

Внедрение AI в организацию — **сверху, снизу**

... и как найти баланс

[@etechlead](#), AI-марафон Стратоплана, 11 декабря 2025г

42%

топов: "Внедрение AI разрывает
компанию"

68%

отмечают трения между IT и
другими подразделениями

63%

видят напряженность между
руководством и сотрудниками

31%

сотрудников **активно**
саботируют AI-стратегию

41%

среди Gen Z

📄 Workplace Intelligence / Writer "AI Adoption Study", 2025 <https://www.linkedin.com/pulse/trust-algorithm-why-human-confidence-computing-power-true-fiori-zfnqc>

Внедрение AI

Сверху 

 Снизу

Два крайних подхода. Оба не работают (по отдельности).

Где всё ломается

Люди

- страх замены
- потеря компетенции
- недоверие к AI
- AI-shaming
- смена психотипа
- подмена задач

Процессы

- ускорили одно — затор в другом
- непонятно кто отвечает за ошибки
- оптимизация не того
- непонимание потока

Организация

- руководство не понимает реальных проблем
- нет единых практик
- полумеры
- вера в серебряную пулю

- ⚠ • Если до AI у вас были проблемы с процессами и организацией — AI их не решит. Он их выявит и усилит

ВНЕДРЕНИЕ "СВЕРХУ"

Что такое top-down

01

Руководство принимает решение

03

Спускаются методички и KPI

02

Закупаются корпоративные лицензии

04

Ожидание: "Ну теперь все будут эффективнее"

Это как купить всем абонемент в спортзал и удивляться, почему никто не похудел.

Почему top-down ломается

Люди

"Мне навязали" → саботаж.

"Раз заставляют — готовят увольнения".

Цикл "хайп → разочарование".

Процессы

Инструмент выбрали наверху, не спросив что болит.

Ускорили одно — встали на другом.

Организация

Средний менеджмент искажает сигналы.

Отчёт "adoption 80%", реальность — 15%.

📄 63% сотрудников считают, что руководство не понимает их проблем (рост с 44% за год) — Atlassian "State of Developer Experience", 2025

Анти-пример Microsoft

"Использование AI больше не опционально"

– Внутренний меморандум Microsoft

- Учитывать в performance review
- Реакция: раздражение, мемы, попытки обходить по-тихому



Business Insider, июнь 2025 "Microsoft Internal Memo: Using AI Is No Longer Optional"

<https://www.businessinsider.com/microsoft-internal-memo-using-ai-no-longer-optional-github-copilot-2025-6>

Итоги top-down

- ☒ PowerPoint-успехи
- ☒ Скрытое сопротивление
- ☒ Разочарование наверху
- ☒ Фрустрация снизу

Деньги потрачены,
эффекта нет

ВНЕДРЕНИЕ "СНИЗУ"

Что такое **bottom-up**

01

AI-champions (энтузиасты) сами находят инструменты

03

Часто — втихую ("Shadow AI")

02

Экспериментируют, получают результат

04

Ожидание: "Лучшие практики распространятся сами"

Почему bottom-up ломается

Люди

Разрыв "чувствую, что лучше" vs реальные метрики.
Выгорание без признания.

Процессы

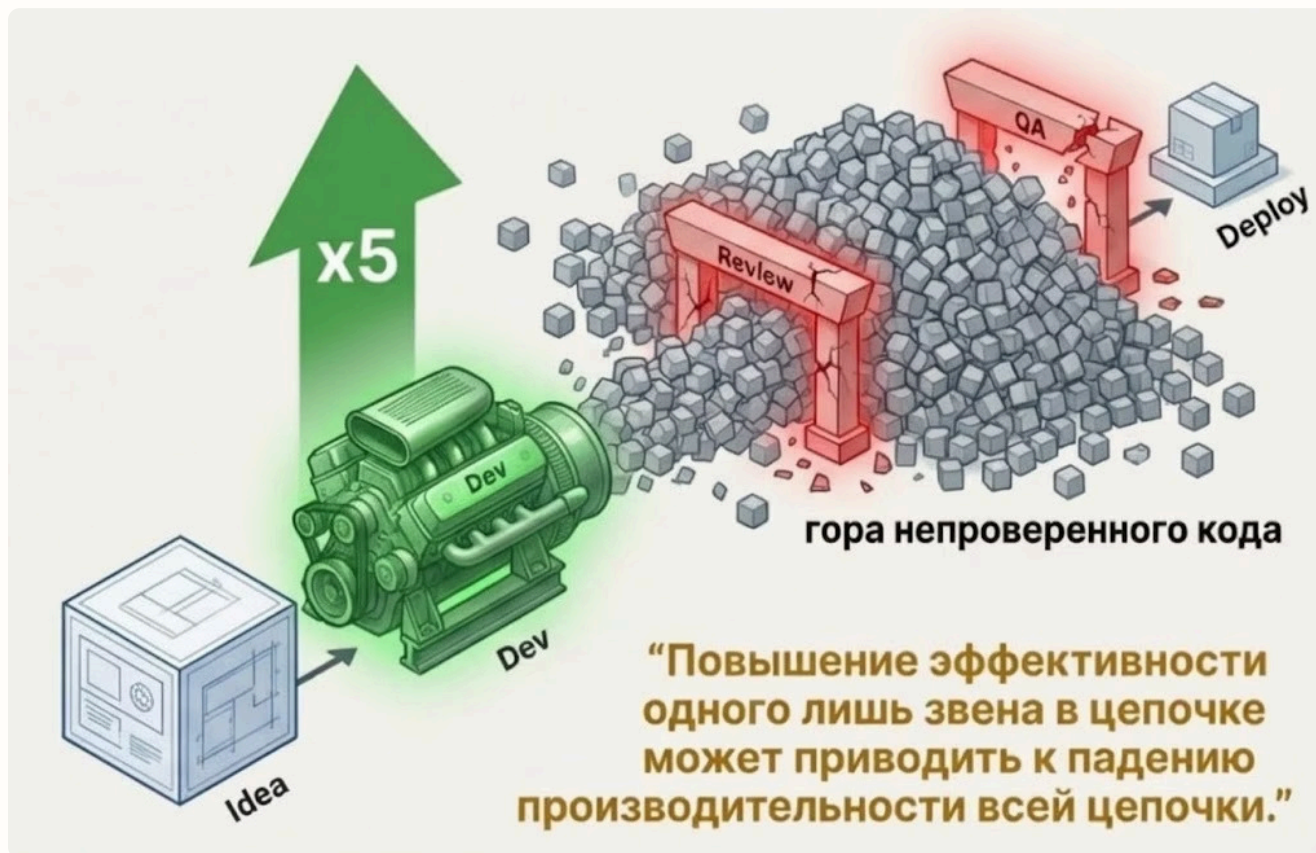
AI-островки, живущие параллельно официальным процессам.
Знания не шарятся — даже курсы не решают.

Организация

Нет ресурсов (личные подписки), нет легитимности, данные утекают.

-
- 📄 NAV IT (Норвегия): субъективно разработчики чувствуют рост, объективно по метрикам — почти ноль. arXiv, 2025: "[Developer Productivity With and Without GitHub Copilot](#)"

Узкие места и "Делаем ошибки быстрее"



AI — усилитель интеллектуального неравенства

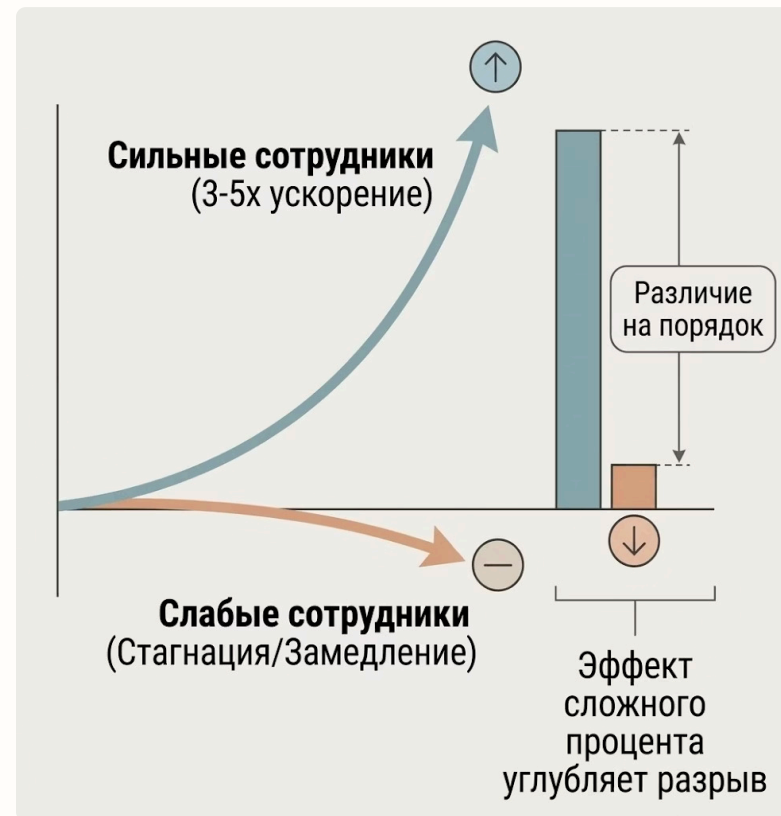
Через 6 месяцев

Сильные ускоряются кратно

Слабые замедляются

Формируется огромный разрыв

Старые системы оценки это не учитывают



Итог bottom-up

- ☒ Точечные успехи
- ☒ Не масштабируются
- ☒ Создают новые риски
- ☒ Лучшие люди уходят

Потенциал есть,
реализации нет

ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ

Принцип гибрида

Сверху

инфраструктура, правила, ресурсы, легитимность

Снизу

реальные use-cases, обратная связь, адаптация

Не "или-или", а "и-и"

не случайный каламбур

Паттерн **Микростартап**

5-10 человек, изолированы от бюрократии

AI на всех этапах (не только код)

Некритичный, но реальный функционал

Цель: практики → масштабирование

Low-hanging fruit

Начать с тупой рутины
(регуляторная документация,
отчёты).

Быстрые победы → поддержка

Освободилось время?

Если людям нечего делать —
повышать не выработку, а качество.
Микроциклы улучшений.

Результат пилота

Либо набор практик, кейсов и
обученных людей, либо честный
постмортем.

Оба варианта — ценность.

Паттерн Энтузиасты + ресурсы

01

Найти тех, кто уже использует
даже если втихую

03

Дать: подписки, время, полномочия
отойти и не мешать работать

02

Не наказывать — разговаривать
"Как ты это делаешь? Чем помочь?"

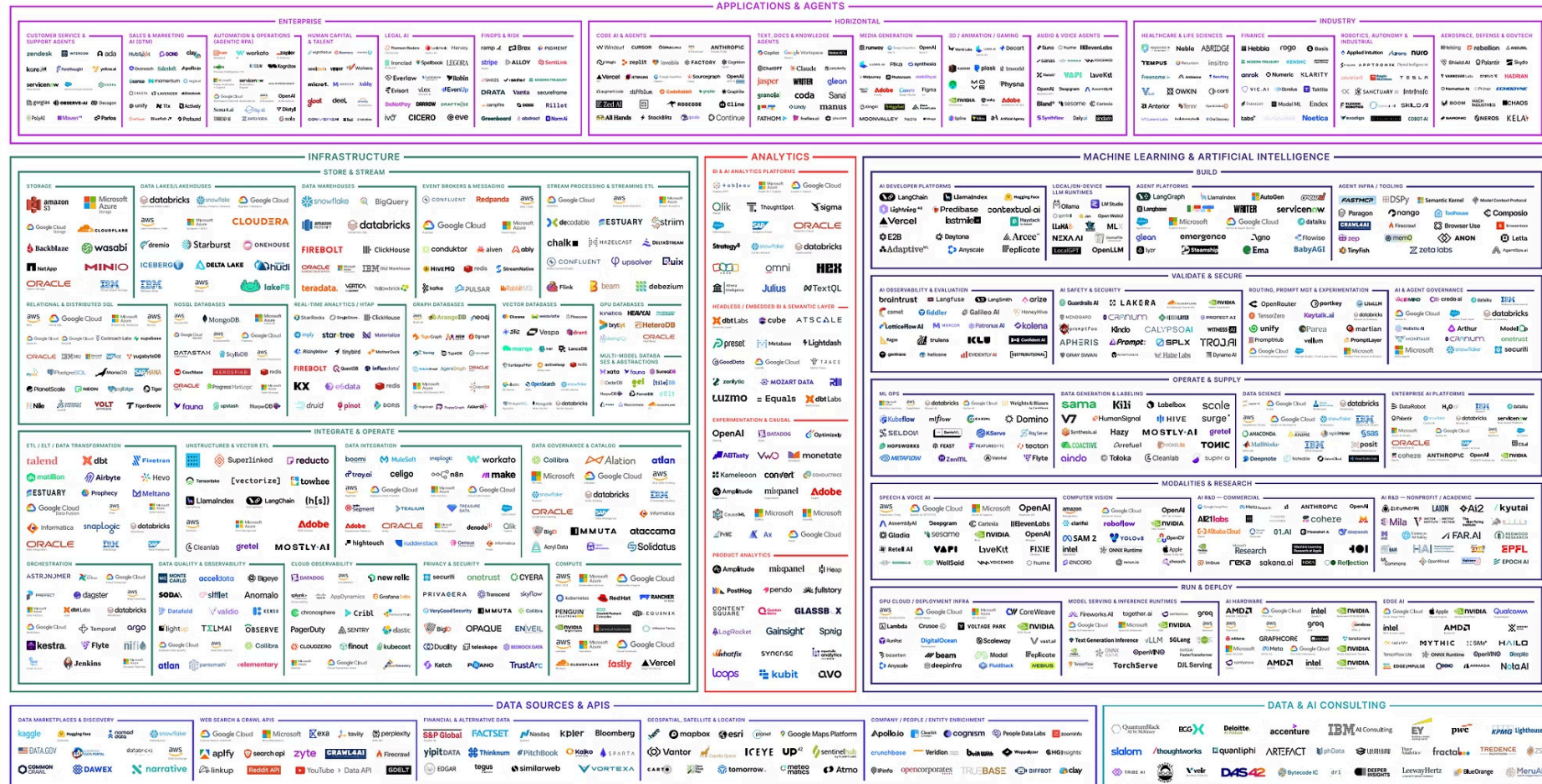
04

Задача: масштабировать на других
если все пройдет хорошо :)



Ваши энтузиасты — это бесплатный R&D отдел. Вы можете его поддержать или потерять

AI & Data Tools Landscape



Паттерн "Платформа + свобода"

Сверху

инфраструктура, безопасность, интеграции

Снизу

свобода применения под свои задачи

Внутренняя GenAI-платформа вместо зоопарка подписок

📄 Siemens: единая GenAI-платформа + Legal/Compliance как ранние участники. jums.ub.uni-muenchen.de, 2025

Как связать уровни

Прямой канал


энтузиасты → C-level
(минуя искажающие слои)

Метрики результата

не активности ("время цикла", не
"% использования")

Legal/Compliance

со-авторы с начала, а не блокеры
в конце

 **Важно про метрики:** нужны именно сквозные метрики — не метрики конкретного этапа, а всего процесса от идеи до результата. Они специфичны для каждого бизнеса, но принцип един.

Открытые вопросы (на подумать)

Как компенсировать рост продуктивности в 2-3 раза?

Как оценивать тех, кто обучает других?

Что делать с разрывом "продвинутые vs остальные"?


- "Старые" грейды не работают.
- Если людям нечего делать на ускоренном этапе — помогать "соседям".
 - Диффузия ролей и понимание процесса.
- Люди, которые умеют передавать знания — сейчас крайне ценны. Нужна культура обмена.

Не изобретать **в одиночку**

Практики ещё формируются — все экспериментируют

Учиться у тех, кто уже делает — быстрее и дешевле, чем изобретать самому

Каналы, митапы, профильные сообщества — ваш внешний R&D

 Будущее уже здесь, просто оно ещё неравномерно распределено

Главный тезис (ещё раз)

Внедрение AI — не выбор между "сверху" и "снизу"

Это создание системы

Сверху

ресурсы, правила, легитимность, продвижение

Снизу

задачи, обратная связь, адаптация, экспертиза

Три вещи на завтра

1 Найти энтузиастов
которые уже используют AI и
поговорить

2 Нарисовать один
процесс целиком
чтобы понять, где AI ускорит,
где создаст затор

3 Договориться о том,
как измерять успех
сквозные метрики

Спасибо за внимание!

Контакты

t.me/etechlead



Чек-лист и список литературы

