Альфа Капитал

Трансформация ИТ-команды: практический опыт



Николай Ермачков

Директор по развитию ИТ-сервисов розничного бизнеса
УК «Альфа-Капитал»

Николай Ермачков

Директор по развитию ИТ-сервисов розничного бизнеса

Роль и ответственность в компании:

- Я **инициатор и руководитель** развития ИТ-сервисов CRM, ЭДО, Naumen
- Обеспечиваю комплексное **развитие и эффективность**
- **Формирую команду** для реализации проектов **и управляю ею**
- Ответственен за **составление бэклога и приоритизацию задач**



Альфа-Капитал сегодня

№1

НА РЫНКЕ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ[1]

33 года

НА РЫНКЕ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ В РОССИИ

A++

НАИВЫСШИЙ УРОВЕНЬ НАДЕЖНОСТИ И КАЧЕСТВА УСЛУГ[2]

2,1 трлн ₽

АКТИВЫ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ[3]

3,4 млн

КЛИЕНТОВ ДОВЕРИЛИ НАМ СВОИ СРЕДСТВА

17,3%

ДОЛЯ НА РЫНКЕ РОЗНИЧНЫХ ПАЕВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ (ОПИФ, БПИФ, ИПИФ)[4]

№ 1

ПО ЦИТИРУЕМОСТИ И МЕДИАИНДЕКСУ СРЕДИ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ[5]

[1] По версии ренкинга «Эксперт РА» на 31.12.2025. [2] Согласно рейтингу надежности и качества услуг «Эксперт РА» на 01.10.2025. [3] Активы под управлением ООО УК «Альфа Капитал» на 31.08.2026. [4] По данным ренкинга Investfunds среди всех управляющих компаний по СЧА на 31.08.2026. [5] По методике «Медиалогии» на 31.12.2025.

О чем сегодня поговорим

МАРШРУТ

01 **Отправная точка**
рутина, которую мы не видели

02 **Как внедряли**
доступ, правила, пример — и сопротивление

03 **Что изменилось**
путь задачи и новые практики

04 **Прозрачность**
что показали метрики

05 **Грабли**
что не взлетело и чему научило

Команда



17 человек: 5 аналитиков, 7 разработчиков, тестирование, фронт и поддержка. Никакой выделенной «ИИ-команды»

Платформа



CRM как мастер-система по клиентам: консультанты, контакт-центр, рассылки, NPS, интеграции. On-premise, десятки микросервисов, мобильный фронт

Период



Пилоты с 2024-го, экосистема в 2025-м. Все, о чем доклад, произошло за последние 12 месяцев

ГЛАВА 1 ИЗ 5

01

Отправная точка

Уровень автоматизации был приличный. Рутина при этом оставалась невидимой: ее никто не измерял.

27 дней

Медиана жизни задачи
у аналитиков по срезу Jira.
Максимум — около года

Как выглядела работа команды «до»

2–3 дня

уходило на оценку одной задачи
с вариантом решения

27 дней

медиана жизни задачи аналитика;
хвост — до года

91%

долгих задач от начала до конца вел
один человек: знание не делилось

Протокол

после встречи писали руками —
если писали вообще

Документация

отставала от кода, жила в головах
и в Confluence

23 файла

и 1 560 фактов вручную — так собирались
итоги квартала

Рутина была невидима, пока мы не начали ее измерять

Срез Jira команды аналитиков CRM, май 2026; внутренние данные команды

Два замера, которые все объяснили

ОДНА ЗАДАЧА КАК ДИАГНОЗ

Поиск с помощью ИИ-ассистента

май-2025
задача заведена

7 спринтов
стояла в плане

год
в статусе «Анализ»

3 часа
списано за все время

Дело не в скорости рук. Очередь, приоритеты и невидимость задачи съедали год — и никто этого не видел

РУТИНА, КОТОРУЮ ПЕРЕОЦЕНИВАЛИ

Ручная работа с шаблонами кампаний

30–36 ч
в месяц — ожидание бизнеса

→

≈21 ч
в месяц — факт по журналу аудита

1 361 операция за 6 месяцев, медиана 5,7 минуты на операцию

Сначала измерь, потом автоматизируй. Эффект автоматизации оказался бы в полтора раза меньше обещанного

Обе истории про одно: **без измерения нет ни приоритета, ни эффекта**

ГЛАВА 2 ИЗ 5

02

Как внедряли и снимали сопротивление

Не приказом. Доступ каждому, кто попросил, короткие правила и личный пример руководителя.

~200

человек пришли на первый внутренний AI Welcome Day. Формат повторяется раз в два месяца

Три опоры внедрения

ДОСТУП

- **Подписки почти всем** аналитикам и разработчикам — без заявок и очереди
- **Корпоративный шлюз** к моделям с мониторингом утечек персональных данных
- **Отдельная среда CRM** для агентов: стенд, не прод
- **Корпоративный контракт** и еще 150 командных мест, когда лимит кончился

ПРАВИЛА

- **Клиентские данные** только во внутренней модели или обезличенно
- **Во внешнюю модель** только то, что согласованно
- **Личные подписки** на рабочем месте запрещены
- **За результат отвечает человек**, не агент

ПРИМЕР

- **«Коробка» руководителя** гайд и настройки агента в общем GitLab — 34 человека
- **~270 своих сессий** с агентом за пять месяцев — не «внедряю», а работаю так же
- **Welcome Day** на ~200 человек, повторяется раз в два месяца
- **Демо работающих агентов** раз в две недели вместо лекций

Ключ + правило + пример работают лучше приказа

Что говорили люди — и что мы с этим делали

«Не понимаю, нормальное это ревью или нет»	ИИ-ревью стало первым фильтром, решение — за человеком. Критерии качества записаны в репозитории
«Черный ящик: завтра закроют доступ — и что?»	Решения не завязаны на одну модель: корпоративный шлюз, локальная модель для чувствительных данных
«Опять инструменты вместо сути»	Показываем на своих задачах: разбор 62 кандидатов в квартальный план за 64 минуты — без единого «а что это?»
«ИИ-текст вижу за версту и не читаю»	Правило «пишите по факту»: сухой стиль, без вводных фраз, ответственность за текст на авторе
«Агент мало спрашивает — MR сырой»	Одна ошибка у пятерых — это ошибка инструмента. Добавили шаг уточняющих вопросов в плагин, людей не переучивали

Сопротивление — это **обратная связь об инструменте,** а не о людях

ГЛАВА 3 ИЗ 5

03

Что изменилось

Ускорился не только код.
Изменился весь путь задачи:
от оценки до документации.

x3

быстрее путь от идеи до прототипа — оценка команды CRM по итогам пилотов первого полугодия 2026 г.

Путь задачи: было → стало

	БЫЛО	СТАЛО	ЭФФЕКТ
Оценка задачи	2–3 дня, вручную и по памяти	→ помощник по похожим задачам предлагает решение и оценку	**2 часа**
Прототип	недели в очереди к разработке	→ кликабельный прототип руками аналитика — за день	**×3 быстрее**
Разработка	код руками на общем стенде	→ агент на отдельном стенде: код + тесты + документация	**без очереди**
Ревью	только человек — когда дойдут руки	→ ИИ-ревью до человека; человек принимает решение	**100% MR**
Документация	после релиза — если успели	→ в том же MR, что и код: разошлась — чинится	**–50% времени**

Скорость не за счет качества: каждый шаг остается под ревью команды

Оценки команды CRM по итогам пилотов, 1-е полугодие 2026

Практики, которых год назад не было

Спецификация → код

Правим спецификацию, код перегенерируется; руками его не трогают. Цена честная: токенов уходит втрое больше

Легкие приложения вместо доработки монолита

Новое — отдельным сервисом с быстрой публикацией. Неделя вместо релизного цикла

Заведение задач через ИИ-помощника

Заявка формулируется в диалоге — со сроком, эффектом и системой. На разборе плана вопрос «что это за задача?» исчез

Локальная модель для чувствительного

Транскрибации звонков — внутри контура, персональные данные не покидают периметр. Внешних расходов на это — ноль

Скорость дала не модель сама по себе, а **изменение процесса вокруг нее**

Процесс как код: переписка команды — в git

КАК УСТРОЕНО

1. **Письмо = файл**
   одно сообщение — один текстовый файл в репозитории: автор, адресат, тема
2. **«Жду» и «Решено»**
   обязательные разделы дают машиночитаемый статус: кто кому и что должен
3. **Агент читает сам**
   агент каждого участника регулярно забирает переписку и подтягивает контекст коллег в свою работу
4. **Бот-секретарь**
   считает неотвеченные «Жду» и присылает сводку — вместо статус-созвона

ВСЯ ИНФРАСТРУКТУРА

0 строк кода

git, текстовая конвенция и агент у каждого участника

~250

сообщений за спринт у команды из трех — вплоть до согласования API-контракта

0,9 ч

медиана времени ответа после настройки правил — вместо ожидания созвона

Конвенцию правит сама команда — по статистике собственного канала, как код

Репозиторий-переписка одной малой команды (аналитик, бэкенд, фронтенд), октябрь 2026

ИИ собирает экраны из наших компонентов

Дизайн-система — словарь агента

76 готовых компонентов и 33 модуля в коде приложения. Агент собирает экраны из них, а не изобретает свои

Правила — в репозитории

Запрет кастомизации компонентов, границы применимости. Соответствие проверяет линтер, а не ревьюер

Прототип делает аналитик

На боевых компонентах, в изолированной папке репозитория. Результат — кликабельная ссылка за минуты

У каждого аналитика — свой стенд

Превью-копия приложения под фичу: посмотреть и потрогать можно до постановки в план разработки

Готовые «ИИ-дизайнеры» не взлетели: **сработали свои компоненты и правила в репозитории**

Продукт, сделанный этим же способом

OKR-БОРД

2 недели

от идеи до продуктива: сайт планирования квартала для всех ИТ-команд

Парная работа руководителя и аналитика с агентом. Выделенной команды разработки не было

20

ИТ-команд планируют квартал в одном инструменте

912

задач за 7 кварталов — единый инвентарь

1 134

автотеста в зеленом

~265

коммитов после передачи в сопровождение

git push

вместо релизного окна: деплой на Kubernetes

0

ошибок 500 за сутки после переезда

Инструмент прозрачности **сам стал доказательством скорости**

ГЛАВА 4 ИЗ 5

04

Рост прозрачности

Первое, что дал ИИ, — не скорость, а зеркало. Спрос, емкость и работа «мимо плана» стали видны.

14 из 20

команд оказались перегружены, когда спрос и емкость впервые легли в одну таблицу

Что стало видно

Спрос против емкости: наша команда, IV квартал

только задачи высокого приоритета, FTE



538%

загрузка по спросу. Экран борда при этом показывал «баланс» — баг статуса, который нашли только благодаря цифрам рядом

5 из 263

задач одного направления были видны на общем борде. Остальное жило в собственных трекерах

9%

задач с заполненным фактом по критериям готовности — метрика без владельца не заполняется

4 ответа

на вопрос «сколько стоил квартал» — из четырех разных источников

Пока цифр не было, **спор шел об ощущениях. Теперь — о приоритетах**

Данные OKR-борда, планирование IV квартала 2026; ёмкость и спрос в FTE

Чем команда измеряет себя теперь

Планирование квартала
емкость, статусы, критерии готовности и бюджет — по 20 командам в одном борде

Жизненный цикл задачи
Jira и GitLab: сколько задача живет, где стоит, сколько списано

Оценка заказчиков
CSI раз в год по каждому продукту; в KPI — оценка выше 8

Размер задачи
S / M / L ≈ 8 / 14 / 20 пунктов; к непонятной задаче — плюс треть

Затраты на ИИ
по ключам, а не «по людям»; отчет в Power BI, срез раз в месяц

Метрика без владельца не заполняется: за месяц из всех полей борда сдвинулось одно

ГЛАВА 5 ИЗ 5

05

Честно о граблях

Что не взлетело, что оказалось спорным и какие правила из этого выросли.

Взлетело и не взлетело

ВЗЛЕТЕЛО

- **Архитектурный репозиторий**
  5 MR от 5 аналитиков за первые 4 дня — без напоминаний
- **Спецификация → код**
  команда торговых сервисов пересела целиком
- **ИИ-помощник для заведения задач**
  разбор плана в один заход, без «а что это?»
- **Локальная модель для транскрибаций**
  данные внутри, внешние расходы — ноль
- **Переезд борда на Kubernetes**
  деплой git push, ни одного инцидента

НЕ ВЗЛЕТЕЛО

- **Групповые сессии «учим всех сразу»**
  техпроблемы, скука; прижилась личная практика
- **ИИ-поиск в CRM**
  год в анализе; поставлен на паузу в пользу двух дискавери
- **ИИ-тексты в переписке**
  команда вычисляет их и не читает
- **Тестовый контур позже агентов**
  обезличенный стенд ждали дольше, чем подписки

Провалы дешевле всего обходятся тем, кто их называет вслух

Пять уроков

1	**Сначала измерь, потом автоматизируй**	Бизнес ждал 36 часов экономии в месяц. Аудит показал 21. Приоритет задачи изменился до старта работ
2	**Чини инструмент, а не людей**	Одинаковая претензия у пятерых — это дефект плагина, а не квалификации. Исправление заняло день
3	**Доступ + правило + пример сильнее приказа**	Групповое обучение провалилось. Прижились личная практика, короткие правила и открытая «коробка» руководителя
4	**Секреты и данные — до первого агента**	Сторож секретов перед коммитом и локальная модель для персональных данных
5	**Договорись о методике до публикации цифр**	«+36% продуктивности» и «поправочный коэффициент 0,7» описывают одну и ту же команду. Оба честные — методики разные

Трансформация — это не инструменты. Это правила, которые команда готова соблюдать без напоминаний

Не только мы: ИИ в масштабе компании

ИИ-АГЕНТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ДАННЫМ

Вопрос к данным компании обычными словами — в ответ выгрузка, график и SQL-запрос с объяснением, откуда взялась цифра

—

60%

релевантность ответов сегодня, цель к концу года — 70%. Качество измеряет независимый оценщик, а не сам агент. В промышленной эксплуатации



Копилот инвестконсультанта

пилот в личном кабинете: подбор решения, презентация клиенту, подготовка к встрече



ИИ-помощник в мобильной CRM

в руках консультантов с лета; курс — объединить с Копилотом в одно окно, а не плодить помощников



Суфлер звонков на локальной модели

прототип: карточка клиента и подсказки по ходу разговора; данные не покидают контура

Это уже не инициатива одной команды: **ИИ становится слоем всей компании**

Что дальше



История коммуникаций в CRM
транскрибации звонков и встреч — в карточке клиента, без ручного ввода



Теги и сегментация клиента
ИИ размечает клиентов по истории общения — основа персональных предложений



Протокол «люди + агенты» — на все команды
конвенция переписки в git: стандарт на пилоте, затем тираж



Метрика жизненного цикла
«до/после» в днях по каждой задаче — то, чего в этом докладе еще не хватает

Спасибо

Николай Ермачков
Директор по развитию IT-сервисов розничного бизнеса, УК «Альфа-Капитал»

Telegram для связи
@Nik_Nikkoo