

КАК МЕНЯЕТСЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В ЭПОХУ ИИ

Конспект встречи создан при помощи
искусственного интеллекта и Яндекс Телемоста

ЦИГРФ × Яндекс 360

19 МАЯ 2026



МОДЕРАТОР

Конанчук Денис, Директор по корпоративному обучению, МШУ "СКОЛКОВО"

УЧАСТНИКИ

- Николай Верховский, Директор программ по цифровой трансформации, Московская Школа управления СКОЛКОВО
- Юлия Михайлова, Директор MBA, МШУ Сколково
- Владимир Урбанский, Генеральный директор, МТС Линк
- Александр Горинов, Руководитель департамента разработки и поддержки продаж транзакционных продуктов, Альфа Банк
- Дмитрий Лазаренко, Руководитель направления облачных сервисов, VK Tech

Сессия объединила лидеров IT и телеком-отрасли, банковского сектора и образования для обсуждения трансформации системы управления под влиянием генеративного ИИ. Участники обсудили цифровой разрыв между компаниями, которые уже извлекают экономический эффект от ИИ, и теми, кто ещё не осознал его потенциал, а также необходимость пересмотра производственных моделей, кадровых стратегий и скорости принятия решений. Ключевым выводом стало признание, что внедрение ИИ требует комплексного структурного сдвига в мышлении менеджеров: технология должна становиться стратегическим инструментом бизнеса, а не задачей IT-департамента, при этом роль человека смещается от рутины к проектированию новых продуктов и управлению цифровыми сотрудниками.

Компания делает ставку на ИИ для ускорения достижения целей пользователями: разработаны сценарии синхронного онлайн-перевода на 20 языков, а ИИ помогает начинающим специалистам достичь среднего уровня — в частности, в кредитном конвейере и обработке звонков. Топ-менеджеры используют экосистему ассистентов и роботов для управления процессами, что снижает потребность в человеческих ресурсах. Для контроля качества продаж создана массовая платформа с дроп-припасом, выдающая индивидуальные рекомендации на основе интеграции данных из звонков, текстовых сообщений и CRM.

Александр Горинев (Альфа-банк) представил прагматичный подход к управлению AI-проектами. В банке перед запуском проводится проверка гипотез, а для координации проектов в бизнес-блоке создан штаб, который выступает «переводчиком» между техническими и бизнес-отделами. «Цифровой сотрудник становится новым членом команды, требующим внимания и управления», — отметил спикер, указывая, что структура управления меняется: любой линейный руководитель должен уметь организовывать команду с учётом цифровых инструментов. Он предупредил о дилемме доступности технологий: если сделать ИИ доступным для всех, топ-перформеры могут потерять мотивацию оставаться в компании, получив возможность самостоятельно решать задачи; если ограничить доступ — теряется контроль и скорость развития. При этом ИИ помогает слабым сотрудникам дотянуть до среднего уровня, что увеличивает разрыв между топами и основной массой. Горинев подчеркнул, что 60 % времени руководителя должно освобождаться от рутины для стратегических задач, управления изменениями и людьми, а необратимые решения — например, об увольнении — нельзя передавать машине.

Дмитрий Лазаренко (VK-тех) предложил концепцию «швейцарского сыра» для работы с ИИ: гибкий подход с возможностью экспериментов, где сотрудники могут заниматься вайп-кодингом (кодинг агентов без классического программирования) для быстрой проверки гипотез. «Вайп-кодирование позволяет быстро создавать продукты, которые могут быть ненадёжными, но подходят для проверки гипотез в короткие сроки», — пояснил он. Спикер рекомендовал начинать внедрение с менее сложных систем и малого бизнеса, постепенно переходя к крупным

Спикеры обсудили демографические и образовательные риски: существует опасность, что из-за ИИ молодые специалисты никогда не смогут пройти полноценный путь от джуниора до сеньора, так как машина убирает среднюю часть специалистов. «ВУЗы не адаптируют программы под новые требования рынка», — констатировали участники, призывая фокусироваться не только на технических знаниях, но и на критическом мышлении, управленческих навыках и эмоциональном интеллекте. В будущем будут востребованы архитекторы и продакт-менеджеры, а не кодеры, так как разработка ПО будет полностью автоматизирована.

В финале спикеры сошлись во мнении, что нельзя откладывать действия по внедрению ИИ. Необходимо назначить ответственного за агентов ИИ, сформировать центр экспертизы, найти внутреннего лидера, продвинутого в инструментах, и заложить личное время руководителей на изучение технологий. Интеграция ИИ в управление неизбежна, и задача системы — не ограничиваться автоматизацией, а адаптировать методы управления, сохранив человеческое измерение принятия стратегических и эмпатийных решений.