

Бизнес-3026: как видеть изменения рынка раньше конкурентов

Подборка рекомендаций от спикеров Т-Двора и редакции
Т-Бизнес секретов специально для участников фестиваля

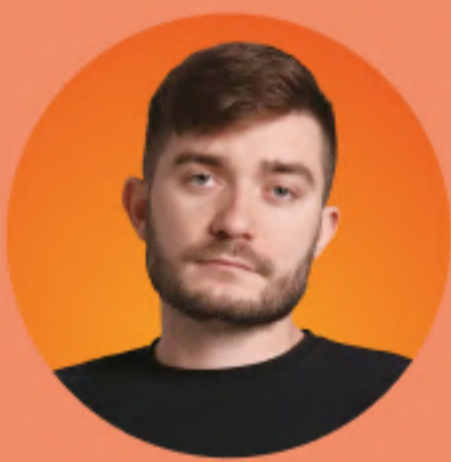


Что читать, чтобы понимать будущее

Чтобы раньше конкурентов замечать изменения рынка, спикеры Т-Двора рекомендуют читать:

- авторские телеграм-каналы: [Александра Горного](#), [Дмитрия Филонова](#), [Аркадия Морейниса](#), [Максима Спиридонова](#), [Алексея Ткачука](#), [Максима Дорофеева](#) и другие;
- российские и зарубежные бизнес-медиа: [Т-Бизнес секреты](#), [Т—Ж](#), [SpaceNews](#), [Bloomberg](#), [TechCrunch](#), [Disgusting Men](#);
- книги об управлении и истории брендов: [«Мыслящие машины Дженсена Хуанга»](#) Стивена Витта, [«House of Huawei»](#) Евы Доу, [«Все решено: жизнь без свободы воли»](#) Роберта Сапольски.

Важно не распылять внимание — собрать для себя список релевантных каналов и бизнес-медиа, которые дают практическую пользу. Зарубежные источники помогают раньше замечать новые технологии, модели бизнеса и изменения на глобальных рынках, которые позже доходят до локальной повестки.



Марсель Гумеров
Сооснователь [AppScience](#)

«Ценным источником информации считаю телеграм-каналы. Я слежу за повесткой на канале The Edinorog, отслеживаю тренды в „Стартап дня“ Александра Горного, читаю рефлексию в „Темной стороне“ Аркадия Морейниса».



Олег Мансуров
Основатель [SR Space](#),
предприниматель в области
частной космонавтики

«В основном читаю зарубежные источники: SpaceNews, Bloomberg, TechCrunch, а также сайты и соцсети космических агентств и компаний. Смотрю научные доклады и журналы по отрасли. За российским бизнесом отдельно не слежу — информацию получаю из своего окружения, общения с коллегами и профессионального сообщества».



Редакция
[Т-Бизнес секретов](#)

«Мы в редакции следим, что пишут исследователи интересных нам рынков и тематик. Например, читаем каналы Максима Спиридонова — про бизнес, Алексея Ткачука — про SMM, Алексея Маркова — про рынки с точки зрения инвестора, Максима Дорофеева — про мышление, рассылку Марины Могилко про ИИ. Для исследования поп-культуры — журнал Кинопоиска, портал Disgusting Men, Т—Ж и DTF».



Роман Певзнер
Партнер сети кофеен [«буше»](#)

«Суть человеческого поведения в целом не меняется, меняется только форма и условия. Поэтому старые идеи часто хорошо работают в новых ситуациях. Из того, что произвело впечатление на меня: книги про NVIDIA и HUAWEI, а также „Все решено: жизнь без свободы воли“ Сапольски — она не про бизнес напрямую, но помогает лучше понимать, как люди принимают решения и почему ведут себя определенным образом».

Первые сигналы об изменениях рынка и тренды сначала появляются не в отчетах или новостях, а [внутри профессиональной среды](#) или на профильных мероприятиях. Обращайте внимание, какие темы чаще обсуждают, кого приглашают спикерами, какие технологии и кейсы вызывают больше всего интереса. Это помогает заметить тренды еще до того, как они станут массовыми.



Евгений Давыдов
Сооснователь [SETTERS](#)

«Я много общаюсь с людьми, которые работают с инвестициями, покупкой компаний и стратегическим развитием бизнеса. Такие люди обычно хорошо понимают, куда идет рынок, в какие сферы начинают вкладывать деньги, какие технологии и направления будут расти через 5—10 лет. Из общения с ними можно вынести много полезных идей и раньше других заметить будущие изменения рынка».



Алексей Шпильман
Директор по развитию технологий искусственного интеллекта в [Т-Технологиях](#)

«Главный источник для понимания рынка — это ИИ, он хорошо помогает с глубоким анализом. Например, мы сделали свой ИИ-инструмент для отслеживания новостей и трендов: раньше нужно было держать в голове десятки источников, фильтровать шум вручную, тратить часы на сводки. Сейчас правильно настроенная ИИ-система делает это быстрее и точнее — и при этом умеет не просто агрегировать, но и анализировать в глубину, выявлять связи между сигналами, которые на первый взгляд незаметны».



Редакция [Т-Бизнес секретов](#)

«Чтобы понимать, что происходит на рынке, нужно постоянно расширять круг источников и не застревать в одном и том же информационном поле. Человек не должен ограничиваться привычной лентой или несколькими знакомыми. Стоит регулярно добавлять новые источники и убирать те, что уже не приносят пользы.

Полезно следить за предпринимателями и экспертами из разных сфер, даже если они напрямую не связаны с вашим бизнесом. Смотреть, что они обсуждают, какие проблемы у них появляются, как меняется их работа и рынок вокруг них».

Будьте в курсе новостей и трендов

Подписывайтесь на канал Т-Бизнес секретов. Там делимся опытом и инструментами практикующих предпринимателей, разбираем тренды и обсуждаем актуальную повестку.



[Перейти в Телеграм](#)



[Перейти в Макс](#)

Тренды ближайших лет

Спикеры Т-Двора рекомендуют пристальнее следить за следующими тенденциями:

- [искусственный интеллект](#) и ИИ-агенты в операционной работе бизнеса;
- нейроморфные системы;
- персонализация продуктов и сервисов;
- локализация.

Наибольшая часть внутренних процессов бизнеса будет автоматизирована с помощью ИИ, а компании начнут чаще настраивать товары, услуги и контент под конкретного пользователя. Чтобы меньше зависеть от других рынков, бизнес уже сейчас стремится развивать собственные технологии и производства, делая упор на создание национальной ценности.



Евгений Давыдов

Сооснователь [SETTERS](#)

«Главный технологический тренд — автоматизация через цифровых помощников, ботов и ИИ-агентов. Сейчас вокруг этого много шума, возможно, часть ожиданий завышена, но очевидно, что это сильно изменит работу людей, бизнес-процессы и управление компаниями. Владельцам бизнеса уже стоит смотреть на реальные кейсы и пробовать применять удачные решения у себя.

Также стандартом рынка становится персонализация. Бизнес собирает все больше данных о пользователях и подстраивает под них продукт, цены, интерфейсы и предложения. Это работает и в B2C, и в B2B: от сервисов с индивидуальными тарифами до приложений, которые адаптируются под поведение клиента».



Марсель Гумеров

Сооснователь [AppScience](#)

«В России идет тренд на импортозамещение и локализацию, который не угаснет еще минимум 5—10 лет. Скорее всего, этот тренд охватит и другие страны.

Так как в России государство занимает большую долю в экономике, именно его приоритеты сильно влияют на рынок. Например, сейчас активно поддерживаются направления вроде микроэлектроники и производства собственной малотоннажной химии — очевидно, в ближайшие годы эти рынки будут расти».



Роман Певзнер

Партнер сети кофеен [«буше»](#)

«Рынок ждет не только усиление роли ИИ, но и роботизация. Уже появляются примеры, когда крупные компании полностью заменяют людей на роботизированные системы. Например, Hyundai планирует оснастить несколько своих заводов человекоподобными роботами, которые будут выполнять сборочные работы вместо людей».



Алексей Шпильман

Директор по развитию технологий искусственного интеллекта в [Т-Технологиях](#)

«С уверенностью примерно в 95% трендом ближайших лет будут нейроморфные системы. Это архитектуры, которые имитируют принципы работы биологических нейронных сетей и потребляют на порядок меньше энергии при сопоставимой вычислительной мощности. На фоне растущего энергопотребления ИИ-инфраструктуры нейроморфные системы станут практической необходимостью».



Редакция [Т-Бизнес секретов](#)

«Чтобы быть прогрессивным, быть первым, мало замечать тренды и повторять лучшие практики, надо еще изобретать что-то абсолютно новое. Поэтому важно выделять время на рефлексию — когда нет задач и внешнего шума, можно спокойно осмыслить информацию, разобрать опыт, связать разные наблюдения и придумать свой подход. Иначе мышление становится реактивным — человек потребляет знания и сразу их применяет, то есть просто копирует чужие решения».

Навыки руководителя будущего

По мнению спикеров Т-Двора, сейчас предпринимателю или топ-менеджеру важно развивать такие навыки:

- уметь быстро адаптироваться;
- отказываться от устаревшего опыта;
- управлять ИИ-системами;
- понимать себя**, людей и рынок.



Марсель Гумеров

Сооснователь [AppScience](#)

«Мир, технологии и бизнес вместе с ними ускоряется, поэтому нужно всегда быть готовым быстро адаптироваться к изменениям. Победит самый адаптивный».



Алексей Шпильман

Директор по развитию технологий
искусственного интеллекта [в Т-Технологиях](#)

«Уметь коммуницировать с ИИ-системами — так же важно, как уметь думать. ИИ сам научился понимать, что от него хотят, и математически выверенные конструкции больше не нужны. Но оказалось, что лучшими пользователями ИИ становятся лучшие коммуникаторы: те, кто умеет ясно формулировать задачу, критически оценивать результат и вести диалог.

При этом важно иметь критическое мышление. Самая частая ошибка — работать с ИИ до двух ночи, добавлять функциональность, получать удовольствие от процесса и в итоге сделать красивую вещь, которая не решает исходную задачу. Поэтому так важно уметь остановиться и спросить себя: „Это точно то, зачем я сел?“»



Евгений Давыдов

Сооснователь [SETTERS](#)

«Важно уметь отказываться от старых знаний и привычек. То, что работало 10 лет назад, сейчас может мешать и даже вредить, потому что мир и технологии быстро меняются. Опыт из прошлого иногда не помогает, а наоборот, тормозит и приводит к ошибкам, которые дорого обходятся.

Также предпринимателю полезно сохранять оптимизм, видеть смысл своих действий, даже когда тяжело и непонятно, что вообще происходит и будет происходить. Управлять своим состоянием и работать с ментальным здоровьем невероятно важно».



Роман Певзнер

Партнер сети кофеен [«буше»](#)

«Для меня главный навык предпринимателя — эмпатия. В бизнесе важно видеть, почему партнеры, клиенты или конкуренты принимают те или иные решения, что ими движет.

Также важно тренировать насмотренность — максимально погружаться во все новое, например начать посещать культурные события. Я хожу на концерты любых мировых звезд, даже если никогда не слышал ни одной песни. Потому что за крупными культурными явлениями всегда стоят важные изменения в обществе, и это можно заметить и использовать в работе. Чем шире личный опыт, тем больше идей и решений можно находить в своей сфере».

Что начать делать уже сейчас

Спикеры Т-Двора и лидеры рынка рекомендуют держать фокус на нескольких направлениях. Это поможет не выпадать из повестки и успевать за изменениями рынка.

- 1. Инвестировать в технологии.** Вкладываться в разработку или покупку технологий, внедрять новые инструменты анализа и автоматизации, убирать устаревшие подходы.
- 2. Выстраивать систему данных и управлять на основе метрик.** Важно, чтобы данные в компании отражали реальность, а не существовали отдельно от бизнеса. Метрики должны быть частью управленческих решений — не единственным фактором, но базовой опорой.
- 3. Быстро тестировать идеи и допускать дешевые ошибки.** Компании, которые умеют быстро проверять гипотезы, закрывать нерабочие направления и не тратить на них лишние ресурсы, развиваются быстрее и стабильнее.
- 4. Использовать ИИ как инструмент в ежедневной работе.** Эксперты отмечают, что в ближайшие годы не останется компаний, которые не внедрили искусственный интеллект в рабочие процессы, потому что иначе бизнес не выдержит конкуренции.
- 5. Постоянно пересматривать бизнес и не фиксироваться на успехе.** После каждого успешного результата важно задаваться вопросом, что делать дальше и как развивать, улучшать процесс.



Олег Мансуров

Основатель [SR Space](#), предприниматель в области частной космонавтики

«Нужно инвестировать в новые технологии — разрабатывать их или покупать. Убирать устаревшие и неэффективные процессы и заменять их современными инструментами для анализа и управления. Еще важно внимательно следить за конкурентами, а иногда даже провоцировать их на распыление ресурсов или тестирование дорогостоящих гипотез. И не выпадать из профессиональной среды — быть вовлеченным в экспертное сообщество и присутствовать в медиапространстве».



Алексей Шпильман

Директор по развитию технологий
искусственного интеллекта в [Т-Технологиях](#)

«Раз в квартал стоит проводить короткие сессии относительно технологий: изучать, что появилось, что стало зрелым, что умерло. Можно адаптировать формат ThoughtWorks Technology Radar под себя. Главное — не нанимать для этого консультантов, а делать своими руками: тогда понимание остается внутри компании, а не в чужом слайд-деке.

Еще важно проводить маленькие быстрые эксперименты с ИИ — пилоты на конкретных задачах с измеримым результатом за четыре-шесть недель. Большинство компаний делают ровно наоборот: сначала стратегия и дорожная карта на два года, потом разочарование, что ничего не работает. Начните с задачи, которая болит прямо сейчас».



Редакция [Т-Бизнес секретов](#)

«Никогда не стоит останавливаться на достигнутом и считать, что все уже получилось. Частая ошибка — запустить продукт и решить, что он лучший на рынке, а дальше можно не развиваться. Но рынок быстро меняется, и делать такие выводы опасно — можно лишиться результата, которого вы могли бы добиться».

Интервью о том, как компании адаптируются к изменениям

1. [VOIS](#): как основатели строили бьюти-бренд на маркетплейсах и зачем теперь выходят в офлайн.
2. [Александр Сысоев](#): почему закрываются рестораны и как удержаться на плаву в 2026 году.
3. [Дмитрий Бескромный](#) — о состоянии российского маркетинга.
4. [PIMS](#): почему компания чуть не закрылась в самом начале, как пережила кассовые разрывы и скандалы в соцсетях.
5. [Flowwow](#): как развивалась платформа и что из этого опыта могут взять владельцы любых высоконагруженных сайтов.

Предложение Т-Банк Бизнеса

Большое дело делается вместе

- Циан, М.Видео, Авиасейлс и еще 1,5 млн клиентов выбирают Т-Банк Бизнес
- Среди 70+ сервисов подберем те, что решат ваши задачи
- Обсудим индивидуальные условия для компаний с оборотом от 120 млн в год

[Узнать больше](#)

 **БИЗНЕС**

