

КPMG: Стратегия использования ИИ-агентов для увеличения маржинальности предприятий

Источник: KPMG

Автор: Steve Chase

Оригинал: <https://www.artificialintelligence-news.com/news/kpmg-inside-ai-agent-playbook-enterprise-margin-gains/>

ИИ-агенты

автоматизация

бизнес-процессы

стратегия ИИ

эффективность

Глобальные инвестиции в ИИ ускоряются, однако данные KPMG показывают, что разрыв между расходами предприятий на ИИ и измеримой бизнес-ценностью стремительно увеличивается.

Основной показатель первого ежеквартального опроса KPMG Global AI Pulse звучит прямолинейно: несмотря на то, что глобальные организации планируют потратить в среднем 186 миллионов долларов на ИИ в течение следующих 12 месяцев, только 11 процентов достигли стадии развертывания и масштабирования **ИИ-агентов** (AI agents) таким образом, чтобы это приносило результаты в масштабах всего предприятия.

Однако основной вывод заключается не в том, что ИИ терпит неудачу; 64 процента респондентов утверждают, что ИИ уже приносит значимые бизнес-результаты. Проблема в том, что слово «значимые» в данном предложении несет на себе слишком большую смысловую нагрузку, а дистанция между постепенным ростом производительности и тем типом кумулятивной операционной эффективности, который существенно влияет на маржинальность, для большинства организаций все еще остается значительной.

Архитектура разрыва в производительности

В отчете KPMG проводится различие между теми, кого компания называет «лидерами в области ИИ» (т. е. организациями, которые масштабируют или активно используют **агентный ИИ** — agentic AI), и всеми остальными. Разрыв в результатах между этими двумя группами поразителен.

Стив Чейз, глобальный руководитель отдела ИИ и цифровых инноваций в KPMG International, отметил: «Первые результаты Global AI Pulse подтверждают, что увеличение расходов на ИИ не тождественно созданию ценности. Ведущие организации выходят за рамки простого обеспечения возможностей, внедряя ИИ-агентов для переосмысления процессов и изменения того, как решения и рабочие потоки распределяются по всему предприятию».

Среди лидеров в области ИИ 82 процента сообщают, что ИИ уже приносит значимую бизнес-ценность. Среди их коллег этот показатель падает до 62 процентов. Этот разрыв в 20 процентных пунктов может показаться незначительным сам по себе, но он быстро накапливается, если учесть, что он отражает: не просто улучшение инструментария, а фундаментально разные философии развертывания.

Организации, входящие в эти 11 процентов, развертывают агентов, которые координируют работу между функциями, направляют решения без участия человека на каждом этапе, извлекают инсайты в масштабах всего предприятия из операционных данных в режиме реального времени и фиксируют аномалии до того, как они перерастут в инциденты.

В ИТ- и инженерных подразделениях 75 процентов лидеров ИИ используют агентов для ускорения разработки кода по сравнению с 64 процентами их коллег. В операционной деятельности, где основным сценарием использования является оркестрация цепочек поставок, разрыв составляет 64 процента против 55 процентов. Это не незначительные различия в темпах внедрения инструментов; это отражение различных уровней реархитектуры процессов.

Большинство предприятий, внедривших ИИ, сделали это путем наслоения моделей на существующие рабочие процессы (например, «копилот» здесь, инструмент суммаризации там...) без перепроектирования самого процесса, в который встроены эти инструменты. Это дает постепенный прирост.

Организации, сокращающие разрыв в производительности, инвестировали этот подход: они сначала перепроектируют процесс, а затем развертывают агентов для работы внутри обновленной структуры. Разница в окупаемости затрат на ИИ между этими двумя подходами на горизонте трех-пяти лет, вероятно, станет определяющей конкурентной переменной в нескольких отраслях.

Что на самом деле покупают 186 миллионов долларов — и что нет

Цифры инвестиций в данных KPMG заслуживают тщательного изучения. Средневзвешенный глобальный показатель в 186 миллионов долларов на одну организацию звучит существенно, но региональные различия раскрывают более интересную картину.

Лидирует регион ASPAC (Азиатско-Тихоокеанский регион) со 245 миллионами долларов, Америка — со 178 миллионами, а EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) — со 157 миллионами. Внутри ASPAC организации, включая Китай и Гонконг, инвестируют в среднем 235 миллионов долларов; в Америке организации США тратят 207 миллионов долларов.

Эти цифры представляют собой запланированные расходы на лицензирование моделей, вычислительную инфраструктуру, профессиональные услуги, интеграцию, а также на аппарат управления и управления рисками, необходимый для ответственного масштабирования ИИ.

Вопрос не в том, много это или мало; вопрос в том, какая доля этой суммы выделяется на операционную инфраструктуру, необходимую для извлечения ценности из самих моделей. Данные опроса предполагают, что большинство организаций все еще уделяют этой категории недостаточно внимания.

Затраты на вычисления и лицензирование заметны и их относительно легко планировать в бюджете. Однако «скрытые» издержки — инженерные часы, затраченные на интеграцию результатов ИИ с устаревшими системами **ERP** (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия), задержки, вносимые конвейерами **RAG** (Retrieval-Augmented Generation — генерация с дополнением извлечением), построенными на плохо структурированных данных, и накладные расходы на соблюдение нормативных требований для ведения аудиторского следа решений, принятых с помощью ИИ в регулируемых отраслях, — имеют тенденцию проявляться на поздних стадиях развертывания и часто превышают первоначальные оценки.

Полезным примером является интеграция векторных баз данных. Многие агентные рабочие процессы зависят от способности извлекать релевантный контекст из больших неструктурированных репозиториях документов в режиме реального времени. Создание и поддержка инфраструктуры для этого — выбор между такими провайдерами, как Pinecone, Weaviate или Qdrant, встраивание и индексация проприетарных данных, управление циклами обновления при изменении исходных данных — добавляет значительную инженерную сложность и текущие операционные расходы, которые редко появляются в первоначальных предложениях по инвестициям в ИИ.

Когда такая инфраструктура отсутствует или плохо поддерживается, производительность агентов снижается таким образом, который часто трудно диагностировать, поскольку поведение модели кажется правильным относительно полученного контекста, но этот контекст является устаревшим или неполным.

Управление как операционная переменная, а не упражнение по комплаенсу

Пожалуй, самым практически полезным выводом опроса KPMG является взаимосвязь между зрелостью ИИ и уверенностью в управлении рисками.

Среди организаций, все еще находящихся на стадии экспериментов, только 20 процентов чувствуют уверенность в своей способности управлять рисками, связанными с ИИ. Среди лидеров в области ИИ этот показатель возрастает до 49 процентов. 75 процентов мировых лидеров называют безопасность данных, конфиденциальность и риски постоянными проблемами независимо от уровня зрелости, — но зрелость меняет то, как эти проблемы реализуются на операционном уровне.

Это важное различие для советов директоров и функций управления рисками, которые склонны рассматривать управление ИИ как ограничение для развертывания. Данные KPMG предполагают противоположную динамику: структуры управления не замедляют внедрение ИИ среди зрелых организаций; они способствуют ему. Уверенность в возможности двигаться быстрее — внедрять агентов в рабочие процессы с более высокими ставками, расширять агентную координацию между функциями — напрямую коррелирует со зрелостью инфраструктуры управления, окружающей этих агентов.

На практике это означает, что организации, рассматривающие управление как ретроспективный уровень комплаенса, оказываются в двойном невыгодном положении. Они медленнее внедряют технологии, потому что каждый новый сценарий использования вызывает новую проверку на соответствие, и они более подвержены операционным рискам, так как отсутствие встроенных механизмов управления означает, что пограничные случаи и сценарии сбоев обнаруживаются в промышленной эксплуатации, а не при тестировании.

Организации, которые встроили управление непосредственно в процесс развертывания (например, **карты моделей** (model cards), автоматизированный мониторинг выходных данных, инструменты объяснимости и пути эскалации с участием человека для решений с низкой степенью уверенности), — это те, кто работает с уверенностью, позволяющей им масштабироваться.

«В конечном счете, нет агентного будущего без доверия, и нет доверия без управления, которое идет в ногу со временем», — объясняет Стив Чейз, глобальный руководитель отдела ИИ и цифровых инноваций в KPMG International. «Опрос ясно показывает, что устойчивые инвестиции в людей, обучение и управление изменениями — это то, что позволяет организациям ответственно масштабировать ИИ и извлекать ценность».

Региональные расхождения и их значение для глобального развертывания

Для транснациональных компаний, управляющих программами ИИ в разных регионах, данные KPMG указывают на существенные различия в скорости развертывания и организационной позиции, которые повлияют на планирование глобального внедрения.

Регион ASPAC наиболее агрессивно продвигается в масштабировании агентов: 49 процентов организаций там масштабируют ИИ-агентов по сравнению с 46 процентами в Америке и 42 процентами в EMEA. ASPAC также лидирует в более сложной способности оркестрации мультиагентных систем — 33 процента.

Профили барьеров также различаются, что имеет реальные операционные последствия. И в ASPAC, и в EMEA 24 процента организаций называют отсутствие доверия и поддержки со стороны руководства основным препятствием для развертывания ИИ-агентов. В Америке этот показатель падает до 17 процентов.

Агентные системы по определению принимают или инициируют решения без подтверждения человеком в каждом отдельном случае. В организационных культурах, где ответственность за решения тесно сосредоточена на высшем уровне, это может вызвать институциональное сопротивление, которое не решит никакая техническая мощь. Решением является проектирование управления; в частности, предварительное определение категорий решений, которые агент имеет право принимать автономно, триггеров для эскалации и того, кто несет ответственность за результаты, инициированные агентом.

Также стоит отметить разрыв в ожиданиях относительно сотрудничества человека и ИИ для всех, кто проектирует рабочие процессы с поддержкой агентов в глобальном масштабе.

Респонденты из Восточной Азии ожидают, что ИИ-агенты будут руководить проектами, в 42 процентах случаев. Респонденты из Австралии предпочитают ИИ под управлением человека (34 процента). Респонденты из Северной Америки склоняются к равноправному сотрудничеству человека и ИИ (31 процент). Эти различия повлияют на то, как процессы с поддержкой агентов должны быть спроектированы в различных региональных развертываниях одной и той же базовой системы, добавляя сложность локализации, которую легко недооценить при централизованном планировании платформ.

Один показатель в опросе KPMG заслуживает особого внимания со стороны финансовых директоров (CFO) и советов директоров: 74 процента респондентов говорят, что ИИ останется приоритетным направлением инвестиций даже в случае рецессии. Это либо признак подлинной убежденности в роли ИИ в структуре затрат и конкурентном позиционировании, либо отражение коллективной приверженности, которая еще не прошла проверку реальным бюджетным давлением. Вероятно, и то, и другое, в разных пропорциях в разных организациях.

Это указывает на то, что окно возможностей для организаций, все еще находящихся на стадии экспериментов, не бесконечно. Если 11 процентов лидеров в области ИИ продолжат наращивать свое преимущество (а данные KPMG предполагают, что механизмы для этого созданы), то вопросом для оставшихся 89 процентов будет не то, стоит ли ускорять внедрение ИИ, а то, как сделать это, не увеличивая при этом долг по интеграции и дефицит управления, которые уже ограничивают их доходность.

Перевод выполнен: 15.05.2026 | ai4med.ru

Машинный перевод. Рекомендуем сверять с оригиналом при клиническом использовании.