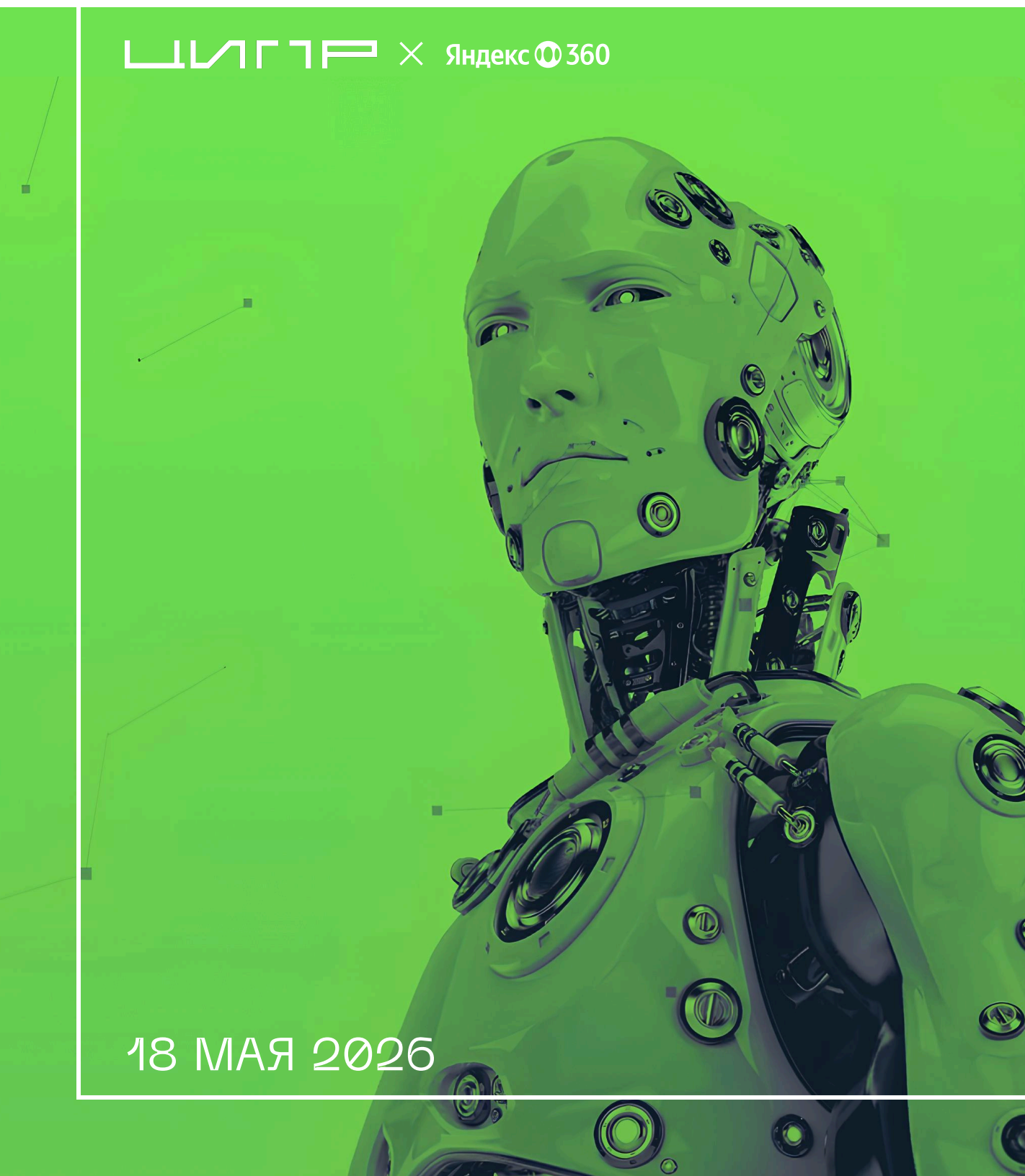


# КАК КОМПАНИИ ЖИВУТ С ИИ – ЧЕСТНЫЙ РАЗГОВОР

Конспект встречи создан при помощи  
искусственного интеллекта и Яндекс Телемоста

ЦИГРФ × Яндекс 360

18 МАЯ 2026



## МОДЕРАТОР

Кинякина Екатерина, Редактор, Ведомости

## УЧАСТНИКИ

- Ведёхин Игорь, Генеральный директор, Группа Rubytech
- Зальцман Анастасия, HRD, MWS AI
- Безбогов Сергей, Заместитель руководителя Технологического блока – старший вице-президент, Банк ВТБ (ПАО)
- Лукьянов Александр, Директор по цифровой трансформации, ПАО "ДОМ.РФ"
- Фомина Татьяна, Директор по информационным технологиям и кибербезопасности, HeadHunter
- Воронин Павел, Генеральный директор MWS, MTC WEB SERVICES
- Желтухин Вадим, Директор по информационным технологиям, АК АЛРОСА ПАО

**Сессия объединила лидеров IT- и HR-подразделений крупнейших компаний для обсуждения реального внедрения ИИ в бизнес-процессы. Спикеры сошлись во мнении, что главный барьер — не технологии, а корпоративная культура, готовность руководства делегировать ответственность и умение четко формулировать задачи. Ключевой вывод: ИИ становится новым базовым навыком, требующим пересмотра подходов к обучению персонала и выстраиванию процессов.**

Открывает дискуссию **Екатерина Кинякина («Ведомости»)**, отмечая, что СМИ пока с опаской относятся к ИИ из-за проблем с фактологией, однако признает неизбежность трансформации. Она поднимает острую тему «AI-шейминга» — стигматизации сотрудников, использующих нейросети, и спрашивает, насколько прочно ИИ вошел в корпоративную культуру России.

**Татьяна Фомина (HeadHunter)** утверждает, что компания, игнорирующая диалог об ИИ, уже проиграла в эффективности. «Использование ассистента написания кода — это признак профессионализма, а не читерства», — подчеркивает она, объясняя, что Headhunter создал внутреннюю инфраструктуру (Gateway) для безопасного доступа к моделям. По ее данным, число вакансий с упоминанием AI выросло в 2,5 раза за год, что свидетельствует о переходе технологии в стадию зрелого внедрения.

**Анастасия Зальцман (MWS AI)** считает, что проблема «кадрового голода» во многом искусственна и связана с завышенными требованиями работодателей к «универсальным солдатам».

«Голод не в том, что людей на рынке нет, а в том, что мы пытаемся использовать время одних и тех же людей, не создавая ничего нового», — резюмирует она. Она призывает компании не гнаться за редкими ML-инженерами, а инвестировать в переобучение текущих сотрудников, формируя культуру быстрого обучения и обмена знаниями внутри коллектива.

**Игорь Ведехин (Группа Rubytch)** парирует, что «AI-шейминга» не существует, так как игнорировать ИИ сегодня — значит быть слепым к тренду. «Это как тайфун: неважно, как вы к этому относитесь, он придет», — говорит он, отмечая, что их компания внедряет ИИ в девяти направлениях, от транскрибации встреч до анализа тендеров. Ведехин акцентирует внимание на безопасности и рациональности использования моделей, предупреждая о рисках утечки данных и галлюцинаций ИИ, которые могут привести к ошибочным управленческим решениям.

**Сергей Безбогов (Банк ВТБ (ПАО))** указывает, что в регулируемой банковской сфере ИИ пока применяется преимущественно во внутренних процессах, так как регулятор требует прозрачности и интерпретируемости решений. «В банковской сфере все достаточно сильно регламентировано... Центральный банк очень сильно проверяет нас», — поясняет он. Тем не менее, банк уже тестирует ИИ для анализа нормативных документов и разбора сложных кредитных условий, видя в технологии инструмент ускорения работы, а не замены людей.

**Вадим Желтухин (АК АЛРОСА ПАО)** проводит параллель между доверием к ИИ и аппетитом к риску, сравнивая работу с моделями с управлением автономной техникой. «У вас разный риск-аппетит, когда вы смотрите на машину через камеру из офиса, или когда пытаетесь перебежать дорогу перед ней», — говорит он. Желтухин выделяет три критерия внедрения: зрелость технологии, правильные процессы и наличие «красной кнопки» для останова. Он считает, что базовое владение ИИ станет таким же обязательным навыком, как умение пользоваться Excel, и что главная задача — научить сотрудников применять технологии для повышения эффективности, а не только для развлечения.

**Александр Лукьянов (ПАО "ДОМ.РФ")** заявляет, что строительная отрасль переходит от цифровой трансформации к AI-трансформации, где роль руководителя меняется на «архитектора целей». «AI-трансформация начинается с головы: если руководитель не заинтересован, ничего не будет», — утверждает он. Лукьянов рассказывает о запуске отраслевой платформы данных и маркетплейса решений, а также о курсе для руководителей, чтобы преодолеть дефицит кадров и научить лидеров правильно ставить задачи для ИИ в проектировании и управлении стройкой.