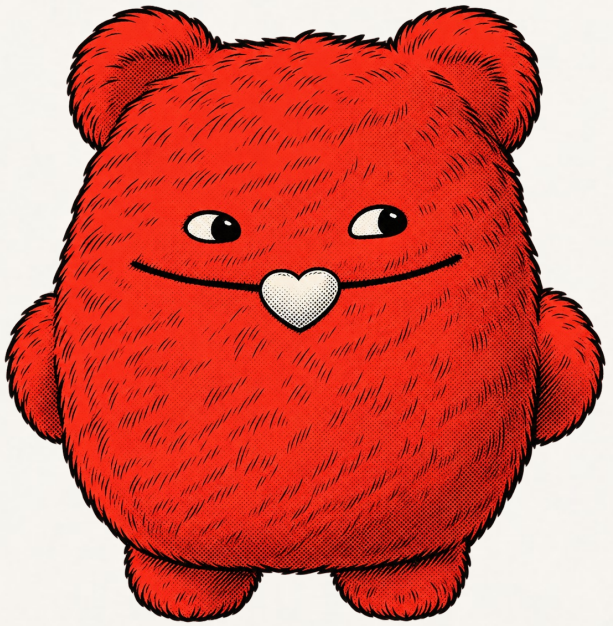
CNews Forum 2026

Как не масштабировать хаос при ИИ-трансформации

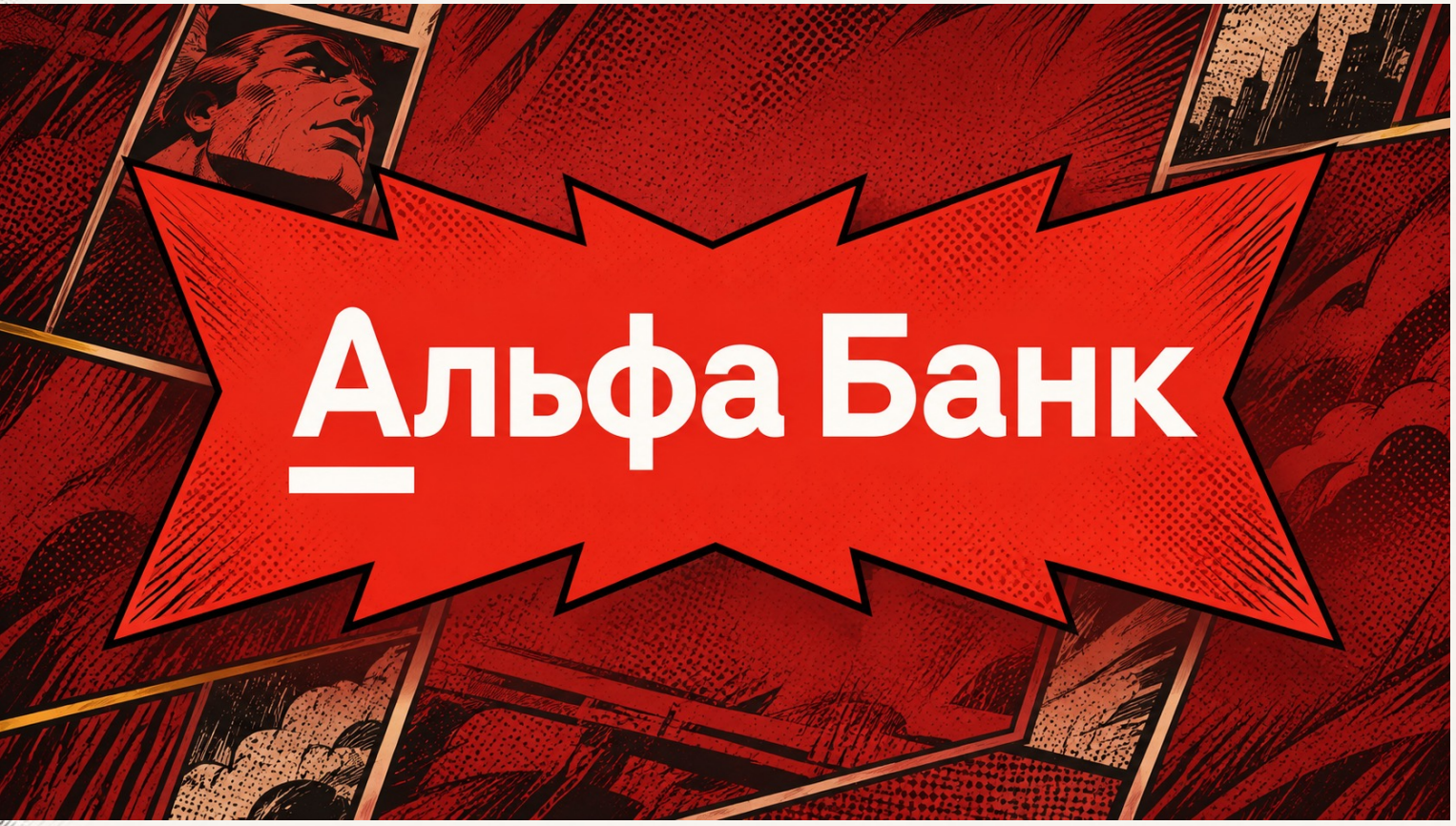


Виталий Пожидаев

Начальник управления Data Governance
Департамента управления данными, Альфа-Банк

12 ноября 2026

ИИ трансформация требует дистилляции скиллов и знаний лучших сотрудников, создания единого контекста и поддержки этого контекста в повседневной работе



Какие требования добавляет ИИ

Смысл, источники и связи,
а также однозначные правила
выполнения работы

Кто отвечает за результат

Владелец бизнес-процесса,
эксперты, данные и ИТ

Как проверить ценность

Принятый результат, время
и эффективность E2E процесса

Бизнес ждет от ИИ автономизации высокочастотных сценариев, сохранения качества и снижения стоимости



Обучение

Человек приобретает опыт, учится у коллег и уточняет неявные правила работы

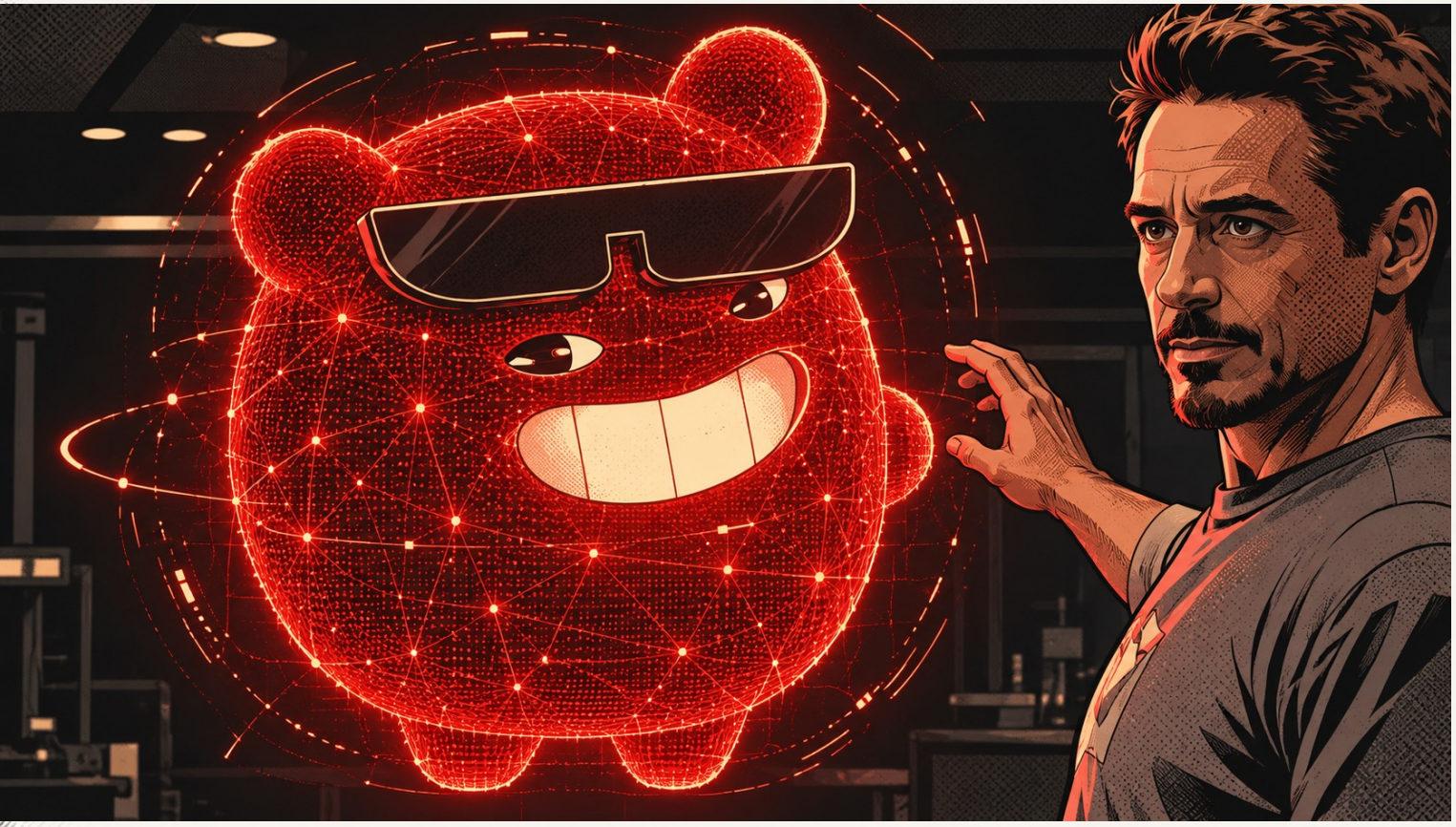
Результат

Человек связывает задачу с контекстом и выбирает подходящий способ решения

Ответственность

Человек проверяет результат и отвечает за свою работу в рамках бизнес-процесса

Энейблер ИИ трансформации – создание цифрового контекста: языка компании, навыков сотрудников и правил процессов с контролем полноты, связности и доступности



Практика с обращениями

Фиксируем, где сотрудник ищет ответ и что делает, когда основания есть или их недостаточно. Эти действия становятся правилами для агента

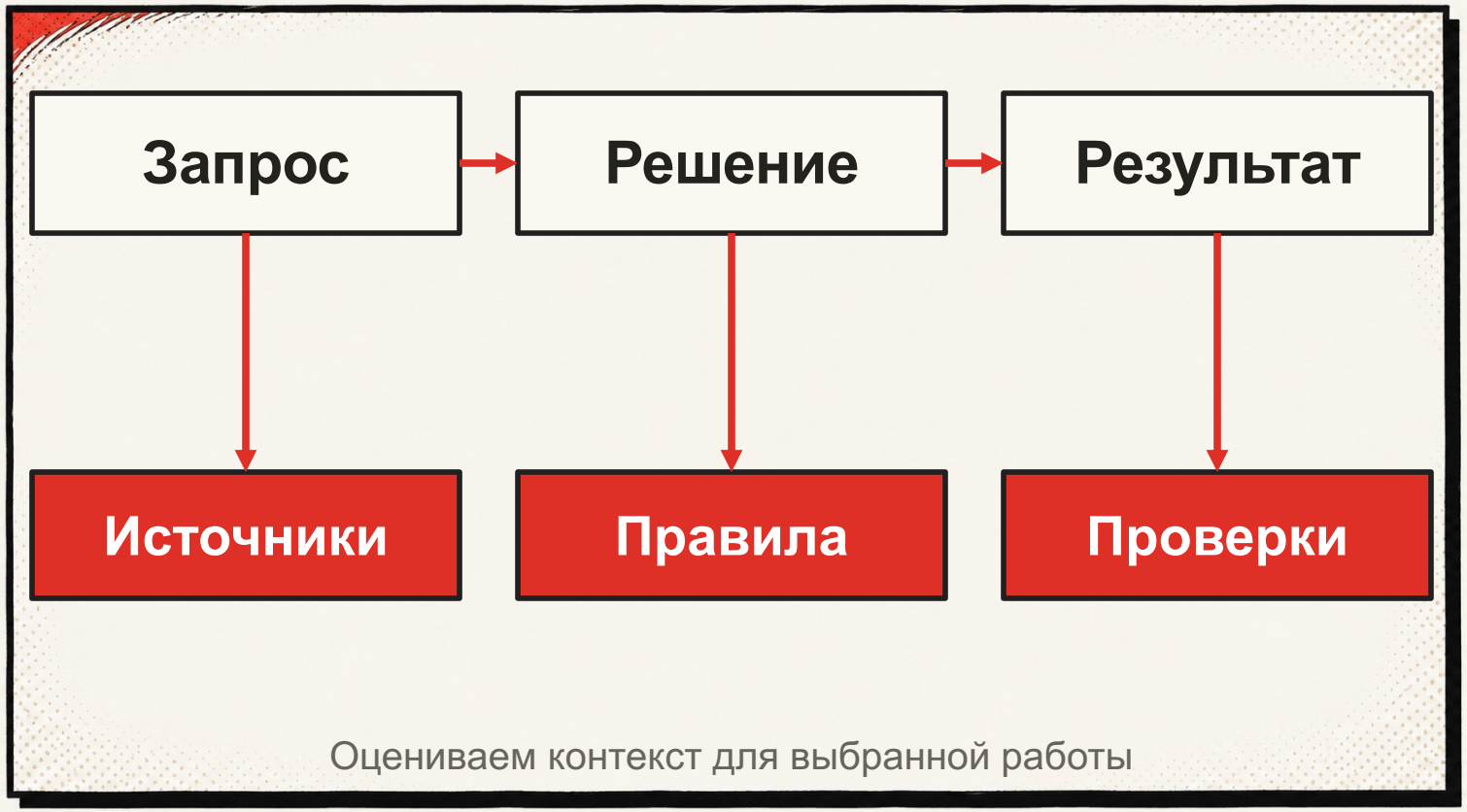
Практика с данными

Сохраняем скрипты, описания данных и контекст их применения. Связываем термины и показатели с объектами, источниками и правилами расчета

Участие человека

Определяем, где агент действует сам и когда передает задачу человеку. Проверку, полномочия и результат закрепляем за конкретными ролями

Цифровизация контекста начинается с бизнес-процесса: определяем, какую работу передаем ИИ и каких знаний, данных и правил для нее не хватает



Оцениваем контекст для выбранной работы

Выбираем процесс

Определяем задачу и результат: где ИИ помогает, где действует сам и кто принимает итог. Автономность выбираем для конкретного сценария

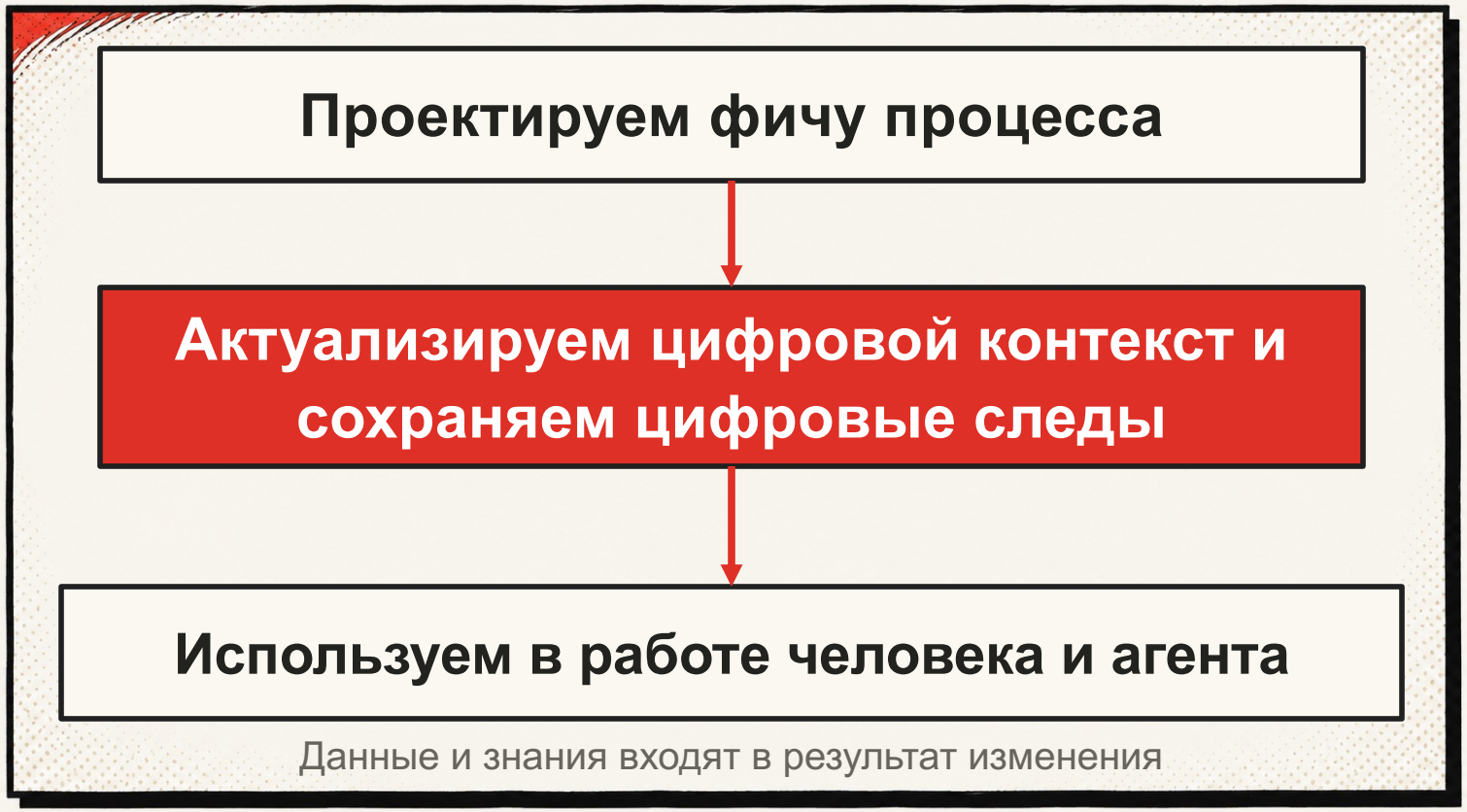
Находим пробелы

Разбираем путь от запроса до результата: какие нужны источники, правила и проверки и чего сейчас не хватает

Назначаем владельцев

За результат отвечает бизнес. Для знаний и данных определяем ответственных и маршрут разбора ошибок, изменений и исключений

Контекст обновляется вместе с процессом: в описаниях работы и цифровых следах



Цель и критерий

До разработки определяем, какое решение улучшает фича и по каким данным проверим ее ценность после запуска

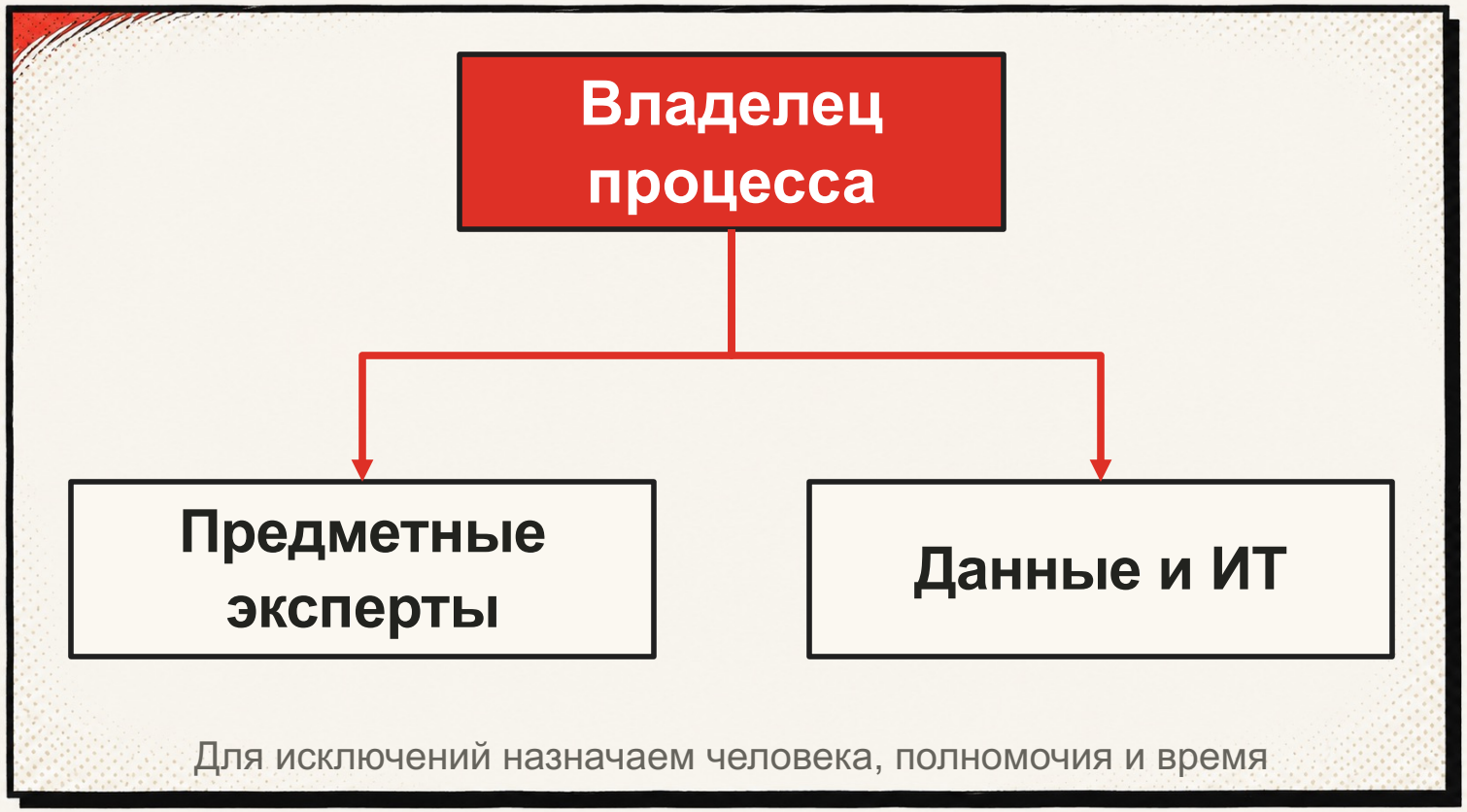
Данные и смыслы

Вместе с процессом проектируем события, связи и определения. Изменения отражаем в описаниях и сохраняем цифровые следы

Проверки и границы

До запуска проверяем данные и применение правил. Фиксируем границы действий агента и случаи, которые разбирает человек

Бизнес отвечает за результат процесса и задает правила совместной работы людей и агентов



Владелец процесса

Определяет результат и критерии приемки, выделяет ресурс. Устанавливает границы автономности и правила участия человека

Предметные эксперты

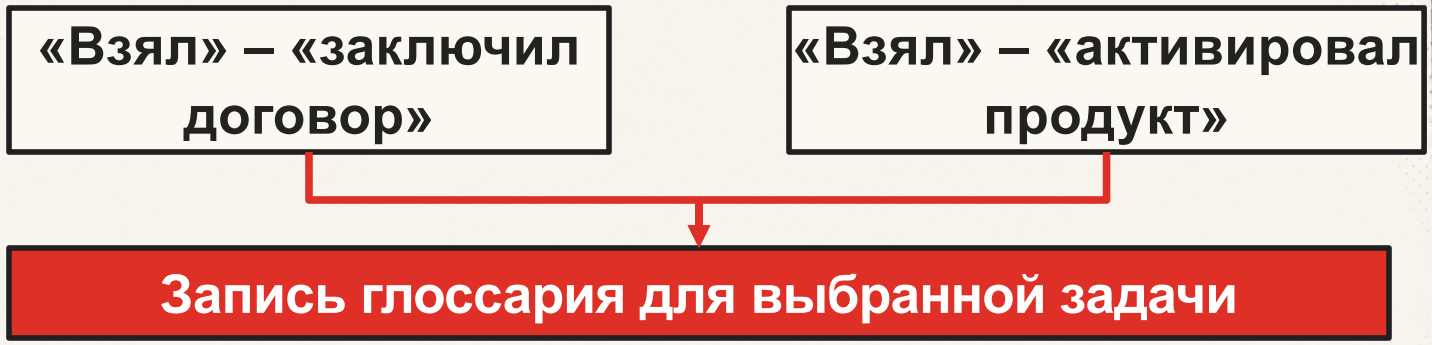
Согласуют смысл и применимость правил, описывают исключения. Проверяют важные изменения и разбирают неоднозначные случаи

Данные и ИТ

Обеспечивают источники, связи и доступы. Контролируют качество по цепочке до потребителя и сообщают об изменениях данных

Проблема 1 – нет единого языка
Решение – договоренности о смысле сохраняем в глоссарии

Пример: «клиент взял продукт»



Смысл: первая активация целевого договора
Данные: клиент, предложение, договор, событие
Область применения: продукт и период
Ответственный: владелец бизнес-показателя
Источник определения и дата действия версии

Разные определения допустимы для разных задач

Как возникает хаос

Люди уточняют термины у коллег и держат исключения в голове. Эти договоренности сами собой не становятся контекстом агента

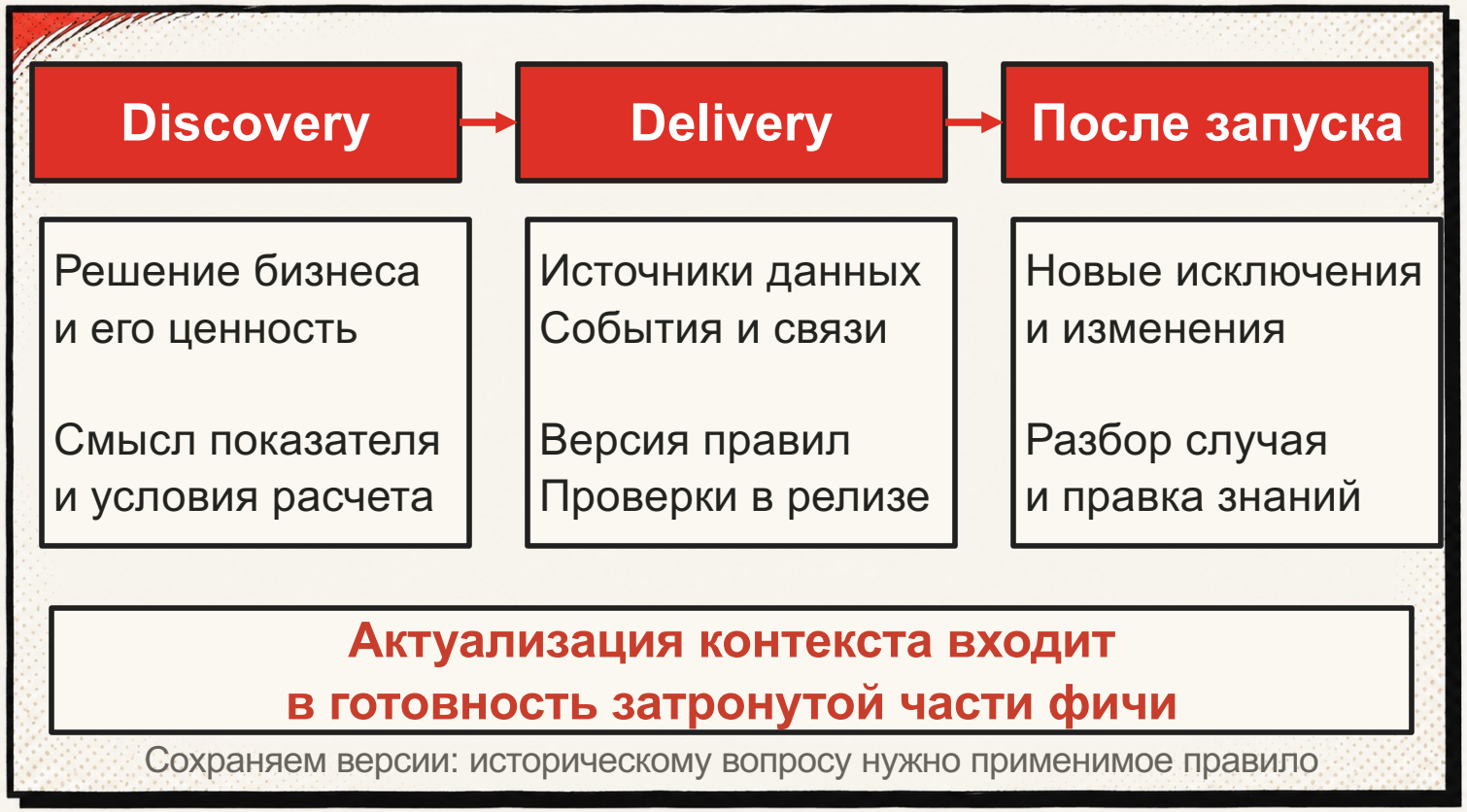
Что меняем

Наполняем глоссарий: определения, область применения и связи с данными. Назначаем владельца и сохраняем основания расчета

Как проверяем

Агент применяет согласованный смысл для конкретной задачи. При противоречии или нехватке оснований обращается к человеку

Проблема 2 – контекст устаревает
Решение – обновляем его в Discovery & Delivery



Почему он устаревает

Фича меняет логику, данные или правило. Прежние определения и инструкции продолжают жить, хотя работа уже устроена иначе

Где обновляем

Включаем наполнение контекста в Discovery & Delivery и регулярный разбор исключений. У изменения есть ответственный и дата действия

Что значит «готово»

Затронутые определения, данные и проверки обновлены. Новая версия доступна человеку и агенту, ее применение проверено в задаче

Проблема 3 – поддерживать контекст вручную дорого
Решение – цифровые следы автоматизируют сбор знаний и проверку результатов работы



Почему дорого

При каждом обновлении приходится заново искать эксперта, собирать описание работы и согласовывать смысл найденных сведений

Что автоматизируем

Собираем цифровые следы и черновики знаний со ссылками. Эксперт проверяет неоднозначности и существенные изменения

Как проверяем ценность

До релиза задаем метрику и события. После запуска по данным проверяем гипотезу ценности. Снижаем риск доработок из-за пропущенных данных

Масштабируем, когда подтверждена польза для всего процесса и хватает ресурса на исключения

Условный пример: уточнили «клиент взял продукт»

Контекст	Возвраты из-за неоднозначности / запросы с этим показателем
Работа агента	Задачи с переделкой / задачи агента Корректные эскалации учитываем отдельно
Весь процесс	Принятые результаты / все задачи Время до результата Полные затраты на принятый результат

Перед масштабирование: качество, срок, ценность и способность разбирать исключения

Что исправляем первым

Выбираем повторяющийся сбой в важном процессе. Учитываем частоту, последствия ошибки и труд на исправление

Как проверяем пользу

Сравниваем применение правила, возвраты и итог сопоставимых задач. Далее проверяем, не возвращается ли причина сбоя

Как считаем цену

Включаем выполнение, проверку человеком, исправления и поддержку контекста. Остановленные задачи сохраняем в учете

Культура работы с данными начинается с людей с изменением их майндсета, с созданием фокуса на автоматизацию себя и своей функции

Вопрос к каждому сотруднику функции

Как выполнять эту работу быстрее и лучше с помощью данных и ИИ?

Описываем опыт и исключения → **Автоматизируем повторяемую часть** → **Разбираем результат и улучшаем процесс**

Общие знания используются повторно, данные становятся рабочим активом

Участие сотрудников

Люди передают опыт, предлагают автоматизацию своей функции и видят ее результат в скорости и качестве повседневной работы

Поддержка руководителя

Выделяем время на описание знаний и обучение, закрепляем роли и признаем вклад сотрудников в общий результат

Работа с опасениями

Обсуждаем пользу автоматизации и изменение роли. Даем человеку влияние на процесс и возможность освоить новые задачи

Как в итоге не масштабировать хаос при ИИ-трансформации?

Короткий ответ

Встроить создание и обновление контекста навыков и знаний в повседневные операции и майндсет сотрудников компании

Начать с одного процесса/этапа процесса
Масштабировать по результату

Поддерживать общий контекст

Смысл, источники, связи и правила работы фиксируем в общем контексте. Обновляем его при изменении фичей и разборе исключений в процессе

Закрепить ответственность

Владелец процесса задает результат, метрику, границы автономности агента и случаи, когда решение принимает человек

Измерять ценность всего процесса

По цифровым следам измеряем принятый результат, время и полную стоимость. Оцениваем эффективность всего E2E-процесса

Пожалуй все

Спасибо

Виталий Пожидаев

Начальник управления Data Governance
Департамента управления данными, Альфа-Банк

