

Пострелиз по итогам Форума лидеров цифрового развития «Пульс цифровизации»

5 декабря 2025 года в Москве состоялся VI ежегодный Форум лидеров цифрового развития «Пульс цифровизации». Мероприятие посетили полтысячи человек, среди которых топ-менеджеры инновационных компаний из различных сфер (телеком, медиа, IT, банки, финтех-сервисы, офлайн- и онлайн-торговля, промышленность, FMCG, транспорт и логистика, фармацевтика и медицина); представители ключевых регуляторов цифровой отрасли; инвесторы, аналитики; журналисты федеральных и отраслевых СМИ.

Участники форума рассказали о разработке и внедрении технологий, поделились кейсами с измеримыми результатами и обсудили новые точки роста с сохранением фокуса на человеке, доверии и качестве решений.

Деловая программа форума включала в себя семь сессий, в которых приняли участие почти 50 спикеров из топ-компаний отрасли.

Открыла мероприятие панельная дискуссия **«Технологический вектор: как бизнес формирует цифровое будущее»**. Ее ключевой темой стала роль технологий в развитии бизнеса и общества, а в центре обсуждения оказались стратегии технологического развития, партнерства и создание конкурентоспособных цифровых продуктов.

Модератором выступил Антон Устименко, партнер, группа компаний **Б1**. Среди спикеров: **Александр Добровинский**, заместитель генерального директора по информационным технологиям и цифровой трансформации, **«Эн+»**; **Кирилл Каем**, директор по инновационному развитию, **Ренова Холдинг**, член ученого совета, **Сколтех**; **Александр Обухов**, генеральный директор, **«Турбо Облако»**, директор по продуктам **РТК-ЦОД**; **Елена Тябутова**, генеральный директор, **«Арнест ЮниРусь»**.

Александр Обухов («Турбо Облако» / РТК-ЦОД): «Мы наблюдаем, как меняются отраслевые стратегии. Например, банки, долго сохранявшие традиционный подход к развитию собственной инфраструктуры (on-premise), теперь активно переносят информационные системы в «облака». Иметь «сервер под столом» уже немодно. Наша клиентская база примерно наполовину состоит из B2G (бизнес для государства) и B2B (бизнес для бизнеса), при этом в сегменте B2B средний бизнес представлен меньше. Наши решения применимы и для создания резервных площадок, и для пилотирования новых продуктов. Если компания не готова к значительным инвестициям, она может взять облачные ресурсы на несколько месяцев «на пробу» и только потом принять решение. Плюс такого подхода в том, что он позволяет получить необходимую инфраструктуру практически мгновенно, без закупок и наращивания собственной экспертизы. Всё это помогает компаниям достигать экономической эффективности, тогда как сроки окупаемости собственных ЦОДов могут превышать десять лет. Мы, например, инвестировали миллиарды рублей в наши облачные площадки и полагаем, что каждому предприятию идти на такие затраты нецелесообразно».

Дискуссия **«Технологии для роста: собственные решения и индустриальные практики»** сфокусировалась на перестройке бизнес-процессов под новые

технологические реалии, развитии собственных решений и формировании устойчивых партнёрств. **Модератор сессии — Николай Прянишников**, главный коммерческий директор, «Группа Астра». Среди спикеров: **Александр Бакулин**, коммерческий директор, **YADRO (входит в «ИКС Холдинг»); Владислав Беляев**, член правления, директор по информационным технологиям, «Черкизово»; **Максим Валин**, директор по цифровой трансформации, госкорпорация «Ростех»; **Сергей Казанцев**, вице-президент по цифровизации и операционной эффективности, «Полюс»; **Вячеслав Кубаев**, главный директор по информационным технологиям, группа компаний «Магнит»; **Андрей Скорочкин**, генеральный директор, **Reksoft Consulting**.

Александр Бакулин (YADRO): «При планировании собственной ИТ-инфраструктуры крупному заказчику важно думать не о том, какое железо и софт закроют его текущие задачи здесь и сейчас, а о том, где компания окажется через три года после цифровой трансформации. Нужно один раз выбрать правильную архитектуру: определить подходы к вычислениям, хранению и защите данных, резервированию и восстановлению, а дальше просто масштабировать ее, добавляя “билдинг-блоки” по мере роста нагрузки. Единая платформа дает бизнесу гибкость и сокращает time-to-market — время, за которое идея превращается в готовый продукт или услугу.

В текущих экономических условиях переход на отечественные программно-аппаратные стеки — насущная необходимость. Сегодня около 50% софта в корпоративном секторе уже базируется на российских решениях. Крупным заказчикам важно, чтобы эти решения выдерживали реальные профильные нагрузки, а не только синтетические тесты. Мы, например, совместно с партнерами за четыре месяца построили и успешно испытали стенд для российской ERP-системы под нагрузкой 30 тысяч пользователей, подтвердив ее готовность к внедрению в крупнейшие инфраструктуры.

В России отличная инженерная школа: наши выпускники обладают высоким интеллектом и умеют учиться, но их практическая готовность после вуза часто невысока, а бизнес не может ждать, пока они “доучатся”. Поэтому мы начинаем практическую подготовку уже со второго курса: YADRO запустила 29 программ с техническими вузами, где студенты работают с реальными задачами и тем софтом, с которым столкнутся в индустрии. Это честная ситуация win-win: студент получает профессию, с которой можно сразу выходить в сложные инженерные проекты, а компания закрывает кадровый дефицит. Отдельный трек — стажировки: в прошлом году на летнюю стажировку подалось более 7 тысяч человек, из них мы отобрали почти 400 студентов. Процент стажеров, которые стали сотрудниками компании, крайне высок».

Параллельно проходила сессия «**Клиентский опыт — 2025: технологии, доверие, эффективность**». Ее ключевые топики: новые стандарты клиентского опыта, персонализированные форматы взаимодействия, использование больших данных и нейросетей для повышения лояльности и роста выручки. На сессии были представлены практические примеры, в которых технологические решения привели к измеримому улучшению клиентского опыта в разных отраслях. **Модератор — Евгения Чурбанова**, президент клуба директоров по маркетингу России, **СМО Club**. Среди спикеров: **Александр Айваз**, директор по управлению данными, «Лемана Тех» («Лемана ПРО»); **Марина Буздалина**, директор по цифровой трансформации, **ГК ФСК**; **Алия Валиуллина**, вице-президент, **Группа «Ренессанс Страхование»**; **Анна Кабанец**, директор по

стратегии клиентского опыта, «Альфа-Банк»; **Константин Романов**, директор по искусственному интеллекту и цифровым продуктам, «Билайн».

Панельная дискуссия «**AI*** с измеримым результатом: от пилота к масштабу**» была посвящена переходу от пилотных AI-проектов к их устойчивому применению. В центре внимания — растущие требования к инфраструктуре, качество данных, эксплуатация моделей, экономика и организационные аспекты масштабирования. Участники обсудили, как встроить AI-решения в действующие процессы, управлять рисками и обеспечивать измеримый бизнес-эффект. **Модератор — Александр Диденко**, руководитель Лаборатории искусственного интеллекта Центра коммуникаций и цифровых решений, Московская школа управления «Сколково». Спикеры: **Александр Ионов**, руководитель ИИ-департамента, «Точка Банк»; **Кирилл Колесников**, генеральный директор, «Алгоритм С» (Группа Синара); **Дмитрий Криволапов**, директор департамента по данным и аналитике, Lamoda; **Сергей Крылов**, вице-президент по развитию технологического бизнеса, «Сбербанк»; **Андрей Рыбинцев**, управляющий директор по искусственному интеллекту, «Авито».

Андрей Рыбинцев («Авито»): «В "Авито" мы уже 11 лет внедряем технологии ИИ, и с приходом генеративных моделей появились качественно новые возможности. Их важное отличие в способности создавать нечто новое и сверхкачественное, будь то текст или предлагаемое решение. Это позволяет напрямую увеличивать вовлечённость пользователей и, как следствие, количество сделок.

Один из самых показательных примеров — нейро-подсказки для ответов в нашем мессенджере. Небольшая на вид функция, построенная на генеративном ИИ, дала прирост в 1% к общему числу сделок. В наших масштабах это огромный эффект.

Главный урок наших внедрений: максимальный результат достигается тогда, когда специалисты по ИИ и владельцы бизнес-процессов работают вместе. Большая разница — автоматизировать процесс, спроектированный под возможности ИИ, или пытаться встроить ИИ в устаревшие механики. Во втором случае эффективность неизбежно падает. Перед тем как автоматизировать какой-либо процесс, нужно сначала перестроить его, чтобы раскрыть весь потенциал ИИ.

В "Авито" мы рассматриваем генеративные технологии не как точечные улучшения, а как драйвер создания принципиально новых сервисов и переосмысления внутренних операций, чтобы бизнес рос».

Сессия «**Экономика доверия: киберустойчивость, данные и биометрия**» сфокусировалась на стратегических аспектах киберустойчивости и защите данных в новой технологической среде. В центре внимания оказалась и безопасность цифровой инфраструктуры, работа с биометрией и формирование доверия пользователей. Участники сессии обсудили, как компании и регуляторы выстраивают системы защиты, обеспечивают их устойчивость, оценивают и нивелируют риски. **Модератор — Алексей Лукацкий**, бизнес-консультант по информационной безопасности, **Positive Technologies**. Спикеры: **Алексей Волков**, вице-президент по информационной безопасности, «Билайн»; **Сергей Демидов**, директор департамента операционных рисков, информационной безопасности и непрерывности бизнеса, «Московская биржа»; **Артём Дмитриев**, управляющий партнёр, **Comply**; **Илья Зуев**, вице-президент

по информационной безопасности, «МТС Банк»; **Вячеслав Касимов**, CISO, «Точка Банк»; **Лука Сафонов**, бизнес-партнёр по инновационному развитию, группа компаний **Гарда**; **Евгений Семенов**, заместитель генерального директора, «Центр биометрических технологий».

Название панели «**Баланс системы: человек и технологии в одной команде**» говорит само за себя. Спикеры сессии искали баланс между технологической рациональностью и эмоциональным интеллектом. Обсуждение коснулось того, как компании формируют культуру, в которой цифровые системы и AI становятся помощниками, а не заменой человека, какие компетенции выходят на первый план и как выстраиваются модели лидерства и взаимодействия. **Модератор — Екатерина Баталина**, директор практики по управлению персоналом, организационным дизайном и изменениями, «Технологии Доверия». Спикеры: **Дарья Дёмина**, директор по персоналу, **Ашан Ритейл Россия**; **Ольга Дядина**, директор HRTech, «Лемана ПРО»; **Татьяна Полетаева**, директор по персоналу, «Северсталь»; **Дарья Краснова**, директор по персоналу, «Норникель Спутник»; **Анастасия Хрисанфова**, сооснователь и управляющий партнер **UpScale11**, ментор для CEO и топ-команд; **Максим Чернин**, сооснователь и председатель совета директоров, «Доктор рядом».

Завершила мероприятие специальная сессия «**Next CIO: архитектор будущего и проводник изменений**». В ее рамках были представлены [результаты исследования «CIO Next: код ИТ-лидера следующего поколения»](#). Исследование показало, как меняется роль CIO под влиянием AI, продуктовой логики, зрелости данных и новых моделей корпоративного управления. Эксперты обсудили выводы исследования, влияние этих трендов на рынок и практику, а также то, что ждёт CIO в ближайшие годы. **Модератор — Александр Абрамкин**, основатель и управляющий партнер **HeadExpert**. Спикеры: **Арвидас Гафиулин**, директор по информационным технологиям, «Яндекс»; **Иван Захарков**, заместитель генерального директора, **Aston**; **Дмитрий Ильин**, заместитель генерального директора по информационным технологиям, **Международный аэропорт «Шереметьево»**; **Иван Карпов**, экс-директор по ИТ, «Почта-Банк»; **Алексей Клепиков**, вице-президент, руководитель информационно-технологического кластера, «МТС Банк»; **Александр Фетисов**, директор Центра развития цифровых технологий, **Фонд «Сколково»**.

Партнерами мероприятия стали: «ИКС Холдинг», РТК-ЦОД, «Авито», ASTON, Comply, ГК Б1.

*ERP (англ. enterprise resource planning) — планирование ресурсов предприятия

** win-win (англ.) — букв. «беспроигрышный»

***AI (англ.) — генеративный искусственный интеллект