

6 декабря 2023 года в Москве в **Lotte Hotel Moscow** состоялся форум лидеров цифрового развития «Пульт цифровизации», организованный **FCongress** при поддержке **Forbes Russia**. Мероприятие объединило топ-менеджмент инновационных компаний, инвесторов, аналитиков и экспертов отрасли: CEO, ED, CDTO, CTO, CIO, CBDO, CSPO, HRD передовых компаний.

В рамках форума состоялся специальный бизнес-завтрак «Альфа Банка» для топ-менеджеров и предпринимателей о том, как руководители принимают решения и как цифровые технологии могут им помочь — «**PRO CEO. Что важно сегодня**». Модератором выступил **Алексей Миронов**, операционный директор, Ancor.

С точки зрения науки, с позиции психофизиологии, нейрочеловек, автор книги про улучшение памяти **Полина Кривых**, рассказывая о том, что влияет на принятие правильного решения, обратила внимание на теорию модели внимания Дэниела Канемана: «Самое главное в модели Канемана — это слова "доступная мощность". Предполагается, что у нас с вами есть некоторый ограниченный ресурс внимания. И каждый раз, когда мы принимаем решение, каждый раз, когда мы выполняем какую-то задачу, мы выделяем определенную часть ресурса внимания непосредственно на выполнение этой задачи. Дальше все довольно линейно. Если мы выделили достаточное количество ресурса внимания, то у нас получается эффективно принять решение или справиться с задачей. Если мы выделили недостаточное количество ресурса, то результат нам, скорее всего, не понравится. Ресурс внимания у всех изначально одинаковый. То есть если представить доступную мощность как воду, а сам объем ресурса как некоторый стакан, то нет людей, у которых стакан больше или меньше. Тут стартовые условия у всех одинаковые. И смысл в том, что когда мы с вами непосредственно принимаем какие-то решения, и особенно если мы пытаемся одновременно принимать несколько решений, то мы вынужденно тратим гораздо больше ресурса внимания, не понимая, на чем сейчас важнее сосредоточиться. Именно за счет истощения этого ресурса. Если мы делаем мало перерывов, если мы не отдыхаем, не восстанавливаем ресурс, эффективность принятия решений может падать. Просто за счет того, что ресурса оказывается недостаточно».

Тимофей Барсов, директор по исследованиям и консалтингу Marksw Webb, поделился результатами многолетних исследований, посвященных изучению приоритетов бизнес-пользователей и анализу цифровых сервисов, доступных на рынке: «Если чат GPT подключить к мозгу CEO, то чат GPT сломается, просто сгорит сервер. Если исследователя Marksw Webb подключить к интервью CEO, то возникнет кластеризация основных задач, которые есть у CEO. Ставить цели, лидировать изменения — это первый стрим большой, которым занимается CEO. Второе — это обеспечивать организацию кадровыми и финансовыми ресурсами. И третье — тушить пожары. Решение внутренних и внешних проблем». В случае, когда происходит значительный рост бизнеса, начинается «феноменальный процесс делегирования. При этом CEO отрезает от себя какой-то функционал и отдает узким директорам. Вместе с этим он отдает контроль качества, инструменты, софт, учетные записи. Ну практически все. Мы увидели, что это боль. Страшно отдавать. А не отдавать нельзя, потому что никакие гормоны не помогут все это вывести в одиночку». И тут важную роль начинает играть цифровизация.

О том, как технологии и банк могут помочь CEO, рассказал **Владимир Воейков**, директор крупного и среднего бизнеса, «Альфа Банк»: «Мы на самом деле выделили контур для топ-менеджеров в приложении Альфа-Бизнес. Для лиц, принимающих решения, собрали только самые нужные функции. И постарались сделать так, чтобы вы не только получали аналитическую информацию о том, что происходит в банке, но и на самом деле могли управлять этой информацией, принимая те или иные решения. А решения самые простые могут быть, такие как

эквайринг, работа с инкассацией, работа по зарплатнику. Ну и решения сложные. Такие, как получение кредита, понимание, на каком этапе кредит находится, с кем взаимодействовать. И самое главное, вы практически в онлайн-режиме находитесь во взаимодействии с клиентским менеджером и можете обратиться к нему по всем вопросам в любом удобном формате внутри приложения».

Сергей Ефимов, владелец IT-компании b2b, маркетплейс ICONMARKET, говорил про опыт работы с «Альфа-Банком», поделился своим управленческим опытом и волнующими моментами: «Когда CEO выходит на некое плато с точки зрения развития, возникает основной смысл всего этого мероприятия — это свобода, да? То есть свобода потратить время на детей, свобода потратить время на интересное направление в развитии бизнеса. Но при этом нас окружает куча разных факторов, которые мы в процессе должны контролировать. И соответственно, у меня встал вопрос, а как сделать так, чтобы повысить свою свободу и сохранить при этом безопасность?» Тут и отмечается особенная роль технологий: «Для меня как для CEO очень важно сохранять интерес и свободу. Потому что как только теряется интерес или свобода, ты начинаешь думать: а нужен ли мне в принципе уже бизнес? Поэтому я точно за автоматизацию. Я точно могу сказать, что практически все процессы, которые раньше казались черным ящиком, например, продажи или доля рынка, или например, а что вообще происходит в компании? Часть вопросов я решил при помощи чат-ботов».

«Некоторые открытия этого года, — отмечает **Андрей Потоцкий**, директор по IT, Kassir.ru, — это внутренний пиар, который в IT внезапно стал для меня не то чтобы открытием, но он стал более ярко выраженным. 70% — это необходимость показать работу, что же ты сделал. То есть ты три года просто делал, копал, копал, копал. А оказывается, надо еще и рассказывать, что ты накопал. Где, какие плюшки, какие фишки ты можешь выдать бизнесу. Что получит от этого генеральный директор, что в итоге произойдет, как он может это использовать, эти внутренние продукты? То есть, с одной стороны, есть там бизнесовые решения, но он должен опираться на технологическую составляющую».

Участники бизнес-завтрака обменялись мнениями о критериях и факторах хорошего управленческого решения, среди которых обозначили: «хорошее управленческое решение — то, которое приносит удовлетворение решающему», «если это решение привело к тем результатам, которые ты изначально в него закладывал — хорошее решение. Если нет — хороший опыт», «решение, которое предусматривает не только шаг вперед, но и внештатные ситуации», «которое учитывает интересы всех сторон, включая планету Земля. И потребителя», «хорошее решение — это то, последствия принятия которого отвечают, во-первых, исходной цели, а во-вторых, стратегии ведения компании сегодня и завтра».

Особенное внимание на бизнес-завтраке уделялось вопросам технологий и возрастающей роли AI. «Главная проблема искусственного интеллекта на данный момент — это так называемая концепция черного ящика. За счет машинного обучения мы получаем результат, но мы не понимаем, как конкретно нейросеть к этому результату приходит за счет множества вложенных слоев обучения, архитектуры. Поэтому делегировать нейросети можно те результаты, те решения, если вам, грубо говоря, все равно, а как конкретно это решение было принято. Ну и, конечно, самое важное, почему действительно нужно сделать шаг назад и не пытаться везде и всюду подключать искусственный интеллект, это прекрасный мем, который нам подарили программисты. Звучит следующим образом: мусор на входе, мусор на выходе. Поэтому если вы даете неправильную задачу или некорректно сформулированную, на выходе все равно будет мусор, какую бы хорошую нейросетку вы ни подключили», — отметила **Полина Кривых**.

Сергей Ефимов дополнил: «Второй момент, который очень важен, — это время. Да? Время. То есть сегодня актуально одно, завтра актуально другое. Любой предприниматель, любой руководитель, имеется в виду физически, как человек отличается от любого искусственного интеллекта тем, что на него воздействуют факторы, а не только те операционные данные с точки зрения цифр, которыми он оперирует. Но еще и время, и тренды, которые проявляются в данный момент времени».

На пленарной сессии **«Из будущего в реальность: падения и взлеты. PRO точки роста отраслей, стратегии лидеров и роль технологий»** руководители крупнейших компаний ключевых секторов экономики: телеком, IT, финансы, e-com, ритейл обсудили стратегические тренды на 2024 год и эффект от инвестиций в цифровизацию. Модератором выступил **Александр Ивлев**, топ-менеджер, инвестор, ведущий эксперт в области стратегического бизнес-планирования и корпоративного управления, Координатор иностранных участников КСИИ. Спикеры: **Сергей Беляков**, управляющий директор, Ozon; **Наталья Воеводина**, председатель правления, Росбанк; **Юрий Максимов**, предприниматель, сооснователь высокотехнологичных российских и международных компаний, сооснователь Фонда результативной кибербезопасности Сайберус, сооснователь Positive Technologies; **Илья Сивцев**, генеральный директор, «Группа Астра»; **Александр Тарновский**, генеральный директор, Страховой Дом ВСК; **Александр Торбахов**, генеральный директор, «Вымпелком»; **Елена Тябутова**, генеральный директор, «Юнилевер Русь».

«Государство видит запрос на внедрение новых технологий, бизнес — то же самое, то есть мы видим определенную унию в этом плане, — подчеркнул модератор сессии **Александр Ивлев**. — И непростые задачи сопровождаются бурным ростом технологий и кратно возрастающей доступность данных и увеличением роли потребителя. При всем при этом поддержание конкурентного технологического уровня перестраивает привычные цепочки. И сейчас, как мы все знаем, бизнес действительно работает совершенно по-другому».

Спикеры обсудили основные стратегические тренды и задачи на предстоящий год. Основные тезисы

Сергей Беляков о главном ресурсе — людях: «В последние несколько лет российским компаниям пришлось адаптироваться к непростым внешним условиям: уход западных партнеров, дефицит оборудования, экономическая неопределенность и другие факторы спровоцировали перестройку многих процессов. Бизнесу пришлось в короткие сроки увеличивать ресурсы и развивать экспертизу в IT. К примеру, мы увеличили штат IT-специалистов до 5 тысяч человек и перестроили подход к кибербезопасности в сторону решений собственной разработки.

IT-рынок встретил немало вызовов, но они стали точками роста для отрасли: начали появляться решения, которые потенциально могут ничуть не уступать зарубежным аналогам и подходят для решения бизнес-задач».

Наталья Воеводина об импортозамещении и операционных рисках: «Мы же привыкли к высокой производительности, хорошей поддержке. А на российском рынке не для всех решений есть аналоги с такими же характеристиками. У нас есть оборудование для решения типовых задач. А со специфическим оборудованием, например, таким как высокопроизводительные системы хранения данных и т.д., ситуация сложнее. И что с этим делать — пока это открытый отраслевой вопрос, нам здесь, наверное, надо консолидироваться, объединяться. И регулятор, кажется, действительно проводит такую политику, чтобы на рынке появлялись общие решения».

Юрий Максимов о технологиях: «У нас встает вопрос: а то, что мы сейчас можем копировать или не копировать, это наша боль или наша надежда? Ведь в западном мире, в том мире, который, по сути, создал текущую архитектуру, есть очень много денег, которые стоят за тем, что создано. Капитал. Там есть legacy, там то, что уже не очень нужно, но очень все еще выгодно. Им тяжело начать перестраивать цифровой мир под те потребности, в которых нуждаются потребители. А у нас как бы большое преимущество, у нас как бы этого особо ничего нет. И тут вопрос — нам точно нужно копировать то, что было сделано не нами, с учетом интересов, которых у нас нет, может быть, с учетом всего legacy, с учетом того, что у нас население по сравнению со Штатами в 2,5 раза меньше, а с Китаем в 10 раз меньше. Мы точно можем это скопировать?»

Илья Сивцев о кооперации и опыте других стран: «Нам нужна мировая кооперация. Она может произрастать через экспорт, она может произрастать через сотрудничество определенных стран. И мы в своей компании серьезно смотрим на развитие международного направления именно с точки зрения тех рынков, на которых можно консолидировать общую работу с серьезными информационными системами, с доступом к международным технологиям. Не просто смотреть, чтобы подглядывать и бездумно копировать, это действительно путь в никуда. Но и создавать свое с учетом лучших мировых наработок. Наш приоритет в решении прикладных задач, в объединении команд, чтобы быть востребованными на глобальных рынках. Мы ставим себе эти цели с реализацией в пятилетней перспективе. Считаю, что у нас уже есть база для этого и в данный момент уже есть своя экосистема».

Александр Торбахов о фокусе на клиента: «Мы в Билайне считаем, что заниматься надо не импортозамещением, не серверами, не кибербезопасностью, не блокчейнами и чем бы то ни было, это все технологии, это все способы решения проблемы клиентской. Заниматься нужно своим клиентом. Нужно думать о том, что нужно твоему клиенту. И это счастье, когда у клиента проблема. Как говорил Бренсон: каждый раз, когда я вижу клиентскую проблему, для меня это возможность. Но чаще всего эти возможности образуются под нашим собственным носом. И в телекоме эта клиентская проблема, это клиентское горе — это возможность».

Елена Тябутова об опыте цифровизации международной FMCG-компании: «Дальше мы пошли как раз в понимание тех трендов, которые на рынке FMCG присутствуют. И решили, что мы не хотим только покупать системы, мы хотим создавать решения для нашего бизнеса, которые основываются на той глубочайшей экспертизе и понимании потребителя, которые у нас есть. И я бы сказала, что это не следование какому-то модному тренду, это наш выбор. Мы создали свою собственную IT-компанию внутри, назвали ее "Решения для будущего". И эта компания на сегодня работает с созданием тех самых решений для того, чтобы наш бизнес рос и развивался и продолжал быть успешным здесь, сегодня и завтра, что самое важное».

Следующая сессия была посвящена передовым технологиям и инновационным решениям для оптимизации внутренних процессов компании и роста производительности **«PRO эффект технологий. Цифровизация для корпорации»**. Модератором сессии выступил **Юрий Денисов**, партнер, Б1. Участники дискуссии: **Евгений Абакумов**, директор по информационной инфраструктуре, Госкорпорация «Росатом»; **Дарий Халитов**, вице-президент по развитию информационных систем, «Ростелеком»; **Денис Богомолов**, вице-президент по финансам, ИТ и развитию бизнеса, «НИЖФАРМ»; **Сергей Зудин**, управляющий директор, SberDevices; **Павел Лихницкий**, генеральный директор, DIS Group; **Михаил Матюшин**, генеральный директор, Nexign; **Ирина Хворостян**, партнер, руководитель технологической практики, Kept.

Сессию открыл **Юрий Денисов** «У бизнеса по-прежнему появляются новые запросы, бизнес тоже адаптируется к новой среде, поэтому эти запросы существенно возрастают. Развиваются новые

технологии — ровно год назад весь мир говорил о ChatGPT, об искусственном интеллекте. В то же время мы испытываем достаточно существенную ограниченность этих технологий, сложность с доступом. Хотя стоит сказать, что сегодня сложность с доступностью ресурсов наблюдается во всем мире. Компании адаптируются, государство тоже реализует комплексные меры по поддержке. Для многих в этом году задачей минимум было поддержать основные бизнес-процессы, но при этом были и другие компании, которые, помимо решения задач, связанных с импортозамещением для поддержки непрерывности бизнеса, сумели внедрить совершенно новые технологии, искусственный интеллект, опробовать другие решения».

Спикеры о фокусе на импортозамещении, переходе на РФ решения, изменениях в стратегии по цифровизации

Дарий Халитов: «Если же брать оборудование, то конечно же, 2022 год стал настоящим временем перемен. Эти перемены, с одной стороны, обусловлены санкционным давлением, которое стало возникать и усиливаться в 2022 году. С другой стороны, с прошлого года компании с государственным участием находятся под новыми, дополнительными регуляторными требованиями по использованию отечественного оборудования. И конечно, это существенным образом поменяло повестку всех крупных компаний страны».

Сергей Зудин о технологиях: «Мы говорим сегодня не про цифровую трансформацию, потому что я не знаю ни одной компании, которая этого не делает. Мы говорим про сильную эволюцию с точки зрения продукта, которая сейчас происходит. Например, те же технологии синтеза и распознавания речи сильно шагнули вперед, то же самое касается искусственного интеллекта. Российский бизнес уже активно использует технологии генеративного искусственного интеллекта. Например, сервис GigaChat, от Сбера, применяется сотрудниками компаний из самых разных направлений. Кроме того, уже есть много промышленных кейсов внедрения этих технологий и в ближайшем будущем их будет становиться все больше. Мы сейчас находимся на этапе становления рынка, развитие которого неразрывно связано с AI-технологиями».

Павел Лихницкий о вызовах: «Сегодня значительно выросло количество технологических предложений, в том числе по работе с данными. И не все из них могут эффективно справиться с поставленными задачами. Клиентам сложно самостоятельно определиться с выбором решения. В то же время многие консалтинговые компании, которые предоставляли качественную экспертизу и помогали понять, какое решение будет наиболее удачным в конкретном случае, ушли с рынка. И здесь наша ключевая задача – помочь заказчику выбрать и внедрить технологию, благодаря которой он будет стабильно развиваться».

Ирина Хворостян о рисках: «2023 год был активным на консалтинговом рынке в части запросов на тему ВСП — обеспечения непрерывности деятельности. Трансформация ИТ-отрасли в сторону импортозамещения, взрывной рост спроса на отечественные ИТ-решения, высокая конкуренция за ИТ-специалистов являются следствием реализации глобальных рисков, которые являются предметом регулирования стандартов по обеспечению непрерывности деятельности. Менеджмент и акционеры хотят понимать, какие бизнес-процессы компании находятся под риском, какова стоимостная оценка реализации рисков и их устранения, есть ли практическая польза для бизнеса в оценке рисков непрерывности деятельности и разработке стратегии по предотвращению последствий реализации рисков, какая стратегия лучше: «подложить соломку» или подождать, вдруг не случится? Интерес к теме непрерывности также поддерживают регуляторы и, в первую очередь, Центральный банк для финансового сектора, но в ближайшем будущем эта повестка ждет всех обладателей критической инфраструктуры. Намечившаяся тенденция на усиление регулирования требований к непрерывности создаст дополнительные издержки для бизнеса на

соответствие требованиям регуляторов. Основной вопрос, который возникает, видит ли бизнес окупаемость этих издержек?».

Евгений Абакумов об искусственном интеллекте: «Очень надеюсь, что нас спасет искусственный интеллект с точки зрения трансформации бизнеса и рутинизации. По моему мнению, для страны задача стоит не в том, чтобы мы завтра получили большое количество свободных людей, которых нечем занять. Наоборот — у нас огромное количество задач, которые должны появиться, и их необходимо будет решать с помощью интеллектуального ресурса и потенциала. У нас как страны нет иного пути, кроме как развивать и приумножать интеллектуальный капитал, лежащий в основе технологического прогресса».

Михаил Матюшин о потенциале использования нейросетей в России: «Мы наблюдаем увеличивающийся спрос на внедрение IoT. Это касается и больших производств, и мониторинговых систем, и систем удаленного управления. Но сейчас спрос на IoT-сервисы опережает предложение, которое ограничено доступным оборудованием. Складывается ощущение, что прорыв, с одной стороны, близок, с другой — ограничен набором конкретных устройств, которые сейчас представлены на рынке. Второе ограничение — сети передачи данных и оборудование для них. Пока в этом направлении нет готовых решений и есть определенные ограничения, которые сказываются и на скорости проникновения IoT-устройств».

Денис Богомолов о собственных разработках: «За последние годы нами были реализованы десятки проектов в области автоматизации. Все они очень конкретные и несут практическую ценность для бизнеса, потому что благодаря им мы достигли значительной оптимизации в осуществлении наших рабочих процессов. Подтверждение тому — экономия порядка 200 тысяч рабочих часов в год, которую мы достигаем благодаря своим разработкам.

Очень многое из того, что мы уже внедрили, является нашими собственными IT-продуктами. Но также мы привлекаем к разработке сервисов и интерфейсов и сторонние компании. Наша позиция здесь сугубо прагматична. Черпаем ресурс там, где это наиболее оправдано с точки зрения пользы для бизнеса. Например, почему мы многие IT-задачи решаем внутри организации, когда существуют готовые решения? Мы обязательно смотрим на процесс внедрения любой системы с точки зрения ее интеграции с нашими уже существующими сервисами, и тогда использование готовых решений не всегда оказывается целесообразным. То есть более оптимально сделать что-то свое, чем брать готовое, а потом потратить уйму времени на интеграционные процессы».

Продолжил форум **Public talk «PRO будущее»** с **Андреем Себрантом**, директором по стратегическому маркетингу «Яндекса». Интервьюерами выступили — **Владислав Новый**, обозреватель канала «Технологии», Forbes Russia, и **Ольга Орешникова**, генеральный директор, FCongress.

В рамках интервью **Андрей Себрант**, **Владислав Новый** и **Ольга Орешникова** обсудили перспективные технологии, продукты искусственного интеллекта и их эффективность, роль метавселенных, этические аспекты при работе с ИИ, как технологии будут влиять на человечество в будущем.

Андрей Себрант об AI: «Мир переворачивают не технологии, а продукты. Технологии искусственного интеллекта в действительности давным-давно интенсивно используются (...) Что такое генеративный искусственный интеллект? Это, по словам Сатьи Наделлы, паровой двигатель. Это ситуация, при которой часто можно просто сказать: «реши вот такую интеллектуальную задачу», — не объясняя, как, вообще не зная, к ней подступиться. Поставленная задача решается силами того самого искусственного интеллекта. Это ситуация, при которой не просто происходит

усиление ваших собственных возможностей, как когда-то рычаг усиливал при строительстве пирамид мускульную силу человека. Когда потом появился паровой двигатель, он дал человеку в руки энергию, которой в природе не существовало до момента этого изобретения. Теперь происходит аналогичный процесс касательно интеллектуальной работы продуктов, но уже с помощью продуктов, использующих технологии искусственного интеллекта. Одна из особенностей технологий генеративных, тех, которые появились в последний год, состоит в том, что создаваемые ими тексты часто неотличимы от текстов, написанных людьми».

О метавселенной: «Концепция метавселенной сама по себе, как концепция очень глубоко, интенсивно перемешанной среды, где цифра и физический мир неотделимы, взаимопроникают и так далее, кажется мне очень правильной, она, безусловно, существует. Другое дело, что для такой метавселенной очки не обязательно нужны».

О будущем: «Самое главное, чем отличается прогресс современных, не просто информационных, а часто операционных цифровых технологий, т. е. метавселенной. Наш мир уже слишком сильно включает в себя цифровую составляющую. Этот прогресс отличается тем, что в нем каждые несколько лет происходит прорыв, который совершенно нельзя было ожидать. Единственное, что можно прогнозировать, — это новые неожиданности... Так же, как появился сначала прорыв просто технологии машинного обучения, даже без использования трансформеров. Сейчас появился на основе больших языковых моделей следующий прорыв. Каким будет следующий, через три года, мы не знаем. Но мы точно знаем, что он будет».

Про то, как меняется стратегия бизнеса в работе с потребителем, говорили на сессии «**Между онлайн & офлайн. PRO конкуренцию за клиента на рынках и роль технологий**». Модератор сессии — **Константин Анкилов**, управляющий партнер, «ТМТ-консалтинг». Участники дискуссии: **Максим Григорьев**, генеральный директор, Ассоциация ФинТех; **Стелла Лабужская**, интердисциплинарная NFT и Metaverse художница, основатель WEB3.0 экосистемы CLC; **Андрей Михальченко**, директор по B2B-маркетингу, МТС; **Ксения Позднякова**, директор по ИТ и финансовой трансформации, группа Самолет; **Егор Сафрыгин**, CDTO, глава по цифровой трансформации и eCommerce, «Европейский Медицинский Центр»; **Екатерина Смирнова**, партнер консалтинговой компании Digital & Analogue Partners, ведущий эксперт по цифровым рынкам; **Ольга Сорокина**, член совета директоров, заместитель генерального директора, Страховой Дом ВСК.

Сессия была посвящена пользовательскому поведению, эпохе экосистем, использованию AI и Big Data. «Главное, что есть у нас в бизнесе, — это наш клиент, наш потребитель. Его вкусы, предпочтения меняются, и в условиях острой конкуренции нам все более актуально эти вкусы и предпочтения либо предугадывать, либо формировать. И цифровизация предоставляет новые инструменты для решения этой задачи», — отметил **Константин Анкилов**.

Основные тезисы спикеров

Максим Григорьев подчеркнул, что исследование ключевых трендов «3x10» Ассоциации «ФинТех» выявило тренд на проникновение искусственного интеллекта во все отрасли и процессы. Технологии ИИ развиваются очень быстро и оказывают значительное влияние на клиентский опыт, меняют процессы в сторону клиентоцентричности и максимальной персонализации предложений.

«Сейчас можно сделать однозначный вывод о том, что искусственный интеллект стал "революционной" технологией, меняющей правила игры на финансовом рынке. Прорывом 2023 года стало бурное развитие генеративных технологий ИИ. Сейчас мы видим тренд на

демократизацию ИИ, когда технологии, ранее доступные только узкому кругу специалистов, получают самое широкое применение. Продолжение этой тенденции мы увидим и в 2024 году».

Ольга Сорокина поделилась стратегией ВСК и развилками, которые стоят у страховых компаний, рассказала об актуальности AI: «искусственный интеллект очень серьезно влияет на текущий ландшафт и цифровой опыт клиента. С точки зрения изменения потребительского спроса, действительно, страхование испытывает очень серьезные изменения. Потому что на нашем рынке сейчас мы понимаем и видим, что конкуренция принадлежит все-таки платформам, когда человек пришел на одну платформу и там реализует все свои потребности, тот же самый экосистемный подход. У нас есть определенные рынки, такие как финансовые, где достаточно высокая нагрузка на финансовую устойчивость. И маржа платежеспособности, и тому подобное. У нас инвестиции одинаковые, что мы инвестируем в развитие платформы и IT-ресурсов, что мы конкурируем с точки зрения диджитал-маркетинга. И в итоге чем может отличаться или как построена наша стратегия? Первое, конкуренция на уровне сервиса. Потому что когда мы говорим про платформенный опыт или появившиеся агрегаторы, маркетплейсы, чаще всего туда потребитель приходит ради ценового предложения», следующий важный момент — качество и скорость в решении вопроса клиента и способность предупредить или предотвратить какое-либо событие. И тут важную роль стал играть искусственный интеллект и успешный цифровой опыт компании. Также Ольга подчеркнула особенности инвестиций в медицину: «Важно, чтобы было взаимодействие на уровне государства, потому что это кроссотраслевое участие различных министерств. Почему важно? Потому что ключевое в этом всем — данные. Данные должны предоставляться. И мы должны иметь возможность, в том числе в регуляторике, обмениваться данными с партнерами. А мы сейчас с вами говорим о достаточно чувствительной среде медицинской, где это достаточно сложно. Поэтому сейчас основные инициативы, которые проходят, дают совершенно новый и уникальный опыт для нашего клиента».

Егор Сафрыгин подчеркнул особенности взаимодействия с клиентами в медицинской отрасли: «К нам сейчас приходит новое поколение клиентов, которые как раз-таки живут в этом фиджитальном, диджитальном мире. Они готовы платить большие деньги за то, чтобы они всегда находились, скажем так, в рабочем состоянии. Рынок пациентский очень сильно изменился за последние три года. Да, он несколько просел после событий прошлого года. Но многие люди продолжают хотеть оставаться здоровыми даже в этой непредсказуемой ситуации. Я думаю, что здесь скорость изменения рынка выше, чем скорость изменения тех врачей, которые работают сейчас в принципе везде, в любой медицинской организации».

Ксения Позднякова поделилась ситуацией на девелоперском рынке, рассказала об особенностях фиджитально-диджитального поколения, сфокусировалась на цифровизации клиентского пути. «В прошлом году мы открыли на сайте раздел с публичной аналитикой рынка. Для нашей отрасли это новинка. В уходящем году расширили анализ — публикуем наши наблюдения и клиентского поведения, и клиентского опыта, делаем прогнозы. Причем анализируем и локальные рынки регионов — с интересом обнаруживаем, насколько они могут быть разными. Так что тоже делаем ставку и на модели, и на искусственный интеллект, и на данные. И стараемся шагать в ногу с другими отраслями».

Екатерина Смирнова выделила три группы трендов, на которые стоит обратить внимание: «Первая группа — текущие тренды экономики внимания. Здесь главная задача цифровых платформ завладеть и удержать внимание пользователей. Достигается это преимущественно через видео-контент, многословность контента и внедрения функции общения внутри платформы. Восходящий тренд уже относится к эпохе иммерсивной экономики, здесь главная задача бизнеса — дать возможность пользователю стать соавтором на платформе: сегодня потребитель хочет

понимать, насколько он определяет развитие вашего продукта, чувствовать себя сопричастным к этому продукту, например, формировать контент, который публикуется на цифровой платформе», — отмечает Екатерина Смирнова. Третья группа трендов — тренды экономики владения. Пользователи все чаще начинают следить за своим цифровым пространством. «Пользователи уже понимают, что если на цифровом рынке ты не платишь за товар, значит, товар — это ты. Они начинают фильтровать свою цифровую реальность и отбирать платформы, которым они будут отдавать свое внимание, требуя взамен уважения к их персональным данным, поведенческим паттернам и привычкам. Так что будущее — за уважением к своему потребителю и ясной трансляцией этого уважения».

Стелла Лабужская дала комментарий о технологиях будущего: «Для нас, для художников, например, большое значение в работе с искусственным интеллектом имеет его применение в области оцифровки сознания и чувственного опыта. Один из проектов, который мы сейчас делаем с учеными из лабораторий Сколково, как раз посвящен оцифровке ощущений, их виртуализации и передаче через цифровые пространства. Вкус, запах, тактильность — все, что мы ощущаем органами чувств, скоро можно будет пересылать другим людям, словно смс. Конечно, это больше про будущее и в полной мере проект мы пока не сможем осуществить, но заложить основу попробуем. Другой вопрос, который пытаются решить энтузиасты из креативных индустрий, — это создание цифровых двойников. Их наличие позволит на начальном этапе фильтровать запросы от других людей и отбирать лишь те, которые точно будут интересны обоим сторонам. То есть, первую онлайн-встречу — знакомство проводят цифровые двойники с двух сторон. После благодаря алгоритмам они понимают, с какой вероятностью этот контакт может принести пользу тем и другим».

Вопрос дефицита ИТ-кадров волнует рынок уже не первый год. С учетом вектора на импортонезависимость его актуальность стала только выше. Этой теме и была посвящена специальная сессия «**PRO людей. Кадры для цифровизации**». Модератор сессии — **Николай Прянишников**, председатель комитета по новым технологиям, инновациям и кибербезопасности, Ассоциация независимых директоров, эксперт по стратегическому менеджменту, генеральный директор «Русской Фитнес Группы». Участники дискуссии: **Евгений Анашкин**, президент Федерации спортивного программирования г. Москвы, представитель платформы Foncode; **Марат Исмагулов**, HR-директор, «Альфа Банк»; **Артем Петров**, генеральный директор, «Русагро Тех», член наблюдательного совета Альянса в сфере ИИ; **Марианна Снигирева**, CEO, «Нетология»; **Валерий Тихомиров**, генеральный директор, Полюс Digital; **Полина Хабарова**, заместитель генерального директора, директор по трансформации бизнеса, директор департамента бизнес-приложений, HR-директор, КРОК.

«Как вы знаете, людей сейчас нигде не хватает, но в цифровизации особенные есть сложности, но и есть потенциальные, конечно, возможности», — открыл дискуссию **Николай Прянишников**.

Марианна Снигирева отметила рост количества junior-специалистов: «Сейчас на рынке появилось очень много джунов, а работодатели не хотят нанимать новичков, всем нужны мидлы и сеньоры. Ситуация на самом деле интересная: в некоторых сферах может образовываться дефицит кадров, хотя специалистов зачастую достаточно, просто опыта у них сильно меньше, чем указано в большинстве вакансий. Необходимо признать, что здесь есть только один выход — начать нанимать джунов и растить их внутри компании. Если вчера мы хотели брать в штат только выпускников МФТИ, с опытом работы от полутора лет в классной большой компании, то сегодня нужно уже постепенно привыкать к тому, что нанимать человека любого возраста с минимальным опытом работы — это не страшно». **Полина Хабарова** о ситуации с junior-специалистами: «Один из выходов — это работа с регионами, далекими от основных экономических центров. Несмотря на

повсеместную доступность технологий и информации, там еще достаточно много молодежи, которая не профориентирована в цифровые профессии». **Марат Исмагулов** поделился опытом «Альфа Банка»: «Лично мы, например, сейчас не ощущаем какого-то хаоса на рынке IT, потому что на самом деле уже года полтора как мы достаточно стабильно, спокойно, в отличие от предыдущих лет, нанимаем достаточно большое количество айтишников, которые нам нужны».

Валерий Тихомиров выделил три ключевых направления по решению проблем с кадрами на промышленных предприятиях: «Во-первых, требуется и дальше повышать операционную эффективность, в т.ч. за счет цифровизации производства, когда предприятия при широком использовании цифровых советчиков или цифровых сервисов смогут снижать требования к квалификации новых сотрудников и оптимизировать численность производственного персонала в удаленных регионах производственной деятельности. Во-вторых, компаниям необходимо будет внедрять программы удержания персонала, поскольку это в конечном счете будет эффективнее, чем нанимать новых специалистов в условиях дефицитного рынка трудовых ресурсов. Те компании, которые построят работающие схемы удержания персонала, как раз получат конкурентные преимущества для того, чтобы двигаться дальше в текущих реалиях. И в-третьих, требуется сосредоточиться на работе с профильными вузами страны, чтобы сопровождать будущих работников компании с момента их поступления в институты и формировать у них те навыки и знания, которые востребованы на современном предприятии».

Артём Петров отметил важные тенденции для соискателя — гибридный формат работы и заинтересованность в задачах: «Мы чувствуем, что позади остались вот эти вот повышения, вот эти гонки в какой-то мере. То есть пришло какое-то спокойствие, но тем не менее я вижу, что это рынок продавца, потому что люди зачастую приходят с несколькими офферами. Люди выбирают. И это нормально. Людям, что я отмечаю, сейчас важны задачи. Реально важны задачи. Мы вот в "Русагро" зачастую удерживаем людей, потому что у нас разный бизнес. У нас B2C, B2B, хочешь — в сельхозку можем отправить, в поля. То есть реально очень много интересных задач. И вот этим мы многих ребят удерживаем, и они приходят к нам».

Ключевой блок дискуссии был посвящен теме «Решит ли генеративный искусственный интеллект кадровые вопросы?»

Марат Исмагулов прокомментировал: «Вряд ли через год что-то изменится и вряд ли кого-то из нас сейчас заменят. [...] В любом случае нейросети смогут сделать какие-то рутинные задачи более простыми и более автоматизированными, а чтобы такие задачи формировать, все равно потребуется человек». **Полина Хабарова** отметила: «Вопрос неоднозначный. Конечно, в ближайшей перспективе нас никто не заменит, в первую очередь, потому что внедрение ИИ и замещение им каких-то рутинных операций для бизнеса гораздо дороже, чем наем».

В рамках темы привлечения и удержания кадров **Евгений Анашкин** отметил важность платформы Foncode для развития кадров: «Наша задача — программирование должно быть в школах с пятого класса. Это вот, как знаете, когда занимаются какими-то видами спорта с 8 лет. То же самое должно быть. У нас к 11 классу должен быть подготовлен программист, а институт уже должен его дальше развивать, а не то что начинать с первого курса. Вот такая вот популяризация, такая наша задача».

Полина Хабарова поделилась статистикой «Около 30-40% нашего найма — это стажеры, то есть студенты или выпускники, для которых КРОК — первое место работы. Такая воронка молодых талантов возможна, потому что мы начинаем работать с ними со школы — для нас employee journey map начинается со средних классов. Через образовательные и профориентационные программы мы за год охватываем порядка 3000 школьников по всей России».

Заключительная сессия называлась «**PRO стартапы и инвестиции. Особенности инноваторства в нынешней реальности**». Модератор сессии **Антон Устименко**, партнер, Б1. Участники дискуссии: **Никита Бугров**, руководитель направления инноваций HeadHunter, соруководитель венчурного фонда hh Ventures; **Константин Гибало**, венчурный партнер, фонд «Восход»; **Екатерина Захарова**, партнер, ASB Consulting Group; **Олег Кивокурцев**, основатель, директор по развитию, «Промобот»; **Валерий Климов**, основатель Twinby, сервиса знакомств на базе психологической совместимости; **Дмитрий Курин**, директор по инновациям и инвестициям, МТС; **Артем Седов**, сооснователь и генеральный директор, «Большая тройка».

Открыл сессию модератор **Антон Устименко**, выделив основные тенденции на венчурном рынке «Три основных тезиса, про тренды, которые мы наблюдаем на венчурном рынке: 1) российские венчурные инвестиции сильно просели. И Россия в этом не одинока. В рамках цикличности это случилось во всём мире, хотя в силу местной специфики в России оно ощущается гораздо сильнее; 2) корпоративная инновационная и трансформационная повестка как никогда очень актуальна, и корпорации продолжают искать решения. Однако из-за сокращения доступа к технологиям и стартапам задача становится более сложной, а решения находятся более прагматичные — такие как собственная разработка, пилоты и скаутинг; 3) мы наблюдаем целую волну новых российских IPO 2.0, в которой технологические компании гораздо меньшего размера теперь могут выходить на биржу, что имеет свои плюсы и минусы; тем не менее такой всплеск активности позитивно влияет на всю венчурную экосистему и внушает оптимизм».

Никита Бугров прокомментировал повестку инвестиций и работу со стартапами в HeadHunter: «Мы по-прежнему сфокусированы в наших поисках на нишах, смежных с нашим основным бизнесом. Например, вертикальные истории, связанные с поиском работы и подработки, автоматизация HR-функции, продукты для активных и пассивных соискателей. Мы ответили для себя на вопрос: делать или инвестировать, но выбрали и делать, и инвестировать. Для каких-то рынков или тем мы понимаем, что нужно делать самим, потому что, например, у нас есть максимальная экспертиза внутри компании или мы понимаем, что интеграция купленной компании займет больше времени, чем создание подобного продукта самим. В нишах, где важна скорость или у нас нет экспертизы, мы стараемся делать инвестиции».

«Для создания сильной инновационной экосистемы МТС активно инвестирует в стартапы: от миноритарных венчурных инвестиций до полных поглощений компаний, от партнерской модели без equity-участия до Asset Deal и Acqui hiring», — поделился опытом компании **Дмитрий Курин**. «Приоритетен стратегический подход инвестирования: поиск потенциала применения технологий в вертикалях экосистемы: в сфере медиа и развлечений, туризма, кибербезопасности и т.д. При этом используется гибкий подход работы со стартапами — это способствует развитию внутри корпорации предпринимательской энергии, необходимой для развития инновационной составляющей компании». МТС создала отдельный венчурный фонд, предназначенный для инвестиций в решения с использованием искусственного интеллекта, включая Gen AI, на ранних стадиях. Лидирующим технологическим корпорациям, по мнению Дмитрия, инвестировать в решения на этом рынке становится уже нормой, но развивать самим фундаментальные горизонтальные наукоемкие продукты с использованием GenAI кажется историей не для российских стартапов. В МТС видят потенциал в развитии вертикальных решений, которые позволяют применять решения на основе LLM, автоматизации и решения конкретных задач и проблем.

Константин Гибало также поделился экспертизой о ситуации на венчурном рынке: «То, что мы видим сейчас - это избыток ликвидности рублёвой в России, зафиксировано рекордное количество

брокерских счетов (около 30 млн), розничные инвесторы находятся в поиске альтернативы, где можно свои средства разместить. И на наш взгляд часть этих средств придет на венчурный рынок и технологические IPO».

Екатерина Захарова прокомментировала особенности структурирования венчурных сделок: «Если говорить о фондах, то самый, наверное, приемлемый механизм структурирования в Российском законодательстве, который сейчас существует, именно для венчурных фондов, — это договор инвестиционного товарищества. Второй используемый вариант — ЗПИФ — менее релевантный. Если говорить о плюсах и минусах, договор инвестиционного товарищества максимально гибкий, диспозитивный и приближен к принципам создания венчурных фондов в лучших мировых практиках. Косты на его содержание минимальные, если сравнивать с ЗПИФом. У ЗПИФ один из самых больших плюсов — возможность привлечения инвестиций от физических лиц, но будем надеяться, что законодатель и здесь уравнивает шансы структур».

Олег Кивокурцев рассказал об инвестициях на российском рынке и экспорте: «На текущий момент я могу с уверенностью сказать, что на российском рынке очень много денег. У нас по российскому сегменту идёт сильный прирост и в том числе благодаря этому выручка выросла на 50% по сравнению с прошлым годом. Насколько это будет долго продолжаться, мы не знаем, поэтому сразу отвечаю на второй вопрос, нужно обязательно ориентироваться и на экспорт. Конечно же, в первую очередь речь идёт о странах Азиатско-Тихоокеанского региона, о странах Ближнего Востока. В обоих этих регионах на текущий момент достаточно хорошо идут дела с экономикой. И с точки зрения выхода на рынок, по большому счёту, каких-то серьёзных барьеров нет».

Валерий Климов поделился опытом привлечения инвестиций и взаимодействия с инвесторами: «Всю коммуникацию с инвесторами нашего синдиката, а это порядка 40 человек, взял на себя лид-инвестор, фонд Impact Capital. Мы проводим отчётные встречи, рассказываем о результатах и планах. Но основные операционные вопросы взаимодействия взял на себя фонд. Для небольшого стартапа такой вариант оказался наиболее удобным. Мы концентрируемся на самом развитии проекта. Знаем, что несколько десятков человек верят в команду и продукт. И можем посвятить время и силы технической части, а не организационной».

«Пульт цифровизации» посетили более 300 человек очно и более 1500 онлайн. Мероприятие транслировалось в метавселенной, а благодаря искусственному интеллекту сервиса Meyou.ru состоялось более 250 знакомств. На форуме участники отметили ценность технологических коллабораций, обсудили зрелость российских ИТ-решений, современные методы обеспечения информационной безопасности, тренды в стратегическом планировании на 2024 год.

Партнерами форума выступили: SberDevices, «Альфа Банк», МТС, FONCODE, Nexign, DataPy, ASB Consulting Group, Dis Group, Kept, «Самолет», Б1.