

Почему искусственный интеллект так и не смог вытеснить младших айтишников с рынка труда

ПРИЛОЖЕНИЕ К «РОССИЙСКОЙ ГАЗЕТЕ»

18 мая 2026 понедельник № 105 (9941)

**ТУРИЗМ / Биометрия делает путешествия удобнее**  
**Улыбки достаточно**

Андрей Кутузов

В России начали тестировать новые сервисы подтверждения личности без бумажного паспорта. Так, например, пилотные проекты уже запустили РЖД и ряд гостиничных сетей.

В поездках Дирекции скоростного сообщения РЖД пассажиры теперь могут пройти посадку по биометрии. Пока сервис работает в тестовом режиме на начальных станциях нескольких маршрутов: Москва—Кострома, Москва—Иваново и Москва—Нижний Новгород.

Для подтверждения личности проводники используют портативные устройства с камерой. Пассажиру необходимо заранее зарегистрировать биометрию в Единой биометрической системе и дать согласие на обработку данных на специальном сайте.

Во время посадки достаточно предупредить проводника о желании пройти идентификацию по биометрии и посмотреть в камеру устройства.

В РЖД подчеркивают, что биометрия не заменяет полностью традиционные способы посадки, а выступает альтернативой. На время пилотного проекта пассажирам все еще рекомендуется иметь при себе документ, использованный при покупке билета.

Как отмечают разработчики сервиса, новый механизм должен ускорить посадку, сократить очереди и повысить эффективность работы перевозчиков при соблюдении требований к защите персональных данных.

Капрелю 2026 года биометрию в ЕБС зарегистрировали около 10 миллионов россиян

Параллельно аналогичный подход начали внедрять и в гостиничном секторе. Пользователи мессенджера Max теперь могут записаться в отели с помощью сервиса «Цифровой ID» без заполнения бумажной анкеты.

Во время регистрации гость показывает сотруднику гостиницы QR-код в приложении, после чего данные автоматически подставляются в форму зачисления. Сервис уже тестируется в нескольких гостиницах, включая Four Seasons Hotel Moscow, «Сочи Парк Отель», «Космос Шереметьево» и Mantara Supreme Seaside.

Пока система доступна только совершеннолетним гражданам России и работает в пилотном режиме. Однако в течение года сервис планируют масштабировать на несколько тысяч гостиниц по всей стране.

При этом окончательное решение о способе регистрации остается за пользователем. Как и в случае с биометрической посадкой в поездах, сотрудники гостиниц пока могут дополнительно запросить бумажный паспорт для сверки данных.

Сервис «Цифровой ID» в мессенджере представляет собой динамический QR-код, который используется для подтверждения личности и возраста пользователя. Код автоматически обновляется каждые 30 секунд, поэтому сделать его скриншот для повторного использования невозможно.

Сервис доступен только совершеннолетним гражданам России и привязывается к конкретному устройству пользователя. Сейчас цифровой идентификатор уже можно использовать в кассах самообслуживания нескольких продуктовых сетей, а также в музеях, театрах и вузах.

Создать цифровой ID можно через настройки профиля. Для этого потребуется пройти идентификацию с помощью биометрии, заграничного паспорта нового образца, водительских прав или подтверждения личности через банк. При смене мобильного телефона или номера мобильного сервиса необходимо активировать заново любым из перечисленных способов.

**СТРАТЕГИЯ / Государство и предприятия начинают получать практическую отдачу от нового национального проекта**

## К взлету готовы



**Галина Платунина,** заместитель заведующего кафедрой «Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии» МТУСИ

**АКЦЕНТ**

**ВСЕ НОВЫЕ СЕРВИСЫ ДОЛЖНЫ ЗАПУСКАТЬСЯ НА КОНТРОЛИРУЕМОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЕ**

Уже по результатам 2025 года новый нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» можно оценивать как масштабную попытку перестроить экономику, управление и повседневную инфраструктуру взаимодействия частных лиц и бизнеса с цифровой средой.

Если смотреть на его итоги с экономической точки зрения, то главный результат состоит не только в количестве подключений, платформ или сервисов, но и в том, что цифровизация окончательно перестала быть периферийной темой и стала одним из базовых факторов производительности, управляемости и устойчивости российской экономики, то есть проект сыграл роль институционального ускорителя: он задает рамку, в которой цифровые решения стали восприниматься не как дополнительная опция, а как обязательный элемент современной хозяйственной и общественной деятельности.

**Правильный темп**

Среди ключевых достижений 2025 года можно выделить несколько направлений. Одним из

ключевых стало дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры. Для экономики она важна не меньше, чем сами сервисы: без устойчивой связи, центров обработки данных, платформ обмена информацией и облачных решений невозможно ни масштабировать бизнес-процессы, ни внедрять современные модели управления. На протяжении всего 2025 года продолжалось расширение доступа к цифровым каналам связи, развитие сервисных платформ, укрепление технологической базы для государственных и корпоративных решений. В первую очередь это критично для регионов, где присутствует цифровое неравенство, ведь оно напрямую влияет на различия в качестве услуг, доступе к образованию, здравоохранению, госуслугам и возможностям предпринимательской деятельности.

Другое важное достижение — цифровизация государственного управления и рост зрелости электронных сервисов. Для частных лиц это означает в более привычном и быстром доступе к услугам, а для бизнеса —

мы хранения и обработки данных, а также сервисы информационной безопасности. В краткосрочном периоде такой разворот повышает издержки адаптации, что создает нагрузку на бизнес. Но если смотреть в долгосрочной перспективе, развитие рынка собственных технологий означает новые инвестиции, занятость и более высокую устойчивость ключевых процессов.

Не стоит на месте и развитие цифровых компетенций и кадрового потенциала. Этот эффект не всегда можно быстро измерить, но от этого он не менее важен стратегически, потому что нацпроект в цифровой сфере опирается не только на деньги и технику, но и на людей, способных проектировать, внедрять, сопровождать и использовать новые решения. В 2025 году тема подготовки кадров, цифровой грамотности, переобучения и формирования новых профессиональных навыков стала еще более значимой. Для экономики это означает постепенное смещение от модели, где цифровизация воспринимается как «закупка технологий», к модели, где она становится частью человеческого капитала.

Применение цифровых технологий в реальном секторе тоже стало одной из главных тем в контексте развития цифровой экономики страны. Если несколько лет назад трансформация ассоциировалась прежде

**Цифровая трансформация оказывает влияние на все производственные процессы.**

всего с банками, маркетплейсами, телекомом и госуслугами, то в 2025 году она существенно затронула промышленность, логистику, агросектор, медицину, образование, строительство и сферу городского управления. Для экономики это важно, потому что реальный эффект цифровизации проявляется в росте производительности, сокращении потерь, снижении простоев, более точном планировании и ускорении оборота капитала. Именно в этих точках цифровая экономика перестает быть абстрактным лозунгом и становится реальным источником эффективности.

**В одну цепочку**

Если говорить о перспективах 2026 года, то здесь проект входит в новую фазу. Этап «массового запуска» во многом уже пройден, и теперь ключевым становится вопрос качества, связности и экономической отдачи. Государственная политика будет еще сильнее смещаться от количественных метрик к прикладному результату: не просто сколько сервисов создано, а насколько они интегрированы, устойчивы, востребованы и действительно снижают издержки для государства, бизнеса и населения.

**ФИНАНСЫ / ЦФА стали удобным механизмом для корпоративного сектора**

## Вечером деньги

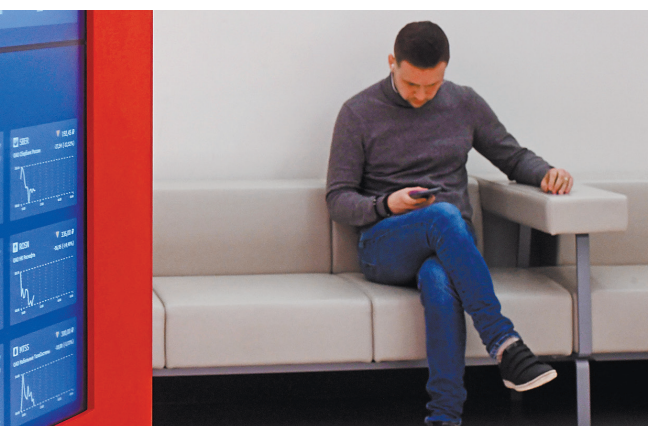
**Александр Лесных**

Российский рынок цифровых финансовых активов (ЦФА) за последние несколько лет превратился из экспериментального сегмента в один из самых быстрорастущих инструментов привлечения капитала. По итогам 2025 года объем размещений ЦФА превысил 1,5 триллиона рублей, а рынок продолжает расти трехзначными темпами. Эксперты, опрошенные «РТ», считают, что бизнес уже начал воспринимать ЦФА как полноценную альтернативу облигациям, однако различные инвесторы пока относятся к инструменту осторожно.

Основатель финтех-платформы SharesPro Денис Астафьев отмечает, что рынок за короткий срок прошел путь от нишевого продукта до полноценного сегмента финансовой системы.

«Рынок ЦФА прошел за четыре года путь от нуля до нескольких триллионов рублей совокупных размещений. По данным Банка России на начало января 2026 года, объем в обращении достиг 690 миллиардов рублей, прибавив 150 процентов за год», — сказал Денис Астафьев.

При этом большинство экспертов подчеркивают, что рынок пока остается преимуще-



**Различные инвесторы все еще предпочитают традиционные финансовые инструменты и редко выбирают ЦФА в качестве альтернативы.**

ственно корпоративным. Основными покупателями и эмитентами ЦФА по-прежнему выступают банки и финансовые организации.

«Бизнес уже активно использует ЦФА и в целом доверяет инструменту, тогда как доверие розничных инвесторов пока достаточно умеренное», — отметил член совета директоров УК «Финстар Капитал» Лариса Арбатова.

Одной из причин быстрого роста рынка стала простота выпуска цифровых активов по сравнению с классическими ценными бумагами. Если размещение облигаций может занимать несколько месяцев, то

выпуск ЦФА зачастую оформляется за несколько дней. «Там, где облигация требует государственной регистрации и проспекта эмиссии, ЦФА выходит за один-два дня. Для среднего бизнеса это означает реальный доступ к публичному долгу без биржевой бюрократии», — подчеркнул Денис Астафьев.

Схожую оценку дает акционер и сооснователь Cyberbird Fintech Group Валерий Бабушкин. «Регистрация эмиссии облигаций занимает три-четыре месяца, а выпуск ЦФА — от нескольких дней до недели. Для компании, которой нужно быстро закрыть кассовый разрыв или привлечь проектное финансирование, это принципиальная разница», — сказал он в разговоре с «РТ».

**КСТАТИ**

Участники рынка ожидают появления новых видов ЦФА уже в ближайшие годы. В частности, речь идет о токенизированных активах с привязкой к сырью, металлам и другим товарам. Одной из причин для этого может стать стремительный рост промышленного спроса на отдельные металлы в виду продолжающейся во всем мире ИИ-гонки. «Примечательно на золото, серебро, платину, палладий, нефть, пшеницу торгуются уже сейчас», — отметил Денис Астафьев. Эксперты считают, что особый интерес такие инструменты могут вызвать у розничных инвесторов, поскольку фактически дают более гибкий аналог облигационных металлических счетов.

Кроме того, рынок постепенно начинает экспериментировать с гибридными продуктами и токенизацией реальных активов. Лариса Арбатова отмечает, что в ближайшие годы значительный рост могут показать цифровые права на имущество и доли в компаниях. Отдельные эксперты считают, что дополнительный импульс рынку могут дать новые законы о криптовалютах и развитие цифрового рубля. Хотя влияние этих факторов оценивается по-разному. «Цифровой рубль снижает психологический барьер входа на платформы ЦФА», — отметил Астафьев.

**БЕЗОПАСНОСТЬ / Компании все больше инвестируют в киберзащиту**

## Отбить атаку

Михаил Калмацкий

Активное использование цифровых технологий во всех отраслях экономики и в госсекторе требует усиления мер защиты значимой информации. Российские компании вкладывают все больше средств в кибербезопасность, а отечественные разработчики создают необходимые для этого ИТ-продукты.

Кибератаки на ресурсы российского бизнеса и госструктур продолжают расти. К примеру, в 2025 году число атак на веб-порталы ведущих российских компаний выросло на 89% и достигло 3,3 миллиарда, подсчитали эксперты сервиса WAFK «Солар». Большая часть таких атак — это попытки автоматизированных ботов найти уязвимости, которые могут привести к утечке данных и приостановке работы веб-ресурсов.

Фокус кибератак сегодня не меняется: основу по-прежнему составляют фишинг и DDoS, рассказал «РТ» генеральный директор компании «ГИГАНТ компьютерные системы» Сергей Семкин. «Главный источник ущерба для государственных организаций — фишинговые атаки. Они стали сложнее и агрессивнее: речь уже не только о краже данных, а о целенаправленной дискредитации», — подчеркнул эксперт. — В бизнесе картина аналогичная. Под ударом остаются крупные компании, в первую очередь нефтегазовые. И в последнее время усилился фокус на маркетплейсы и телеком-секторы, напрямую влияющие на повседневную жизнь граждан».

Надежная киберзащита стала абсолютной необходимостью, и все это прекрасно понимают. По оценке консалтинговой компании «ФинЭкспертиза», в 2024 году российские компании и госсектор увеличили затраты на кибербезопасность на 21% — до 209 миллиардов рублей. Больше всего инвестировали организации из секторов ИТ и связи, финансов и страхования, добычи полезных ископаемых.

**ПРАКТИКА / Бизнес пытается ограничить вред от нейросетей**

## Генератор ошибок

Евгений Семенов

Российские компании все активнее внедряют нейросети в повседневную работу — от маркетинга и клиентского сервиса до анализа данных и разработки программного обеспечения. Однако вместе с ростом популярности ИИ-инструментов бизнес все чаще сталкивается и с их побочными эффектами: снижением качества решений, потерей критического мышления и рисками утечки данных.

Большинство собеседников «РТ» относятся к нейросетям скорее как к полезному инструменту автоматизации, а не как к полноценной замене сотрудников. Генеральный директор ORM-Service Василий Александров говорит, что в его компании ИИ уже взял на себя значительную часть рутинных задач.

«Всю рутину, которую можно оцифровать, мы передали ИИ-агентам. Прямая выгода уже составила более 500 тысяч рублей в месяц за счет ускорения типовых процессов и высвобождения времени менеджеров», — сказал Василий Александров.

Схожий подход используют и в ИТ-компаниях. Генеральный директор «Индустри софт солوشнс» Алексей Акулов отмечает, что нейросети помогают ускорять прототипирование кода, анализ документации и подготовку отчетности.

«Нейросеть хороша для задач с низкой ценой ошибки. Там, где ошибка стоит миллионов рублей или остановки производства, мы сохраняем человека в контуре принятия решений», — подчеркнул он.

При этом почти все эксперты признают: вместе с ростом популярности ИИ появились и новые проблемы. Одна из главных — постепенная деградация мышления сотрудников.

**ПРАВО / Новый закон изменит работу цифровых платформ**

## Пространство для роста

Анна Полякова, руководитель московского отделения независимого профсоюза «Новый труд»

Осенью 2026 года вступает в силу Федеральный закон № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики». Его действие затрагивает практически каждого: заказ еды через приложение, вызов такси, покупки на маркетплейсе или сдача квартиры онлайн — все это элементы платформенной экономики.

Впервые на федеральном уровне появляются четкие правила для цифровых платформ-посредников. Маркетплейсы и агрегаторы будут обязаны заранее уведомлять продавцов об изменении условий работы, создать систему досудебных жалоб и войти в единый государственный реестр платформ.

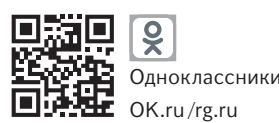
Кроме того, вводится понятие «цифровая платформа» и «партнер платформ», а также закрепляется ответственность платформ за достоверность информации. По сути, формируется первый полноценный правовой фундамент для отрасли, которая уже дает работу миллионам людей.

Платформенная экономика изменила организацию труда. Электронные платформы заменили часть функций кадровых служб, бухгалтерии и напрямую связали исполнителя с заказчиком. На этом фоне вырос рынок доступных услуг, а миллионы людей получили возможность зарабатывать через платформы.

Но технологический рост столкнулся с новой реальностью. Повышение налоговой нагрузки и изменение правил для специальных режимов заметно снизили интерес бизнеса к легким форматам работы. Все чаще предприниматели выбирают либо автоматизированную упрощенку, либо пытаются компенсировать издержки через сокращения и автоматизацию.

А3

А3



## Отбить атаку

**A1** Опросы крупнейших компаний показывают, что большинство из них увеличили расходы на киберзащиту и в 2025 году. Очевидно, что тенденция продолжится. По прогнозу Центра стратегических разработок (ЦСР), в 2026-м российский рынок информационной безопасности (ИБ) вырастет до 448 миллиардов рублей, а к 2030-му — до 968 миллиардов.

Консультант по кибербезопасности КРОС Александр Дворянский выделяет три ключевых вектора защиты информации. «Первый — безопасная разработка DevSecOps (интеграция методов информационной безопасности во все этапы жизненного цикла ПО. — Прим. ред.), фиксируется существенный рост и развитие этого рынка. Второй — вовлечение сотрудников. Регулярное обучение основам информационной безопасности существенно снижает риски человеческого фактора при инцидентах. Третий вектор — вовлечение менеджмента, который должен четко осознавать и понимать роль ИБ в компании».

Без ИИ специалисты уже не могут эффективно реагировать на все кибератаки

Ключевой тренд обеспечения кибербезопасности для госсектора и крупного бизнеса — усиление защиты цепочек поставок, отмечает генеральный директор ИТ-компании УЦСБ Валентин Богданов. «Любой элемент, например, обновление от вендора, сторонняя библиотека или сессия удаленного доступа подрядчика, теперь проходит обязательную проверку», — пояснил он «РГ». — Также наблюдается тренд на автоматизацию управления и контроля ИБ: компании и госорганы внедряют системы непрерывного мониторинга, оркестрации и автоматического реагирования на инциденты, что позволяет минимизировать человеческий фактор и повысить скорость принятия решений».

«Информационная безопасность перестает быть просто ИТ-функцией и трансформируется в полноценный инструмент управления бизнесом», — добавляет руководитель департамента по работе с узниками и инцидентами информационной безопасности Бастион Дмитрий Калинин. — Подтверждение этому — рост интереса к

превентивным подходам безопасности: тестированию на проникновение и киберучениям. Также организации уделяют более пристальное внимание мониторингу инфраструктуры и внешнего периметра, понимая, что своевременное обнаружение компрометации позволит избежать негативных последствий».

Эксперты отмечают, что в дополнение к классическим средствам защиты: антивирусам, межсетевым экранам и т.д., все более значимую роль в кибербезопасности играют технологии искусственного интеллекта. «Роль ИИ растет, потому что объем событий и атак уже невозможно эффективно обрабатывать вручную», — отметил Сергей Семикин. — ИИ используют для анализа потоков данных, выявления аномалий и ускорения реакции. При этом он не заменяет классические средства защиты, а становится надстройкой, которая повышает их эффективность и скорость работы».

ИИ в информационной безопасности работает прежде всего на скорость, подтверждает директор по ИБ и инфраструктуре компании Aistop Кирилл Манжура. «Системы на базе машинного обучения обнаруживают аномальное поведение внутри сети быстрее, чем аналитик успевает среагировать. Это критично: среднее время от проникновения до ущерба оценивается минутами», — пояснил «РГ» эксперт.

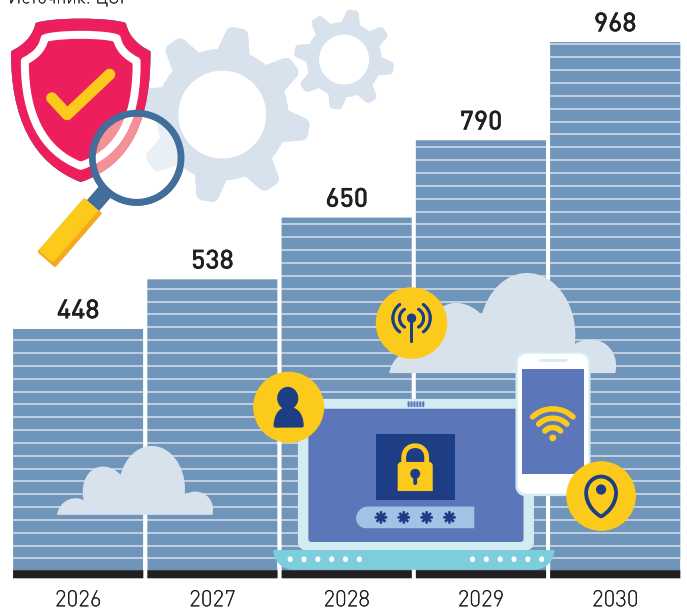
«Пока бизнес только начинает пользоваться ИИ, но в ближайшие годы рост будет многократным, и через пять лет мы ожидаем не менее 30 процентов компаний со средствами защиты, использующими нейросеть для обнаружения или предотвращения атак», — уверен управляющий ИТ Group Евгений Царев.

Еще один важный тренд — фокус на отечественных ИТ-продуктах для кибербезопасности. По данным ЦСР, доля иностранных решений в совокупных затратах компаний по итогам 2024 года снизилась до 7 процентов, а в десятке лидеров российского рынка не осталось ни одного зарубежного производителя.

«Мы видим, как многие компании проектируют свои информационные системы и средства защиты с учетом возможности полного перехода на российские решения и продукты», — отметил Александр Дворянский. — И можно с уверенностью сказать, что большая часть существующих отечественных решений соответствуют стандартам рынка и являются более чем достойной заменой ушедшим иностранным аналогам».

### ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В РОССИИ, МЛРД РУБ.

Источник: ЦСР



## РЕШЕНИЕ / Грамотное внедрение ИИ обеспечит эффективное развитие бизнеса

# Подход с умом

Михаил Курбатов

Технологии искусственного интеллекта могут серьезно повысить продуктивность любой компании, но отдача зависит от того, насколько верно выбрана роль для ИИ. О том, как следует готовиться к внедрению инновационных сервисов, какие шаги необходимы для их интеграции в бизнес-процессы, «РГ» рассказал Сергей Голицын, руководитель направления T1 ИИ ИТ-холдинга T1.

*Что нужно в первую очередь сделать компании, которая стремится внедрить у себя искусственный интеллект?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Как ни странно это прозвучит, но начинать работу с технологиями искусственного интеллекта нужно с ментальной перестройки сотрудников — и рядовых пользователей, и что более важно — топ-менеджмента. Готовность реально использовать новые инструменты в ежедневной деятельности и есть гарантия того, что немалые инвестиции будут не напрасными. Так что технической трансформации обязательно предшествует изменение цифровой культуры, в противном случае ИИ останется на уровне декларации, а работать будет по-прежнему человек, с его пределом эффективности.

Чтобы этого не случилось, следует помочь сотрудникам понять, что такое искусственный интеллект и какую пользу он может принести. Поверьте, когда человек видит, что нейросеть забирает на себя рутину, например, анализ огромного массива документов, он довольно быстро становится амбассадором нового сервиса. За первыми адептами устремляются и другие члены коллектива: никто не хочет терять конкурентную способность на рынке труда.

*Какие еще моменты важно учитывать в ходе цифровой трансформации?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Одной подготовки сотрудников для эффективного внедрения ИИ недостаточно: вся операционная цепочка требует пересмотра. Эффект будет только тогда, когда новые сервисы будут органично встроены в бизнес-процессы, а не прикручены искусственно сверху. Задача — сделать так, чтобы нейросеть и человек дополняли действия друг друга, а не дублировали. Какие задачи делегировать искусственному интеллекту, а на каких сконцентрировать усилия человека — как только зоны ответственности будут определены, формируются новые регламенты и работа выстраивается по-новому. Без этого ИИ может только усложнить работу и увеличить сроки выполнения задач.

*Если у сотрудников и компаний возникает сложность с адаптацией к новой цифровой культуре, как это преодолеть?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Слом привычной модели всегда вызывает страх и неприятие. От руководства компании зависит, как долго продлится этот период и не перерастет ли в тихий саботаж. Обязательным условием удачной трансформации становится доверие к ИИ. Даже отдельных сотрудников, а компании в целом. Внимание к



АКЦЕНТ

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ ОПЫТНЫХ КОМАНД СОКРАЩАЕТ РИСКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

ИИ-трансформации со стороны руководителей всех уровней, четко транслируемая позиция о передаче ряда задач ИИ, формирование понятных показателей эффективности в новых условиях — факторы, без которых ИИ работать не начнет. Работать будет по-прежнему человек, с его пределами эффективности.

Также важно хотя бы на базовом уровне объяснить особенности функционирования самого ИИ. Многих страшат возможные «галлюцинации» моделей (ошибочные выводы ИИ). — Прим. ред., но, поскольку нейросеть лишь отвечает на запрос пользователя, результат напрямую зависит от того, как он был сформулирован. Это позволяет со временем расширить круг обязанностей ИИ. Сегодня мы не можем пока доверить алгоритмам управление критической инфраструктурой, но делегировать какие-то аналитические задачи вполне возможно.

*Как тогда компании организовать трансформацию внутренних процессов при внедрении ИИ?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Мы рекомендуем запускать три трека одновременно. Первый — это трансформация ИТ-инфраструктуры, чтобы можно было гибко интегрировать ИИ-решения в бизнес-процессы: создавать ИИ-агентов и быстро настраивать прикладные сервисы.

Второй трек — обучение сотрудников. Нужно научить людей пользоваться новым инструментарием, продвигать сотрудникам, как можно применять ИИ-решения для разного спектра задач: аналитических, работы с документами, в производственных процессах и т.д.

Наконец, третий трек — это трансформация функций и бизнес-процессов с учетом использования ИИ. Подчеркну, что мы прошли фазу «все, что нейросеть — это круто», и теперь смотрим на результаты. Если разби-

рать, почему 95% пилотных проектов в ИИ терпят неудачу, можно увидеть, что причина совсем не в ИИ, а в том, что технологию интегрировали в процесс, для которого она не предназначена, и никто не измерял, что изменить должно было измениться.

*Какие подразделения компании должны быть задействованы в цифровой трансформации и какие процессы нужно автоматизировать с помощью ИИ в первую очередь?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Основными драйверами изменений выступают функциональные подразделения. Они досконально знают рабочие процессы, понимают, на каком отрезке автоматизация сократит нагрузку на сотрудников и даст ему возможность заниматься более важными и интересными задачами. А ИТ-подразделение компании — это команда, которая поможет правильно настроить ИТ-инфраструктуру под эти задачи.

Для автоматизации же первыми стоит выбирать функции, где работа уже оцифрована, формализована и содержит большое количество текстовых документов. Это, к примеру, архитектурные, инженерные и финансовые задачи, менеджмент, офисная и операционная деятельность, а также все, что касается работы со СМИ.

*Стоит ли для этого нанимать сторонних специалистов или лучше полагаться на силы внутри организации?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Всегда полезен экспертный взгляд со стороны, тем более если компания проходит этот путь впервые. Привлечение команд, которые уже имплементировали ИИ и знают особенности гибкой инфраструктуры, поможет сократить риски.

При этом стоит создать рабочую группу по искусственному интеллекту внутри компании на

**Сергей Голицын: Новые сервисы должны встраиваться в процессы, а не «прикручиваться» сверху.**

уровне топ-менеджмента, так как без активного участия руководства сложно перестроить работу остальных сотрудников.

*Какие шаги необходимы для построения платформенной инфраструктуры при внедрении ИИ?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Как в случае с любыми большими внедрениями, начинаем с архитектурного плана и расписания внедрения компонентов. Когда они готовы, запускаем минимум четыре стека: для разработки, тестирования, для промышленной эксплуатации и то, что мы называем «песочницей». На последнем сотрудники смогут проводить эксперименты и тестировать новые гипотезы.

Примечательно параллельно вести перестройку «по кусочкам» и прорабатывать функциональные изменения либо сначала составить полную стратегию цифровой трансформации и уже потом ее реализовывать. Однако второй вариант займет гораздо больше времени.

Что касается выбора подходящей технологической платформы для реализации ИИ-решений, то это зависит от имеющихся у компании информационных систем. Чем сложнее инфраструктура, тем сложнее будет сама технологическая платформа. И для централизованного управления всеми ИИ-решениями и сервисами необходима ML-платформа.

*Как можно оценить эффективность выбранных ИТ-решений?*

**СЕРГЕЙ ГОЛИЦЫН:** Я бы выделил два этапа. Первый — проводить мониторинг того, как сотрудники используют ИИ-решениями, разворачиваемыми в компании. Чем чаще сотрудники используют новые сервисы, тем выше вероятность, что они полезны в работе.

Второй этап — расчет конкретных показателей: количество обработанных документов, скорость и качество обработки, экономия времени и денег. Как правило, всегда можно объективно оценить, какие возможности обеспечил ИИ.

## Генератор ошибок

**A1** «Сотрудники начинают слишком быстро доверять первому варианту от нейросети и реже идут в аналитику или самостоятельный поиск решений», — отметили основатели event-агентства «Динамика» Александр Шкарупа.

Партнер компании «Тренинг-Бутик» Арсений Аникеев считает, что многие компании уже столкнулись с эффектом «серой зоны», когда сотрудники активно используют публичные ИИ-сервисы без каких-либо правил и ограничений.

«Молодой сотрудник перестает думать сам, не анализирует, а копирует. И вы это заметите ровно тогда, когда понадобится принять нестандартное решение», — сказал Арсений Аникеев.

Особенно заметна эта проблема среди начинающих специалистов. Генеральный директор сервиса GdeRabota.ru Екатерина Агаева отмечает, что новички часто не умеют критически оценивать ответы нейросетей.

«Сильные проблемы возникают у начинающих специалистов. Новички чрезмерно доверяют ИИ и не умеют проверять ответы нейросетей из-за недостатка собственных знаний», — объясняет спикер.

Еще одна серьезная проблема — иллюзия компетентности. По словам основателя компании «ЮниСофт» Алексея Оносова, сотрудники нередко воспринимают красиво сформулированный ответ ИИ как гарантированно правильный.

### Предотвратить утечки информации помогают ИИ-системы, которые не передают корпоративные данные во внешние сервисы

При этом нейросети продолжают регулярно ошибаться и «галлюцинировать», выдавая убедительно выглядящую, но ложную информацию. Алексей Акулов подчеркивает, что особенно опасны такие ошибки в технических и инженерных процессах.

«Нейросеть может уверенно выдать несуществующий факт, ссылку на документ, которого нет, или техническое решение, которое невозможно реализовать», — сказал Алексей Акулов.

Эксперты отмечают, что сильное всего негативный эффект проявляется там, где важна уникальность, эмпатия и ответственность за результат. В первую очередь речь идет о креативе, стратегическом планировании, клиентском сервисе и управленческих решениях. «Когда на отзывы и обращения отвечает только ИИ, клиенты получают одинаковые, бездушные шаблоны и уходят к тем, кто отвечает по-человечески», — рассказал Василий Александров.

По словам Юлии Кузнецовой, руководителя компании «Лаборатория смыслов», автоматизация без участия человека постепенно снижает качество решений. «Особенно проседает качество в процессах, связанных с творчеством, стратегическим планированием и общением с клиентами. Там, где важны эмпатия и понимание контекста, такая подмена сразу заметна», — отметила Юлия Кузнецова.

Дополнительные риски связаны с безопасностью данных. Многие сотрудники загружают внутренние документы и рабочую информацию в публичные нейросети, не задумываясь о последствиях.



Новых сотрудников обязательно нужно знакомить с корпоративной политикой использования нейросетей.

На этом фоне большинство экспертов сходятся во мнении, что полностью запрещать использование нейросетей бессмысленно. Вместо этого бизнесу необходимо выстраивать четкие правила работы с ИИ. Поэтому многие компании постепенно начинают внедрять принцип обязательного «человека в контуре», когда любой результат работы ИИ проходит дополнительную проверку.

Кроме того, эксперты считают критически важным развитие навыков критического мышления у сотрудников. По словам Юлии Кузнецовой, ключевая задача бизнеса сейчас — научить людей не копировать ответы нейросетей бездумно, а проверять и анализировать их.

При этом эксперты уверены: полностью отказаться от нейросетей бизнес уже не сможет. Вопрос теперь заключается не в том, использовать ИИ или нет, а в том, насколько грамотно компании смогут встроить его в свои процессы.

# К взлету готовы

**A1** Одним из главных направлений 2026 года станет дальнейшее укрепление технологического суверенитета. Это означает поддержку отечественного ПО, развитие собственной цифровой инфраструктуры, усиление кибербезопасности, стимулирование перехода на локальные платформы и решения в чувствительных секторах. С экономической точки зрения это важнейший элемент снижения внешних рисков, но чем активнее государство продвигает технологическую автономию, тем выше становятся требования к качеству российских решений, скорости их доработки и стоимости владения для компаний. Бизнесу нужны не просто формально отечественные продукты, а конкурентоспособные инструменты, которые не снижают операционную эффективность.

Второе ключевое направление 2026 года — искусственный интеллект, аналитика данных, автоматизация и платформенные модели управления. Именно тут может формироваться новый прирост производительности. Государство благодаря этому сможет улучшить управление потоками данных, надзорными и сервисными функциями, а для бизнеса это станет инструментом оптимизации спроса, логистики, клиентского сервиса, управления рисками и производственными процессами. Население же в итоге получит более персонализированные и быстрые цифровые услуги.

Третье направление — сокращение цифрового неравенства. В 2026 году этот вопрос остается одним из принципиальных, потому что для экономики цифровой разрыв между крупными центрами и периферией означает разную скорость развития рынков, разный доступ к услугам и разную производительность труда. Поэтому развитие связи, цифровых сервисов и инфраструктуры в малых городах

и сельских территориях — это не только социальная, но и экономическая задача. Чем шире цифровой доступ, тем выше потенциал самозанятости, электронной коммерции, дистанционного образования, телемедицины и локального предпринимательства. Не зря именно этот федеральный проект в структуре нацпроекта выделен в качестве одного из главных, а цель по доле подключения домохозяйств к широкополосному интернету закреплена на уровне 97 процентов.

Для бизнеса влияние нацпроекта в 2026 году будет двойственным. С одной стороны, цифровая среда продолжит упрощать отдельные процессы: электронное взаимодействие, платформенные продажи, аналитику, автоматизацию, работу с государственными сервисами. Это снижает транзакционные издержки и открывает возможности для масштабирования, но с другой стороны, бизнес будет сталкиваться и с ростом требо-

ваний: кибербезопасность, локализация данных, переход на новые программные контуры, необходимость инвестировать в цифровые компетенции и инфраструктуру. Цифровизация — это уже не только источник экономики, но и обязательный порог входа в конкурентную среду, так как компании, которые не успевают адаптироваться, рискуют проигрывать технологически и, как следствие, финансово.

Если подвести общий экономический итог, то за 2025 год нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» можно считать одним из наиболее значимых инструментов структурной модернизации. Следующий этап — переход к цифровизации как измеримому экономическому результату. И именно от того, насколько удастся превратить технологические решения в рост производительности, снижение издержек и повышение качества жизни, будет зависеть оценка проекта в ближайшие годы.

Результат очевиден: для населения эффект от реализации нацпроекта в 2026 году в целом будет положительным. Плюсы вполне понятны: доступ к более быстрому и удобному получению услуг, снижение бюрократической нагрузки, удобство повседневных операций, доступ к дистанционным форматам работы, обучения, медицины и финансовых сервисов. Но вместе с этим растет зависимость людей от качества цифровой инфраструктуры, защиты данных, цифровой тра-

### НЕКОТОРЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НАЦПРОЕКТА «ЭКОНОМИКА ДАННЫХ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВА» ДО 2030 ГОДА

Источник: Правительство РФ



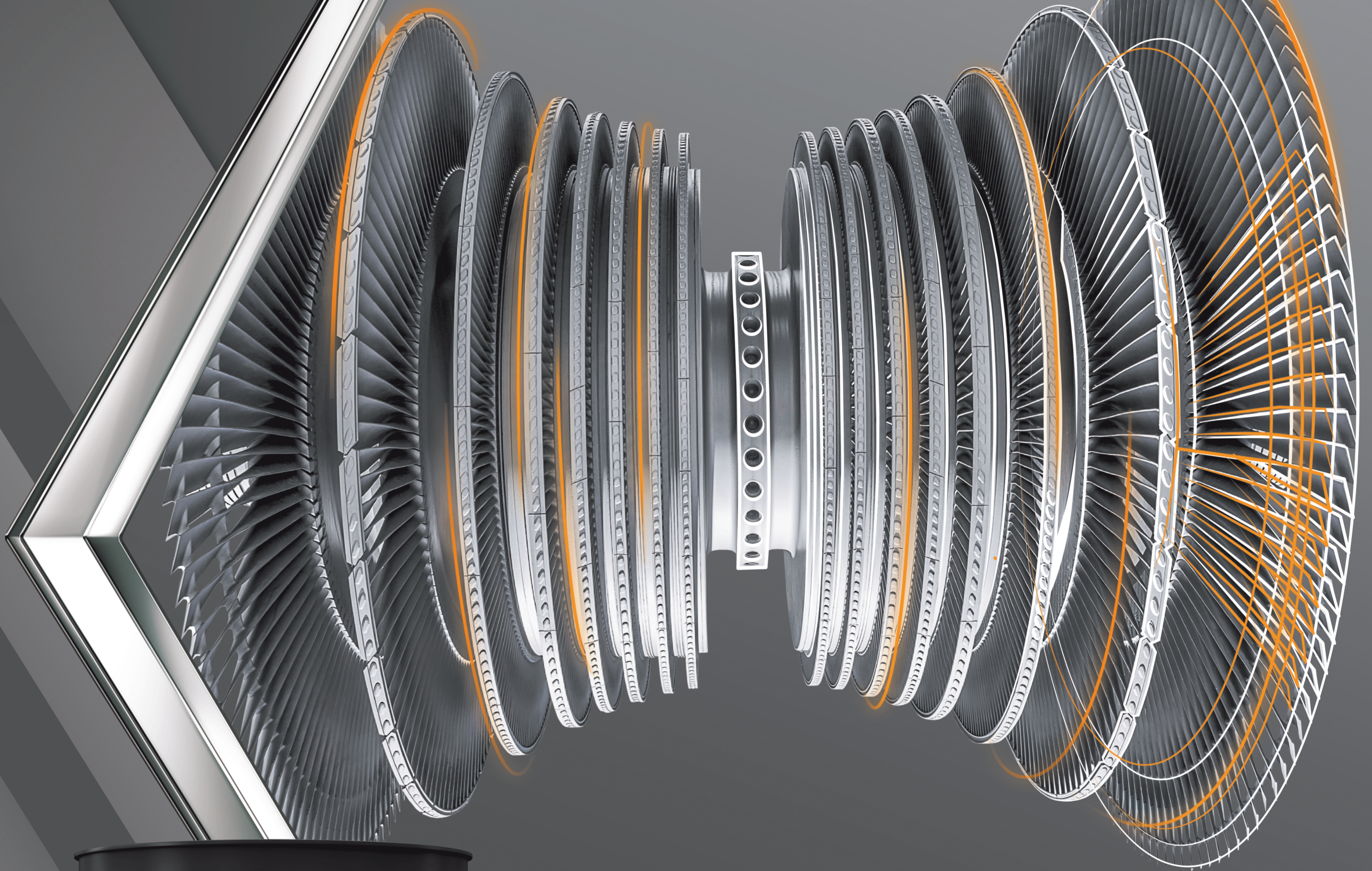
ности и стабильности платформ, поэтому государственная политика в 2026 году должна будет удерживать баланс между ускорением цифровизации и снижением сопутствующих рисков — от утечек информации до разного рода цифрового мошенничества, что будет накладывать определенные ограничения на в целом привычные процессы.

Если подвести общий экономический итог, то за 2025 год нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» можно считать одним из наиболее значимых инструментов структурной модернизации. Следующий этап — переход к цифровизации как измеримому экономическому результату. И именно от того, насколько удастся превратить технологические решения в рост производительности, снижение издержек и повышение качества жизни, будет зависеть оценка проекта в ближайшие годы.





**РОСНЕФТЬ**  
СМАЗОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



## **TURBOGEAR**

**ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЕ  
МАСЛО ПО УНИКАЛЬНОЙ  
РЕЦЕПТУРЕ**

ПОСЕТИТЕ САЙТ  
СКАНИРУЙТЕ  
QR-КОД



[ROSNEFT-LUBRICANTS.RU](http://ROSNEFT-LUBRICANTS.RU)

Реклама