

Почему ИИ-проекты застревают в пилотах

Александр Диденко

Руководитель Лаборатории ИИ, МШУ СКОЛКОВО

Контекст: Индустрия застряла в «Пилотном чистилище»



80–95%

проектов GenAI не выходят
в промышленную эксплуатацию
(MIT / СКОЛКОВО).



74%

компаний не
видят ощутимой
ценности
(BCG).



80%

организаций
не фиксируют
влияния ИИ на
прибыль (McKinsey).

Проблема не в моделях. Это структурный кризис способности
организации «переварить» технологию.

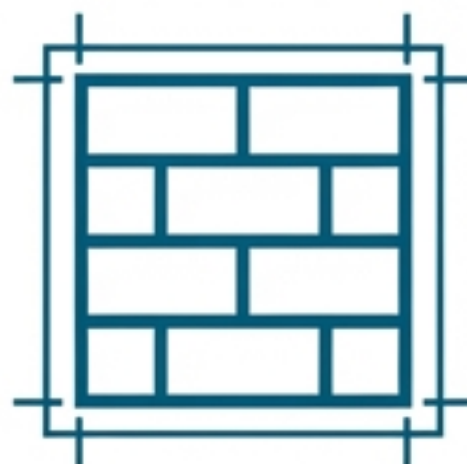
Тезис №1: Конфликт эпистемических культур

People-driven



Решения «по авторитету»
(HiPPO)

Process-driven



Решения
«по регламенту»

Data-driven

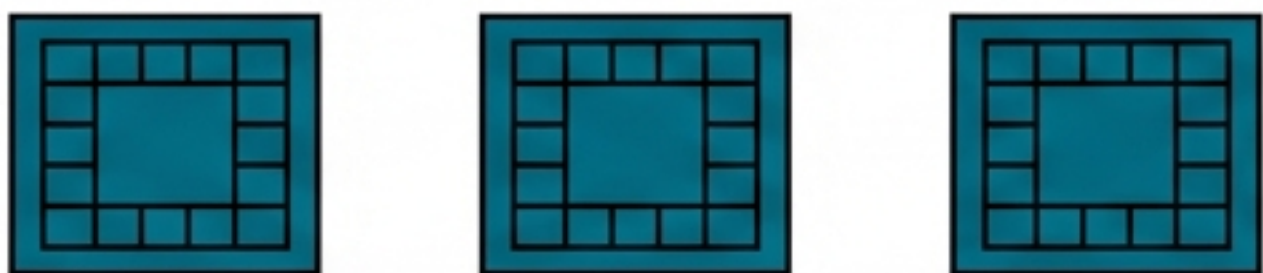


Решения на основе
данных (ИИ)

В традиционных культурах ИИ воспринимается как «чужеродное тело».
Результат — «лоскутная автоматизация» (Silos).

Решение: Ломать барьеры и ускорять циклы

Action 1: Внедрение End-to-End

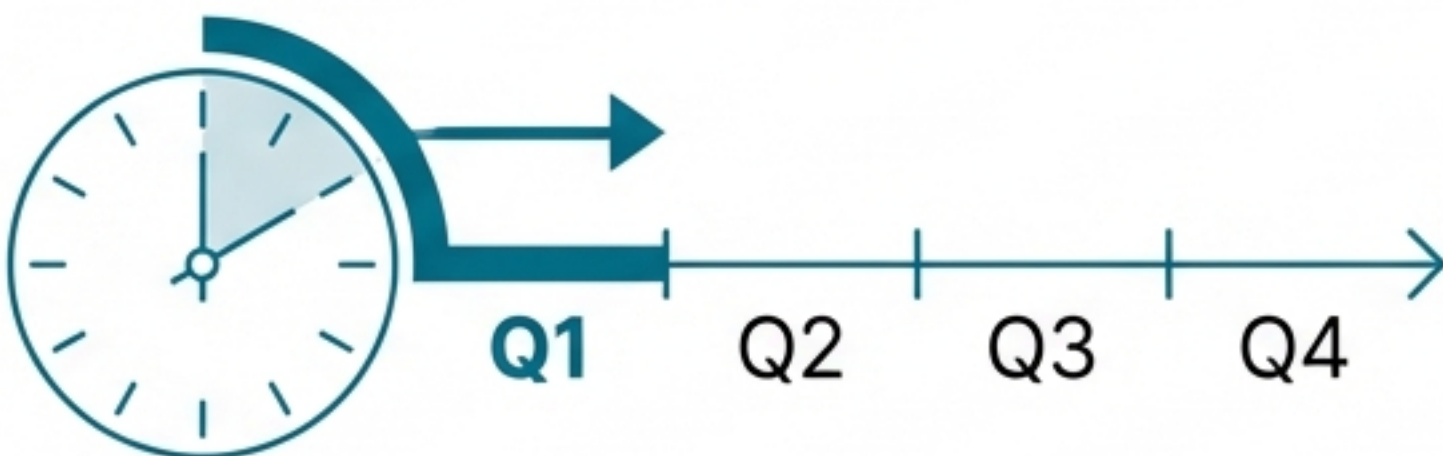


Silos



Strategic Scalers ломают барьеры (Accenture)

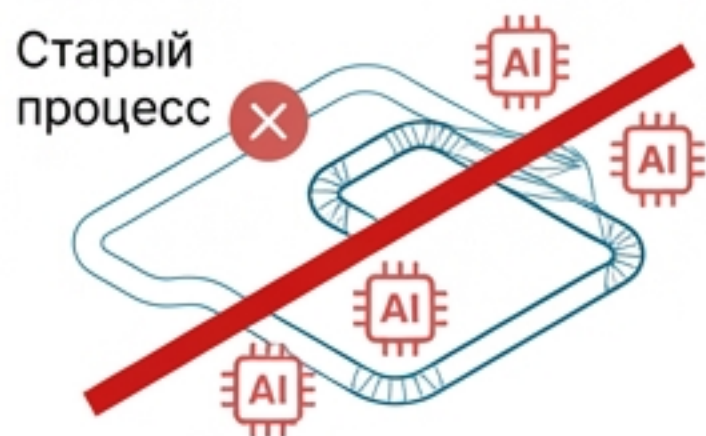
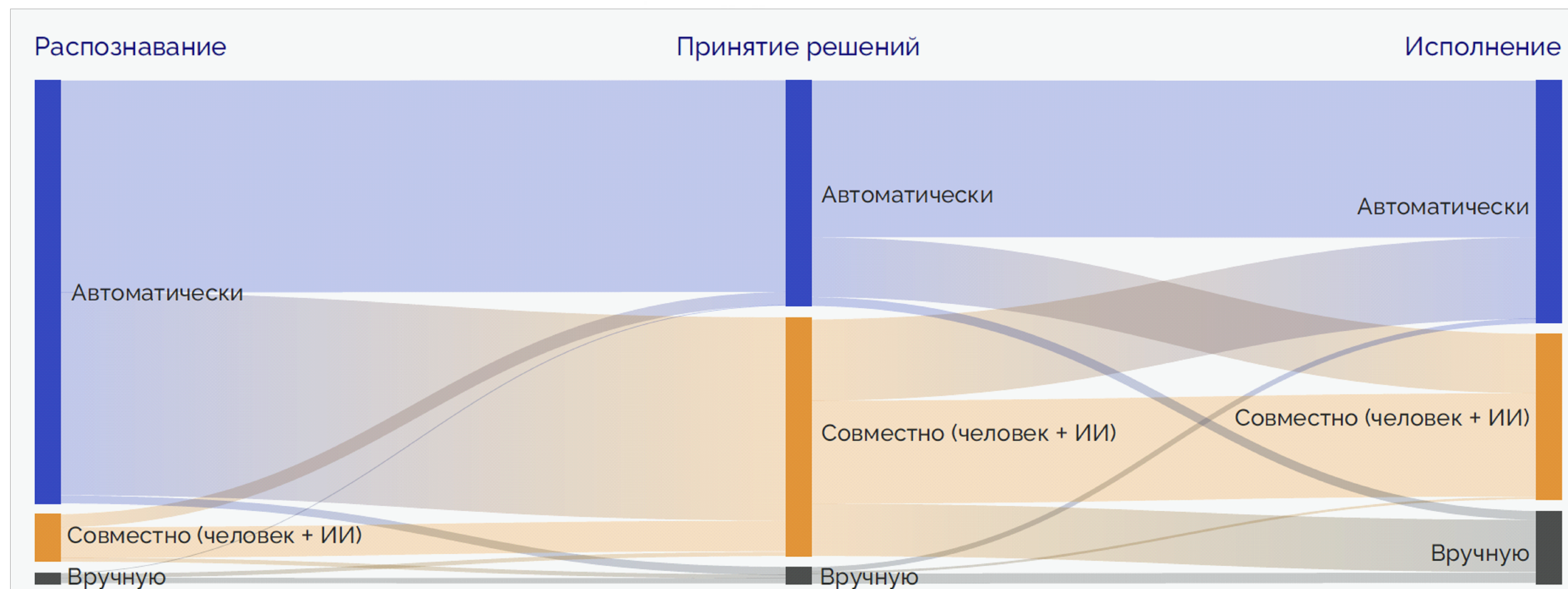
Action 2: Правило 90 дней



Скорость бьет точность. Переход от идеи к ценности должен занимать квартал. Если пилот не взлетел за 3 месяца — убивайте его (Runwise/MIT).

Тезис №2: Нарушение паттерна аугментации

Ошибка режима «Auto-Auto-Auto»

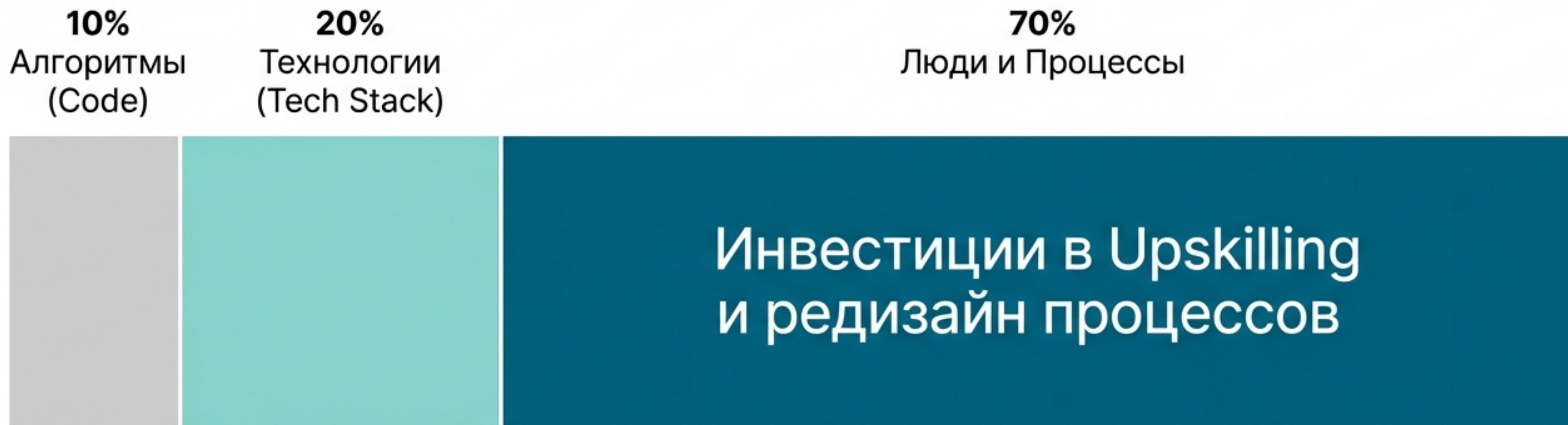


1. «Асфальтирование коровой тропы»:
Наложение ИИ на старый, неэффективный процесс.



2. «Теневой ИИ»:
Сотрудники используют личный GPT, потому что корпоративный инструмент не работает.

Решение: Правило 10–20–70



Успех зависит от обучения людей работать в паре с ИИ (Human-in-the-loop). Данные BCG.

Инструмент СКОЛКОВО: Навигатор применимости



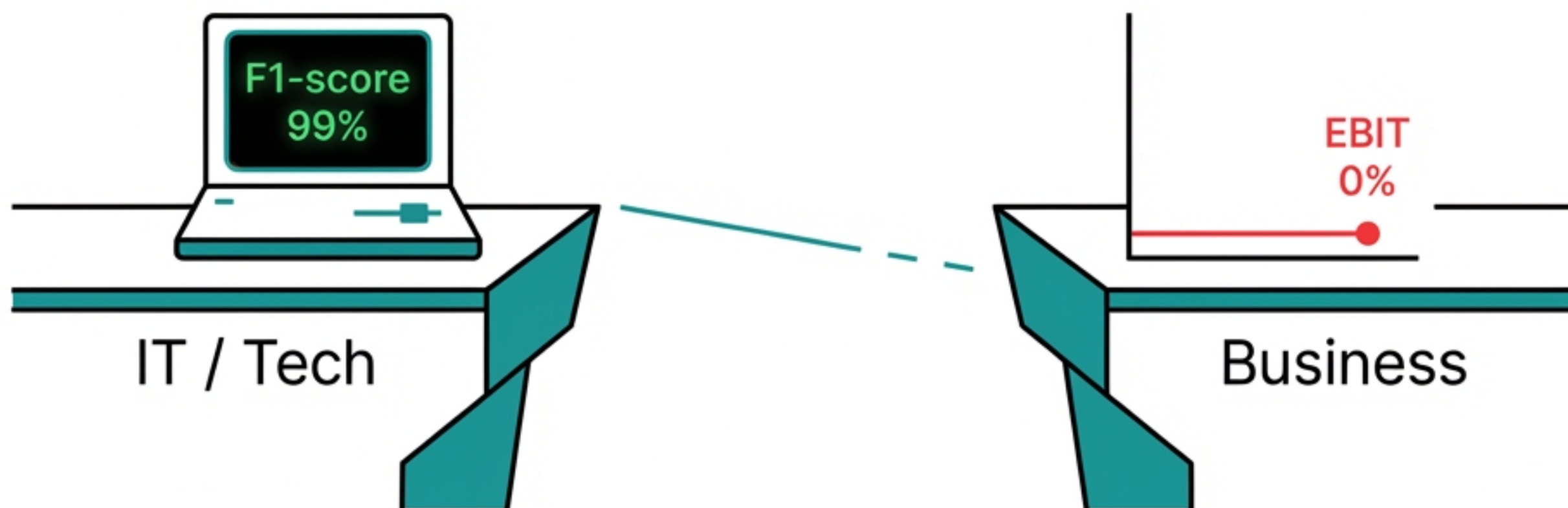
Оптимальная схема — гибридная. ИИ фильтрует данные, человек принимает финальное решение.



Избегайте сценариев полной автоматизации в зонах высокого риска.

Тезис №3: Нарушение когнитивной дистанции

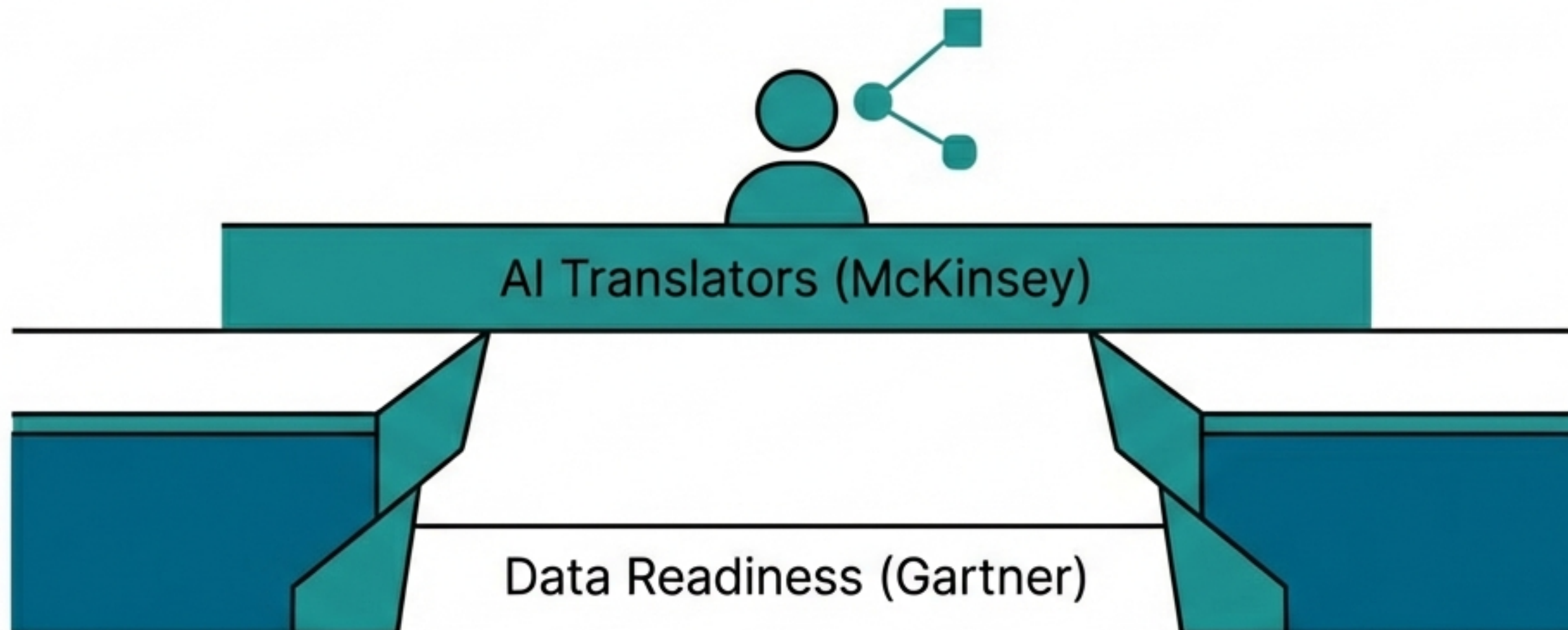
Парадокс «Зеленого дашборда»



Эффект «Вавилонской башни». Разрыв между метриками точности модели и реальными деньгами.

Пилот делается на чистых данных, реальность ломает модель.

Решение: Роль «Билингвов» и готовность данных



- AI Translators: Переводят с языка кода на язык P&L. Отсутствие этих ролей — причина провалов №1.
- Data Readiness: 85% провалов связаны с качеством данных. Данные должны быть «Product-ready», а не «Lab-ready».

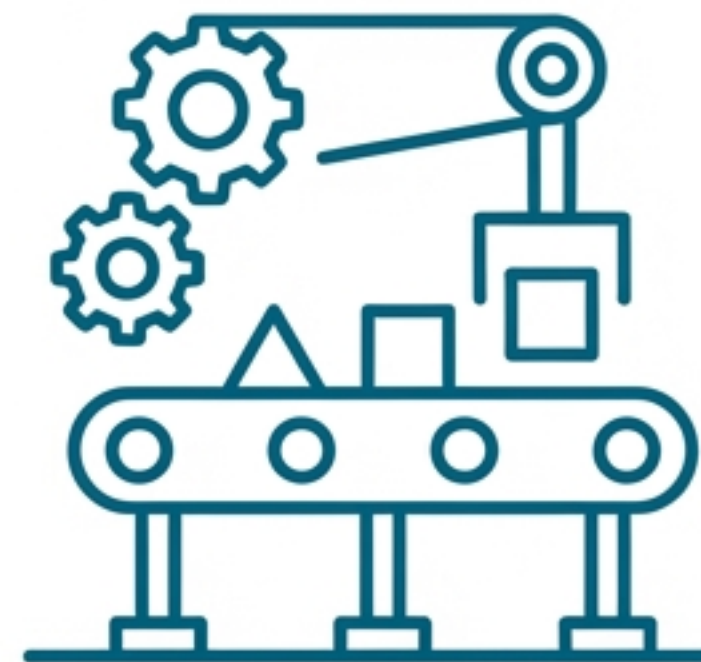
Матрица решений: От диагностики к действию

Проблема (СКОЛКОВО)	Решение (Global Benchmarks)
Культурный конфликт	✓ Внедрять End-to-End + Правило 90 дней
Ошибка автоматизации	✓ Правило 10-20-70 + Ставка на Augmentation
Когнитивный разрыв	✓ Найм AI Translators + Data Readiness

Итог: От «Лаборатории» к «Фабрике»



Artisanal AI
(Кустарное производство)



AI Factory
(Промышленный конвейер)

«Масштабирование — это не увеличение мощности модели.
Это смена режима работы организации»

Главный вывод

**Перестаньте строить «ИИ-лаборатории».
Стройте «ИИ-фабрики», встроенные
в реальные процессы и
поддерживаемые людьми.**

Не покупайте ИИ. Пересобирайте компанию,
чтобы она могла его принять.

