ПОБЕГ ИЗ ЗООПАРКА СИСТЕМ / 3
НЕЙРОСЕТЬ «ВЫШЛА» НА ЦИФРОВОЙ СЛЕД ПОКУПАТЕЛЯ / 5
УСЛОВИЯ ВЫГОДНОГО ВНЕДРЕНИЯ IT-РЕШЕНИЯ / 8

Цифровая экономика

Четверг, 17 апреля 2025
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» **№10**

Коммерсантъ
ONLINE

Guide



АЛЛА МИХЕЕНКО,
РЕДАКТОР GUIDE
«ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА»

В СТИЛЕ GHIBLI/«ГИБЛИ»

Мир сегодня мчится с головокружительной скоростью, и темпы цифровизации не просто растут — они взлетают в стратосферу. Нейросети больше не научная фантастика, а неотъемлемая часть нашей жизни — от автозаполнения текста до генерации музыки. И все это порождает новые культурные феномены, в том числе и в мире мемов.

В конце марта соцсети захватил тренд: мем «День в стиле Гибли», появившийся благодаря запуску нового функционала GPT-4o — генерации картинок. Это аниме-картинки в стиле мультфильмов Хаяо Миядзаки (его студии Ghibli), которые создавали пользователи. Интернет пополнился ламповыми изображениями известных личностей — от актеров до президентов. А картинку с главой Центробанка РФ Эльвирой Набиуллиной репостнул официальный Telegram-канал банка.

Популярность инструмента была настолько высокой, что в начале апреля глава OpenAI Сэм Альтман сообщил о перегрузке серверов. Компании даже пришлось задержать выпуск новых продуктов. В марте 2025 года ChatGPT стал самым скачиваемым приложением в мире. Приложение от OpenAI за месяц установили 46 млн раз — это на 28% больше, чем в феврале, сообщал «Ъ». И генерирование картинок «День в стиле Гибли» сыграло в этом решающую роль.

«Эти мемы возникли как реакция на безумный темп жизни, как попытка замедлиться, вдохнуть полной грудью и насладиться красотой момента. Представьте: вместо бесконечного потока уведомлений и дедлайнов — мягкий солнечный свет, шум ветра в листве, аромат свежей выпечки и умиротворяющая музыка Джо Хисаиси»,— генерирует мне объяснение нейросеть.

Что ж, и правда. Скоро лето, хотя и это вряд ли сулит снижение скорости рабочих процессов.

↑
КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ДОГОВОРИТСЯ ЛИ ИИ ДО ТЯЖБЫ?

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ АКТИВНО ВНЕДРЯЕТСЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ. И УЖЕ СЕЙЧАС ЮРИСТЫ ПРЕДВИДЯТ ВОЗМОЖНЫЕ КАЗУСЫ. В РОССИИ ПОКА НЕТ СУДЕБНЫХ СПОРОВ И НЕ СФОРМИРОВАНА ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА ПО ВОПРОСУ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ, ЧЕГО НЕ СКАЖЕШЬ О ЗАПАДЕ. ОПРОШЕННЫЕ GUIDE ЮРИСТЫ РАССКАЗАЛИ О РИСКАХ, КОТОРЫЕ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ В ПЕРСПЕКТИВЕ, И О ТОМ, КАК УЖЕ СЕЙЧАС МОЖНО ОБЕЗОПАСИТЬ СЕБЯ. АЛИСА МАЛЬЦЕВА

В России нет судебных дел, связанных с нарушением законодательства при использовании ИИ, так как нет такого административного и уголовного законодательства как класса. Несмотря на это, работа с нейросетями все же может «подвести» под суд.

«Причем помимо очевидного — споров об авторском праве на контент — могут быть и другие иски, например, от лиц, чьи голоса использовались для обучения или озвучки нейросети. Такие кейсы есть уже и в России. Громких споров по интеллектуальной собственности в связи с использованием нейросетей в России пока нет, но за границей такая практика активно развивается. Сейчас, например, все внимательно следят за иском The New York Times к разработчикам ИИ, которые используют статьи издательства для обучения нейросетей»,— комментирует Валерия Эйстрах, старший юрист практики технологий, медиа и телекоммуникаций юрфирмы «Меллинг, Войтишкин и партнеры».

Юристы в США уже давно пробуют на прочность американскую систему прецедентного права. «Надо отметить, что там есть более чем вековой пласт бизнес-активности, связанной с выдумыванием и отсуживанием значительных сумм денег по любому поводу. Например, фотоагентство Getty Images обвинило фирму Stability AI в нелицензионном использовании более 12 млн своих фотографий для обучения системы генерации Stable Diffusion AI. Производитель нейрочипов Nvidia Corp. обвинялся в том, что использовал более 196 тыс. книг для обучения своей платформы NeMo AI без разрешения правообладателей. В результате судебного разбирательства платформа NeMo была заблокирована. Газета The New York Times обвинила OpenAI и Microsoft, в том, что миллионы статей, защищенных авторским правом, были неправомерно использованы для обучения языковых моделей. И количество подобных дел перевалило уже за сотни»,— приводит примеры Павел Терелянский, заместитель начальника управления цифровой трансформации РЭУ им. Плеханова.

Насущным вопросом в мировой практике является разрешение дилеммы о том, охраняются ли авторским правом произведения, которые создаются искусственным интеллектом. «Как известно, текущие версии нейросетей работают по принципу обучения на чужих произведениях, поэтому нередко авторами ставится вопрос использования их произведений для того, чтобы обучить нейросеть и чтобы она стала конкурентом автора. К примеру, недавно в США завершилось судебное разбирательство в отношении компании Ross Intelligence, которая использовала материалы, защищенные авторским правом, для обучения искусственного интеллекта. Суд признал такое использование незаконным»,— говорит руководитель направления «Разрешение It&Ip споров» юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры» Ярослав Шицле.

Еще одна проблема, связанная с нарушением авторских прав, возникнет, когда правообладатели будут находить в сгенерированных нейросетью сущностях



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ЮРИСТЫ РЕКОМЕНДУЮТ КОМПАНИЯМ РАЗРАБОТАТЬ ПРОЗРАЧНЫЕ ПРАВИЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ, ЧТОБЫ ОЧЕРТИТЬ РАБОТНИКАМ ГРАНИЦЫ ДОЗВОЛЕННОГО И СНИЗИТЬ РИСКИ

фрагменты своих произведений. «Процент разрешенного использования фрагментов для ИИ пока законодательно не определен, значит, правообладатели могут возмущаться, обнаружив в сгенерированном контенте даже доли процента своих произведений»,— акцентирует господин Терелянский.

Следует отметить, что генеративные алгоритмы не создают ничего нового, они очень хорошо «миксуют» существующие фрагменты. Обучение нейросети — процесс долгий и дорогостоящий, а главное — необратимый, то есть, если при обучении сети некий фрагмент взят в качестве образца, то он становится неотъемлемой частью сети. И правообладатель может с полным правом запретить использовать всю обученную сеть к использованию, шантажируя тем самым создателей сети.

ПО ПУТИ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

На данный момент российское законодательство постепенно адаптируется к ситуации. В 2023 году Минцифры России предложило проект «дорожной карты» по развитию и регулированию искусственного интеллекта, который включает законодательные инициативы, направленные на регулирование использования ИИ и смежных технологий. Это включает в себя как защиту данных, так и аспекты, связанные с ответственностью за результаты работы ИИ.

Кроме того, российский законодатель в текущий момент озабочен решением проблем всплеска мошенничества с использованием нейросетей (генерация голоса и видео). Предлагается ужесточить нормы Уголовного кодекса и признать использование ИИ при совершении преступления отягчающим фактором.

Подход российского законодателя по сравнению с европейскими нельзя назвать несовершенным. «Данная сфера относится к сфере инноваций, которые не терпят детального и всестороннего правового регулирования, установления жесткой ответственности. В результате жесткого регулирования на первых этапах развития существует риск того, что бизнес, занимающийся данной технологией, просто не появится. К примеру, в России известны развитые на высоком уровне технологии от „Яндекса“, „Сбера“, „Мегафона“ и других компаний. В Европе подобных технологий пока не наблюдается»,— указывает господин Шицле.

ЛУЧШЕ СРАЗУ ПОДГОТОВИТЬСЯ

Екатерина Кутузова, практикующий юрист, адвокат Адыгейской республиканской коллегии адвокатов, отмечает следующие риски, которые могут быть рассмотрены в юридическом поле. Во-первых, отсуживание авторства контента и споры об интеллектуальной собственности. В России авторское право регулируется частью четвертой Гражданского кодекса РФ. Во-вторых, создание дипфейков. Использование нейросетей для создания дипфейков может вызвать серьезные юридические последствия, особенно если дипфейки используются в мошеннических или диффамационных целях. Законодательство России может рассматривать такие действия как нарушение прав на изображение и охрану чести и достоинства (статья 152 ГК РФ). В-третьих, слив конфиденциальной информации. Если нейросеть используется для обработки конфиденциальных данных, существует риск утечки этой информации. Нарушение закона «О персональных данных» (152-ФЗ) может привести к серьезным санкциям и штрафам. Нарушение конфиденциальности данных требует строгого соблюдения норм, касающихся обработки и защиты информации.

Юристы дают следующие рекомендации по недопущению юридических казусов и возможных тяжб: прояснение прав на результаты работы (компании должны четко определять в договорах, кому принадлежат права на контент, созданный с помощью нейросетей), защита данных (необходимо внедрять эффективные меры защиты конфиденциальной информации, в том числе шифрование и контроль доступа), обучение сотрудников (регулярное обучение персонала по юридическим аспектам использования нейросетей поможет снизить риск юридических проблем).

«Для того чтобы избежать нарушения закона, информацию, полученную или сгенерированную нейросетью, необходимо перепроверять. Обычным способом с помощью обычных поисковых систем. Не отдавайте принятие важных решений искусственному интеллекту. Перед использование нейросети стоит изучить пользовательское соглашение в части распределения ответственности нарушение прав третьих лиц»,— предупреждает Илья Васильчук, судебный юрист, эксперт по безопасности электронных сделок.

В целом юристы дают совет, что компаниям стоит внимательно следить за изменениями в законодательстве в сфере искусственного интеллекта и за практикой. ■

ПОБЕГ ИЗ ЗООПАРКА СИСТЕМ

ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД РЫНОК HR-TECH В РОССИИ ВЫРОС НА 15–20%. ПЕТЕРБУРГ, ГДЕ НА ПОЛНЫЙ ЦИКЛ АВТОМАТИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ КЭДО, ПЕРЕШЛО ОКОЛО 25% ОРГАНИЗАЦИЙ, ПОДДЕРЖИВАЕТ ТРЕНД. КАК ОТМЕЧАЮТ ЭКСПЕРТЫ, АВТОМАТИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ СПОСОБНА УСКОРИТЬ НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ НАЕМ СОТРУДНИКОВ В ТРИ РАЗА И В ПЯТЬ РАЗ СОКРАТИТЬ РУТИННЫЕ ПРОЦЕССЫ. А ИНТЕГРАЦИЯ НЕЙРОСЕТИ В HR — ВОПРОС БЛИЖАЙШЕГО ВРЕМЕНИ. КСЕНИЯ АХМЕТЖАНОВА



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

СОВРЕМЕННЫЕ HR-ТЕХНОЛОГИИ ПОЗВОЛЯЮТ ПЕРЕВЕСТИ КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ ИЗ РЕЖИМА «РУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ» В РЕЖИМ «ПРОГНОЗИРУЕМОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ»

Большинство работодателей признают дефицит персонала значимой проблемой рынка, которая подталкивает рекрутеров к автоматизации бизнес-процессов. В каждой четвертой компании Петербурга кадровый учет ведут в электронном виде, 30% работодателей частично перешли на КЭДО. По данным SuperJob, в 2022 году уровень автоматизации кадровых вопросов в петербургских компаниях составлял 39%, а сейчас — 54%.

На КЭДО и системы автоматизации чаще переходят крупные предприятия: таковых 66% среди компаний со штатной численностью от 1000 человек (данные по состоянию на июль 2024 года, выборка — тысяча HR-менеджеров).

«Для компаний с массовым наймом автоматизация сегодня — это жизненная необходимость. Около 15% откликов „сгорают" из-за того, что кандидаты уже нашли работу до того, как с ними связался рекрутер. Внедрение AI и роботизация помогают сократить время отклика и не упустить кандидата, мягко вести его по всей воронке найма»,— комментируют в пресс-службе компании hh.ru по СЗФО.

Нейросети в подборе персонала применяет каждая одиннадцатая компания Петербурга, то есть всего 9%. Как поясняют рекрутеры, чаще всего они поручают ИИ написание текстов вакансий, FAQ-блоков в разделах трудоустройства и карьеры официальных сайтов компаний, формулировки ответов на вопросы в мессенджерах.

Технологию чат-ботов в подборе персонала используют в каждой шестой компании Петербурга. По данным исследования SuperJob, это 16% работодателей. Для сравнения, всероссийский показатель составляет 21%. Механизм действия чат-ботов предполагает рассылку вакансии на аудиторию по заданным параметрам (профессии, образованию, зарплате, опыту работы и проч.). Заинтересовавшимся вакансией кандидатам HR-бот присылает дополнительные вопросы, которые отсекают неподходящие кадры.

СПЕЦИАЛИСТЫ «СИДЯТ» НА ОБЛАКЕ

По данным hh.ru, работодателям при размещении вакансий для HR все чаще требуются эксперты с навыками работы в автоматизированных системах по подбору, управлению персоналом и кадровому делопроизводству.

«Это связано с существенной экономией времени, а как следствие — с конечной стоимостью найма. Переплачивать сегодня никто не хочет,— комментируют в hh.ru по СЗФО.— Буквально недавно вышло исследование, которое проводила команда Talantix (облачная CRM для рекрутмента, входящая в экосистему hh.ru), где у HR-специалистов узнавали, сколько времени у них уходит на неэффективные, с их точки зрения, задачи. Среди таких назвали поиск кандидатов, дозвоны до них, согласование кандидатов с заказчиками, сбор данных и подготовку аналитики. Результаты вас удивят: каждый десятый рекрутер признался, что на решение таких задач может уходить до половины рабочей недели».

В hh.ru используют облачные CRM для рекрутмента, чтобы формировать свою базу кандидатов из разных источников, вести воронку подбора по каждой вакансии, общаться с соискателями через почту, мессенджеры. Системы, которые интегрированы в экосистему их сайта, загружаются в сервис, а затем дублируются на сайте. Таким образом HR-менеджеры освобождаются от рутинных операций: ручного внесения информации в системы учета или выгрузки в аналитические сервисы.

БАЛАНС В УПРАВЛЕНИИ

Как отмечают эксперты ГК «КОРУС Консалтинг», вопрос автоматизации кадровых процессов критически важен для крупных компаний в сегментах ритейла, девелопменте, HoReCa, а также в производстве и IT-компаниях, где занято более 500 сотрудников. Иначе HR-процессы становятся неуправляемыми, формируется «зоопарк систем», страдают внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Кроме того, в компаниях с распределенными офисами цифровые HR-платформы упрощают управление удаленными сотрудниками и командами.

«В целом рынок HR-Tech в России в 2024 году вырос на 15–20%, и Петербург активно поддерживает этот тренд. Но пока компании продолжают балансировать между цифровизацией и традиционным управлением персоналом,— отмечает директор по развитию K-Team HRM, директор департамента корпоративных сервисов ГК «КОРУС Консалтинг» Антон Бобров.— По нашим оценкам, сегодня 45–50% средних и крупных компаний уже используют ATS-системы и HRM-платформы, 20–25% организаций перешли на полный цикл автоматизации, включая КЭДО, а 30% только планируют инвестиции в HR-Tech в 2025 году».

По наблюдениям консалтеров, среди наиболее востребованных направлений в 2025 году: интеграция корпоративных сервисов с «Госуслугами» (КЭДО, «Госключ»), использование ИИ-технологий для рекрутинга и аналитики (создание вакансий, скрининг резюме, прогнозирование текучести), корпоративные HR-платформы с глубокой аналитикой.

Компании не хотят просто «ставить софт», они ждут быстрого эффекта. Однако, по оценке экспертов, масштабные проекты для филиальных структур с глубокой кастомизацией могут растягиваться на год.

НАПРАВИТЬ ПЕРСОНАЛ

По словам директора по персоналу ГК Selecty Дарьи Кудрявцевой, автоматизированный онбординг через корпоративный портал дает возможность вводить в должность до 150 новых сотрудников ежемесячно.

«Еще одно важное изменение — модуль „Оценка 360" в связке с AI-анализом DeepSeek. Он позволяет глубоко оценивать эффективность сотрудников, формируя персонализированные рекомендации по развитию на ближайшие полгода. В нашей команде из 100 рекрутеров этот процесс требует минимального участия HR-специалиста, занимая всего 0,8 единицы ресурса. Не менее значимым шагом стал переход на КЭДО»,— добавляет госпожа Кудрявцева.

Холдинг «Объединенные пивоварни», созданный на базе бывших активов Heineken в РФ, еще с 2021 года использует HRlink. По их словам, в 2024 году с помощью КЭДО было подписано в два раза больше документов, чем годом ранее. Помимо этого, там внедрили HR-платформу полного цикла управления персоналом «Пульс» — аналог облачной HR-IT-системы, ушедшей с рынка.

«Эта единая HR-платформа объединила в себе инструменты рекрутмента, обучения, развития талантов, корпоративную библиотеку, ленту новостей, личный кабинет сотрудника, систему постановки целей и результативности, систему адаптации»,— рассказывает директор по подбору персонала в холдинге Наталья Критченкова. В компании также используют HR Messenger — специализированный чат-бот, который ускорил процесс первого этапа найма сотрудников в три раза.

ПРОГНОЗИРУЕМАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Но не у всех такой продвинутый уровень в вопросах автоматизации HR-процессов. Некоторые компании работают в этом направлении по остаточному принципу. Главный барьер цифровизации — не технологии, а необходимость обосновать их ценность бизнесу, отмечает директор по развитию ReStaff (E2E-платформа) Андрей Рыженков. «Там, где HR умеет это делать, трансформация идет быстро. Там, где нет,— все застревает в Excel»,— добавляет эксперт. В кейсе работы этой компании автоматизация документооборота для ритейл-компании SmartSpace. После автоматизации в компании задачами управляет один финансист вместо трех сотрудников, а HR и бухгалтерия полностью освобождены от операционного участия. Экономия времени — до 80%.

«Современные HR-технологии позволяют перевести кадровые процессы из режима „ручного управления" в режим „прогнозируемой эффективности". Ключевые преимущества: оперативность (сокращение времени на рутинные операции в три-пять раз), точность, стратегичность,— рассуждает HR-директор Open Group Валерия Доманская.— Цифровизация HR необходима для оптимизации процессов и высвобождения ресурсов для выполнения задач бизнеса, требующих высокого уровня компетенций. Это не „IT-игрушки", а строгий расчет ROI».

В будущем, по мнению пресс-службы IT-компании BIA Technologies, решения на базе ИИ смогут оценивать некоторые софтскиллы как кандидатов, так и сотрудников. Анализируя темп речи, скорость ответов, логику и реакцию на стресс-тесты, нейросеть сможет определить, насколько кандидат подходит для командной работы или лучше справится с индивидуальными задачами, а также как он впишется в корпоративную культуру. ■

СЕВЕРНАЯ ТОЧКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО IT-КОНСАЛТИНГА

ГОД НАЗАД В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ ЗАРАБОТАЛ ОФИС РОССИЙСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ AXENIX, ДО 2022 ГОДА РАБОТАВШЕЙ НА РЫНКЕ РФ ПОД БРЕНДОМ ACCENTURE. РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР AXENIX В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ ЮРИЙ ИВАНОВ РАССКАЗАЛ GUIDE О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ, РЫНОЧНЫХ ТРЕНДАХ И ПЕРВЫХ ИТОГАХ РАБОТЫ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОФИСА КОМПАНИИ. АЛЛА МИХЕЕНКО

GUIDE: Петербургский офис стал пятым в сети офисов компании. Почему так долго «подбирались» к Северной столице?

ЮРИЙ ИВАНОВ: К 2022 году компания Accenture в России была представлена тремя офисами: в Москве, Твери, Ростове-на-Дону. Уже под брендом Axenix мы запустили новые подразделения в Краснодаре и Санкт-Петербурге. Причем проект по открытию петербургского офиса был в работе с 2021 года, но получилось его реализовать только спустя три года. Важно отметить, что к моменту открытия офиса численность команды Axenix в Петербурге уже превышала 100 специалистов. Они работали в дистанционном формате. Кроме того, в клиентском портфеле компании уже были местные заказчики. Другими словами, компания присутствовала в городе и регионе и до официального открытия подразделения. Но наступил момент, когда стало целесообразно привести этот формат работы в соответствие с нашей операционной моделью и открыть постоянный офис.

Это обусловлено прежде всего тем, что компания имеет стратегические задачи и цели, связанные с Петербургом. Эти задачи лежат в области расширения клиентского портфеля, увеличения численности команды, выстраивания совместной работы с вузами и профессиональными сообществами города, развития сети партнерств. Для реализации этих планов нужен полноценный местный офис компании.

G: И каковы итоги работы? Удалось добиться высоких результатов?

Ю. И.: Безусловно, да. Мы продемонстрировали взрывной рост по числу сотрудников — в два раза, теперь в нашей команде в Санкт-Петербурге трудится более 300 человек. Важно отметить, что численность штата подразделения и векторы роста зависят от спроса на наши услуги и количества проектов, которые мы выполняем или планируем выполнить. Рост команды — демонстрация того, что наш бизнес идет успешно.

Команда растет как за счет опытных сотрудников, так и за счет набора выпускников и студентов старших курсов. За прошедший год мы подписали соглашения о сотрудничестве и выстроили совместную работу с ведущими техническими вузами Санкт-Петербурга.

Мы стали частью городских IT-сообществ: активно участвуем в местных IT-конференциях и митапах, которые уже много лет проводятся в городе. Кроме того, проводим свои мероприятия.

У нас появились новые клиенты из числа компаний, работающих в Санкт-Петербурге. Мы видим хорошие предпосылки для дальнейшего развития, поэтому ожидаем, что будет расти как число проектов в работе, так и количество сотрудников. На перспективу с ростом проектов в работе пропорционально будет увеличиваться штат.

G: За решением каких задач в основном обращается петербургский бизнес?

Ю. И.: Региональная принадлежность не определяет специфику спроса заказчика, в отличие от отраслевой принадлежности или, скажем, размера бизнеса клиента. Поэтому для компаний Петербурга актуальны те же задачи, что и для других заказчиков в России. Это локализация IT-ландшафтов, замещение продуктов и решений вендоров, которые ушли с российского рынка, повышение эффективности логистики и планирования, переход к принятию решений на основе анализа данных, обеспечение информационной безопасности, разработка стратегий цифровизации в условиях высокой неопределенности.



AXENIX

Отдельно следует выделить запрос на прикладное применение технологий ИИ и генеративного ИИ. Заказчики ждут реальной ценности от внедрения таких решений в масштабах всей организации.

G: Как оцените нишу ваших потенциальных клиентов в городе?

Ю. И.: Вижу здесь большие перспективы. В Петербурге и Ленобласти сосредоточено много крупных предприятий. У всех есть запрос на повышение эффективности и развитие бизнеса за счет применения цифровых технологий. Поэтому спрос на IT-услуги и продукты остается стабильно высоким.

Прогнозирую, что наша клиентская база в Санкт-Петербурге и количество проектов для клиентов в Северной столице будут расти. Мы предлагаем полный цикл — от разработки стратегий до внедрения и сопровождения конкретных решений класса ERP, MES, HCM, IBP, CRM, WMS, DWH, Track and Trace, АБС и др. При этом готовы сотрудничать с клиентами и в ходе всего цикла «стратегия — внедрение — сопровождение», и в рамках отдельных этапов его реализации. Такой подход, накопленный опыт, имеющиеся индустриальные и технологические компетенции позволяют нам быть релевантными практически для любого крупного заказчика с запросом на внедрение цифровых решений.

Считаю, что сотрудничество с клиентами из Санкт-Петербурга будет и в рамках инициатив по внедрению прикладных решений с применением технологий ИИ. Как я говорил ранее, спрос есть. Мы готовы его закрыть.

G: Как вы работаете с ИИ?

Ю. И.: Мы предлагаем и разработку стратегического подхода по внедрению ИИ в масштабах всей организации, и внедрение конкретных прикладных решений. Готовы поддержать внедрение как на наших платформах (например, на платформе Axenix для разработки и управления ИИ-ассистентами), так и на технологиях заказчика. В нашем портфолио успешные проекты на основе генеративных моделей, data science, кейсы внедрения технологий компьютерного зрения. Причем наши проекты — в интересах заказчиков из различных отраслей: промышленность, банковское дело, фармацевтика и др.

Организационно ИИ в Axenix выделен в отдельную практику Applied Intelligence (AI), где сосредоточены все специалисты, необходимые для эффективного внедрения ИИ, включая экспертов в области интеграции, управления данными и аналитики. ИИ всегда требует актуальных и качественных данных. Поэтому без процессного подхода по работе с данными результативное применение ИИ невозможно.

G: Компания подписала соглашения с СПбГУ и НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге в сфере развития образовательных инициатив. Это возможность набрать «под себя» талантливые кадры со студенческой скамьи или есть иные цели?

Ю. И.: Мы работаем со многими ведущими вузами города, и только за год, прошедший с открытия офиса, в Северной столице было проведено около 40 мероприятий со студентами. В их числе городские форумы, дни карьеры, конференции, мастер-классы, воркшопы, кейс-лаборатории, где мы выступали и как участники, и как организаторы. Безусловно, привлечение талантливых студентов к работе в компании — один из стратегических фокусов для Axenix. Ставка на джуниор-специалистов и рост «снизу» входит в число важнейших аспектов нашей кадровой стратегии.

G: Насколько велика сейчас кадровая проблема? Почему многие крупные IT-компании инициируют взаимодействие с вузами?

Ю. И.: Дефицит кадров сохраняется. Но он перестал быть тотальным. Есть сложности в конкретных случаях на конкретных направлениях. Например, стоит задача доукомплектовать команду проекта внедрения 1С ERP. У проекта конкретные объемы, сроки, бюджет. И вот при решении этой задачи остро ощущаешь нехватку 1С-специалистов. С другой стороны, мы видим анонсы о сокращениях в IT-компаниях и IT-подразделениях крупных бизнесов. Можно сделать вывод, что рынок в процессе балансирования.

Ставка на привлечение талантов из вузов — это стратегия. Этот подход работает вдолгую. Он позволяет планировать, формировать более лояльный и стабильный коллектив в долгосрочной перспективе. При этом, конечно, процент «вчерашних» выпускников в команде не должен превышать разумных пределов. В противном случае будет риск потери качества и невыполнения задачи в принципе. Поэтому каждая компания, вставшая на путь привлечения выпускников, должна искать свой баланс между опытными специалистами и вчерашними студентами.

Если брать непосредственно наш опыт, то за год в Санкт-Петербурге около 90 студентов приняли участие в наших ассессмент-центрах и более 1800 студентов познакомились с Axenix на городских форумах, университетских днях карьеры, студенческих конференциях, мастер-классах и воркшопах от компании. Мы видим особую ценность в молодых специалистах, которые способны соединять фундаментальную базу, полученную в университете, с актуальными инструментами и современными тенденциями, создавая эффективные решения для реальных проектов и клиентов.

G: Какие у Axenix планы по дальнейшему развитию в Петербурге?

Ю. И.: Основные векторы развития — новые клиенты, расширение взаимодействия с местными вузами и IT-сообществом. В том числе участие в крупных локальных мероприятиях, таких как IT Global MeetUp. И, конечно, у нас есть что добавить к цифровой повестке Петербурга. Например, собственные мероприятия: в июле будем проводить нашу конференцию Axenix Pro IT, уже третью в городе.

G: Офисы компании расположены в разных городах, каковы их общие принципы?

Ю. И.: Все команды Axenix работают по единому принципу One Axenix. Мы одна большая компания с многолетним богатым опытом, общим духом, ценностями и отношением к работе. Работая с передовыми технологиями, мы превращаем их потенциал в преимущества для наших клиентов, сотрудников и общества в целом. ■

НЕЙРОСЕТЬ «ВЫШЛА» НА ЦИФРОВОЙ СЛЕД ПОКУПАТЕЛЯ

ТРЕНДОМ 2025 ГОДА В E-COMMERCE СТАЛА ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ. ГЕНЕРАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЯЮТ ПОЧТИ 70% КОМПАНИЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ. АЛГОРИТМЫ НА ОСНОВЕ НЕЙРОСЕТЕЙ ПОМОГАЮТ НЕ ПРОСТО АНАЛИЗИРОВАТЬ ПОИСКОВЫЕ ЗАПРОСЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, НО И ДОВОДИТЬ ДО ПОКУПКИ ОКОЛО ПОЛОВИНЫ ЗАПРОСОВ КЛИЕНТОВ. СЕЙЧАС РИТЕЙЛЕРЫ E-COMMERCE ИЗУЧАЮТ ДИНАМИЧЕСКУЮ КАРТУ ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТА, СОЗДАЮТ «УМНЫЕ» КОРЗИНЫ И РАБОТАЮТ НАД ГОЛОСОВЫМИ ПОКУПКАМИ. КСЕНИЯ АХМЕТЖАНОВА

За последние пять лет объем рынка e-commerce в России вырос в 7,5 раза. К концу 2024 года его показатели составили 12,6 трлн рублей. В оптимистическом сценарии, по оценке консалтинговой компании «Яков и партнеры», к 2030 году рынок электронной коммерции может вырасти до 35 трлн рублей.

Пока что существенным фактором стремительного роста в электронной коммерции стало усиление позиций универсальных маркетплейсов: совокупный GMV (объем оборота товаров) увеличился в 20 раз, а доля e-commerce возросла в 2,8 раза, до 64%. По данным консалтеров, ежегодный прирост GMV ключевых игроков превышал 100%, но с прошлого года темпы роста начали замедляться: годовой прирост составил примерно 54%.

В 2024 году более 50% общего объема оборота товаров от рынка e-commerce приходилось на одежду, бытовую технику и электронику, наиболее динамично росли товары FMCG-сегмента, автотовары и e-pharma. В категориях с высокой долей специализированных товаров (DIY, автотовары, премиум-одежда, премиум-обувь) успешно сохраняли позиции нишевые маркетплейсы и крупные независимые интернет-магазины.

ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

По оценке Международной ассоциации и развития маркетплейсов и предпринимателей (МАРМП), расходы на цифровизацию бизнеса составляют от 5 до 20% от выручки компаний. Генеративные технологии применяют 67% компаний интернет-торговли и менее 10% ритейла. Об этом говорится в исследовании компании «Яков и партнеры». Последние проводили опрос среди более сотни технических директоров компаний России из 15 отраслей.

«В российском e-commerce ИИ уже обрабатывает и доводит до покупки 30–50% запросов клиентов, в зависимости от сегмента и уровня автоматизации бизнеса,— комментирует гендиректор АО «Крос» Екатерина Мовсесян.— В первую очередь это персонализация запросов и выдача рекомендаций на основании автоматического анализа историй покупок конкретного покупателя. Таким образом маркетплейсы используют ИИ для увеличения частоты покупок и среднего чека».

Помимо этого, входящие запросы от клиентов обрабатываются с помощью чат-ботов, они уже способны обрабатывать до 70% типовых вопросов: статус заказа, условия доставки, возвраты. В коммуникации непосредственно с клиентом ИИ также помогает при распознавании изображений, например, если необходим поиск товара по фото. Также нейросеть используется для динамического ценообразования на основании анализа спроса и предложения в реальном времени.

В АКТИВНОМ ПОИСКЕ

По данным пресс-службы Ozon, сейчас 9 из 10 пользователей ежедневно просматривают разделы их маркетплейса с персональными рекомендациями, при этом около половины всех покупателей переходит на карточки товаров.

«Алгоритмы анализируют сотни миллионов событий на площадке и предлагают товары со свойствами, которые лучше подходят под пользовательские предпочтения (например, цена, рейтинг или скидки). Так пользователь совершает действительно нужные покупки и тратит меньше времени на поиск. Оборот, который приходится на рекомендации, ежегодно растет, и это позитивно отражается на прибыли более 600 тыс. продавцов на нашей площадке»,— добавляют в Ozon.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ СООБЩАЮТ, ЧТО ЕЖЕГОДНО РАСТЕТ ОБОРОТ ТОВАРОВ, ПРИОБРЕТАЕМЫХ ПО РЕКОМЕНДАЦИИ

По словам автора проекта Oganov.Consulting Максима Оганова, сейчас около 65% клиентских запросов в «Авито» обрабатываются ИИ-чат-ботами — от простых вопросов о доставке до помощи с подбором товаров на основе предпочтений.

«Для анализа данных используем связку Clickhouse и Python ML-библиотек, а также собственную CDP-платформу. Уникальные профили формируются на основе истории покупок, поисковых запросов и взаимодействий с товарами. Система в реальном времени обрабатывает цифровой след пользователя и формирует персонализированные рекомендации. Блоки типа „вам может понравиться“ или „на основе ваших покупок“ — это все работа ИИ»,— добавляет эксперт.

Модель обучают на различных поведенческих данных, взяв историю просмотра товаров примерно за два года. Аналитики смотрят на перенос товаров в корзину, покупку, поиск и клики на баннеры внутри сайта и вне его.

Как сообщили в пресс-службе Wildberries & Russ, на ИИ и алгоритмах машинного обучения в их приложении работают поиск и рекомендации. «У нашего приложения много разных рекомендаций: есть персональные, есть основанные на похожих запросах и изображениях. В поиске искусственный интеллект помогает лучше понимать, что именно хочет найти человек, и предлагает результаты, которые соответствуют запросу этого конкретного пользователя, учитывая такие вещи, как логистика, цена, продажи, качество товара и еще множество факторов. Причем это может быть не только текстовый запрос, но и фото — поиск Wildberries умеет работать и с изображениями, предлагая похожие товары»,— поделились в пресс-службе.

НА ПУТИ К ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

Как полагают участники рынка, в ближайшие годы мобильный шопинг только вырастет. Маркетплейсы над этим работают: уже тестируют новые инструменты, такие как голосовые покупки и собственные социальные сети с прямыми ссылками на товары. Продолжится и интеграция виртуальных пространств, комментирует госпожа Мовсесян.

В ближайшее время появится мультимодальный ИИ, который анализирует не только текст, но и визуальный контент — для улучшения рекомендаций.

«Мы сейчас создаем систему динамического ценообразования с учетом персональных предпочтений. Уже вводим пилот „умной корзины“, которая предугадывает и автоматически добавляет товары, которые клиенты регулярно покупают,— добавляет господин Оганов.— Вообще, мы хотим двигаться в сторону гиперперсонализации, когда для каждого пользователя создается динамическая карта поведения. Например, система видит, что человек зашел на сайт, три минуты назад смотрел ноутбуки, а сейчас открыл категорию аксессуаров: значит, ему надо показать не просто „популярные чехлы“, а конкретно чехлы для той модели ноутбука, которую он смотрел три минуты назад».

В дальнейшем, как полагают участники рынка, в онлайн-коммерции все больше будет применяться ИИ для персонализации. Согласно опросам пользователей, 7 из 10 покупателей уже ждут персонализации, а 76% даже испытывают раздражение, если ее нет.

СКИДКИ НА СТОПЕ

По своей структуре российский рынок e-commerce сейчас ближе к американскому, где, несмотря на доминирование Amazon (около 30% рынка), сохраняется высокий уровень проникновения омниканальных и DTC-моделей. Сегодня запросы рынка покрываются уже существующими маркетплейсами: Wildberries, Ozon, «Яндекс.Маркет», «Мегамаркет». Они задают правила и скупают нишевые проекты. Чтобы появился еще один конкурент такого же уровня, необходимы миллиарды рублей на логистику, IT и маркетинг.

«Из-за большой конкуренции на рынке маркетплейсы и онлайн-площадки вынуждены соревноваться друг с другом всеми доступными способами. Главное для них — привлечь покупателей на площадку, ведь зарабатывают они с продаж товаров на их платформах. Самый простой способ привлечения покупателей — снижение цены на товары до уровня, который не могут предложить другие площадки. Отсюда появляются нереальные скидки в размере 50–80% и более от начальной цены товара,— комментирует гендиректор МАРМП Алексей Молодых.— Ценовой демпинг через скидки на товары со стороны маркетплейсов приводит к тому, что покупатели перетекают на площадки за низкими ценами. При этом цены на маркетплейсах нередко необоснованно низкие, часто даже ниже, чем себестоимость товара. Ни сам продавец не может позволить себе такие скидки ставить, ни тем более ритейл, которым важно поддерживать рентабельность бизнеса».

Как отмечает эксперт, ценовой демпинг уже запрещен законодательно для офлайн-ритейлеров — стоит такие же нормы распространить и на маркетплейсы. Это можно сделать через принятие регулирования, которое ограничит ресурсы маркетплейсов, которые они могут использовать для скидок.

Однако в долгосрочной перспективе независимый e-commerce может значительно укрепить свои позиции, предполагают эксперты. По данным консалтеров, через пять лет объем независимого e-commerce может увеличить долю на рынке до 35%.

«Несмотря на доминирующее положение маркетплейсов, независимый e-commerce сохраняет потенциал роста, особенно при грамотной стратегии, основанной на дифференциации, высоком уровне сервиса и эффективном управлении клиентскими данными. Такой подход позволяет бизнесу расширять возможности роста и лучше контролировать юнит-экономику»,— комментирует консультант компании «Яков и партнеры» Анна Ларионова. ■

«ТЕХНИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ — ЭТО НАШ ПРИОРИТЕТ НОМЕР ОДИН»

СЕГОДНЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ СТАЛО НЕ ПРОСТО ТРЕНДОМ, А НЕОБХОДИМОСТЬЮ. ПРИ ЭТОМ УСПЕШНАЯ ЗАМЕНА ЗАРУБЕЖНЫХ IT-РЕШЕНИЙ ТРЕБУЕТ НЕ ТОЛЬКО КАЧЕСТВЕННОГО ПРОДУКТА, НО И ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПАРТНЕРАМИ, ОТМЕЧАЕТ НАТАЛЬЯ ОСТРОУХОВА, ДИРЕКТОР ПО ДИСТРИБУЦИИ АО «СИСОФТ ДЕВЕЛОПМЕНТ». ОБ ОСОБЕННОСТЯХ РАЗВИТИЯ ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ РОССИЙСКИХ ПОСТАВЩИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, АДАПТАЦИИ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ РЫНКА ПОСЛЕ УХОДА ИНОСТРАННЫХ ВЕНДОРОВ, А ТАКЖЕ О ПЛАНАХ ПО РАСШИРЕНИЮ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ ОНА РАССКАЗАЛА В ИНТЕРВЬЮ GUIDE. АЛЕКСАНДР НЕЧАЕВ



АО «СИСОФТ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

GUIDE: Каковы особенности развития дилерских сетей поставщиков программного обеспечения в России?

НАТАЛЬЯ ОСТРОУХОВА: Если говорить о развитии дилерских сетей в России, то здесь можно выделить общие особенности, присущие самой природе дистрибуции программного обеспечения, контекст, который формировался в последние несколько лет, а также нынешние перспективы, которые определяют стратегию компаний-разработчиков.

Первое, что всегда стоит во главе угла,— это территориальное покрытие. Россия — страна огромная. И пытаться решать задачи продаж, развития рынка, поддержки клиентов, находясь исключительно в московском офисе, практически невозможно. Это аксиома. Поэтому любой разработчик, владелец продукта, рано или поздно сталкивается с вопросом: как информация о его решении будет доходить до самых отдаленных уголков России?

Тема номер два, тесно связанная с первой,— повышение узнаваемости бренда и рассказ о функциональных возможностях продукта. Вы можете делать это своими силами либо делегировать эту задачу партнерам. Как бы то ни было, вам придется активно следить за тем, чтобы информационный поток не ослабевал и тем более — не «высыхал», не терялся «где-то по пути». Мы все знаем, как это работает в техническом смысле: нужны своего рода ретрансляторы, которые будут доводить информацию до конечного потребителя. Задача формирования и контроля информационного потока стоит перед каждым владельцем продукта. И неважно, каким образом вы ее решаете: собственными усилиями или через дилеров. Главное — чтобы ваше сообщение доходило до каждого региона, каждой точки, где есть потенциальные клиенты. Эти две задачи — территориальное покрытие и повышение узнаваемости бренда — лежат в основе любой стратегии развития дилерской сети. И именно их мы ставим перед собой и нашими партнерами.

G: А что вы скажете о текущих перспективах?

Н. О.: За последние два года рынок программного обеспечения претерпел серьезные изменения. Прежде всего это касается состава игроков. Многие западные вендоры покинули Россию. Это значит, что совокупное предложение на рынке сейчас состоит преимущественно из отечественных разработок. Где-то — даже на 100%. Каким-то IT-сегментам повезло: ряд российских программных продуктов уже существовал на момент ухода западных вендоров, и потому процесс импортозамещения начался достаточно плавно. Разработчики данных программных продуктов были готовы к тому, чтобы занять освободившуюся нишу. Например, ПО компании «СиСофт Девелопмент» как раз относится к таким решениям. Но есть и другие сегменты, где решения создаются буквально с нуля. Таких разработчиков я тоже знаю.

И вот здесь возникает еще одна важная задача для дилеров. Поскольку многие из этих IT-продуктов менее знакомы массовому рынку, дилеры, партнеры в регионах должны взять на себя роль первых проводников.

Им нужно рассказать клиентам, как работает ПО, объяснить его преимущества и ускорить процесс повышения узнаваемости бренда.

С другой стороны, нельзя забывать о специфике самого рынка САПР. Это довольно стабильный сектор с точки зрения партнерского канала. Я в этой сфере уже 25 лет и могу сказать, что многие дилеры, с которыми я начала сотрудничать в начале 2000-х, работают до сих пор. Эти компании десятилетиями занимались продажей западных решений. У них был сформирован определенный портфель продуктов, который включал в основном зарубежные разработки.

Однако в 2022 году произошло то, что изменило правила игры: западных решений на рынке больше нет. А дилеры, которые годами работали с этими продуктами, оказались в сложной ситуации. Они просто не умеют продавать ничего другого. Возможно, кто-то из них хотел быть более диверсифицированным, но на тот момент у них не было альтернативных решений в портфеле.

G: Программные решения «СиСофт Девелопмент» конкурировали с западными продуктами еще до 2022 года. Насколько широкой была дилерская сеть компании на тот момент?

Н. О.: Недостаточно широкой. Кто такие западные вендоры? Можно долго говорить о том, почему они были так популярны в России все эти годы. Но если выделить два главных фактора, то первый — это высокий уровень пиратства. Благодаря ему российскому пользователю даже не нужно было объяснять, что такое, например, AutoCAD. У него эта программа уже стояла на компьютере, пусть и нелегально. Оставалось только провести грамотную антипиратскую кампанию — и можно было выставлять счета. Это одна из главных причин, почему западные вендоры чувствовали себя на российском рынке как рыба в воде.

Второй фактор — это бюджеты, которыми располагали западные компании. Они могли позволить себе масштабные маркетинговые кампании, активное продвижение своих решений и создание мощной экосистемы вокруг своих продуктов. Конкурировать с этим всем российским разработчикам, включая нас, было непросто.

Да, решения «СиСофт Девелопмент» появились в эпоху максимального расцвета западных вендоров. Например, наша платформа Model Studio CS появилась в 2007 году. И в этой конкурентной борьбе с крупными американскими разработчиками продукт не только рождался, но и закалялся. Мы постоянно совершенствовали функционал, отвечая на запросы клиентов, которые внимательно сравнивали наши решения с западными аналогами. Это была настоящая школа жизни для нашего продукта.

Опыт такого параллельного существования, конкуренции, безусловно, был. Но в 2022 году произошло нечто, что можно назвать элементом неожиданности. До этого момента компания «СиСофт Девелопмент» была ориентирована в первую очередь на корпоративные продажи. У нас было определенное количество клиентов. В основном это были крупные госкомпании, которые методично и серьезно сотрудничали с нами. С точки зрения финансовых оборотов, развития бизнеса, количества лицензий и выручки такое позиционирование было прекрасным, но только к массовому рынку оно не имело никакого отношения.

В 2022 году рынок начал стремительно перестраиваться. Появилась задача — наполнить его российским программным обеспечением, включая предложения для малого и среднего бизнеса. Нужно было увеличить количество партнеров с нескольких компаний до нескольких десятков.

С одной стороны, мы были готовы к этому с точки зрения совершенства продукта. Наши решения уже были конкурентоспособны. С другой стороны, задача смены максимально камерного подхода на массовый стала для нас вызовом. Это был действительно неожиданный поворот, который потребовал быстрой адаптации и масштабирования.

G: Каким образом уход зарубежных вендоров повлиял на вашу стратегию в части обучения и повышения квалификации партнеров?

Н. О.: То, что уровень технической квалификации играет ключевую роль,— это абсолютная истина. Во-первых, мы работаем на высокотехнологичном рынке. Если ты не говоришь с клиентом на одном языке и в твоем штате нет людей, которые глубоко понимают все разделы проектирования, которые мы автоматизируем, заказчик просто не будет тебя слушать. Потому что ты не сможешь понять его «боли», задачи на том уровне, который ему нужен.

Во-вторых, мы сейчас не просто продаем, а импортозамещаем. Сравниваемся с американским ПО. И давайте уже честно признаем: американские разработки действительно хорошие. У нас было много успешных историй внедрения таких решений в свое время. И вот теперь, когда ты приходишь к клиенту, он задает вопросы: «У меня раньше стояло такое-то иностранное ПО. Как ваш продукт соотносится с тем, что у меня было? Где ваши преимущества? Как решить ту или иную задачу вашими программными средствами?»

Потому дилеру недостаточно просто знать, какие кнопки нажимать для запуска той или иной функции. Ему нужно уметь ответить на сложные вопросы клиента, сравнить функционал «СиСофт Девелопмент» с зарубежными аналогами и показать реальные преимущества.

Техническая компетенция — это наш приоритет номер один. Могу сказать, что у нас максимальное взаимопонимание с представителями дилерского канала на этот счет. По проекту дистрибуции компания «СиСофт Девелопмент» за последние два года провела обучение для 2,5 тыс. технических специалистов. Дилеры сами заинтересованы в повышении своей квалификации, потому что понимают: без глубокого знания продукта они не смогут эффективно работать с клиентами.

G: Можете привести примеры того, как дилеры адаптировались к новым условиям рынка?

Н. О.: В 2022 году к нам пришли практически все дилеры западных вендоров. Они никуда не делись и свой профиль не поменяли. Раньше они продавали ПО первого, второго, третьего иностранных вендоров. И вот теперь они сказали: «Мы готовы сотрудничать с вами». Что это значит? У них уже были технические специалисты, «заточенные» под импортные решения, и имелся пул клиентов с высокой степенью проработки. Почему так произошло? Многие из иностранных компаний исповедовали партнерский стиль бизнеса. То есть они напрямую не продавали, вся коммерческая нагрузка лежала на партнерах.

Таким образом, дилеры пришли к нам с теми клиентами, которые у них уже были. Первая задача была очевидна: перевести тех, кто раньше покупал западные решения, на российские. Если говорить о технологиях информационного моделирования (ТИМ), то здесь была еще одна задача. Нужно было привлечь тех заказчиков, которые до этого работали в 2D-формате. Например, использовали пиратскую программу AutoCAD. Таких клиентов меньше, особенно в регионах, но они тоже встречаются.

Если заказчик раньше ничего конкурирующего не использовал, дилеру работать проще. Он может «обратить его в свою веру»: например, показать, как работает ТИМ на платформе Model Studio CS, которая является довольно стройной и логичной системой. Здесь нет особых проблем, просто стандартный цикл: пресейл, возможно, небольшой пилотный проект. А в случае если речь идет о том, чтобы клиент, будучи пользователем какого-то импортного ПО, принял решение о переходе на российское, то это уже задача посложнее.

Первый контраргумент заказчика в этом случае звучит так: «Мы уже потратили деньги». Например, пять лет назад он отдал большие суммы за лицензии: 500 тыс. рублей или больше. Так где же взять мотивацию для перехода? Люди будут упираться, чтобы отработать эти деньги. Бизнес есть бизнес — ничего личного.

С госкомпаниями ситуация немного проще, потому что есть мотивация со стороны президента и правительства. Но даже они не делают это бездумно: сравнивают, делают замечания. Так вот, те дилеры, которые смогли справиться со сложной задачей переориентации пользователей, сейчас на коне. Что здесь является ключевым фактором? Как ни странно, это вера. Она во многом помогает и в жизни, и в бизнесе тоже. И в этой связи я бы разделила наших уважаемых партнеров на две категории.

G: В чем особенности каждой из них?

Н. О.: Первая категория — те, кто сказал: «Мы, конечно, будем продавать российские решения, используя все свои знания продуктов и квалификацию в области продаж, но и от консалтинговых услуг по американскому ПО не откажемся».

Приведу любопытный факт: совсем недавно я провела мини-опрос среди наших топовых партнеров. Спросила их: «Оказываете ли вы услуги по „поднятию“ модели на ушедшем из России ПО?» «Нет»,— последовал ответ от каждого. Эта вера, воля к тому, чтобы отказаться от возможности зарабатывать на консалтинговых услугах с использованием ушедшего ПО, стала решающей. Именно те партнеры, которые полностью отказались от прежних источников доходов, преуспели. Когда ты целиком и полностью отдаешься какому-то направлению, твоя вера передается заказчикам. Она обрастает активностями, и результат не заставляет себя ждать. Вот и весь секрет.

Те фирмы, которые сейчас в нашем топе,— это компании, которые на 100% сфокусировались на российском ПО. Они как раз и относятся ко второй категории. Среди них «Русский САПР», «АйДиТи», «СиЭс Групп», TBS и другие. За этот кредит доверия им огромное спасибо. Мы в свое время сказали им: «Идите к клиентам — пользователям западного софта, мы вас поддержим, будем принимать участие во всех сложных пресейлах, решать задачи по доработке софта». Вообще говоря, так бывает нередко. Клиент говорит: «Да, все хорошо, но в вашем предложении не хватает функционала». Наши разработчики берут такие задачи в работу и действительно выполняют свои обещания по усовершенствованию.

G: Как компания «СиСофт Девелопмент» расширяет свою дилерскую сеть в текущих условиях?

Н. О.: Хорошие, понимающие рынок дилеры появляются нечасто. Дилерская сеть прирастает примерно на количество, которое можно пересчитать по пальцам одной руки за год. Почему так происходит? Как правило, это даже не компании, которые раньше занимались, положим, антивирусами, операционными системами или чем-то подобным, и решили диверсифицироваться. Я всегда говорю: САПР нельзя продавать через запятую, перечисляя его в списке предложений между ИБ и антивирусами! Ведь все начинается с человека — с энтузиаста, который знает предметную область и обладает задатками предпринимателя, имеет представление о том, как выстроить для себя бизнес. Именно такие люди приходят к нам и делают первые шаги с нашей помощью. К сожалению, в массовом формате они не возникают. Поэтому всех, кто к нам приходит, мы с удовольствием поддерживаем — и словом, и делом. Особенно если это новый регион, где ничего подобного ранее не существовало. Мы готовы помочь с развитием рынка на их территориях. Меры поддержки дилеров-новичков у нас отработаны.

Для полноты картины работы по расширению присутствия дам вам небольшую зарисовку. Бывает так: ставишь перед собой задачу найти дилера в конкретном регионе, но по закону подлости ничего не получается, потому что именно там не находится тот самый «правильный человек». И альтернатива тоже не обнаруживается, потому как даже предложение партнерства компании, которая продает все на свете, и возможность стать пятнадцатым вендором в их списке, как правило, не дают достойного результата.

Однако безвыходных ситуаций не бывает. Самый простой и один из самых действенных способов убрать с пути этот камень преткновения — убедить серьезную партнерскую компанию открыть свой офис в новом городе. У нас так регулярно происходит. Например, когда компания уже имеет свою стратегию по охвату страны своим присутствием и открывает дополнительные офисы в крупных городах. Недавно наш дилер, компания «Бюро САПР», открыл пятый офис — во Владивостоке. После этого мы организовали в городе конференцию ТИМИ по технологиям информационного моделирования в поддержку этого начинания. В итоге получился хороший, работающий партнер.

G: Проанализируйте, пожалуйста, изменения, произошедшие на IT-рынке за последние пять лет. Чем ситуация сегодня отличается от той, что была пять лет назад?

Н. О.: Главное отличие современного рынка — это высокая конкуренция. Раньше партнеры могли просто добавить продукт в прайс-лист, разместить его на сайте и рассчитывать на какой-то результат. Сейчас этого недостаточно. Современный рынок действительно требует аналитики. Партнерам необходимо четко понимать, как выглядит их рынок с точки зрения потенциала: региональный, отраслевой, клиентский. Без аналитики просто невозможно эффективно работать.

Кроме того, сейчас критически важен маркетинг — я говорю именно о партнерах. Маркетинг и продвижение продукта должны быть основаны не на эмоциях, а на знаниях. Это та самая вера в продукт, но которая появляется только тогда, когда есть факты, данные, понимание. Ведь мы не в секте, поэтому здесь важно именно знание, а не слепая вера.

Наш отдел дистрибуции делится на две части. Первая — это логистика, которая обеспечивает операционную составляющую. Вторая — это то, что на английском называется BDM (Business Development Management). Сейчас я стараюсь уделять максимальное внимание именно этой второй части, потому что, с одной стороны, каждый генеральный директор наших уважаемых дилеров — это человек, который управляет своим бизнесом и точно знает свои цели и задачи. И если мы как вендор хотим достичь полной синергии с дилерами, то у нас должно быть четкое видение того, что мы ждем от партнеров и как правильно строить совместную работу, учитывая амбиции каждого дилера.

В нашем отделе дистрибуции также работают люди, помогающие партнерам осознать свой потенциал в бизнесе и правильно его наращивать. Когда мы начали работать над проектом дистрибуции два года назад, мы сказали дилерам: «Пишите бизнес-планы». Кто-то ответил: «Мы не умеем». А мы ответили: «Мы вас научим».

И вот уже третий год мы вместе с ними пишем бизнес-планы, которые включают в себя анализ рынка, отраслей, продаж. Современный бизнес-план — это уже не просто описание, в котором указано, сколько у вас технарей или продажников работает, как это было принято 10–15 лет назад. К слову сказать, тогда у партнеров вообще не было бизнес-планов в классическом их понимании.

Сегодня мы уделяем много времени аналитике, чтобы партнеры могли спроецировать рыночные потребности на их регионы и отрасль, понять, чего им не хватает: в штате, в маркетинге, в видении ситуации.

G: Каковы долгосрочные планы «СиСофт Девелопмент» по развитию дистрибуторской сети?

Н. О.: Про долгосрочные планы очень сложно говорить, потому что если посмотреть на спектр задач, которые стоят перед компанией в плане усиления партнерской синергии, то сегмент закрытых задач очень маленький. То есть нам еще предстоит довести до ума очень многое из того, что уже начато. Во-первых, это касается совершенствования партнерской программы в целом. Мы начали работать над этим направлением лишь два года назад и за это время успели сделать относительно немного. Поэтому я не хочу, чтобы мои слова звучали как лозунг «Бери больше, кидай дальше». Я просто смотрю на сегменты рынка, которые нам нужно освоить, и говорю себе, что было бы правильным в ближайшие год-два методично проработать их вместе с партнерами.

Не нужно совершать подвигов. Главное — получить все необходимые знания, которых пока не хватает. Давайте проведем всю необходимую аналитическую работу: поймем, как потребности рынка проецируются на наши текущие компетенции, что мы еще не умеем. Нам есть куда расти с точки зрения методологии продаж, централизации процессов внедрения и других аспектов работы с клиентами.

И когда мы будем готовы, тогда спокойно пойдем с этими знаниями и компетенциями в те области, которые еще не охвачены. Потому что, по сути, сегодня у нас уже есть ключевые клиенты среди госкомпаний: «Роснефть», «Газпром», ОСК, «Уралкалий». Но рынок промышленного и гражданского проектирования и строительства — это огромный сегмент, который требует нашего внимания. И он его получит. ■

УСЛОВИЯ ВЫГОДНОГО ВНЕДРЕНИЯ IT-РЕШЕНИЯ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА — УСТОЯВШИЙСЯ ТЕЗИС ДЛЯ РЫНКА И В КАКОЙ-ТО МЕРЕ УЖЕ НАСКУЧИВШИЙ. ГЛАВНЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЦЕССА СТАЛО СОЗДАНИЕ КРУПНЫХ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ. НО НА ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЕ ОКАЗАЛАСЬ ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ, КОТОРАЯ ОСОБЕННО ОСТРО ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ПЕРИОД ВЫСОКОЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ, КОГДА ЦЕНА ДЕНЕГ СТАЛА НОВЫМ ДРАЙВЕРОМ ОЦЕНКИ. ЭКСПЕРТЫ GUIDE ПОДЕЛИЛИСЬ, КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТ И ОКУПАЕМОСТЬ ВНЕДРЯЕМЫХ IT-ПРОЕКТОВ И ТОЧЕЧНЫХ РЕШЕНИЙ, ЧТОБЫ НЕ ТРАТИТЬ РЕСУРСЫ ВПУСТУЮ. АЛЛА МИХЕЕНКО

Измерение эффекта от внедренных решений становится базовой потребностью, и на первое место выходит финансовая выгода. Ее можно проследить по бизнес-отчетности, показывающей, какие показатели должны измениться за счет внедрения цифрового продукта, по ROI (Return on Investment) — расчету возврата инвестиций на этапе планирования и benchmarking — в сравнении с практикой внедрения таких систем и результатами в аналогичных компаниях. «Также бизнес теперь больше доверяет математическим моделям, а моделирование операционной деятельности стало трендом»,— отмечает руководитель практики повышения операционной эффективности ГК «КОРУС Консалтинг» Денис Салтыков.

«Если мы хотим увидеть качественный эффект, то улучшение time-to-market (времени от начала разработки до ее реализации) в IT является главной метрикой успеха. В логистике это снижение времени доставки или рост числа заказов на одного курьера за час, в общем бизнесе — рост продаж, а со стороны клиента, конечно, рост NPS — индекса лояльности клиентов»,— указывает Эдвард Гришин, Chief Product Officer клиентского продукта сервиса «Купер» (бывший «Сбермаркет»).

Успешность внедрения зависит от конкретного кейса. «Если система ускоряет типовую транзакцию в бизнесе — например, обработку запросов клиентов, то можно сравнить время до и после ее внедрения, умножить сэкономленные часы на ставку сотрудника, амортизацию оборудования и другие затраты. Но универсальной формулы нет — важно совместно с заказчиком определить метрики и методологию расчета»,— комментирует сооснователь Minervasoft Алексей Зобнин.

Так или иначе, главное правило — эффект должен быть виден в регулярной отчетности, которую использует бизнес. «Если метрики не меняются — значит цифровизация не затронула критичные процессы. Любая метрика, которую бизнес считает важной, должна особо внимательно просматриваться в период, когда мы внедряем какие-то изменения»,— продолжает эксперт.

Андрей Гук, генеральный директор компании «Обит», подчеркивает, что нет универсальных метрик, которые подойдут для каждого решения и каждой компании. Их в компании разрабатывают отдельно под каждый кейс. «На этапе формирования важно, чтобы топ-менеджмент был подключен и вовлечен в IT-проект, потому что именно он будет „спрашивать“ за его бизнес-эффективность. Я бы выделил два основных показателя, когда проект не оправдывает себя: во-первых, если были неправильно заданы бизнес-метрики и не был вовлечен топ-менеджмент, во-вторых, если следовали хайповым трендам, не продумав грамотное внедрение технологии»,— говорит он.

С ним солидарен Николай Ульрих, директор практики инфраструктурного консалтинга и информационной безопасности Axenix: «Окупаемость проекта цифровизации зависит от специфики организации, которая внедряет то или иное решение, ее целей, уровня цифровой зрелости и других факторов. Самое главное — продукт не должен приобретаться просто потому, что это тренд на рынке или хайповая тема. Каждый проект должен быть взвешенным и экономически обоснованным, с четким целеполаганием и пониманием ожидаемых эффектов».



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

ЭКСПЕРТЫ АКЦЕНТИРУЮТ, ЧТО ЭФФЕКТ ОТ ЦИФРОВИЗАЦИИ В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ИЗМЕРЯЕТСЯ В ДЕНЬГАХ: С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ МЫ ЛИБО БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАЕМ, ЛИБО МЕНЬШЕ ТРАТИМ

КОНКРЕТНЫЕ РЕШЕНИЯ

Быструю отдачу часто приносят решения, нацеленные на устранение конкретных узких мест, делится мнением Демьян Грин, гендиректор и основатель сервиса «Лия». К ним можно отнести автоматизацию процессов (RPA, low-code-платформы) в областях вроде логистики, бухгалтерии или HR, где, например, внедрение RPA для обработки счетов может сократить время операций на 30–50%. «Как показывает опыт ритейла, аналитика на основе ИИ для прогнозирования спроса или персонализации клиентского опыта может принести рост продаж на 10–15%»,— указывает он.

Отдельно он выделяет решения для автоматизации коммуникаций. Например, интеллектуальные боты на базе NLU и LLM: они берут на себя рутинные запросы в поддержке или продажах, освобождая сотрудников для сложных задач и увеличивая скорость ответа.

Господин Салтыков считает, что быстро окупаемыми решениями сегодня являются проекты, связанные с повышением операционной эффективности. В частности, по оптимизации товарных запасов, работы цепей поставок, производственных операций и загрузки мощностей. Также востребованы инструменты для повышения рентабельности бизнеса: аналитические системы, позволяющие принимать быстрые решения на основе актуальных данных, оценка потенциальной прибыльности сделки, контроль рентабельности в разрезе продуктов, регионов или каналов продаж.

Основатель маркетингового агентства Concretto Ольга Болина приводит несколько примеров, от внедрения которых компании получили ожидаемую эффективность и окупаемость вложенных инвестиций. Во-первых, copilot-аналитика, позволяющая вдвое сократить время на подготовку отчетности. Во-вторых, «умный» поиск по корпоративной базе знаний, благодаря которому сотрудники могут находить необходимую информацию в десять раз быстрее, что ведет к росту производительности труда на 50%. В-третьих, чат-боты для работы с клиентами, которые работают на качество и экономию времени и человеческих ресурсов.

Господин Гришин отметил, что сейчас, с кратным ростом внедрения AI, произойдет упрощение той работы, которую ранее выполняли многие рядовые офисные сотрудники: написание контента, кода или создание дизайна уже на уровне среднего специалиста позволяет ускорить процессы и сделать работу эффективнее, что в перспективе окупит вложения в дата-центры и специалистов по работе с искусственным интеллектом.

«Здесь стоит привести пример Альфа-банка, который на базе AI строит маршруты своих сотрудников, позволяя экономить время и не раздувать штат сотрудников логистики. Отдельно стоит выделить использование чат-ботов на базе AI, как это делает Amazon, увеличивая конверсию в заказ и предлагая актуальное решение для нового поколения, уже привыкшего искать ответы не через поиск браузера, а в окне приложения AI-помощника. А учитывая масштаб развития искусственного интеллекта, нас ждут грандиозные изменения в ближайшие несколько лет во всех сферах бизнеса»,— полагает он.

ЧТОБЫ НЕ РАЗОЧАРОВАТЬСЯ

Невостребованными чаще оказываются решения, которые не соответствуют приоритетам бизнеса и внедряются без учета потребностей подразделений — например, систему навязывают «сверху», а сотрудники сопротивляются изменениям. «Одним компаниям важно вкладываться в тот же комфорт команды невзирая на окупаемость таких вложений, для других такие решения могут быть невостребованными, потому что им важен финансовый результат. Это может быть характерно для госсектора или строго финансово ориентированных организаций»,— говорит господин Зобнин.

Чтобы не разочароваться во внедряемом решении, необходимо придерживаться стратегического подхода, который включает не только выбор технологии и определение бизнес-задачи и метрик, но и зрелость предприятия и уровень цифровой культуры, предупреждает господин Гук. «Выбор стека технологий определяется с учетом организационной готовности предприятия. Если в компании информационные системы незрелые, то внедрение ИИ как еще одного элемента в плохо работающую конструкцию будет бессмысленным. Выбор технологии также зависит от уровня цифровой культуры и готовности сотрудников воспринимать и использовать новые технологии»,— подчеркивает эксперт.

Господин Грин основной причиной провалов называет отсутствие детального анализа потребностей бизнеса перед внедрением, следование трендам без оценки целесообразности и недостаток вовлечения конечных пользователей на этапе проектирования и тестирования.

«Чтобы избежать этого, необходимо проводить пилотные тесты и запускать MVP (минимально жизнеспособный продукт), активно вовлекать будущих пользователей в процесс и тщательно оценивать совместимость нового решения с существующей IT-инфраструктурой и бизнес-процессами»,— акцентируют эксперты.

Например, трендовые инструменты вроде простых чат-ботов не приносят реальной пользы, если не способны вести осмысленный диалог или решать конкретные проблемы клиентов. Именно поэтому важны глубокая интеграция технологии в процессы компании и оценка способности системы решать реальные задачи.

Необходимо непрерывно измерять эффект. Он может проявиться не сразу, но регулярный мониторинг ключевых метрик поможет понять, наблюдается ли движение в правильном направлении. Всегда стоит учитывать человеческий фактор: даже самое продвинутое технологическое решение может не взлететь без обучения команды, адаптации процессов и управления изменениями, уверены эксперты. ■

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (онлайн-выпуск Санкт-Петербург, Guide «Цифровая экономика»)

Роман Уманский — генеральный директор АО «Коммерсантъ»
Михаил Лукин — главный редактор
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Андрей Ершов — главный редактор СПб страниц
Александр Коряков — бильд-редактор
Алла Михеенко — выпускающий редактор
Марина Шевченко — корректор
Мария Громова — верстка
Мария Кузнецова — отдел спецпроектов
Марина Победенная — рекламная служба

Адрес редакции и издателя: 123112, г. Москва, Пресненская наб, д.10 этаж 35. Тел. (495) 797-6970. Адрес редакции в Санкт-Петербурге: 191024, Харьковская ул., д. 8А, лит А. Тел. (812) 324-6949

Учредитель: АО «Коммерсантъ».
Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ», зарегистрировано Роскомнадзором, регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации ПИ №ФС77-76923 от 11.10.2019 года

В печатном виде номер не выходит.
Распространяется бесплатно.
16+

Фото на обложке: Евгений Павленко