УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В ЭПОХУ АГЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ

СБЕР

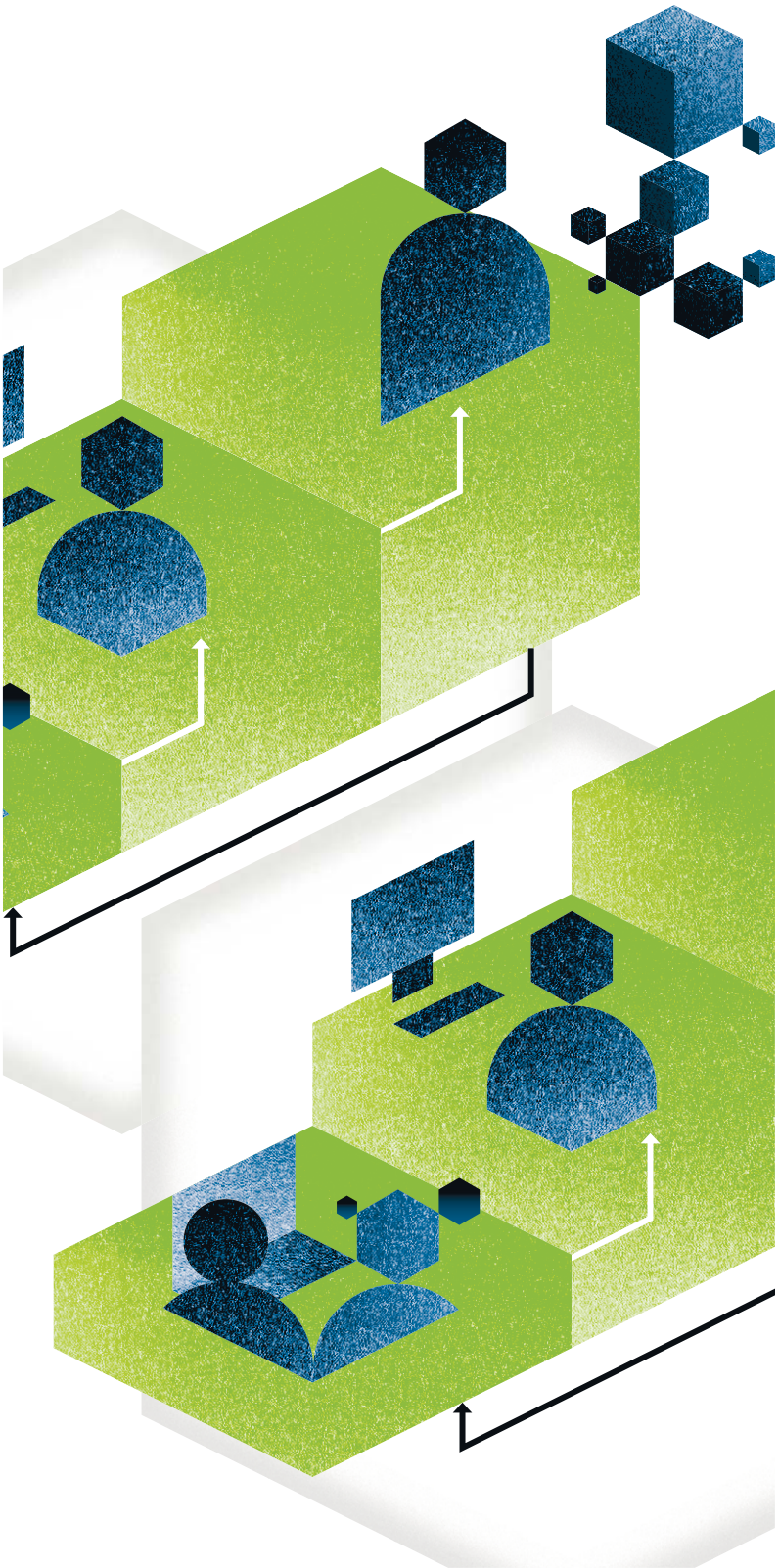
ПАО «Сбербанк»



Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE

Четверг, 26 ноября 2026
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №35



СОДЕРЖАНИЕ



04
КОНТЕКСТ
Почему бизнесу нужно меняться быстрее
Запас прочности сокращается, а ИИ подешевел в сотни раз: как не уступить рынок более гибким конкурентам

08
ТОЧКА СБОРКИ
Современная организация: новая модель работы и развития
Как встроить ИИ-агентов в привычные системы и научиться собирать персональный продукт под каждого клиента

12
АНАТОМИЯ СИСТЕМЫ
Интеллектуальные элементы новой организации
Инструменты, данные, модели, навыки и среда контроля: из чего складывается фундамент AI-native компании

14
ПРАВИЛА ИГРЫ
Руководитель, сотрудники и ИИ-агенты
От управления задачами к контролю результата: как распределять полномочия и менять систему мотивации

18
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
Как начать переход и научиться непрерывно меняться
Шесть шагов трансформации: как выбрать первый процесс для пилота, ограничить риски и масштабировать опыт

22
ЦЕНА ВОПРОСА
Как измерить результат для бизнеса
Почему большинству изученных пилотов не удалось показать финансовый эффект и как правильно считать полную стоимость готового решения, а не цену токена

26
ГОРИЗОНТЫ
Следующий шаг — агентная экономика
Как цифровые представители компаний будут находить друг друга, проверять репутацию и заключать сделки в сети

30
РЕЗЮМЕ
ИИ трансформирует бизнес-процессы, но стратегия и ответственность остаются за человеком

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide «Управление бизнесом в эпоху агентной экономики»)
Михаил Лукин — шеф-редактор АО «Коммерсантъ», главный редактор газеты «Коммерсантъ» | **Василий Бирюков** — автор дизайн-макета | **Рекламная служба:** Тел. (495) 797-6996, (495) 925-5262 | **Алексей Шмелев** — директор «Издательского синдиката» | **Екатерина Кинякина** — редактор | **Кира Васильева** — выпускающий редактор | **Василий Бирюков** — главный художник | **Галина Кожеурова, Екатерина Репях** — фоторедакторы | **Екатерина Бородулина** — корректор | **Адрес редакции:** 127006, г. Москва, Оружейный пер., 41. Тел. (495) 797-6970, (495) 926-3301 | Учредитель: АО «Коммерсантъ» | Адрес: 127006, г. Москва, Оружейный пер., 41 | Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-76923 от 11.10.2019
Типография: ООО «Первый полиграфический комбинат», Россия, 143405, Московская область, г. Красногорск, п/о «Красногорск-5», Ильинское шоссе, 4-й км | **Тираж:** 41 000 | Цена свободная | Ограничение: 16+ | **На обложке** — иллюстрация Эльвиры Насибуллиной

КАК ВЫДЕРЖАТЬ ТЕМП КОНКУРЕНЦИИ В ЭПОХУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПЕРЕМЕН



ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ СБЕРБАНКА

АНДРЕЙ БЕЛЕВЦЕВ, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ» СБЕРБАНКА

Искусственный интеллект перестал играть роль рядового исполнителя рутинных задач. ИИ-агенты самостоятельно готовят решения, сравнивают предложения и взаимодействуют друг с другом, а клиенты все чаще поручают цифровым помощникам выбор товаров и услуг. Пользователи онлайн-сервисов ожидают все большей персонализации, ИИ-агенты меняют способ потребления, а значит, и предоставления товаров и услуг со стороны бизнеса.

Компания, которой для каждого изменения приходится перестраивать десятки процессов и систем, рискует отстать от конкурентов даже при наличии самых современных технологий.

Времени на раскачку больше нет: технологические циклы сжимаются настолько быстро, что окно возможностей закрывается раньше, чем бизнес успевает завершить очередную реорганизацию. В этом материале мы расскажем, почему бизнесу нужно меняться уже сейчас, какие инструменты для этого доступны, как оценить отдачу от их внедрения и с чего начать переход к новой модели работы.

Паровой машине потребовалось почти 100 лет, чтобы изменить экономику. Электричеству — около полувека, персональным компьютерам и интернету — пара десятилетий. Генеративный ИИ всего за несколько лет прошел путь от лабораторной разработки до повседневного инструмента сотен миллионов людей. Каждая новая технологическая волна развивается быстрее предыдущей, а промежутки между ними становятся все короче.

Разницу между этапами технологического развития легко понять на примере одной привычной операции — оплаты счета поставщика. Двадцать лет назад бухгалтер получал бумажный счет, вручную вносил реквизиты в учетную программу, а та формировала платежное поручение. Мы автоматизировали работу: машина научилась выполнять действия, заранее заданные человеком.

Десять лет назад счет уже поступал через систему электронного документооборота, автоматически попадал в учетную программу и отправлялся в банк на подпись. Это цифровизация: весь процесс переносился в информационные системы. Теперь программа может самостоятельно сверить счет с договором и данными о поставке, обнаружить рост цены, найти в переписке подтверждение согласования новой суммы и предложить финансовому директору готовое решение — оплатить счет или вернуть его на доработку. Это агентизация: система сама определяет, как выполнить задачу, и готовит результат, а человек контролирует процесс и принимает решение.

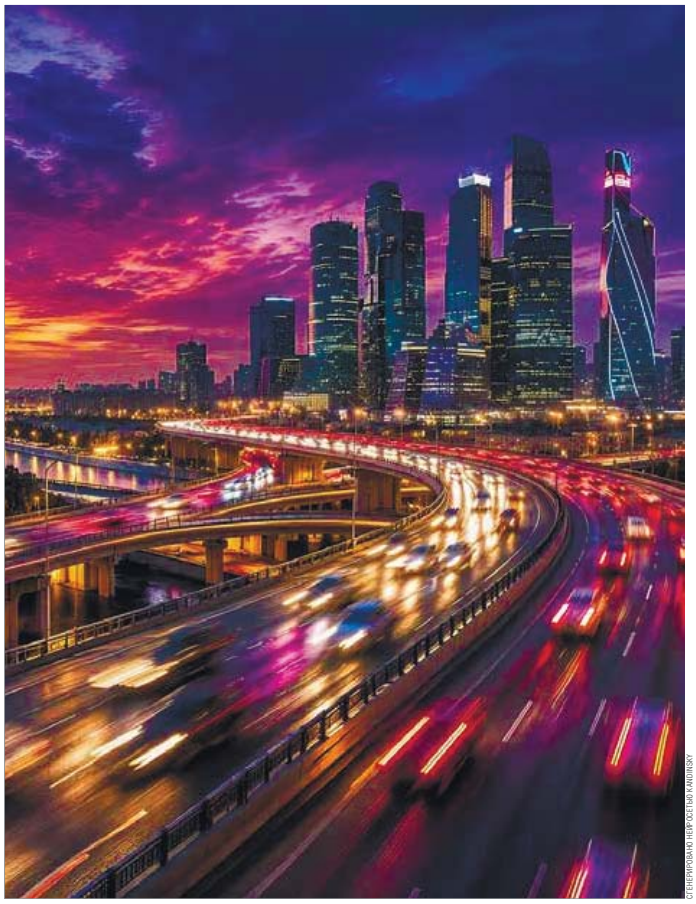
Если сверка заняла минуту, а счет потом три дня идет по отделам, поставщик получит деньги в прежний срок. Руководителю предстоит решить, какие счета можно оплачивать по общим правилам, кто разберет расхождения и кто отвечает перед поставщиком за срок платежа.

Бизнесу еще только предстоит определить, с какой скоростью внедрять новые технологии, какие задачи можно доверить ИИ без участия человека и как объяснять сотрудникам, что изменится в их работе. Но позволить себе ждать, пока на эти вопросы ответят конкуренты, компании уже не могут.

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

ПОЧЕМУ БИЗНЕСУ НУЖНО МЕНЯТЬСЯ БЫСТРЕЕ

Привычные способы повышать эффективность бизнеса почти исчерпаны, а конкуренция ускоряется. Стоимость технологий за два года упала в сотни раз, и крупные игроки уже сейчас получают миллиардный эффект от ИИ. Выигрывать теперь будут не самые большие компании, а те, кто быстрее научится собирать персональные предложения под запрос клиента.



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

Главный вопрос для любого собственника и генерального директора звучит просто: как зарабатывать столько же или больше. Ответ тоже звучит просто: повышать эффективность. Сложность в том, что привычные сегодня способы ее поднять почти исчерпаны, а ИИ оказался одним из немногих инструментов, которые дают быстрый и измеримый результат.

ЗАПАС ПРОЧНОСТИ СОКРАЩАЕТСЯ

Даже для компаний, выстроивших отточенные процессы, воздух на рынке становится разреженнее, и в последние годы они работают в условиях растущего давления.

Цена ошибки растет. Сбой в обслуживании, неверное решение или утечка данных обходятся все дороже. Недовольный клиент может за несколько минут перейти к конкуренту и публично рассказать о своем негативном опыте.

Нагрузка на сотрудников увеличивается. Объем задач и данных, с которыми приходится работать каждому специалисту, растет, а времени на их анализ и принятие решений становится все меньше.

Не хватает кадров. Нанимать новых сотрудников для расширения бизнеса становится все сложнее, дольше и дороже.

Конкуренция ускоряется и обостряется. Новые продукты и ценовые предложения появляются быстрее. Компании, которые уже используют ИИ, могут отвечать на запросы клиентов за минуты, тогда как другим на это требуются дни.

Каждый из этих факторов хорошо знаком руководителям. Вместе они указывают на то, что рассчитывать только на рост рынка больше нельзя. Основные возможности для развития теперь находятся

В 280 раз

ПОДЕШЕВЕЛА ОБРАБОТКА 1 МЛН ТОКЕНОВ С НОЯБРЯ 2022 ГОДА ПО ОКТЯБРЬ 2024 ГОДА — С $20 ДО $0,07 (ПО ДАННЫМ STANFORD AI INDEX 2025)

СНИЖЕНИЕ ЦЕН ЗАТРОНУЛО И ФЛАГМАНСКИЕ РОССИЙСКИЕ МОДЕЛИ: В 2026 ГОДУ СБЕР В ТРИ РАЗА СНИЗИЛ ЦЕНЫ НА GIGACHAT ДЛЯ БИЗНЕСА. ИИ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ДОРОГИМ ЭКСПЕРИМЕНТОМ И СТАНОВИТСЯ ДОСТУПНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

внутри самой компании: в эффективности отдельных направлений, качестве процессов, скорости принятия решений и рациональном распределении рабочего времени.

КРУПНЫЕ КОМПАНИИ УЖЕ СЧИТАЮТ ЭФФЕКТ

Крупный бизнес не только внедряет ИИ, но и оценивает его влияние на финансовые и операционные показатели. В ряде компаний эффект уже выражается в миллиардах рублей.

Ритейл. Для продуктовой розницы точность прогнозирования спроса напрямую влияет на прибыль: избыточные запасы приводят к спсаниям, а недостаток товаров — к потерянным продажам. X5 использует алгоритмы для прогнозирования спроса, пополнения запасов, ценообразования и управления ассортиментом. По оценке компании, в 2025 году эти решения обеспечили около 5 млрд руб. дополнительной операционной прибыли. Эффект проверяли с помощью A/B-тестов. Внутренним ИИ-ассистентом пользовались более 32 тыс. сотрудников, которые также создали свыше 2,3 тыс. ИИ-агентов для решения рабочих задач.[1]

Банки. Для финансовых организаций ИИ играет ключевую роль во многих процессах. Прежде всего технология кратно ускоряет выявление подозрительных операций и кибератак, что напрямую защищает средства клиентов. Сейчас в «Сбере» запущено более 1,1 тыс. GenAI-инициатив, из них более половины уже в промышленной эксплуатации. Что касается безопасности, то около 70% киберинцидентов ИИ-агенты разбирают самостоятельно, сокращая время анализа рисков в десятки раз.[2]

Промышленность. В горно-металлургической отрасли ошибки в планировании добычи и простои оборудования могут обходиться особенно дорого. «Норникель» оценил экономический эффект от применения ИИ в производственных процессах за 2025 год в 10 млрд руб. К 2030 году компания рассчитывает увеличить его до 30 млрд руб. Вместе с БелАЗом и партнерами компания создает горную технику, которая может работать полностью автономно.[3]

СРЕДНИЙ БИЗНЕС МЕДЛИТ — И РИСКУЕТ ОТСТАТЬ

Средние компании пока смотрят на ИИ с осторожностью. Причины понятны: технологии кажутся дорогими, оценить их экономическую отдачу непросто, а масштабные ИИ-проекты ассоциируются прежде всего с крупным бизнесом. Однако разрыв между компаниями разного размера уже заметен. По данным McKinsey, доля компаний с выручкой более $1 млрд, которые масштабируют использование ИИ-агентов, за год выросла с 27% до 40%. Среди компаний меньшего размера этот показатель остался на прежнем уровне — 22%.[4] Крупный бизнес ускоряет внедрение технологий, тогда как остальные пока относятся настороженно.

Но чрезмерная осторожность тоже имеет свою цену: более активный конкурент может опередить. Компаниям не обязательно создавать собственные исследовательские центры или разрабатывать ИИ с нуля: технологии стали доступнее, а многие решения уже можно использовать в готовом виде.

1 COMNEWS, 1 ИЮНЯ 2026 ГОДА: «ИИ-РЕШЕНИЯ ПРИНЕСЛИ X5 5 МЛРД РУБЛЕЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ».
2 ИА «АМИТЕЛ», 29 МАЯ 2026 ГОДА, ПО ДАННЫМ ГОДОВОГО ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА СБЕРБАНКА ЗА 2025 ГОД.
3 «ЭКСПЕРТ», 15 ИЮЛЯ 2026 ГОДА: «ГЛАВА „НОРНИКЕЛЯ“ ОЦЕНИЛ ВЫГОДУ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИИ В 10 МЛРД РУБ.».
4 MCKINSEY & COMPANY. THE STATE OF AI IN 2026: ON THE ROAD TO ROI, 25 АВГУСТА 2026 ГОДА.

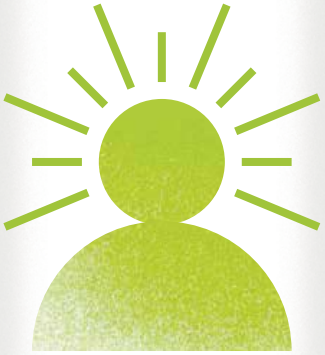
ЧТО ДАВИТ НА БИЗНЕС СЕГОДНЯ

ЦЕНА ОШИБКИ РАСТЕТ



СБОЙ, НЕВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ ИЛИ УТЕЧКА ДАННЫХ ОБХОДЯТСЯ ДОРОЖЕ И БЫСТРЕЕ СТАНОВЯТСЯ ПУБЛИЧНЫМИ

КОГНИТИВНАЯ ПЕРЕГРУЗКА



БОЛЬШЕ ЗАДАЧ, ДАННЫХ И РЕШЕНИЙ НА ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА, МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ РАЗОБРАТЬСЯ

ЛЮДЕЙ НЕ ХВАТАЕТ



НАНЯТЬ ПОД РОСТ СЛОЖНО — КАЖДОМУ ПРИХОДИТСЯ ТЯНУТЬ БОЛЬШЕ

КОНКУРЕНЦИЯ БЫСТРЕЕ И ЖЕСТЧЕ



КОНКУРЕНТЫ С ИИ ОТВЕЧАЮТ КЛИЕНТУ ЗА МИНУТЫ, А НЕ ЗА ДНИ

ПОРА МЕНЯТЬСЯ — РЕЗЕРВ РОСТА ВНУТРИ КОМПАНИИ, В ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЖДОГО НАПРАВЛЕНИЯ

КОНТЕКСТ

ТЕХНОЛОГИИ ДЕШЕВЕЮТ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ

Чтобы оценить, насколько снизилась стоимость ИИ, стоит разобраться в единице измерения, которую используют разработчики языковых моделей. Такие модели обрабатывают текст небольшими фрагментами — токенами. Миллион токенов по объему сопоставим с несколькими толстыми книгами.

По данным Stanford AI Index 2025, в ноябре 2022 года обработка миллиона токенов моделью уровня первых массовых чат-ботов стоила $20. К октябрю 2024 года цена снизилась до $0,07 — почти в 280 раз.[5]

Вслед за массовыми моделями подешевели и наиболее мощные решения. В мае 2025 года использование флагманской модели Anthropic обходилось в $15 за 1 млн входных токенов и $75 за 1 млн выходных.[6] У нынешнего поколения моделей стоимость составляет соответственно $4 и $20 — почти в четыре раза меньше.[7]

Та же тенденция заметна на российском рынке. Команда Сбербанка снизила стоимость использования GigaChat в три раза для российских компаний.[8,9]

Наравне со снижением стоимости выросла и результативность ИИ-моделей. Получился двойной эффект: больше результата за меньшие деньги.

Для бизнеса это означает, что использование ИИ для решения типовых задач обходится все дешевле. То, что еще несколько лет назад было дорогим экспериментом, сегодня становится доступным инструментом для повседневной работы.

КЛИЕНТ НЕ ГОТОВ ЖДАТЬ

Пользователи, привыкшие за минуту заказать такси или за секунду перевести деньги, больше не готовы неделями ждать ответа на заявку. Они ожидают получить предложение, которое учитывает их потребности, причем как можно быстрее. Например, предпринимателю, которому нужен кредит на закупку товара под конкретный контракт, недостаточно выбрать один из стандартных банковских продуктов на сайте. Ему нужно индивидуальное предложение с подходящими суммой, сроком и графиком платежей, учитывающим движение его денежных средств.

Создавать такое предложение вручную для каждого клиента экономически невыгодно. Поэтому бизнесу потребуется научиться собирать индивидуальные продукты из заранее подготовленных компонентов непосредственно в момент обращения. Как может работать такая модель, мы рассмотрим во второй главе.

ПОСРЕДНИК БЕЗ ПРИВЯЗАННОСТИ К БРЕНДУ

Теперь представим, что предприниматель поручает поиск поставщика не менеджеру, а своему ИИ-помощнику: «Найди поставщика упаковки с доставкой до конца месяца, по цене не выше прошлой закупки и с отсрочкой платежа». Помощник может обратиться сразу к нескольким десяткам поставщиков и сравнить их предложения по цене, срокам, качеству и условиям оплаты. При этом на его выбор не повлияют ни привлекательность сайта, ни узнаваемость бренда, ни привычка клиента работать с определенной компанией.

Для бизнеса это означает изменение самой логики конкуренции. Зарабатывать за счет большего понимания рынка или его приверженности привычному бренду становится сложнее. Преимущество получат компании, которые быстрее других поймут потребность клиента, сформируют подходящее предложение и обеспечат его выполнение на выгодных для себя условиях.

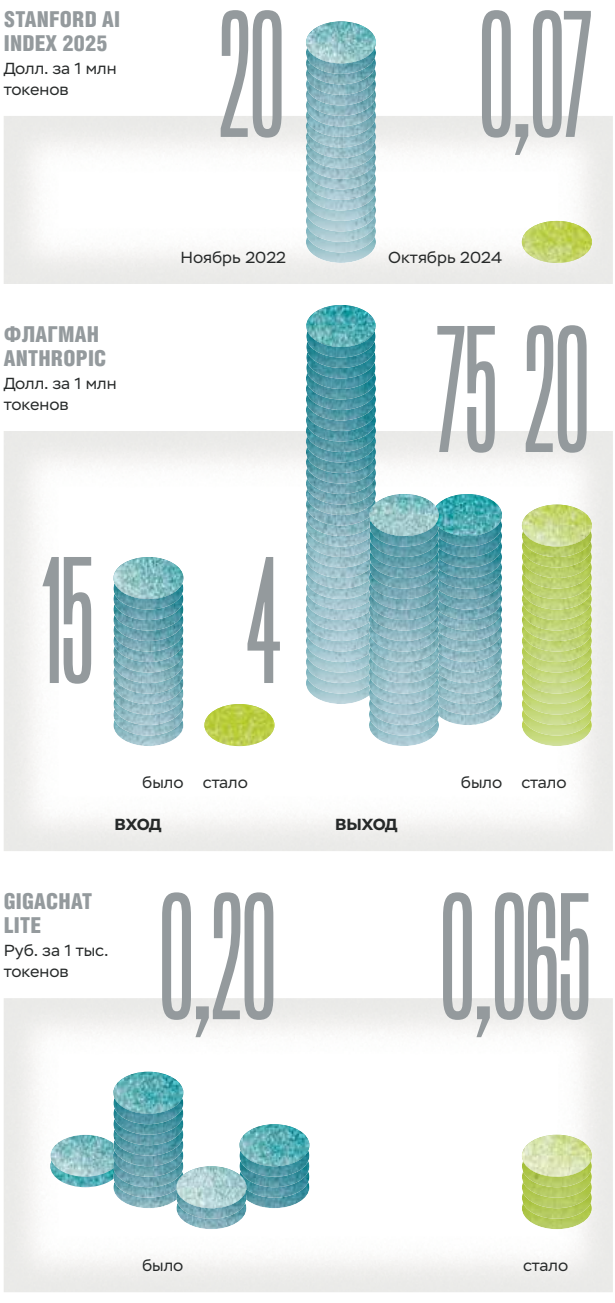
КОМПАНИЯ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА

ИИ меняет и представление о том, сколько сотрудников необходимо для создания и развития бизнеса. С помощью набора ИИ-инструментов предприниматель уже может выполнять задачи, для которых раньше потребовалась бы целая команда: анализировать рынок, разрабатывать и выводить на рынок продукты, организовывать продажи и клиентскую поддержку. Эту модель называют One Person Company — компанией из одного человека.

Американский телемедицинский сервис Medvi Мэтью Галлагер запустил из дома в сентябре 2024 года. За первый полный год продажи компании составили $401 млн. В штате работают только основатель и его брат, остальные задачи выполняют подрядчики, партнерские платформы и ИИ.[10]

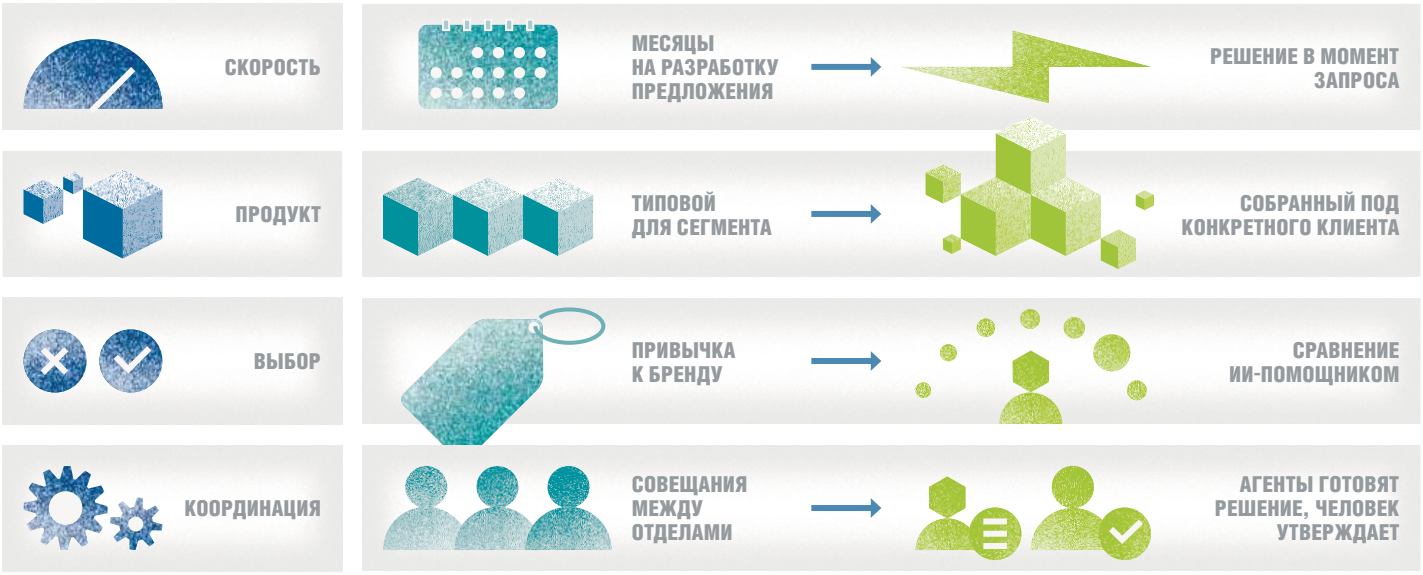
Израильский программист Маор Шломо создал сервис Base44 без привлечения внешних инвестиций. Через полгода после запуска он продал компанию Wix за $80 млн. К тому моменту в команде

СКОЛЬКО СТОИТ ИИ



КАК МЕНЯЛАСЬ ЦЕНА МИЛЛИОНА ТОКЕНОВ

КАК МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ РАБОТА КОМПАНИИ



ЧТО ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ
ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ ИЗ ГОТОВЫХ ЧАСТЕЙ

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ
РАЗРАБОТКУ, СОПРОВОЖДЕНИЕ И ПРОЦЕССЫ

Сегодня поставщик обычно сам решает, что войдет в готовый продукт. Он может предложить стандартный пакет или собрать его под заказ. Возможен и третий сценарий. Клиент поручит выбор своему ИИ-помощнику. Например, при закупке упаковки тот сравнит цену партии, сроки доставки и условия замены брака у нескольких поставщиков.

Тогда компания сможет получить весь заказ или поставить одну из позиций. Чтобы помощник клиента учел ее предложение, ей придется точно описать условия продажи. А чтобы выполнить обещанное, отделу продаж понадобятся актуальные данные об остатках на складе и сроках выпуска новой партии.

работали восемь человек.[11] Эти примеры показывают, что рост масштаба больше не требует пропорционального увеличения штата. ИИ позволяет небольшим командам решать задачи, которые раньше были доступны преимущественно крупным компаниям.

СОГЛАСОВАНИЯ СТАНОВЯТСЯ ИЗДЕРЖКАМИ

Представим типичную ситуацию: отдел продаж хочет предоставить крупному клиенту скидку, финансовая служба сомневается в рентабельности сделки, а склад не может гарантировать сроки поставки. Подразделения обмениваются письмами, проводят череду совещаний — и в итоге решение затягивается настолько, что клиент успевает уйти к конкуренту.

Крупные компании стремятся предоставить подразделениям больше самостоятельности в принятии решений. Но чем сложнее организационная структура, тем больше возникает точек взаимодействия между командами. В результате время и ресурсы, которые уходят на согласования, могут свести на нет преимущества такой самостоятельности.

ИИ-агенты способны взять на себя часть координационной работы: собрать позиции подразделений, сопоставить данные и подготовить проект решения. Человеку останется оценить его и принять окончательное решение.

ЦЕНА ПРОМЕДЛЕНИЯ

Российский рынок корпоративных ИИ-агентов пока находится на раннем этапе развития. По данным „Ъ“, в 2026 году его объем оценивается примерно в 30 млрд руб. По прогнозу консалтинговой компании «Яков и партнеры», к 2030 году вклад ИИ в экономику России может составить 7,9–12,8 трлн руб., или около 5,5% ВВП.[12] Этот разрыв показывает масштаб потенциального роста рынка и возможности, которые открываются перед компаниями, готовыми начать внедрение технологий уже сейчас.

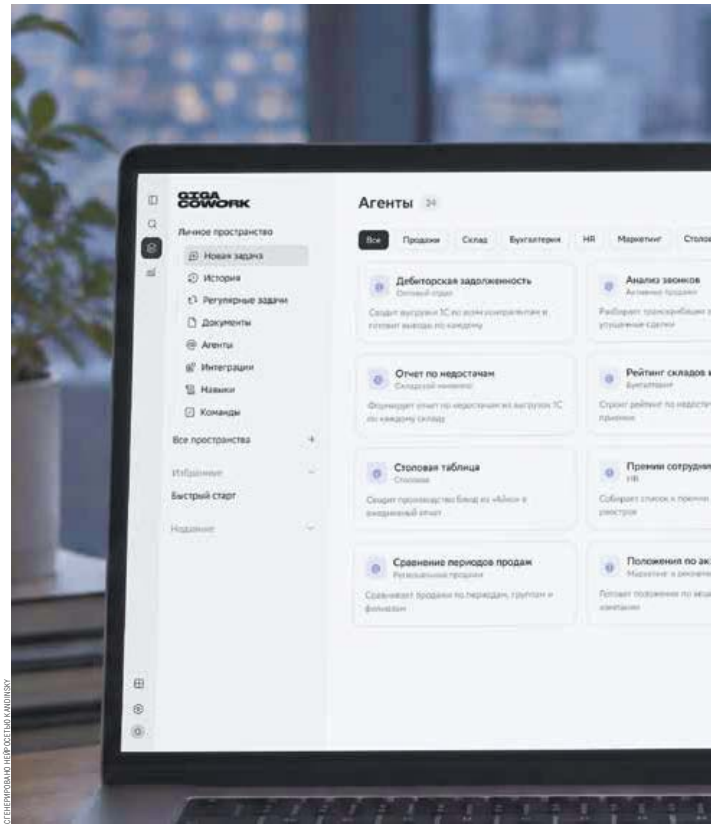
Компании, которые не будут интегрировать ИИ в свои процессы, рискуют уступить конкурентам по нескольким направлениям: скорости реакции на изменения рынка, себестоимости и способности наращивать объемы бизнеса без пропорционального увеличения штата. Но приобрести современные технологии и встроить их в текущие процессы недостаточно. Если для запуска каждого нового продукта компании приходится перестраивать десятки процессов и информационных систем, она все равно будет отставать от более гибких конкурентов. Поэтому бизнесу предстоит менять не только инструменты. Меняться придется и самой организации. ■

5 STANFORD HAI. AI INDEX REPORT 2025; ЦИТАТА ПО VENTUREBEAT, «STANFORD'S AI INDEX: 5 CRITICAL INSIGHTS RESHAPING ENTERPRISE TECH STRATEGY».
6 ANTHROPIC. АНОНС МОДЕЛЕЙ, 22 МАЯ 2025 ГОДА.
7 ANTHROPIC. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЦЕНЫ, ДАННЫЕ НА 19 ОКТЯБРЯ 2026 ГОДА.
8 RADARII. ЦЕНЫ API GIGACHAT 2026: ИЗМЕНЕНИЕ ТАРИФОВ С 1 ФЕВРАЛЯ 2026 ГОДА.
9 «СБЕР». ТАРИФЫ GIGACHAT API ДЛЯ ЮРЛИЦ, ОБНОВЛЕНО 7 ОКТЯБРЯ 2026 ГОДА.
10 PYMNTS, 3 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА, СО ССЫЛКОЙ НА THE NEW YORK TIMES ОТ 2 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА.
11 TECHCRUNCH, 18 ИЮНЯ 2025 ГОДА.
12 «КОММЕРСАНТЪ», 30 ИЮЛЯ 2026 ГОДА.

КОНТЕКСТ

СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: НОВАЯ МОДЕЛЬ РАБОТЫ И РАЗВИТИЯ

Искусственный интеллект становится полноценным участником бизнес-процессов. Такие платформы, как GigaCowork, позволяют ИИ-агентам интегрироваться с корпоративными системами, используют данные компании и экспертизу сотрудников, превращая индивидуальный опыт в общий стандарт работы команды. Это меняет сам подход к труду: человек освобождается от рутины и фокусируется на стратегии и сложных решениях.



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

Менеджер дистрибутора строительных материалов заканчивает разговор с клиентом. Раньше после звонка ему нужно было вручную внести итоги беседы в CRM, поставить напоминание и связаться со складом, чтобы уточнить наличие товара. Теперь все это может сделать система: расшифровать разговор, заполнить карточку сделки, создать задачу на следующий день и проверить остатки в складской программе. Менеджеру остается проверить результаты и подтвердить их.

Так работает ИИ-агент — программа, которая выходит далеко за рамки простых ответов на вопросы и самостоятельно выполняет последовательность действий. Хорошая новость для бизнеса заключается в том, что создавать таких агентов заново каждый раз необязательно: они уже становятся частью привычных корпоративных программ, которыми сотрудники пользуются каждый день.

ИИ УЖЕ ВНУТРИ ПРИВЫЧНЫХ СИСТЕМ

В большинстве средних и крупных компаний есть схожий набор информационных систем: CRM для работы с клиентами, ERP для управления закупками, производством и складом, бухгалтерские программы, системы электронного документооборота и кадрового учета. Именно в них сосредоточена значительная часть повседневных операций, поэтому внедрение ИИ в первую очередь стоит рассматривать применительно к этим системам.

Часть этих возможностей уже доступна в готовых решениях. Например, встроенный ИИ-помощник «Битрикс24» расшифровывает звонки и чаты, заполняет карточки сделок, создаёт задачи по итогам разговоров и находит клиентов, которым можно предложить повторную покупку. Кроме того, к системе можно подключить GigaChat.

Есть и публичные примеры внедрения решений «Сбера». В частности, на базе системы управления бизнесом на основе ИИ-агентов GigaCowork был запущен пилот для подбора персонала, в рамках которого агенты отбирали резюме по требованиям вакансии, вели первичную переписку с кандидатами и после одобрения рекрутера предлагали им время для собеседования. За время пилота обработали 14 вакансий и около 350 анкет. Это позволило сэкономить HR-команде около 20 рабочих часов в неделю. При этом окончательное решение о найме по-прежнему принимали сотрудники.

Группа компаний «Нордик» использовала GigaChat для снижения нагрузки на колл-центр и речевой аналитики. Благодаря этому клиенты могут получать ответы в чате сразу, не ожидая 10–15 минут соединения с оператором. Кроме того, система анализирует все разговоры менеджеров, а не только небольшую выборку, как это часто бывает при ручном контроле.

20

часов в неделю

СЭКОНОМИЛА HR-КОМАНДА В ХОДЕ ПИЛОТА С GIGACOWORK



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

ЦИФРОВЫЕ СОТРУДНИКИ

Следующий этап — вместо действий ставить перед агентами общую задачу для получения готового результата.

В августе 2026 года был представлен ГигаАгент — ИИ-агент, способный самостоятельно решать сложные, многошаговые задачи. Например, если поручить ему подготовить обзор рынка, он сам разобьет работу на этапы, соберет и проанализирует данные, а затем подготовит отчет. Если информации окажется недостаточно, агент задаст уточняющие вопросы. Он может одновременно вести несколько задач, работать в фоновом режиме и сохранять контекст предыдущих поручений, поэтому пользователю не придется каждый раз заново объяснять исходные условия.[3] Для компаний, которые хотят сформировать собственную цифровую команду, разработана платформа GigaCowork. Она позволяет использовать готовые роли цифровых сотрудников, запускать задачи по расписанию или в ответ на определенные события, создавать дашборды по текстовому описанию и автоматически анализировать записи онлайн-встреч. Агенты также могут обращаться к внешним источникам данных и сервисам — например, для поиска информации о законодательстве, проверки контрагентов, подбора поставщиков и клиентов или анализа финансовых рынков. По данным разработчика, за первые четыре месяца платформой воспользовались несколько десятков тысяч человек.[4]

Например, в юридическом отделе средней компании ИИ-агент может каждое утро проверять новых контрагентов, появившихся в заявках накануне. Он выявляет компании, у которых есть арбитражные споры или признаки фирмы-однодневки, и к началу рабочего дня присылает юристу краткую сводку. В результате специалисту не приходится тратить время на проверку каждого контрагента: он может сосредоточиться на случаях, требующих дополнительного внимания.

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ В ЗАДАННЫХ ГРАНИЦАХ

Когда у сотрудников появляются собственные цифровые команды, меняется и принцип организации работы всей компании.

Представим сеть из 100 магазинов. В традиционной модели ассортимент, цены и закупки определяет центральный офис. Даже если изменение касается только одного региона, решение проходит через общую цепочку согласований. Другая модель предполагает, что у каждого направления есть руководитель с определенной зоной ответственности, бюджетом и ИИ-агентами, которые анализируют спрос и готовят заказы. В этом случае решения принимаются на том уровне, где лучше знают ситуацию, и принимаются значительно быстрее.

При этом независимость подразделений и цифровых сотрудников не означает отсутствия ограничений. Их работу определяют цели компании, внутренние правила, требования регуляторов и доступные ресурсы.

Компании и раньше пытались передавать подразделениям больше полномочий. Новое в том, что теперь ИИ может взять на себя не только рутинные операции или подготовку решений, но также координацию между командами. Это позволяет создавать небольшие самостоятельные подразделения, каждое из которых отвечает за свой участок работы, не перегружая организацию дополнительными согласованиями. Такие команды могут развиваться в собственном темпе, оставаясь в рамках общих целей и правил компании. Ответственность за наиболее важные решения при этом сохраняется за людьми.

1 «БИТРИКС24». COPILOT: ИИ В CRM.
2 EASTRUSSIA, 23 МАРТА 2026 ГОДА: КЕЙСЫ ВНЕДРЕНИЯ «ГИГАЧАТА» В БИЗНЕСЕ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА.
3 «СБЕРБИЗНЕС LIVE», 13 АВГУСТА 2026 ГОДА: «„СБЕР“ ПРЕДСТАВИЛ АВТОНОМНОГО ИИ-АГЕНТА ГИГААГЕНТ».
4 «ГАЗЕТА.РУ», 23 СЕНТЯБРЯ 2026 ГОДА: ОБНОВЛЕНИЕ ПЛАТФОРМЫ GIGACOWORK.

ЧТО МОЖНО ПОРУЧИТЬ ИИ

Класс системы	Что можно поручить ИИ	Распространенные решения
CRM — работа с клиентами	Расшифровать звонок, заполнить карточку сделки, напомнить о повторной продаже, оценить разговор по скрипту	«Битрикс24», amoCRM, RetailCRM
ERP — закупки, склад, производство	Спрогнозировать спрос, подготовить черновик заказа поставщику, объяснить отклонение план-факта	1С:ERP, 1С:УНФ, «Галактика ERP»
Бухгалтерия и финансы	Отразить первичные документы в учете, сверить счет с договором и поставкой, ответить на вопрос по базе	«1С:Бухгалтерия», «1С:Управление холдингом»
Документооборот	Разобрать входящие, проверить договор на рискованные условия, подготовить ответ	Directum, ELMA, СБИС, «Контур.Диадок»
Кадры	Ответить сотруднику про отпуск и выплаты, отобрать резюме, подготовить приказ	1С:ЗУП, кадровые модули ERP

ИИ ПРИХОДИТ В ТЕ СИСТЕМЫ, КОТОРЫЕ У ВАС УЖЕ ЕСТЬ



Доступ по ролям и полномочиям

СЕГМЕНТ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА

Помните, ранее мы писали, что бизнесу иногда приходится собирать индивидуальные предложения? Например, представим семью, которая решила сделать ремонт в квартире. В привычной модели ей придется отдельно искать кредит, заказывать дизайн-проект, выбирать строительную бригаду и закупать материалы. Все эти услуги нужно будет самостоятельно сопоставить и согласовать. В другой модели компания заранее формирует набор готовых компонентов: финансирование, подбор подрядчика, расчет сметы, доставка материалов, страхование. Когда клиент обращается за услугой, из этих компонентов собирается единое предложение с учетом его бюджета, сроков и предпочтений. Если в процессе ремонта меняются условия, состав предложения можно скорректировать.

Такие элементы называют продуктовыми компонентами, а модель создания индивидуальных предложений — segment-of-one, или «сегментом из одного человека». ИИ-агенты позволяют масштабировать этот подход: быстро создавать новые компоненты, подбирать подходящие из уже существующих и координировать их выполнение. Но число внедренных агентов само по себе не цель. Ценность измеряется разнообразием доступных решений, скоростью изменений и результатом для клиента.

ТРИ СЦЕНАРИЯ СБОРКИ ПРОДУКТА

То, где именно будет формироваться индивидуальное предложение, зависит от развития технологий, поведения клиентов, экономики и уровня доверия между участниками рынка. Можно выделить три основных сценария, которые не исключают друг друга и могут существовать одновременно.

Готовый продукт для массового рынка. Поставщик заранее определяет состав предложения, а клиент выбирает один из готовых вариантов — например, как при подключении тарифа мобильной связи. Такая модель останется востребованной для типовых потребностей, которые не требуют индивидуальной настройки.

Персональная сборка на стороне поставщика. Компания формирует предложение под конкретный запрос клиента, как в примере с ремонтом квартиры. Этот сценарий выглядит наиболее вероятным: поставщик сохраняет прямые отношения с клиентом и отвечает за итоговый результат.

Персональная сборка на стороне клиента. ИИ-агент самого клиента подбирает необходимые компоненты у разных поставщиков. Например, вместо заказа упаковки для подарка и самого подарка агент ищет, где купить подарок, куда переслать для красивой упаковки и какой курьерской службой доставить потом заказчику. В такой модели компаниям важно сделать свои продукты и услуги доступными для поиска и включения в предложения, которые формируют чужие агенты.

ВЛАДЕТЬ ГЛАВНЫМ, А НЕ ВСЕМ

Наглядный пример такой интеграции — работа классического туроператора. Туроператору не обязательно владеть самолетами, отелями или страховой компанией, чтобы продавать клиенту готовый тур. Он объединяет услуги разных поставщиков в единое предложение, помогает выбрать подходящий вариант и отвечает за то, чтобы поездка прошла без сбоев. Его главная ценность — в понимании потребностей клиента, организации всего процесса и ответственности за итоговый результат.

По такому же принципу в агентной экономике сможет работать практически любая компания. Ей необязательно производить все составляющие продукта. Гораздо важнее контролировать ключевые точки создания ценности: понимать потребности клиента, формировать предложение из отдельных компонентов, принимать финансовые решения и управлять рисками, обеспечивать надежное исполнение и подтверждать результат. Остальные задачи могут выполнять дочерние компании, партнеры и независимые поставщики, отвечающие каждый за свою часть работы.

Этот выбор не получится сделать раз и навсегда. Стратегию придется регулярно пересматривать с учетом изменений рынка, действий конкурентов, запросов клиентов, возможностей ИИ-агентов и стоимости персонализации продуктов. Эти изменения должны влиять и на инвестиционные решения: какие направления развивать, какие компетенции создавать внутри компании, а от каких проектов отказываться. Из каких элементов складывается организация, способная работать по такой модели, рассмотрим в следующей главе. ■

ПОСТАВЩИК СОБИРАЕТ ЗАРАНЕЕ ПРОДУКТ ПОД СЕГМЕНТ

Клиент

Состав определяет поставщик

Пример: тариф связи

Роль компании: готовый продукт для сегмента

ПОСТАВЩИК СОБИРАЕТ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ В МОМЕНТ ЗАПРОСА

Собственные компоненты

Партнерские компоненты

Агент поставщика

Клиент

Состав определяет поставщик под цель клиента

Пример: ремонт «под ключ»

Роль компании: сборка и ответственность за решение

СОБИРАЕТ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ АГЕНТ КЛИЕНТА

Поставщик A

Поставщик B

Поставщик C

Агент клиента

Клиент

Состав выбирает личный агент клиента

Пример: закупка упаковки

Роль компании: поставщик составляющих

СЦЕНАРИИ МОГУТ СОСУЩЕСТВОВАТЬ; ВЫБОР ЗАВИСИТ ОТ ПОТРЕБНОСТИ, ДОВЕРИЯ И ЭКОНОМИКИ



МОЖНО СОБИРАТЬ ЦЕННОСТЬ, НЕ ПРОИЗВОДЯ ВСЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

ТОЧКА СБОРКИ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

Модель использует корпоративные данные, следует описанным навыкам и вызывает инструменты. Среда исполнения проверяет полномочия, ограничивает действия и ведет журнал. Ответственный за процесс задает цель и принимает результат.

Вернемся к менеджеру дистрибутора из прошлой главы. Чтобы система могла расшифровать его звонок, заполнить сделку и проверить остатки на складе, недостаточно подключить языковую модель к CRM. Агенту нужны инструменты для работы с корпоративными системами, понятные данные, знания сотрудников и среда, которая контролирует соблюдение правил. Из этих элементов складывается технологический фундамент новой организации.

ИНСТРУМЕНТЫ (TOOLS)

Большинство современных программных систем изначально создается для взаимодействия с людьми или другими системами. Чтобы ими могли пользоваться ИИ-агенты, необходимо предоставить им не только доступ к программным интерфейсам, но и дать их описание на понятном агентам языке, связать описание с терминами и смыслами, которые используют при общении клиент и бизнес.

Агентам нужны инструменты для поиска информации, расчетов, создания документов, проведения операций и других действий. Для каждого инструмента должно быть понятно, для чего он предназначен, какие данные принимает на входе и какой результат возвращает. При этом выполнение операций должно оставаться безопасным и ограничиваться предоставленными агенту полномочиями.

Данные и их смысл. Человеку очевидно, что «клиент» в CRM и «контрагент» в бухгалтерской системе могут обозначать одну и ту же компанию. Агент не сможет установить эту связь, пока она не будет описана. Ему требуется не столько прямой доступ к данным, сколько осмысление того, что кроется за используемыми понятиями, как связаны между собой клиенты, договоры и операции и каким источникам можно доверять.

Поэтому данные и знания компании необходимо описывать так, чтобы агенты могли правильно их интерпретировать и использовать. При этом доступ к информации должен соответствовать требованиям организации.

ЧТО ТАКОЕ AI-NATIVE ОРГАНИЗАЦИЯ

ЭТО КОМПАНИЯ, В КОТОРОЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ С САМОГО НАЧАЛА ЗАЛОЖЕН В АРХИТЕКТУРУ РАБОТЫ. ЗАДАЧИ ЗДЕСЬ ИЗНАЧАЛЬНО РАСПРЕДЕЛЯЮТСЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ И ЦИФРОВЫМИ СОТРУДНИКАМИ, А КОРПОРАТИВНЫЕ ЗНАНИЯ И РЕГЛАМЕНТЫ УПАКОВАНЫ В ПЕРЕИСПОЛЬЗУЕМЫЕ НАВЫКИ (SKILLS). ТАКОЙ ПОДХОД ПОЗВОЛЯЕТ СОБИРАТЬ НОВЫЕ КОМАНДЫ ПОД КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ БИЗНЕСА КАК КОНСТРУКТОР

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ЦИФРОВОЙ СОТРУДНИК



МОДЕЛИ (MODELS)

Разные задачи требуют разных интеллектуальных возможностей. Для одних достаточно компактной и недорогой ИИ-модели, для других нужны более сложные рассуждения, работа с большими объемами информации или специализированные знания.

Поэтому компании важно не просто выбрать самую мощную модель, а научиться подбирать подходящую для каждой задачи. При выборе необходимо учитывать качество ответов, стоимость и скорость работы, возможные риски и требования к обработке данных.

Например, новая большая языковая модель GigaChat 4 от Сбера способна взять на себя решение сложных многошаговых задач, а не только отдельные их части. Модель сама составляет план, действует, проверяет результат и исправляет ошибки, пока не получит готовое решение. Сложную работу из множества этапов она может вести несколько часов подряд в фоновом режиме, не отвлекая пользователя. Работать так нейросети позволяет агентная среда, которая открывает ей доступ к рабочим инструментам: коду, файлам, поиску, внешним сервисам и другим моделям.

НАВЫКИ (SKILLS)

Одно из главных конкурентных преимуществ компании — опыт ее сотрудников: профессиональные знания, методики, правила принятия решений и практические приемы. Чтобы ИИ-агенты могли использовать эту экспертизу, ее нужно формализовать в виде навыков (skills), которые можно применять повторно.

Навыки описывают, как выполнять определенные задачи, какие инструменты использовать, каких правил придерживаться и как проверять результат. Так накопленный опыт становится корпоративным активом: его можно развивать, проверять и передавать разным цифровым сотрудникам.

СРЕДА ИСПОЛНЕНИЯ И КОНТРОЛЯ (HARNESS)

Даже модель с доступом к инструментам и навыкам еще не становится полноценным цифровым сотрудником. Для ее работы нужна специальная программная среда, которая управляет выполнением задач, обеспечивает доступ к инструментам и знаниям, а также организует взаимодействие агента с другими агентами и людьми.

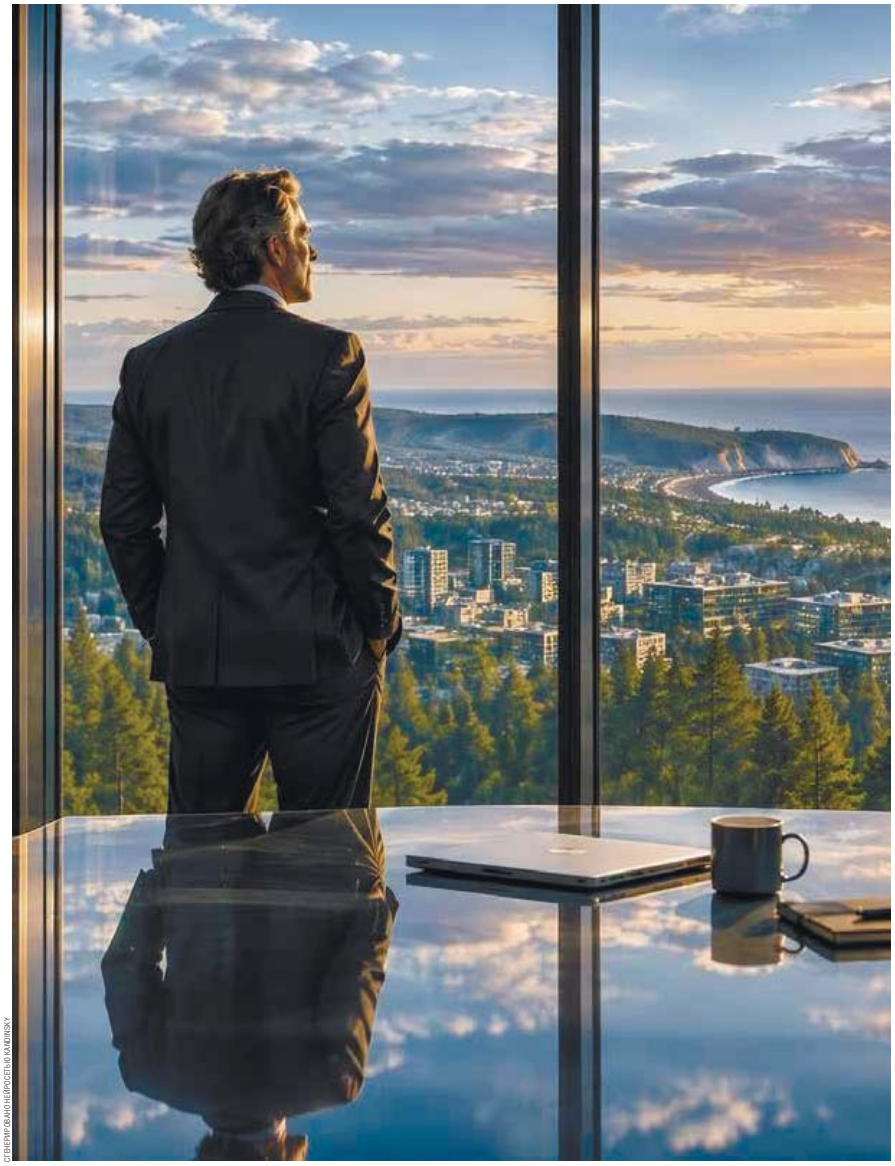
Не менее важно также контролировать действия цифровых сотрудников: проверять их полномочия, следить за соблюдением корпоративных правил, фиксировать принятые решения и проверять результаты работы. Самостоятельность агентов можно расширять по мере того, как компания убеждается в их качестве и надежности.

В совокупности эти элементы формируют технологический фундамент AI-ориентированной организации. Модели, инструменты, навыки и среда исполнения становятся компонентами, которые можно повторно использовать и комбинировать. Это позволяет быстрее создавать новые цифровые команды и выстраивать способы работы под конкретные задачи бизнеса.

Агентную инфраструктуру можно создать самим или воспользоваться уже готовыми решениями для создания и управления ИИ-агентами, например платформой GigaCowork (https://cowork.ru/). ■

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОТРУДНИКИ И ИИ-АГЕНТЫ

Когда за несколько минут можно собрать круглосуточную цифровую команду аналитиков и разработчиков, меняются сами принципы менеджмента. Руководителю больше не нужно контролировать каждый шаг: управление смещается от постановки задач к контролю результата, а самостоятельность агентов растет по мере подтверждения их надежности.



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

4 уровня доступа для действий агента:

РАЗРЕШЕННЫЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО, ДОПУСТИМЫЕ В РАМКАХ ЛИМИТОВ, ТРЕБУЮЩИЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА И ПОЛНОСТЬЮ ЗАПРЕЩЕННЫЕ В СИСТЕМЕ ИСПОЛНЕНИЯ

ИИ-АГЕНТ НЕ СТАНОВИТСЯ РАБОТНИКОМ В ЮРИДИЧЕСКОМ СМЫСЛЕ. ПЕРЕДАЧА ЕМУ ЗАДАЧ И ПОЛНОМОЧИЙ НЕ ОСВОБОЖДАЕТ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЮ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ. ПРАВО ПОДГОТОВИТЬ ФИНАНСОВОЕ РЕШЕНИЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ ПРАВА САМОСТОЯТЕЛЬНО РАСПОРЯЖАТЬСЯ ДЕНЬГАМИ.

ИИ-агенты позволяют за несколько минут собрать цифровую команду аналитиков, разработчиков и других специалистов для решения конкретной задачи. Такая команда может работать круглосуточно, использовать корпоративные знания и взаимодействовать с разными подразделениями. Человек определяет цели, предоставляет необходимые ресурсы и доступы, а затем оценивает результат.

Появление цифровых сотрудников требует пересмотреть привычные принципы управления: распределение обязанностей, подходы к мотивации и профессиональному развитию людей.

От управления задачами к управлению результатом

Цифровой команде можно поручить достижение конкретной бизнес-цели — например, повышение прибыльности товарной категории. Агенты анализируют спрос, конкурентов, складские остатки и поставки, оценивают возможные изменения ассортимента и условий закупок, предлагают варианты продвижения. На основе этого команда формирует план и распределяет работу. В пределах предоставленных полномочий агенты действуют самостоятельно, а вопросы, требующие управленческого решения, передают человеку.

Такой подход предполагает более точную постановку целей. Помимо желаемого результата, нужно задать допустимые пределы расходов, ограничения по риску, срок и критерии успеха. Чем яснее заданы эти условия, тем больше решений можно делегировать цифровой команде.

Должностные обязанности цифрового сотрудника

Роль цифрового сотрудника определяется его задачами, знаниями и полномочиями. Одна и та же модель может стать основой для аналитика, разработчика или специалиста по закупкам, но у каждого из них будут свои обязанности и разрешенные действия.

Для каждой роли необходимо определить цель и область ответственности, ожидаемый результат, доступные ресурсы, критерии качества и ситуации, в которых требуется участие человека. Например, право подготовить финансовое решение не означает права распоряжаться деньгами без разрешения.

При этом ИИ-агент не становится работником в юридическом смысле. Передача ему задач и полномочий не освобождает людей и организацию от ответственности за принятые решения и достигнутые результаты.

Самостоятельность нужно заслужить

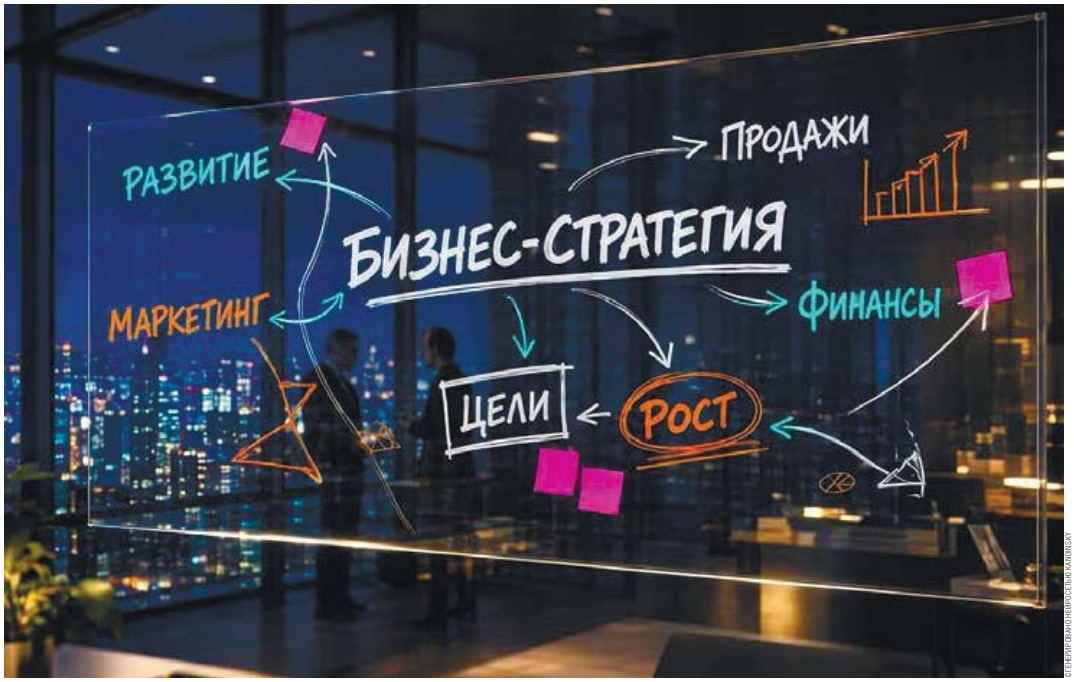
На начальном этапе агент анализирует информацию и предлагает возможные действия, а сотрудник проверяет его выводы, исправляет ошибки и показывает, каким должен быть качественный результат. Постепенно агенту можно поручать выполнение отдельных операций — сначала под контролем человека, в рамках установленных правил, лимитов и условий согласования.

Право принимать и исполнять решения в определенной области агент получает только после того, как подтвердит качество и надежность своей работы. По мере накопления успешного опыта круг его полномочий можно расширять.

Для допуска проверяют всю конфигурацию агента: модель, инструменты, навыки, данные, правила и их совместную работу. Проверки должны охватывать реальные задачи, исключительные ситуации и попытки превысить полномочия.

При ошибках самостоятельность ограничивают, а проверки дополняют сценариями, в которых эти ошибки возникли. Если агент стабильно обеспечивает требуемое качество, круг разрешенных действий можно расширять. Обучение, проверка и оценка результатов становятся постоянным циклом.





СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

ДО 12,8 ТРЛН РУБ. В ГОД

МОЖЕТ СОСТАВИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ИИ В РОССИИ К 2030 ГОДУ. СОГЛАСНО СОВМЕСТНОМУ ИССЛЕДОВАНИЮ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЯКОВ И ПАРТНЕРЫ» И «ЯНДЕКСА», ОЖИДАЕМЫЙ ГОДОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИИ В РФ К 2030 ГОДУ СОСТАВИТ 7,9–12,8 ТРЛН РУБ. (ИЛИ ДО 5,5% ПРОГНОЗНОГО ВВП). ИЗ НИХ 1,6–2,7 ТРЛН РУБ. ОБЕСПЕЧИТ ИМЕННО ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИИ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ БЕЗ ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ

Поручение определяет, какого результата нужно добиться, а полномочия — что агенту разрешено для этого делать. Например, агент по закупкам может найти подходящего поставщика, подготовить документы и согласовать с его агентом условия сделки. Но если договор требует подписи уполномоченного сотрудника, окончательное решение остается за человеком.

Действия агента можно разделить на четыре категории: разрешенные без согласования при соблюдении установленных правил; разрешенные в пределах лимитов по стоимости, риску или объему; требующие предварительного подтверждения человека; полностью запрещенные, в том числе при взаимодействии с другими агентами.

Эти ограничения должна обеспечивать среда исполнения агентов: одной инструкции недостаточно, чтобы предотвратить запрещенную операцию. Например, если для перевода денег требуется подтверждение сотрудника, система должна технически исключать возможность провести его без такого подтверждения.

КОГДА РЕШЕНИЕ ДОЛЖЕН ПРИНИМАТЬ ЧЕЛОВЕК

Если согласовывать каждую операцию, цифровая команда не сможет работать достаточно быстро. Поэтому управление должно строиться преимущественно на заранее установленных правилах и контроле исключений. Участие ответственного сотрудника необходимо, если агенту нужно превысить лимит, принять решение с существенными рисками, разобраться в непредусмотренной ситуации или применить профессиональное суждение. Человека также следует подключать при конфликте целей, сомнениях в достоверности данных, существенном изменении обстоятельств или необходимости пересмотреть саму задачу.

В таких случаях агент готовит возможные варианты действий и обоснования. Например, при работе с нестандартным контрактом он может представить условия сделки, финансовую модель, прогноз доходности, оценку рисков и результаты проверки контрагента. Руководитель рассматривает предложение с учетом контекста и долгосрочных последствий: утверждает его, меняет условия, возвращает на доработку или отклоняет.

Участие человека может потребоваться даже тогда, когда расчеты агента верны. Например, предложенная экономия может ухудшить обслуживание важных клиентов. В таком случае руководителю предстоит выбрать между краткосрочным сокращением расходов и сохранением долгосрочных отношений с клиентами.

НОВЫЕ ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

ОЦЕНИВАТЬ СОТРУДНИКОВ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЗАКРЫТЫХ ЗАЯВОК ИЛИ ОТЧЕТОВ БОЛЬШЕ НЕЛЬЗЯ — ЭТУ РУТИНУ БЕРЕТ НА СЕБЯ ЦИФРОВАЯ КОМАНДА. КЛЮЧЕВЫМИ МЕТРИКАМИ СТАНОВЯТСЯ ИТОГОВЫЙ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ, УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ АГЕНТАМ И ВКЛАД ЧЕЛОВЕКА В УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ, КОТОРОЕ ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИИ НА СЛЕДУЮЩИХ ЦИКЛАХ

СОТРУДНИК КАК ЗАКАЗЧИК И РУКОВОДИТЕЛЬ ЦИФРОВОЙ КОМАНДЫ

Сотруднику, который поручает задачи ИИ-агентам, необходимы навыки руководителя: умение ставить цели, выбирать задачи для делегирования и оценивать результаты. При этом проверка работы цифровой команды требует не меньшего внимания, чем постановка задачи.

В такой работе со стороны сотрудника особенно важны:

Инициативность — способность замечать возможности и предлагать улучшения.

Умение ставить цели — способность переводить потребности бизнеса и клиентов в измеримые результаты.

Критическое мышление и профессиональное суждение — умение проверять обоснованность рекомендаций и оценивать возможные последствия.

Способность делегировать — умение выбирать задачи для передачи агентам, устанавливать меры контроля и определять, когда нужно вмешаться.

Готовность учиться и меняться — способность осваивать новые инструменты и пересматривать привычные способы работы.

Работа с неопределенностью — умение разбираться в новых, неоднозначных и противоречивых ситуациях.

Ответственность за результат — понимание того, какие проверки необходимы и в каких случаях результат нельзя принимать без дополнительной оценки.

МОТИВАЦИЯ: МЕНЬШЕ ВЫПОЛНЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ, БОЛЬШЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Оценивать вклад сотрудника только по числу обработанных заявок или подготовленных отчетов становится недостаточно: значительную часть этой работы выполняет организованная им цифровая команда. Система мотивации должна учитывать бизнес-результат, качество организации процессов и вклад сотрудника в повышение эффективности ИИ. При этом эффект от улучшений может проявиться не сразу или выйти за пределы одного подразделения. Важно учитывать и то, насколько сотрудник улучшил процесс для следующих циклов работы.

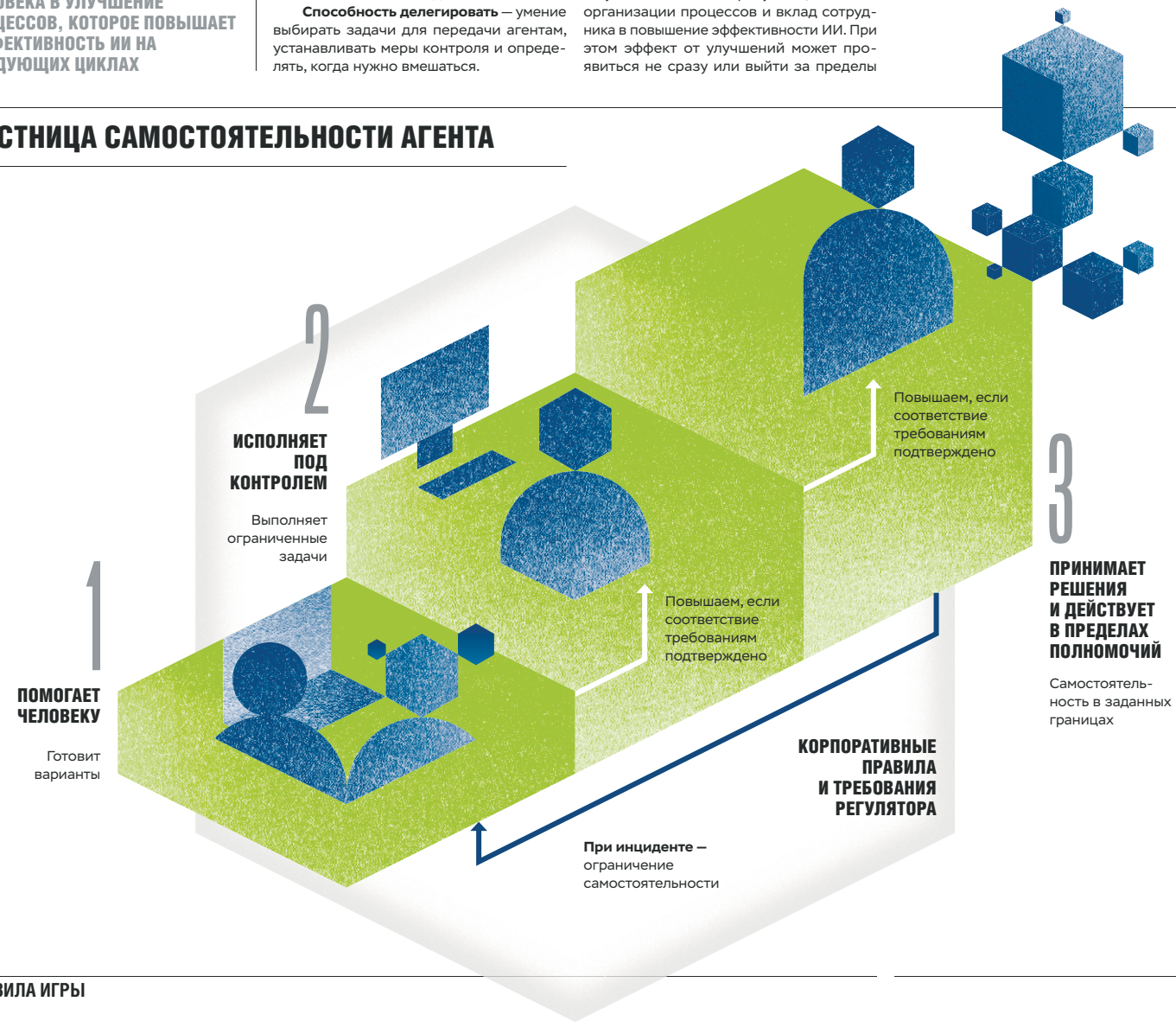
ИНВЕСТИЦИИ ПОЗВОЛЯЮТ СТАВИТЬ НОВЫЕ ЦЕЛИ

Расширение возможностей обычной программной системы часто требует разработки новых функций или замены самого решения.

Инвестиции в корпоративные знания, инструкции, инструменты, правила делегирования и механизмы контроля создают другую основу для развития. По мере совершенствования моделей на ней можно будет создавать более способных цифровых сотрудников, расширять круг их задач и повышать самостоятельность.

Поэтому отдача от сегодняшних инвестиций в агентный ИИ может со временем расти вместе с возможностями моделей. ■

ЛЕСТНИЦА САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТА



КАК НАЧАТЬ ПЕРЕХОД И НАУЧИТЬСЯ НЕПРЕРЫВНО МЕНЯТЬСЯ



ОТНЕЙРОНАВАЛОНЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

Невозможно, да и не нужно, переходить к массовому использованию автономных ИИ-агентов за один день. Внедрение лучше начинать с одного ограниченного направления, где можно быстро проверить гипотезу, измерить бизнес-эффект и отладить правила безопасности. Успешная трансформация складывается из шести последовательных шагов.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

11,2 трлн руб.

ЭТО ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ВКЛАДА ИИ В ВВП РОССИИ К 2030 ГОДУ (В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИИ)

КАК НАЧАТЬ С ОДНОЙ КАТЕГОРИИ

РИТЕЙЛЕРУ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО СРАЗУ ПЕРЕСТРАИВАТЬ ВСЮ СЕТЬ. ДОСТАТОЧНО ЗАПУСТИТЬ ИИ-АГЕНТОВ В ОДНОЙ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ ДЛЯ АНАЛИЗА СПРОСА И ПОДГОТОВКИ ЗАКАЗОВ ПОСТАВЩИКАМ

Перейти к массовому использованию ИИ-агентов за один шаг невозможно. Начинать следует с ограниченного направления, на котором можно проверить новый способ организации работы, измерить его эффект и затем распространить успешный опыт на другие процессы.

При этом важно не упустить стратегическую цель. Речь не о передаче ИИ отдельных операций, а о способности компании быстрее создавать ценность для клиента. Поэтому даже первый, небольшой проект должен решать значимую бизнес-задачу и давать измеримый результат.

ШАГ 1. ВЫБРАТЬ ПЕРВУЮ ЗАДАЧУ

Начать лучше с действующей команды, которая хорошо знает свой продукт и отвечает за конкретный бизнес-результат. Первая задача должна быть достаточно значимой, чтобы ее решение принесло ощутимую пользу, но при этом достаточно ограниченной, чтобы компания могла контролировать риски.

При выборе стоит оценить несколько факторов: как часто возникает такая задача, сколько ручной работы она требует, доступны ли необходимые данные, можно ли измерить результат и есть ли руководитель, готовый за него отвечать. Важно также учитывать стоимость возможной ошибки и количество зависимостей от других подразделений.

Например, ритейлер может начать с одной товарной категории. ИИ-агенты будут анализировать спрос, предлагать изменения ассортимента, готовить решения по закупкам и отслеживать их результаты. Владелец категории сохранит ответственность за продажи, прибыльность и качество обслуживания, но сможет быстрее принимать решения и адаптировать предложение к изменениям спроса.

ШАГ 2. ПОДГОТОВИТЬ ДАННЫЕ И ЗНАНИЯ

Одного доступа к корпоративным системам недостаточно. ИИ-агенту необходимо понимать, какие сведения можно использовать, насколько они достоверны и что означают в контексте конкретной задачи.

Для этого нужно определить, где хранятся необходимые данные, кто за них отвечает, насколько они полны и актуальны. Важно также согласовать и описать общие понятия: что компания считает клиентом, заказом, результатом или успешным исполнением. Иначе агенты разных подразделений могут по-разному интерпретировать одну и ту же ситуацию.

Не менее важны знания сотрудников. Значительная часть корпоративной экспертизы существует в форме практического опыта: на что специалист обращает внимание, какие исключения учитывает, почему выбирает одно решение вместо другого. Эти знания необходимо сделать доступными цифровой команде, предусмотрев ограничения на их использование.

Не нужно заранее приводить в идеальное состояние все данные компании. Для первого запуска достаточно подготовить сведения, знания и инструменты, необходимые для выбранного сценария, и обеспечить их качество.

ШАГ 3. НАЗНАЧИТЬ ОТВЕТСТВЕННЫХ И ОПРЕДЕЛИТЬ РОЛИ

У первого проекта должен быть руководитель, отвечающий за бизнес-результат. Ему необходимо предоставить ресурсы и полномочия, достаточные для достижения поставленной цели.

Затем следует распределить роли между сотрудниками и ИИ-агентами: кто ставит задачи, кто выполняет операции, кто проверяет качество, кто принимает результат и кому передаются вопросы, выходящие за установленные границы.

Одновременно нужно определить полномочия цифровой команды. Какие изменения она может вносить сама? В каких вопросах зависит от других

71%

ОПРОШЕННЫХ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИСПОЛЬЗУЕТ ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИИ ХОТЯ БЫ В ОДНОЙ БИЗНЕС-ФУНКЦИИ. ПО ДАННЫМ СОВМЕСТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЯКОВ И ПАРТНЕРЫ» И «ЯНДЕКСА», ЗА ГОД ПОКАЗАТЕЛЬ ВЫРОС НА 17 ПРОЦЕНТНЫХ ПУНКТОВ. СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ «ФИНЭКСПЕРТИЗЫ» НА ОСНОВЕ ДАННЫХ РОССТАТА ЗА 2025 ГОД (ОПУБЛИКОВАНО 28.10.2026), ЧАЩЕ ВСЕГО ИИ ПРИМЕНЯЮТ В МАРКЕТИНГЕ И ПРОДАЖАХ (52,8%), УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (51,1%), А ТАКЖЕ В ПРОИЗВОДСТВЕ ПРОДУКЦИИ И ОКАЗАНИИ УСЛУГ (48,4%)

подразделений? Какие решения регулируются общекорпоративными правилами и требуют отдельного согласования?

Для запуска не обязательно менять всю организационную структуру. Но команде необходимо предоставить возможность принимать решения и нести за них ответственность. Если каждое действие по-прежнему требует согласований между несколькими подразделениями, ИИ сможет ускорить подготовку документов, но не сократит время принятия решений.

ШАГ 4. ПРОВЕСТИ ОГРАНИЧЕННЫЙ ЗАПУСК

Первый запуск следует проводить в управляемых пределах: на отдельной категории клиентов, одном продукте или ограниченном объеме операций.

Независимость агентов нужно расширять постепенно. Еще до начала работы следует определить, какие результаты позволят увеличить их полномочия, при каких отклонениях потребуется вмешательство человека и в каких случаях работу необходимо остановить.

ШАГ 5. ПРОВЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Эффективность перехода нельзя оценивать количеством внедренных агентов или выполненных ими операций. Важно понять, что изменилось для клиента и бизнеса.

Для этого еще до запуска необходимо зафиксировать исходные показатели, а после — сравнить с ними достигнутые результаты. Насколько быстрее компания выводит на рынок новые продукты? Улучшилось ли качество предложения? Сократились ли расходы и время согласований? Какую часть задач команда теперь выполняет самостоятельно?

Отдельно нужно оценить качество и надежность агентов, соблюдение ими установленных полномочий и способность справляться с нестандартными ситуациями. При этом важно проверять фактические результаты, а не только отчеты цифровой команды об успешном выполнении задач.

Экономический эффект следует считать с учетом всех затрат: на модели, инструменты, инфраструктуру, проверки, исправление ошибок и участие сотрудников.

ШАГ 6. ТИРАЖИРОВАТЬ РЕШЕНИЯ И ЗАКРЕПИТЬ НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ

Решения, доказавшие свою эффективность, можно распространять на другие направления бизнеса. При этом важно переносить не только готовых агентов, но и накопленные знания, проверенные навыки, инструменты, настройки, правила и критерии качества.

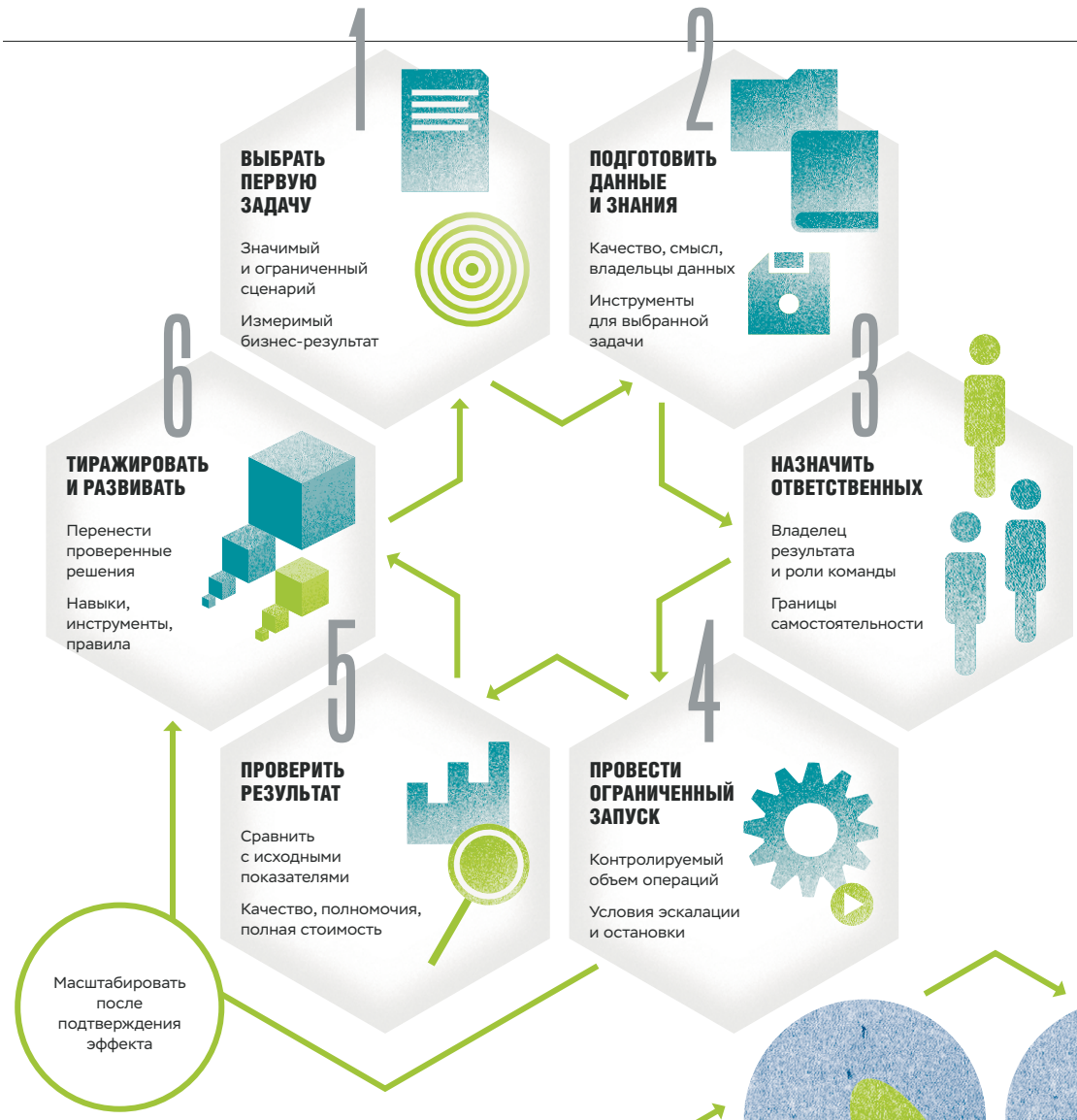
Каждое успешное внедрение создает основу для следующих проектов. Новому подразделению уже не нужно заново решать задачи, с которыми компания сталкивалась раньше: оно может использовать готовые компоненты, адаптируя их к собственным данным, полномочиям и условиям работы.

Однако тиражирование не означает, что трансформация компании завершена. Компании необходимо постоянно использовать обратную связь для развития своих возможностей.

Меняться должна не только технология, но и сам бизнес. Новые потребности клиентов, действия конкурентов и развитие ИИ требуют регулярно пересматривать бизнес-модель, распределение ответственности между командами и инвестиционные приоритеты. Одни направления следует развивать быстрее, другие — перестраивать или закрывать. Способность к таким изменениям становится частью повседневного управления. ■

6 шагов

ЗАПУСКА ОТ ПИЛОТА К МАСШТАБИРОВАНИЮ: ВЫБРАТЬ ПОНЯТНУЮ ЗАДАЧУ, ПОДГОТОВИТЬ ДАННЫЕ ТОЛЬКО ПОД НЕЕ, НАЗНАЧИТЬ ОТВЕТСТВЕННОГО, ПРОВЕСТИ ОГРАНИЧЕННЫЙ ЗАПУСК, ЗАМЕРИТЬ РЕАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ С УЧЕТОМ ВСЕХ ЗАТРАТ И ТИРАЖИРОВАТЬ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НА ДРУГИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ



ЦИКЛ НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ



РАЗРАБОТКА СОПРОВОЖДЕНИЕ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

КАК ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БИЗНЕСА

Окупаемость искусственного интеллекта вызывает обоснованные вопросы: большинство экспериментов не доходит до реальной экономики. Однако лидеры рынка уже конвертируют технологии в рост операционной прибыли. Для этого нужно перестать считать количество запущенных агентов и научиться измерять полную стоимость готового результата, а экономический эффект — проверять отдельно, например с помощью контрольных групп без ИИ.



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

ЦЕНА ВОПРОСА

95%

ПИЛОТОВ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ, ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ MIT (ЛЕТО 2025 ГОДА), НЕ ПРИНЕСЛИ КОМПАНИЯМ ЗАМЕТНОГО ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА. ПРИЧИНА ПРОВАЛА ПОЧТИ ВСЕГДА КРОЕТСЯ НЕ В САМИХ ТЕХНОЛОГИЯХ, А В ТОМ, ЧТО ПИЛОТЫ ЗАПУСКАЮТСЯ В ОТРЫВЕ ОТ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, А СОТРУДНИКИ ПРОДОЛЖАЮТ РАБОТАТЬ ПО СТАРЫМ СХЕМАМ

Скептицизм в отношении ИИ понятен: у него есть реальные основания. Летом 2025 года исследователи MIT опросили руководителей компаний и проанализировали около 300 публичных внедрений генеративного ИИ. Оказалось, что примерно 95% корпоративных пилотных проектов не принесли заметного финансового результата[1]. Если вы уже потратили деньги на пилот, который не оправдал ожиданий, вы не одиноки.

Однако исследование показывает и возможные причины неудач. Проблема часто заключается не столько в самих моделях, сколько в том, как компании внедряют их в работу. Пилот существует отдельно от реальных бизнес-процессов, сотрудники продолжают работать по привычным схемам, а ресурсы направляются на заметные, но не самые перспективные с точки зрения экономики задачи.

Компании, которым удается получить результат, действуют иначе. Они встраивают ИИ в реальные процессы, в том числе в бэк-офисные операции, где эффект проще измерить, передают ответственность за внедрение руководителям подразделений, а не только центральной ИТ-команде и чаще выбирают готовые решения вместо собственной разработки. По данным опрошенных MIT NANDA организаций, до внедрения дошли около двух третей решений, адаптированных с внешним партнером, и около трети решений собственной разработки[2].

КТО УЖЕ ЗАРАБАТЫВАЕТ НА ИИ

Аналитики «Сбера» опросили почти 1,9 тыс. работающих россиян из организаций разного размера и отраслей. По данным исследования, 46% респондентов сообщили, что их работодатели уже используют ИИ в рабочих процессах. В крупных компаниях таких больше половины.

Чаще всего ИИ применяют в производстве и инжиниринге, логистике и транспорте, а также в ИТ. Главный результат, который отмечают сотрудники,— сокращение времени на рутинные задачи: об этом сообщили 45% пользователей ИИ. Еще 35% отметили повышение точности данных, а 31% — снижение рабочей нагрузки. [3]

Компании получают и прямой экономический эффект, хотя пока он заметен далеко не у всех. Около 6% участников опроса McKinsey сообщили, что ИИ дает не менее 5% EBIT их организации, и оценили полученную от ИИ пользу как значительную. Почти три четверти таких лидеров не ограничились внедрением новых инструментов, а кардинально перестроили под них привычные рабочие процессы[4].

Похожая картина складывается и в России. Согласно исследованию «Яков и партнеры», 78% опрошенных крупных компаний из 16 отраслей уже видят экономический эффект от использования ИИ. В наиболее успешных отраслях он достигает 8% EBITDA[5]. В малом бизнесе, по данным исследования аналитиков «Сбера», ИИ используют лишь около 35% компаний[6].

Таким образом, значительная часть рынка пока находится в начале пути. У компаний еще есть возможность занять место среди лидеров, но для этого недостаточно просто внедрить ИИ.

Вывод для скептика простой: вопрос не в том, работает ли ИИ в вашей отрасли, а в том, как сделать так, чтобы он эффективно работал у вас. Ответ — выстроить систему контроля результатов. Это значит заранее выбрать точки, где эффект действительно возникает, например время обработки заявки, долю ошибок или стоимость одной операции, и мерить их специальными инструментами: сравнением с контрольной группой без ИИ, сквозным учетом затрат на каждую задачу, регулярной проверкой качества ответов.

Только так можно отличить реальный экономический эффект от простого изменения рабочих процессов.

78%

ОПРОШЕННЫХ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ОТМЕТИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИИ. В ОПРОСЕ УЧАСТВОВАЛИ 150 ТЕХНИЧЕСКИХ ДИРЕКТОРОВ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ИЗ 16 ОТРАСЛЕЙ (ДАННЫЕ ИЗ СОВМЕСТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ «ЯКОВ И ПАРТНЕРЫ» И «ЯНДЕКСА»)

1 MIT — МАССАЧУСЕТСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (США), ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ИНИЦИАТИВА NANDA. ДОКЛАД «THE GENAI DIVIDE: STATE OF AI IN BUSINESS 2025»; ЦИТ. ПО: COMPUTING.

2 MIT NANDA. ДОКЛАД «THE GENAI DIVIDE: STATE OF AI IN BUSINESS 2025»; ЦИТ. ПО: COMPUTING.

3 РИАМО, 3 ИЮНЯ 2026 ГОДА: «КАЖДЫЙ ВТОРОЙ РАБОТОДАТЕЛЬ В РОССИИ УЖЕ ВНЕДРИЛ ИИ В РАБОТУ», ПО ДАННЫМ ВСЕРОССИЙСКОГО ОПРОСА «СБЕР2В АНАЛИТИКИ» (1853 РАБОТАЮЩИХ РЕСПОНДЕНТА 18–65 ЛЕТ).

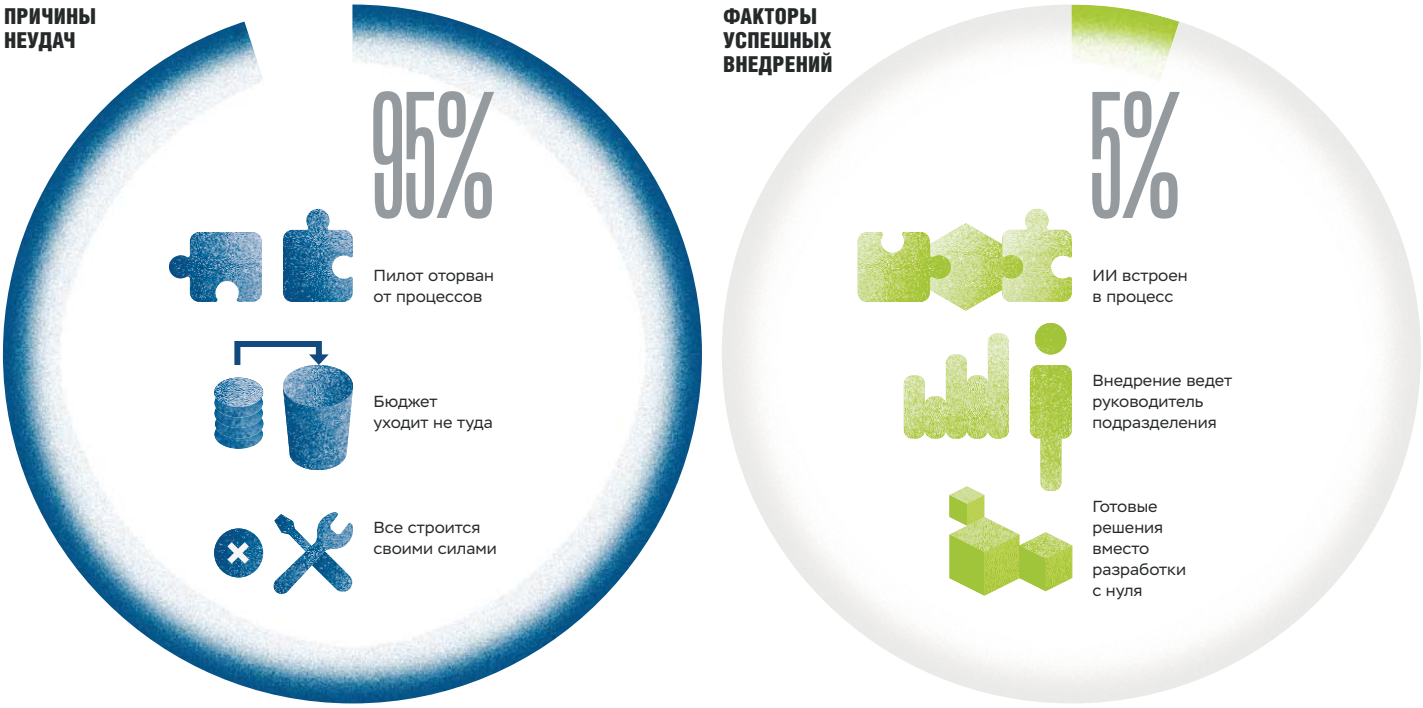
4 MCKINSEY & COMPANY. THE STATE OF AI IN 2026: ON THE ROAD TO ROI, 25 АВГУСТА 2026 ГОДА.

5 «ЯКОВ И ПАРТНЕРЫ», ИССЛЕДОВАНИЕ «ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РОССИИ-2025: ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ», ДЕКАБРЬ 2025 ГОДА; ОПРОШЕНЫ ТЕХНИЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА 150 КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ИЗ 16 ОТРАСЛЕЙ; ЦИТ. ПО: TIMEWEB COMMUNITY.

6 РИАМО, 3 ИЮНЯ 2026 ГОДА, ПО ДАННЫМ ВСЕРОССИЙСКОГО ОПРОСА «СБЕР2В АНАЛИТИКИ».

ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВУ ИЗУЧЕННЫХ ПИЛОТОВ НЕ УДАЛОСЬ ПОКАЗАТЬ ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ

Корпоративные пилоты генеративного ИИ в исследовании MIT NANDA, 2025



ЧТО ИЗМЕРЯТЬ

Успех измеряется достигнутым бизнес-эффектом, а не числом внедренных агентов. Показатели подбирают под характер работы каждого направления и всегда смотрят вместе с качеством, иначе «автоматизация» сведется к тому, что ошибки машины будут исправлять люди.

КАК СЧИТАТЬ ДЕНЬГИ

Одна и та же задача у разных ИИ-решений стоит по-разному. Дешевая модель может чаще ошибаться и переделывать работу и в итоге обойтись дороже более комплексной и сложной. Поэтому сравнивать нужно не цену запроса к модели, а полную стоимость готового результата: запросы, вычисления, инфраструктуру, проверки и исправления, время сотрудников на контроль. Ту же логику стоит применить и к доходам: что именно изменилось для клиента и для выручки.

ИНВЕСТИЦИИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

В общей программе внедрения ИИ для каждого направления должны быть определены: ожидаемый эффект, измеримые показатели и условия дальнейшего финансирования. Заранее необходимо договориться, при каких результатах инвестиции будут увеличены, а в каких случаях проект следует закрыть. Так внедрение ИИ перестает быть статьей расходов на «инновации» и превращается в инвестиционный портфель, которым можно управлять по тем же принципам, что и другими направлениями бизнеса.

Обратную связь важно встроить в повседневную работу. Результаты действий агентов нужно сопоставлять с затратами и достигнутым бизнес-эффектом, а отзывы клиентов и сотрудников использовать для дальнейшего улучшения процессов. Руководитель направления должен видеть, какие решения сработали, а где необходимо изменить правила или ограничить агента. ■

ЦЕНА ВОПРОСА

Другая выборка: McKinsey

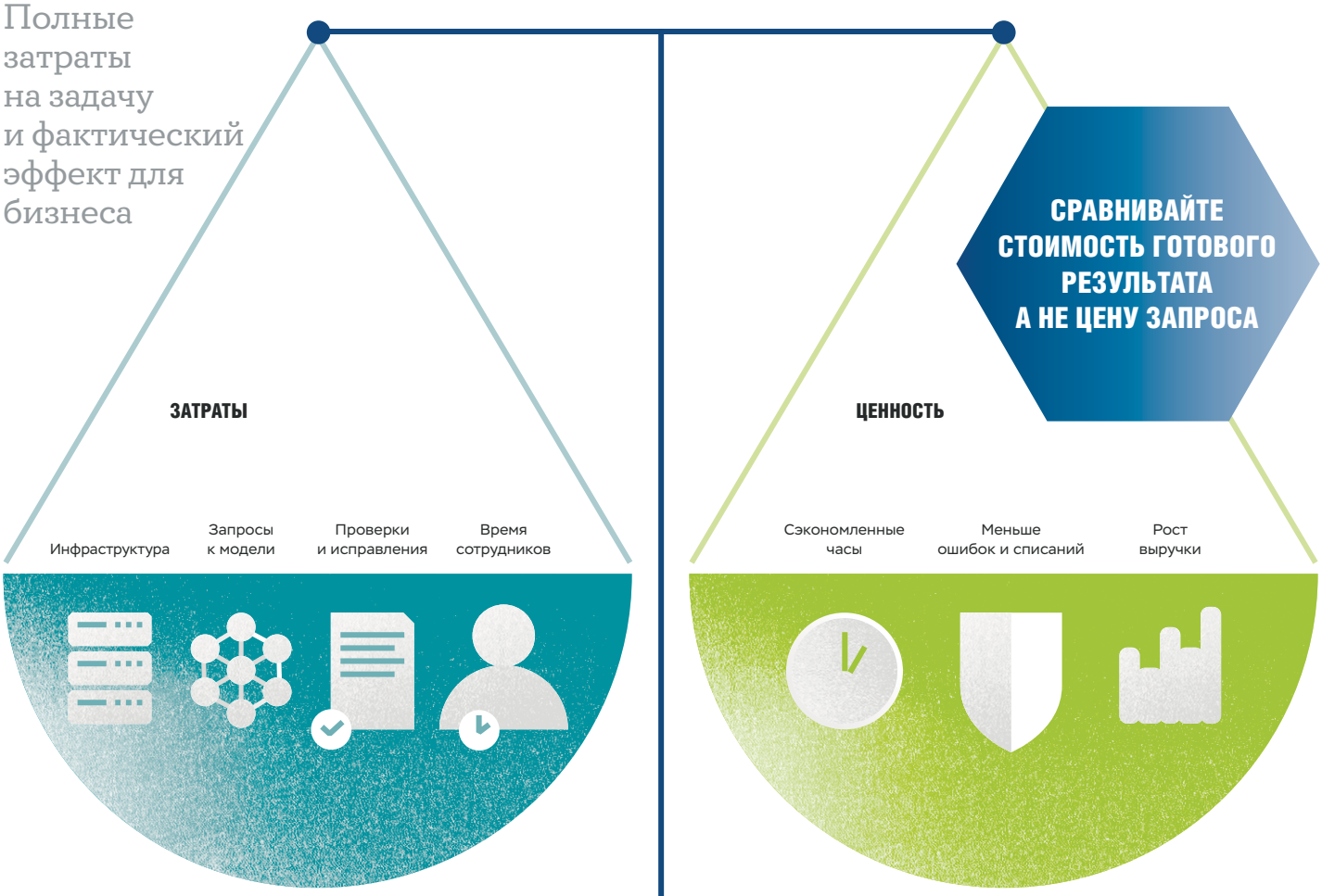
6% КОМПАНИЙ ПОЛУЧАЮТ ОТ ИИ БОЛЬШЕ 5% ОПЕРАЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ

ЧТО ИЗМЕРЯЕМ

Что измеряем	Пример показателя	Как это выглядит на практике
Скорость	Время от идеи до запуска продукта	Новое предложение для клиентов выходит за две недели, а не за квартал
Производительность	Число задач, полностью переданных ИИ	Сверку счетов поставщиков больше не делает бухгалтер
Надежность	Время поиска причины сбоя и восстановления	Сбой в выгрузке заказов находят за час, а не за день
Управляемость	Сроки подготовки решений	Проект решения по скидке готов к утру, а не через две недели совещаний
Качество	Результат для клиента	Доля заказов, доставленных в срок и без ошибок
Стоимость результата	Полные затраты в сравнении с полученной ценностью	Сколько стоил один обработанный заказ до и после внедрения

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ СТОИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА

Полные затраты на задачу и фактический эффект для бизнеса

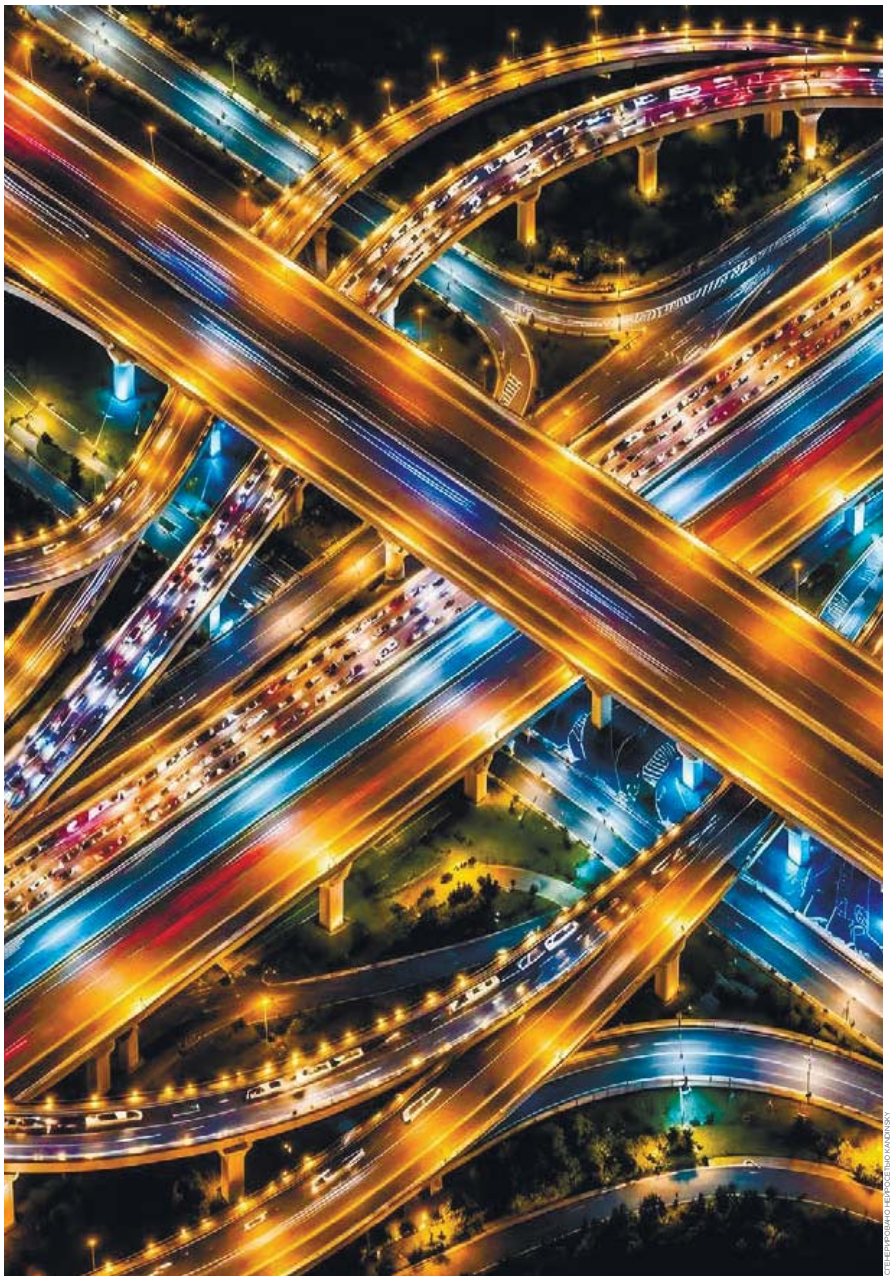


СРАВНИВАЙТЕ СТОИМОСТЬ ГОТОВОГО РЕЗУЛЬТАТА А НЕ ЦЕНУ ЗАПРОСА

ЦЕНА ВОПРОСА

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ — АГЕНТНАЯ ЭКОНОМИКА

Выход ИИ-агентов за периметр отдельной компании — следующий этап эволюции. В агентной экономике цифровые представители разных организаций будут сами находить друг друга, проверять репутацию и заключать сделки на машинной скорости. Выиграют компании, чьи продукты и услуги уже сейчас упакованы в понятные алгоритмам машиночитаемые «паспорта».



СГЕНЕРИРОВАНО НЕЙРОСЕТЬЮ KANDINSKY

58 млрд руб.

СОСТАВИЛ, ПО ОЦЕНКЕ ONSIDE И JUST AI, ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ В 2025 ГОДУ — ЭТО В ПЯТЬ РАЗ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ГОДОМ РАНЕЕ. К 2030 ГОДУ, СОГЛАСНО ДАННЫМ ONSIDE И JUST AI, ОН МОЖЕТ ДОСТИЧЬ 778 МЛРД РУБ.

Пока агент ритейлера готовит заказ, он работает внутри компании. Если ему поручат разместить заказ, ритейлеру важно знать, вправе ли агент поставщика подтвердить цену и срок поставки. Поставщику важно знать, вправе ли агент покупателя принять обязательство по оплате.

КАК АГЕНТЫ НАХОДЯТ ДРУГ ДРУГА

Чтобы участвовать в этом рынке, компании недостаточно иметь качественный продукт. Ее услуги и цифровые представители должны быть понятны другим агентам в сети. Для каждой услуги и каждого ИИ-агента потребуется машиночитаемый «паспорт», в котором описаны назначение, ожидаемый результат, интерфейсы, условия использования, стоимость и подтверждения качества.

Необходимо указывать не только возможности самого агента, но и то, от имени какой организации он действует, какие задачи может выполнять и как с ним взаимодействовать. Эти сведения должны быть доступны для проверки. Тогда агенты смогут сравнивать предложения разных поставщиков и выбирать подходящие. Преимущество получат компании, чьи услуги и цифровых представителей проще найти, понять и безопасно использовать.

ПРИВЫЧНЫЕ ПРАВИЛА — НА МАШИННОЙ СКОРОСТИ

В агентную среду предстоит перенести привычные рыночные механизмы: проверку контрагентов, заключение договоров, делегирование полномочий, взаиморасчеты, гарантии, репутационные оценки, аудит и разрешение споров. Но вместо переписки и ручных согласований они должны работать на основе машиночитаемых правил.

Договор будет определять, какой результат обязуется обеспечить поставщик, как он принимается, в каком порядке оплачивается и кто отвечает за исполнение обязательств. Машиночитаемое поручение (мандат) будет задавать, какие действия агент вправе совершать и в каких пределах. Полномочия, предоставленные агенту, при этом должны быть проверяемыми и отзывными.

Главное отличие агентной экономики — скорость и масштаб взаимодействия. За короткое время агенты смогут находить множество партнеров, согласовывать условия и запускать операции. Если каждое действие придется согласовывать вручную, преимущество такой модели будет потеряно. Поэтому перед выполнением значимых операций система должна автоматически проверять полномочия агента, соблюдение правил, установленные лимиты и возможные риски.

Не менее важно автоматически фиксировать ход взаимодействия: кто поручил выполнить действие, с кем и на каких условиях договорились агенты, что было сделано, какой результат получен и какие расчеты проведены. Потребуются также механизмы оценки надежности участников и разрешения споров, в том числе с использованием ИИ.

РИСКИ И РЕПУТАЦИЯ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

Когда агенты действуют по поручению разных компаний, необходимо проверять, кто именно поручил им работу, какие действия им разрешены и чем подтверждается исполнение обязательств.

Репутация участника должна основываться не только на отзывах и заявлениях, но и на проверяемых фактах: соблюдении сроков и договоренностей, качестве результата, истории инцидентов и претензий. При этом важно различать репутацию самой организации и ее цифровых представителей: надежность компании не означает автоматически, что каждый ее агент действует без ошибок.

GIGANETWORK — ИНФРАСТРУКТУРА АГЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ

Для развития такой модели мы проектируем GigaNetwork — общую площадку, на которой агенты разных организаций смогут находить друг друга, а также согласовывать условия взаимодействия от имени своих владельцев. Платформа должна объединить каталоги и поиск с проверкой идентичности и полномочий, машиночитаемыми контрактами, оценкой рисков и репутации, подтверждением исполнения, взаиморасчетами и аудитом.

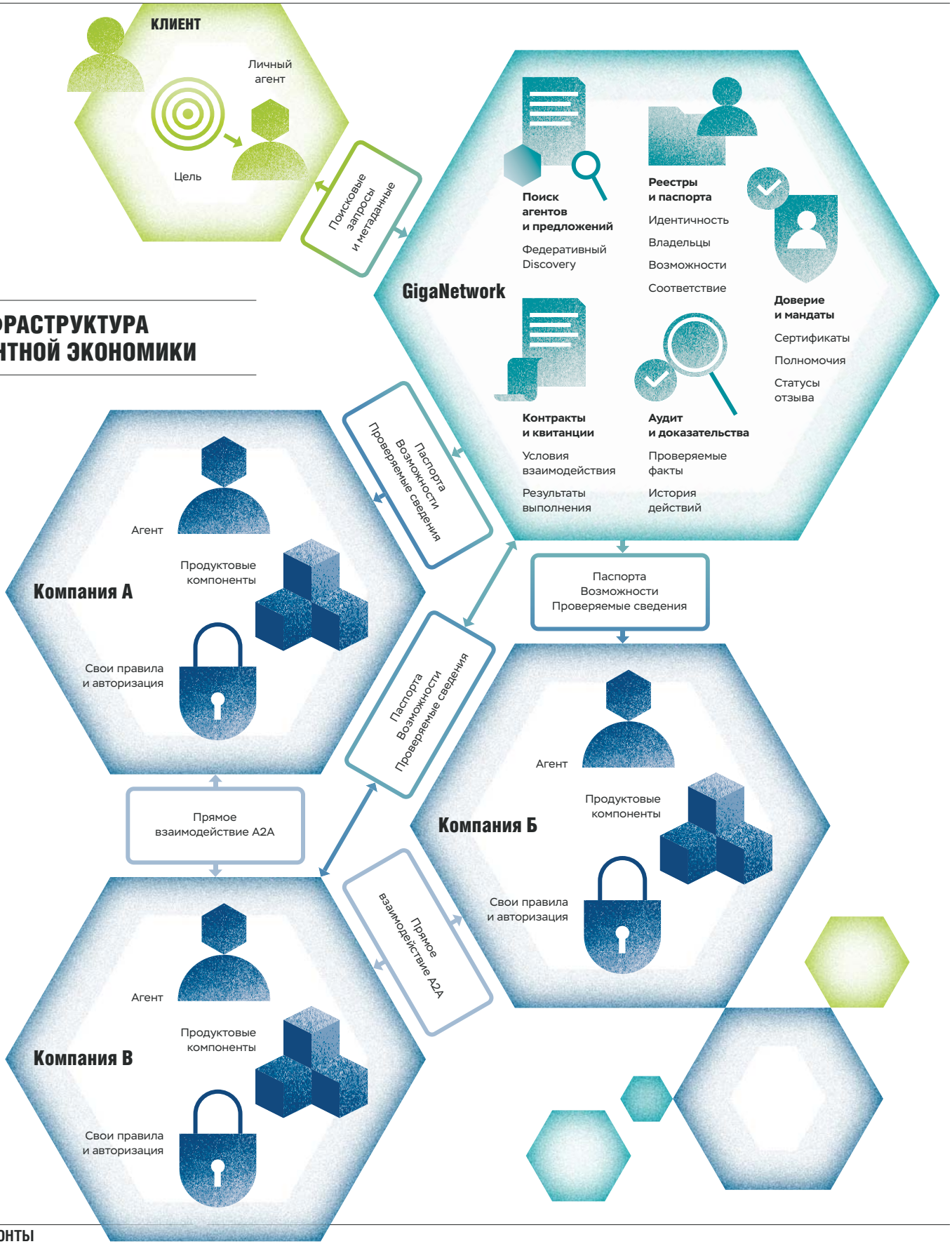
GigaNetwork позволит даже небольшим компаниям предлагать свои продукты и компоненты для включения в чужие решения. При этом сторонами договоров остаются компании и люди: они отвечают за принятые на себя обязательства, а поставщик — за качество своего компонента и соблюдение условий доступа к нему.

Для масштабного взаимодействия потребуются общие национальные и отраслевые стандарты идентификации агентов, оформления полномочий, заключения контрактов и подтверждения результатов. Бизнесу уже сейчас стоит готовить свои продукты и услуги к такому рынку: описывать их в машиночитаемом виде, определять возможности цифровых представителей и устанавливать границы. ■

МАШИНО-ЧИТАЕМЫЙ ПАСПОРТ УСЛУГИ

ЧТОБЫ ВНЕШНИЙ ИИ-АГЕНТ МОГ ВЫБРАТЬ ВАШ ПРОДУКТ, КОМПАНИИ НЕДОСТАТОЧНО ИМЕТЬ КРАСИВЫЙ САЙТ. У КАЖДОЙ УСЛУГИ ДОЛЖЕН ПОЯВИТЬСЯ ЦИФРОВОЙ ПАСПОРТ С ОПИСАНИЕМ УСЛОВИЙ, ЦЕНЫ, ИНТЕРФЕЙСОВ И ПОДТВЕРЖДЕННЫХ ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА. ПРИ ЭТОМ ЮРИДИЧЕСКУЮ И ФИНАНСОВУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ КОНТРАКТА ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕСУТ ЛЮДИ И БИЗНЕС

ИНФРАСТРУКТУРА АГЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ



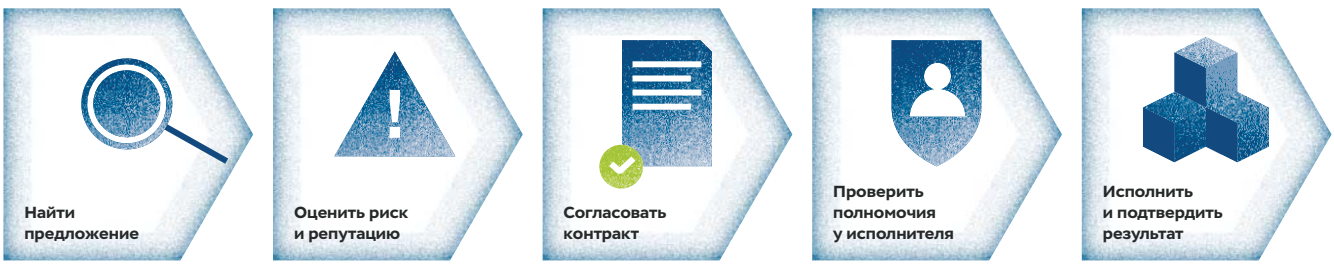
АГЕНТНАЯ ЭКОНОМИКА НА МАШИННОЙ СКОРОСТИ

Целевой сценарий взаимодействия

РАСШИРЯЕМЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СЕРВИСЫ

Подключаются на разных этапах сделки





ИИ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, НО СТРАТЕГИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОСТАЮТСЯ ЗА ЧЕЛОВЕКОМ



ЭПОХА АВТОНОМИЗАЦИИ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО БИЗНЕС МОЖНО ПЕРЕВЕСТИ НА АВТОПИЛОТ БЕЗ УЧАСТИЯ ЛЮДЕЙ. ТЕХНОЛОГИИ БЕРУТ НА СЕБЯ РУТИНУ, РАСЧЕТЫ И КООРДИНАЦИЮ, ПОЗВОЛЯЯ НЕБОЛЬШИМ КОМАНДАМ РАБОТАТЬ НА СКОРОСТИ ЦЕЛЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ. НО СТАВИТЬ ЦЕЛИ, ОПРЕДЕЛЯТЬ ГРАНИЦЫ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕЧАТЬ ЗА ИТОГОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕД КЛИЕНТОМ ПО-ПРЕЖНЕМУ БУДУТ ЛЮДИ

РЕЗЮМЕ

ИИ постепенно меняет не только отдельные бизнес-процессы, но и правила конкуренции. Клиенты все чаще будут поручать цифровым помощникам поиск и выбор поставщиков, компании — использовать агентов для организации работы, а преимущества будут получать те, кто быстрее других научится применять новые возможности на практике.

При этом внедрение ИИ уже не требует начинать с масштабных и дорогостоящих проектов. Многие технологии доступны в готовом виде, а первые результаты можно получить на отдельных направлениях бизнеса. Главная задача теперь — не просто выбрать подходящий инструмент, а понять, какие процессы стоит изменить, как распределить ответственность между людьми и цифровыми сотрудниками и каким образом оценивать результат.

В новой модели компании смогут быстрее перестраивать работу под меняющиеся потребности рынка. Небольшие команды будут отвечать за продукты и бизнес-результаты, а ИИ-агенты — брать на себя часть операций, анализ и координацию. При этом независимость цифровых сотрудников должна опираться на понятные правила, контроль и подтвержденную эффективность. Ответственность за решения и общий результат останется за людьми.

Компании, которые начнут осваивать эту модель сейчас, получат время, чтобы накопить опыт, подготовить данные и процессы, научиться управлять цифровыми командами. Это станет важным преимуществом по мере развития агентной экономики. Тем, кто отложит изменения, впоследствии придется догонять конкурентов, уже освоивших новые способы работы.

С ЧЕГО НАЧАТЬ УЖЕ СЕЙЧАС

Познакомиться с платформами для ИИ-агентов. Можно рассмотреть зарубежные решения или отечественные разработки, например GigaCowork. При выборе важно учитывать не только возможности самой платформы, но и совместимость с корпоративными системами и особенности российской ИТ-инфраструктуры.

Выбрать первую задачу с измеримым эффектом. Лучше начать с регулярного процесса, который требует много ручной работы, опирается на доступные данные и имеет понятного владельца. Например, со сбора аналитики, обработки заявок или подготовки отчетности.

Назначить ответственного за результат. Закрепить за ним конкретную цель, бюджет и необходимые полномочия. Определить, какие задачи выполняют сотрудники, а какие можно передать ИИ-агентам.

Установить границы для агентов. Заранее определить, какие действия они могут выполнять без согласования, какие требуют подтверждения человека, а какие полностью запрещены. Предусмотреть технические механизмы контроля.

Научиться измерять эффект. Зафиксировать исходные показатели до запуска, определить критерии успеха и сравнивать результаты с помощью контрольных групп или A/B-тестирования там, где это применимо. Учитывать полную стоимость работы, включая модели, инфраструктуру, проверки, исправление ошибок и время сотрудников.

Подготовить сотрудников к работе с цифровыми командами. Предоставить им ИИ-помощников, установить общие правила безопасности и научить ставить задачи агентам, распределять работу и проверять результаты.

Подготовиться к агентной экономике. Описать продукты и услуги в машиночитаемом виде, чтобы другие агенты могли находить их, сравнивать предложения и включать компоненты компании в собственные решения. Определить полномочия цифровых представителей и условия, на которых они могут взаимодействовать с внешними участниками.

Переход к агентной экономике — это путь, который начинается с одной задачи, которую можно делегировать алгоритму, и продолжается методичной агентизацией все новых задач и областей бизнеса. Важно не столько количество внедренных агентов, сколько способность организации учиться на каждом проекте и последовательно менять способы работы. ■

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ НАЧНУТ ПЕРЕСТРАИВАТЬ ПРОЦЕССЫ И НАКАПЛИВАТЬ ОПЫТ РАБОТЫ С ЦИФРОВЫМИ КОМАНДАМИ УЖЕ СЕГОДНЯ, ПОЛУЧАТ ФОРУ. ТЕМ, КТО ОТЛОЖИТ ПЕРЕМЕНЫ НА ПОТОМ, ПРИДЕТСЯ ДОГОНЯТЬ РЫНОК ПО ЧУЖИМ ПРАВИЛАМ

ПЕРЕХОД К НОВОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ТРЕБУЕТ СОЗДАВАТЬ ПОЛНОСТЬЮ АВТОНОМНУЮ КОМПАНИЮ ЗА ОДИН ДЕНЬ. ДОСТАТОЧНО НАЧАТЬ С ОДНОЙ ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ, ИЗМЕРИТЬ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ЭФФЕКТ И ШАГ ЗА ШАГОМ ПЕРЕНОСИТЬ ПРОВЕРЕННЫЕ ПРАКТИКИ ДАЛЬШЕ. ВЫИГРЫВАЕТ НЕ ТОТ, КТО ЗАПУСТИЛ БОЛЬШЕ ВСЕХ АГЕНТОВ, А ТОТ, КТО БЫСТРЕЕ УЧИТСЯ НА КАЖДОМ ПРОЕКТЕ

РЕЗЮМЕ

