сое. Инженеры производственных подразделений жаловались, что их запрос на ИИ-прогноз износа конкретного типа турбин в конкретных условиях эксплуатации был реализован центром как «универсальная модель прогноза износа», которая на практике давала низкую точность. Не хватило глубокого погружения в нюансы оборудования.

Децентрализованная (команды внутри бизнес-юнитов):

Суть: каждое ключевое бизнес-подразделение (маркетинг, продажи, производство, финансы) формирует свою небольшую ИИ-команду, которая фокусируется исключительно на его задачах.

Плюсы:

Глубокое понимание бизнеса: команда «дышит» проблемами своего подразделения, решения максимально релевантные.

Скорость и гибкость: быстрое реагирование на запросы, короткие циклы внедрения.

Высокая мотивация и ownership: команда напрямую заинтересована в успехе своего направления.

Минусы:

Разрозненность экспертизы: трудно привлечь и удержать звездных специалистов в небольших командах. Риск дублирования усилий (например, 5 команд в компании могут независимо строить 5 похожих рекомендательных систем).

Отсутствие стандартов: «вавилонское столпотворение» инструментов, подходов, качества моделей. Сложно обеспечить единый data governance и безопасность.

Сложности с комплексными проектами: проекты, требующие данных и экспертизы из нескольких юнитов, реализуются тяжело.

Риск изобретения велосипеда: команды могут не знать о лучших практиках, уже созданных в другом месте компании.

Кому подходит: крупные, дивизиональные компании с высокой степенью автономии подразделений; организации с уже зрелой культурой данных в бизнес-юнитах.

Пример (успех): глобальный ритейлер внедрил ИИ-команды в ключевые регионы. Локальная команда в юго-восточной азии быстро разработала и внедрила модель прогноза спроса, учитывающую местные праздники и погодные аномалии, что дало +8% к продажам в сезон дождей. Централизованная команда не смогла бы учесть эти нюансы так оперативно.

Гибридная (центр + встроенные команды / «центрированная децентрализация»):

Суть: наиболее популярная и часто оптимальная модель.

Существует сильный центр экспертизы (ai сое), который отвечает за:

Стратегию, стандарты, лучшие практики, единую mlors платформу, управление данными (data governance), обучение.

Сложные, кросс-функциональные проекты или прорывные r&d.

При этом в ключевых бизнес-подразделениях есть встроенные ИИ-специалисты или небольшие команды («embedded teams»), которые:

Работают над локальными задачами юнита.

Тесно взаимодействуют с центром, используя его платформы, стандарты и получая экспертизу.

Являются «переводчиками» между бизнесом и технологиями внутри своего юнита.

Плюсы:

Баланс: сочетает преимущества централизации (стандарты, экспертиза, контроль) и децентрализации (скорость, релевантность, близость к бизнесу).

Масштабируемость: центр поддерживает платформу и экспертизу, а встроенные команды реализуют проекты на местах.

Распространение знаний: центр обучает и консультирует встроенных специалистов, те передают лучшие практики в бизнес.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.