

Результаты исследования Академии бизнеса Б1

# КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НУЖНЫ ЛИДЕРАМ И ИХ КОМАНДАМ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Октябрь 2024 – июнь 2025

ПОДГОТОВЛЕНО СОВМЕСТНО:



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ

# Введение (1)

В 2024–2025 гг. особенную роль в бизнесе занимает искусственный интеллект (ИИ) как наиболее демократизированная технология, ставшая доступной и понятной не только узкому кругу специалистов, но и огромному числу пользователей, включая тех, кто не обладает глубокими техническими знаниями.

Эта тенденция соответствует актуальной глобальной повестке: и государство, и бизнес, и отраслевые экосистемы всё чаще отмечают цифровизацию и технологические прорывы, осуществляемые с помощью ИИ. При этом нужно понимать, кто будет эти изменения реализовывать, поэтому сейчас необходимо задуматься о лидерах и командах будущего, а также о необходимых компетенциях и навыках.

## Цель этого исследования:

- ▶ выявить наиболее важные компетенции, необходимые для успешной работы с генеративным ИИ<sup>1</sup>;
- ▶ оценить текущий уровень готовности руководителей и их команд к внедрению и управлению решениями генеративного ИИ;
- ▶ определить основные вызовы и барьеры, с которыми сталкиваются компании при внедрении генеративного ИИ.

Результаты исследования помогут компаниям лучше подготовиться к вызовам цифровой трансформации, связанным с внедрением генеративного ИИ, и разработать эффективные стратегии развития соответствующих компетенций.

<sup>1</sup> Генеративный ИИ – разновидность искусственного интеллекта, способная создавать новые данные.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

## Введение (2)

Современный бизнес оказался на пороге качественно нового этапа развития управленческих компетенций, так как на сцену вышел генеративный ИИ. Это не просто инструмент автоматизации, а изменение привычной парадигмы, которое станет вызовом для лидеров: насколько быстро и осознанно они смогут интегрировать его в собственное бизнес-мышление и повседневный процесс принятия решений.

Исследование Академии бизнеса Б1 выявляет, каково на текущий момент положение дел с использованием генеративного ИИ и в каких сферах еще предстоит развивать осознанность и зрелый подход.

И в этом вопросе нельзя полагаться только на команды технических специалистов, потому что именно бизнес-руководители становятся ключевыми заказчиками цифровых решений. Только они могут определить, как и где технологии принесут максимальную ценность для их компании.

Поэтому вывод очевиден: глубокое понимание бизнес-задач в сочетании с готовностью адаптироваться к новым возможностям — это залог устойчивого лидерства в эпоху ИИ.



**Татьяна Сулова**

Партнер,  
генеральный директор  
Академии бизнеса Б1

## Введение (3)

В настоящее время мы становимся свидетелями того, как из модного абстрактного слова искусственный интеллект превращается в инструмент, меняющий подход руководителей к принятию решений и управлению командами. Применение технологий ИИ позволяет интерпретировать сложные данные, благодаря чему деятельность менеджмента становится эффективнее и подкреплённой более вескими сведениями.

Причин популярности ИИ много: улучшение коммуникации, более быстрый доступ к информации, снижение числа ошибок и оптимизация процессов.

Не следует забывать о том, что успешное внедрение ИИ в корпоративные процессы зависит не только от понимания самой технологии, но и от сформированной культуры готовности к изменениям и непрерывного обучения. Именно за счёт этого работникам легче адаптироваться к новым условиям и правилам работы.

Роль лидера продолжит меняться, становясь в большей степени стимулирующей и в меньшей – директивной. У команд появится возможность использовать ИИ для решения рутинных задач, а лидеры смогут сосредоточить свое внимание на стратегическом планировании и человеческих взаимоотношениях.



**Наталья Белякова**

Партнер, группа  
консультирования по  
вопросам управления  
персоналом,  
Группа компаний Б1

## Введение (4)

ИИ – общемировой технологический тренд, который за последнее время распространился буквально во всех сферах – от создания контента до медицины. Не стал исключением и рекрутинг, а также вообще вся система управления человеческим капиталом. По данным опроса hh.ru и соцсети «Сетка»<sup>1</sup>, ИИ вошел в топ-3 трендов в найме в 2025 году.

С одной стороны, способность эффективно делегировать нейросетям рутинные задачи дает кандидатам преимущество перед другими соискателями. Заметно растет спрос и на экспертов в сфере ИИ, например промпт-инженеров и специалистов по машинному обучению. С другой стороны, ИИ позволяет автоматизировать сам рекрутинг: нейросети составляют описания вакансий, отбирают релевантные им отклики, ранжируют резюме и дают соискателям развернутую обратную связь. Это ускоряет процесс найма, экономя время и деньги компаний.

Абсолютно закономерно, что ИИ вошел и в число приоритетных навыков для топ-менеджеров и C-level-ролей по решению реальных бизнес-задач, в том числе в области найма, поскольку они в первую очередь выступают заказчиками подбора конкретного специалиста. И, чтобы выбрать лучшего кандидата, именно руководителям нужно оценить, насколько уверенно потенциальный сотрудник владеет цифровыми навыками.

Однако ответы, полученные в ходе исследования Группы компаний Б1, особенно связанные с оценкой текущего владения навыками ИИ и перечнем текущих ключевых задач в этой сфере, свидетельствуют о том, что управленческая функция только начала осваивать комплекс цифровых навыков. При этом барьеры и возможности обучения, также представленные в исследовании, могут помочь совершить технологический рывок в 2025 году.



**Мария Игнатова**

Руководитель  
службы исследований  
и аналитических  
проектов hh.ru

<sup>1</sup> «Нет — токсичности, да — искусственному интеллекту: эксперты назвали тренды найма на 2025 год»  
<https://hh.ru/article/trendy-v-naime-na-2025-god>

## Введение (5)

Главный навык в мире ИИ – это уметь использовать ИИ! Это то, чему нужно учить всех сотрудников, и начинать, конечно, нужно с высшего руководства.

Нельзя забывать о том, что, помимо профессиональных навыков, критически важно умение выстраивать коммуникацию как с искусственным, так и с естественным интеллектом. Аналогия простая: вам в подчинение дают команду «цифровых аналитиков»-стажеров, которые не очень хорошо понимают предметную область, но умеют писать тексты и искать информацию. И с их помощью вы меньше пишете сами, больше фокусируетесь на постановке задач, анализе результатов и редактировании текстов.

Классическая программа MBA исходит из того, что люди управляют людьми, но сегодня это уже не совсем верно: важно взаимодействие и с ИИ. То есть в мире менеджмента меняется фундаментальный баланс, и новым узким местом становится сложность систем. И ее в мире ИИ нужно измерять и управлять ею ровно так же внимательно, как мы сейчас это делаем с финансами, ресурсами, качеством и временем.



**Петр Отоцкий**

Кандидат физико-математических наук, руководитель отдела изучения и развития ИИ в сфере государственного управления, Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации, Институт ВШГУ, РАНХиГС

## Введение (6)

Генеративный ИИ – это не просто новая технология, это фундаментальное изменение парадигмы работы и мышления. Сегодня успех внедрения ИИ в компаниях зависит не столько от глубины технических знаний, сколько от готовности руководства подавать личный пример, быстро пробовать, ошибаться и адаптироваться.

Ключевая задача обучения – не вдолбить сложные промпты, а помочь сотрудникам перестать сомневаться и начать делегировать ИИ рутинные задачи, освобождая время для стратегии и творчества.

Главные барьеры – не технологии, а инертность мышления и отсутствие доступных и безопасных платформ для практики.

Моя философия успешного применения ИИ в бизнесе: быстрый старт, фокус на практической пользе и создание культуры, где ИИ – такой же естественный инструмент, как интернет или электронная почта.



**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Портрет участников опроса

На вопросы ответили  
**350 респондентов**

## 1 Распределение по отраслям

**10,8%** ИТ-индустрия

**7,7%** Продажи B2B

**7,7%** Транспорт и логистика

**6,9%** Банковские и финансовые услуги

**6,6%** Ритейл

**6,6%** Строительство, сфера недвижимости

**53,7%** Другие отрасли\*

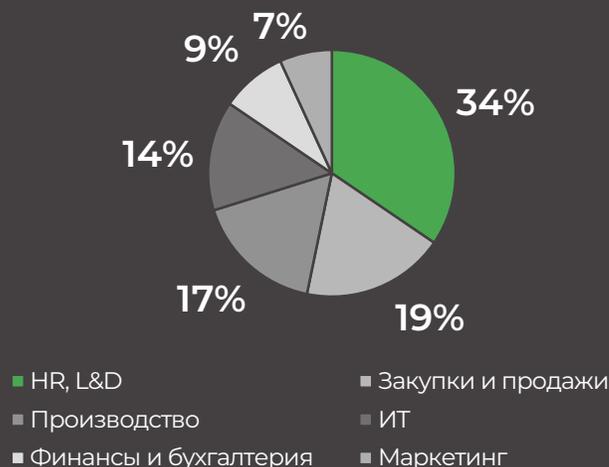
\* Нефтегазовый сектор, энергетика, обрабатывающая промышленность, добывающая промышленность, культура и туризм, телекоммуникации, химическое производство, здравоохранение и фармацевтика, сельское хозяйство, консалтинг, наука и образование

## 2 Численность персонала

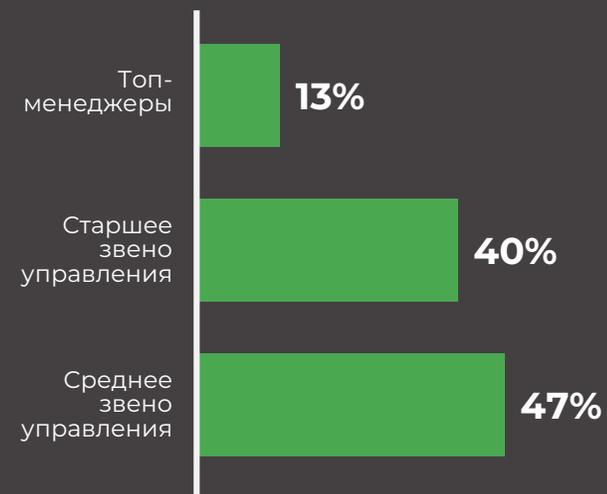


## 3 Профиль участника

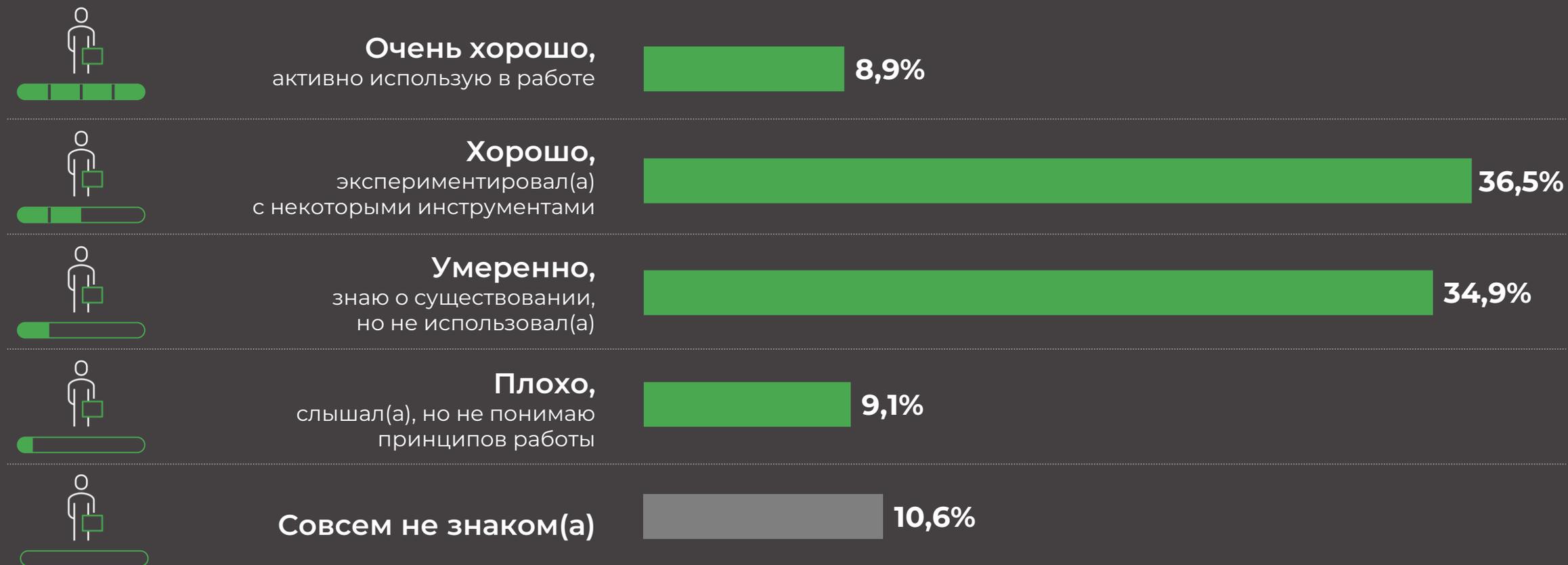
### Направление работы



### Роль в компании



# Насколько хорошо вы знакомы с технологиями генеративного ИИ<sup>1</sup>?



<sup>1</sup> Например, ChatGPT, DALL-E, Midjourney, GigaChat, YandexGPT и др.

# Как вы оцениваете текущий уровень цифровой зрелости в вашем подразделении / функции?



## Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ

В личной жизни большинство из нас с легкостью принимает технологии: мы скачиваем и тестируем новые приложения на телефон, пробуем нейросети, открываем счета в два клика. Мы **любим** цифровой комфорт, **быстро адаптируемся к изменениям** и даже получаем удовольствие от новизны.

Но как только речь заходит о **рабочих процессах**, в нашей голове как будто переключается тумблер: «Это сложно», «Не время», «Это не для нас», «Пусть сначала другие попробуют». Только небольшая часть респондентов активно использует (9,7%) или начинает экспериментировать с ИИ (36,5%) в своей работе.

Получается, что человек на работе **забывает о своем собственном стремлении быть активным участником цифровой среды**.

И цифровая трансформация бизнеса — это не только про технологии. Это про **то, как сотрудники компании** выбирают действовать в новой реальности.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

# Какие ключевые задачи сейчас стоят перед вами в области использования генеративного ИИ?

*Возможно несколько вариантов ответа*



# Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ (1/3)

## Топ-3 задач в области использования генеративного ИИ

1. Определить задачи бизнеса, для решения которых могут быть внедрены технологии генеративного ИИ (это мнение 37,4% респондентов в целом), при этом:
  - ▶ **44,7%** менеджеров компаний с высоким уровнем цифрового развития определяют задачи для внедрения ИИ;
  - ▶ в компаниях с невысоким уровнем цифрового развития этот показатель составляет **23,5%**.

В компаниях с более высоким уровнем цифрового развития менеджеры проактивно ищут возможности для применения генеративного ИИ в конкретных бизнес-задачах. Они осознают потенциал этих технологий, способных повысить эффективность и улучшить продукты и услуги.

Это подчеркивает необходимость стимулирования культуры инноваций и поддержки инициатив по внедрению ИИ, и это сфера ответственности лиц, принимающих решения в компании.

Компании, не концентрирующие свое внимание на этой проблеме, могут упускать возможности для роста и улучшения своих конкурентных позиций.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса БИ

# Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ (2/3)

## Топ-3 задач в области использования генеративного ИИ

2. Понять принципы работы генеративного ИИ и его применения в бизнесе (так считают 26,9% всех респондентов), при этом:
  - ▶ в компаниях с высоким уровнем цифрового развития этот показатель составляет **21,1%**;
  - ▶ **11,8%** менеджеров в компаниях с невысоким уровнем цифрового развития работают над пониманием принципов ИИ.

Компании со средним уровнем цифрового развития находятся в процессе активного обучения и подготовки к более глубокому внедрению генеративного ИИ. Для топ-менеджмента это подчеркивает необходимость инвестирования в образование и развитие компетенций сотрудников, чтобы ускорить переход к более продвинутым этапам цифровой зрелости.

Понимание принципов работы ИИ – это ключевой шаг перед разработкой стратегий и интеграцией технологий в бизнес-процессы.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

# Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ (3/3)

## Топ-3 задач в области использования генеративного ИИ

3. Интегрировать генеративный ИИ в существующие бизнес-процессы (это позиция 24,9% всех респондентов), при этом:
  - ▶ **28,9%** менеджеров в компаниях с высоким уровнем цифрового развития работают над интеграцией ИИ в бизнес-процессы
  - ▶ в компаниях с начальным уровнем цифрового развития этот показатель составляет **23,5%**.

## Рекомендации:

- ▶ **Разработка и внедрение стратегий ИИ.** Топ-менеджерам следует сделать своей приоритетной задачей разработку стратегий использования генеративного ИИ, чтобы интегрировать технологии в бизнес и сохранять конкурентоспособность.
- ▶ **Стимулирование инноваций.** Поощряйте менеджеров активно искать области бизнес-задач, где возможно применение ИИ. Это повысит эффективность и откроет новые каналы роста.
- ▶ **Инвестиции в обучение персонала.** Увеличьте инвестиции в образование и повышение осведомленности сотрудников о генеративном ИИ. Эта рекомендация особенно актуальна для компаний с низким уровнем цифрового развития.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

## Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ (1/2)

Задачи из списка топ-3 (определение задач для ИИ, понимание принципов его работы и интеграция в процессы) действительно приоритетны для большинства руководителей. А оценка рисков находится довольно низко в списке ключевых задач (16%), хотя это критически важный аспект, который нельзя игнорировать.

Часто встречающаяся сложность в реализации задач, связанных с ИИ, – полное отсутствие у руководителей и сотрудников понимания реальных возможностей этого инструмента. Мой опыт показывает, что не стоит напрямую спрашивать: «Куда внедрить ИИ?» Люди знают свои задачи и рутинные действия, но не возможности технологии.

Эффективнее **собрать эти задачи**, а затем эксперт по ИИ (внутренний или внешний) сможет определить, какие из них легко поддаются решению или автоматизации с помощью нейросетей. Здесь ключевое – не заставить всех стать экспертами в ИИ, а дать сотрудникам инструмент для решения их задач и помочь увидеть эту связку.

Важный момент, который многие упускают при постановке первоначальных задач, – выбор безопасной и доступной платформы для работы сотрудников с генеративным ИИ, особенно с учетом ограничений по обработке персональных данных и коммерческой тайны.



**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

## Ключевые задачи бизнеса в области использования генеративного ИИ (2/2)

Понятно, почему разработка стратегии (23,1%) оказалась не на первом месте в нашем рейтинге важных задач по использованию генеративного ИИ. Многие компании, особенно малый и средний бизнес, предпочитают сначала «пощупать» технологию на пилотных проектах, а затем переходить к стратегическому планированию. А крупные компании уже сейчас активно формируют ИИ-стратегии и выделяют на это ресурсы.

Обучение сотрудников (22%) может показаться не самой важной задачей, но, учитывая, что самой технологии в ее массовом понимании всего около двух лет, это уже значительный показатель.

Стоит обратить внимание на то, что почти 40% «пока не задумывались» об использовании генеративного ИИ. Учитывая новизну технологии (широкий общественный интерес возник по сути только в конце 2023 – начале 2024 года), это не так уж и много. Гораздо важнее, что более 60% уже активно изучают возможность внедрения ИИ в той или иной форме – от определения задач до обучения и разработки стратегий. Это говорит о невероятно быстром проникновении технологии в бизнес-повестку.



**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Какими компетенциями должен обладать руководитель для успешного внедрения решений в области ИИ?

Возможно несколько вариантов ответа



# Ключевые компетенции руководителя для успешного внедрения ИИ

Цифровизация усилила конкуренцию за людей. Особенно — за молодых специалистов со знаниями и опытом в инженерной и ИТ-сфере.

В условиях кадрового голода привлечение, удержание, развитие талантов стало частью стратегической повестки, а не только задачей HR.

В компаниях на работу выходят молодые сотрудники нового поколения.

Кого они увидят в роли своего руководителя? Будет ли им интересно с ним работать? Поддержит ли он технологические решения?

Какой руководитель сможет не только нанять, но и удержать в компании молодежь?

Новое поколение ждет быстрого роста, гибкости, реального влияния на изменения. Поэтому лидерам нужно переосмыслить как управленческую практику, так и свою роль в команде.

Именно поэтому в профиле современного руководителя обязательны:

- ▶ цифровая грамотность и понимание технологий – **68%** респондентов называют это ключевой компетенцией;
- ▶ оценка экономической эффективности технологий – с этим согласны **58%** участников опроса;
- ▶ управление изменениями — эту компетенцию выделили **57%** опрошенных.

Руководителю сегодня важно не только быть экспертом в своей профессиональной области, но и стать компетентным заказчиком из бизнеса для цифрового блока.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

## Ключевые компетенции руководителя для успешного внедрения ИИ

Несмотря на избыток образовательных программ для разработчиков и специалистов по Data Science, сегодня мы наблюдаем дефицит курсов для пользователей и для руководителей, которые бы описывали ключевые области применения и пошаговые инструкции по внедрению искусственного интеллекта в работу организаций, давали навыки ставить и принимать задачи по ИИ-проектам, оценивать модельные риски и эффект от применения ИИ.

При этом за последние два года произошла ИИ-революция – теперь не обязательно уметь программировать чтобы использовать ИИ. Технология доступна всем и стала быстро распространяться в обществе. Это похоже на стремительное развитие мобильной связи в 2000-е годы, когда технология общего назначения существенно трансформировала экономику и общество, изменив рабочие и бытовые процессы.



**Петр Отоцкий**

Кандидат физико-математических наук, руководитель отдела изучения и развития ИИ в сфере государственного управления, Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации, Институт ВШГУ, РАНХиГС

# Ключевые компетенции руководителя для успешного внедрения ИИ (1/2)

Итоги исследования подтвердили гипотезу, что **анализ данных и управление** ими является одной из ключевых управленческих компетенций: **56,6%** респондентов отметили это.

## С чем это связано?

1. Для внедрения ИИ необходимо глубокое понимание того, как устроена архитектура хранения и циркуляции данных в компании, каковы способы использования этих данных различными подразделениями, на каких этапах эти данные собираются, в полном ли объеме, что является критичным, как и где данные хранятся.
2. У руководителя появляется новая роль – владелец данных. И менеджменту стратегически важно, на мой взгляд, взять на себя роль владельца данных своего направления и организацию процесса хранения, обогащения и поддержки. Это значит, что ты относишься к данным компании, ее процессам и накопленным знаниям как к активу, который нужно монетизировать. Чем активнее и профессиональнее заниматься этими вопросами, тем быстрее и ярче будет эффект от внедрения больших языковых моделей (LLM).



**Андрей Морозкин**

Директор  
по операционной  
эффективности  
и инновациям  
АО «Финам»

## Ключевые компетенции руководителя для успешного внедрения ИИ (2/2)

Важность **цифровой стратегии** отметили **47,7%** респондентов.

Для руководителей всё более значимым становится комплексный подход к разработке и внедрению долгосрочных стратегий, учитывающих цифровую трансформацию и цифровые возможности. Он проявляется в умении не только поставить перед собой вопросы стоимости разработки, внедрения, эксплуатации цифровых решений, но и оценить, сколько и какого «железа» вам потребуется для масштабирования, стоят ли эффекты от оптимизации тех затрат, которое вы потратите на оборудование, надолго ли его хватит.

Третье место по популярности среди респондентов заняли **знания в области кибербезопасности**. Их отметили **45,4%** респондентов. В этой сфере важно суметь найти удовлетворяющее службу безопасности решение, определить рамки, где можно выходить во внешний контур и использовать открытые модели (Open Source), а где при работе с чувствительными данными необходимо использовать анонимизацию или внутренние модели. В некоторых случаях нужно решить вопрос через административный ресурс, где-то можно технически предусмотреть фильтр от СБ, где-то подойдет гибридное решение.



**Андрей Морозкин**

Директор  
по операционной  
эффективности  
и инновациям  
АО «Финам»

# Ключевые компетенции руководителя для успешного внедрения ИИ

Для топ-менеджмента при внедрении генеративного ИИ критично не глубокое техническое погружение, а понимание стратегической механики применения и сопутствующих рисков, особенно в контексте безопасности. Руководителю необязательно знать, как развернуть модель, но абсолютно необходимо понимать принципы ее работы, чтобы видеть релевантные точки приложения в бизнесе и корректно оценивать потенциальные угрозы.

Оценка реального коэффициента ROI<sup>1</sup> от внедрения генеративного ИИ – одна из главных сложностей. Даже если мы фиксируем экономию времени сотрудников, как это было в «Финам» (где субъективная оценка показала 12,9% экономии\*), она не всегда напрямую отражается на финансовых показателях компании. Однако сам факт, что сотрудники признают повышение эффективности и сокращение временных затрат, уже является позитивным сигналом.

Хотя все перечисленные цифровые и управленческие компетенции важны, я бы особо выделил категорию «Поддержка культуры непрерывного обучения» и, что еще важнее, личный пример руководителя. Если топ-менеджер не использует ИИ в своей работе, не понимает его ценности на практике, то крайне сложно мотивировать команду активно применять эти технологии. Можно провести аналогию с иностранным языком: если руководитель не говорит на нем, вся компания точно не заговорит. Лидер должен стать ролевой моделью в использовании ИИ.

\* Источник <https://www.po-rt.ru/articles/2205#annotation>



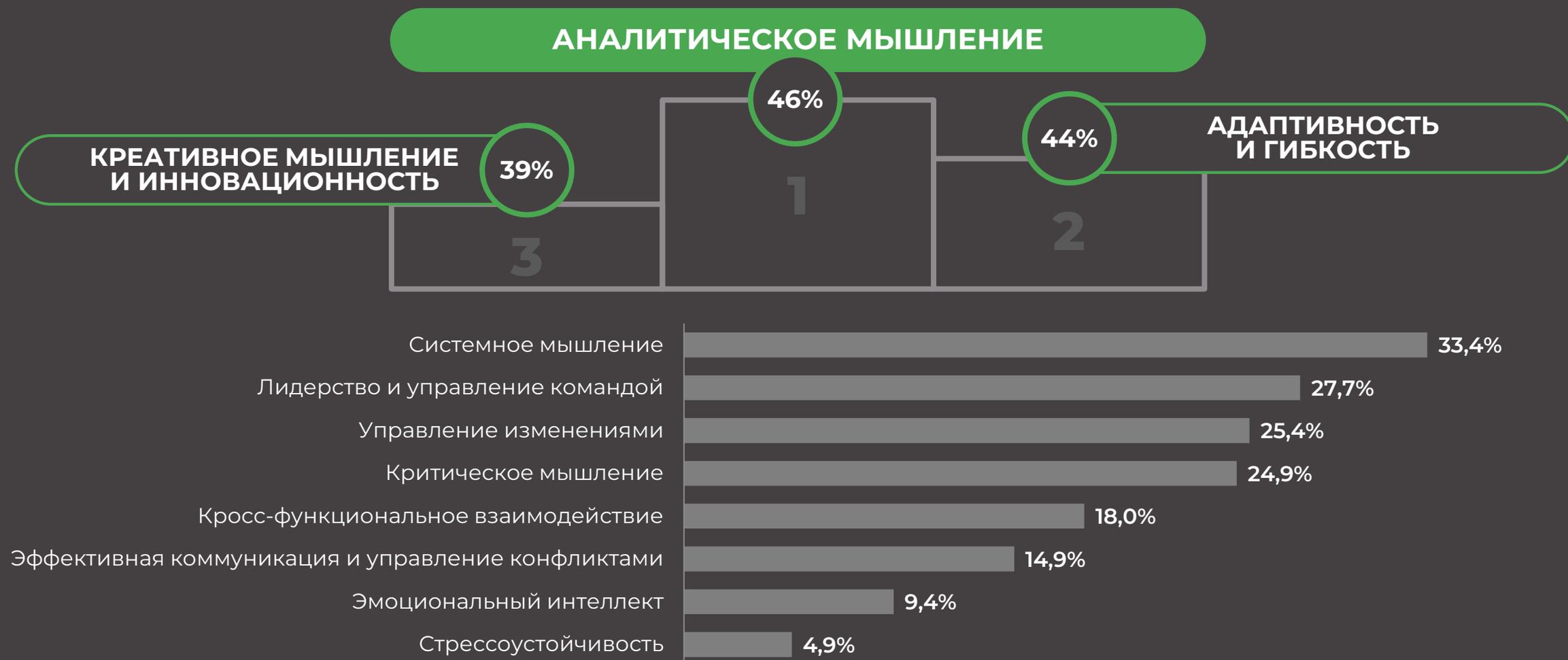
**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

<sup>1</sup> ROI — коэффициент рентабельности инвестиций для расчёта окупаемости вложений в проект.

# Какие ключевые «мягкие» навыки (soft skills) руководителя наиболее важны при внедрении решений генеративного ИИ?

Возможно несколько вариантов ответа



# Ключевые soft skills руководителя для внедрения ИИ (1/2)

## Топ-3 soft skills руководителя при внедрении ИИ

- 1. Аналитическое мышление** как ключевой навык старшего звена управления отметили **46%** респондентов, при этом:
  - ▶ важность навыка для топ-менеджеров отмечают **47,6%** респондентов;
  - ▶ для среднего звена это необходимый навык, по мнению **41,5%** респондентов.

Для менеджеров старшего звена, которым приходится принимать множество управленческих решений, очень важна компетенция анализа большого объема данных. Критичность этой компетенции возрастает при использовании огромного массива новых данных, генерируемого при использовании ИИ.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

# Ключевые soft skills руководителя для внедрения ИИ (2/2)

## Топ-3 soft skills руководителя при внедрении ИИ

- 2. Адаптивность и гибкость** среди ключевых навыков менеджеров отметили **44%** респондентов, при этом:
  - ▶ для среднего звена этот показатель составляет 41,1%;
  - ▶ у топ-менеджеров — 33,3%.
- 3. Креативное мышление и инновационность** **39%** респондентов выделили как ключевой «мягкий» навык руководителя при внедрении генеративного ИИ в бизнес-процессы.

Менеджеры среднего звена, находясь на передовой внедрения изменений, осознают необходимость быстро адаптироваться к новым технологиям и процессам. Их роль требует гибкого и оперативного реагирования на динамичные условия и эффективного управления командами в период трансформации. Усиление этих навыков может значительно повысить качество и скорость внедрения генеративного ИИ, способствуя успешной цифровой трансформации компании.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

## Ключевые soft skills руководителя для внедрения ИИ

Самые популярные варианты ответа на этот вопрос отражают ожидания от современных руководителей в целом: адаптивность и гибкость, а также аналитическое мышление. И на фоне внедрения новых технологий, в том числе генеративного ИИ, они приобретают еще большую важность.

В рамках быстро меняющейся технологической среды эти навыки помогут руководителям успешнее адаптироваться к новым технологиям и интегрировать ИИ в свои процессы.



**Ольга Митрофанова**

Директор департамента  
по управлению  
талантами и развитию  
персонала  
Цифровая экосистема  
МТС

## Ключевые soft skills руководителя для внедрения ИИ

Хотел бы выделить критическое мышление как важнейший навык для руководителя и любого сотрудника в эпоху ИИ.

Во-первых, это способность критически оценивать огромный поток новостей и заявлений о «революционных» внедрениях ИИ. Яркий пример – кейс компании Klarna, которая сначала заявила о масштабной замене сотрудников поддержки на ИИ, а через полгода сообщила о возвращении людей на эти позиции. Не стоит слепо следовать за каждой громкой новостью.

Во-вторых, это критическое отношение к результатам работы самих ИИ-инструментов. Они ошибаются, галлюцинируют, поэтому любой ответ, полученный от нейросети, требует внимательной проверки и осмысления.

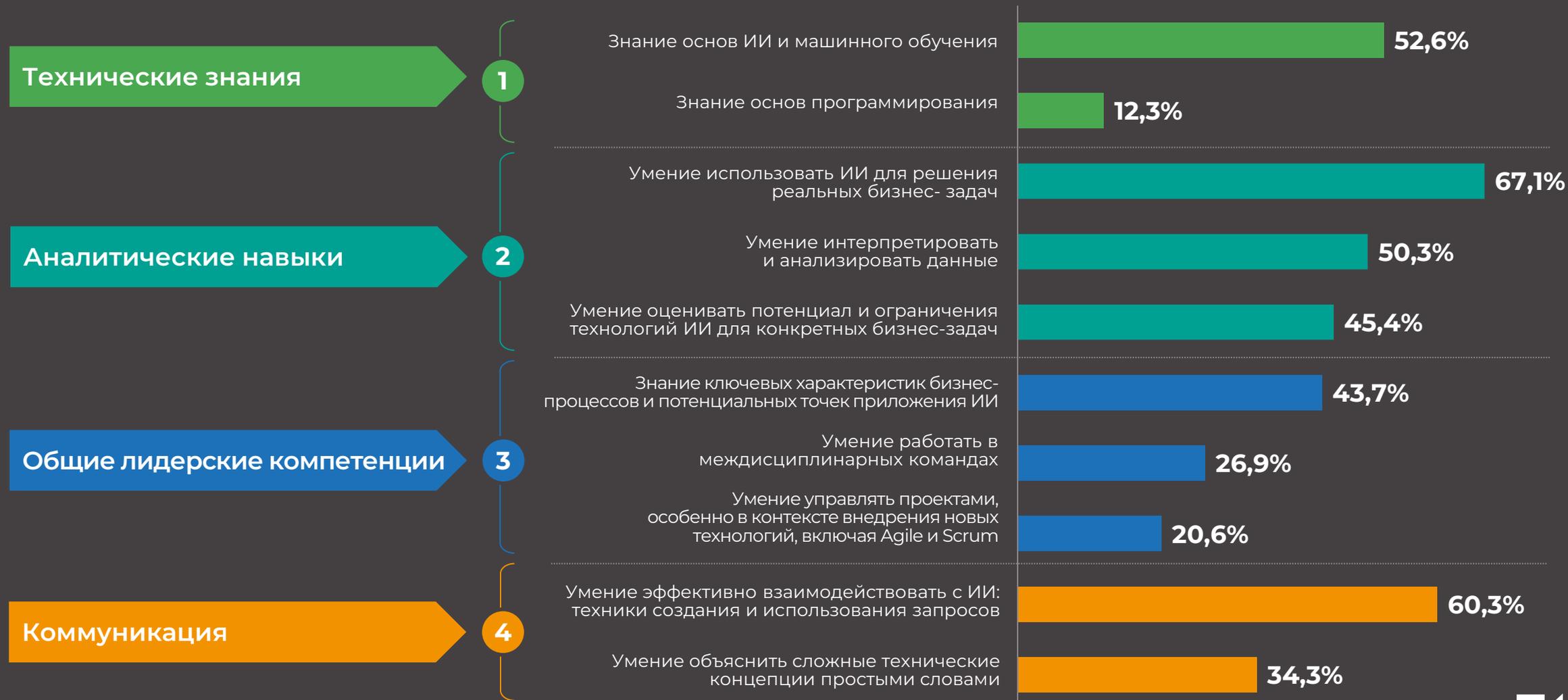


**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Какие знания и умения необходимы сотрудникам, которые будут работать с технологиями генеративного ИИ?

Возможно несколько вариантов ответа



## Ключевые знания и умения сотрудников, необходимые для работы с ИИ

По мнению респондентов, одним из наиболее важных навыков при работе с генеративным ИИ будет способность сотрудника эффективно применять его для решения реальных бизнес-задач. Руководители бизнеса рационально и справедливо ожидают, что сотрудники будут не только понимать принципы работы с этим инструментом и смогут правильно с ним взаимодействовать, но и будут способны эффективно определять сценарии применения, которые принесут пользу бизнесу и окажут максимально положительный эффект.

Как показывает наша практика, многие сотрудники уже начали использовать генеративный ИИ в своей ежедневной работе. С моей точки зрения, важно, чтобы такие «эксперименты» проводились с четким пониманием ограничений и корпоративных требований в отношении этого инструмента (в первую очередь, это касается конфиденциальной информации). Кроме того, также необходимо создание системных решений, меняющих бизнес-процессы и позволяющих бизнесу достигать значимых результатов.



**Наталья Белякова**

Партнер группы консультирования по вопросам управления персоналом, Группа компаний Б1

## Ключевые знания и умения сотрудников, необходимые для работы с ИИ

Для эффективного использования генеративного ИИ сотрудникам не требуются глубокие технические знания о таких понятиях, как механизм внимания или токены. Важнее понимать его принцип работы: это невероятно мощный, но "слепой" инструмент. Он оперирует огромным массивом данных, но не имеет ни малейшего представления о ваших бизнес-задачах. Успех зависит от вашей способности быть его "поводырем", давая точные и ясные инструкции. Понимание принципов машинного обучения для повседневной работы с генеративным ИИ точно не нужно.

Поэтому глубокое знание основ ИИ и машинного обучения (как ответили 52,6% опрошенных) как важнейший навык для работы с генеративным ИИ считаю переоцененным. Главное – это изменение парадигмы мышления и доступ к инструментам.

А ответ «Умение использовать ИИ для решения бизнес-задач» – это компетенция, важная на 100%, но здесь речь идет скорее про готовность делегировать задачи ИИ. А критически важным становится навык оценки результатов работы нейросети и ее интерпретации. Эффективное взаимодействие сегодня – это уже не столько про технику создания промптов, сколько про понимание, какому инструменту какой вопрос задать и как выстраивать цепочки из нескольких ИИ-инструментов для решения сложных задач (хотя для большинства рутинных операций это избыточно).



**Сергей Кобелев**

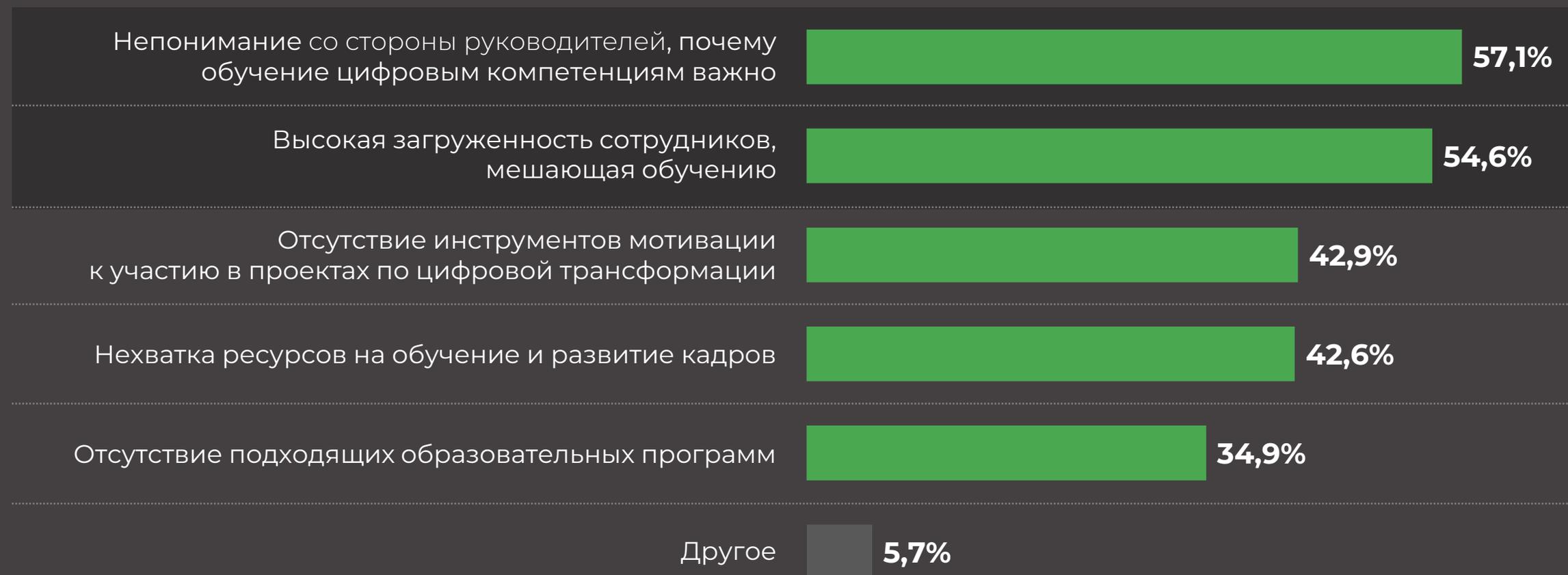
Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Как вы оцениваете текущий уровень навыков работы с генеративным ИИ у сотрудников вашего подразделения / вашей функции?



# Какие барьеры, на ваш взгляд, мешают компании быстрее развивать цифровые компетенции сотрудников?

Возможно несколько вариантов ответа



## Барьеры на пути развития цифровых компетенций сотрудников (1/2)

Первый барьер, который выделили наши респонденты (**57,1%**), – это ситуация, когда руководители не понимают, что обучение цифровым компетенциям имеет очень большое значение для бизнеса. И такой процент подтверждает распространенность проблемы, когда руководители могут недооценивать необходимость развития цифровых навыков. Для топ-менеджеров это сигнал, что необходимо продвигать культуру, в которой большую ценность имеют непрерывное обучение и цифровая грамотность на всех уровнях управления.

Решение этой проблемы критически важно для согласования стратегических целей компании с ее операционными возможностями. Инвестирование в программы обучения для руководителей может помочь преодолеть этот разрыв и более эффективно продвигать цифровые инициативы.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

## Барьеры на пути развития цифровых компетенций сотрудников (2/2)

Высокая загруженность сотрудников становится серьезным барьером для обучения в средних (251–500 сотрудников) и очень крупных компаниях (более 10 000 сотрудников), где этот фактор отмечают **67,5%** и **71,4%** респондентов соответственно (среднее значение по всем компаниям 54,6%).

Для топ-менеджмента это сигнал о необходимости пересмотреть распределение нагрузки и, возможно, инвестировать в оптимизацию процессов или расширение штата, чтобы освободить время для обучения.

Игнорирование необходимости развития сотрудников из-за высокой загруженности может подорвать конкурентоспособность компании в быстро меняющейся технологической среде. Стратегическое распределение ресурсов между операционной деятельностью и обучением может существенно повысить эффективность бизнеса.



**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса БИ

## Барьеры на пути развития цифровых компетенций сотрудников

**42,9%** респондентов выделили отсутствие инструментов мотивации к участию в проектах по цифровой трансформации как значимый барьер.

Крайне важно запускать внутренние коммуникации, которые бы раскрывали важность обретения новых навыков и объясняли бы, как это поможет избавляться от рутины. Необходимо транслировать мысль о том, что компания готова выделять ресурсы на реализацию идей по пилотированию умных ассистентов на основе генеративного ИИ в разных функциях. Каждый сотрудник должен понимать, что, обучившись, сможет прокачать различные навыки, получить новый опыт, а также помочь эффективнее снять корпоративную боль внутри департамента.

К коммуникациям необходимо прикладывать отзывы сотрудников, успешные эксперименты, позволившие сэкономить время на облегчение рутинных задач, а также результаты уже реализованных проектов внутри компании.



**Андрей Морозкин**

Директор  
по операционной  
эффективности  
и инновациям  
АО «Финам»

## Барьеры на пути развития цифровых компетенций сотрудников

Понимание и высокий приоритет со стороны руководства – это главный и, пожалуй, единственный реальный двигатель внедрения ИИ-компетенций. Эту тему невозможно «прожать» снизу. Если у топ-менеджмента есть потребность, то курсы для обучения сотрудников запускаются быстро, а технические вопросы решаются оперативно. Сейчас помогает эффект *страха упущенной выгоды (FOMO)* и понимание, что конкуренты не дремлют. Все чаще внедрение ИИ и обучение сотрудников становятся частью КПЭ руководителей высшего звена, что говорит о стратегическом приоритете этой темы на уровне совета директоров или акционеров.

Загруженность сотрудников – частый аргумент, но он легко парируется демонстрацией эффективности ИИ. Когда сотрудник видит, что задача, занимавшая час, теперь решается за 5 минут, или что с не критичной задачей, на решение которой отводилось полгода, можно справиться за 10 минут (это реальные кейсы из моей практики), сопротивление обучению исчезает.

Современные нейросети позволяют практически сразу показать результат – либо убрать «страх чистого листа», либо полностью решить задачу с невероятной скоростью. Кроме того, если обучение инициировано «сверху», сотрудники находят на обучение время, тем более что ценность таких курсов становится очевидна с первых минут.



**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Какому кандидату при приеме на работу вы отдадите предпочтение?

75,7%



Кандидату с большим опытом работы, но без компетенций в области ИИ



Кандидату с меньшим опытом работы, но с компетенциями в области ИИ



24,3%

## Влияние навыков работы с ИИ на процесс найма персонала

Примечательно, что почти **четверть работодателей** уже сегодня готовы отдать предпочтение **кандидату с меньшим опытом, но с цифровыми навыками** — особенно в ИИ, аналитике и автоматизации.

Это серьезный сигнал: цифровая осведомленность начинает цениться не меньше, чем опыт.



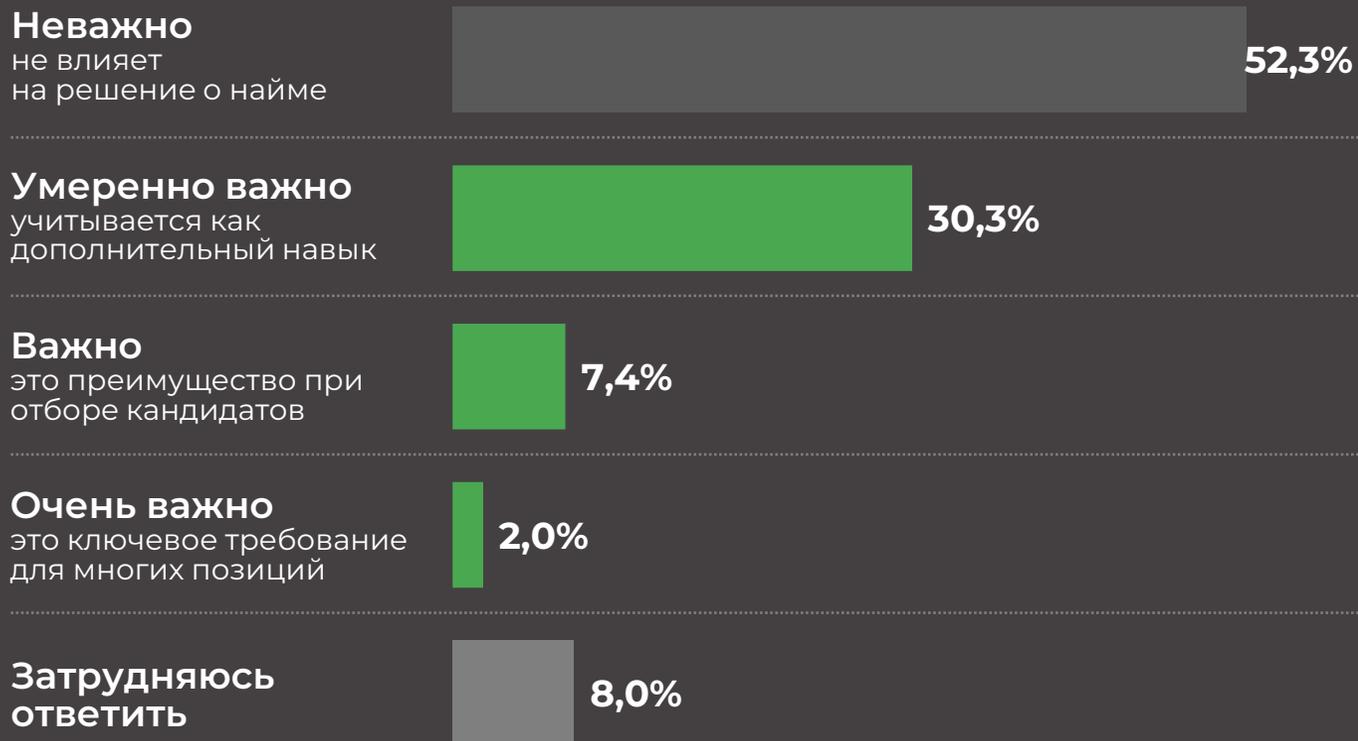
**Наталья Сокова**

Директор  
по инновациям  
и развитию  
в образовании,  
Академия бизнеса Б1

# Привлечение персонала и генеративный ИИ

## 1 Влияние на решение о найме сотрудника

Насколько важно для вашей компании при найме сотрудников наличие опыта работы с генеративным ИИ?



## 2 Влияние на уровень зарплат

Готова ли ваша компания предлагать сотрудникам, обладающим компетенциями в области ИИ, более высокий уровень вознаграждения?



## Привлечение персонала и генеративный ИИ

Пока опыт с генеративным ИИ действительно не является решающим фактором для большинства компаний при найме сотрудника. Однако важно понимать: умение работать с генеративным ИИ стремительно превращается в базовый навык – как сегодня умение работать с текстовым редактором или искать информацию в сети.

Мы уже наблюдаем появление вакансий с приставкой «AI» (AI Product Manager, бизнес-аналитик с генеративным ИИ, ИИ-маркетолог), но в будущем, я считаю, эта приставка исчезнет. Это станет *метанавыком*, которым нужно будет обладать по умолчанию, и умение писать промпты не будет отдельно выделяться – это будет так же естественно, как пользоваться поиском.

Прямого влияния на зарплату навыка ИИ пока может и не быть, но общая конкурентоспособность специалиста, владеющего этими инструментами, безусловно, выше.

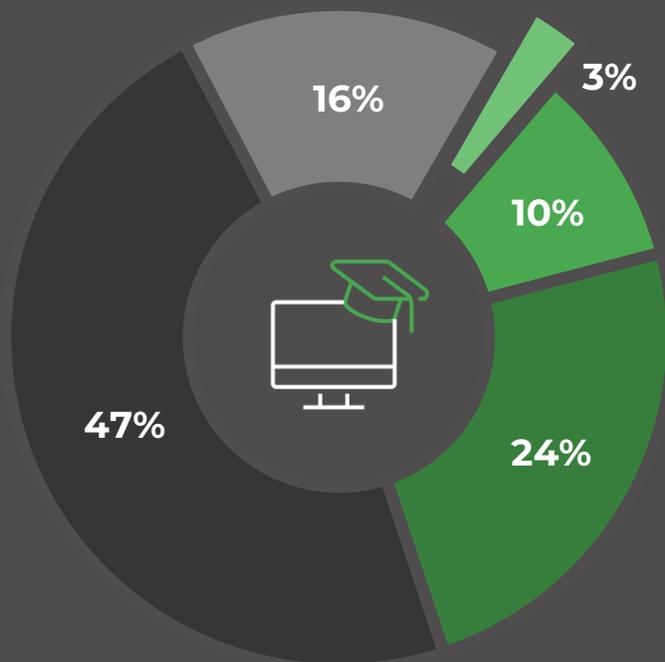


**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Корпоративное обучение и генеративный ИИ

## 1 Бюджет на обучение ИИ



- Значительно вырос (>20%)
- Незначительно вырос (<20%)
- Не изменился с прошлого года
- Затрудняюсь ответить
- У нас нет выделенного бюджета на это направление

## 2 Предпочтительные форматы обучения ИИ<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

## Предпочтительные форматы корпоративного обучения ИИ

Опыт МТС показывает эффективность корпоративного обучения и онлайн-вебинаров. При этом мы больше фокусируемся на внутреннем обучении, так как у нас есть свой центр экспертизы ИИ. Наш текущий формат онлайн-обучений – это прекрасная входная точка в ИИ и изучение того, что это и как работает.

Кроме того, мы активно интегрируем ИИ в наши программы обучения, например цифровой аватар.

Если говорить про перспективы, то более продвинутое знание можно будет получать из системы наставничества, которая сейчас, например, развивается в МТС.Тета и планируется в Центре искусственного интеллекта МТС. Это действительно поможет сотрудникам сильнее прокачать знания в ИИ и его использовании.



**Ольга Митрофанова**

Директор департамента  
по управлению  
талантами и развитию  
персонала  
Цифровая экосистема  
МТС

## Корпоративное обучение и генеративный ИИ

Хотя данные отчета представляют смешанную картину по бюджетам, мой опыт говорит о явном тренде на увеличение инвестиций компаний в ИИ-компетенции. Организации приходят с запросами на обучение всего персонала, выделяют бюджеты на курсы для топ-менеджмента, включая выездные стратегические сессии.

Программы для топ-менеджеров и рядовых специалистов должны кардинально отличаться. Рядовому сотруднику нужно научиться, например, писать текст вакансии, а HR-директору – разрабатывать стратегию найма с помощью ИИ. Маркетологу достаточно уметь составить контент-план, а директору по маркетингу – проводить конкурентный анализ или формировать коммуникационную стратегию. Задачи разные, и глубина взаимодействия с ИИ, объем загружаемых данных, сложность проработки – тоже.

Однако база везде одна: нужно понять, как работает инструмент, осознать, что он может решать задачи, и сделать первые шаги. Дальше уже идет углубление: топ-менеджеры разбираются со спецификой стратегических задач, рядовые сотрудники учатся работе с рутинной.

Внутреннее менторство и технологический евангелизм – это лучшая механика. Когда внутри компании появляются люди, продавливающие тему ИИ, обсуждающие ее на кухне, это работает эффективнее любого внешнего эксперта. И, конечно, самообучение через экспериментирование – это самая действенная практика. Не сомневаться: «Решит это ИИ или нет?», а идти и пробовать.



**Сергей Кобелев**

Эксперт по стратегическому внедрению генеративного ИИ в бизнес, ex. AI-Lead МТС, консультант S7, АО «Финам» и др.

# Контактная информация

АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1



[academyb1.ru](http://academyb1.ru)

ГРУППА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ  
Б1



[b1.ru](http://b1.ru)

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА  
МТС



[mts.ru](http://mts.ru)

ФГ «ФИНАМ»



[finam.ru](http://finam.ru)

[hh.ru](http://hh.ru)



[hh.ru](http://hh.ru)

Российская академия  
народного хозяйства и  
государственной службы при  
Президенте Российской  
Федерации (РАНХиГС)



[ranepa.ru](http://ranepa.ru)

## Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

- ▶ Ольгу Цопову (Академия бизнеса Б1), продюсера исследования
- ▶ Александру Окулову, визуальное оформление (Академия бизнеса Б1)
- ▶ Анастасию Шлыкову, редактора (Группа компаний Б1)
- ▶ Яну Рейзвих, Максима Алексеева (Группа компаний Б1), веб-дизайнеров

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе.



Хотите внести вклад в следующее исследование, став респондентом?

[ЗАПОЛНИТЕ КОРОТКУЮ ВЕБ-ФОРМУ](#)

