



Высшая
школа
бизнеса

Международная научно-
практическая конференция
«Современное бизнес-
образование: Россия и мир»

Казань
30 июня 2026

ИИ-революция и вызовы бизнес-школам

Дмитрий Волков

Д.э.н., профессор,
первый заместитель директора
Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ



Фундаментальный вопрос: в чем ценность образования, которую предлагают БШ?

- Информация ? $\Rightarrow$ поисковые системы
- Структурированная информация? $\Rightarrow$ ИИ-инструменты

Традиционная модель высшего образования, построенная на трансляции знания и его воспроизведении, вступает в фазу системного кризиса (Я. Кузьминов, президент НИУ ВШЭ)

- Ценность новой модели образования? $\Rightarrow$
 - Смыслы и видение
 - Понимание, суждение и критическое мышление
 - Креативность, создание продукта
 - Этика и осмысленное социальное обучение

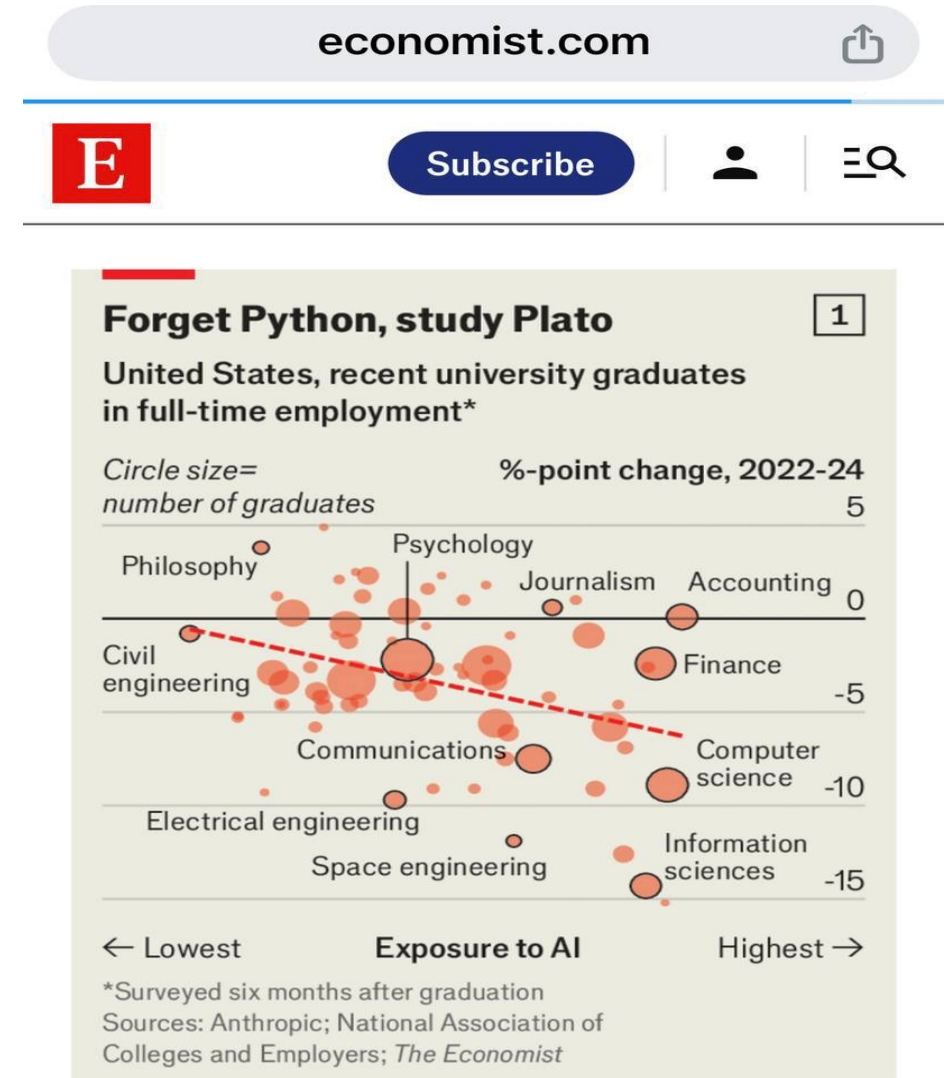


CHART: THE ECONOMIST



Ключевые вызовы ИИ-революции для бизнес-школ (1/2)

Главный вызов состоит не в том, должны ли БШ реагировать на ИИ, а в том, насколько быстро и согласованно они смогут перестроить образование вокруг него. Необходима глубокая структурная трансформация.

1. От ИИ-инициатив к институциональной стратегии

- Работодатели: понимание ИИ не просто как набора инструментов, а как организационной способности, встроенной в стратегию, процессы, культуру и управление
- Бизнес-школы: требование выйти за рамки добавления одного курса по ИИ и вместо этого согласовать учебные планы, развитие преподавателей, цифровую инфраструктуру и принятие решений со средой, ориентированной на ИИ
- Системные связи с бизнесом: совместные бакалаврские и магистерские программы с крупными компаниями; интеграция бизнеса в управление программами
- Инвестиции БШ в ИИ-ПО и серверные мощности; обеспечение доступности ИИ-инструментария
- Организационная поддержка структурной трансформации БШ: проектные офисы, ИИ-ассистенты, базы знаний и лучших практик

2. Перестройка учебных планов и моделей компетенций

- Главный вопрос сместился: с того, важен ли ИИ, к тому, как его следует внедрять в конкретных отраслях и управленческих контекстах
- Обновление моделей компетенций: грамотность работы с данными, принятие решений с использованием ИИ, этика, осознание модельных рисков, практическое понимание внедрения ИИ
- Модель «двуязычного» выпускника: способность принимать бизнес-решения на основе анализа данных
- ИИ как ключевая **soft** (управленческая) компетенция
- Выстраивание образовательных программ не как набора дисциплин, а как взаимосвязанных элементов с четкими результатами обучения на каждом этапе
- Темп обновления — намного быстрее, чем позволяют традиционные академические циклы пересмотра.



Ключевые вызовы ИИ-революции для бизнес-школ (2/2)

3. Новая педагогика и оценивание

- Факт: Широкое использование генеративного ИИ студентами
- Использование ИИ студентами усиливает дифференциацию: сильные студенты углубляют понимание, слабые – усиливают имитацию. Противоречие: ИИ как ключевая компетенция vs использование ИИ в обучении
- **Разработка форматов обучения и методов оценивания, которые рассматривают ИИ как легитимный инструмент**
- Смещение фокуса с оценки знаний на понимание, применение, анализ, созидание
- Определение когнитивных точек перелома: когда использование ИИ перестает быть инструментом развития и становится механизмом обхода понимания
- Частичный возврат к устным формам контроля, проверка знания и понимания написанного, проектные форматы, креативные задания, отказ от «традиционных лекций» и т.п.
- Академическая жесткость как основа репутации

4. Преподаватели и рынок талантов

- Спрос на специалистов по данным, ИИ-инженеров и менеджеров с уверенным владением ИИ растёт быстрее, чем университеты могут нанимать, развивать и удерживать таких специалистов
- Бизнес-школам приходится конкурировать с индустрией за квалифицированных преподавателей, а также переобучать действующих преподавателей
- ВШБ ВШЭ: 100% переобучение преподавателей: ИИ-инструменты, применение в преподавании и исследованиях, новые бизнес-модели и клиентоцентричность
- Р2Р-обучение и обучение на рабочем месте, семинары по лучшим практикам преподавания
- Создание атмосферы обучения в обучающейся организации
- Новые преподаватели: расширение экспертизы за счёт профессоров практики.



Высшая
школа
бизнеса