

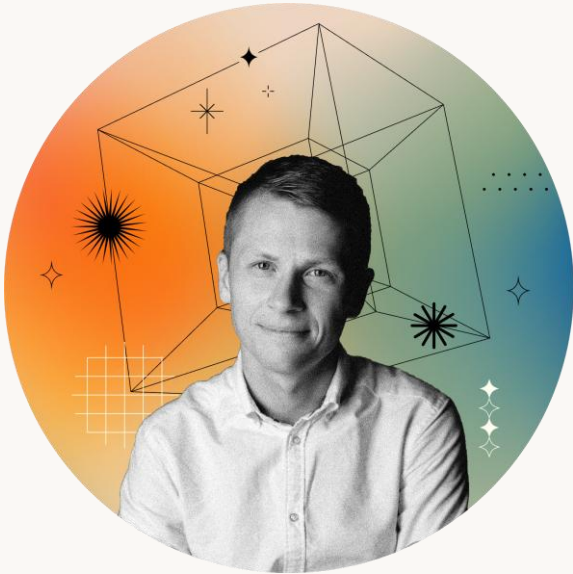
Осьминог вместо пирамиды

как AI меняет стратегическое управление компанией

Команда стала быстрее делать,
но стала ли она быстрее думать?



Кто я и почему меня можно слушать

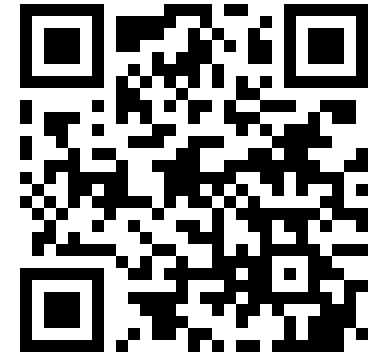


Сергей Предко

Консультант и Директор по стратегии и маркетингу с 15-летним опытом в edtech, freight tech и telecom. Global Talent UK. Сколково MBA, магистр бизнес-информатики

Мои TG-каналы:

- 🦅 Стратегия и маркетинг
- 🧠 Мозг и его производные



Опыт больших организационных трансформаций: Agile, Product, AI.



5 → 10 бизнес-юнитов
product → AI transformation
\$5M -> \$25M AR
EBITDA +++



0 → 3 новых направления
десятки сервисов
product transformation (ING
framework)
P&L \$100M, +40% YoY revenue



6 000 инженеров
450 команд
agile transformation
(McKinsey framework)
Gartner knowledge base

Hypermind = strategic architecture + hands-on transformation management

Стратегический процесс проходит через три уровня, и AI уже меняет экономику каждого из них.

THINKING

понять, куда и зачем двигаться

PLANNING

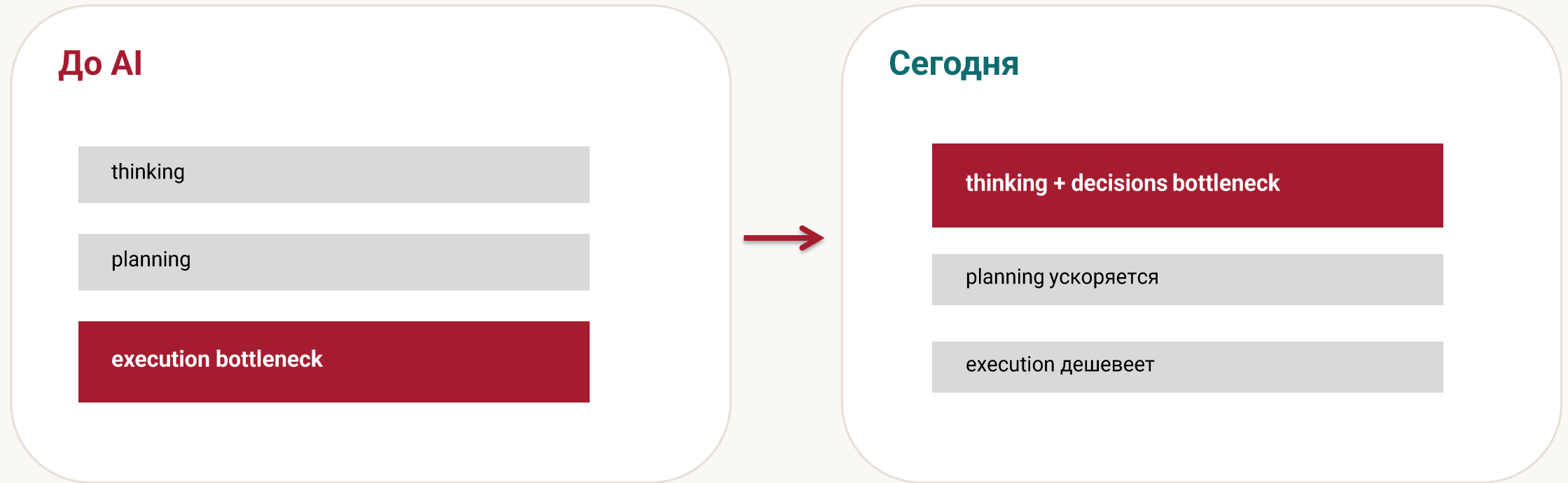
разложить в план действий, определить ресурсы и приоритеты

EXECUTION

сделать, проверить, запустить, собрать обратную связь

Раньше самым дорогим и медленным был execution. Поэтому thinking мог жить наверху.

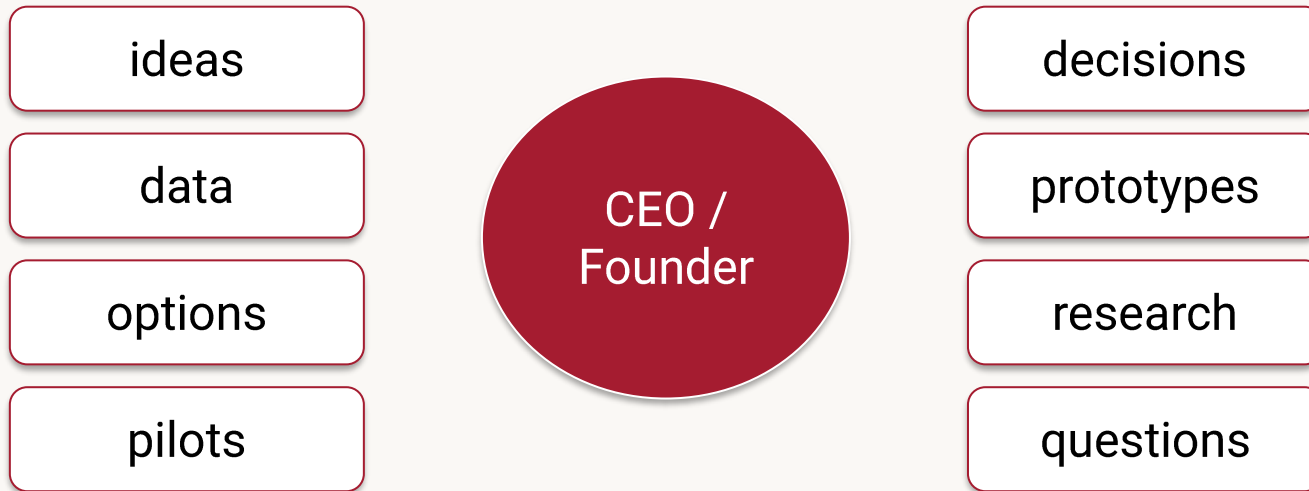
Раньше дорого было делать. Теперь дорого медленно решать, так как быстро и много делать уже не проблема.



AI ускоряет поток реализации решений.
Но как в вашей компании придумываются идеи и принимаются решения?

Если вы центральный мозг компании, то AI делает проблему ещё больше!

Central Cortex Company



AI не распределяет интеллект автоматически. Он просто начинает приносить еще больше нерешенных вопросов в центральный мозг.

Если сотрудники недостаточно фильтруют, то мозг CEO попадает под настоящую DDOS-атаку и выработка стратегических решений в компании парализуется.

AI есть почти у всех. Значимый impact есть не у всех, Инструменты распространяются быстрее, чем операционные модели.

78%

организаций сообщили об
использовании AI в 2024,
с 55% в 2023

Stanford AI Index

88%

регулярно используют AI
хотя бы в одной функции

McKinsey 2025

39%

видят enterprise-level EBIT
impact от AI

McKinsey 2025

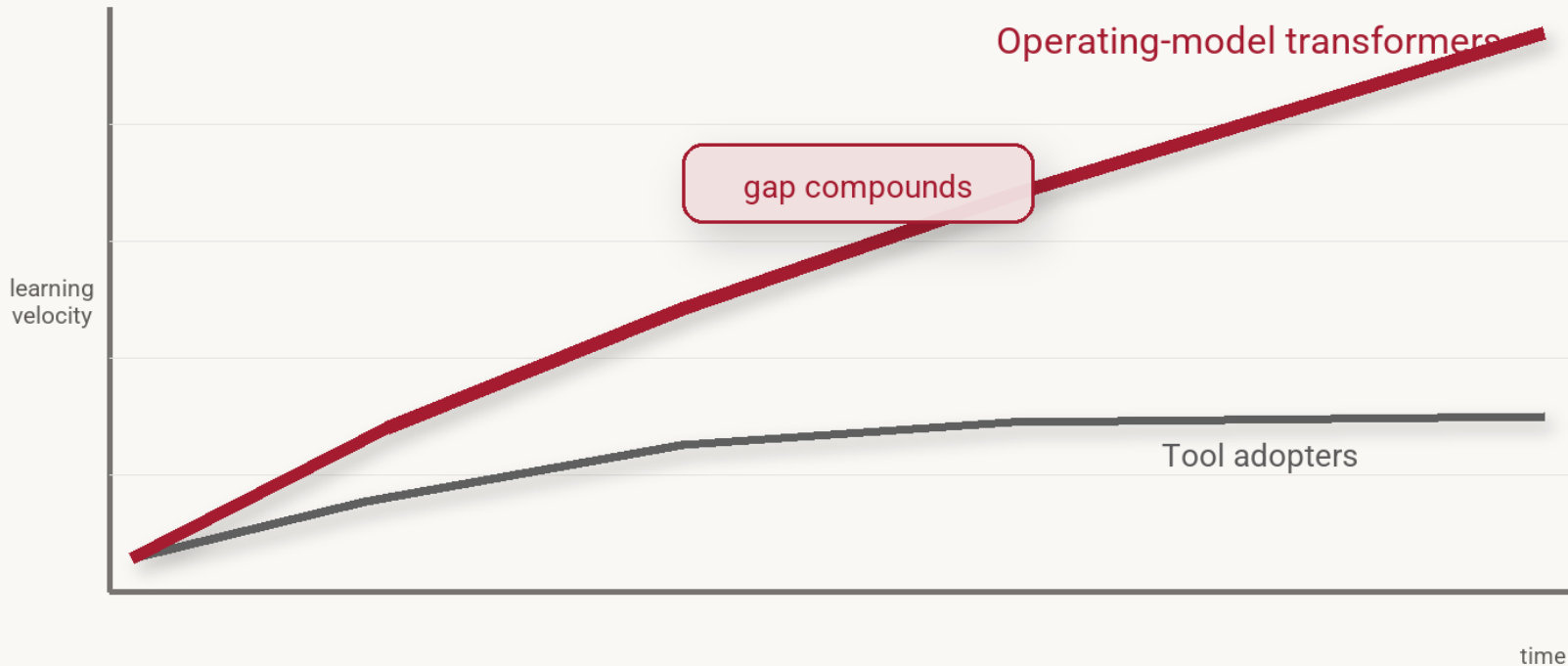
~2/3

еще не масштабируют AI
across the enterprise

McKinsey 2025

**Любая трансформация – это работа с технологической составляющей производства,
изменение процессов, обновление команды и баланса полномочий и ответственности.**

Если не трансформироваться, то разрыв с теми, кто внедрил новую операционную модель, будет быстро нарастать.



Реализация системного подхода к внедрению новой операционной модели сложнее, чем выхватывание быстрых quick wins, но результатом является полностью обновленная организация нового типа без буттлнеков в мышлении и принятии решений.

Отдельные инструменты могут добавить продуктивности в разных задачах, но по-настоящему на следующий уровень можно выйти, только перестроив всю организацию.

Отстающая компания не выглядит мёртвой, она выглядит занятой.

Pilot Hell

AI-пилоты есть, но scale path и P&L-owner отсутствуют.

Approval Gates

Команды agile, но ключевые решения ждут комитет или CEO.

Knowledge Silos

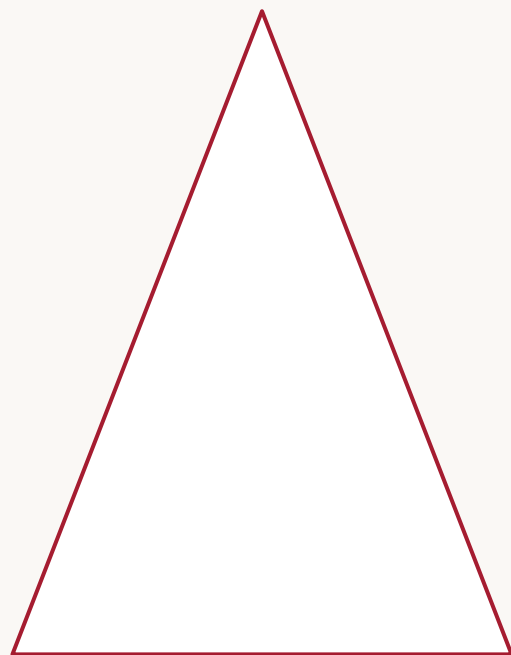
Знание живет в чатах, встречах, презентациях и головах ключевых специалистов.

Founder Bottleneck

CEO является главным генератором и фильтром возможностей.

**Вроде все заняты, но ощущение, что двигатель орёт,
а ты еле-еле едешь на первой передаче.**

Модель «один думает за всех» не выдерживает скорости изменения конкурентной среды.

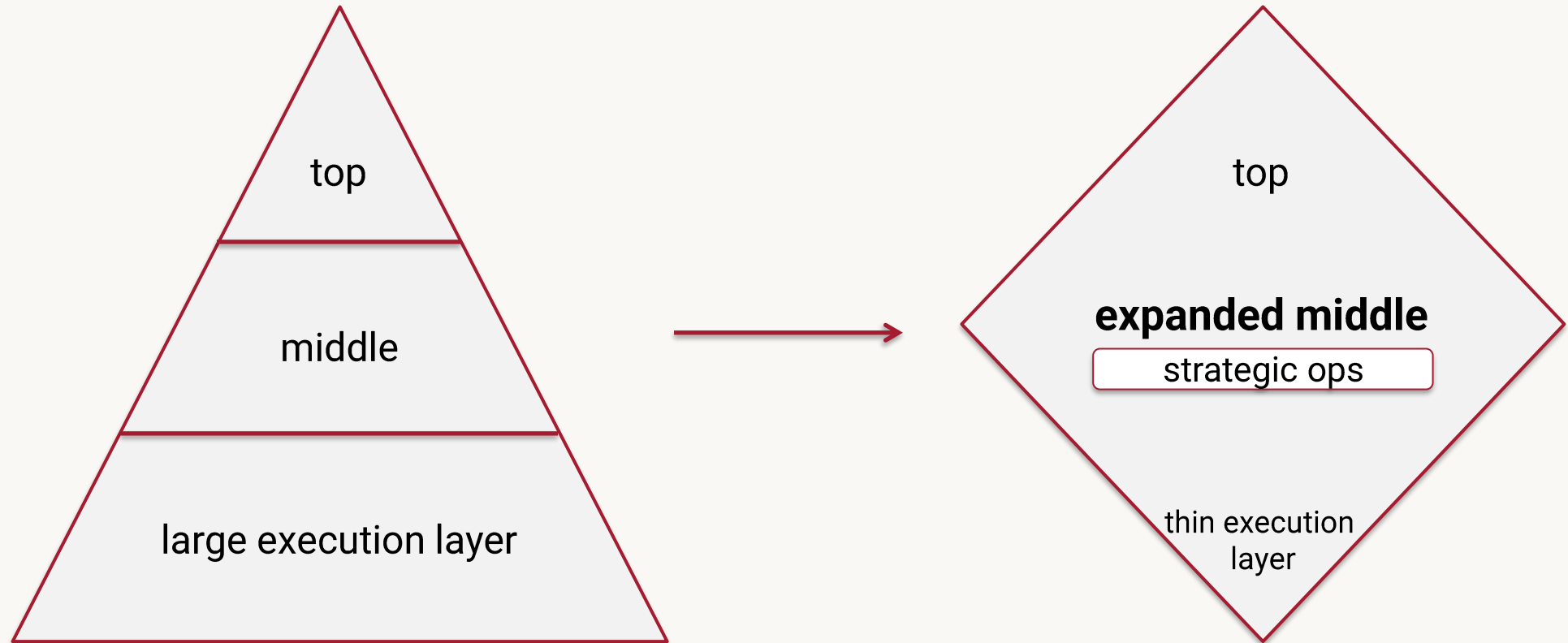


PYRAMID

Информация идет вверх	→	Sensing ближе к клиенту
Решения спускаются вниз	→	Decision rights ближе к контексту
Менеджер согласует	→	Менеджер снимает blockers
Планы фиксируются	→	Эксперименты постоянно обновляются
Знание живет в силосах	→	Knowledge layer общая версия правды

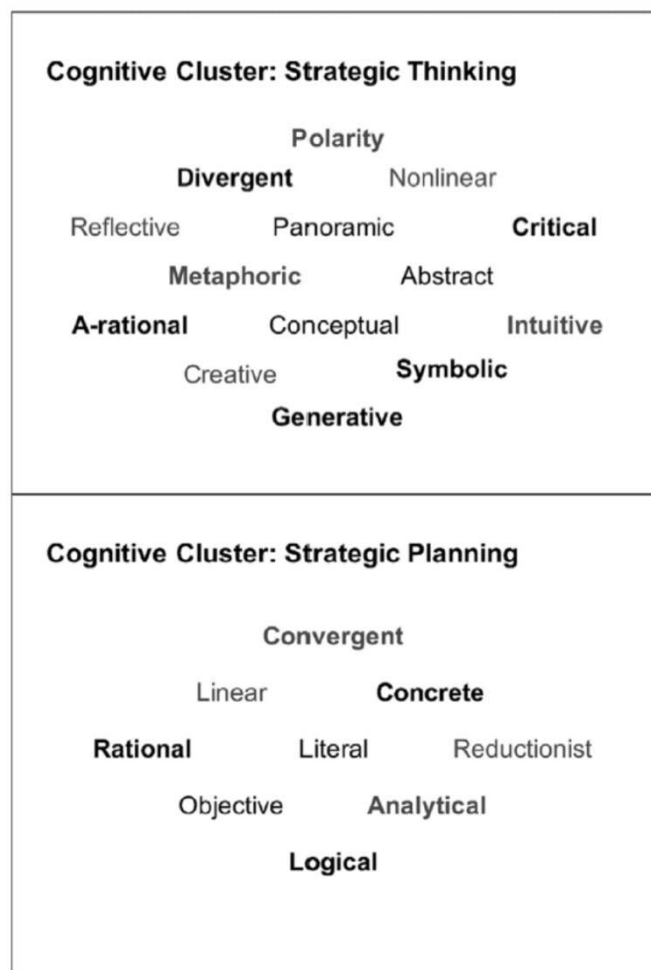
Задача CEO: не продолжать думать за всех и нестись в стену, а построить систему распределенного мышления в организации.

Пирамида оргуправления становится ромбом, но за этим стоит не просто оптимизация численности нижнего уровня.



Доступ к AI-инструментам автоматически не превращает начальника отдела в корпоративного предпринимателя. Почему?

Middle-уровень теперь требует **других мозгов**. Можно ли переучить своих сотрудников или проще заменить?



Divergent расширяет поле вариантов, **nonlinear** мыслит скачками и связывает далёкие неочевидные вещи, **panoramic** смотрит широко, **critical** вскрывает слабые места текущей логики, **metaphoric** мыслит образами и моделями, **abstract** и **conceptual** работают с идеями, принципами и фреймами, **intuitive** выдаёт решения на спрессованном опыте без иных доказательств, **generative** и **creative** производят новые гипотезы.

Convergent выбирает один путь из нескольких, **linear** раскладывает последовательность действий, **concrete** переводит идеи в задачи, даты, бюджеты и KPI, **rational** и **logical** требует причинно-следственной логики, **analytical** и **objective** работают с фактами, метриками и расчётами, в **literal** меньше метафор, но больше буквального смысла, **reductionist** разбивает большое на части: сегменты, каналы, инициативы, оунеров.

Source: Sloan, Julia. *Learning to Think Strategically*. Figure 4.1: "Cognitive Clusters for Strategic Thinking and Strategic Planning"

Осьминог – это не «много рук». Это распределенная система восприятия, познания и действия.

OCTOPUS ANATOMY AS OPERATING MODEL

local neural circuits
in the arms
sensing + local action
closer to the environment

skin / suckers
constant market and
customer sensing

Central
brain

Three hearts

soft body
shape-shifting
operating model

Central brain

CEO/top team: направления, ограничения, аллокация ресурсов

Arm neural systems

Команды с AI, данными, полномочиями и ответственностью

Three hearts

Analytic / agile / aligned режимы лидерства

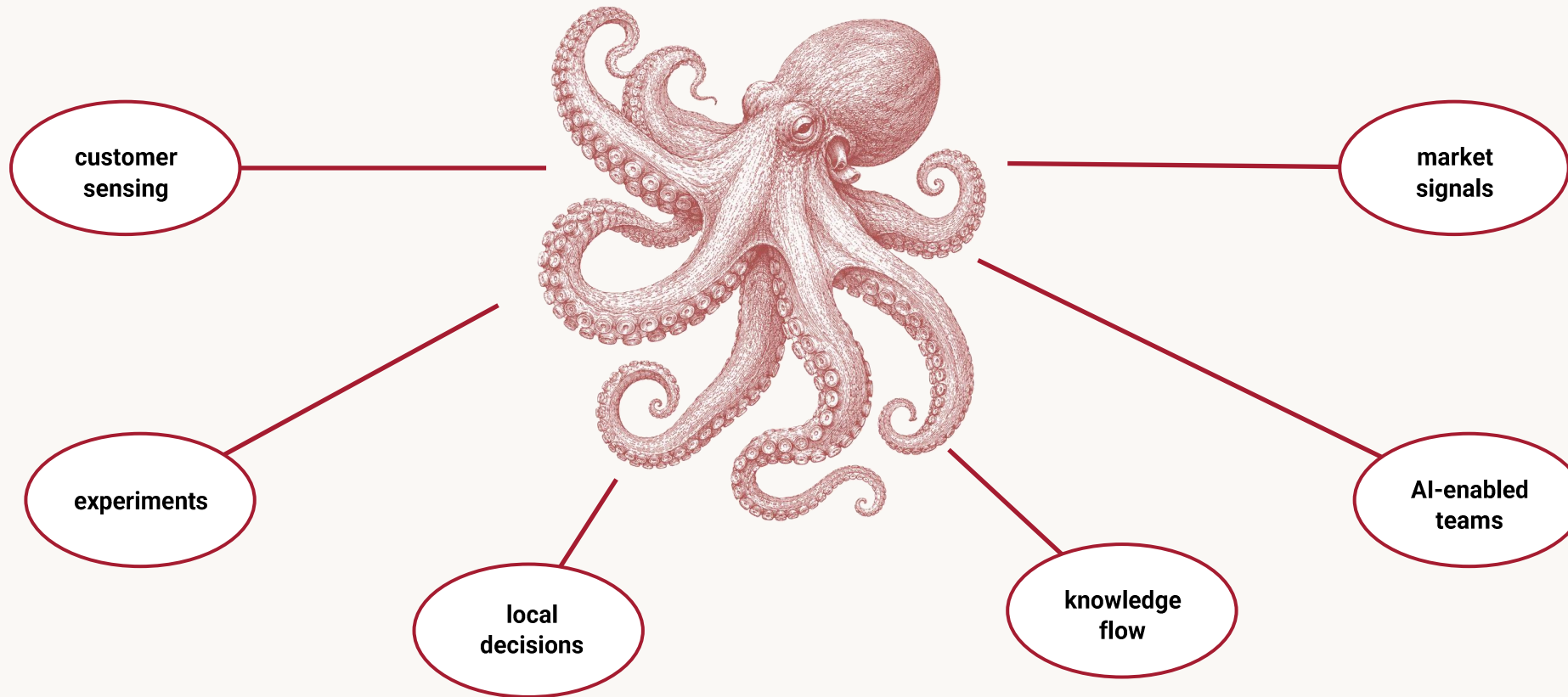
Skin + suckers

Понимание клиента и рынка, обратная связь

Soft body

Адаптивная модульная операционная модель без жёсткой раковины

Octopus Organization = распределенный интеллект + ясный центр. Центр задает направление и аллокацию ресурсов. Руки действуют ближе к клиенту и проблеме.



Это **bounded autonomy**: свобода действовать внутри ясных границ.

Шесть практических изменений, о которых можно начать думать в вашей компании:

Примеры		
Decision lanes	вместо неясных approvals	Прайсинг, продуктовая матрица
Risk bands	вместо «спроси руководителя»	Низкий риск и высокая частота
AI-enabled knowledge layer	вместо хаоса, где кто и что знает и хранит	Система знаний, актуальная и единая
New middle layer profile	вместо начальника отдела с AI-доступом	Предприниматель с большим «плечом»
Managers as coaches / validators	вместо approval gates	Сервисное лидерство
Experiment portfolio	вместо random pilots	Портфель ставок на будущее

Цель: сместить максимальное количество стратегического интеллекта, полномочий и ответственности из центра в команды и быстрее превращать AI, данные и идеи в выручку.

Самодиагностика покажет, где компания неоптимальна для текущих скоростей и где лежит наивысший риск

Octopus Self-Diagnostic

10 минут, 5 измерений → тип организации.

- Decision distribution. Где принимаются решения?
- Knowledge flow. Как течет знание?
- Leadership models. Как руководители переключают режим лидерства?
- Sensing & Experimentation. Как компания видит рынок и тестирует ставки?
- Trust, Talent & AI Adoption. Доверяют ли люди проводимым изменениям?

Результат: тип организации, три главных риска, три первых шага к изменениям.

Типы результата:

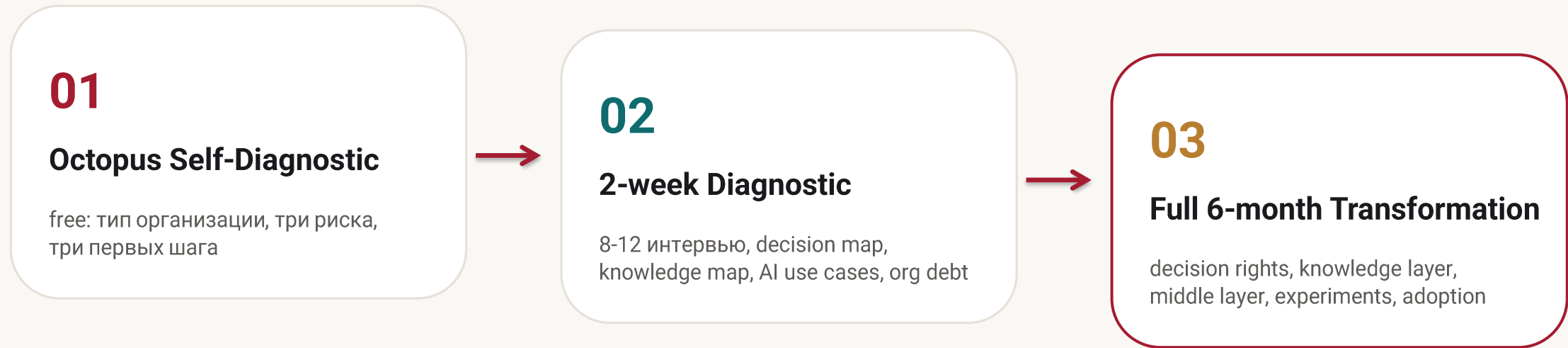
- Central Cortex Company
- Siloed Intelligence Company
- Pilot Hell Company
- Agile Without Alignment Company
- Fearful AI Adoption Company
- Emerging Octopus

Octopus Readiness Snapshot

example: Central Cortex Company



Самодиагностика показывает симптомы. Полная диагностика поможет подготовить кастомный проект трансформации компании.



Не отчет про AI, а карта того, где компания теряет решения, скорость и деньги.

Узнайте, какой AI-гар уже открылся в вашей компании

Octopus Self-Diagnostic

- 10 минут
- пять измерений
- ваш тип организации
- три основных риска
- три первых шага

Спасибо!

