

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ИИ-ЭКСПЕДИЦИЯ: КАРТА ЗРЕЛОСТИ, ТИПОВЫЕ ОШИБКИ И МАРШРУТ К ЦЕННОСТИ

Бэк-офис и операционная эффективность в банках: статус 2026

17 ноября 2026


Нам нужно внедрить ИИ в процессы
А куда хотите внедрить?
А куда можно?
А куда нужно?

Уровни зрелости AI в организации

1 УРОВЕНЬ

AI-CURIOUS

Компания **проводит пилотные проекты и эксперименты**, но не внедряет ИИ в промышленную эксплуатацию



ИИ **используется точечно**: в отдельных экспериментах, пилотах или разовых задачах

Человек продолжает выполнять основную работу

2 УРОВЕНЬ

AI-ENABLED

ИИ внедряется в старые процессы: компания внедряет копилотов, ассистентов, но логика бизнеса не меняется



ИИ **внедряется в отдельные** функции (например, клиентский сервис, андеррайтинг)

Человек принимает решения с помощью ИИ-подсказок

3 УРОВЕНЬ

AI-FIRST

ИИ является **основным исполнителем значительной части** работы в форме сквозных ИИ-workflow



ИИ **применяют в сквозных** процессах и **ключевых** этапах

Человек управляет исключениями, сложными случаями и качеством

4 УРОВЕНЬ

AI-NATIVE

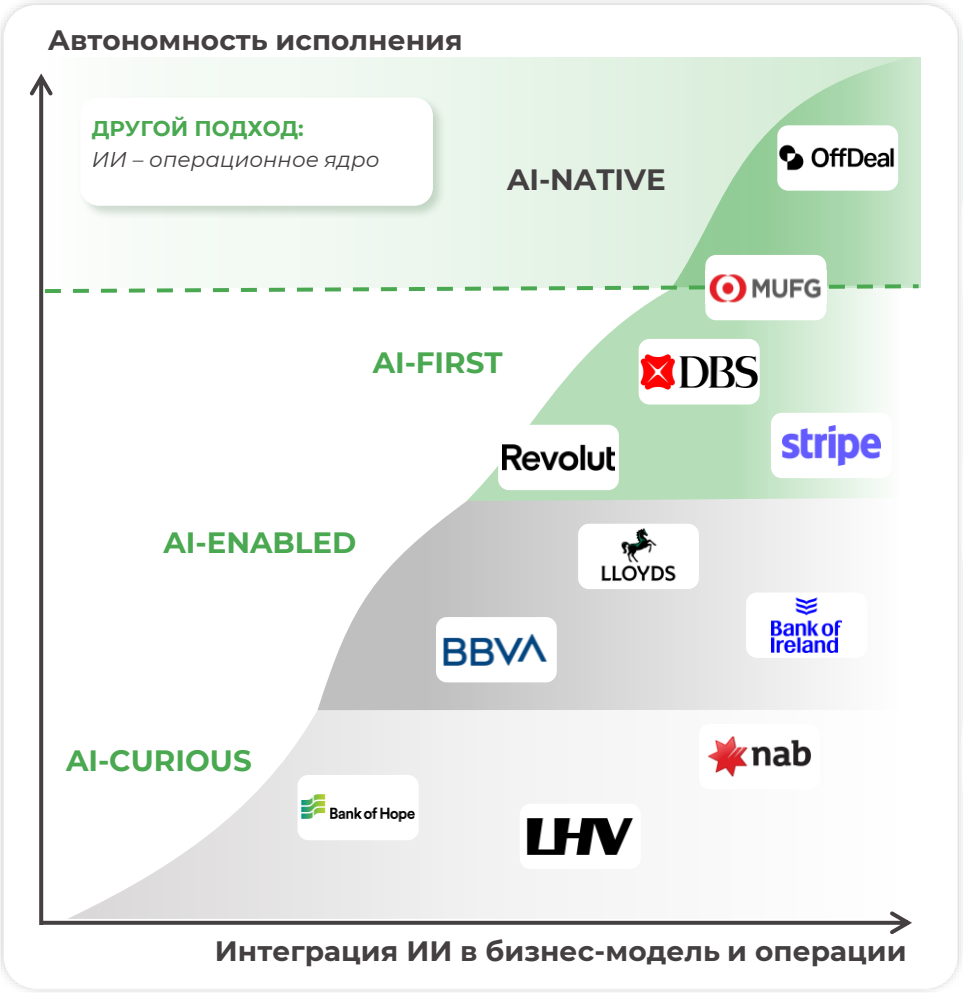
ИИ является **ядром операционной модели и неотъемлемой частью** продукта, архитектуры, процессов



ИИ изначально **встроен в процессы**. AI- ядро образует единую среду

Человек становится архитектором системы

Распределение игроков по уровням зрелости



4 УРОВЕНЬ

- **Организация ИИ-процессов:** люди и ИИ-агенты работают в единых командах
- **Данные:** данные, знания и обратная связь образуют непрерывный контур улучшения продуктов и операций
- **Платформа:** ИИ-инфраструктура поддерживает взаимодействие агентов, безопасный доступ к данным, непрерывную оценку качества и наблюдаемость действий
- **Культура:** сотрудники и ИИ работают совместно, работникам отводится постановка целей, профессиональное суждение и управление исключениями

3 УРОВЕНЬ

- **Организация ИИ-процессов:** за бизнес-результат отвечают кросс-функциональные продуктовые команды, объединяющие бизнес, данные, ИТ и ИИ-экспертизу
- **Данные:** назначены ответственные, установлены требования к качеству, ведется каталог и определены права доступа
- **Платформа:** общая ИИ-платформа объединяет доступ к моделям и знаниям, интеграции, управление агентами, тестирование и мониторинг
- **Культура:** работа с ИИ становится ожидаемой компетенцией сотрудников и руководителей

2 уровень

- **Организация ИИ-процессов:** назначены руководитель ИИ-направления и организована небольшая координирующая команда
- **Данные:** назначены владельцы отдельных источников, определены базовые правила доступа и обновления
- **Платформа:** есть одобренные корпоративные инструменты, защищенный доступ к моделям и первые интеграции с внутренними системами
- **Культура:** проводятся обучение, обмен практиками, сотрудников поощряют применять ИИ в повседневной работе

1 уровень

- **Организация ИИ-процессов:** нет закрепленного владельца ИИ-направления и устойчивого финансирования
- **Данные:** данные разрознены по системам, подразделениям, для экспериментов их собирают и загружают вручную
- **Платформа:** нет единой среды разработки
- **Культура:** интерес к ИИ сосуществует со скепсисом и страхом изменений

Примечание: в основу оценки уровней легли, в том числе, отдельные действующие решения компаний

Типовые ошибки могут помешать достижению устойчивого эффекта, поэтому...

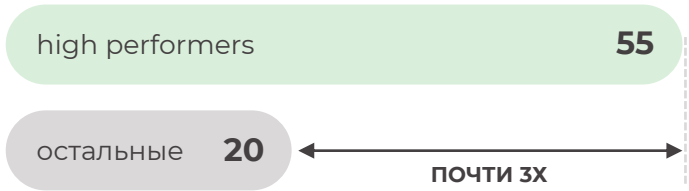
ОШИБКА 1

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В СТАРЫЕ ПРОЦЕССЫ

Тупиковый путь: взять инструкцию 2015 года и попытаться автоматизировать ее нейросетью

Путь лидеров: полная пересборка цепочки создания ценности, роли сотрудников и метрики проектируются с нуля, исходя из возможностей алгоритмов

УСПЕШНЫЕ КОМПАНИИ ПОЧТИ В 3 РАЗА ЧАЩЕ ПЕРЕСТРАИВАЮТ СВОИ ПРОЦЕССЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИИ



Респонденты, сообщившие о радикальной перестройке рабочих процессов организации при внедрении ИИ, %

ОШИБКА 2

СЛЕПОЕ ДОВЕРИЕ АЛГОРИТМАМ

В группе лидеров четко регламентировано, в какой момент человек обязан проверить работу машины **(Human in the loop)**

ОШИБКА 4

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ IT-ОТДЕЛУ

Главное отличие топ-6%: трансформацию ведет лично CEO. **ИИ включен в общую стратегию развития компании**

ОШИБКА 3

ИЗБЕГАНИЕ РИСКОВ ВМЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Парадокс: эффективная компания чаще сталкивается с юридическими проблемами и утечками данных. Это плата за масштаб.

Разница в реакции:

- Лидеры системно управляют рисками
- Отстающие тормозят внедрение из-за перестраховки

Источник: Исследование «The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation», McKinsey Global Survey.2025.
Исследование «The state of AI in 2026: On the road to ROI», McKinsey Global Survey.

...требуется комплексный подход к внедрению ИИ для их предотвращения

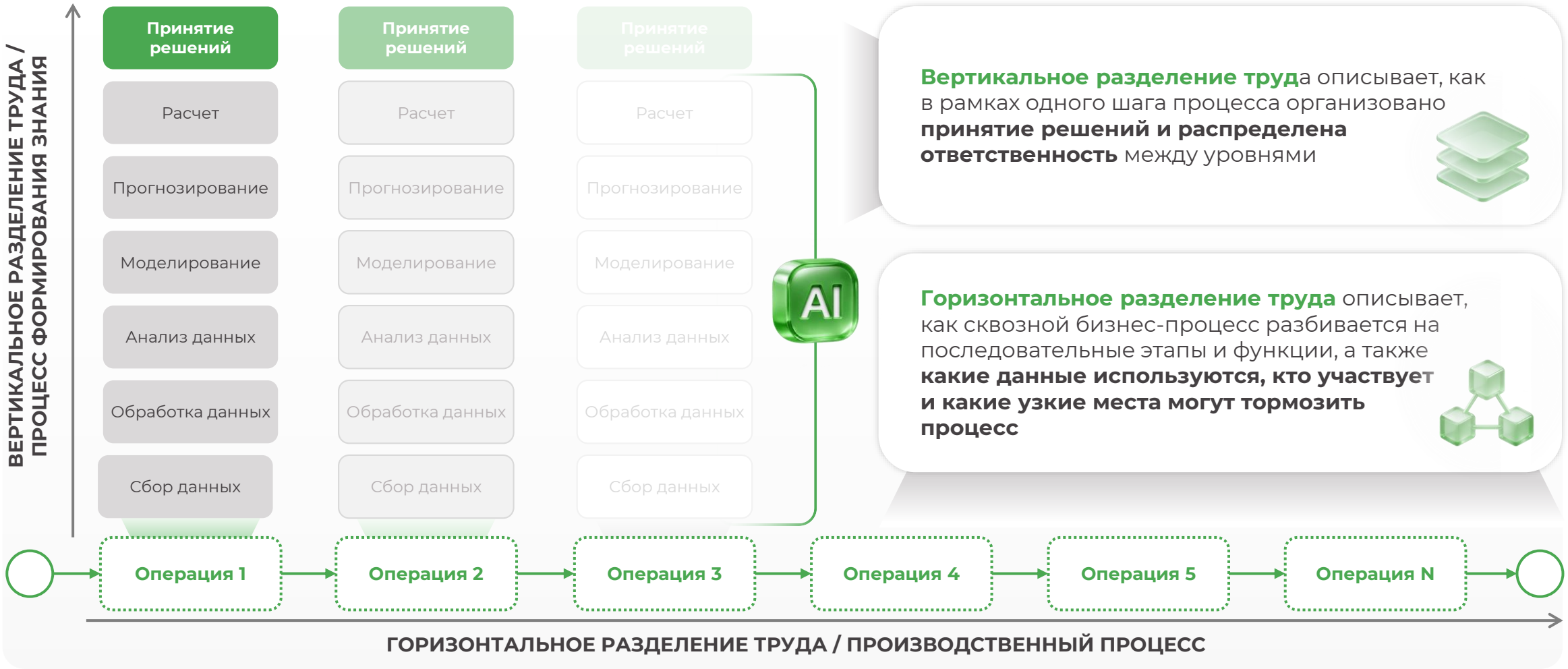


С чего начать?

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ Что мы хотим достигнуть?	БЕНЕФИЦИАР Кого мы хотим сделать счастливее?	ФУНКЦИЯ Кого мы хотим сделать эффективнее?	ДАННЫЕ Какие данные у нас есть для анализа?	ЗАДАЧА Как выглядит целевая метрика?
Увеличить выручку	Клиенты	Продажи	Таблица	Время
Снизить затраты	Сотрудники	Маркетинг	Изображение	Стоимость
Новый бизнес	Партнеры	Финансы	Видео	Качество
	Руководство	Продукт	Текст	Риски
		HR	Аудио	Удовлетворенность
		Поддержка	Временный ряд	Конверсия
		Операционка	Граф	
		Логистика карт	Плотная матрица	



Идентификация ИИ-возможностей на всех этапах сквозного процесса...



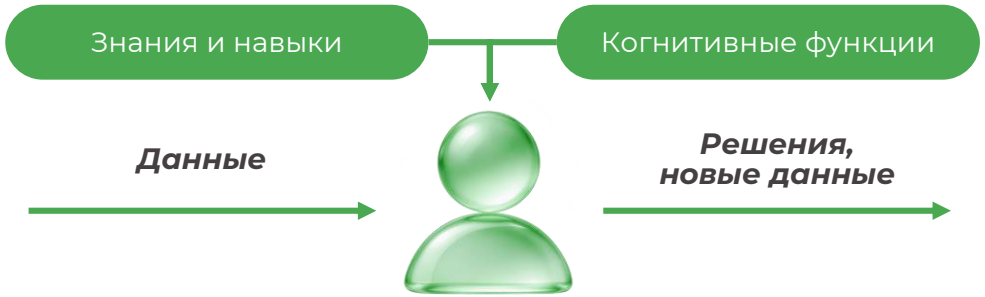
Вертикальное разделение труда описывает, как в рамках одного шага процесса организовано **принятие решений и распределена ответственность** между уровнями

Горизонтальное разделение труда описывает, как сквозной бизнес-процесс разбивается на последовательные этапы и функции, а также **какие данные используются, кто участвует и какие узкие места могут тормозить процесс**

...осуществляется на базе анализа когнитивной работы сотрудника...



УПРОЩЕННАЯ СХЕМА КОГНИТИВНОЙ (МЫСЛИТЕЛЬНОЙ) РАБОТЫ



ВОПРОСЫ ДЛЯ УТОЧНЕНИЯ

- Какие **действия** выполняет Роль?
- Что необходимо для выполнения **действий**?
- Что является **результатом** данного действия?
- Какие **данные** поставляются на вход на основании каких событий?
- Какие **данные** уходят на следующий этап?
- Достаточно ли этих **данных** / решений?



...и разметки его мыслительных операций

Типы процесса / операции	ПРОСТЫЕ ОПЕРАЦИИ		СЛОЖНЫЕ ОПЕРАЦИИ	
				
	Выполнение операций по правилам	**Поиск и выявление зависимостей**	**Интерпретация и трансформация**	**Проектирование деятельности**
Типы данных	**СТРУКТУРИРОВАННЫЕ**			**НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ**
Типы задач	**Простые операции** ▸ Алгоритм решения известен заранее	**Экспертные операции** ▸ Регрессия (прогнозирование) ▸ Кластеризация ▸ Обнаружение аномалий ▸ Ассоциативные задачи (поиск схожих паттернов)	**Простые когнитивные операции** ▸ Преобразования: одношаговые, с рассуждениями ▸ Синтез: выводы, рассуждения «что-если»	**Сложные когнитивные операции** ▸ Анализ цели, планирование деятельности, преобразование с рассуждениями
Решения	**Базовая автоматизация, роботизация**	**Machine learning / Deep learning**	**Генеративный ИИ: LLM**	**ИИ-агенты**

Процессы – это единственный фундамент, от которого необходимо отталкиваться, для успешного внедрения AI решений



Кейс – проверка правоспособности подписанта юридического лица

Создание ИИ-ассистента для сотрудников юридического департамента и департамента сопровождения, который помогает анализировать данные о клиенте из нескольких источников и принимать обоснованные решения о правоспособности подписанта.

ПРОБЛЕМАТИКА

Сотрудники тратят много времени на сбор и обработку данных: выгрузка из ЕГРЮЛ, изучение устава компании, доверенности подписанта. Этап юридической экспертизы является «узким местом» сквозного процесса

БИЗНЕС-ЭФФЕКТ

- Рост операционной эффективности и высвобождение времени сотрудников для иных задач
- Ускорение сквозного процесса оформления договора за счет минимизации ручных проверок
- Улучшение клиентского пути за счет ускорения подписания



Чем мы можем помочь

СТРАТЕГИЯ

- Разработка цифровой стратегии
- Разработка дорожной карты внедрения

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Выбор и диагностика процессов для поиска ИИ-возможностей
- Расчет бизнес-кейса
- Разработка целевых ИИ-усиленных процессов и прототипирование

ВНЕДРЕНИЕ

- Разработка целевой архитектуры
- Разработка функционально-технических требований
- Управление изменениями (тренинги, обучение, вовлечение)



ЕВГЕНИЙ ФОМИЧЕВ

Старший менеджер,
Практика консалтинга для финансового сектора

Тел: +7 (905) 560 20-70

Email: Evgeny.Fomichev@b1.ru