Как IT-организации становятся AI-native

Как меняются роли руководителей, инженеров
и даже целых отделов

Владимир Семенюк. Помогаю строить управляемые инженерные организации

Владимир Семенюк

Эксперт по стратегическому управлению и трансформациям в IT

Строю управляемые инженерные организации

Адвайзер CEO, ментор для CTO

Ex-CTO Нетологии, ex-CIO Mos.ru

14+ лет управленческого опыта

50+ подготовленных руководителей

20+ руководителей выросли до VP C-level ролей



Стоит ли менять сотрудников на AI-агенты?

Почему это важно

Много шума

FOMO собственников и топ-менеджеров,
страх сокращений, скам экспертизы.

Противоречивые ROI-сигналы

Одни компании видят высокий возврат.
Другие не получили эффекта.

Падение качества

Big Tech признали увеличение числа инцидентов после внедрения AI в цикл разработки.

Этические вопросы

Замена человека на ИИ или робота.
Плюс вопросы морали самого ИИ.

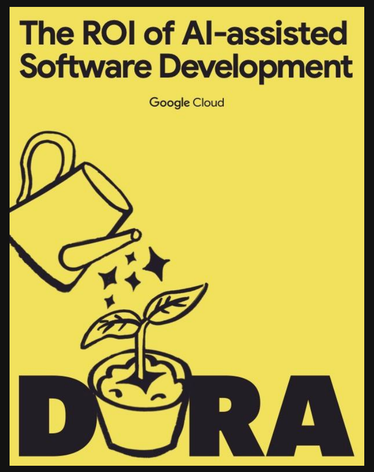


«Я не думаю, что нас ждет апокалипсис рабочих мест, о котором заявляют или говорят некоторые компании в нашей сфере»

Сэм Альтман. Commonwealth Bank of Australia Conference
26 мая 2026

Давайте разбираться

Источники: отчёты и исследования



The ROI of AI-assisted Software Development

DORA v. 2026.1



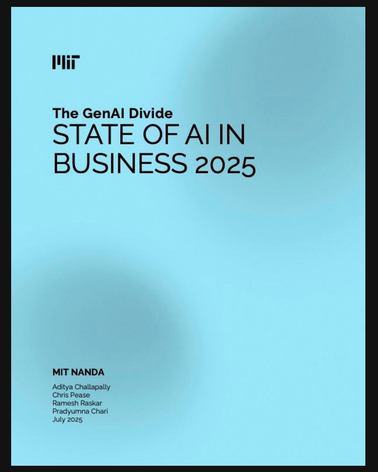
The ROI of AI 2025

Google Cloud



Artificial Intelligence Index Report 2025

Stanford Human-Centered Artificial Intelligence



State of AI in Business 2025

MIT NANDA

Портрет наблюдаемых компаний

USCAN & MENA

Рынки, на которых работают компании

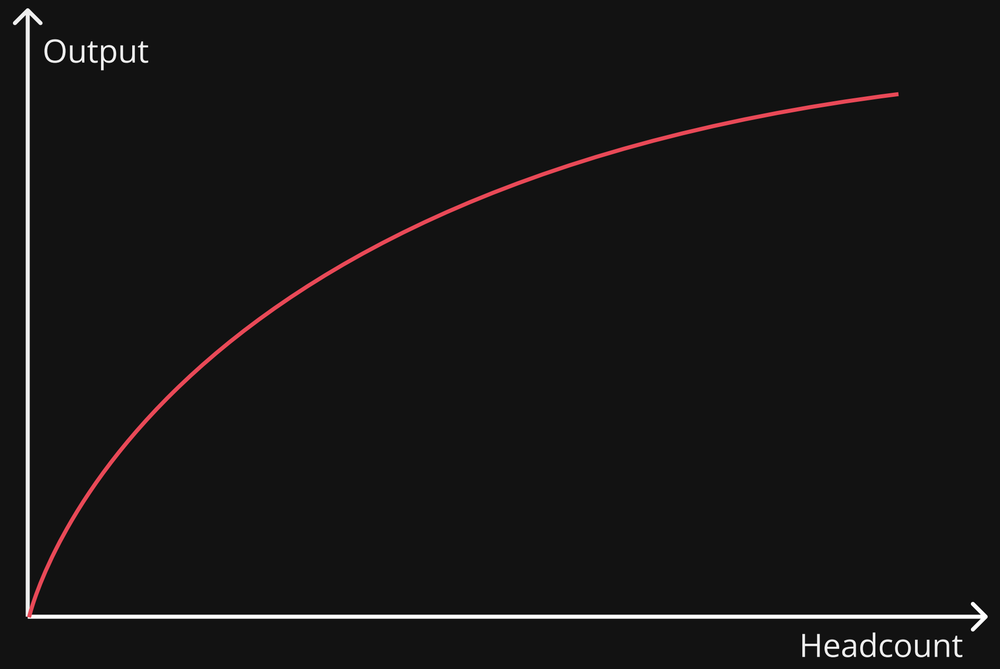
200-500

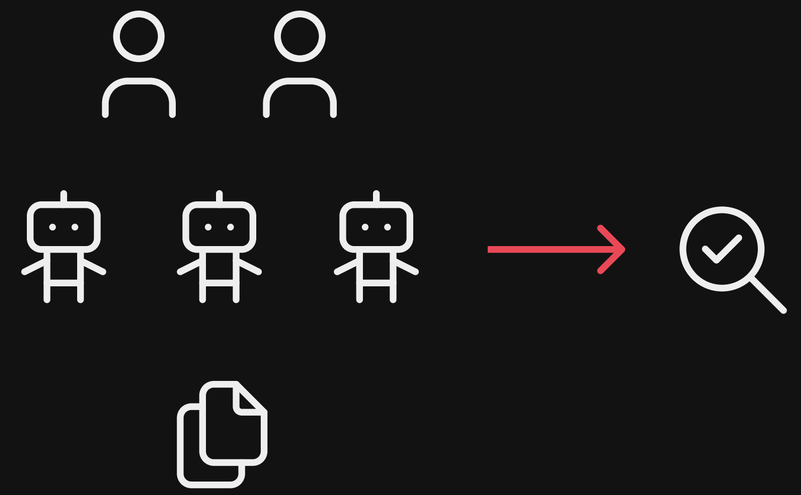
Сотрудников в штате

50-100

Инженеров в IT

Рычаги масштабирования





Старый

Больше команда — больше результатов.

Новый

Система из людей, агентов, контекста и автоматизированных проверок качества.

Мысли об искусственном интеллекте

AI высвобождает ресурсы

Их можно реинвестировать в продукт, эксперименты, поставку ценности.

AI — мультипликатор зрелости

Незрелые команды создают больше долга и трат.
Зрелые получают преимущество.

AI не несёт ответственности

Стоимость генерации снижается, но растёт цена доверия.

Признаки AI-native организации

Исполнение, в основном, у агентов.

Люди отвечают за суждение, качество, управление.

Требования, тесты, документация и стандарты — машиночитаемы.

Роли перестраиваются вокруг ответственности за результат.

Результат растёт без пропорционального роста команды.

Knowledge Layer — главный актив

Разработчик — владелец результата

Роль

Перестаёт быть этапом конвейера и возвращается к E2E-доставке ценности.
Включая тестирование, выкладку и документацию.

Ценность

От объёма кода или числа выполненных задач
к способности определить, что значит «правильно».

Профиль найма

Самостоятельность, управленческое суждение, декомпозиция,
системное мышление, владение результатом.

QA — центр компетенций

Роль

Задаёт стратегию тестирования и стандарты покрытия.
Заказчик разработки тестов.

Ценность

Контроль объёма непроверенной сложности
как уровня допустимого риска.

Профиль найма

Акцент на автоматизации, методологии и регресс-тестировании.
Смещение от ручного исполнения к архитектуре качества.

Technical Product Manager — владелец Intent*

Роль

Подготовка бизнес-требований для агентов.

Ценность

Рост AI-рычага через увеличение качества требований.

Профиль найма

Критично важно понимание ограничений LLM и лучших практик работы с ними.

* Intent или «Намерение» — это исходный архитектурный и продуктовый запрос, который задает вектор разработки.

Зачем нужна AI-enablement Team

Единый управленческий контур

Задаёт дизайн процессов, критерии валидации, общую структуру знаний.

Главная задача

Превращать локальные «находки»
в корпоративный стандарт.

Важная формула

Решение + владелец + целевая команда + срок

Tech Lead — владелец архитектурного риска

Роль

Архитектурная целостность внутри и на стыке команд.

Ценность

От точки контроля при review кода к работе
на границах доменов и ответственности.

Профиль найма

Акцент на софт скиллы, способность договариваться.

Enginering Manager — агент изменений

Роль

Ведёт изменения по контрольным точкам, выносит блокеры в AI-enablement Team.
Управляет балансом скорости и проверки.

Ценность

От планирования и декомпозиции к ответственности за внедрение.

Профиль найма

Управленческая зрелость, включая: проектное управление, управление процессами, работу со стейкходерами и people-management.

CTO / VP Enginering — архитектор трансформации

Роль

Переводит AI из набора экспериментов в операционную модель.

Ценность

От «главного по технологиям» к способности проектировать управленческие системы.

Профиль найма

Главные компетенции: проектирование оргструктур, управление изменениями,
риск-менеджмент и финансы.

Итоги для HR и рекрутинга

Что меняется для HR	Классический PDLC	AI-PDLC
Модель компетенций	Роли описаны через функциональные навыки	Роли описываются через способность управлять человеком + агентом
Performance review	Оценка личного вклада и поставки задач	Оценка результата, качества оркестрации, проверки и управляемости
Career paths	Рост через глубину экспертизы или управление людьми	Появляются треки agent orchestration, AI quality, AI platform, governance
Learning & Development	Курсы по инструментам, процессам, leadership	Обучение работе со спецификациями, evals, agent workflows, risk-based autonomy
Workforce planning	Сколько людей нужно на объем задач	Какие способности нужны для управления новым контуром разработки
Организационный дизайн	Команды вокруг функций	Команды вокруг intent, platform, validation и domain ownership

Что меняется для рекрутинга	Что проверять
Context engineering	Умеет ли кандидат формулировать задачу оптимально для агента
Системное мышление	Видит ли зависимости, частные случаи, риски, контракты между частями системы
AI fluency	Понимает ли возможности и ограничения LLM/агентов
Review discipline	Умеет ли проверять агентный результат, а не просто принимать сгенерированный код
Specification skill	Может ли писать ясные acceptance criteria, ограничения, eval plan
Ownership	Берет ли ответственность за результат, даже если часть работы сделал агент
Risk judgment	Понимает ли, где нужна автономия, а где human-in-the-loop контроль

Вопросы

Помогаю строить управляемые инженерные организации в эпоху AI



Владимир Семенюк

Адвайзер и мент

web: semenyuk.pro

email: vladimir@semenyuk.pro

tg: @vladimirsemenyuk