

Почему ИИ не улучшает финансовые показатели

Многие компании приняли ИИ, ожидая простого результата: более высокой производительности, меньших затрат и большей прибыли. Однако для многих итоговый результат почти не изменился.

Отчёт MIT GenAI Divide за 2025 год показал, что лишь небольшое меньшинство пилотов корпоративного ИИ оказывает измеримый эффект на прибыль и убытки. McKinsey называет это «парадоксом генеративного ИИ»: широкое внедрение, но ограниченное влияние на прибыль на уровне предприятий. BCG также сообщает, что регулярное использование ИИ теперь стало обычным явлением, но ценность сосредоточена среди компаний, которые переосмысливают способы выполнения работы, а не только среди тех, кто внедряет инструменты ИИ.

Так что проблема не в усыновлении. ИИ был внедрён. Проблема в том, что многие организации не созданы для преобразования продуктивности с помощью ИИ в результаты.

Ошибка возникает из распространённого, но ошибочного предположения: **если каждый сотрудник становится продуктивнее, организация становится более продуктивной.**

Это звучит логично, но это неправильно понимает, что такое организация. Организация — это не просто сумма её личностей. Это система взаимозависимостей. **Если сотрудники — это точки, то организация — это не точки, а линии, соединяющие их.**

Давайте рассмотрим это на примере: в сезоне 2021–2023 футбольный клуб «Пари Сен-Жермен» объединил трёх самых талантливых игроков мира: Лионеля Месси, Неймара-младшего и Килиана

Мбаппе. С индивидуальной точки зрения каждый из них означал значительный рост «продуктивности», лучшие способности забивать голы, создавать игровые моменты и отличаться техническим талантом. Однако команде не удалось реализовать этот потенциал для побед в крупных международных титулах, особенно в Лиге чемпионов УЕФА.

Это явление было связано не с недостатком качества среди игроков, а с отсутствием системы, максимально эффективной для их взаимодействия.

В системном плане команда не оптимизировала сеть отношений, а просто повышала качество узлов.

То, что происходит на футбольном поле, происходит в организациях. Производительность — это не свойство индивидуумов. Это свойство системы.

ИИ может помочь людям писать быстрее, анализировать быстрее, быстрее кодить, резюмировать и принимать решения. Но более быстрый индивидуальный выпуск не приводит автоматически к лучшей эффективности организации. **Если возможности меняются или ограничения убираются, необходимо изменить всю систему для её оптимизации. Неверно, что оптимальная система без ИИ будет оптимальной и с ИИ,** как мы видели в примере с футболом. Это объясняет, почему ИИ оказывает значительное влияние на индивидуальном уровне, но ограниченное влияние на уровне организации.

В Институте Адизес мы изучаем организации как системы. С этой точки зрения вопрос не в том, достаточно ли интегрирован ИИ. Вопрос в том, правильно ли перестраивается организационная система для получения выгоды от ИИ.

Эта система имеет как минимум три критических измерения.

Первая — это управленческий процесс: как организация выявляет проблемы и возможности, обсуждает их, принимает решения, сообщает о них, реализует их и следит за развитием событий. Если

этот процесс окажется слабым, ИИ будет генерировать больше информации, больше вариантов и предложений — но не обязательно лучшие решения. Узким горлышком больше не является доступ к информации. Узким местом является способность организации превращать информацию в скоординированные действия.

Во-вторых, структура: кто имеет власть над чем, кто за что отвечает, и как людей оценивают и вознаграждают. ИИ даёт людям доступ к большему количеству информации и большей аналитической силе. Это значит, что теперь люди могут делать более широкие рекомендации, ставить под сомнение больше предположений и действовать с большей уверенностью. Но если полномочия и ответственность неясны, ИИ может побудить людей превышать свои роли. Решения могут принимать те, кто обладает информацией, но не имеет полномочий, или блокироваться теми, кто обладает властью, но не понимает. Кроме того, очень вероятно, что потребуются внести изменения в рабочий процесс, одни роли будут упразднены, другие изменены, а появятся новые.

В обоих случаях индивидуальная продуктивность не приводит к результатам организации.

Третья — общая миссия, видение, ценности и стратегия. ИИ увеличивает индивидуальную емкость, но её нужно целить. Если люди тянут в разные стороны, ИИ только помогает им тянуть сильнее. Один человек быстрее продаёт, другой быстрее снижает затраты, третий быстрее запускает инициативы. Но если нет общего направления, организация не ускоряется. Он вращается.

Даже если мы согласны со всем вышесказанным, многие организации терпят неудачу, потому что их стратегия ошибочна. Каждая стратегия — это набор предположений о причинно-следственных связях. Если эти предположения ошибочны, стратегия будет бесполезна. До сих пор мы обсуждали важность адаптации системы, но никогда не говорили, что изменения не должны вноситься в людей. Чтобы организации стали

более продуктивными, люди внутри них должны адаптироваться, меняя и то, что они делают, и то, как они это делают. Проблема в том, что большинство организаций считают, что должны влиять на людей, чтобы заставить их изменить систему, но с нашей точки зрения порядок обратный. **Организации должны модифицировать свои системы, и это приведёт к изменениям людей.**

ИИ может сделать людей более продуктивными. Но только руководство может сделать организацию более продуктивной. **ИИ может усиливать детали. Но итог меняется только тогда, когда система позволяет деталям работать лучше вместе.**

Руководящие принципы:

1. **Выберите кросс-функциональный процесс,** который существенно влияет на результаты организации, и перепроектировать его от конца до конца, интегрируя ИИ как нативный компонент.
2. **Перестроить структуру организации:** роли, обязанности, уровни полномочий и системы компенсаций, учитывая, какие роли исчезнут, какие будут изменены, а какие необходимо создать.
3. **Пересмотреть видение организации,** учитывая, что многие ограничения были сняты благодаря появлению генеративного ИИ.

Практические рекомендации:

1. **Назначьте лучших людей для запуска процесса изменений:** пока организация продолжает работать, никто не хочет нести альтернативные издержки от назначения ценного сотрудника на этот процесс, и в итоге делегируют задачу младшему сотруднику, который не готов справиться с задачей.
2. **Постоянная преданность:** то, что команды считают срочным, в итоге затмевает важное. Примите цену смен — бесплатного обеда не существует.

3. Решите, чего не делать: ИИ обладает потенциалом способствовать повышению продуктивности в различных сферах. Это может стать проблемой. Определите ключевую метрику, на которую хотите повлиять, и оцените влияние своих действий перед началом. Часто команды сосредотачиваются на областях, которые важны для конкретной команды, но не могут существенно изменить ситуацию на корпоративном уровне.



Антонио де лос Кампос ,
руководитель стратегического
планирования в Bantotal и



Шохам Адизес —
старший сотрудник Института
Адизес