

---

# САММАРИ

## Круглый стол

Как сделать так, чтобы практики AI-трансформации стали действительно Лучшими

Конференция "ИИ-Трансформация" • Alpina Digital • 3 апреля 2026

---

# САММАРИ

Круглый стол: Как сделать так, чтобы практики AI-трансформации стали действительно «Лучшими»?

Дата: 3 апреля 2026

Формат: Круглый стол / Панельная дискуссия

Время: ~45 минут

Мероприятие: Конференция "ИИ-Трансформация"

---

### Участники дискуссии

- Ведущий (Спикер 1) — модератор круглого стола, представитель Alpina Digital
  - Кирилл Мозалёв (Спикер 2) — AI Product Owner, компания Red Robot.AI
  - Евгений Смолькин (Спикер 3) — Руководитель направления развития персонала, Lab Industries
  - Константин Куликов (Спикер 4) — Директор по ИИ в маркетинге, Альфа Банк
- 

### Ключевые тезисы

#### 1. Главный тренд 2026 года — мультиагентные системы

Если 2025 год был «годом агентов», то 2026-й — год мультиагентных систем. Отдельные агенты не справляются с задачами высокой степени неопределённости и ограничены по функциональности. Следующий эволюционный шаг — агенты, которые обращаются к другим агентам, самостоятельно принимают решения о выборе инструментов и более независимы в работе. Примеры уже развиваются на глазах аудитории.

#### 2. Экономика AI: три сферы с доказанной эффективностью

С момента появления генеративного ИИ подтверждённую эффективность показали три направления: (а) создание контента — маркетинговый, аудиовизуальный, текстовый; (б) офисная работа и поиск информации; (в) разработка программного обеспечения (кодирование). Наибольший денежный эффект — там, где час сотрудника стоит дороже: прежде всего в IT-разработке. Рост производительности в типичных кейсах — 30–50% от скорости выполнения задач.

#### 3. Удешевление AI в production — ключевой технический тренд

Работа с state-of-the-art моделями хороша для прототипов, но слишком дорога для production. Важные направления: малые (small) языковые модели, работа с «горячим кешем», оптимизация стоимости токена. Google уже выпустил модель, запускающуюся на смартфоне и превосходящую по ряду бенчмарков крупную локальную модель полугодовой давности (Gemini 3 27B).

#### 4. Безопасность данных из «Nice-to-Have» превратилась в приоритет №1

Если в прошлые годы компании признавали проблему, не зная, как её решать, то сейчас guard rails, фильтры персональных данных и контентные фильтры — это уже обязательный элемент любого корпоративного AI-внедрения.

#### 5. AI-трансформацию можно запускать снизу — через хакатоны

Lab Industries провели внутренний хакатон: 110 участников, 13 команд из разных отделов (supply chain, продажи, e-com, маркетинг, закупки, юристы, качество). Команды занимались 3–4 часа в неделю. Из 13 кейсов 6 дошли до финала. Результат: реальные работающие кейсы без массового корпоративного внедрения и без централизованных решений «сверху».

#### 6. Конкретные кейсы хакатона Lab Industries

— Каждый департамент создал собственного бота на базе внутренних регламентов и процедур → сотрудники перестали отвечать на одни и те же вопросы по 500 раз.

— Отдел качества: генерация изображений дефектов упаковки для обучения производственных роботов.

— Команда Forecaster: мультиагентная система, собирающая и анализирующая противоречивые данные из разных источников (таблицы, данные продаж, внешний рынок, письма поставщиков) → экспертная система управления поставками.

#### 7. Быстрые победы важнее масштабных внедрений

Подход «малые локальные кейсы вместо централизованных больших внедрений» работает лучше. Во-первых, люди сразу видят результат и вовлекаются. Во-вторых, такой подход позволяет включить юристов и службу ИБ конкретно в каждый кейс — и получить их поддержку, а не сопротивление.

#### 8. Нельзя просто «навесить» ИИ на старые бизнес-процессы

По мнению Константина Куликова, настоящая AI-трансформация требует не автоматизации существующих процессов, а их радикальной перестройки. Нужно «сломать старые и построить новые»: на входе задача, на выходе результат, а то, как внутри работает процесс — принципиально иначе. При этом важно не потопить «корабль» во время перехода.

#### 9. Менеджеры принимают ИИ лучше, чем эксперты

Adoption ИИ выше у топ-менеджмента и менеджеров, потому что они привыкли ставить задачи другим людям, объяснять, делегировать. Эксперты, которые всю жизнь делали работу руками сами, не умеют «ставить задачи» ИИ — и это главный барьер внедрения, а не нежелание.

#### 10. Новые роли в организации эпохи ИИ (по материалам Sequoia Capital)

— Индивидуальные контрибьюторы, которые делают что-то руками.

— Личные ответственные лица: если ИИ-оркестр ошибся — дирижёр виноват, не «система».

— Игроки-тренеры: сами пишут код или делают продажи, и одновременно обучают ИИ и новых сотрудников.

## 11. Микросервисная архитектура для масштабируемого AI

Вместо одного большого агента, которому делегируется всё, — набор небольших специализированных моделей (микросервисов), каждая из которых выполняет конкретный микрошаг процесса. Это дешевле, надёжнее и управляемее. Пример провала: 10 000 итераций внутри агентской системы при попытке согласовать дизайн кнопок.

---

### Основные вопросы и ответы

В: Куда сейчас движется AI-трансформация? Какие тренды на 2026 год?

О (Кирилл): Три тренда: (1) Мультиагентные системы — после года «одиночных агентов» рынок переходит к агентам, которые координируются между собой. (2) Удешевление production: малые модели, горячий кеш, оптимизация стоимости токена. (3) Безопасность данных: guard rails и контентные фильтры теперь обязательны для корпораций.

В: Сколько стоит трансформация и где реальный эффект?

О (Кирилл): Назвать универсальные цифры сложно, но общая формула такова: чем дороже час сотрудника, которому помогает ИИ, тем выше ROI. Разработка (IT) — самая экономически привлекательная зона. Типичный прирост производительности: 30–50% по скорости выполнения задач.

В: Можно ли запустить AI-трансформацию без воли «сверху»?

О (Евгений): Да. Хакатонный подход — эффективный путь снизу вверх. Ключевые условия: жёсткий отбор (нет кейса — нет участия), куратор для каждой команды, фокус на малые локальные кейсы, вовлечение юристов и ИБ с самого начала. Хакатон окупился уже во время проведения — команды начали делать сами то, что раньше заказывали подрядчикам.

В: Что нужно сделать, чтобы лучшие практики действительно стали лучшими?

О (Константин): Три вещи: (1) Перестроить бизнес-процессы, а не просто «навесить» ИИ на старые. (2) Создать командных ИИ-ассистентов (team assistants), которые синхронизируются между собой — это дает «роевой» эффект и снижает риск ошибки. (3) Строить микросервисную AI-архитектуру, где модель — это «видеокассета», а инфраструктура — «плеер»: замена модели происходит моментально.

В: Как успевать обновлять инфраструктуру при постоянном выходе новых моделей?

О (Константин): Строить систему так, чтобы замена модели была мгновенной. Для каждой новой модели — прогон по внутренним бенчмаркам компании. Если модель проходит — меняем в production. Не нужно гнаться за последними моделями: для большинства задач модели даже прошлого года справляются на высоком уровне.

О (Евгений): Главная проблема не «как обновляться», а «как заставить людей вообще пользоваться». Если сотрудники используют даже старую модель — это уже победа по сравнению с ситуацией, когда не использовали ничего.

О (Кирилл): Лаг между выходом модели и обновлением корпоративной инфраструктуры неизбежен и обоснован — надо проверять безопасность и экономику. Главное — выстроить pipeline работы с обновлениями. Мета-навык работы с ИИ (умение задавать вопросы, давать контекст) важнее знания конкретной модели — он универсален.

---

## Ключевые цитаты

«Если ты не можешь предотвратить дебош — тебе надо его возглавить. Мы дали людям доступ к внутренним инструментам, чтобы им не нужно было сливать данные в открытые AI-системы.»

— Евгений Смолькин, Lab Industries

«Нужно строить набор видеокассетных плееров, где видеокассетой является модель, а плеером — ваша инфраструктура. Когда у вас меняется одна модель на другую, замена должна происходить моментально.»

— Константин Куликов, Альфа Банк

«Помните, много лет назад в объявлениях о работе писали "уверенный пользователь ПК"? Сейчас это "уверенный пользователь GPT". И это уже достаточно важный скилл.»

— Константин Куликов, Альфа Банк

«Наибольший денежный эффект — там, где час сотрудника стоит дороже. Поэтому задачи в разработке сейчас кажутся наиболее реализуемыми и денежно привлекательными.»

— Кирилл Мозалёв, Red Robot.AI

«Кажется, что команды, которые делают экономически выгодный кейс, будут в него вкладываться больше — но это вообще не так. До финала дошли юристы и качество, а маркетинг при всей "злободневности" темы не дошёл.»

— Евгений Смолькин, Lab Industries

---

## Практические выводы

### 1. Начинайте с хакатонов и малых кейсов, а не с масштабных внедрений

Хакатонный подход позволяет: получить реальные работающие кейсы без больших бюджетов, вовлечь пользователей снизу вверх, подключить юристов и ИБ на конкретных данных (а не абстрактно), создать внутренних «евангелистов» и органический хайп внутри компании. Отбирайте участников строго: нет кейса — нет участия. Отбирайте людей, которые точно дойдут до конца, а не только тех, у кого «самый выгодный» кейс.

### 2. Стройте AI-инфраструктуру как микросервисы, не как монолит

Каждый микросервис — одна небольшая специализированная модель для одного конкретного микрошага. Это дешевле, управляемее и устойчивее к изменениям. Замена модели должна происходить «заменой кассеты», без переработки всей архитектуры. Прогоняйте каждую новую модель по внутренним бенчмаркам компании перед заменой в production.

### 3. Обучайте людей мета-навыку, а не конкретным инструментам

Ключевой навык не «ChatGPT» или «Claude», а умение: ставить задачи ИИ, давать контекст, формулировать ТЗ. Топ-менеджеры освоили этот навык быстрее — потому что привыкли делегировать людям. Учите этому же навыку «экспертов-одиночек». Если сотрудник умеет ставить задачи ИИ — он сможет работать с любой новой моделью.

### 4. Включайте юристов и службу ИБ с самого начала

При централизованных внедрениях обсуждения с юристами и ИБ — это бесконечные итерации на абстрактном уровне. При хакатонном подходе вы сразу знаете: какие конкретные данные загружает

маркетинг, что несёт продажи — и можете case by case решить, что допустимо. Результат: они становятся союзниками, а не барьером.

#### 5. Не гонитесь за последними моделями — стройте процесс обновления

Лаг между выходом модели и её применением в корпоративном production неизбежен и оправдан. Важно не «быть первыми», а выстроить pipeline оценки и замены моделей. Для большинства задач модели даже прошлого года работают на высоком уровне. Сосредоточьтесь на том, чтобы люди вообще начали пользоваться ИИ, — это важнее гонки за state-of-the-art.