

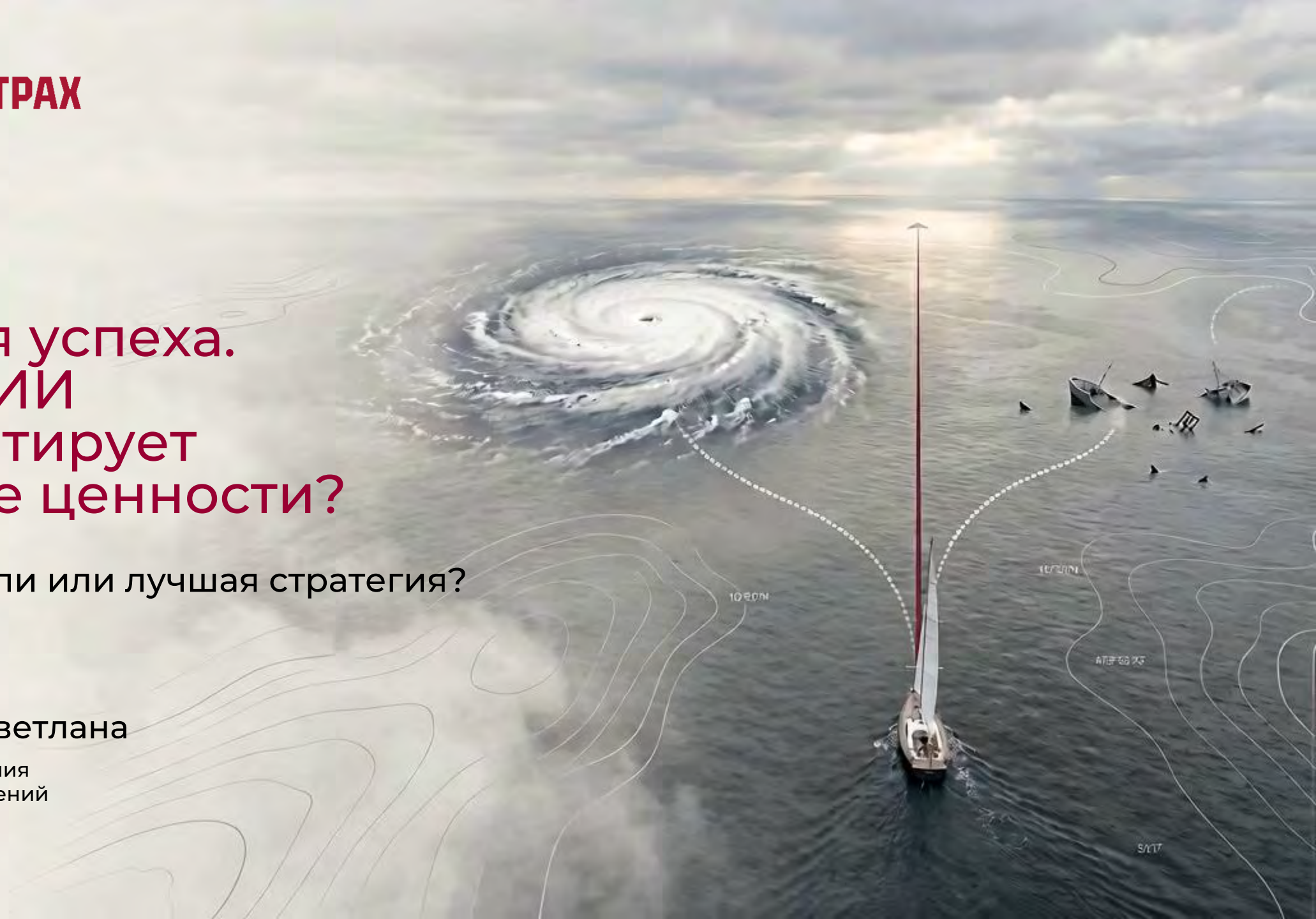
Иллюзия успеха. Почему ИИ не гарантирует создание ценности?

Кто выиграет:
лучшие модели или лучшая стратегия?

Берендеева Светлана

Руководитель внедрения
стратегических изменений

2026





Берендеева Светлана

Руководитель внедрения стратегических изменений в Росгосстрахе

OKR Трансформация. Создание системы реализации стратегических целей

Опыт работы



Золотая лихорадка

в экономическую зиму

Несмотря на кризис,
инвестиции в ИИ продолжают расти



ЭСКАЛАЦИЯ
ДАВЛЕНИЯ

РЫНОЧНОЕ
СОПРОТИВЛЕНИЕ

ЗАМЕДЛЕНИЕ
ЛИКВИДНОСТИ

АДАПТИВНЫЙ
МАРШРУТ

КОНЦЕНТРАЦИЯ
РИСКОВ

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ
СЕКТОРА

План был хорош



R
TV Rakya



Технологии стирают реальность

Кейс с канатной дорогой, источник тут https://t.me/laws_of_change/90

Кажется, что ИИ — тот самый
спасительный прорыв, который
найдёт скрытые резервы,
оптимизирует затраты и выведет
из штопора





Но почему
при всех
инвестициях
мы не видим
реальной
ценности?



РОСГОССТРАХ

90%

автоматизаций дают
временный эффект

исследование BCG (2024)

Как обычно происходит автоматизация



Какой эффект получаем?



~15-20% повышения производительности

Голосовые боты

которые кратно увеличивают время пользователя на линии и приводят его в отчаяние

QR коды вместо меню

мы не водим гостей РГС в Мореманию, т.к. почти никто не может справиться в первый раз

Введение электронного документооборота

Пользователю нужно загрузить 10 правильно отсканированных документов

А что же тут не так?



Иллюзия решения проблемы.
Лечим не причины,
а устраняем симптомы

Каждая новая
эстакада сдвигает
пробку на километр

Внедрение RPA без пересмотра процессов
увеличивает нагрузку на смежные отделы
в 68% случаев (Gartner, 2025)



**90% предприятий
используют ИИ,
но лишь единицы
масштабируют
его с измеримым
финансовым
эффектом**

исследование McKinsey (2025)





РОСГОССТРАХ

1 к 5

вероятность того,
что инициатива
в области ИИ
достигнет ROI

исследование Gartner,
IT Symposium/Xpo 2025

ЭСКАЛАЦИЯ
ДАВЛЕНИЯ

РЫНОЧНОЕ
СОПРОТИВЛЕНИЕ

ЗАМЕДЛЕНИЕ
ЛИКВИДНОСТИ

АДАПТИВНЫЙ
МАРШРУТ

КОНЦЕНТРАЦИЯ
РИСКОВ

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ
СЕКТОРА

Что умеет ИИ?

ДА

- Обработать огромные объёмы данных
- Выявлять паттерны в прошлом
- Дает ответы на вопросы в предельно четкой детализации
- Автоматизировать рутину
- Ускорять уже работающие процессы

НЕТ

- Понимать стратегию бизнеса
- Моделировать реалистичное будущее
- Самому задавать правильные вопросы
- Пользоваться интуицией и проявлять здравый смысл
- Думать над тем какие процессы вообще могут стать нужны



РОСГОССТРАХ

ИИ не отвечает на главный вопрос

«Зачем?»

Так кто же вам так мешает?



РОСГОССТРАХ

Продажи

Закрывать сделку как можно быстрее

Единая цель

Бесшовный онбординг и LTV клиента

Метрика, которая
одинаково важна
для всех участников
процесса

Андеррайтеры и юристы

Снизить возможные риски

Конфликт интересов
рождает бюрократию

Сопровождение

Снизить операционные расходы

Проблема не в технологии



Проблема в менеджменте

- ИИ не создаёт ценность. Ценность создают люди, ИИ лишь усиливает их усилия
- И если есть конфликт, он будет усиливаться



На каждый доллар,
потраченный на внедрение ИИ,

нужно потратить
еще 2 доллара
на организационные
изменения

Gartner 2025



Быть или казаться



А у вас есть деньги на неискренность?

Скрытые проблемы

которые кратно увеличивают время пользователя на линии и приводят его в отчаяние

Стратегия, которая не исполняется

1 раз в год написанные планы не корректируются и в кризис не становятся компасом, а наводят суету перед поражением

Косность и бюрократия управленческой системы

Жизнь требует мгновенной реакции, но гибкие методологии отторгаются управленческим иммунитетом

Что должно измениться?

01

Важно быть гибкими, ловкими, чутко реагировать на внешние изменения, быть очень аккуратными с затратами

02

Толерантными к условиям неопределенности, нехватки ресурсов и неизвестного будущего

Как должно измениться?



01

От реактивного управления
к стратегическому фокусу

02

От размытых приоритетов
к 2–3 чётким целям

03

От отчётов «для галочки» к встречам,
где данные - основа для решений



Гибкость vs Управляемость



Технологии
и затраты

Себестоимость
и возврат
инвестиций

Пока всем нужны еще новые и новые вливания. Мы делаем очень красиво, удобно, быстро, но суммарно инвестиции в технологии растут опережающими доходами темпами



РОСГОССТРАХ

Очень дорогая ловушка цифровизации?

**Технологии отвечают
на вопрос «КАК», но не на «ЗАЧЕМ»
Цифровая трансформация без смысла
приведет в тупик**

Тактика vs Стратегия



Ценности

Приоритеты

Когда всё меняется каждую неделю,
единственное, на что можно
опереться, — это ценности
и приоритеты. Они всегда
показывают правильное
направление

O Objectives
Цели

K Key
Ключевые

R Results
Результаты



Система управления целями через смыслы

ИИ создает ценность,
когда люди наконец начинают
задавать правильные вопросы



А что такое ценность?

Ценность в контексте

Кейс Бэнкси, источник тут https://t.me/laws_of_change/188



**Ваши ценности — это и есть
ваш стратегический актив.
Они становятся основой для
долгосрочного конкурентного
преимущества**

**Именно так мы удерживаем
на плаву свою трансформацию**



Легко сказать
формулируйте цель
от смысла

А что это значит на практике?

Дополните Цифру Смыслом



РОСГОССТРАХ

Как обычно

- Достичь 1 млн подписчиков в Telegram

OKR

- Построить самое цитируемое профессиональное комьюнити в отрасли

Ответьте на вопрос Зачем?



Как обычно

- Внедрить AI-ассистента для поддержки

OKR

- Сделать такую поддержку, которая будет «якорем» для клиентов

Отделите Цели от операционки



РОСГОССТРАХ

Как обычно

- Провести ежегодную конференцию для клиентов

OKR

- Провести ежегодный event так, что он станет главным отраслевым событием года

А нам точно
это нужно сейчас?

Это же так сложно

Пример из истории



«Работать не вдогонку,
а — на обгон!»

В конструировании использовать
не аналог, а тенденцию!

**Внедрить такой новый, который
был бы длительное время перспективным
и не требовал существенных изменений,
неизбежно усложняющих и нарушающих
ритм производства»**

**Разработчик танка Т-34
инженер-конструктор
М.И. Кошкин**



Смысл — это не бренд и не позиционирование

Это внутренняя система приоритезации:
что считать главным, а что «белым шумом»

Пирамида смыслов



**Цель - это не инструмент,
это видение конечного
результата**



**Все цели по пирамиде
вниз направлены
на снятие ограничений
более верхнего уровня**

**OKR и другие методы только вскроют неискренность и ограничения.
Что с этим делать – решать только вам**

А если масштаб больше?



РОСГОССТРАХ

OKR

Что нам важно и зачем это нужно

Синхронизация целей и смыслов на уровне компании и подразделений

SAFe

Как и когда этого достичь

Синхронизация разработки и релизов на уровне команд



Заключение



01

Способность создавать Пирамиды смыслов в условиях кризиса и цифровой трансформации станет долгосрочным конкурентным преимуществом

02

Смысл - это не декларация, а рабочая практика управления компанией

03

Если вы захотите пойти от смыслов, вам придется быть искренними. Искренность – это когда слова не расходятся с делом

Для потрясающих достижений нужна магия*

* Магия прячется на пике дисциплины, терпения и упорства



Вопросы мне можно задавать в Телеграм-канале



@LAWS_OF_CHANGE

А чтобы получить презентацию, оставьте обратную связь о выступлении тут:

