ИИ + ИИ-агенты

Практическое руководство по внедрению в бизнес

Методология, расчёт окупаемости, примеры по функциям

Павел Сивожелезов

основатель платформы «Второй пилот»

Обновляемое издание, 2025–2026

Оглавление

Введение 3

Часть 1. Принципы внедрения ИИ в бизнес 6

Предисловие к первой части руководства 7

Глава 1. ИИ ошибается. Как с этим быть? 8

Глава 2. Как получить кратную окупаемость внедрения 11

Глава 3. С чего начать и как не споткнуться на старте 20

Глава 4. Где и как применять ИИ-агентов 25

Глава 5. Модель зрелости внедрения ИИ в компанию 33

Часть 2. Практика: ИИ в бизнес-функциях 42

Глава 6. Продажи: заявки, переговоры, коммерческие предложения и 45

Глава 7. Клиника и сервис: доверие, планы лечения, коммуникация 53

Глава 8. Управление: почему саммари совещаний не меняет бизнес и как 59

Глава 9. Финансы и управленческая аналитика: контроль, прогноз и 63

Глава 10. Годовой план: как перестать угадывать и начать управлять 67

Глава 11. Внедрение ИИ в HR-функцию: как сделать HR-систему без 72

Глава 12. Закупки, логистика и склад: как перестать управлять запасами 76

Глава 13. Стартап и новый продукт: как пройти путь от идеи до первых 80

Итоги второй части 85

Заключение 87

Источники кейсов 88

Об авторе 89

Следующий шаг 90

Приложение 91

Введение

Сейчас почти каждая компания так или иначе касается искусственного интеллекта (далее по тексту ИИ). Кто-то использует его как продвинутый поисковик, кто-то делает внутренние презентации, кто-то использует его для работы с текстами. Но есть те, кто идёт дальше и хочет внедрить ИИ в свои бизнес-процессы, кратно повысив их скорость, качество и эффективность, ведь очевидно, что ИИ может позволить это сделать.

Но, к сожалению, довольно часто всё заканчивается не лучшим образом: уже на стадии пилота реальность сильно расходится с ожиданиями. Например, одна торговая компания попыталась автоматизировать работу менеджеров по продажам. Они тратили много времени на обработку заявок и подготовку коммерческих предложений. Казалось, что ИИ сможет взять на себя эту работу.

Однако в ходе пилотного проекта выяснилось, что ИИ может обработать заявку не полностью, галлюцинировать и что работа по проверке выдаваемого генеративной нейросетью результата занимает столько времени, что сводит на нет смысл его внедрения. Пилот закрыли с разочарованием.

Это не частный случай. Gartner прогнозирует, что к концу 2025 года заметная доля проектов генеративного ИИ будет заброшена именно на этапе после пилота. Тот же Gartner отдельно указывает на роль данных и прогнозирует, что без данных нужного качества и доступности компании будут массово бросать ИИ-проекты. A RAND приводит формулировку, что, по некоторым оценкам, проваливается более 80 процентов ИИ-проектов.

Я написал это руководство о том, почему так происходит и как сделать иначе. Приведу примеры, как окупаемость внедрения превышала 300% в год и как небольшие компании повышали прибыль за год на 4+ миллиона рублей благодаря внедрению ИИ.

Почему мне важно об этом говорить

Как владелец консалтинговой компании «Второй пилот», я помог более чем 300 собственникам бизнесов повысить прибыль их компаний за счёт разработки стратегий роста, повышения эффективности управления и бизнес-процессов, прокачки топ-команд и высвобождения около 50% времени собственника для задач по развитию бизнеса.

Когда появился ChatGPT-3, я начал использовать ИИ как помощника для управления компанией: анализ, выводы, материалы для решений, документы, презентации. Быстро стало видно две вещи.

Первая: ИИ действительно ускоряет работу и снимает часть рутины.

Вторая: без глубокого понимания логики работы с ИИ результат то радует, то создаёт головную боль.

Я поставил себе цель научиться использовать ИИ в бизнесе на максимум. Понял, что для этого важна не только постоянная практика и знакомство с проектами ИИ-пионеров. Необходимо освоить лучший мировой опыт и получить системные знания. Я прошёл обучение в Гарвардской школе бизнеса (Harvard Business School) по программе Agentic AI,

а также программы в MIT Sloan, Cambridge и Wharton по стратегическому анализу и управлению.

После этого я стал внедрять ИИ в управление компанией, операции и бизнес-процессы системно. И когда мы сообщили об этом сотням наших клиентов, то увидели с их стороны огромный интерес. Так родилась платформа ИИ-агентов для бизнеса «Второй пилот», а также проекты внедрения, которые легли в основу этого руководства.

За это время мы получили опыт внедрения ИИ в продажах, закупках, логистике, финансах, планировании, аналитике, клиентском сервисе, HR, управлении бизнесом и т. д. Компании были разного масштаба. Ограничения тоже были разные: от очень простых условий до требований по защите данных и работе внутри периметра.

И самое ценное наблюдение такое: отрасли могут различаться, инструменты могут меняться, а причины провалов и причины успеха удивительно похожи. Ими я и делюсь в этом руководстве.

Для кого это руководство

Для собственников и руководителей, которые хотят использовать ИИ как кратное усиление управления, процессов и сотрудников.

Для тех, кто:

- уже пробовал ИИ и столкнулся с хаосом, неровным качеством и отсутствием результата;
- собирается внедрять ИИ и хочет пройти этот путь управляемо;
- не хочет раздувать штат (а, скорее, наоборот), но хочет повысить скорость и качество решений.

В чём преимущество моего подхода

Мой подход строится на трёх принципах.

Первое. Внедрение начинается с выбора проблемного процесса и постановки цели. Должно быть не внедрение в духе «и мы тоже используем ИИ», а понимание того, какую проблему мы решаем и сколько прибыли это принесет бизнесу.

Второе. Качественный пилотный проект дает фокус усилий компании и быстрый результат, который потом уже всем хочется масштабировать.

Третье. Внедрение -- это прежде всего работа с людьми. Их вовлечение, обучение, закрепление новых правил работы. Если этого нет, проект рассыпается даже при хорошей технологии.

Что вы получите на выходе

После этого руководства у вас будет понятный подход, который можно применить в компании разного размера и в разных функциях.

Вы сможете:

- Выбирать процессы, которые дадут многократную окупаемость внедрения, позволят повысить прибыль и решить ключевые проблемы компании.

- Вовлекать сотрудников в пилотный проект и быстро доводить его до результата.
- Закреплять успех и масштабировать успешную практику на другие процессы и подразделения.
- Избежать ошибок внедрения ИИ.
- Научиться максимально использовать возможности ИИ для бизнеса и умело работать с его ограничениями.

приложение на сайте co-pilot.ru

В тексте я даю методику внедрения и управленческую логику, которые надолго сохранят актуальность. Практика же будет жить и регулярно обновляться через приложение на сайте co-pilot.ru: примеры задач, ИИ-инструменты, промпты, шаблоны, схемы, материалы для команды, новые сценарии внедрения в разных процессах и компаниях разного масштаба.

Если у вас останутся вопросы или будет нужна помощь во внедрении ИИ в свой бизнес, пишите мне на почту ps@co-pilot.ru.

Часть 1. Принципы внедрения ИИ в бизнес

◆ ◆ ◆

Предисловие к первой части руководства

Если верить рекламным материалам, внедрение ИИ выглядит как покупка нового станка: поставили, включили, и всё само заработало. В реальной компании всё наоборот. ИИ не заменяет управленца, не чинит слабые процессы и не превращает хаос в порядок. Он усиливает то, что уже есть. Если в компании сильные правила работы, ИИ даст кратный эффект. Если правил нет, то ИИ ускорит хаос и сделает его дороже.

Поэтому в первой части книги мы будем разбирать причины провалов проектов внедрения ИИ. Причин там всегда много. Но мы будем идти шаг за шагом и каждый раз выделять один конкретный пласт ошибок, который почти всегда можно предотвратить.

Глава 1. ИИ ошибается. Как с этим быть?

При внедрении ИИ многие начинают с задач, которые лежат на поверхности и всем видны: продажи, поддержка, чат-бот, помощник по вопросам. Это выглядит логично: эффект легче показать, проект проще объяснить команде, а результаты быстрее заметны. Но именно в таких процессах цена первой ошибки часто максимальна, потому что она публична и рушит доверие к ИИ на самых ранних этапах.

Ниже — одна из показательных историй провала такого внедрения, описанная на Habr. Компания решила внедрить ИИ в чат-бота поддержки, но столкнулась с серьезными проблемами. Клиенты описывают одинаковую сцену: человек пришёл решить задачу, но оказался в диалоге, из которого нельзя выйти.

«Кучу времени уходит на то, чтобы пробиться через тупого бота и выйти на оператора, который в течение пары минут сразу решает вопрос». «Мне ваш чат-бот не помог ни разу». «Эта цифра может соответствовать действительности только в одном случае: если она включает в себя оценку диалога с живым оператором».

Клиенты стали уходить. Иногда молча, а иногда с раздражением и решением больше не возвращаться. Для бизнеса это оказалось не просто неудачным внедрением, а нанесло прямой удар по лояльности и выручке.

И снова ИИ-помощники

Другой неудачный опыт связан уже с применением ИИ для повышения внутренней эффективности. Компания сделала ИИ-помощника, который должен был отвечать сотрудникам по внутренним документам и базам знаний.

В кейсе про систему «АФИДА» на Habr автор прямо пишет о проблемах ранней версии, в том числе о том, что ответы были неудобны по скорости и качеству и что пользователю в таких процессах нужны проверяемые ответы с опорой на источник.

Как только сотрудники один раз ловили уверенный неверный ответ от ИИ, они переставали доверять инструменту. И хотя проект ещё формально существует, им фактически не пользуются.

Третья история провального внедрения — это чат-бот в продажах, который должен был разгрузить менеджеров, но начал терять заявки. К идее чат-бота пришли из-за того, что заявки шли в разнородных каналах, менеджеры были перегружены, скорость ответа падала, часть обращений терялась.

Возникла идея: поставить чат-бота, который будет отвечать, квалифицировать, собирать данные и передавать «подогретого» клиента менеджеру. На vc.ru описаны проблемы, с которыми столкнулась компания при внедрении. Бот не держал нестандарт, люди раздражались, отделу продаж всё равно приходилось разгребать хаос руками и в итоге тратить времени больше, чем до внедрения ИИ.

Благие намерения.

В этих историях можно увидеть немало ошибок внедрения: контроль качества ответов, управление изменениями, обучение людей, роль руководителя и многое другое. Мы будем разбирать это в других главах. Но во всех точно присутствует одна общая ошибка, связанная с выбором процесса.

Почему были выбраны именно они?

Во-первых, инициаторы рассчитывали быстро заменить людей: был оператор

- стал бот. Был сотрудник, который ищет документ — стал помощник, который отвечает. Был менеджер, который переписывается — стал бот, который ведёт диалог.

Во-вторых, они хотели, чтобы первый проект внедрения ИИ был заметным. Ведь пилот хочется показать команде, собственнику, партнёрам и рынку.

В-третьих, они предполагали, что проблему можно автоматически решить технологией. Ведь все слышали про волшебный ИИ. Когда у бизнеса болит скорость, качество и дисциплина исполнения, очень хочется найти инструмент, который сам обеспечивает стандарт, думает, принимает решения, выполняет их и не требует постоянного контроля.

Чего не учли

ИИ не заменяет человека, он лишь повышает его эффективность. Мы все слышали от блогеров, что скоро ИИ всех оставит без работы, но реальность выглядит иначе — просто норма производительности труда растёт, так как у человека появляется помощник в лице ИИ, которому можно ставить задачи, но за которым всё равно надо проверять.

Почему нельзя поставить ИИ вместо человека? Потому что он может ошибаться. И, как следствие, надежда на ИИ как волшебную палочку приводит к разочарованию. Между ИИ и конечным пользователем его ответов должен находиться человек, который проверяет за ИИ.

Поэтому процессы, в которых эту проверку невозможно или слишком затратно организовать, не подходят для внедрения. А это те, в которых ИИ напрямую общается с массовыми пользователями — клиентами и сотрудниками. Как раз чат-боты и диалоговые агенты.

Даже если ИИ ошибётся в диалоге в одном случае из тысячи, вы потеряете свою репутацию. А гарантировать отсутствие ошибок ИИ вам пока никто не сможет. Вспомните, как из-за одной такой ошибки Макдональдс отказался от внедрения ИИ в свои сервисы заказа. Сколько отказалось авиакомпаний.

Чем заметнее процесс для клиентов и сотрудников, тем комичнее выглядят ошибки ИИ, которые будут высмеиваться и ронять авторитет инициаторов.

Поэтому решить свою бизнес-проблему с помощью одного лишь ИИ не получится. Необходима работающая связка: сотрудник плюс ИИ. Этот сотрудник должен понимать процесс, отвечать за него, загружать в ИИ подготовленные данные, формулировать задачи и проверять их выполнение.

Пример выбора процесса

В одной из производственных компаний отдел продаж состоял из более чем двадцати сотрудников, которые вели ежедневные диалоги с клиентами. И первая идея, которая возникла у руководителей, заключалась в том, чтобы внедрить ИИ и разгрузить

менеджеров от рутинной обработки заявок.

Я показал им, какими порой неуместными могут быть ответы от ИИ. При этом проверять эти ответы перед отправкой менеджеры не смогут, иначе теряется весь смысл внедрения. Поэтому вместо него был выбран процесс планирования.

В процессе участвовало 11 человек, а результат, который по итогам их работы приносили собственнику на утверждение, был низкого качества и привел к десяткам миллионов замороженных денег в виде залежавшегося на складе товара.

Мы выстроили работу так, что ИИ выдавал результат, который каждому надо было проверить, а только потом передавать дальше. Повышение скорости и качества за счёт ИИ позволило высвободить четырёх человек из процесса и принимать сбалансированные решения, не отягощающие склад десятками миллионов невостребованной продукции. При этом риски ошибок от ИИ были купированы тем, что каждый его ответ проверялся сотрудниками.

В руководстве будет приведено множество примеров кратного повышения эффективности процессов с помощью ИИ. При этом все они имели связку ИИ-человек и не позволяли ошибкам ИИ доходить до конечного пользователя.

Выводы:

— ИИ иногда ошибается, и это создаёт риски для бизнеса.

- Выбирать процесс, в котором ИИ будет напрямую общаться с конечным пользователем его ответа, значит ставить на кон репутацию компании.
- Выстраивайте связку ИИ-человек, в которой сотрудник будет не только загружать данные в ИИ и ставить ему задачи, но и проверять результат перед отправкой.

Глава 2. Как получить кратную окупаемость внедрения

При внедрении ИТ-решений, найме программистов, закупке дорогостоящего софта для автоматизации бизнеса многие собственники воспринимают это как дорогостоящую, но неизбежную инвестицию. Даже когда речь идёт о миллионах, что с ИТ-решениями бывает нередко, порой рассуждают примерно так: «А куда без этого? Не знаю, где и когда это окупится, но похоже, что это необходимо, все об этом говорят».

Внедрение ИИ обходится значительно дешевле. В целом ваши затраты могут закончиться на покупке пары подписок по 20 долларов в месяц каждая. Но наверняка вы также захотите, чтобы кто-то пришёл, разобрался в процессах, всех обучил, организовал и проконтролировал внедрение, всё настроил, соединил, провёл компанию по нелёгкому пути трансформации процессов и в итоге добился вместе с вашей командой результата, обеспечив получение экономического эффекта для бизнеса.

И такие специалисты уже будут стоить денег. Хотя по сравнению с ИТ-внедрением это деньги небольшие, речь идёт лишь о сотнях тысяч, а не о миллионах. Но любые вложенные в бизнес деньги должны приносить кратно больше денег.

К счастью, в отличие от многих ИТ-решений, при внедрении ИИ за этим дело не стоит, потому что он уже создавался как крайне рентабельная инвестиция для бизнеса, способная за минимальные вложения усилий и денег повысить скорость и качество работы сотрудников. Но чтобы превратить это в реальную выросшую прибыль конкретной компании, нужен ряд последовательных верных управленческих решений.

В прошлой главе мы говорили о том, какие процессы не следует выбирать для пилотного внедрения ИИ. А в этой — какие имеет смысл выбирать.

Как выбирать процессы для внедрения ИИ.

Полезно смотреть на компанию сразу с двух сторон:

- **Низкоквалифицированные процессы**, где много людей делают много рутинной работы.
- **Высококвалифицированные процессы**, которые либо выполняются неэффективно либо вообще отсутствуют в компании.

1. Низкоквалифицированные процессы: где много лишней ручной работы

Логика простая: куда уходит больше всего человеко-часов, там и больше всего потенциал экономии.

Шаги:

- Начните с отделов, где работает наибольшее количество сотрудников.
- Начните с отделов, где много людей на одинаковых должностях.

Погрузитесь в их ежедневный процесс. Особенно перспективны задачи:

- Работа с файлами и таблицами.

- Подготовка типовых документов (договоры, коммерческие предложения, отчёты, письма, счета).
- Однообразные операции по поиску и сверке информации.

Типичные кандидаты на автоматизацию:

- Операторы, логисты, закупщики.
- Аналитики и сотрудники, готовящие отчёты.
- Менеджеры по продажам в сегменте B2B.
- Служба обработки отзывов и комментариев.
- Финансовый отдел и бухгалтерия.

Ищите процессы, где:

- Одновременно задействовано много людей на одинаковых ролях.
- Каждый делает схожий набор простых операций.
- Хотя бы 50 % действий — это повторяющаяся рутина, которую можно заменить ИИ-агентами и автоматизацией.

2. Высококвалифицированные процессы: где страдает качество решений

Здесь ИИ нужен не для экономии рук, а как усилитель мозгов.

2.1. Управленческие процессы на всех уровнях

Смотрим на такие задачи, как:

- планирование (продаж, производства, закупок);
- аналитика:
- описательная (что происходит сейчас),
- предиктивная (что будет, если ничего не менять),
- прескриптивная (что делать, чтобы прийти к нужным целям);
- систематизация и решение проблем;
- развитие сотрудников.

Если у вас:

- много руководителей на одинаковых позициях (директора филиалов, начальники отделов продаж и т. д.);
- при этом решения принимаются по-разному и с разным качеством,

то ИИ помогает:

- вытащить данные «из тумана»;
- подготовить понятные аналитические сводки;
- предложить варианты решений, о которых руководитель без ИИ даже не задумался.

Отдельный сигнал: отсутствующие, но объективно нужные функции. Например:

- нет стратегического маркетинга, а только закупка рекламы;
- нет HR-процессов, кроме найма: отсутствуют адаптация, оценка, развитие, кадровый резерв;
- нет продуктового управления (развития линейки, управления жизненным циклом продукта);
- нет внятного финансового анализа и планирования.

В таких местах ИИ может сыграть роль «виртуального топ-менеджера» и дать компании то, чего никогда не было.

2.2. Работа с клиентами высококвалифицированных специалистов

Речь о профессиях, где результат сильно зависит от качества общения с клиентом:

- врач;
- косметолог;
- парикмахер;
- маркетолог в агентстве;
- юрист;
- бухгалтер в аутсорсинговой компании и т. д.

ИИ здесь может:

- анализировать транскрибации приёмов и консультаций;
- подсвечивать слабые места взаимодействия;
- предлагать улучшенные сценарии общения и допродаж.

Эффект: рост среднего чека, частоты повторных обращений, а значит — рост LTV (пожизненной ценности клиента).

2.3. Менеджеры по работе с клиентами

У менеджеров по продажам и работе с клиентской базой огромный скрытый потенциал.

ИИ-аналитика и работа с транскрибациями позволяют:

- повысить качество диалогов;
- улучшить конверсию из общения в сделки;
- поднять средний чек за счёт допродаж.

Здесь в первую очередь важно смотреть на процессы:

- обработки входящих заявок;
- ведения переговоров;
- сопровождения постоянных клиентов.

Какие процессы брать в автоматизацию в первую очередь

Хорошее правило: сначала ищем крупные деньги и большие потоки, а уже потом — мелкие улучшения.

В первую очередь стоит брать процессы, где:

- **много сотрудников на одинаковых должностях** — это даёт быстрый и заметный эффект на ФОТ и загрузку;
- **есть потенциал для роста выручки** — это менеджеры по работе с клиентами и специалисты, чьё качество работы напрямую влияет на продажи и средний чек;
- **есть потенциал для роста прибыли через снижение затрат и ошибок**
- это бэк-офис, закупки, логистика, финансы, учёт;
- **есть потенциал повышения качества управления** — это работа руководителей и управленческие решения, от которых зависят деньги в масштабе всей компании.

Выбрав наиболее проблемные процессы и убедившись в том, что они проходят фильтр главы 1, вы можете рассчитать планируемый экономический эффект.

Как считать экономический эффект от внедрения ИИ

Самый важный момент: как именно считать экономический эффект.

Можно считать:

- как люди, которые пишут рационализаторские предложения («если сэкономим 10 минут в день...» — на бумаге выходит миллиард, в жизни
- ноль);
- как продавцы роботов и ERP-систем (очень красиво, но мало связано с реальностью);
- как экономисты из министерств (много формул, мало ответственности);
- или как реальный владелец бизнеса, который отвечает своим карманом.

Нам нужен последний вариант — **реалистичный**.

Базовый принцип

Экономический эффект = (Снижение затрат + Дополнительная валовая прибыль) -- (Затраты на внедрение и поддержку ИИ).

Причём важно разделять:

- **потенциал эффекта** (верхняя граница при идеальной реализации);
- **реализованный эффект** (что реально получилось и закрепилось в процессах).

1. Снижение доли ручного труда

По опыту снижение доли ручного труда в задачах, где ИИ применён грамотно, составляет 50–70%**. Возьмём консервативно** 50%.

Если сотрудник с большой долей ручной работы тратил на это 100% условного времени, после внедрения ИИ он тратит 50%.

У вас появляются варианты:

- сократить часть ставок;
- не нанимать новых людей при росте объёмов;
- загрузить освободившееся время задачами развития и продаж.

В любом случае у вас появляется **потенциал** экономии фонда оплаты труда (ФОТ) этих сотрудников на уровне до 50%.

При средней зарплате сотрудника 100 тыс. руб. в месяц потенциал экономии — до 50 тыс. руб. в месяц, или до 600 тыс. руб. в год на одного сотрудника.

Если в проекте участвуют, например, 5 сотрудников, потенциал — до 3 млн руб. в год.

Часть из этого потенциала вы можете забрать в виде чистой экономии, часть — превратить в рост выручки (через перераспределение времени на более ценные задачи).

2. Экономия на топ-менеджерах

Вы фактически получаете в свой бизнес ИИ-топ-менеджеров мирового уровня квалификации:

- HR-директора;
- финдиректора;
- операционного директора;
- директора по аналитике;

- директора по закупкам и логистике;
- директора по маркетингу и т. д.

Каждый такой живой специалист в среднем стоил бы вам от 250 тыс. руб. в месяц и выше.

Даже если считать грубо: 250 тыс. руб. в месяц = 3 млн руб. в год на одного топ-менеджера.

Если ИИ закрывает хотя бы половину функций такого человека, это условный эффект в 1,5 млн руб. в год по каждой роли, которую вы усилили или частично заместили ИИ-ассистентом.

В совокупности:

- 3 млн руб. экономии ФОТ (или экономического потенциала) на «ручном труде»;
- 3 млн руб. и более — на усилении или частичной замене топ-ролей.

Даже в этом минимальном, очень консервативном расчёте мы уже видим

порядка 6 млн руб. годового эффекта.

2. Как считать эффект от конверсии, среднего чека, управленческих

решений (логистика, закупки, запасы)

Общая логика расчёта эффекта

Экономический эффект от повышения конверсии, среднего чека и качества решений считается по одной и той же схеме.

Сначала фиксируем, как было «до»:

— конверсия,

- средний чек,
- количество клиентов,
- уровень запасов,
- объёмы закупок и логистических расходов.

Потом замеряем, как стало «после» внедрения ИИ.

Разницу переводим в деньги:

— в выручке;

- в валовой прибыли (с учётом маржи);
- в снижении затрат.

Выделяем вклад ИИ.

Понятно, что не всё изменение — заслуга ИИ. Но:

- можно привязать эффект к пилотным группам;
- можно сравнить «с ИИ» и «без ИИ» за один и тот же период;
- можно взять консервативно только часть эффекта (например, 50%) и всё равно видеть, что внедрение окупается.

2.1. Эффект от роста конверсии менеджеров по продажам

Если конверсия выросла с 10% до 13% на потоке 1000 лидов, а средний чек — 50 тыс. руб. при валовой марже 40%, то:

- дополнительная выручка = (0,13 -- 0,10) × 1000 × 50 000 = 1,5 млн руб.;
- дополнительная валовая прибыль = 1,5 млн × 0,4 = 600 тыс. руб.

Дальше можно решить, какую долю этого эффекта отнести на влияние ИИ (например, 50–70%).

2.2. Эффект от роста среднего чека сотрудников, оказывающих услуги

Если средний чек вырос с 30 до 36 тыс. руб., при 1000 услуг в год и марже 35%, то:

- дополнительная выручка = (36 000 -- 30 000) × 1000 = 6 млн руб.;
- дополнительная валовая прибыль = 6 млн × 0,35 = 2,1 млн руб.

Эта прибавка может быть связана с ИИ-подсказками по допродажам, рекомендациями по пакетам услуг, анализом транскрибаций и сценариями общения.

2.3. Эффект от повышения эффективности руководителей

С руководителями сложнее, потому что они влияют на результаты через другие процессы. Но логика всё равно простая: эффект руководителя = сумма эффектов в тех процессах, которые он улучшил.

Условно можно выделить несколько типов выгод:

- Снижение ФОТ за счёт более разумного планирования.

Например, руководитель с ИИ-помощником по анализу графиков и загрузки:

- лучше планирует смены;
- сокращает переработки;
- убирает лишние ставки.

Эффект в деньгах: уменьшение ФОТ в подчинённом подразделении.

- Снижение потерь и брака

Руководитель внедряет ИИ-контроль:

- на входе данных;
- в ключевых точках процесса;
- в отчётности.

Эффект: снижение брака, списаний, штрафов, доработок.

- Более быстрые и точные управленческие решения.

Время — деньги.

Если решения по ценам, закупкам, запасам, акционным программам и т. д. принимаются быстрее и точнее, это:

- даёт дополнительные продажи;
- снижает вероятность «промахов» с ценой или запасами;
- сокращает время простоя проектов.

Как считать:

— выбирается несколько ключевых зон ответственности руководителя (например: ФОТ подразделения, брак, просроченные запасы);

- фиксируется базовый уровень за 6–12 месяцев «до»;

- смотрится уровень за 6–12 месяцев «после» внедрения ИИ-инструментов;
- рассчитывается разница в деньгах;
- консервативно оценивается доля этого улучшения, связанная с ИИ (например, 30–50%).

2.4. Эффект от улучшения решений по логистике, закупкам и запасам

Здесь источников эффекта несколько.

1) Снижение закупочной цены

Если ИИ-ассистент помогает:

- лучше видеть альтернативных поставщиков;
- анализировать историю цен;
- торговаться аргументированно,

то средняя закупочная цена может снизиться на некоторый процент.

2) Снижение запасов без потери уровня сервиса

ИИ помогает:

- точнее прогнозировать спрос;
- выявлять избыточные позиции;
- настраивать минимальные и максимальные уровни запасов.

Умножаем снижение запасов на стоимость высвобожденного капитала.

3) Снижение логистических затрат

Если ИИ помогает:

- лучше маршрутизировать доставку;
- консолидировать поставки;
- выбирать оптимальных подрядчиков по соотношению «цена — срок — качество»,

то логистические расходы снижаются.

4) Уменьшение потерь продаж из-за отсутствия товара

ИИ-прогнозирование помогает сократить ситуации, когда нужного товара нет на складе.

Оцениваем устранённую упущенную маржу из-за отсутствия товара.

Вычитаем затраты на внедрение и поддержку ИИ:

— подписки;

- инфраструктура;
- работа команды внедрения;
- обучение сотрудников.

В результате получается дополнительная прибыль за счёт внедрения ИИ. Делим полученную прибыль на вложенные инвестиции, переводим результат в проценты и получаем окупаемость.

Как выглядит экономический эффект в реальных проектах

Кейс 1. Планирование в производственной компании

До внедрения ИИ в процессе планирования было задействовано 11 человек.

Это не формальная функция, а тяжёлая аналитическая работа: сбор данных, сведение показателей, пересчёты, согласования, корректировки.

После внедрения ИИ-аналитики и изменения подхода к планированию произошло следующее:

- 4 сотрудника были полностью высвобождены из функции планирования;
- у ещё 2 сотрудников высвободилось около 20% рабочего времени, которое было перераспределено на задачи развития и контроля.

Если переводить это в экономику, эффект стал ощутимым уже в первый год.

При средней зарплате 100–120 тыс. рублей в месяц высвобождение 4 человек даёт 4,8–5,7 млн рублей в год только по ФОТ. Окупаемость проекта составила 357% в первый год.

Кейс 2. B2B-торговая компания

Продажи

До внедрения ИИ часть заявок терялась из-за сроков обработки. После внедрения доля потерянных заявок сократилась с 30% до 10%.

Средний выигранный заказ в компании составлял 300–400 тыс. рублей.

Даже если считать, что ИИ помог удержать всего 3–4 крупных заказа в месяц, это даёт 10–15 млн рублей дополнительной выручки в год.

При марже 20–25% — 2–3 млн рублей дополнительной маржи.

Закупки и запасы

За счёт аналитики и наведения порядка в данных компания сократила складские остатки примерно на 10%, что дало около 3 млн рублей высвобожденных средств.

Если учитывать стоимость капитала хотя бы на уровне 15% годовых, только этот эффект даёт около 450 тыс. рублей в год.

Плюс снижение списаний и уценки — ещё 0,5–1 млн рублей.

Итого: свыше 4 млн дополнительной прибыли. Окупаемость проекта составила 819% в первый год.

Приятные побочные эффекты

Кроме прямого экономического эффекта появляются вещи, которые сложно сразу перевести в рубли, но которые сильно влияют на бизнес.

Снижается зависимость от «звёзд»

ИИ выравнивает квалификацию:

- исчезает информационное дистанцирование «только я знаю, как это делается»;
- становится меньше ситуаций «всё должно проходить через меня».

Процессы описаны, знания вынуты из сотрудников и упакованы, решения прозрачны.

Растёт вовлечённость команды

Люди видят, что компания развивается и идёт в ногу со временем (а иногда чуть впереди).

Им нравится, что:

- работать становится легче;
- результаты растут;
- сами процессы становятся интереснее.

Собственник и ключевые руководители высвобождают время

Часть рутины забирает на себя ИИ-ассистент и ИИ-аналитика.

Становится проще:

- выделять время на стратегию и развитие;
- запускать новые продукты;
- входить в новые рынки;
- улучшать бизнес-модель.

ИИ постоянно вскрывает новые возможности для развития и мягко втягивает в работу над ними.

Выводы:

— ИИ помогает повысить эффективность как низкоквалифицированных, так и высококвалифицированных процессов.

- Экономический эффект достигается за счёт высвобождения сотрудников и экономии ФОТ, возможности получить высококвалифицированные функции без найма сотрудников, повышения скорости и точности процессов, а также качества решений по управлению компанией.
- Окупаемость внедрения ИИ становится кратной, когда выбран важный для бизнеса проблемный процесс либо процесс, в котором задействовано много сотрудников.

Глава 3. С чего начать и как не споткнуться на старте

После выбора процесса и постановки цели можно запускать пилотный проект. И здесь компании нередко допускают следующие распространённые ошибки.

Первая ошибка — расфокус. Когда пытаются внедрить ИИ сразу во всей компании, во всех ключевых процессах. Ведь хочется сразу прокачать бизнес полностью и совершить рывок с ИИ. Вроде бы и сотрудники все за.

Но внедрение изменений требует немалых усилий от лидера. Ему нужно продавать идеи, обеспечивать всех ресурсами, поддерживать ритм, обсуждать возникающие проблемы. В ходе внедрения сотрудники нередко будут оправдывать медленное или нулевое продвижение своей высокой загруженностью, и надо с этим разбираться. На одном процессе это сделать совершенно реально.

А на контроль и поддержку «всех и сразу» собственнику, как правило, уже вскоре после старта времени не хватает. Сотрудники оказываются предоставлены сами себе, сталкиваются с ошибками ИИ и техническими вопросами. Они не понимают, что с этим делать, кому жаловаться, уделяют проекту всё меньше времени, и всё плавно затухает — «поиграли и разочаровались».

Вторая ошибка — выбрать один процесс, но пытаться без пилотной отработки сразу применить его ко всем сотрудникам функции. Это называется преждевременное масштабирование. Если у вас 5 логистов, то сразу всех пятерых понуждать к использованию ИИ для просчёта маршрутов. Если 7 менеджеров по продажам, то обязать сразу всех пропускать заявки через ИИ.

Казалось бы, так быстрее. Зачем тянуть и делать пилотный этап с 1–2 сотрудниками, если можно внедрить ИИ сразу всем? Но когда участников много, среди них всегда найдутся скептики, недовольные и сопротивляющиеся. Они будут фокусировать внимание команды на ошибках и недостатках, в итоге легко саботируют внедрение и настроят остальных на негатив.

Если же провести пилот с небольшим количеством приверженных сотрудников, вы сможете добиться быстрого результата, не отвлекая энергию на борьбу с сопротивлением. А затем показать остальным, к какому новому стандарту вы пришли с командой в результате пилота, что в нём учтены все нюансы, отражены ошибки, получен экономический эффект, и он теперь обязателен для применения всеми.

Третья ошибка — энтузиазм без системы. На старте уровень воодушевления идеей внедрения ИИ обычно высок — как собственника, так и сотрудников. Но он имеет свойство постепенно угасать, уступая место вихрю неотложных дел, ведь «операционка», «важное и срочное» никуда не исчезает. Первоначальной энергии рывка обычно не хватает, чтобы доехать до финиша.

И с каждой неделей вы из-за этого можете всё реже спрашивать о том, как идут дела на проекте, а сотрудники — всё меньше времени выделять ему. В итоге пилот становится

«долгостроем», и интерес к нему падает до нуля. Поэтому кроме энтузиазма нужно системное управление внедрением, которое будет всех дисциплинировать и позволит дойти до цели.

Ключевые роли участников пилота

Пилот ИИ-внедрения — это серьёзный проект управления изменениями. Он нацелен на трансформацию бизнеса, призван перестроить привычный образ работы, мышления и привычек сотрудников. Поэтому, как в любом проекте такого рода, здесь не должно быть пустых мест. Иначе будет «там, где тонко, там и рвётся». Чтобы не «порвалось», должны быть заняты все роли проекта.

Руководитель проекта

Человек, который отвечает за достижение цели пилота в назначенные сроки и для этого:

- собирает команду пилота. В неё обычно приглашают 1–2 сотрудников от процесса, которые привержены руководству, заинтересованы в облегчении и ускорении своей работы с помощью ИИ и готовы выделять 2–3 часа в неделю на проект;
- еженедельно проводит встречи команды для подведения итогов и постановки новых задач. Выявляет организационные и технические трудности, находит решения для них, поддерживает команду, даёт ей обратную связь, не позволяет выпадать участникам из проекта из-за повседневной рутины;
- оформляет итоги пилота в новые инструкции и описания процесса для последующего масштабирования.

Ответственный за обучение сотрудников работе с ИИ

Это человек, который знает, как добиваться от ИИ максимального результата и справляться с его ограничениями. Он:

- передаёт свои знания и навыки команде. При этом приземляет закономерности работы с ИИ на конкретные процессы сотрудников, показывая, как правильно пользоваться ИИ в их рабочих задачах;
- индивидуально с каждым участником пилота на рабочем месте отрабатывает сложности при использовании ИИ, учит добиваться от ИИ нужного результата;
- помогает каждому перестроить мышление, привычки, устоявшиеся подходы и встроить ИИ в ежедневную работу.

Технический специалист

Его задача — связать ИИ с вашим «железом» и программами:

- настроить доступы и VPN;
- организовать выгрузку данных по API из 1С, CRM, телефонии;
- настроить сценарии в n8n или другом автоматизаторе;
- подключать ИИ-агентов к реальным процессам.

Часто это связка: внутренний ИТ-специалист, который знает инфраструктуру компании и доступы, плюс внешняя команда, которая умеет программировать ИИ-агентов и настраивать автоматизацию.

Роль собственника бизнеса

В небольшой компании какие-то из вышеописанных ролей может выполнять сам собственник. В других они могут быть делегированы руководителям или внешней

команде внедрения. Но вот в чём наверняка придётся участвовать собственнику как лидеру и инициатору:

- продать идею изменений и задать тон. Собственник объясняет, зачем компании ИИ, чего мы хотим добиться и как это повлияет на людей. Если этого не сделать, сотрудники будут воспринимать ИИ как очередную «игрушку руководства» или угрозу своему месту;
- поддерживать проект и контролировать ход работ. В процессе неизбежно появится сопротивление: «нам некогда», «и так всё работает», «это всё не заработает у нас». Нужен человек, который не даст проекту «сползти» в ноль и поддержит команду внедрения, когда начнутся сложности.

Принять ключевые решения по архитектуре изменений

— как должны выглядеть обновлённые процессы: кто что делает, какие этапы убираем, какие добавляем;

- как технически организовать доступы: работа через VPN, где лежат данные, как сотрудники работают с ИИ, кто отвечает за ИТ-часть;
- как превратить потенциальную экономию и рост эффективности в живые деньги: кого не нанимаем, какие ставки можно сократить, как перераспределяем освободившееся время людей.

Основной риск: нередко собственник по ходу внедрения переключается на какой-то другой проект, идею, проблему, инициативу или важную бизнес-задачу. Тогда его внимание ослабевает, и сотрудники воспринимают это как сигнал — «можно расслабиться».

Именно из-за этого риска мы делаем срок пилота коротким — 4–8 недель, чтобы собственник просто не успел переключить своё внимание и с прежним рвением стремился довести проект до цели.

Как защищать данные компании

Вопрос о том, куда попадают данные компании, возникает довольно часто. Поэтому стоит его проговорить и принять организационное решение ещё на этапе пилота. Вот реальные варианты:

1. Работа с облачными ИИ-сервисами

Если вы используете облачные модели (подписка на нейросеть), важно грамотно организовать правила работы с данными.

Что нужно сделать:

Настроить параметры приватности

Включить опцию вида «не использовать мои данные для обучения модели». В большинстве сервисов это делается в настройках аккаунта или организации.

Разграничить доступы

— определить, кто и к каким данным имеет доступ;

- не давать возможность вытаскивать из ИИ «чужие» данные тем, кому они не нужны;
- использовать разные уровни прав (например, для стажёров и топ-менеджеров).

Прописать правила работы с данными

Ввести понятные для сотрудников правила:

- что можно загружать в ИИ, а что — нельзя;
- как обезличивать данные, если это нужно;
- как хранить и передавать файлы, чтобы не нарушать кибербезопасность.

Важно понимать: основные риски обычно лежат не в том, что ИИ «решит слить ваши Excel-файлы всему миру», а в человеческом факторе:

- слабые пароли;
- пересылка доступов по мессенджерам;
- загрузка в ИИ того, что никогда не должно было покидать внутренний контур компании.

Отдельный момент:

— в n8n ваши данные не хранятся «как база компании» — он просто проводит их через себя по настроенным сценариям;

- в ИИ-модели данные могут сохраняться для внутренней работы сервиса, но при выключенной опции «обучение на ваших данных» они не используются для обучения общей модели и не попадают в общий доступ.

Если есть сомнения, можно проверить двумя способами:

— теоретически — прочитать политику хранения данных сервиса;

- практически — попытаться с другого аккаунта получить доступ к загруженным ранее данным, которые не лежат в открытом интернете. Если их нельзя достать, значит, модель не «делится» ими между аккаунтами.

2. Размещение ИИ-модели на своём сервере

Если доверия к облачным решениям всё равно недостаточно, возможен вариант с размещением ИИ «у себя».

Суть:

- арендуется сервер (порядка 30 тыс. руб. в месяц) или покупается свой (от 1 млн руб. и выше);
- на него разворачивается локальная ИИ-модель;
- все данные остаются внутри контура компании.

Особенности:Без технического специалиста не обойтись

Нужен человек (или отдел), который будет:

- поддерживать сервер;
- обновлять модель;
- следить за безопасностью и стабильностью.

Некоторые расходы переходят из «переменных» в «постоянные».

Вы меньше платите за токены ИИ (обычно размер этих платежей сравним со стоимостью подписки), но платите за сервер и людей, которые его обслуживают.

Скорость и качество модели часто ниже, чем у облачных сервисов

Обычно на локальный сервер ставят не самую новую и не самую мощную версию модели. Для крупных компаний с жёсткими требованиями по безопасности это нормальный компромисс. Для большинства малых и средних бизнесов это решение «не от хорошей жизни», а из-за жёстких ограничений по политике безопасности.

Такой вариант чаще всего оправдан, когда у компании уже есть:

- свой ИТ-отдел;
- свои сервера;
- строгие требования по хранению данных внутри периметра (банки, крупные промышленные группы, госсектор).[

Когда пилот можно считать завершённым.]

Критерий успеха пилота — достижение его цели. Если вы берётесь за низкоквалифицированный процесс, то обычно целью является разгрузка сотрудника от рутины на 50–70%. Если вы повышаете с помощью ИИ качество принимаемых решений по планированию, закупкам, логистике и т. д., то цель, как правило, — это получение системных высококвалифицированных подсказок от ИИ, которые предотвращают привычные для компании ошибки при принятии дорогостоящих решений.

Если вы внедряете ИИ для появления новых процессов (стратегического маркетинга, бизнес-аналитики, оценки и адаптации сотрудников и т. д.), то целью пилота может быть успешное выполнение этого процесса с помощью ИИ новым сотрудником.

В B2B-торговой компании цель пилота по внедрению ИИ с одним менеджером была достигнута примерно через 4 недели. Если раньше на обработку заявки у него уходило в среднем 120 минут, то теперь с помощью ИИ это стало требовать в среднем 20 минут.

Мы поняли, что нас устраивает этот результат, и можно масштабировать его на других менеджеров.

Выводы:

- Наиболее частые ошибки на этапе пилота — это расфокус, вызванный желанием внедрить ИИ везде и сразу, преждевременное масштабирование и ставка на энтузиазм вместо системы.
- Роли, которые должны быть заняты для успеха пилота: руководитель проекта, ответственный за обучение сотрудников ИИ, технический специалист. Часть ролей в небольшой компании может взять на себя собственник, которому в любом случае предстоит как лидеру провести свой бизнес через проект трансформации.
- Для сохранения фокуса усилий и достижения быстрых результатов в пилот лучше брать 1–2 наиболее приверженных сотрудника, держать ритм еженедельных контрольных встреч и поставить реалистичную цель на 4–8 недель.

Глава 4. Где и как применять ИИ-агентов

Понятие «ИИ-агент» сегодня используют широко. Под ним понимают и особый режим работы нейросети, и автоматизированную функцию, и просто набор интеграций между сервисами. Разберёмся с понятиями.

Агент как режим работы нейросети

Первый смысл — это агент как режим работы нейросети, когда ей ставят задачу целиком. Не цепочка запросов, не диалог с уточнениями, а формулировка на уровне цели: собрать отчёт, изучить рынок, подготовить обзор, найти закономерности в данных, собрать презентацию.

В этом режиме нейросеть сама планирует шаги, сама ищет источники, сама собирает результат. Пользователь видит уже итог и может его принять или отклонить.

Такой формат хорошо работает в ситуациях, где:

- задача многошаговая, а вы хотите сэкономить время на длинном ступенчатом диалоге с нейросетью;
- вы знаете, как ИИ подходит к выполнению этой задачи, и можете ослабить промежуточный контроль каждого этапа;
- вам важна нацеленность ИИ на конечный результат, а не поиск истины в дискуссиях.

Но у этого режима есть ограничения, которые важно понимать заранее. Он работает дольше по времени, у него есть лимиты, а качество результата становится понятно только в конце. Если итог не устраивает, время уже потрачено, а управлять процессом по ходу невозможно.

Почему во многих задачах выгоднее начинать шаг за шагом

Однако с каждой новой задачей целесообразнее работать с нейросетью последовательно: задаётся рамка, уточняется формат результата, приводятся примеры того, что считается хорошим итогом, задаются источники и ограничения. Нейросеть проходит этот путь вместе с человеком, и результат постепенно стабилизируется.

Когда становится понятно, что:

- логика анализа не меняется;
- требования к результату ясны;
- критерии качества сформулированы,

то только тогда имеет смысл пробовать автономный режим. В этом случае агент опирается не на догадки, а на уже выстроенный эталон. Автономия появляется как следующий шаг, а не как стартовая точка.

Агент как закреплённая функция в компании

Второй, более важный для бизнеса смысл — это **агент как регулярная функция**, встроенная в процесс. Это не разовая задача и не эксперимент, а роль, которая выполняется снова и снова: например, подготовка аналитических записок, разбор разговоров, первичный анализ заявок, контроль выполнения договорённостей.

Здесь агент — это не «умный собеседник», а функция с понятными параметрами:

- откуда берутся входные данные;
- в каком формате должен быть результат;
- по каким признакам оценивается качество;
- кто использует этот результат дальше.

Ключевой момент — повторяемость. Агент в компании появляется тогда, когда один и тот же тип работы выполняется регулярно и начинает съедать значимое время людей.

Ручной агент и агент через автоматизацию — это одна и та же роль

Такой агент может работать по-разному. Иногда человек сам загружает данные и запускает анализ в диалоге с нейросетью. Иногда поток данных подаётся автоматически, и агент запускается без участия человека.

Разница здесь не в сути агента, а в способе запуска. Автоматизация не делает агента умнее. Она лишь убирает рутину подачи данных и старта сценария. При этом она добавляет другую цену — стоимость поддержки.

Поэтому автоматизация не является обязательной частью агента. Она уместна только тогда, когда действительно окупается.

Когда автоматизация оправдана

Первый критерий — **частота.** Если функция выполняется ежедневно и требует рутинной загрузки данных, автоматизация почти всегда оправдана. Если раз в неделю — иногда, в зависимости от объёма ручной работы. Если раз в месяц — почти никогда. В таких случаях стоимость поддержки автоматизации чаще всего превышает пользу.

Второй критерий — **стабильность.** Автоматизация работает там, где:

- входные данные приходят в одном формате;
- промпт не требует постоянных правок;
- результат имеет фиксированную структуру;
- количество исключений минимально.

Если логика анализа постоянно меняется, автоматизация начинает ломаться.

Третий критерий — **наличие владельца.** Любая автоматизация со временем даёт сбои: источники меняют формат, интеграции зависают, появляются ошибки. Если в компании нет человека, который понимает, как это поддерживать, автоматизация быстро превращается в точку риска.

Компромиссный вариант: автоматизировать не всё

Во многих случаях разумно автоматизировать не весь процесс, а только его часть. Например, сбор и доставку данных. Анализ при этом остаётся в ручном режиме, где человек может менять логику, задавать уточнения и контролировать качество

результата.

Такой подход часто даёт максимальный эффект без лишней сложности.

Побочные эффекты, о которых редко думают заранее

У автономного режима агента есть своя цена: ожидание и неопределённость результата. Он удобен, но не всегда предсказуем.

У автоматизации другая цена: сложность поддержки. Даже простые цепочки со временем обрастают исключениями. И если процесс ещё не устоялся, автоматизация не закрепляет результат, а фиксирует хаос.

Поэтому главный риск не в технологии, а в преждевременной автономности. Когда системе дают свободу до того, как появилось понимание, что именно должно получаться на выходе.

Как выбрать формат под задачу

На практике выбор можно свести к нескольким правилам:

- Если задача разовая и важна точность — работа с ИИ в диалоге, с контролем шагов.
- Если задача разовая и нужна скорость — автономный режим агента.
- Если задача регулярная и стандартная — агент как функция.
- Если задача регулярная, стандартная и частая — агент как функция с автоматизацией.

Ключевой ориентир — это не технологичность решения, а воспроизводимость результата и управляемость качества.

Итог

ИИ-агент — это либо режим работы нейросети, либо закреплённая функция в процессе.

Автоматизация может усиливать агента, а может усложнять процесс, если применяется раньше времени.

Сначала появляется понимание, каким должен быть результат, затем — устойчивый сценарий работы, и только потом — автономия.

Когда в компании начинают использовать искусственный интеллект, почти всегда это происходит фрагментарно. В одном месте ИИ помогает писать тексты, в другом — анализирует данные, в третьем — делает сводки встреч или отчёты. Порой всё это разрозненно и не даёт системного эффекта. Тут и возникает потребность в оркестрации.

Что в бизнесе называют оркестрацией

В прикладном смысле оркестрация — это управление связкой шагов внутри процесса:

- какие действия выполняются;
- в какой последовательности;
- какие данные передаются между шагами;
- где происходит контроль качества;

- где человек принимает решение.

Оркестратор — это ИИ-агент, который настроен так, чтобы выстраивать логику процесса, управлять другими ИИ-агентами, синхронизировать и координировать их между собой, настраивать их работу, задавать им промпты и проверять результат. Некий аналог руководителя, но с оговорками.

Оркестрация не является «мозгом компании» и не заменяет управление. Это способ собрать отдельные ИИ-функции в понятную, воспроизводимую цепочку, которая даёт предсказуемый результат.

Оркестрация:

- ускоряет подготовку материалов;
- снижает количество ручной рутинной работы;
- повышает согласованность решений.

Оркестрация не:

- принимает управленческие решения за людей;
- не несёт ответственности за результат;
- не заменяет дисциплину управления.

Где оркестрация даёт эффект, а где почти бесполезна

Оркестрация имеет смысл там, где процесс:

- состоит из нескольких повторяющихся шагов;
- использует одни и те же источники данных;
- выполняется регулярно (ежедневно или еженедельно);
- имеет понятный критерий качества результата.

Типичные примеры:

- аналитические записки по разговорам сотрудников;
- регулярные управленческие отчёты;
- подготовка материалов к встречам и one-to-one;
- планирование с обновляемыми вводными;
- анализ заявок, сделок, отклонений.

Почти не даёт эффекта оркестрация:

- разовых задач;
- задач с постоянно меняющейся логикой;
- творческих задач без чёткого результата;
- процессов, где цена ошибки крайне высока и требуется ручная проверка каждого шага.

Если в процессе нет стабильного результата, нет владельца и нет критериев качества — оркестрация только усилит хаос.

Как оркестратор реально работает на практике

На практике оркестрация существует не в одном формате, а сразу в нескольких режимах.

1. Оркестрация в ручном режиме

Самый базовый и часто самый правильный вариант.

Человек в диалоге с оркестратором ИИ-агентов:

- определяет ход процесса;
- запрашивает обратную связь на ответы ИИ-агентов;
- передаёт результаты между этапами;
- останавливает процесс, если качество не устраивает;
- принимает итоговое решение, в том числе на основе рекомендаций оркестратора.

Этот режим особенно важен:

- на старте;
- при высокой цене ошибки;
- при нестабильных входных данных;
- когда логика процесса ещё формируется.

2. Оркестратор как режим агента нейросети с ручным запуском

В этом режиме нейросети ставится задача целиком: подготовить отчёт, провести анализ, собрать материал. Система сама планирует шаги, ищет данные, формирует результат.

Этот режим:

- удобен для разовых задач;
- подходит для исследований и черновиков;
- экономит время на подготовку первого варианта.

Ограничения этого режима:

- выполнение занимает больше времени;
- есть лимиты по использованию;
- результат не всегда совпадает с ожиданиями;
- исправления возможны только после завершения всей задачи.

На практике такой режим хорошо работает после того, как человек уже прошёл путь step-by-step и понимает, каким должен быть итог.

3. Оркестрация как автоматизированная связка сценариев и промптов

Это то, что чаще всего называют «ИИ-агентом» в прикладном смысле.

Здесь:

- входные данные поступают автоматически;
- используется один и тот же промпт;
- результат формируется по стабильному сценарию;

- запуск происходит без участия человека.

Примеры:

- ежедневная транскрибация разговоров;
- регулярные аналитические записки;
- стандартные отчёты;
- мониторинг показателей.

Ключевое условие: процесс должен быть повторяющимся и стандартизированным. Если промпт приходится менять каждый раз, автоматизация становится источником проблем.

4. Смешанные режимы — норма

В реальных компаниях почти всегда используется комбинация:

- часть шагов автоматизирована;
- часть работает в режиме агента;
- часть остаётся ручной.

Это нормальное состояние зрелой системы. Попытка привести всё к одному формату почти всегда снижает качество.

Заблуждения об оркестрации

Самое распространённое заблуждение — ожидание, что оркестрация снимет необходимость контроля.

ИИ не чувствует контекст бизнеса, не несёт ответственности и не понимает последствий ошибок. Поэтому:

- контроль качества остаётся обязательным;
- человек остаётся владельцем результата;
- точки остановки должны быть заданы заранее.

Особенно опасно отпускать контроль в процессах, связанных с:

- деньгами;
- клиентами;
- юридическими рисками;
- репутацией компании.

Оркестрация усиливает управление, но не заменяет его.

Из чего состоит рабочая связка

Любая оркестрация держится на четырёх элементах.

Роли. Кто отвечает за входные данные, кто проверяет результат, кто принимает решение.

Входы. Откуда берутся данные, в каком формате, кто отвечает за их актуальность.

Выходы. Какой результат считается готовым, кому он передаётся, как он используется дальше.

Контроль качества. Где проверяется результат, какие ошибки считаются критичными, что является сигналом остановки процесса.

Если хотя бы один элемент не определён, оркестрация начинает «жить своей жизнью».

Где оркестрация чаще всего ломается

Типовые точки отказа:

- попытка автоматизировать неустоявшийся процесс;
- отсутствие владельца результата;
- слишком сложные цепочки без явной пользы;
- отсутствие поддержки автоматизации;
- ожидание, что ИИ сам будет «держать рамку».

Особенно часто проблемы возникают при редких процессах. Если задача выполняется раз в месяц, автоматизация почти всегда сложнее ручной работы.

Как внедрять оркестрацию без перегруза

Практика показывает, что устойчивый путь выглядит так:

Этап 1. Ручная оркестрация и фиксация эталона результата

Важно понять, какой результат нужен и как он выглядит.

Этап 2. Автоматизация вспомогательных шагов

Сбор данных, подготовка файлов, транскрибация.

Этап 3. Автоматизация стабильного сценария

Только после того, как логика перестала меняться.

Этап 4. Упрощение

Убираются лишние шаги, сокращается количество агентов, усиливается контроль качества.

Саммари

Оркестрация — это способ превратить разрозненное использование ИИ в управляемый процесс. Она работает только там, где есть повторяемость, критерии качества и ответственность. Лучшие системы почти всегда используют смешанные режимы и сохраняют контроль за человеком.

Практическое задание

Выберите один процесс в компании и:

- опишите его шаги «как есть»;
- определите, где ИИ реально усиливает результат;
- для каждого шага выберите режим: ручной, агент, автоматизация;
- задайте точки контроля качества и остановки.

Этого достаточно, чтобы оркестрация начала работать как управленческий инструмент, а не как технологический эксперимент.

Глава 5. Модель зрелости внедрения ИИ в компанию

Как меняются организация, роли и управление

1. Зачем собственнику модель зрелости

За последние два года искусственный интеллект появился почти в каждой компании. Где-то — в виде чат-ботов, где-то — как аналитика, где-то

- как «помощник» для сотрудников и руководителей. Инструменты часто одни и те же, бюджеты сопоставимы, ожидания похожи. Результаты — радикально разные.

В одних компаниях ИИ остаётся личным инструментом отдельных людей. В других — становится частью управленческого цикла. В третьих — начинает менять саму логику организации работы.

Эта глава нужна, чтобы у собственника появился язык и рамка, позволяющие:

- понимать, **где именно находится его компания** в развитии ИИ;
- видеть, **почему эффект нестабилен или не масштабируется;**
- понимать, **какие управленческие изменения необходимы,** а какие преждевременны.

Речь здесь не про технологии. Речь про управление.

2. Почему зрелость ИИ стала отдельной управленческой темой

Несколько наблюдений из исследований и практики последних лет:

- В Anthropic сотрудники описывают сдвиг своей работы в сторону контроля и редактирования результатов ИИ. Один из участников исследования прямо говорит, что его роль сместилась «на 70%+ в сторону ревьюера и редактора ИИ-кода». Это не лозунг, а описание реального перераспределения времени и ответственности.
- Gartner прогнозирует, что к 2026 году около 20% компаний сознательно сократят или уплотнят слой среднего менеджмента. Не из-за моды, а из-за изменения функций: сбор, обобщение и передача информации перестают быть узким местом.
- McKinsey в своих исследованиях описывает агентную модель исполнения, где небольшая команда из 2–5 человек способна надзирать за «фабрикой» из 50–100 специализированных ИИ-исполнителей. Смысл не в числах, а в масштабе: резко растёт разрыв между объёмом исполнения и возможностями человеческой координации.

Общий вывод из этих наблюдений простой: ИИ ускоряет исполнение, и именно поэтому обнажает слабости управления.

3. Основная модель зрелости: 5 уровней

Эта модель — управленческая линейка. Она показывает не «насколько вы продвинуты в ИИ», **а насколько ваша организация способна извлекать устойчивый эффект.Уровень 0. Энтузиазм без результатаКак выглядит**

- ИИ используют отдельные сотрудники «для себя»;
- помогает писать тексты, письма, идеи, иногда анализировать;
- эффект есть, но он личный и не масштабируется;
- в управлении компании ИИ никак не зафиксирован.

Типичные ошибки

- завышенные ожидания без критериев успеха;
- всё держится на 1–2 энтузиастах;
- решения принимаются «по ощущениям», без контроля качества.

Что переводит дальше

- выбор 1–2 процессов с понятной ценностью;
- единые требования к результату и проверке.

Уровень 1. Пилоты в отдельных процессахКак выглядит

- есть несколько внедрений в конкретных задачах;
- эффект заметен, но нестабилен;
- много ручной работы вокруг ИИ: загрузить данные, сформулировать запрос, перепроверить.

Типичные ошибки

- процессы выбраны «по моде», а не по управляемости;
- нет владельца результата;
- качество обсуждают, но не измеряют.

Что переводит дальше

- контур качества: критерии, примеры хорошего и плохого результата, чек-листы;
- минимальная дисциплина данных и источников правды.

Уровень 2. Регулярная работа в управленческом циклеКак выглядит

- ИИ встроен в регулярные действия: разборы, встречи, контроль;
- появляются устойчивые форматы результата: аналитические записки, отчёты, сводки;
- руководители начинают опираться на ИИ как на стандартный слой анализа.

Типичные ошибки

- ограничение ИИ «саммари встреч»;

- поведение руководителей не меняется: решения и контроль остаются прежними;
- качество держится на одном сильном человеке.

Что переводит дальше

- явное закрепление ролей: кто ставит задачи ИИ, кто проверяет, кто отвечает за данные;
- пусть грубые, но регулярные метрики качества.

Уровень 3. Масштабирование без потери качестваКак выглядит

- внедрения тиражируются по одной логике;
- есть библиотека решений: шаблоны, сценарии, форматы, правила проверки;
- результат не разваливается при расширении.

Типичные ошибки

- темп масштабирования выше, чем способность удерживать качество;
- усложнение автоматизации без управления;
- разрозненные подходы без стандарта.

Что переводит дальше

- архитектурное мышление: что делаем вручную, что регулярно, что автоматизируем;
- управление изменениями: обучение, закрепление в ежедневной работе, контроль исполнения.

Уровень 4. Новая модель организации работыКак выглядит

- значительная часть исполнения выполняется ИИ, люди удерживают рамки, качество и исключения;
- роль руководителей меняется: меньше передачи информации, больше управления качеством и решениями;
- масштабируемость резко растёт. McKinsey описывает это как ситуацию, где небольшая команда способна надзирать за большим объёмом исполнения.

Типичные ошибки

- восприятие этого уровня как «внедрения софта», а не организационной трансформации;
- попытка убрать человеческий контроль;
- отсутствие управления стоимостью, доступами, ответственностью.

4. Почему одного уровня недостаточно: профиль зрелости

Две компании могут находиться на одном уровне и получать разный эффект. Причина — зрелость распределена неравномерно. Поэтому полезно смотреть не только на уровень, но и на профиль зрелости.

5. Пять шкал зрелости внедрения ИИ в бизнес

В реальности две компании могут формально быть на одном уровне и получать совершенно разный эффект. Причина почти всегда одна: зрелость распределена неравномерно. Где-то сильная дисциплина качества, но слабые данные. Где-то руководители активно используют ИИ, но ответственность размыта. Где-то есть хорошие пилоты, но они не превращаются в стандарт работы.

Поэтому полезно смотреть на зрелость как на профиль по пяти шкалам. Это не про «продвинутость», а про управляемость. Каждая шкала отвечает на простой вопрос: что именно в компании помогает эффекту закрепиться и масштабироваться, а что, наоборот, превращает внедрение в череду разовых экспериментов.

Ниже пять шкал, по которым лучше всего видно, насколько компания готова превращать ИИ из игрушки в устойчивый управленческий инструмент.

1) Управленческое мышление об ИИ

Про то, как руководители принимают решения и строят работу.

На старте ИИ почти всегда воспринимается как ускоритель: быстрее написать, быстрее придумать, быстрее собрать черновик. Это полезно, но это личная эффективность отдельных людей. Бизнес-эффект начинается позже, когда ИИ становится частью мышления руководителей и способом принимать решения. Это тонкий момент: инструмент может быть один и тот же, а эффект разный именно потому, что одни используют его как «сервис», а другие — как управленческий слой.

Низкая зрелость

- руководители обращаются к ИИ эпизодически: когда нужно быстро подготовить текст, презентацию, список идей;
- решения принимаются как раньше. ИИ не влияет на выбор приоритетов, логику действий, требования к результату;
- вопросы к ИИ формулируются расплывчато, без контекста и рамок. Ответы получаются красивыми, но неуправляемыми.

Средняя зрелость

- руководители начали использовать ИИ для анализа: разбор переписок, встреч, отчётов, причин провалов, гипотез;
- ИИ появляется в регулярных задачах, но нет нормы, где он обязателен, а где нет;
- если ИИ даёт неудобный вывод, его легко «отложить»: он всё ещё воспринимается как советчик, а не как часть управленческой технологии.

Высокая зрелость

- в компании возникает управленческая привычка: важные решения проходят через ИИ как через отдельный слой анализа, проверки и аргументации;
- руководители умеют задавать рамки: что считаем целью, что считается качеством, какие допущения запрещены, что является источником фактов;

- ИИ помогает не только делать работу, но и улучшать саму организацию работы: сокращать хаос, наводить порядок в ответственности, формализовать правила.

Что даёт высокая зрелость по этой шкале: решения становятся менее эмоциональными и более проверяемыми. В компании снижается число «решили на ощущениях и потом переделали». Управление начинает опираться на факты и логику, а не на уверенность говорящего.

2) Качество и готовность данныхПро то, чем компания кормит ИИ и насколько это похоже на реальность

Почти каждый провал внедрения ИИ начинается с простого: данные не готовы. В компаниях часто есть ощущение, что данных много, но это обман. Много файлов, таблиц, чатов и отчётов не означает, что есть единая картина. ИИ в такой среде начинает вести себя предсказуемо: где-то угадывает, где-то дорисовывает, где-то опирается на неверный источник. И возникает ощущение: «он ошибается». На самом деле ошибается компания, которая не определила, что считается правдой и как её проверять.

Низкая зрелость

Данные разрознены и противоречивы: цифры в отчёте не совпадают с цифрами в учёте, планы не совпадают с фактом, разные люди называют одни и те же показатели разными словами.

Нет понятия «источник правды». В споре выигрывает тот, кто громче, а не тот, у кого правильнее.

Данные живут в личных файлах сотрудников, в переписках, в неструктурированных заметках.

Средняя зрелость

Основные данные собраны, но требуют ручной очистки и подготовки перед тем, как их можно использовать.

Появляются первые правила: где берём выручку, где берём себестоимость, где берём список клиентов, кто отвечает за актуальность.

ИИ уже даёт пользу, но всё ещё зависит от «переводчиков» внутри компании, которые умеют подготовить материал.

Высокая зрелость

Компания определила источники правды по ключевым блокам и научилась поддерживать их актуальность.

Данные имеют стабильные форматы, их можно регулярно использовать без ручной героики.

Появляется дисциплина: если данные плохие, это управленческая проблема, а не повод спорить с результатом ИИ.

Что даёт высокая зрелость по этой шкале: ИИ начинает работать предсказуемо. Результат становится повторяемым. Ошибки становятся редкими и понятными по

происхождению.

3) Контроль качества результата ИИПро то, как компания удерживает точность и безопасность выводов

В любой функции, где ИИ даёт рекомендации, оценки или формирует документы, качество становится центром всей системы. Если качества нет, эффект не закрепляется. Руководители быстро теряют доверие, сотрудники начинают пользоваться «как получится», а дальше начинается привычный сценарий: внедрение вроде было, а результата нет.

Качество здесь не означает идеальность. Оно означает управляемость: понятно, что считается хорошим результатом, как его проверяют, кто за это отвечает и как улучшают систему при ошибках.

Низкая зрелость

- качество оценивается по ощущениям. У одного руководителя «нормально», у другого — «не нравится»;
- нет примеров эталонного результата, нет чек-листа, нет правил;
- ошибки обсуждаются эмоционально и заканчиваются запретами: «лучше не используйте».

Средняя зрелость

- появляются требования к формату результата: структура, объём, обязательные элементы;
- есть примеры хорошего и плохого, есть типовые ошибки;
- контроль держится на сильных людях и их внимательности. Когда они перегружены, качество проседает.

Высокая зрелость

- в компании есть контур качества: критерии, примеры, правила проверки, понятные роли;
- ошибки фиксируются, классифицируются и становятся материалом для улучшения;
- встроена защита от типовых рисков: конфиденциальность, ошибки фактов, смешивание источников, необоснованные выводы.

Что даёт высокая зрелость по этой шкале: доверие к результатам ИИ становится стабильным, а не эмоциональным. Компания не «верит» ИИ — она управляет им.

4) Встраивание ИИ в управленческий ритмПро то, становится ли ИИ частью регулярной работы, а не отдельной активностью.

Устойчивый эффект появляется тогда, когда ИИ перестаёт быть событием. Не «попробовали», не «сделали проект», не «внедрили инструмент». Он становится частью регулярной работы: подготовки решений, контроля, разборов, обучения людей, планирования.

Самый частый ложный прогресс здесь связан с записями встреч и сводками. Компании получают аккуратные тексты, думают, что это и есть улучшение управления. Но сводка

не меняет управление. Управление меняют решения, контроль исполнения и развитие людей.

Низкая зрелость

- ИИ используется нерегулярно. Польза есть, но она случайна;
- нет стабильных форматов, которые повторяются из недели в неделю;
- эффект не накапливается.

Средняя зрелость

- ИИ появляется в регулярных практиках: отчёты, разборы, аналитические записки, подготовка решений;
- результаты используются, но ещё нет единой технологии: каждый делает по-своему;
- временные улучшения возможны, но устойчивость зависит от конкретных людей.

Высокая зрелость

- ИИ встроен в управленческий цикл компании: сбор данных, анализ, решение, контроль исполнения, разбор отклонений, развитие людей;
- есть регулярные форматы результата, которые поддерживают дисциплину управления;
- руководители воспринимают ИИ как стандарт работы: без него цикл считается неполным.

Что даёт высокая зрелость по этой шкале: управление перестаёт быть разовыми всплесками и становится системным. Компания начинает держать темп и качество без постоянных «героических» усилий.

5) Культура ответственности и довериеПро то, кто отвечает за результат и как люди относятся к ошибкам

ИИ создаёт новую проблему, к которой многие не готовы: размывание ответственности. Очень легко начать говорить: «так получилось, потому что ИИ так написал». Или наоборот: «ИИ ошибается, значит, им пользоваться нельзя». В обоих случаях компания теряет эффект.

Зрелая культура начинается с простой мысли: ИИ помогает, но ответственность остаётся у людей. Тогда появляется спокойное отношение к ошибкам и умение улучшать систему.

Низкая зрелость

- ошибка ИИ воспринимается как повод для спора, обвинений или отказа;
- сотрудники боятся пользоваться ИИ, руководители не доверяют;
- внутри компании нет согласия, кто принимает итоговое решение.

Средняя зрелость

- ответственность формально закреплена за человеком, но фактически решения иногда «перекладываются» на ИИ;
- в компании идут споры про доверие вместо того, чтобы строить контур качества;
- люди используют ИИ, но стараются делать это незаметно, чтобы не нести риски.

Высокая зрелость

- ответственность ясна и принята: ИИ не является субъектом решения;
- ошибки рассматриваются как материал для улучшения правил, данных и контроля качества;
- в компании появляется спокойная, взрослая практика: доверяем, проверяем, улучшаем.

Что даёт высокая зрелость по этой шкале: компания быстрее учится. Она не тратит энергию на споры и страхи, а превращает опыт использования ИИ в стандарт.

Как использовать шкалы на практике

Эти пять шкал дают собственнику ясный способ думать о зрелости. Если эффект не держится, почти всегда причина находится в одной из шкал. Если внедрения «плывут» при масштабировании, проблема обычно в качестве, данных и культуре ответственности. Если люди используют ИИ, но бизнес не меняется, причина чаще всего в управленческом мышлении и ритмах.

В зрелом внедрении не обязательно быть сильным по всем шкалам сразу. Достаточно увидеть, где узкое место, и укрепить его. Тогда уровень зрелости начинает расти естественно, без громких проектов и постоянных перезапусков.

6. Как меняются роли в компании6.1. Роль собственникаНизкие уровни

- ожидание быстрого чуда;
- фокус на инструменте, а не на системе;
- маятник «вдохновение — разочарование».

Средние уровни

- собственник задаёт стандарты: качества, источников данных, ответственности;
- перестраивает управленческий цикл;
- начинает видеть реальные слабые места управления.

Высокий уровень

- управление рамками, приоритетами и рисками;
- контроль качества решений становится ключевой функцией.

6.2. Средний менеджмент

- сжимается функция сбора и передачи информации;
- растёт ценность:

- постановки рамок,
- управления качеством,
- работы с исключениями,
- развития людей.

Anthropic описывает этот сдвиг как переход от «делания» к надзору и ответственности за работу множества ИИ-исполнителей.

6.3. Сотрудники

- ценность смещается от скорости выполнения к точности, ответственности и пониманию процесса;
- умение проверять и уточнять результат становится важнее, чем умение быстро производить черновик.

6.4. Культура компании

- норма — пропускать решения через ИИ, но не перекладывать на него ответственность;
- ошибка ИИ — повод улучшить стандарт, а не повод для спора;
- управление становится более регулярным и прозрачным.

7. Итог главы

ИИ не упрощает управление. Он делает его честнее. Слабые места, которые раньше скрывались за скоростью и объёмом ручной работы, становятся видимыми сразу.

Зрелость внедрения ИИ — это не вопрос инструментов. Это вопрос того, как устроена ответственность, качество и управление.

8. Саммари и практическое заданиеСаммари

- Эффект от ИИ определяется зрелостью управления.
- Уровень важен, но профиль зрелости — важнее.
- Роли людей меняются, ответственность остаётся.

Практика

- Определите текущий уровень зрелости (0–4).
- Оцените компанию по пяти шкалам.
- Зафиксируйте: какая роль у собственника, руководителей и сотрудников сейчас — и какой должна стать на следующем уровне.

Часть 2. Практика: ИИ в бизнес-функциях

◆ ◆ ◆

Первая часть книги была про то, как проекты внедрения искусственного интеллекта срываются. Там мы разбирали управленческие ошибки, из-за которых хорошие идеи превращаются в затянувшиеся эксперименты, а ожидания — в разочарование.

Во второй части фокус другой. Здесь мы говорим о том, как искусственный интеллект встраивается в конкретные функции и начинает приносить пользу бизнесу на практике. Без обещаний про чудеса и без попытки заменить людей. Мы будем смотреть на типовые проблемы в каждой функции, на то, как компании обычно пытаются их решить, почему эти попытки часто дают слабый эффект и где именно искусственный интеллект действительно усиливает команду.

Важно сразу договориться о трёх вещах.Первое. Искусственный интеллект не является универсальным решением. Он усиливает управленческую систему, а не подменяет её. Если в компании нет дисциплины, нет регулярных управленческих ритмов, нет ответственности и понятных правил, искусственный интеллект не станет волшебной палочкой. Он просто ускорит хаос.

Второе. Эффект почти всегда начинается с простого. Не с красивых платформ, не с больших бюджетов, не с долгих внедрений. А с понятного процесса, где есть повторяемость, измеримость и высокая цена ошибок. Поэтому во всех главах будет один и тот же управленческий вопрос: где именно мы теряем деньги, время или качество решений и как это можно зафиксировать в цифрах.

Третье. В этой части будет меньше «инструментов» и больше логики внедрения. Конкретные рабочие материалы, форматы документов и примеры формулировок вынесены отдельно — туда, где их удобно обновлять и дополнять. В книге же важнее другое: чтобы вы поняли, как мыслить, как выбирать точку входа и как не скатиться в «поиграли и бросили».

Если первая часть защищала от провалов, то вторая помогает увидеть практическую карту: куда именно можно встроить искусственный интеллект в бизнесе и как сделать так, чтобы он начал работать в интересах результата, а не ради самого факта внедрения.

Какие проблемы решает внедрение ИИ

ИИ работает не «вообще», а против очень конкретных болей.

1. Низкая эффективность бизнес-модели

ИИ помогает:

- быстро разрабатывать стратегии и продуктовые решения на уровне компании;
- углублять аналитику рынка, клиентов и финансов;
- находить резервы для снижения постоянных операционных расходов.

2. Низкая управляемость бизнеса

Вместо одного уставшего собственника, который «тащит всё в голове», у вас появляются ИИ-топ-менеджеры мирового уровня квалификации:

- по финансам;
- по HR;
- по аналитике;
- по закупкам и логистике;
- по маркетингу и продажам и т. д.

Они не заменяют живых людей, но снимают с них 50–80% рутинной аналитической работы, закрывают дефицит экспертизы, позволяют вводить те процессы и функции, которые вы раньше видели только у топ-компаний.

3. Низкая эффективность бизнес-процессов

ИИ:

- ускоряет выполнение рутинных операций с данными;
- помогает принимать более точные решения на каждом шаге;
- снижает трудозатраты и количество ошибок.

4. Слабая работа сотрудников фронт-зоны (продажи, сервис)

За счёт:

- аналитики транскрибаций их разговоров с клиентами;
- регулярной обратной связи на понятном языке;
- конкретных рекомендаций по скриптам, аргументам, вопросам, структуре разговора.

Руководители регулярно видят, кто и в чём именно проседает и что с этим делать.

5. Перегруженность бэк-офиса

ИИ:

- автоматизирует рутинное формирование документов, отчётов, писем, служебок;
- помогает находить ошибки и несоответствия;
- предлагает решения на основе истории данных компании.

6. Низкая эффективность руководителей

ИИ позволяет:

- анализировать транскрибации встреч и совещаний;
- связывать поведение руководителя с результатами в цифрах;
- помогать руководителю лучше планировать, делегировать, контролировать и улучшать процессы.

Глава 6. Продажи: заявки, переговоры, коммерческие предложения и

речевая аналитика

В большинстве компаний продажи выглядят управляемыми. Есть заявки, есть воронка, есть коммерческие предложения, есть отчёты. Руководитель видит цифры по этапам, менеджеры заняты, встречи и звонки идут постоянно.

При этом деньги теряются не на уровне факта сделки, а гораздо раньше — в решениях, которые принимаются внутри коммуникации с клиентом.

Продажи ломаются не потому, что менеджеры не стараются, и не потому, что у компании плохой продукт. Они ломаются там, где бизнес не видит, **как именно клиент принимает решение,** и не может этим процессом управлять.

Где в продажах теряются деньги

Если убрать формальные объяснения, картина обычно выглядит так:

- часть заявок не доходит до предметного разговора;
- клиенту отправляют коммерческое предложение, но дальше ничего не происходит;
- менеджер говорит, что клиент «думает», «сравнивает», «вернётся позже»;
- руководитель видит зависшие сделки, но не понимает, что именно в них не сработало;
- обучение и контроль не дают устойчивого изменения поведения.

Формально всё правильно: заявки обработаны, КП отправлены, статусы стоят. Фактически — решения клиента не двигаются.

Как обычно пытаются это исправить

Компании действуют логично и последовательно:

- усиливают контроль: отчёты, планёрки, дополнительные поля в CRM;
- вводят скрипты и стандарты общения;
- обучают менеджеров техникам продаж;
- делают выборочные прослушки звонков;
- нанимают более сильных менеджеров или усиливают руководителя отдела продаж.

Часть проблем это действительно закрывает. Но эффект почти всегда ограничен. Контроль остаётся ручным, обучение — эпизодическим, а качество коммуникации по-прежнему зависит от отдельных людей. Руководитель управляет результатами, но не управляет причинами этих результатов.

Почему привычные способы упираются в потолок

Есть несколько системных ограничений, которые редко проговариваются вслух.

Во-первых, невозможно вручную анализировать весь объём коммуникаций. Прослушивается выборка, читается часть переписки, разбираются отдельные сделки. Остальное остаётся вне поля зрения.

Во-вторых, CRM фиксирует этапы, но не фиксирует содержание решений. В ней видно, что сделка перешла на этап «КП отправлено», но не видно, понял ли клиент ценность, принял ли он логику предложения, были ли закрыты его сомнения.

В-третьих, обучение даёт знания, но не создаёт управляемый стандарт поведения. Менеджеры знают, как «надо», но в реальной ситуации действуют по-разному.

В итоге руководитель продаж оказывается в ситуации, где он вынужден либо усиливать контроль, либо полагаться на интуицию и опыт отдельных сотрудников.

Ожидания от ИИ в продажах

На этом месте у бизнеса появляется естественный интерес к ИИ. Ожидания обычно такие:

- ИИ поможет быстрее и качественнее отвечать на заявки;
- ИИ будет подсказывать, что говорить клиенту;
- ИИ сможет писать хорошие коммерческие предложения;
- ИИ позволит понять, почему сделки зависают;
- ИИ поможет выровнять качество работы менеджеров.

Все эти ожидания понятны. Проблема начинается тогда, когда ИИ начинают использовать как замену мышления, а не как инструмент управления процессом принятия решений.

Типовые ошибки внедрения ИИ в продажахПервая ошибка: начинать с генерации текстов.

Коммерческие предложения становятся аккуратнее, письма — длиннее, но логика сделки не меняется. Клиент по-прежнему не понимает, почему ему стоит двигаться дальше.

Вторая ошибка: попытка автоматизировать продажи целиком

Ответственность за ход сделки размывается. Менеджер перестаёт чувствовать, что именно он ведёт клиента к решению.

Третья ошибка: факультативность использования

ИИ доступен, но не встроен в обязательные точки процесса. В простых ситуациях его используют, в сложных — игнорируют.

Четвёртая ошибка: превращение ИИ в инструмент контроля

Команда начинает защищаться, общение формализуется, доверие к аналитике падает.

Пятая ошибка: отсутствие управленческих действий по итогам анализа

Даже когда появляется аналитика, непонятно, какие решения должен принять руководитель и как это влияет на систему.

Шестая ошибка: смешивание разных типов продаж

Разные продукты, циклы и клиенты анализируются одинаково, и выводы оказываются поверхностными.

Где ИИ действительно даёт эффект в продажах

Практика показывает, что ИИ начинает работать тогда, когда его используют не для ответов клиенту, а для управления качеством решений внутри процесса продаж.

Заявки

ИИ помогает структурировать входящие запросы, выявлять недостающие вводные, видеть, где менеджер начинает разговор, не понимая реальной задачи клиента. Это снижает количество пустых диалогов и ускоряет выход на предметное обсуждение.

Переговоры и переписка

Анализ разговоров и переписки позволяет увидеть:

- где менеджер недодиагностировал ситуацию клиента;
- где ценность продукта была сформулирована неубедительно;
- где разговор преждевременно ушёл в обсуждение цены;
- где сомнения клиента остались без ответа.

Это даёт руководителю материал для точечного управления, а не для общих замечаний. Есть и дополнительный эффект. Высвобождается время руководителей. Оно уходит не в новые отчёты и хаотичные прослушки, а в работу с ключевыми клиентами и настройку системы продаж. Это усиливает эффект от самой аналитики и делает продажи управляемыми, а не реактивными.

Коммерческое предложение

Коммерческое предложение перестаёт быть формальным документом. Оно становится продолжением логики разговора: фиксацией критериев, рисков, вариантов и следующего шага. Количество зависших КП снижается не за счёт текста, а за счёт ясности решения для клиента.

Дисциплина следующего шага

Каждый контакт заканчивается конкретной договорённостью. Не формальной, а проверяемой. Анализ коммуникаций позволяет увидеть, где следующий шаг отсутствует, где он размытый, а где ответственность не зафиксирована. Это превращает следующий шаг в управленческий механизм, а не строку в CRM.

Практика: два кейса, где продажи стали управляемымиКейс 1. B2B-торговая компания: обработка заявки и коммерческого предложения

Этот кейс уже упоминался в первой части как пример правильно выбранного процесса и понятного экономического эффекта. Здесь важен другой уровень

- как именно устроена продажа в B2B-торговле, где сделка решается не «красотой» текста, а скоростью реакции, точностью подбора и ясностью следующего шага для клиента.

Как выглядела работа отдела продаж до пилота

Входящая заявка в B2B-торговле редко выглядит аккуратно. Чаще это смесь форматов: позиция из каталога, название «как у нас в цеху», фрагмент старого счёта, фотография шильдика, перечень в письме, иногда несколько сообщений подряд в мессенджере. По сути клиент сообщает одно: нужно срочно, чтобы подошло и чтобы не было ошибки.

Дальше внутри компании запускался полностью ручной конвейер. Менеджеру нужно было понять, что именно запрошено, сопоставить это с номенклатурой, проверить остатки и сроки, подобрать аналоги и замены, а затем собрать коммерческое предложение так, чтобы оно отражало не весь ассортимент, а конкретное решение задачи клиента.

Среднее время активной работы менеджера над одной сложной заявкой составляло около 120 минут. Это не ожидание между звонками, а два часа плотной работы с каталогами, остатками и сверками.

Из-за этой нагрузки коммерческие предложения уходили медленно. Фактический цикл выглядел так: три рабочих дня и больше. В этом рынке скорость — часть конкурентного преимущества. Компания теряла заказы не на переговорах, а на тайминге: клиент просто не дожидался ответа и уходил туда, где реагировали быстрее. По оценке собственника и анализу данных, около 30% запросов терялись именно из-за сроков.

Как сформулировали цель пилота

Цель была сформулирована жёстко и измеримо:

- ускорить обработку заявок минимум в шесть раз;
- сократить среднее активное время работы менеджера с 120 до 20 минут на заявку;
- сократить срок выдачи коммерческого предложения клиенту с трёх рабочих дней до одного.

Как организовали процесс на старте

Пилот намеренно не начинали с глубокой автоматизации. Основным носителем данных оставили Excel, а инструментом взаимодействия с ИИ — облачный ChatGPT. Это позволило быстро начать работу на реальных заявках и увидеть узкие места без сложной настройки систем.

Процесс опирался на три обязательных элемента:Первый: единая форма входа. Любая заявка приводилась к стандартному виду: позиции, параметры, что требуется уточнить, возможные варианты, риски подбора. Это снимало значительную часть хаоса ещё до подготовки коммерческого предложения.

Второй: каталоги, остатки и правило степени совпадения. Данные находились в разных источниках: разные юридические лица, старая и новая 1С, файлы поставщиков. Без понятного правила совпадений поиск превращался либо в угадывание, либо в бесконечные уточнения.

Третий: чёткое распределение ролей. В пилоте участвовали один опытный менеджер продаж как носитель экспертизы, закупщик, финансист и собственник. ИИ не «продавал» за менеджера. Он снимал ту часть работы, где люди обычно тонут: приводил входящую заявку к рабочему виду, помогал сформировать уточнения и собрать структуру решения.

Что получилось по результатам

Результаты оказались стабильными и измеримыми:

- среднее время подготовки коммерческого предложения по сложным заявкам с десятками позиций сократилось с 120 до 20 минут — целевое ускорение в шесть раз;
- средний срок, за который клиент получал коммерческое предложение, сократился с трёх рабочих дней до одного;
- доля заявок, потерянных по срокам, снизилась с 30% до 10%. Выигрывать стали не потому, что тексты стали «красивее», а потому что клиент быстрее получал понятное решение и чёткий следующий шаг.

Как изменилась нагрузка менеджеров

Высвободившееся время не исчезло. Его осознанно направили на то, что напрямую влияет на продажи: нормальную коммуникацию с клиентами, поиск новых заказчиков, возврат тёплых лидов, которые раньше просто не успевали возвращать в работу.

Связь процесса и экономики

В компании работали четыре менеджера продаж со средней зарплатой около 150 тысяч рублей в месяц.

Если доля заявок, потерянных по срокам, снижается с 30% до 10%, а средний выигранный заказ составляет 300–400 тысяч рублей, то даже при консервативном расчёте сохранение 3–4 крупных заказов в месяц даёт дополнительно 10–15 миллионов рублей выручки в год при марже 20–25%.

Кейс 2. Производственная компания: речевая аналитика менеджеров и управленческий цикл качества разговоров

В производственных компаниях отдел продаж часто выглядит активным: звонки идут, переписка идёт, встречи проводятся. Руководитель видит объём коммуникаций, но не видит их качества. Типичная ситуация: руководитель физически успевает прослушать 2–3 звонка из примерно 1500 в неделю. При такой выборке можно почувствовать общее настроение команды, но невозможно управлять качеством разговоров как системой.

Организационные изменения

Решение началось не с технологии, а с дисциплины данных.

Первым шагом стал сбор записей звонков в единую папку. Это простое действие радикально меняет картину: разговоры перестают быть разрозненными файлами и становятся управляемым массивом данных.

Вторым шагом стала регулярная транскрибация на внутреннем сервере. Раз в неделю система забирала записи и переводила их в текст. Это принципиально важно: руководителю неудобно управлять аудио, тогда как текст позволяет видеть повторяемость проблем.

Третьим элементом стал понятный формат результата. ИИ формировал два типа материалов:

- еженедельные отчёты по каждому менеджеру с указанием сильных сторон, типичных ошибок и рекомендаций;
- сводный отчёт по отделу с повторяющимися проблемами и точками роста.

Как это встроили в работу руководителей

Речевая аналитика не даёт эффекта, если остаётся просто отчётом. В этом кейсе её встроили в управленческий цикл.

Руководителей обучили проводить one-to-one встречи не как формальную беседу и не как разнос, а как работу с конкретными ситуациями. Разборы строились вокруг реальных фрагментов коммуникаций: где менеджер не доуточнил запрос, где не сформулировал ценность, где не зафиксировал договорённость, где не довёл разговор до следующего шага.

Изменения перестали быть разовыми. Они стали регулярными: каждую неделю руководитель видел картину, проводил разборы, закреплял стандарты и проверял, что именно меняется в поведении команды.

Что это даёт бизнесу в продажах

Ключевая ценность подхода в том, что руководитель начинает управлять причинами результата, а не только итоговыми цифрами.

Он видит, где у команды системные провалы — в диагностике, аргументации, работе с сомнениями, фиксации договорённостей. Он понимает, какие ошибки повторяются у большинства, а какие связаны с конкретными сотрудниками. Это позволяет действовать точечно: закреплять стандарты, развивать навыки, менять структуру разборов, подключаться к ключевым сделкам осмысленно, а не наугад.

Дополнительно эффект проявился и в прямых показателях продаж. После нескольких месяцев регулярной работы с речевой аналитикой и one-to-one разборами в отделе стали заметны устойчивые изменения в структуре сделок.

Во-первых, выросла конверсия из входящего обращения в сделку. Это произошло не за счёт агрессивных техник, а за счёт более точной диагностики запроса и лучшей фиксации договорённостей. Менеджеры стали реже «терять» клиента между этапами и чаще доводить разговор до конкретного следующего шага.

Во-вторых, увеличился средний чек. Руководитель увидел, что значительная часть упущенной выручки возникала не из-за цены, а из-за того, что менеджеры не предлагали сопутствующие позиции, не проговаривали альтернативы и не уточняли контекст

применения продукции. После того как эти моменты были разобраны на реальных фрагментах разговоров и закреплены как стандарт, предложения стали шире и точнее, без ощущения «допродажи ради допродажи».

В результате отдел продаж начал расти не только по активности, но и по качеству сделок: больше завершённых переговоров, более полные комплектации и меньшая зависимость результата от отдельных «звёздных» менеджеров.

По итогам нескольких месяцев работы компания зафиксировала рост конверсии на уровне нескольких процентных пунктов и увеличение среднего чека на двузначные значения. Для производственного бизнеса с длинным циклом сделки это дало заметный прирост выручки без увеличения входящего потока и без изменения ценовой политики.

Условия устойчивого внедрения

ИИ в продажах работает, если:

- определены обязательные точки его использования;
- есть ясные критерии качества коммуникации;
- аналитика используется для развития, а не для наказаний;
- руководитель понимает, какие решения он принимает по итогам анализа.

Если ИИ увеличивает объём текстов, но не меняет поведение — он встроен неправильно.

С чего начинать

Начинать стоит с одного участка:

- либо входящие заявки;
- либо переговоры на ключевом этапе;
- либо коммерческие предложения.

Важно зафиксировать стандарт качественной работы, встроить ИИ в обязательные точки и наладить регулярный управленческий цикл: анализ — разбор — корректировка — проверка.

Саммари

Продажи становятся управляемыми тогда, когда компания начинает видеть и понимать реальные решения клиента. В платформе «Второй пилот» (co-pilot.ru) речевая аналитика продаж и подготовка коммерческих предложений автоматизированы как готовые ИИ-агенты. ИИ даёт этот обзор, если его используют как инструмент управления процессом, а не как автоматический генератор ответов.

Практическое задание

- Выберите участок продаж, где чаще всего теряются сделки.
- Опишите, из чего состоит качественная коммуникация на этом участке.
- Зафиксируйте правило следующего шага.
- Определите, какие управленческие решения вы будете принимать на основе анализа коммуникаций.

Глава 7. Клиника и сервис: доверие, планы лечения, коммуникация

В клинике есть две реальности.

Первая: операционная. Приёмы идут, звонки идут, расписание заполнено, врачи работают, администраторы отвечают, отчёты строятся.

Вторая: поведенческая. Пациент принимает решения кусочками. Сегодня он согласился, завтра испугался. Сейчас он кивнул, дома передумал. На приёме он услышал одно, а запомнил другое. И если эта вторая реальность не управляется, клиника теряет выручку даже при полном расписании.

Как клиника теряет пациентов по дороге

Срыв происходит редко «в одном месте». Обычно это цепочка мелких провалов.

- Пациент позвонил, сомневался, сравнивал. Администратор ответил корректно, но не помог человеку принять решение и не зафиксировал следующий шаг. Пациент «подумает».
- Пациент пришёл к врачу. Врач объяснил, что нужно делать, озвучил варианты. Пациент кивал, задавал вопросы, выглядел спокойным. На выходе пациент ушёл без следующей записи.
- Пациенту назначили план лечения. Он в голове превратился в список процедур и расходов. Логика результата не закрепилась. Страхи остались внутри. В итоге он сделал одну процедуру и остановился.

Если смотреть только на отчёты, каждый этап выглядит «нормально». Если смотреть на поведение пациентов, клиника теряет деньги на маршруте лечения: между звонком и визитом, между визитами, между этапами плана.

Почему стандартные меры дают ограниченный эффект

Обычно клиники начинают с того, что легче всего сделать организационно:

- вводят скрипты звонков и записи;
- усиливают контроль администраторов;
- проводят обучение врачей коммуникации;
- делают выборочные проверки разговоров и приёмов;
- добавляют планёрки и требования к отчётности.

Часть этих шагов полезна. Но без системного обзора по коммуникациям они быстро превращаются в локальные акции. Руководитель видит отдельные примеры, а не картину. Команда чувствует контроль, но не получает понятного инструмента развития.

В результате процессы остаются зависимыми от отдельных людей: сильный врач вытягивает свою выручку, сильный администратор держит запись, а в среднем по клинике качество колеблется.

Две линии коммуникации: врач и администратор

В клинике два разных типа диалогов. Смешивать их в одну «продажу» опасно.

- Диалог врача — это про доверие, понимание, план лечения и ответственность пациента за движение по нему. Именно здесь пациент решает, лечиться ли у этого врача и в этой клинике.
- Диалог администратора — это про удержание маршрута. Пациенту важно, чтобы его не оставили одного с неопределённостью: когда следующий визит, что будет дальше, как подготовиться, к кому и зачем вернуться.

Механика похожа на продажи: следующий шаг, ясность, снижение неопределённости. Но эмоциональный фон другой. В клинике много тревоги, стыда, избегания, желания «отложить».

Ошибки коммуникации, из-за которых планы лечения не выполняются

В реальной клинике встречаются одни и те же типовые провалы. Они редко звучат грубо. Они звучат буднично. Именно поэтому их трудно заметить без системного анализа.

- Врач даёт много информации, но пациент не понимает, что делать дальше.
- План лечения звучит как перечень процедур, а не как логика результата.
- Пациенту не дают ясности по этапам: что сначала, что потом, зачем каждый шаг.
- Страхи пациента не проговариваются и остаются «за кадром».
- Врач не проверяет, как пациент понял услышанное.
- Следующий шаг остаётся размытым или перекладывается на пациента.
- Администратор отвечает корректно, но не предлагает вариантов и не удерживает решение.
- Пациент уходит «в свободное плавание» без конкретного времени и без ощущения контроля процесса.

Эти ошибки не делают врача «плохим». Они делают маршрут лечения нестабильным. Пациент уходит, не приняв решения, и клиника теряет выручку тихо, без конфликтов.

Аналитические записки: что это такое и почему они работают

Когда в клинике появляется запись разговоров и приёмов, возникает соблазн слушать выборочно, «выцеплять ошибки», делать замечания. Это почти всегда вызывает сопротивление и быстро выгорает: руководитель физически не способен прослушать достаточно материала, чтобы управлять системой.

Поэтому в практике устойчиво работает другой формат: аналитическая записка как инструмент управления.

Записка нужна не для отчёта. Она нужна, чтобы подготовить руководителя к one-to-one встрече и сделать эту встречу предметной.

Какие бывают записки в клинике1) Персональная записка врачу

Структура, которая хорошо ложится на one-to-one:

- что у врача получается сильнее всего (коротко, по фактам);
- где пациент теряет понимание или уверенность;
- два-три повторяющихся паттерна в речи;
- примеры фрагментов речи, которые стоит сохранить;
- примеры фрагментов речи, которые стоит заменить;
- одно-два конкретных поведенческих действия на следующую неделю.

Здесь важно: записка не превращается в методичку. Она помогает врачу увидеть себя со стороны и принять одну-две правки, которые реально закрепить.

2) Персональная записка администратору

Фокус отличается от врачебного:

- как администратор ведёт человека к записи;
- предлагает ли варианты, когда времени нет;
- фиксирует ли следующий шаг;
- умеет ли снижать тревогу и неопределённость;
- где пациент «сходит с решения» в «подумаю».

3) Записка по клинике в целом для главного врача и управляющего

Она показывает:

- какие ошибки повторяются у большинства;
- какие элементы приёма стоит закрепить как стандарт;
- где нужен разбор в группе, а где — индивидуальная работа;
- какие изменения в регламентах помогут, а какие будут просто формальностью.

4) Записка для маркетинга и продукта по речи пациентов

Это отдельный сильный слой. Она отвечает на вопросы:

- как пациенты формулируют страхи и ожидания;
- какие слова вызывают доверие, какие — тревогу;
- где обещания маркетинга расходятся с реальностью;
- какие услуги «объясняются» пациенту плохо и почему.

Такую информацию редко удаётся собрать качественно через опросы. В живой речи пациента её намного больше, и она точнее.

Как записка работает в one-to-one

One-to-one в клинике часто воспринимают как формальную встречу или как разбор ошибок. Но в устойчивых изменениях этот формат используется иначе: как регулярная работа руководителя с человеком.

Записка выполняет три задачи.

Первая экономит время руководителя. Руководителю не нужно «наслушиваться» разговоров. Он приходит на встречу уже подготовленным: знает, что повторяется, где точка роста, какие фрагменты речи взять в работу.

Вторая переводит субъективность в конкретику. Вместо «мне не нравится, как ты разговариваешь» появляется разбор конкретных фрагментов и конкретных действий: что сказал, что услышал пациент, что получилось.

Третья позволяет закреплять изменения через задания. One-to-one заканчивается не общими словами, а двумя элементами: договорённостью, что именно человек меняет в ближайшие приёмы или звонки, и проверкой на следующей встрече по новым фрагментам речи.

Так формируется управленческий цикл: анализ → one-to-one → задание → проверка → закрепление.

Кейс клиники: звонки, приёмы, аналитические записки и рост показателей

В одной из клиник задача звучала очень прикладно: повысить удержание пациентов и выручку на кресло. Клиника работала в конкурентной среде с сильными «звёздными» врачами и большой группой врачей среднего уровня. По структуре это типичная ситуация: часть выручки держится на меньшинстве команды, а управлять качеством на массовом уровне сложно.

Исходная проблема

Собственник и управляющие видели боль на двух участках.

- Звонки и работа администраторов. Типовые провалы выглядели так: администратор недостаточно уверенно представляет клинику и врача; при отсутствии «окошек» не предлагает вариантов; отпускает пациента без следующего шага; часть первичных и повторных пациентов теряется.
- Приёмы и работа врачей. Картина была похожей: звёзды давали большую часть выручки; многие врачи лечить умеют, но с коммуникацией было нестабильно: доверие выстраивалось не всегда, планы лечения не удерживались, следующий визит не фиксировался.

При этом отчёты по выручке и приёмам были. Но они показывали последствия, а не причины.

Цель пилота и ключевые показатели

Цель пилота сформулировали через показатели, которые действительно влияют на деньги:

- конверсия звонок → запись;
- доля пациентов, которые уходят с назначенным следующим визитом;
- выручка с кресла;
- доля пациентов, доходящих до конца плана лечения.

Амбиция по пилотной группе была задана высокой: поднять эффективность минимум на 50% по ключевым показателям и встроить регулярные one-to-one встречи руководителей с врачами и администраторами.

Подготовка данных и организация записи

Техническая часть оказалась не «про ИИ», а про качество звука и дисциплину данных.

Камеры в кабинетах уже стояли, но звук был плохим, а часть приёмов не писалась. Решали это практично:

- в некоторых кабинетах поставили стационарные микрофоны;
- части врачей дали петличные микрофоны и персональные диктофоны;
- записи звонков и приёмов начали выгружать в сетевые папки.

Дальше выстроили цепочку обработки:

- записи попадают в сетевые папки;
- транскрибатор переводит звук в текст;
- раз в неделю формируется пакет транскриптов по каждому врачу и администратору;
- к этому добавляются данные по выручке, продолжению лечения, перенаправлениям.

На этой основе формировались аналитические записки: персональные и сводные.

Управленческая часть: как внедрили one-to-one

Параллельно сделали то, что обычно откладывают: обучили руководителей проводить one-to-one встречи. Не в формате «замечаний», а в формате управленческого цикла:

- разбор конкретных фрагментов речи;
- перевод выводов в конкретные действия;
- фиксация договорённостей;
- проверка изменений на следующей неделе.

Первые one-to-one сопровождались: руководителям помогали держать правильный тон, не ломать человека, говорить конкретно и завершать встречу заданиями.

Результаты пилота

В пилотной группе было четыре администратора на ресепшене и группа врачей.

До пилота конверсия звонок → запись держалась на уровне 35–40%. В практическом смысле это означало: часть звонков уходит в «подумаю», часть теряется из-за неопределённости, часть — из-за отсутствия предложенных вариантов.

Через 2–3 месяца пилота показатели в пилотной группе изменились так:

- конверсия выросла с 41% до 57–62%;
- доля пациентов, уходящих с назначенным следующим визитом, выросла с 56% до 72%;
- средний чек по плану лечения у врачей пилотной группы вырос примерно на 20–25%.

Пилотная группа давала около 300–350 первичных пациентов в месяц. За счёт роста конверсии звонков и перенаправления пациентов внутри клиники появилось дополнительно 40–50 пациентов в месяц, которые раньше бы «отвалились» на маршруте.

Средний дополнительный доход от каждого такого пациента за счёт прохождения плана лечения, а не одной процедуры, оценивался в 10–15 тысяч рублей.

Даже при консервативном расчёте: 40 дополнительных пациентов × 12 месяцев × 10 000 рублей = 4,8 млн рублей дополнительной выручки в год.

При средней марже по услугам 40–50% это около 2–2,5 млн рублей дополнительной маржи только на пилотной группе.

Отдельный эффект, который обычно не учитывают сразу: время руководителей. С аналитическими записками они перестают тратить часы на хаотичную прослушку и получают готовую картину по каждому врачу и администратору: провалы в воронке, типовые ошибки, примеры фраз до и после.

Что в этом кейсе важно для главы про клинику

Этот проект показывает две вещи.

- Первая: клиника получает измеримый результат, когда начинает управлять коммуникацией как системой, а не надеяться на «звёзд».
- Вторая: речевая аналитика сама по себе не меняет людей. Меняет управленческий цикл: регулярные one-to-one, задания, проверка и закрепление.

Саммари

Клиника начинает зарабатывать устойчивее, когда пациенту становится легче принимать решения: на звонке, на приёме, между визитами. Это достигается через управляемое качество коммуникации и регулярную работу руководителей с врачами и администраторами на основе аналитических записок.

Практическое задание

- Выберите одну точку маршрута пациента, где чаще всего теряется следующий шаг: звонок, выход с приёма, переход между этапами плана.
- Опишите стандарт закрытия: итог, логика плана, следующий визит.
- Сделайте шаблон аналитической записки врачу и администратору на одной странице.
- Определите, как будет устроен цикл one-to-one: кто проводит, как часто, какое задание даётся, как проверяется изменение.

Глава 8. Управление: почему саммари совещаний не меняет бизнес и как

ИИ даёт глубину

Во многих компаниях управление выглядит внешне насыщенным. Совещания идут одно за другим, руководители заняты, задачи фиксируются, отчёты формируются. При этом у собственника остаётся устойчивое ощущение, что решения принимаются медленно, проблемы возвращаются, а значительная часть энергии уходит на ручное удержание системы.

Эта ситуация редко связана с некомпетентностью людей. Чаще причина в том, что управление не превращается в регулярный цикл анализа, решений и закрепления. Оно остаётся разговорным.

Как обычно пытаются решать проблему управления

Когда собственник чувствует, что управление «плывёт», он действует логично:

- усиливает контроль, вводит больше совещаний, требует отчётность;
- внедряет таск-трекеры;
- нанимает сильного операционного руководителя;
- прописывает регламенты.

Инструментов становится больше, но управляемость растёт слабо. Причина простая: сами управленческие разговоры не становятся глубже. Меняется форма, но не содержание.

Как ИИ сегодня используют в управлении

В последние годы появился новый слой ожиданий. Многие компании начали использовать ИИ для фиксации встреч:

- записывают Zoom-совещания;
- получают автоматическую транскрибацию;
- используют сервисы, которые делают краткое содержание обсуждений и иногда предлагают рекомендации.

Это создаёт ощущение порядка. Кажется, что теперь «ничего не потеряется». Но на практике эффект оказывается ограниченным.

Почему саммари почти не влияет на результат

Саммари полезно как вспомогательный инструмент, но оно редко меняет качество управления.

- Оно фиксирует сказанное, но не вскрывает скрытые причины.

- Оно отражает темы, но не показывает, где руководители избегают сложных решений.
- Оно экономит время, но не усиливает управленческое мышление.
- Оно не удерживает рамку и не создаёт дисциплину исполнения.

Если в компании нет устойчивой привычки доводить решения до результата, ИИ её не создаст. Он может зафиксировать договорённости, но ответственность за их исполнение остаётся управленческой задачей.

Где на самом деле теряется управляемость

Когда появляется возможность системно анализировать управленческие разговоры, вскрываются вещи, которые раньше было трудно увидеть.

- Руководители могут быть чрезмерно мягкими и избегать давления там, где оно необходимо.
- Фокус может удерживаться только на выручке, без работы с опережающими показателями.
- Стратегические задачи могут постоянно уступать место текущей операционке.
- Решения принимаются без критериев, что значит «сделано».
- Приоритеты меняются без разбора последствий.
- Разговоры один на один превращаются в обмен статусами, а не в управление.

Эти паттерны не видны из отчётов. Они живут в речи.

Аналитические записки как инструмент управления, а не фиксации

Более сильный подход начинается там, где вместо саммари появляются аналитические записки. Это не пересказ встречи и не протокол. Это управленческий инструмент подготовки и анализа.

Аналитическая записка по совещанию позволяет увидеть:

- какие решения действительно приняты;
- что осталось не зафиксировано;
- кто владелец каждого решения;
- какие риски и допущения прозвучали;
- где есть конфликт приоритетов;
- какие темы повторяются из недели в неделю;
- где руководители уходят от причин к симптомам.

Такая записка используется не для отчётности, а как основа следующего управленческого разговора.

Аналитические записки и работа один на один

Особую ценность аналитика даёт в подготовке встреч один на один.

Записка по 1:1 позволяет заранее увидеть:

- о чём руководитель избегает говорить;
- где задачи формулируются расплывчато;

- какие договорённости не доводятся до конкретных действий;
- что стоит проверить на следующей встрече.

В результате 1:1 перестаёт быть разговором «как дела». Он становится инструментом развития и управления.

Как это выглядит в реальной практике

В одном из проектов собственник начал получать аналитические записки по ключевым совещаниям и 1:1. Уже через несколько недель проявилась устойчивая картина.

- Стало видно, что часть руководителей системно не дожимает свои команды.
- Кто-то не работает с показателями, кроме итоговой выручки.
- Кто-то из недели в неделю не касается стратегических задач.
- Некоторые проблемы обсуждаются годами, но каждый раз в мягкой, безопасной форме.

Для самого собственника это тоже стало источником обратной связи. Он увидел, где сам позволяет размывать ответственность, где не фиксирует критерии решений, где вмешивается в детали вместо удержания рамки.

Важно, что аналитика не подменяла управление. Она делала его более предметным.

Ограничения ИИ в управлении

Здесь важно обозначить границу. ИИ не удерживает дисциплину сам по себе. Он легко уходит в новые темы, расширяет рамку, предлагает варианты. Это полезно для анализа, но опасно для управления.

Результат появляется только тогда, когда аналитические записки встроены в регулярные управленческие ритмы и используются руководителями осознанно. Без этого они превращаются в ещё один отчёт.

Что меняется в компании

Когда аналитика речи становится частью управления, происходят заметные сдвиги:

- совещания становятся короче и предметнее;
- решения перестают «растворяться»;
- 1:1 начинают менять поведение руководителей;
- повторяющиеся проблемы выходят на уровень системных решений;
- управление перестаёт быть ручным.

Менеджмент становится регулярным и опирающимся на факты, а не на впечатления.

Саммари

ИИ в управлении даёт эффект не тогда, когда фиксирует разговоры, а тогда, когда помогает вскрывать причины. В платформе «Второй пилот» аналитика совещаний и one-to-one встроена как регулярный управленческий процесс, усиливающий управленческое мышление и закрепляющий решения в регулярной практике.

Практическое задание

- Выберите один управленческий ритм: еженедельное совещание или встречи один на один.
- Запишите две встречи и получите транскрипт.
- Подготовьте аналитическую записку по заранее заданным управленческим разрезам.
- Используйте её как подготовку к следующему разговору.
- Зафиксируйте конкретные решения и критерии результата.
- Через неделю проверьте, изменилось ли качество обсуждения и исполнения.

Глава 9. Финансы и управленческая аналитика: контроль, прогноз и

управленческие решения

Во многих компаниях финансы формально присутствуют, но фактически не управляют бизнесом. Деньги приходят и уходят, отчёты формируются, бухгалтерия закрывает период, но у собственника остаётся ощущение тумана. Вроде бы всё посчитано, а ответы на ключевые вопросы появляются слишком поздно.

- Почему в этом месяце прибыль ниже ожиданий?
- Где именно мы теряем деньги?
- Какие решения можно принять сейчас, а не через три месяца?

Чаще всего финансы фиксируют прошлое, но не помогают управлять будущим.

Типовые проблемы финансового управления в реальном бизнесе

Картина, с которой сталкивается большинство собственников, выглядит примерно одинаково.

- Есть бухгалтерский учёт, но нет управленческой картины.
- Движение денег смотрят по остатку на счёте, без прогноза.
- План и факт либо не сравниваются, либо сравниваются задним числом.
- Маржинальность считается в среднем, без понимания структуры.
- Себестоимость по проектам, продуктам или людям не видна.
- Склад, дебиторка и обязательства живут отдельной жизнью.

В итоге решения принимаются на ощущениях. Когда касса проседает, начинают срочно экономить. Когда денег становится больше, проблемы забываются до следующего кризиса.

Как обычно пытаются навести порядок, и почему не получается это сделать

Стандартный набор действий выглядит логично.

- Нанимают более сильного бухгалтера или финансового директора.
- Внедряют учётную систему или обновляют её.
- Требуют больше отчётов.
- Собирают таблицы вручную раз в месяц.
- Проводят разовые финансовые разборы.

Но через некоторое время становится понятно, что отчётов стало больше, а ясности всё равно нет. Цифры противоречат друг другу, расчёты пересобираются, доверие к данным падает. Команда начинает воспринимать финансы как формальность, а не как инструмент управления.

Ожидания от ИИ и точка разочарования

Когда появляется идея использовать ИИ, ожидания обычно завышены.

Кажется, что ИИ сам соберёт все данные, сам найдёт проблемные места, сам построит прогноз, сам подскажет, что делать.

На практике происходит другое. Без структуры данных ИИ выдаёт противоречивые выводы. Без единых правил расчёта показатели «прыгают». Без управленческого контекста рекомендации становятся общими и оторванными от реальности.

ИИ не создаёт порядок сам по себе. Он усиливает то, что уже есть.

Где ИИ действительно даёт ценность в финансах

Реальный эффект появляется тогда, когда ИИ используется не как оракул, а как аналитический инструмент внутри управленческой логики.

Есть три области, где он особенно полезен.

Приведение данных к управленческому виду

В большинстве компаний данные есть, но они разрознены. Продажи в одной системе, склад в другой, ФОТ в третьей, проекты в четвёртой. ИИ хорошо справляется с задачей приведения этого массива к единой логике, если заранее заданы правила. Категории, статьи, направления, проекты, продукты, люди — всё это можно привести к управленческим разрезам, с которыми уже можно работать.

Аналитика причин, а не только факта

Финансовые отчёты обычно отвечают на вопрос «что произошло». ИИ позволяет быстрее разложить, почему это произошло:

- Что повлияло на результат: цена, объём, скидки, структура продаж, ФОТ, склад, дебиторка?
- Какие изменения носят разовый характер, а какие — системные?
- Где бизнес упирается в ограничения?

Это не замена финансового анализа, а его ускорение и углубление.

Подготовка управленческих решений

Самый ценный уровень — когда аналитика заканчивается не выводом, а списком возможных управленческих действий с понятными последствиями и рисками. Здесь ИИ работает как усилитель мышления, а не как источник истины.

Минимальный набор управленческих отчётов

Есть граница, ниже которой ИИ в финансах бесполезен. Если в компании нет базового набора управленческих отчётов, любые попытки автоматизации приведут к хаосу.

Минимум, без которого не имеет смысла идти дальше:

- управленческий отчёт о прибылях и убытках;

- движение денег с прогнозом;
- баланс как карта ограничений;
- план-факт по ключевым показателям;
- разрез по направлениям, продуктам или проектам.

Важно не столько наличие форм, сколько единые правила расчёта и регулярный ритм разбора.

Типовые ошибки внедрения ИИ в финансы

На практике чаще всего встречаются следующие ошибки:

- пытаются автоматизировать беспорядок;
- смешивают бухгалтерские и управленческие цифры;
- не договариваются о правилах расчёта показателей;
- начинают с красивых дашбордов вместо управленческих вопросов;
- внедряют прогноз без качества исходных данных;
- используют ИИ как советчика, а не как аналитика;
- не вводят регулярный ритм финансовых разборов.

В результате инструмент дискредитируется, и команда возвращается к старым привычкам.

Как это выглядит в реальной практике

В бизнесе с несколькими направлениями ИИ позволил быстро разложить, почему при росте выручки начала падать прибыль. Анализ показал, что часть направлений системно убыточна из-за сочетания скидок, ФОТ и складских остатков. Решения принимались не по интуиции, а по понятной картине причин.

В проектном бизнесе аналитика помогла увидеть реальную себестоимость людей и проектов. Стало понятно, какие проекты выглядят прибыльными только на бумаге и где требуется менять модель ценообразования или загрузки.

В торговой компании ИИ связал продажи, закупки, склад и деньги в единую картину. Выяснилось, где капитал «лежит» в неликвидах, где дефициты съедают выручку, а где кассовые разрывы связаны не с объёмом продаж, а со структурой ассортимента.

Во всех этих случаях ценность была не в отчётах, а в управленческих решениях, которые стали возможны.

Как встроить аналитику в управление

Чтобы эффект закрепился, важны не инструменты, а роли и ритмы.

- Должен быть владелец цифр.
- Должен быть понятный процесс подготовки материала.
- Должны быть регулярные разборы.
- Должны быть вопросы, которые всегда задаются к отчётам.

ИИ здесь помогает ускорить подготовку и углубить анализ, но управление остаётся управлением.

Саммари

Финансы начинают работать на бизнес тогда, когда превращаются из фиксации прошлого в инструмент принятия решений. Управленческая аналитика и план-факт [реализованы в платформе «Второй пилот»] как готовые ИИ-агенты. ИИ усиливает этот переход, если в компании есть структура данных, управленческие вопросы и регулярный ритм работы с цифрами.

Практическое задание

- Выберите 10–15 ключевых показателей, которыми реально управляете.
- Договоритесь о правилах их расчёта.
- Соберите управленческий набор отчётов за несколько месяцев.
- Проведите разбор причин изменений.
- Сформируйте список управленческих решений и проверьте их через план-факт в следующем периоде.

Глава 10. Годовой план: как перестать угадывать и начать управлять

будущим

Годовой план — один из самых переоценённых управленческих инструментов. Его делают почти все. По нему почти никто не живёт.

В декабре собирают стратегические сессии, рисуют амбициозные цели, считают бюджеты, обсуждают рост. В январе начинается реальность. В феврале план уже трещит. К марту его вспоминают только формально. Дальше бизнес живёт в режиме реакции.

Проблема не в дисциплине и не в мотивации команды. Проблема в том, как именно собирается план и какую функцию он выполняет. В большинстве компаний план — это документ, а должен быть инструментом принятия решений.

Почему годовое планирование не работает

Если посмотреть на реальные практики, почти везде повторяется один и тот же набор ошибок:

- план начинают с цифр, а не с выбора фокуса;
- цели формулируют широко, без управленческих решений;
- операционные планы не связаны со стратегией;
- маркетинг, продажи, производство и финансы планируются отдельно;
- план не учитывает реальные ограничения по людям, деньгам и мощности;
- план не встроен в регулярное управление.

В итоге получается документ, который выглядит логично, но не выдерживает столкновения с реальностью.

Что такое годовой план на самом деле

Рабочий годовой план — это не таблица и не презентация. Это набор зафиксированных управленческих решений. Он отвечает на несколько простых, но жёстких вопросов:

- Какой результат мы хотим получить к концу года?
- За счёт каких изменений в бизнесе мы его получим?
- Какие проекты для этого обязательны?
- Какие ограничения мы учитываем заранее?
- От чего мы сознательно отказываемся в этом году?

Если на эти вопросы нет ясных ответов, план превращается в набор пожеланий.

Стратегия как начало годового плана

Годовой план всегда начинается со стратегии, даже если компания не называет это слово вслух. Вопрос только в том, осознанно ли этот выбор сделан.

Стратегия в контексте годового планирования — это не миссия и не ценности. Это выбор фокуса. Ответ на вопрос, за счёт чего именно компания собирается расти или удерживать позиции в следующем году.

Чтобы этот выбор не был интуитивным, сначала собирается стартовая картина.

Стартовая точка: с чего начинается планирование

На этом этапе важно не усложнять. Не нужна идеальная отчётность и полные модели. Нужна честная управленческая база.

Фиксируются:

- текущая структура выручки и прибыли;
- ключевые клиенты и сегменты;
- узкие места в процессах;
- ограничения по людям, деньгам, мощности;
- повторяющиеся проблемы последних месяцев.

ИИ здесь полезен как инструмент быстрой систематизации. Он помогает собрать разрозненные данные, привести их к управленческому виду, подсветить динамику и повторяющиеся паттерны. Но он не подменяет управленческий взгляд.

Голос клиента как основа стратегии

Следующий шаг — выйти за пределы внутренних ощущений и услышать клиента. Не в формате опросов и анкет, а в виде живых разговоров.

Когда собирается и анализируется речь клиентов — звонки, обращения, переписки, отзывы, — становится видно:

- за что клиенты готовы платить;
- что их раздражает;
- где ожидания не совпадают с реальностью;
- какие проблемы бизнес сам не замечает.

ИИ здесь ускоряет работу с массивом информации. Он помогает структурировать высказывания, выявить повторяющиеся темы, отделить частные случаи от системных сигналов. В результате появляется управленческая записка по голосу клиента, которая напрямую влияет на стратегический выбор.

Стратегические развилки и выбор фокуса

После этого появляются развилки. Обычно их несколько. Например:

- рост через текущих клиентов;
- выход в новый сегмент;
- изменение продукта;

- усиление операционной эффективности;
- снижение издержек как источник роста прибыли.

Ошибка — пытаться делать всё сразу. Годовой план требует выбора. Не только того, что компания делает, но и того, что сознательно откладывает.

ИИ помогает здесь тем, что позволяет быстро разложить каждую развилку по последствиям:

- какие ресурсы потребуются;
- какие процессы придётся менять;
- какие риски возникают;
- как это повлияет на деньги и команду.

На выходе должен появиться чёткий фокус года и список отказов. Без этого план не будет исполнимым.

Операционный план как продолжение стратегии

Когда фокус выбран, начинается сборка операционного плана. Его задача

- перевести стратегию в конкретные изменения в бизнесе.

Операционный план отвечает на вопрос: что именно должно измениться за год, чтобы стратегия реализовалась.

Для этого формируются:

- 1–3 ключевых результата года;
- список разрывов между текущим состоянием и целями;
- ограниченный набор проектов, которые эти разрывы закрывают.

Важно: проекты — это не задачи и не хотелки. Это изменения в процессах, ролях, продуктах или системе управления.

Производственное планирование внутри годового плана

Производство — не отдельный мир. Это часть операционного плана.

Типичная ошибка — планировать производство, не связывая его со спросом, маркетингом и деньгами. В результате возникают перегрузки, дефициты, неликвиды и срывы сроков.

Рабочее производственное планирование строится вокруг нескольких связок:

- прогноз спроса;
- реальные мощности;
- узкие места;
- сценарии загрузки;
- последствия управленческих решений.

ИИ здесь полезен как инструмент пересчёта сценариев. Он позволяет быстро увидеть, что произойдёт при изменении спроса, ассортимента или сроков, и принять решение до того, как проблема станет критичной.

Маркетинговое планирование как часть операционного контура

Маркетинг часто планируется отдельно: бюджеты, каналы, активности. Это создаёт иллюзию управления, но не даёт результата.

В рабочем годовом плане маркетинг — это портфель гипотез, привязанных к стратегии, ресурсам и экономике.

Каждая гипотеза отвечает на вопросы:

- какую проблему клиента она решает;
- какой результат ожидается;
- какие ресурсы потребуются;
- какие ограничения есть;
- как будет измеряться эффект.

ИИ помогает ускорить генерацию гипотез, анализ прошлых запусков и оценку сценариев. Но решение о запуске всегда остаётся управленческим.

Предиктивная и прескриптивная аналитика в годовом планировании

ИИ особенно полезен там, где возрастает неопределённость.

Предиктивная аналитика позволяет:

- строить прогнозы спроса и выручки;
- видеть ранние сигналы отклонений;
- понимать сезонность и тренды.

Прескриптивная аналитика помогает:

- сравнивать сценарии;
- оценивать последствия решений;
- заранее готовить управленческие реакции.

Это не про один правильный прогноз. Это про готовность бизнеса к разным вариантам развития событий.

Типовые ошибки внедрения ИИ в планирование

Чаще всего компании спотыкаются на одних и тех же местах:

- пытаются заменить управленческое мышление моделью;
- ожидают от ИИ точного ответа вместо выбора;
- не учитывают ограничения;
- отрывают планирование от регулярного управления;
- используют ИИ как калькулятор, а не как инструмент анализа.

В результате план усложняется или дискредитируется.

Как план становится рабочим инструментом

Годовой план начинает работать только тогда, когда встроен в управленческий цикл:

- есть регулярный ритм план-факт;
- есть пересмотр решений при отклонениях;

- есть владельцы проектов;
- есть управленческие встречи, где план используется как инструмент.

ИИ здесь ускоряет анализ и снижает нагрузку, но не подменяет ответственность.

Саммари

Годовой план работает тогда, когда становится инструментом выбора и управления, а не документом для отчёта. ИИ усиливает этот процесс, помогая работать с неопределённостью, сценариями и последствиями решений, но не заменяет управленческую работу.

Практическое задание

- Сформулируйте один фокус года.
- Опишите 5–7 проектов, без которых он не реализуется.
- Зафиксируйте ключевые ограничения.
- Подготовьте 2–3 сценария развития.
- Используйте ИИ для анализа и пересчёта вариантов, а не для написания текста.

Глава 11. Внедрение ИИ в HR-функцию: как сделать HR-систему без

расширения штата

В малом и среднем бизнесе HR почти всегда выглядит одинаково. Формально HR есть. Фактически он занят наймом и текучкой. Всё остальное — адаптация, развитие, оценка, мотивация, культура — существует в режиме «когда-нибудь потом».

Это не вопрос плохого HR. Это вопрос конструкции системы.

HR в таких компаниях либо физически не успевает заниматься всем, либо у него нет ресурсов, либо нет опыта выстраивания полноценной HR-функции. Чаще всего — всё сразу. Денег на расширение штата не дают, задачи множатся, и в итоге HR превращается в узкое горлышко, через которое проходит только найм. Все остальные кадровые проблемы расползаются по руководителям и собственнику.

Когда HR — это только найм

На практике это выглядит так:

- сотрудники выходят на работу и «въезжают» как получится;
- руководители доучивают их по ходу дела, злятся, что люди не понимают базовых вещей, и быстро теряют терпение;
- испытательный срок формально есть, но по факту решения принимаются интуитивно;
- оценка сотрудников происходит по ощущениям: кто громче говорит — тот и эффективнее; кто конфликтный — тот «токсичный», без попытки разобраться в причинах;
- развитие сотрудников откладывается, потому что «сейчас не до этого»;
- кадровый резерв отсутствует. Когда возникает необходимость поставить кого-то на новую роль, выясняется, что некого;
- мотивация плавает. Правила меняются, показатели пересматриваются, доверие снижается;
- культура существует, но не управляется. Про неё вспоминают в моменты кризисов или конфликтов.

В производственной компании, с которой мы работали, HR именно так и выглядел. Формально HR был. Фактически он закрывал вакансии и реагировал на текучесть. Адаптация держалась на руководителях смен. Оценки не было. Развитие происходило стихийно. Вопросы культуры и вовлечённости обсуждались только тогда, когда начинали уходить люди.

В итоге директор по производству и собственник тратили значительную часть времени на кадровые вопросы, которые должны были решаться системно, а не вручную.

Почему система не складывается

Причин обычно три.

Первая: нехватка времени. Даже опытный HR не может вести одновременно найм, адаптацию, оценку, развитие, мотивацию и культуру, если он один и параллельно закрывает срочные вакансии.

Вторая: нехватка ресурсов. В крупной компании эти функции разделены: рекрутинг, адаптация, компенсации и льготы, обучение, оценка. В МСБ таких ролей нет и не будет.

Третья: нехватка компетенций. Многие HR выросли из рекрутёров и просто не видели, как выстроены остальные процессы в работающих HR-системах. Не потому, что они слабые, а потому, что у них не было такого опыта.

В результате HR-функция живёт в режиме реакции. Возникла проблема — сделали опрос. Возник конфликт — провели тренинг. Нужно срочно кого-то мотивировать — поменяли показатели. Процесса нет, есть отдельные действия.

Цена такого подхода

Цена этой модели редко считается, но она всегда есть.

- Текучесть становится хронической.
- Найм превращается в бесконечный цикл.
- Качество работы падает из-за проваленной адаптации.
- Руководители перегружены и начинают выгорать.
- Собственник всё чаще вмешивается в кадровые вопросы, потому что «иначе развалится».

В производственной компании это выражалось в том, что сильные специалисты уходили через несколько месяцев, не разобравшись в требованиях и не получив поддержки. Руководители смен тратили время на обучение вместо управления. Решения о повышениях и перемещениях вызывали конфликты, потому что не было прозрачных критериев.

Типичные попытки «починить HR»

Когда проблема становится очевидной, бизнес обычно делает одно из следующего:

- проводит разовый тренинг;
- делает опрос климата и ограничивается презентацией результатов;
- пишет регламенты и должностные инструкции, которые никто не внедряет;
- повышает зарплаты в надежде удержать людей;
- вводит KPI и штрафы, пытаясь заменить управление контролем.

Эти меры могут дать краткосрочный эффект, но они не создают HR-систему. Они не решают ключевую проблему — отсутствие регулярных процессов.

Роль ИИ в HR: не замена, а усиление

Искусственный интеллект здесь часто воспринимают как волшебную таблетку. Ожидают, что он сам отберёт кандидатов, сам оценит людей, сам обучит сотрудников.

На практике ИИ не решает проблему сам по себе. Он даёт HR мощность. Скорость. Возможность делать то, что раньше откладывалось из-за нехватки времени.

ИИ становится ежедневным помощником HR по ключевым процессам. Он помогает формировать опросники, анкеты, задания, планы адаптации, индивидуальные планы развития, программы наставничества. Он помогает обрабатывать результаты и превращать их в управленческие решения.

Но ответственность остаётся у человека. ИИ не управляет людьми. Он усиливает того, кто управляет.

С чего начинать: выбор приоритетных процессов

Попытка внедрить сразу всё приводит к провалу. Поэтому на старте всегда выбираются два-три HR-процесса, которые дают эффект быстрее всего.

Критерии выбора простые:

- где сейчас больше всего потерь;
- где нет регулярности;
- где результат можно увидеть в работе руководителей.

В производственной компании на старте были выбраны адаптация, оценка сотрудников и работа с кадровым резервом. Именно там были наибольшие провалы и наибольшая нагрузка на руководителей.

Адаптация как управляемый процесс

До внедрения адаптация выглядела как передача новичка руководителю смены. Дальше всё зависело от конкретного человека.

После настройки процесса появились планы адаптации, чек-листы, контрольные точки. Появилось понимание, что именно сотрудник должен освоить и к какому сроку. Руководители перестали каждый раз изобретать обучение заново.

ИИ здесь использовался как инструмент подготовки материалов и контроля прохождения этапов. Это позволило HR поддерживать процесс регулярно, а не вручную.

Оценка и развитие вместо ощущений

Оценка сотрудников до этого строилась на субъективных впечатлениях. Это порождало конфликты и недоверие.

После внедрения появились единые анкеты, задания и критерии. Результаты собирались и обрабатывались системно. На их основе формировались индивидуальные планы развития.

ИИ позволил HR быстро готовить материалы, сводить результаты и формировать рекомендации. Руководители получили основу для разговоров с сотрудниками, а не набор личных мнений.

Кадровый резерв и наставничество

Раньше кадровый резерв существовал только на словах.

После настройки процесса появились критерии отбора, оценка потенциала, планы развития и программа наставничества. Это снизило риски при росте и замещении ролей.

Что меняется в результате

HR перестаёт быть узким горлышком. Он начинает вести процессы регулярно. Руководители получают поддержку по людям. Собственник выходит из режима постоянного тушения кадровых пожаров.

В производственной компании это выразилось в снижении текучести, сокращении времени адаптации и уменьшении вовлечённости руководства в операционные кадровые вопросы.

Типовые ошибки внедрения

Даже при наличии ИИ HR-система может не сложиться. Частые ошибки:

- попытка запустить всё сразу;
- создание документов без процесса;
- ожидание, что HR сделает всё сам без участия руководителей;
- оценка людей без доверия и прозрачных правил;
- отсутствие фиксации результатов и изменений;
- отсутствие библиотеки материалов, из-за чего каждый раз всё начинается заново.

Итог

ИИ позволяет одному HR работать как полноценный HR-департамент. [На платформе «Второй пилот»] HR-процессы реализованы как готовые ИИ-агенты. Не за счёт автоматизации людей, а за счёт регулярности, структуры и управляемости процессов.

Но только в том случае, если HR-функция рассматривается как система, а не как набор разрозненных действий.

Практическое задание

- Выберите два HR-процесса, которые сейчас создают наибольшие потери.
- Опишите, как выглядит их регулярный цикл.
- Подготовьте базовый набор материалов под компанию.
- Запустите процесс на одном подразделении и закрепите его как стандарт.

Глава 12. Закупки, логистика и склад: как перестать управлять запасами

по ощущениям

В компаниях, где есть товар, сырьё или производство, управленческие ошибки быстрее всего проявляются именно здесь. Деньги лежат на складе, но нужных позиций не хватает. Закупки делаются срочно и дорого. Производство простаивает из-за дефицитов. Продажи не выполняют план, потому что «не было на складе».

При этом почти всегда кажется, что проблема в людях. Закупщик ошибся. Логист не досмотрел. Склад плохо учёл. На практике проблема глубже. Управление запасами и закупками строится не как система принятия решений, а как цепочка ручных реакций.

Как сегодня реально управляют закупками и складом

В торговых и производственных компаниях типовая картина выглядит похоже:

- решения по закупкам принимаются на основе опыта конкретных сотрудников;
- используются таблицы, которые быстро устаревают;
- ориентируются на прошлые периоды без учёта сценариев;
- остатки проверяются вручную;
- дефициты обнаруживаются тогда, когда уже поздно;
- замены подбираются в спешке.

Подразделения живут в разных логиках. Продажи тянут ассортимент. Производство требует стабильности. Закупки пытаются удержать баланс, но без единой картины. Логистика реагирует на последствия.

В торговой компании, с которой мы работали, закупки фактически держались на одном опытном сотруднике. Он знал номенклатуру, чувствовал спрос и принимал решения «на глаз». Пока объёмы были небольшими, это работало. Когда компания выросла, количество позиций увеличилось, а обороты стали выше, эта модель начала давать сбои. Деньги всё чаще застревали в остатках, а ходовые позиции периодически уходили в дефицит.

В производственной компании ситуация выглядела иначе, но с тем же корнем. Планирование производства и закупок шло от заказов, но без системного анализа замен, рисков и ограничений. Дефициты вскрывались в последний момент, когда менять уже было сложно и дорого.

Цена решений, принятых по ощущениям

Последствия накапливаются постепенно, поэтому к ним привыкают.

- Часть оборотных средств постоянно заморожена в запасах.

- Потерянная выручка из-за дефицитов воспринимается как «рыночный фактор».
- Себестоимость растёт из-за срочных закупок.
- Склад перегружается неликвидами.
- Внутри компании нарастает напряжение между закупками, продажами и производством.

В торговой компании это выражалось в том, что склад был заполнен, но при этом менеджеры по продажам регулярно сталкивались с отсутствием нужных позиций. В производственной — в срывах сроков и экстренных заменах, которые ухудшали планирование и загрузку.

Типовые попытки «починить» ситуацию

Когда проблема становится очевидной, бизнес обычно идёт по знакомым путям:

- ужесточает контроль;
- вводит дополнительные согласования;
- нанимает «сильного закупщика»;
- увеличивает страховые запасы;
- требует точнее планировать.

Каждый из этих шагов может временно снизить напряжение, но не создаёт систему. Меняются люди и правила, но логика принятия решений остаётся прежней — реактивной.

Чего ждут от ИИ в закупках и складе

С появлением ИИ ожидания резко возрастают.

Хочется, чтобы система сама считала, сколько закупать; чтобы она подсказывала идеальный объём запасов; чтобы избавила от неликвидов и дефицитов; чтобы заменила планировщика.

На практике ИИ не снимает ответственность за решения. Он меняет качество этих решений. Он позволяет видеть картину целиком, считать сценарии и принимать решения заранее, а не в момент кризиса.

Где ИИ реально даёт эффект

В этой функции ИИ особенно полезен не как автомат, а как аналитический помощник.

Работа с номенклатурой

Первый шаг — это наведение порядка в номенклатуре. В обеих компаниях именно здесь вскрылись реальные масштабы проблемы.

ИИ помог сгруппировать позиции, выявить дубли, несоответствия и проблемные группы. В производственной компании это позволило увидеть, какие материалы критичны для производства, а какие создают лишнюю сложность. В торговой — какие позиции перегружают склад, не давая оборота.

Это не разовое упражнение. Это основа для всех дальнейших решений.

Управление запасами

Следующий уровень — это анализ остатков и сценариев пополнения.

В торговой компании ИИ использовался для регулярного анализа складских остатков: где дефицит, где избыточный запас, как это связано с продажами и сезонностью. Это позволило уйти от ручных проверок и обсуждений «на ощущениях».

В производственной компании анализ запасов был тесно связан с планированием производства. ИИ помогал оценивать, какие позиции создают риск остановки, а какие можно перераспределять без последствий.

Дефициты и замены

Один из самых болезненных участков — работа с заменами.

До внедрения решений замены подбирались в момент кризиса. Это всегда сопровождалось спорами, потерей времени и ухудшением планирования.

ИИ позволил заранее анализировать возможные замены, оценивать их влияние на производство и сроки. Это не убрало дефициты полностью, но резко снизило их разрушительный эффект.

Поддержка решений закупщика

Отдельно стоит роль аналитических записок.

Вместо обсуждений «кто прав», закупщик стал приходить с готовыми вариантами: что будет, если закупить так, а что — если иначе, какие риски и последствия. Это изменило характер разговоров с руководством и снизило давление на отдельных людей.

Логистика: что ИИ может делать уже сейчас

В логистике ИИ пока чаще используется как аналитический помощник.

Он помогает анализировать сроки поставок, выявлять узкие места, оценивать риски срывов и рассматривать альтернативные маршруты. Это направление активно развивается, и спрос на такие решения растёт, особенно в компаниях с распределёнными поставками.

Типовые ошибки внедрения

Даже при наличии ИИ компании часто повторяют одни и те же ошибки:

- пытаются автоматизировать хаос;
- работают с разрозненными данными;
- ожидают идеального прогноза;
- игнорируют ограничения производства и продаж;
- пытаются заменить мышление формулой;
- не назначают владельца решений.

В результате ИИ превращается в ещё один отчёт, который никто не использует.

Как встроить ИИ в регулярное управление

Эффект появляется тогда, когда аналитика становится частью управленческого цикла:

- регулярный анализ номенклатуры и остатков;
- сценарии вместо одного плана;
- аналитические записки вместо споров;
- фиксация решений и их последствий;
- обучение закупщиков и руководителей работе с данными.

ИИ здесь выступает не как отдельный инструмент, а как элемент системы управления.

Итог

Закупки, склад и производство — одна из самых чувствительных зон бизнеса. Здесь ошибки стоят дорого, а иллюзия контроля возникает быстро.

ИИ не избавляет от необходимости принимать решения. Он позволяет принимать их раньше, спокойнее и на основе данных. Аналитика закупок и складских остатков [автоматизирована на платформе «Второй пилот»].

Практическое задание

- Выберите одну группу номенклатуры.
- Разберите текущие остатки и дефициты.
- Сформируйте несколько сценариев закупки.
- Оцените последствия для денег, сроков и загрузки.
- Закрепите регулярный цикл анализа как стандарт.

Глава 13. Стартап и новый продукт: как пройти путь от идеи до первых

продаж быстрее и точнее

Почти каждый стартап начинается одинаково. Есть идея, которая кажется логичной. Есть ощущение, что рынок для неё точно существует. Есть уверенность, что если сделать качественный продукт, клиенты обязательно найдутся.

А дальше начинаются проблемы.

Люди охотно разговаривают, кивают на интервью, говорят, что идея интересная. Но не покупают. Или покупают единицы, а дальше спрос не масштабируется. Команда дорабатывает продукт, добавляет функции, улучшает дизайн, но ясности не становится больше. Деньги тратятся, а понимание рынка остаётся туманным.

Большинство стартапов ломается не на технологии и не на реализации. Они ломаются на проверке реальности.

Почему запуск продукта почти всегда идёт не туда

Типовые причины повторяются из проекта в проект.

Во-первых, предприниматели плохо разговаривают с клиентами. Интервью проводятся формально, вопросы задаются неконкретные, разговоры превращаются в презентацию идеи.

Во-вторых, даже когда интервью проведены, из них сложно вытащить инсайты. Остаются разрозненные фразы, субъективные впечатления и ощущение, что «что-то полезное там было», но непонятно, что именно.

В-третьих, гипотезы бизнес-модели формулируются на основе ограниченной насмотренности. Не хватает рамки мышления, чтобы увидеть альтернативы, риски и слабые места.

В-четвёртых, тестирование заменяется разработкой. Вместо проверки гипотез начинается строительство продукта.

И наконец, даже когда тесты проведены, **результаты часто интерпретируются так, как хочется, а не так, как они есть.**

Искусственный интеллект не убирает эти риски. Но он может сильно повысить качество каждого этапа, если использовать его как инструмент мышления, а не как генератор идей.

Касдевы: почему интервью с клиентами чаще всего бесполезны

Интервью с клиентами считаются основой запуска продукта. Но на практике именно здесь совершается больше всего ошибок.

- Задают вопросы вроде «вам было бы это интересно?» или «вы бы купили такой продукт?». Люди вежливо отвечают «да». Эти ответы ничего не стоят.
- Часто предприниматель сам рассказывает про идею, вместо того чтобы слушать. Интервью превращается в презентацию, а не в исследование.
- Редко фиксируются факты. Что человек делал, когда столкнулся с проблемой. Какие решения уже пробовал. Сколько за них платил. Почему отказался. Что было самым болезненным.

В результате интервью есть, а понимания рынка нет.

Как ИИ помогает подготовить сильные интервью

Искусственный интеллект полезен уже на этапе подготовки.

- Он помогает сформулировать цель интервью: что именно нужно понять, а не просто «поговорить с клиентом».
- Помогает разложить гипотезы, которые интервью должно проверить.
- Помогает составить вопросы, которые вытаскивают факты и прошлый опыт, а не мнения и фантазии.

Отдельно важно, что ИИ помогает продумать уточняющие вопросы. Те самые «почему», «что было дальше», «что вы сделали вместо этого», которые и дают настоящую информацию.

Синтетические персоны как подготовка, а не замена клиентов

Синтетические персонажи не заменяют реальных клиентов. Но они полезны до первых интервью.

С их помощью можно проверить формулировки вопросов, увидеть слабые места оффера, собрать список типовых возражений. Это снижает риск того, что первые реальные интервью будут потрачены впустую.

Инсайты: почему их так сложно вытащить из интервью

После серии интервью у предпринимателя обычно остаётся набор заметок и ощущений. Кто-то говорил эмоционально, кто-то — сухо. Какие-то истории запомнились, какие-то нет.

Частая ошибка — брать яркие отдельные случаи вместо повторяющихся паттернов. Смешивать разные сегменты в одну кучу. Путать симптомы с причинами.

Клиент говорит, что ему «неудобно». Но что именно неудобно? Где возникает проблема? Почему она критична? Что он делает сейчас, чтобы её решить? Где именно он теряет деньги, время или спокойствие?

Как ИИ помогает разобрать интервью

ИИ хорошо работает с большим объёмом неструктурированной информации.

Он помогает разложить ответы по темам, выявить повторяющиеся боли и формулировки клиентов, отделить эмоции от фактов. Он помогает собрать карту проблем и понять, какие из них действительно значимы, а какие вторичны.

Важно, что на выходе появляются не абстрактные выводы, а заготовки для гипотез продукта: какую боль, в каком контексте и для кого имеет смысл решать.

Гипотезы бизнес-модели: где чаще всего ошибаются

Даже имея инсайты, предприниматели часто начинают мыслить продуктом. Какая функция нужна. Какой интерфейс сделать. Какой сервис добавить.

При этом бизнес-модель остаётся размытым фоном.

- Неясно, какой сегмент брать первым.
- Неясно, за что именно клиент готов платить.
- Неясно, какой канал продаж реалистичен.
- Цена часто берётся «на глаз».

Как ИИ помогает формулировать гипотезы модели

Искусственный интеллект полезен здесь как инструмент структурирования.

Он помогает разложить модель по элементам: сегмент, боль, решение, канал, монетизация, издержки. Помогает увидеть альтернативы: другой сегмент, другая упаковка, другой способ доставки ценности.

За счёт большой насмотренности ИИ помогает подсветить риски: слишком широкий сегмент, слабое отличие от конкурентов, высокая стоимость исполнения.

На выходе появляются не десятки идей, а несколько чётких гипотез, которые можно проверить.

Тестирование: где стартапы теряют больше всего времени

Одна из самых распространённых ошибок — начинать с разработки.

Делают сайт, продукт, дизайн, функциональность. Запускают рекламу. А потом удивляются, что спроса нет.

Другой перекос — считать любопытство спросом. Лайки, комментарии, вопросы не равны готовности платить.

Как ИИ помогает построить план тестов

ИИ помогает вернуть фокус на проверку гипотез.

Он помогает сформулировать, что именно тестируется: боль, оффер, цена, канал, процесс продажи. Помогает определить критерии успеха теста заранее, а не задним числом.

В результате тесты становятся короткими, конкретными и понятными. Каждый тест отвечает на один вопрос, а не на всё сразу.

MVP: что на самом деле стоит делать первым

MVP часто превращают в «почти продукт». Стараются сделать красиво, полно и правильно.

На практике MVP — это минимальный способ продать решение и проверить, готовы ли за него платить.

Как ИИ помогает с MVP

ИИ помогает собрать MVP без тяжёлой разработки.

Он помогает сделать структуру материалов, тексты, сценарии, документы. Помогает описать процесс оказания услуги или работы продукта. Помогает команде быстро договориться, что именно считается первой версией.

Это позволяет перейти к проверке ценности, а не застрять в бесконечной доработке.

Анализ тестов: где возникает самообман

Даже после тестов стартапы часто делают неверные выводы.

«Людям понравилось» принимается за успех. Неудачу списывают на сезонность или неудачный день. Отсутствует журнал тестов, и решения принимаются на ощущениях.

Как ИИ помогает анализировать результаты

ИИ помогает собрать результаты в единую картину, сравнить сценарии, выделить причины отказов. Он помогает сформулировать следующее управленческое решение: что менять и что тестировать дальше.

Важно, что решения становятся последовательными, а не хаотичными.

Юнит-экономика: ориентиры без иллюзий

У многих стартапов нет экономических ориентиров. Цена берётся «примерно». Расходы недооцениваются. Неясно, при каком объёме это вообще становится бизнесом.

Как ИИ помогает считать юнит-экономику

ИИ помогает собрать структуру доходов и затрат, посчитать несколько сценариев, увидеть чувствительность модели. Это не про идеальные расчёты, а про ориентиры, которые можно проверять тестами.

Итог

Запуск нового продукта — это не поиск идеальной идеи. Это последовательная работа с реальностью: интервью, инсайты, гипотезы, тесты, анализ.

Искусственный интеллект не принимает решений за предпринимателя. Он ускоряет мышление, снижает количество ошибок и помогает быстрее прийти к ясности.

Практическое задание

- Выберите один сегмент и одну боль.
- Подготовьте интервью и проведите 5–7 разговоров.

- Разберите ответы и сформулируйте несколько гипотез модели.
- Выберите одну и составьте план теста.
- Соберите минимальное решение и проведите тест.
- Проанализируйте итоги и запланируйте следующий шаг.

Итоги второй части

Во второй части книги мы разобрали практики внедрения искусственного интеллекта по ключевым функциям бизнеса. Смысл этих практик не в том, чтобы автоматизировать всё подряд и «заменить людей», а в том, чтобы повысить качество решений и снизить потери там, где бизнес чаще всего буксует.

Искусственный интеллект даёт эффект в тех местах, где процесс повторяется, где высока цена ошибок и где результат можно измерять. Когда этого нет, внедрение почти всегда превращается в набор разовых задач без продолжения.

Самый устойчивый формат внедрения — это не «один раз настроили и забыли», а регулярная управленческая работа: анализ ситуации, фиксация выводов, постановка задач и контроль исполнения. Там, где нет цикла, там нет результата.

В речевой аналитике ключ к эффекту — это не просто расшифровка встреч и не «саммари разговора», а превращение коммуникаций в управляемый процесс. Аналитические записки помогают видеть качество работы менеджеров, врачей и руководителей и превращать наблюдения в конкретные действия: обучение, корректировки, изменения в продукте и в процессах.

В продажах искусственный интеллект усиливает дисциплину и качество: помогает быстрее разбирать заявки, делать коммерческие предложения, фиксировать следующий шаг и управлять воронкой как системой. Важно, что он не заменяет продавца, а снимает ручной труд и повышает точность.

В закупках, складе и производственных цепочках искусственный интеллект даёт эффект через аналитику и сценарии: работу с номенклатурой, остатками, дефицитами, заменами и поддержкой решений закупщика. Это область, где ошибки стоят дорого и накапливаются незаметно, поэтому регулярная аналитика становится конкурентным преимуществом.

В HR искусственный интеллект помогает превратить HR из «найма и текучки» в полноценную систему. Он ускоряет создание материалов, опросов, оценок, индивидуальных планов развития и программ адаптации. В результате HR способен вести процессы регулярно даже без расширения штата.

В планировании искусственный интеллект полезен не как «генератор планов», а как усилитель управленческой логики: он помогает собирать факты, проверять допущения, просчитывать сценарии, видеть риски и быстро обновлять картину. Это делает планирование более точным и менее зависимым от мнений отдельных людей.

В запуске нового продукта и стартапе искусственный интеллект ускоряет ключевые этапы: подготовку интервью, разбор инсайтов, формулирование гипотез бизнес-модели, план тестов, сбор первого минимально работающего решения и анализ результатов. Он снижает количество пустых действий и помогает быстрее прийти к ясности.

Во всех функциях действует один и тот же принцип: если искусственный интеллект внедряют как инструмент «для красоты», эффект быстро исчезает. Если его встраивают в регулярную работу и управленческие решения — он становится устойчивым усилителем бизнеса.

Главный результат второй части — это практическая карта: куда именно можно внедрять искусственный интеллект, какие задачи там решать, какие ошибки не допускать и как выстроить работу так, чтобы эффект проявлялся не один раз, а становился новым стандартом.

Заключение

Это руководство начиналось с простой темы: почему столько внедрений ИИ не дают результата. По дороге стало видно, что вопрос не в технологиях и не в «правильной нейросети». Вопрос в том, как компания принимает управленческие решения, как выбирает точку входа, как считает эффект, как держит качество и как закрепляет новый стандарт работы.

Большинство провалов объясняются предсказуемо. Выбирают процесс, который сложно контролировать. Не считают эффект заранее и поэтому не понимают, что именно считается успехом. Не задают требования к качеству, и через несколько недель доверие к результатам падает. Не закрепляют изменения в ежедневной работе, и всё остаётся на энтузиазме отдельных людей. Пытаются масштабировать, не удерживая стандарт, и система расползается.

Мы собрали другой путь. Он выглядит скучнее, чем обещания «заменить отдел людей». Зато он даёт эффект.

Сначала выбирается правильный процесс: управляемый, повторяющийся, с понятной ценностью. Затем планируется и проверяется экономический эффект, причём через высвобождение времени и людей из функции, а не через красивые проценты. Затем строится контур качества: критерии, примеры, проверки, ответственность. После этого ИИ встраивается в управленческий цикл и закрепляется как стандарт. И только потом внедрение переносится на другие процессы без потери качества.

Вторая часть показала, как это выглядит в разных функциях: продажи, управление, финансы, планирование, HR, закупки и логистика, создание продукта. В этих главах важен один принцип: ИИ не заменяет функцию. Он меняет способ работы функции и требования к управлению.

Смысл всего руководства можно сформулировать так: ИИ в бизнесе даёт эффект там, где управление готово стать взрослее.

Если вы хотите использовать это руководство практически, берите его как программу действий. Выберите один процесс. Определите эффект. Настройте качество. Встроите в ритм. Закрепите. И только потом масштабируйте.

Результат будет не в том, что у вас появится новая «фишка». Результат будет в том, что у вас появится новый стандарт работы.

Источники кейсов

Habr, статья «Почему в чат-ботах не сделают кнопку "Вызвать оператора"?» <https://habr.com/ru/companies/mvideo/articles/786580/>

Habr, комментарии к статье «Почему в чат-ботах не сделают кнопку "Вызвать оператора"?» <https://habr.com/ru/companies/mvideo/articles/786580/comments/>

Habr, кейс «История появления ИИ-помощника в системе "АФИДА"» <https://habr.com/ru/amp/publications/975596/>

vc.ru, личный опыт «Почему чат-боты не будут работать в продажах и что их заменит в 2026 году» <https://vc.ru/life/2613691-pochemu-chat-boty-ne-rabotayut-v-prodazhakh>

Об авторе

Павел Сивожелезов

Основатель платформы ИИ-агентов для бизнеса «Второй пилот» (co-pilot.ru).

20+ лет в управлении бизнесом. Руководил крупными подразделениями в «МегаФон». Помог более чем 300 собственникам бизнесов повысить прибыль компаний через стратегию, управление и оптимизацию процессов.

Автор 5 книг по управлению (издательство «Бомбора» / Эксмо), в том числе «Мягкий босс — жёсткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых». Спикер РБК. Преподаватель Executive MBA в ГУУ.

Сертификаты: Harvard Business School (Agentic AI), Harvard Business School (Strategic Financial Analysis), MIT Sloan, Cambridge Judge Business School, Wharton School.

Сайт автора: pavelsivozhelezov.ru Платформа ИИ-агентов: co-pilot.ru Почта: ps@co-pilot.ru

Telegram-канал: t.me/sivozhelezov

Следующий шаг

Если вы хотите внедрить ИИ-агентов в свой бизнес,
начните с бесплатной диагностики.

Мы определим, какой процесс даст максимальный эффект
в первые недели, и покажем, как это работает на практике.

Запишитесь на бесплатную диагностику:
co-pilot.ru

Скачайте каталог готовых ИИ-агентов:
co-pilot.ru

Актуальные кейсы, шаблоны и новые сценарии внедрения:
co-pilot.ru/books

Приложение

Каталог готовых ИИ-агентов для бизнеса: co-pilot.ru

Кейсы внедрения ИИ в разных отраслях: co-pilot.ru/cases

Шаблоны и материалы для команды: co-pilot.ru/books