

ИИ-агенты: успех внедрения решает не технология, а владелец процесса

Рынок говорит об ИИ-агентах как о свершившемся факте — до промышленной эксплуатации доходят единицы пилотов. Что отличает дошедших: собственные данные российского рынка

2026 г.
Дата

Четыре собственных канала данных:

< 10%



пилотов доходят
до промышленной
эксплуатации

До промышленного внедрения доходят **7–10%** пилотных проектов с ИИ-агентами (опросы консалтинговой компании «Интеллектуальная аналитика», публикации марта и мая 2026 г.); **30–40%** проектов свернуты, около **40%** остаются на длительном этапе тестирования.

Тот же коридор конверсии независимо дают Ахепіх, Исследовательский центр МГУ в сфере ИИ (ноябрь 2025 г.) и VK Tech с агентством MARC (апрель 2026 г.). Настоящее исследование позволяет понять, где теряется эффект и какие управленческие решения его возвращают.

Эмпирическая база исследования

- Опрос представителей среднего и крупного бизнеса
- Опрос представителей ИТ-компаний
- Глубинные интервью с представителями крупного бизнеса (август 2026 г.)
- Транскрипты деловых программ ЦИПР-2026 и ПМЭФ-2026
- Выводы исследования Strategy Partners о внедрении генеративного ИИ в промышленность (2026 г.)
- Открытые исследования 2025–2026 гг. — российские и международные

Крупный промышленный заказчик с портфелем, в котором более 30 ИИ-инициатив, подтверждает лестницу:

“

Полноценных агентов у нас нет — есть встроенный функционал LLM в различных системах, но автономности у этого функционала нет.

(Интервью проекта, август 2026 г.)

Оценки проникновения ИИ-агентов различаются в 30 раз: от **97%** до **2,9%**

Разброс оценок объясняется не противоречием данных, а различиями определений и методологий: без указания критериев агентности любое число теряет практический смысл.

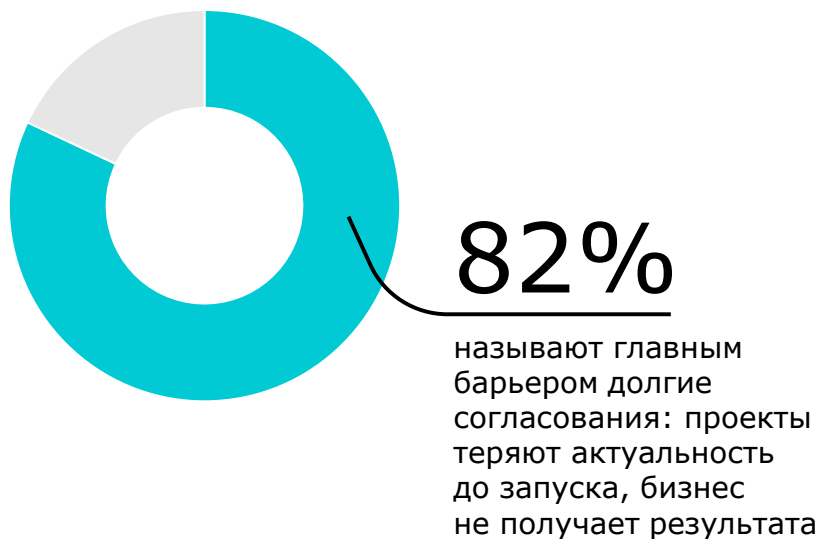


Рабочее определение исследования

Агентом считается ИИ-решение, которое действует автономно: самостоятельно планирует шаги, совершает действия, взаимодействует с внешними системами без постоянного контроля человека. В нашем исследовании каждое заявление о внедрении агента мы проверяли на фактическую автономность.

82% разработчиков считают главным барьером согласования, а не технологии

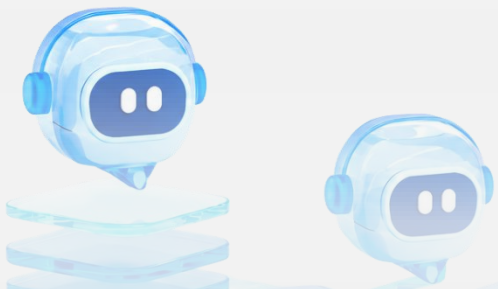
По данным опроса представителей ИТ-компаний:



Технологические барьеры — данные, интеграция, инфраструктура — представители ИТ относят к решаемым за деньги и время; организационные барьеры деньгами не снимаются. Пока в компании не появится человек, который скажет «делаем» и ответит за результат, внедрение останется экспериментом.



Реальная стоимость проекта, по оценкам представителей компаний, в два-три раза превышает смету из-за скрытых организационных издержек: ресурсы команды расходуются на ожидание решений и поиск ответственного



Две оси готовности в рамках исследования

Технологическая зрелость (качество и доступность данных, интеграция с унаследованными системами, надёжность и наблюдаемость решения, инфраструктура) покупается за деньги и время.

Организационная готовность (назначенный владелец процесса с полными полномочиями, перестроенный процесс, заданные до запуска метрики эффекта, согласованные границы автономии) требует решения руководства.



У малого и среднего бизнеса главные барьеры организационные; у крупного бизнеса вес технологических барьеров равен организационным или превышает его. Универсальных рецептов внедрения нет.

Как формулирует руководитель небольшой AI-native компании: «управленческие полномочия — это способность принимать решения и быть ответственным за них» (интервью проекта, август 2026 г.).

Барьеры зависят от размера бизнеса: у крупных компаний технологические ограничения весят больше

Малый и средний бизнес

73%

опрошенных клиентов сообщили об отсутствии владельца процесса, способного принимать решения без долгих согласований;

55%

отвечают на предложения по доработкам дольше недели или не отвечают вовсе — при собственной оценке готовности к изменениям 3–4 балла из 5.

Крупный бизнес

Директор по ИТ промышленного холдинга оценивает:

• доля **технических барьеров** (данные, безопасность, интеграция) **80-85%**

• **организационных барьеров** (интервью проекта) **15%**

Главным барьером доверия участники голосований — представители крупного бизнеса (июнь 2026 г.) называют **необъяснимость модели — «черный ящик» (48%)**.

Зеркальность позиций

Разработчики называют главным барьером **согласования**

82%

Заказчик из тяжелой промышленности — **технологические ограничения**

80-85%

Каждая сторона права, когда говорит про свой сегмент: вендор платформы с инструментами извлечения считает данные решаемой сложностью, производство с унаследованными системами — главным ограничением.

До масштаба доводит бизнес, а не ИТ: три типовые ситуации

Организационная готовность создает эффект пилота; масштабирование создает владелец процесса с полным доступом к процессу.
Данные — условие входа.

Ситуация первая: владельца нет

В **73%** компаний из опроса клиентов владелец процесса отсутствует; **57%** опрошенных либо не считали отдачу от вложений, либо получили результат ниже плана.

Международная параллель: менее половины компаний, развернувших агентов, ведут их инвентаризацию (SAP LeanIX, август 2026 г.).

Ситуация вторая: решение у ИТ, процесс остается за бизнесом

При внедрении силами ИТ-директора эффект от пилота превышает план, однако масштабирование остается в пределах **20%** пилотов; **43%** компаний масштабируют менее **20%** пилотов (опрос представителей бизнеса).

Локальный эффект возникает, тиража нет — у ИТ нет права менять процесс.

В крупном промышленном холдинге разделение закреплено формально: ИТ отвечает за систему, бизнес — за процесс («Я не могу поменять процесс ТОиР — коллеги сами подстраивают свои процессы», — интервью проекта).

Ситуация третья: владелец продукта с полным доступом к процессу

Успешные внедрения объединяют три признака:

- назначенный владелец с бюджетом и целевым результатом;
- автоматическая оценка качества на каждое изменение;
- сужение охвата до одного процесса с ясными критериями успеха.

Пример дисциплины — крупный банк: с 2026 г. каждый проект на генеративном ИИ защищает положительный чистый дисконтированный доход на комитете.

Ключевая мысль

Платформа не предоставляет владельца процесса

Две трети агентов создают сотрудники без инженерной подготовки (Opsin Labs, август 2026 г.); **86%** создателей агентов на платформе Yandex AI Studio — представители малого и среднего бизнеса (март 2026 г.). Инструмент доступен всем; доступ к процессу — нет.

Автономию агента ограничивает цена ошибки: 67% представителей крупного бизнеса оставляют решение за человеком

Готовность к изменениям не отвечает на главный вопрос: кто берёт на себя ответственность за решение агента? Границы автономии определяет цена ошибки, а не значимость процесса



Голоса крупного бизнеса

Ни одна из компаний — участниц голосований крупного бизнеса (июнь 2026 г.) не сообщила об агентах в промышленной эксплуатации; 67% придерживаются правила «решение всегда принимает человек»; 48% называют главным барьером доверия непрозрачность решений агента — «чёрный ящик». На конференции, необратимое решение агенту готовы были делегировать двое из более чем 20 участников.



Позиции с форумов

«Решение в любом случае должен принимать человек — это ответственность» и «доверие обратно пропорционально цене ошибки» (руководители компаний, выступившие на ЦИПР-2026). Регламенты работы с ИИ действуют примерно у четверти компаний при 80% использующих (ПМЭФ-2026). 64% клиентов не готовы менять процессы под агента — осознанное управление риском, а не отставание.



Из интервью проекта

Позиция промышленного заказчика: «Рекомендуйте, советуйте — но не управляйте: у нас пока всё сугубо рекомендательное». Доверие к детерминированным системам обеспечено ответственностью поставщиков; агентам отвечать некому. Отдельный класс барьера — правовой: агентным сделкам мешает отсутствие законодательной базы: «Как это узаконить, как провести по бухгалтерии, кто отвечает, если агент перевел деньги?»

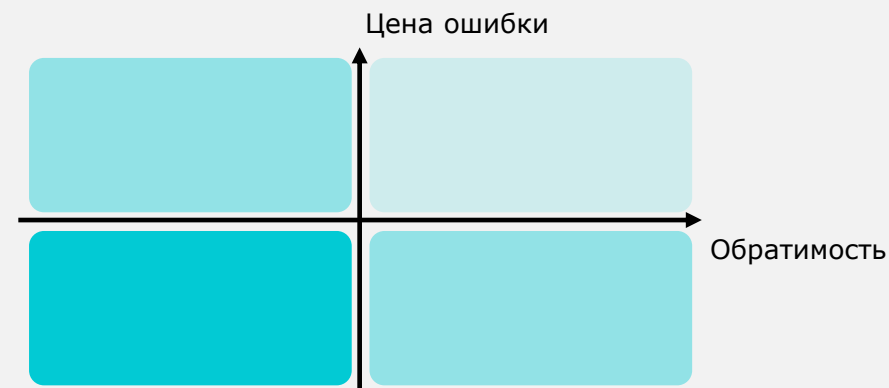


Голос малого бизнеса

Руководитель небольшой AI-native компании утверждает, что использует финальное решение за человеком как принцип дизайна, а не страх. В компании работает агентов больше, чем сотрудников, но люди проверяют работу каждого.

Как определить границу автономии — четыре параметра:

- цена ошибки,
- обнаруживаемость,
- обратимость,
- объем полномочий.



В дорогих необратимых зонах стандартом остается контур «агент исполняет, человек утверждает». В дешевых обратимых зонах автономия может быть шире. Платежи, расчет зарплаты, закупки и управление доступами сохраняют высокую цену ошибки независимо от контура.

Экономический эффект не измерен: рынок принимает решения вслепую

Отдачу от агентов отмечает большинство компаний, подтвердить ее финансовым результатом может меньшинство; универсальной методологии оценки нет ни в России, ни в других странах.

57%

опрошенных компаний либо не считали отдачу от вложений, либо получили результат ниже плана (опрос представителей бизнеса)

Рост прибыли за год зафиксировали только **15%** руководителей

- менее трети способны связать эффект от ИИ с финансовым результатом (Forrester, июнь 2026 г.)

Цена одного обращения в клиентском сервисе выросла с **4 центов** в 2023 г. до примерно **1,2 доллара** в 2026-м при переходе к оркестрованной агентной системе (EY, модельная оценка)

Расходы на инференс впервые превысили расходы на обучение моделей:

23,3 против 19 млрд долларов

(Gartner, август 2026 г.)

Медианные расходы на ИИ — **11,95 доллара** на сотрудника в месяц, у верхнего процента компаний — **7 400 долларов** (Ramp, платежи более 70 000 компаний, июль 2026 г.);

66% компаний не видят своих расходов на ИИ в разработке (Veai, 2026 г.)

Оценка из первых уст (интервью проекта, вендор платформы): конвейер разработки на агентах дал четырехкратный рост объема кода при затратах около

1 500 долларов в месяц на токены

Что делать руководителю уже сейчас: назначить владельца продукта с полным доступом к процессу внедрения — показатель, бюджет, право менять процесс, право принимать риск; задать метрику эффекта до запуска; определить право остановки до промышленной эксплуатации.

Показательный пример малого бизнеса: агентный контур обходится дешевле пятой части ФОТ, а агентов в компании уже больше, чем сотрудников. Экономика смещается в пользу автономных систем.

“

Ни в России, ни в других странах нет универсальной методологии оценки финансовых эффектов от ИИ

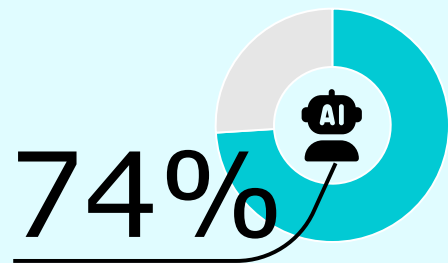
(Руководитель отраслевого альянса, ЦИПР-2026)

Методология оценки эффектов — предмет следующего исследования Strategy Partners

Прогноз: за выходом в продуктив последует волна откатов — **74%** предприятий уже отключали работающих агентов

Следующей проблемой рынка станет **удержание агентов в эксплуатации**. По данным мировых исследований, в клиентском сервисе 74% предприятий, которые довели агентов до промышленной эксплуатации, уже отключали или откатывали работающего агента.

(Sinch, опрос 2 527 руководителей в 10 странах, май 2026 г.; данные одного сектора подаются как направление, а не как установленный факт)



предприятий уже **отключали или откатывали работающего агента**

Gartner прогнозирует **отмену** более 40% **агентных проектов** к концу 2027 г.

40%

Организации в среднем фиксируют 54 инцидента с агентами в год (IBM, опрос 2 000 топ-менеджеров в 33 странах, июнь 2026 г.).

54

Российский рынок, по оценке Strategy Partners, придет к этой проблеме с опозданием — готовиться стоит уже сейчас.



Судьба остановленных проектов — отдельный фокус исследования

Мировые исследования считают свернутые проекты, но не прослеживают, что происходит дальше. Первый клиентский случай настоящего исследования (интервью с промышленным холдингом): четыре-пять месяцев работы, все данные собраны, производство поддерживает — и остановка, потому что у ключевого процесса нет оцифрованных данных. «Сколько бы мы ни пытались, сделать мы всё равно ничего не сможем».

Синтез исследования

Организационная готовность создает эффект пилота. Владелец продукта с полным доступом к процессу внедрения — правом менять его, располагать бюджетом и принимать риск — создает масштабирование. Без цифрового следа агент не работает, без правового контура нет доверия, без владельца нет масштаба.



Вопрос к аудитории

Каждая компания может честно ответить себе: мы инвестируем в технологию или в изменение процессов?

Три вывода исследования

01



Успех определяет организация, а не технология

Пилот открывает владелец **потребности**. **Промышленный масштаб** дает владелец продукта с полным доступом к процессу внедрения: правом менять его, располагать бюджетом, принимать риск. **Технологические барьеры** снимаются деньгами и временем; **организационные** — только решением руководства.

02



Без определения агент неизмерим

Оценки проникновения ИИ-агентов различаются в **30 раз** — от 97 до 2,9% — в зависимости от того, что спрашивали. Управлять можно только проверяемыми полномочиями системы: планированием шагов, действиями, работой с внешними системами. Слово «агент» само по себе ничего не измеряет.

03



Экономика агентов пока непрозрачна

Универсальной методологии оценки эффекта нет ни в России, ни в других странах: отдачу отмечают многие, подтвердить ее финансовым результатом может меньшинство. Метрику эффекта задают до запуска, право остановки — до промышленной эксплуатации. Разработка методологии оценки станет предметом следующего исследования Strategy Partners.

Что предлагает Strategy Partners

Главные барьеры внедрения агентов — организационные: скорость освоения технологии и отсутствие выстроенных процессов с назначенным владельцем.

Линейка услуг практик «**Цифровая трансформация**» и «**Операционная эффективность**» выстроена с учетом противодействия обоим барьерам.

Услуга

Диагностика зрелости к ИИ-агентам «Формула зрелости»

 2–4 недели

Стратегическая сессия, ИИ-стратегия

 1–2 месяца

Проектный практикум ИИ-агентов

 8–10 недель

Пилот с доказанной экономикой

 8–12 недель

Портфельное управление и масштабирование

 По результатам

Результат

Карта процессов-кандидатов, зрелость данных и организации, приоритеты

Портфель инициатив, владельцы продуктов с полным доступом к процессу внедрения, дорожная карта

Работающие решения на задачах компании и устойчивый навык их создавать

Целевой процесс с агентом, измеренный эффект. Возможна оплата за результат

Тираж решений, метрики эффекта, границы автономии

Ключевая услуга — проектный практикум ИИ-агентов. Поток 25–35 сотрудников заказчика за восемь недель проходит путь от собственной бизнес-задачи до работающего решения на корпоративной платформе: спецификация, прототип, пилот, защита перед руководством. Обучение формирует знания о генеративном ИИ; практикум — практику.

Доказательная база. Программа проведена для крупного промышленного холдинга: 16 команд, два с половиной месяца, более 800 проверенных гипотез применения ИИ, защита результатов перед инвестиционным комитетом. В самой Strategy Partners программа прошла два потока на собственных задачах практики.

Завершение. Первое решение — владелец продукта с полным доступом к процессу внедрения; второе — освоение технологии силами тех, кто владеет процессом. Мы готовы помочь с обоими.

Смежные услуги: аудит готовности данных; создание центра компетенций заказчика — «научить своих». Организационные форматы, которые работают у практиков: выделенные микрокоманды и «стартап внутри» (юниты управляемы примерно до 100 человек; есть случаи сокращения функции с 300 до 100 после внедрения агентов — интервью проекта).

SP/ Решения, которые работают

Strategy Partners — ведущая российская консалтинговая компания. Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей. На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов.

Мы поддерживаем клиентов на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги.

Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.

Компания занимает второе место в сегменте стратегического консалтинга и входит в число ведущих игроков направления «Технический аудит и консалтинг» по версии рейтинга RAEX.



**Денис
Тверской**

Партнер практики
«Операционная
эффективность»

+7 (926) 281-88-87
tverskoy@strategy.ru



**Сергей
Кудряшов**

Партнер практики
«Цифровая
трансформация»

+7 (903) 961-21-78
kudryashov@strategy.ru

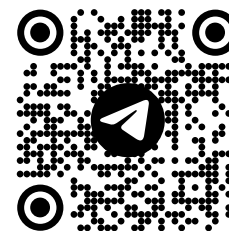


**Георгий
Лебедев**

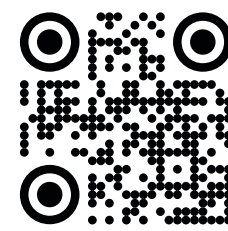
Консультант практики
«Операционная
эффективность»

Оставайтесь с нами на связи

Новости рынка, информация о мерах господдержки, исследования и комментарии экспертов — на нашем сайте и в социальных сетях:



t.me/strategy
partners



strategy.ru

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д. 17
+7 (495) 730-77-47 | inbox@strategy.ru