ИЗ ОБСЛЕДОВАНИЙ 43 ОРГАНИЗАЦИЙ

12 ОШИБОК И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЯ ИИ-РЕШЕНИЙ

Двенадцать ошибок, из-за которых портфель ИИ-решений не окупается. По каждой: как её узнать, как сделать правильно и чем.

01	02	03
КАК ВЫГЛЯДИТ	**КАК ПРАВИЛЬНО**	**ИНСТРУМЕНТ**
симптом и цифра из обследований	что делать вместо этого	инструмент из нашей методики

140 → ~30

ИДЕЙ И ПРОБЛЕМ ДОХОДИТ ДО ПОРТФЕЛЯ

~30%

ИНИЦИАТИВ РЕШАЮТСЯ БЕЗ ИИ

~⅓

ЗАТРАТ НА ЖЕЛЕЗО ЭКОНОМЯТ НОЧНЫЕ ЗАДАЧИ

01 / ВЫБОР
ЧТО БЕРЁМ
Ошибки 1–4 · стр. 2

02 / ОЦЕНКА
СКОЛЬКО ДАСТ
Ошибки 5–6 · стр. 3

03 / ПОРТФЕЛЬ
КАК СВЯЗАНО
Ошибки 7–9 · стр. 4

04 / ЗАПУСК
НА ЧЁМ
Ошибки 10–12 · стр. 5

05 / ЧЕК-ЛИСТ
ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ
12 вопросов · стр. 6

01 / ВЫБОР · ОШИБКИ 1–4

ЧТО БЕРЁМ В ПОРТФЕЛЬ

Подразделение видит свой участок и знакомые решения. Поэтому портфель собирают сверху: от целей компании и сквозных процессов.

01 СОБИРАЕМ ЧАСТНОСТИ, А НЕ ПОРТФЕЛЬ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Каждый отдел приносит свою ИИ-идею и улучшает свои показатели. Экономия одного подразделения оборачивается затратами в другом.

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Все идеи — в один реестр. Похожее объединить: из пяти идей часто выходит одна инициатива.

→ Отбирать по вкладу в цели компании.

ИНСТРУМЕНТ: КЛАСТЕРЫ ИНИЦИАТИВ

140 → ~30

идей и проблем доходит до портфеля после объединения и отсева

НАШИ ОБСЛЕДОВАНИЯ

02 НЕ СМОТРИМ, ЧТО УЖЕ СДЕЛАЛА ОТРАСЛЬ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Пилотируют то, что в отрасли ещё эксперимент, и пропускают то, что у соседей давно работает.

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Изучить опыт: аналитики, поставщики, внедрения в отрасли.

→ Разложить технологии: внедрять, пилотировать, наблюдать.

ИНСТРУМЕНТ: РАДАР ЗРЕЛОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ

>40%

проектов с ИИ-агентами отменят к концу 2027 года. Учиться на чужих провалах дешевле

ПРОГНОЗ GARTNER, 2025

03 ЛЕЧИМ СИМПТОМ, А НЕ ПРИЧИНУ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Управление просит ИИ для отчётов: на них уходит много времени. Разбор трудозатрат показывает другое:



60% сбор данных из разных систем
25% согласование и исправления
15% сам текст отчёта

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Сначала разложить трудозатраты по шагам.

→ Затем — три вопроса ниже. ИИ нужен, только если запрос прошёл все три.

ИНСТРУМЕНТ: ФИЛЬТР «ИИ ИЛИ НЕ ИИ»

~30%

инициатив в наших реестрах решаются без ИИ

1	Есть текст, фото или речь, где нужно понять смысл? Нет → **отчёт в BI, форма**	2	Можно записать правило «если — то»? Да → **правило в СЭД, робот**	3	Задача исчезнет, если связать системы? Да → **интеграция, регламент**	**Прошёл все три → кандидат в ИИ-портфель**

04 СТАВИМ СРАЗУ НА ФУНКЦИЮ

КАК ВЫГЛЯДИТ

«Цифровой отдел» вместо людей. ИИ силён неравномерно: цепочка рвётся на слабом шаге, и людей возвращают.

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Вход — массовая операция с проверяемым результатом.

→ Процесс — следующая волна, функция — цель.

ИНСТРУМЕНТ: ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЛНЫ

55%

компаний, сокращавших людей из-за ИИ, признают решение ошибочным

ORGVUE, 2025

02 / ОЦЕНКА · ОШИБКИ 5–6

СКОЛЬКО ЭТО ДАСТ НА САМОМ ДЕЛЕ

Оценка решает, какие инициативы получат деньги. Поэтому план измерения готовят до пилота — даже для одной операции.

05 ОЦЕНИВАЕМ ЭФФЕКТ НЕЧЕСТНО

КАК ВЫГЛЯДИТ

Часы называют рублями. Весь рост после внедрения приписывают ИИ, хотя одновременно сменились нормы и регламент. Затраты считают без интеграций и эксплуатации.

КАК ПРАВИЛЬНО

- → Сравнивать с группой без ИИ, а не с прошлым годом.
- → Считать полную стоимость: интеграции, железо, лицензии, эксплуатацию, обучение.
- → Мерить весь процесс — с проверкой и переделками.

+19%

времени тратили разработчики с ИИ — и были уверены, что работают быстрее. Ощущение — не замер

METR, 2025

ИНСТРУМЕНТ РЕЕСТР ЭФФЕКТОВ С УРОВНЯМИ ДОСТОВЕРНОСТИ

УРОВЕНЬ ДОСТОВЕРНОСТИ — У КАЖДОЙ ЦИФРЫ

НЕ ОДИН БАЛЛ НА ВЕСЬ РАСЧЁТ

1	2	3	4
ИЗМЕРЕНО	**УЧЁТНЫЕ ДАННЫЕ**	**АНАЛОГ · БЕНЧМАРК**	**ДОПУЩЕНИЕ**
Есть замер и документ: хронометраж, акт, протокол	Выгрузка из системы, журнал, бухгалтерия	Цифра другой компании или подразделения	Экспертная оценка без данных
БЕРЁМ В РАСЧЁТ	ПРОВЕРИТЬ ПОЛНОТУ	ПРОВЕРИТЬ СОПОСТАВИМОСТЬ	ЗАМЕРИТЬ ПЕРВЫМ, В ПИЛОТЕ

Итог считать в трёх сценариях — осторожном, базовом и благоприятном, — а не умножать на «коэффициент реалистичности».

06 НЕТ ЗАМЕРА «ДО» И ПЛАНА ИЗМЕРЕНИЯ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Пилот закончился, а сравнить не с чем. Исходные трудозатраты оценили «на глаз» — потенциал завышен.

КАК ПРАВИЛЬНО

- → До пилота замерить, как работа идёт сейчас, — фактом, с поправкой на сезон и объём.
- → Для каждой операции — путь до денег.

24%

дефектов в журнале — без даты закрытия. Срок устранения по такому журналу не посчитать

НАШИ ОБСЛЕДОВАНИЯ

ИНСТРУМЕНТ ПАСПОРТ ИЗМЕРЕНИЯ — ДО ПИЛОТА

ПРИМЕР УСЛОВНЫЙ

ОПЕРАЦИЯ	Проверка комплектности исполнительной документации · 12 000 комплектов в год УЧЁТ		
ЧТО МЕРЯЕМ	Минуты на комплект, доля возвратов, срок закрытия акта	БАЗА «ДО»	40 мин, 18% возвратов · журнал СЭД + хронометраж ИЗМЕРЕНО
ЦЕЛЬ	10 мин на проверку, возвратов ≤ 8% ДОПУЩЕНИЕ	МЕТОД	Два участка с ИИ, два без — группа сравнения
ВЛАДЕЛЕЦ	Начальник ПТО · подтверждает финансовая служба	КОГДА	Ежемесячно, итог через 3 месяца

ВРЕМЯ × ОБЪЁМ	ЧАСЫ	СТАВКИ	РЕШЕНИЕ ВЛАДЕЛЬЦА	РУБЛИ
12 000 × 30 мин	6 000 ч в год	≈ 3,5 ставки — ещё не экономия	не открываем 3 вакансии	ФОТ, штрафы, срок оплаты

03 / ПОРТФЕЛЬ · ОШИБКИ 7–9

СУММА ИНИЦИАТИВ — ЕЩЁ НЕ ПРОГРАММА

Самые дорогие ошибки — на уровне портфеля: оценивает автор идеи, эффекты пересекаются и возникают не там, где вложили деньги.

07 ИНИЦИАТОР САМ ОЦЕНИВАЕТ СВОЮ ИДЕЮ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Автор бизнес-кейса сам подтверждает его успех: видит то, что подтверждает идею, берёт за основу цифры поставщика, недооценивает сроки. Это не злой умысел, а устройство решения.

КАК ПРАВИЛЬНО

- → Правила расчёта и затраты проверяет экономический блок.
- → Альтернативы и архитектуру — центр компетенций по ИИ.
- → KPI проверять вместе с качеством.

ИНСТРУМЕНТ — НЕЗАВИСИМАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТА

−50%

времени на обращение — и больше повторных обращений: ответы стали хуже. KPI выполнен, сервис просел

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

08 СЧИТАЕМ ОДИН ЭФФЕКТ ДВАЖДЫ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Три инициативы — ремонты, маршруты, загрузка бригад — обещают по 10–15% трудозатрат. Но все три снижают одни и те же простои, а маршруты бесполезны без графиков бригад.

КАК ПРАВИЛЬНО

- → Сводить эффекты портфеля: пересечения, синергия, очерёдность.
- → Пересчитывать кейсы в программе: первая волна меняет условия для следующих.

ИНСТРУМЕНТ — ГРАФ ЗАВИСИМОСТЕЙ ИНИЦИАТИВ

3 × 15% ≠ 45%

три инициативы претендуют на одни и те же потери

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР

09 НЕТ ВЛАДЕЛЬЦА ЭФФЕКТА

КАК ВЫГЛЯДИТ

Время высвободили, а бюджет прежний. Или: диспетчерская внедряет прогноз засоров, а экономят аварийные бригады — и проект отклоняют по бюджету диспетчерской.

КАК ПРАВИЛЬНО

- → Три роли: владелец инициативы, владелец результата, получатель экономии — часто разные подразделения.
- → Заранее решить, куда пойдёт время: не нанимать или сократить подряд.
- → Финслужба подтверждает путь в бюджет.

ИНСТРУМЕНТ — ТРИ РОЛИ В ПАСПОРТЕ ИНИЦИАТИВЫ

36–41

ставку высвободили — а экономии нет: никто не решил, куда пойдёт время

НАШИ ОБСЛЕДОВАНИЯ

ЧТО ОЦЕНИВАТЬ ПО КАЖДОЙ ИНИЦИАТИВЕ · ШЕСТЬ ВОПРОСОВ ПАСПОРТА

ЦЕЛЬ	ПРОЦЕСС	ЭКОНОМИКА	ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ	СВЯЗИ	РИСКИ
Почему ИИ, какие альтернативы	Скорость, трудоёмкость, качество	Полная стоимость, путь в бюджет	Услуги, безопасность, экология	Пересечения, синергия, дубли	Достоверность цифр, готовность данных

КТО ЧТО ДЕЛАЕТ В ПОРТФЕЛЕ

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ ИИ	ЭКОНОМИЧЕСКИЙ БЛОК	ИНВЕСТКОМИТЕТ	МОНИТОРИНГ
Проблемы и данные о процессе	Альтернативы, архитектура, риски	Правила расчёта, проверка затрат	Решение по портфелю	План против факта

04 / ЗАПУСК · ОШИБКИ 10–12

НА ЧЁМ И КОГДА

Портфель окупается целиком: одна операция не окупит даже инфраструктуру. Мощность, процессы и данные планируют до закупки.

10 ПОКУПАЕМ ПРОДУКТ И МОЩНОСТЬ ПОД КАЖДУЮ ЗАДАЧУ

КАК ВЫГЛЯДИТ

Под каждый запрос — свой продукт и свой сервер. Итог: дублирующие системы, зависимость от поставщиков, дорогие интеграции. Днём сервер загружен, ночью простаивает.

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Одна платформа: общие агенты и модели для всего портфеля.

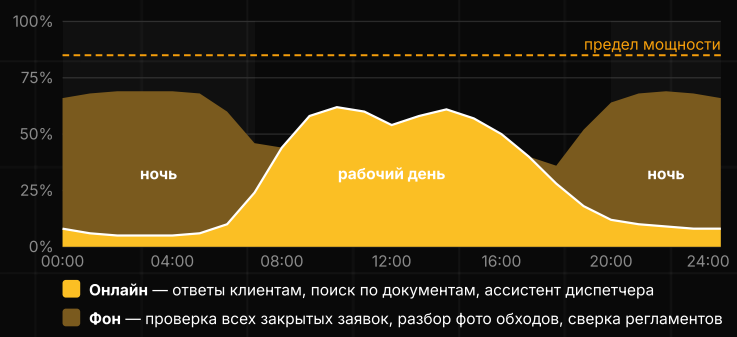
→ Мощность работает круглые сутки: днём онлайн, ночью фон. Модель — по задаче.

~⅓

затрат на железо экономят ночные задачи на той же мощности

НАШИ РАСЧЁТЫ

ИНСТРУМЕНТ КАРТА НАГРУЗКИ ПОРТФЕЛЯ



Условная схема: загрузка одного сервера по часам. Без фоновых задач жёлтая часть — всё, что сервер делает за сутки.

МОДЕЛЬ — ПО ЗАДАЧЕ

КОМПАКТНАЯ
Классификация, маршрутизация, извлечение полей. Быстрее и дешевле

КРУПНАЯ
Рассуждение, анализ договора, развёрнутый ответ

КАСКАД
Компактная разбирает поток, сложное передаёт крупной

ДЛЯ КАЖДОЙ ИНИЦИАТИВЫ
Онлайн или фон · время ответа · объём в сутки · класс модели

11 ВЕРИМ УДАЧНОМУ ДЕМО

Пилот на чистой выборке прошёл отлично, а в работе точность падает: реальные данные грязнее, случаи сложнее.

67% российских компаний сталкивались с пилотами генИИ, которые не дошли до работы · СберПро, 2026

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Три шага: исторические данные → теневой режим рядом с человеком → контролируемая работа. Пороги качества — заранее.

ИНСТРУМЕНТ ПАСПОРТ ПИЛОТА С ПОРОГАМИ

12 НЕТ ОСНОВЫ: ЧАТЫ И БУМАГА

Заявки идут в мессенджерах, документы лежат в бумажном архиве. Данные есть, но ИИ они не годятся: пропуски, разные форматы.

48% документов — на бумаге в одной из организаций

КАК ПРАВИЛЬНО

→ Перевести процесс в систему и оцифровать документы отдельным шагом — с владельцем, сроком и бюджетом. Проверять не наличие данных, а пригодность.

ИНСТРУМЕНТ КАРТА ГОТОВНОСТИ

ГЛАВНОЕ

ИИ ДАЁТ УЛУЧШЕНИЕ.
ДЕНЬГИ ДАЁТ РЕШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.

05 / ЧЕК-ЛИСТ · 5 МИНУТ

ПРОВЕРЬТЕ СВОЙ ПОРТФЕЛЬ

Каждое «нет» — одна из двенадцати ошибок. Чем их больше, тем раньше стоит пересобрать портфель.

- ☐ **01** **ПОРТФЕЛЬ, А НЕ ЧАСТНОСТИ**
  Проблема важна для всей компании, а не только для отдела?
- ☐ **02** **ОПЫТ ОТРАСЛИ**
  Знаем, что у других компаний работает, а что провалилось?
- ☐ **03** **ПРИЧИНА, А НЕ СИМПТОМ**
  Трудозатраты разложены по шагам, способы без ИИ рассмотрены?
- ☐ **04** **ВХОД — ОПЕРАЦИЯ**
  Начинаем с операции, которую ИИ делает надёжно?
- ☐ **05** **ЧЕСТНЫЙ ЭФФЕКТ**
  Эффект сравнили с группой без ИИ, у каждой цифры есть уровень достоверности?
- ☐ **06** **ЗАМЕР «ДО»**
  Исходные трудозатраты измерены и подтверждены документом?
- ☐ **07** **НЕЗАВИСИМАЯ ПРОВЕРКА**
  Эффект проверяет не автор инициативы?
- ☐ **08** **БЕЗ ДВОЙНОГО СЧЁТА**
  Пересечения и зависимости инициатив учтены?
- ☐ **09** **ВЛАДЕЛЕЦ И ПОЛУЧАТЕЛЬ**
  Известно, кто получит экономию и как она попадёт в бюджет?
- ☐ **10** **ОДНА ПЛАТФОРМА**
  Мощность загружена и днём, и ночью, продукты не дублируются?
- ☐ **11** **ПИЛОТ НЕ НА ВИТРИНЕ**
  Пороги качества заданы до пилота, есть теневой режим?
- ☐ **12** **ОСНОВА ГОТОВА**
  Процесс в системе, данные пригодны для ИИ?

ПРИГЛАШЕНИЕ

ПЕРВЫЙ ШАГ — РАЗГОВОР О ВАШЕМ ПУТИ

Путь у каждой компании свой. Мы видели его в десятках организаций и знаем, где на нём ступеньки, а где обрывы. Поговорим о главном:

01
ВАШИ ЦЕЛИ
Чего вы хотите добиться — и что для этого должно измениться в работе.
КУДА ИДЁМ

02
ЧТО МЕШАЕТ
Где сегодня болит: рутина, потери, долгие согласования, работа, до которой не доходят руки.
ГДЕ БОЛИТ

03
С ЧЕГО ХОЧЕТСЯ НАЧАТЬ
Что готовы попробовать первым — и что смущает: данные, люди, безопасность. Обсудим и это.
ПЕРВЫЙ ШАГ

04
КАК ПРОЙДЁМ ВМЕСТЕ
Подскажем первый шаг и честно посчитаем, что он даст. А дальше идём рядом — вашим шагом.
ВМЕСТЕ

МЫ — ПРОВОДНИКИ НА ЭТОМ ПУТИ: ЗНАЕМ ТРОПУ, ВИДИМ ОБРЫВЫ И НЕ ОБЕЩАЕМ ВЕРШИНУ ЗА ОДИН ДЕНЬ.

Начнём с разговора.



ПАВЕЛ БОНДАРЕНКО
CEO — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
+7 993 338-43-13
padjo@itityl.ru



АНДРЕЙ БАШИЛОВ
CCO — ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ
+7 926 753-33-05
a.bashilov@itityl.ru