

ДАЙДЖЕСТ

**ЕЖЕГОДНЫЙ ДАЙДЖЕСТ
ОТ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ
2026/2027**

**АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ**



ИННОВАЦИИ
ТРЕНДЫ
ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ



Издательство
«Олимп-Бизнес»
Москва, 2026

УДК 33(082)
ББК 65.050я43
Е36

Е36 Ежегодный дайджест от лидеров мнений 2026/2027: актуальные тенденции в российском бизнесе (инновации, тренды, векторы развития) / Отв. ред. А. Честнейшая. — Москва : Олимп-Бизнес, 2026. — 340 с. : ил.

ISBN 978-5-9693-0596-0

Первый выпуск ежегодного «Дайджеста» издательства «Олимп-Бизнес» посвящен актуальным трендам, практикам и прогнозам развития бизнеса на 2026–2027 годы. В издании собраны материалы от практикующих экспертов и предпринимателей из России и других стран: от трансформации бизнеса под влиянием искусственного интеллекта и продуктового подхода до стратегических решений собственников, вопросов права, рынка труда и социальной ответственности. Издание сочетает практическую аналитику с личным опытом авторов, включая живые истории от первых лиц.

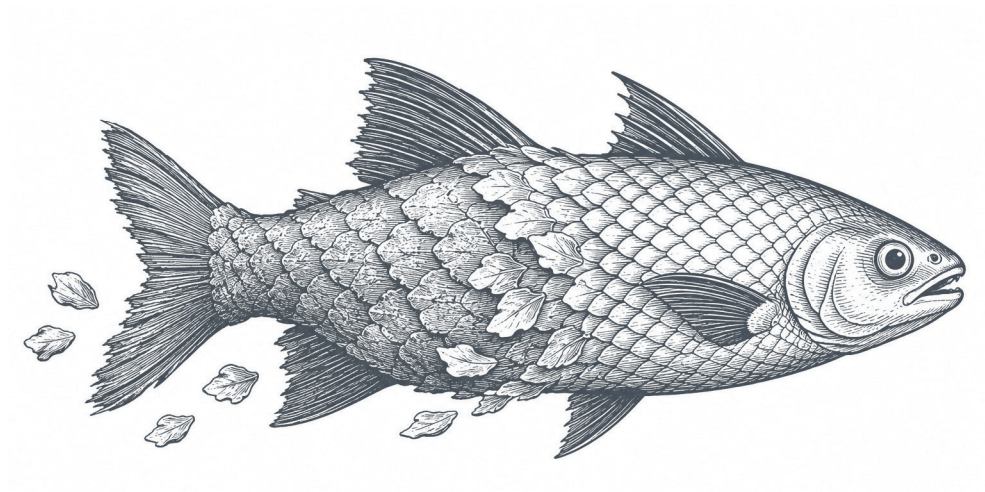
Издание адресовано владельцам бизнеса, топ-менеджерам, руководителям функциональных направлений, а также широкому кругу читателей, интересующихся современными тенденциями в экономике и управлении.

ISBN 978-5-9693-0596-0

УДК 33(082)
ББК 65.050я43

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

*Tempora mutantur
et nos mutamur in illis*



Mutatiopiscis renovatus

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

6-7

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

Тенденции и перспективы развития мировой ИТ-индустрии <i>Александр Лашков</i>	10-23
Always-on трансформация <i>Алексей Грабарник</i>	24-36
Семантический слой бизнеса <i>Александр Белин</i>	37-46
Продуктовый подход в эпоху ИИ <i>Андрей Батриченко</i>	47-57
Искусственный интеллект не заменит менеджера, но заставит его измениться <i>Павел Михненко</i>	58-69
Финансист и нейросети: друзья или конкуренты <i>Татьяна Юрьева</i>	70-79
Мир как воля и симуляция <i>Дарья Харченко</i>	80-87

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД И КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ

Корпоративное предпринимательство как первый шаг к продуктовой трансформации <i>Анна Русакова</i>	90-99
Продуктовый подход глазами совета директоров компании <i>Дмитрий Калаев</i>	100-107
Организационная структура владения <i>Ирина Шишкина</i>	108-120
Развитие продуктовой экосистемы с помощью Product Ecosystem Map <i>Сергей Тихомиров</i>	121-147

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

СТРАТЕГИЯ, СОБСТВЕННИКИ, УПРАВЛЕНИЕ

Система вознаграждения топ-команды компании: табу и императивы <i>Виталий Королев</i>	150-181
--	---------

Предприниматель на пределе <i>Дмитрий Торшин</i>	182–193
Денег нет, но деньги есть <i>Евгений Борисов</i>	194–209
Дилемма основателя <i>Михаил Пикалов</i>	210–233

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

РЫНКИ, ПОТРЕБИТЕЛЬ, ФИНАНСЫ

Мировая финансовая система в условиях многополярности <i>Владислав Рычков</i>	236–252
Будущее маркетплейсов в России <i>Оксана Дмитрова</i>	253–264
Современные векторы развития трейд-маркетинга <i>Виктор Киреев</i>	265–273

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ПРАВО, ОЦЕНКА, РИСКИ

Правовые риски бизнеса в 2026–2028 годах <i>АБ «Юрлов и партнеры»</i>	276–293
--	---------

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

HR

Рынок труда топ-менеджеров в 2026 году <i>Ольга Выродова</i>	296–307
---	---------

ЧАСТЬ СЕДЬМАЯ

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Социальные инвестиции как бизнес-инструмент <i>Юлия Жигулина</i>	310–318
Просвещение пациентов и финансирование фундаментальных медицинских исследований (опыт НКО) <i>Михаил Козлов</i>	319–331

ЧАСТЬ ВОСЬМАЯ

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Семь тысяч метров над уровнем «всё под контролем» <i>Анна Максименко и Игорь Петров</i>	334–339
--	---------

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели,

перед вами пилотный выпуск «Дайджеста» — и мы рады, что именно вы открываете его одними из первых.

Идея этого издания родилась из простого наблюдения: книги издательства «Олимп-Бизнес» дают глубину и системность, но проходят долгий путь от рукописи до печати. А бизнес меняется здесь и сейчас. Нам захотелось создать пространство, где можно поймать этот момент — попытаться заглянуть чуть вперед и понять, какие тренды будут определять повестку в ближайшие два-три года. Наш «Дайджест» именно об этом: каким будущее бизнеса видят те, кто создает его своими руками.

Мы обратились к практикам: предпринимателям, топ-менеджерам, экспертам из разных индустрий — с открытым призывом рассказать о том, что сегодня действительно их занимает. Результат превзошел все наши ожидания — в пилотном номере собрались авторы не только из России, но и из других стран. Нам присылали статьи о самых разных сторонах бизнеса: от искусственного интеллекта и трансформации компании до личного опыта преодоления кризиса. Мы благодарны каждому, кто нашел время сесть и написать, ведь готовность открыто делиться своим опытом — это редкая и очень ценная суперспособность. Признаемся честно: читая некоторые статьи, мы ловили себя на мысли, что из них вполне могла бы получиться отличная книга (нередко сам объем подсказывал это), и мы будем рады, если кто-то из авторов номера решится пойти дальше вместе с нами.

Открывающий раздел номера посвящен сдвигу, который сегодня трудно не заметить. Искусственный интеллект внезапно из инструмента-помощника превратился в систему, которая всё чаще принимает самостоятельные решения. Наши авторы показывают, как эта трансформация выглядит изнутри: что происходит с продуктовой разработкой, с управленческими ролями, с самой архитектурой бизнеса, когда часть решений перестает зависеть от человека. Это не разговор о будущем — это разговор о том, что уже происходит в компаниях, которые вы, возможно, хорошо знаете (а может быть, даже в них работаете).

Но техника — лишь часть картины. Второй сквозной сюжет номера — цена решений, которые принимают собственники и топ-менеджеры. Что происходит, когда предприниматель доходит до предела своих возможностей и не понимает, куда бежать дальше? Как передать бизнес: продать ли его или оставить детям (и почему это одно из самых трудных решений в жизни

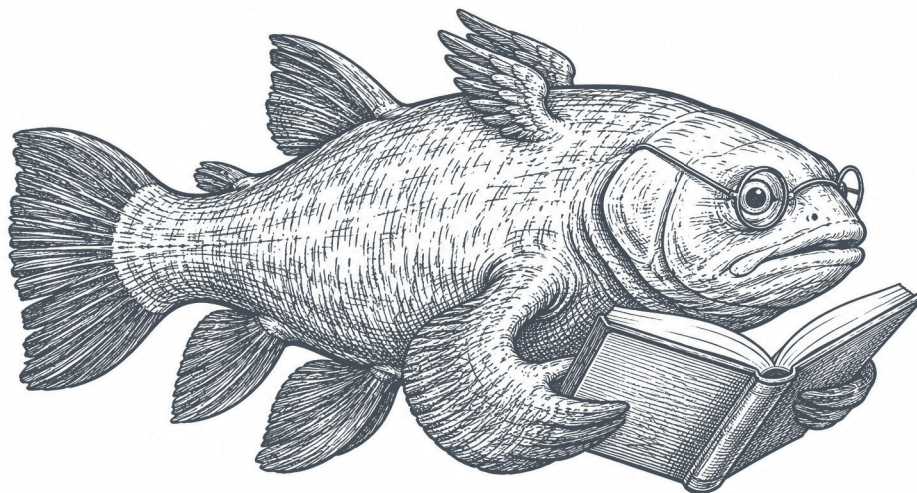
основателя)? Как выстроить систему вознаграждения для управленческой команды так, чтобы она действительно работала на собственника, а не против него?

Закрывает номер эссе, на первый взгляд не имеющее отношения к бизнесу. Это рассказ о восхождении на высоту почти семь тысяч метров. Но именно оно, как нам кажется, лучше многих аналитических статей показывает, что стоит за словом «контроль» в условиях неопределенности, когда нельзя предусмотреть всё и приходится действовать, полагаясь исключительно на собственную подготовку, команду и трезвую оценку риска.

Спасибо, что открываете первый номер вместе с нами. Мы искренне надеемся, что идеи и смыслы, собранные в этом пилоте, помогут каждому читателю открыть для себя что-то новое. А возможно, и положительно скажутся на его бизнесе.

*С уважением и признательностью,
команда издательства «Олимп–Бизнес»*

P.S. *How much is the fish?*



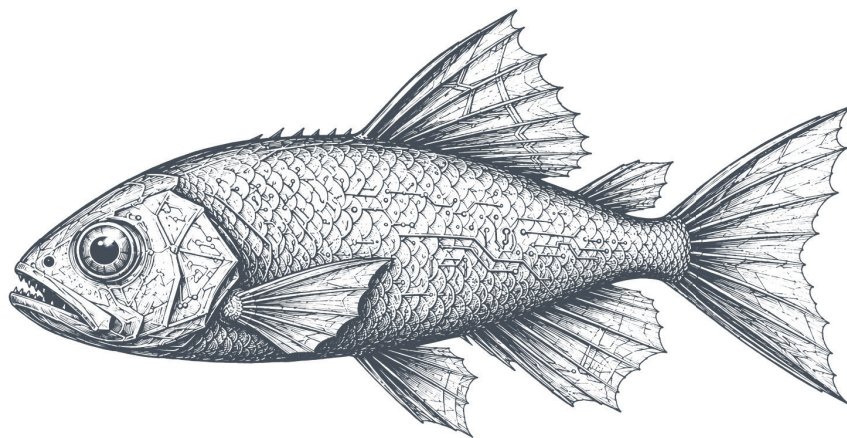
Olympopiscis venerabilis

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

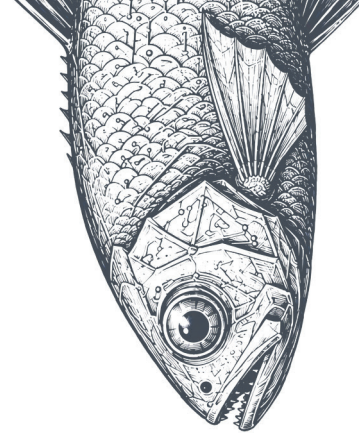
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

О сдвиге, который сегодня труднее всего игнорировать:
искусственный интеллект перестает быть просто инструментом
и всё чаще берет на себя часть решений.

Показываем эту трансформацию с разных сторон —
продукт, управление, финансы, организационная архитектура.



Algorithnichthys metamorphus



Тенденции и перспективы развития мировой ИТ-индустрии

Александр Лашков

с. 10–23

Always-on трансформация

Алексей Грабарник

с. 24–36

Семантический слой бизнеса

Александр Белин

с. 37–46

Продуктовый подход в эпоху ИИ

Андрей Батрименко

с. 47–57

Искусственный интеллект не заменит менеджера, но заставит его измениться

Павел Михненко

с. 58–69

Финансист и нейросети: друзья или конкуренты

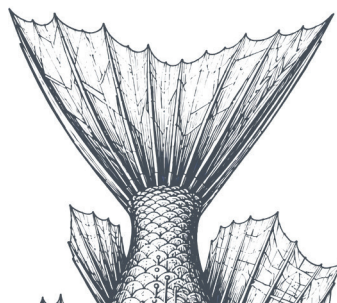
Татьяна Юрьева

с. 70–79

Мир как воля и симуляция

Дарья Харченко

с. 80–87





Александр Лашков

Стартап-основатель, эксперт по продуктам и маркетинговый стратег из Bay Area

Сооснователь ИИ-ассистента для письма Linguix

Автор книги о маркетинге, статей, кейс-стади и эссе о стартапах, продуктах и росте бизнеса

iam@alexlashkov.com

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ИТ-ИНДУСТРИИ

От «софта как сервиса» к агентной экономике

#ИТ #АгентнаяЭкономика #SaaS #Тренды #GlobalTech
#ПродуктоваяСтратегия

ВВЕДЕНИЕ: ТОЧКА НЕВОЗВРАТА

В мировом технологическом секторе закончилась фаза первичного восторга. К началу 2026 года способность нейросетей генерировать тексты или код уже никого не впечатляет. Эти возможности стали базовыми функциями, доступными каждому. На смену всеобщей эйфории пришла гораздо более сложная фаза — фаза ответственности и прагматизма бизнеса.

Сегодня ИИ-решения больше нельзя просто «демонстрировать» как инновационный эксперимент. Отвечающим за технологии руководителям приходится защищать эти проекты перед советом директоров, аудиторами и инвесторами. Согласно исследованию Dataiku/Harris Poll, давление на руководителей стало беспрецедентным: трое из десяти ИТ-директоров признаются, что за последний год им неоднократно приходилось оправдываться за результаты работы ИИ, которые они не могли полностью объяснить.

Мы становимся свидетелями фундаментального перелома в ИТ-индустрии. Программное обеспечение перестает быть внешним инструментом, помогающим сотруднику. Оно превращается в саму суть бизнес-процесса. Ближайшие несколько лет станут периодом демонтажа классической модели «Софта как услуги» (SaaS, Software-as-a-Service) и сборки новой экономики, где софт не просто обслуживает действия человека, а автономно создает конечную ценность.

АГЕНТНЫЕ РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ: ПЕРЕХОД К АВТОНОМНЫМ СИСТЕМАМ

Главное изменение на текущий момент — трансформация самой природы работы. Исторически любое ПО было пассивным: CRM-, ERP- или BI-системы ждали действий пользователя, обслуживая решения, принятые человеком. Концепция «агентных рабочих процессов» (Agentic Workflow) полностью меняет эту логику.

Появляется новая сущность — ИИ-агент. Это не чат-бот, а программная система, обладающая высоким уровнем автономности. Она способна действовать не линейно («вопрос — ответ»), а в рамках заданных верхнеуровневых целей. Агент умеет самостоятельно ставить подзадачи, выбирать необходимые инструменты (API, базы данных), проверять промежуточные результаты и корректировать свой путь к цели, минимизируя рутинное

участие оператора, который теперь подключается только на этапах финальной валидации и контроля результатов.

Ключевым стратегическим трендом в развитии ИТ-индустрии, как предсказывают аналитики Gartner в своем прогнозе на 2026 год¹, будут *мульти-агентные системы*, или MAC. В такой архитектуре несколько агентов распределяют работу между собой: один собирает данные, другой пишет код, третий выступает в роли контролера.

Для корпоративного сектора это означает переход от линейных процессов к «дирижируемым». В отчете Gartner вводится роль «Синтезатора» — это новый тип руководителя, который не управляет инфраструктурой в привычном понимании, а оркестрирует (координирует) взаимодействие между разнообразными технологиями, агентами и доменными моделями.

Экономический эффект и риски

Переход к агентной архитектуре — не просто способ повысить продуктивность команды на 10–20%. Это возможность радикально сократить количество промежуточных звеньев в бизнес-цепочке. Маленькие проектные группы получают рычаг, позволяющий выполнять объем работы, ранее требовавший участия целых департаментов.

Однако здесь возникает критический барьер — управляемость. По данным аналитиков Dataiku, отсутствие прозрачности уже стало основной причиной задержки или отмены 85% ИИ-проектов в крупном бизнесе. Если компания не может точно восстановить цепочку решений, принятых группой агентов, она сталкивается с неприемлемыми операционными рисками. В ближайшие годы конкурентным преимуществом станет не «мощность» используемой модели, а совершенство системы оркестрации и контроля агентных процессов.

УСЛУГА КАК СОФТ: КОНЕЦ ЭПОХИ ЛИЦЕНЗИЙ И ПЕРЕХОД К ЭКОНОМИКЕ РЕЗУЛЬТАТА

Модель SaaS была идеальным решением для эпохи, когда программное обеспечение служило лишь интерфейсом для работы человека. Весь

¹ Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026 // Gartner (<https://www.gartner.com/en/articles/top-tech-nology-trends-2026>).

рынок строился вокруг метрики «оплата за пользователя в штуках». Логика вендора прозрачна: рост выручки напрямую зависит от величины штата у клиента. Чем больше сотрудников используют Slack или Salesforce, тем выше капитализация разработчика.

Однако в 2026 году эта логика «вошла в клинч» с реальностью. Когда основную операционную работу начинает выполнять ИИ, количество пользователей внутри системы перестает быть драйвером роста — оно становится индикатором неэффективности. Если один ИИ-агент заменяет работу десяти менеджеров среднего звена, клиенту больше не нужны десять лицензий.

Тенденция: оплата результата

Мы наблюдаем фундаментальный сдвиг в сторону модели «Услуга как софт» (Service-as-a-Software). Теперь софт не продается как инструмент, он работает как полноценный цифровой сотрудник. Это вынуждает корпорации и ИТ-гигантов переходить на оплату за результат (Business Outcome):

- Вместо подписки на CRM — оплата объема квалифицированной воронки продаж.
- Вместо лицензий на системы поддержки — оплата процента успешно решенных без вмешательства человека инцидентов.

Для существующих ИТ-гигантов это экзистенциальный риск. Весь их финансовый учет и обязательства перед инвесторами выстроены на предсказуемом рекуррентном доходе (ARR) от подписок. Смена модели на оплату за результат делает выручку волатильной и перекладывает часть бизнес-рисков клиента на вендора. В результате рынок начинает разделяться: дешевые инструменты превращаются в коммодити² с низкой маржой, а основная прибыль уходит системам, которые способны гарантировать исполнение бизнес-функции.

² Коммодити (от *англ.* commodity — «товар, предмет потребления») — товары, которые активно перепродаются на организованных рынках, чаще всего в форме фьючерсов и других производных финансовых инструментов. Это стандартизированные, взаимозаменяемые товары, которые практически не различаются по качеству в зависимости от производителя.

КРИЗИС ДОВЕРИЯ И РАСПЛАТА ЗА НЕПРОЗРАЧНОСТЬ

Период, когда внедрение ИИ можно было оправдать «хайпом» или необходимостью экспериментов, официально завершен. Мы вступили в новую фазу, которую эксперты называют моментом расплаты за эффективность (Performance Reckoning).

Согласно совместному исследованию платформы ИИ-аналитики Dataiku и социологической службы Harris Poll, 74% ИТ-директоров (CIO) сегодня сожалеют как минимум об одном крупном решении по внедрению ИИ-платформы, принятом за последние 18 месяцев. Ключевая причина не в низком качестве моделей, а в их «непрозрачности». Бизнес столкнулся с тем, что он не может объяснить регулятору, аудиторам или совету директоров логику работы алгоритма. Ошибка ИИ, которую невозможно восстановить и проанализировать, — это неуправляемый риск.

Взлет объяснимого ИИ

В 2026–2027 годах объяснимость станет главным условием выживания ИТ-продукта в корпоративном секторе. Согласно тому же опросу Dataiku и Harris Poll³, до 85% ИИ-проектов в крупных компаниях сегодня буксуют именно из-за отсутствия механизмов *трассируемости*⁴ (traceability).

Корпоративный сектор начинает сознательно жертвовать «сырой мощностью» сложных нейросетей в пользу более простых, но полностью интерпретируемых моделей. Контроль стал важнее производительности. Формируется совершенно новый рынок — аудит ИИ. По аналогии с финансовым аудитом компаниям требуются независимые системы верификации алгоритмов, которые могут доказать корректность каждого принятого системой решения.

³ 7 career-making AI decisions for CIOs. A global reality check on AI accountability, performance, & consequences from 600 enterprise CIOs worldwide. Survey report // Dataiku (<https://pages.dataiku.com/cio-ai-decisions>).

⁴ Трассируемость — способность проследить путь какого-либо элемента (данных, требований, действий) через все этапы его существования: от источника до конечного состояния, фиксируя все изменения и связи с другими элементами. Проще говоря, это возможность ответить на вопросы, откуда взялся этот элемент, как он трансформировался, кто и когда к нему обращался, на что повлиял.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ: НОВАЯ АРХИТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Главным барьером на пути к агентной экономике остается вопрос владения данными. Корпорации обоснованно опасаются передавать чувствительную информацию (IP, финансовые отчеты, персональные данные клиентов) в системы, которые они до конца не контролируют. Никто не хочет, чтобы их секреты стали частью обучающей выборки для глобальных моделей следующего поколения.

Технологический суверенитет и анклав

Решением становится тренд, который Gartner ставит в приоритет, — так называемые *конфиденциальные вычисления* (Confidential Computing). Эта технология позволяет обрабатывать данные в *изолированных аппаратных анклавах* (Trusted Execution Environments). Данные остаются зашифрованными даже в момент их обработки в оперативной памяти и процессоре.

Это меняет базовую модель доверия в ИТ:

- **Отмена доверия облаку** — теперь не нужно верить обещаниям облачного провайдера о безопасности: защита обеспечивается на уровне железа.
- **Суверенные облака** — крупные игроки стремятся к созданию локальных, закрытых инфраструктур, где данные не покидают периметр компании или юрисдикцию страны.

Геополитическая напряженность усиливает этот процесс, порождая *цифровой протекционизм*. Глобальные ИТ-платформы вынуждены фрагментироваться, подстраиваясь под требования локальных регуляторов о хранении и обработке данных. В ближайшие три года победу одержат не те, у кого «умнее» алгоритм, а те, кто предложит архитектуру конфиденциальных вычислений, которая снижает риски компрометации данных до технологического минимума за счет их изоляции на уровне «железа».

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА: СМЕРТЬ КЛАССИЧЕСКОГО SEO И ЭКОНОМИКА «ДОКАЗАННОЙ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ»

Тихий, но фундаментальный сдвиг происходит и в том, как бизнес общается с потребителем. Мы уже достигли той точки, когда стоимость производства единицы контента (будь то аналитический текст, изображение или видео) упала практически до нуля. Это привело к инфляции смыслов: интернет захлебывается в сгенерированном шуме, который внешне неотличим от экспертного контента.

Обнуление контента как актива

Традиционные поисковые системы стремительно превращаются в *системы ответов* (Answer Engines). Они больше не являются «шлюзом», отправляющим пользователя на сайт компании, — они синтезируют ответ самостоятельно, используя контент сайта как сырье. Это убивает классическую поисковую оптимизацию (SEO). Если раньше компании могли конкурировать за счет объема публикаций и оптимизации ключевых слов, то сегодня эти методы не дают преимущества — их может масштабировать любой конкурент с помощью ИИ за копейки.

Доверие как новый дифференциатор

В мире избыточного контента единственным дефицитным ресурсом становится доверие. Начинает работать парадокс: чем больше в сети «идеальных» текстов, созданных машиной, тем выше ценится *доказанная человечность* (Proven Humanity).

- **Репутация вместо охватов** — топ-менеджеры компаний становятся главными медиаканалами. Личный бренд, подтвержденный реальным опытом и физическим присутствием, становится единственным фильтром, который невозможно подделать.
- **Криптографическая подпись** — мы увидим внедрение стандартов подтверждения авторства, когда контент будет сопровождаться «цифровым паспортом», доказывающим его происхождение.

Маркетинг возвращается к своей базовой функции — построению глубоких отношений и репутации. Всё, что может быть автоматизировано в маркетинге, будет обесценено. Ценность сохранит лишь то, что требует человеческой ответственности.

ФИЗИЧЕСКИЙ ИИ: ВЫХОД АЛГОРИТМОВ ЗА ПРЕДЕЛЫ ЭКРАНОВ

Долгое время ИТ-индустрия была изолирована в цифровой среде. Однако сейчас мы наблюдаем тренд, который Gartner называет *физическим ИИ* (Physical AI), — наделение физических систем способностью понимать контекст и принимать автономные решения.

От программирования к обучению

Раньше робототехника в логистике или производстве строилась на жестких алгоритмах. Робот был эффективен ровно до тех пор, пока среда оставалась неизменной. Любое отклонение требовало переписывания кода. Физический ИИ меняет это: мультимодальные модели позволяют машинам «интерпретировать» реальность. Робот на складе теперь не просто перемещает груз по координатам — он «видит», что упаковка деформирована, и самостоятельно выбирает способ захвата, адаптируясь к ситуации так же, как это делал бы человек.

Решоринг и экономика «последней мили»

Для корпоративного сектора это означает возможность радикальной автоматизации процессов, которые раньше считались «неподъемными» из-за их нестабильности. Производства начинают возвращаться ближе к рынкам сбыта (решоринг), так как преимущество дешевой рабочей силы в развивающихся странах нивелируется стоимостью эксплуатации автономных физических систем. Софт перестает быть интерфейсом для данных и становится операционной системой для материального мира.

ГЕОПАТРИАЦИЯ: ФРАГМЕНТАЦИЯ И РАСПАД ГЛОБАЛЬНОГО ИТ-РЫНКА

Последние два десятилетия ИТ-рынок по умолчанию был глобальным. Компании строили продукты на базе единых облаков (AWS, Azure) и стандартов, масштабируясь на весь мир. Эта эпоха завершена. На смену глобализации пришла *геопатриация* — процесс фрагментации технологического пространства.