

# «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТРЕБУЕТ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ И ФОРМАТОВ»

СПЕЦПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПРЕЗИДЕНТА ПО ВОПРОСАМ ЦИФРОВОГО И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ДИРЕКТОР НАПРАВЛЕНИЯ «МОЛОДЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ» АГЕНТСТВА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ ДМИТРИЙ ПЕСКОВ В ИНТЕРВЬЮ „Ъ“ РАССКАЗАХ О ТРЕХ ВОЛНАХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ, ЗАПУСКЕ «ПЛАТФОРМЫ НТИ» И ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ.

**BUSINESS GUIDE:** В 2015 году, когда только запускалась НТИ, вы говорили, что основной акцент будет сделан на рынки, а не на конкретные технологии, так как предсказать перспективность первых проще. Этот подход изменился?

**ДМИТРИЙ ПЕСКОВ:** Нет, базовая гипотеза, как нам кажется, блестяще подтвердилась: мир начал двигаться именно в эту сторону, и практически все базовые предложения, которые у нас были, подтвердились, в том числе это касается приоритета рынков. За эти три года мы увидели стремительный взлет и появление рынков, на которые мы делали ставку. Самое яркое — это возникновение, массовизация беспилотных аппаратов на воде, в воздухе и на суше: здесь все идет примерно по тому сценарию, который мы предполагали. К сожалению, мы не смогли полноценно захватить эти рынки. Наши аналитики оказались правы, но управленчески мы не доработали: попали в ситуацию, когда мы вынуждены были не нападать, а защищаться из-за законов о безопасности. Несколько лет у нас ушло на то, чтобы вместо создания нового рынка не допустить окончательного его запрета. В итоге мы нашли компромисс, научились договариваться, но около трех лет было потеряно. Тем временем в США, с которыми мы три года назад находились на равных, количество аппаратов в воздухе стремительно растет.

С другой стороны, мы стали гораздо лучше понимать связь между рынком и технологиями. Мы сейчас четко понимаем, когда и какие группы технологий дадут наибольший экономический эффект. То есть чем надо заниматься с точки зрения инвестиционных инструментов, а чем — с точки зрения грантов, научных исследований. Где волна технологических изменений уже напрямую связана с цифровизацией существующих отраслей, а где мы действительно создаем новые рынки. У нас появился новый подход: мы называем его «Три волны». Первая волна — это как раз волна цифровизации, и это то, где достаточно применить алгоритмы, чтобы произошли изменения. Там очень понятные группы технологий: большие данные, искусственный интеллект, распределенные реестры и стандарты беспроводной связи. В принципе вся программа цифровой экономики базируется на этих четырех группах технологий. Они равно важны и для «цифры», и для НТИ. Некоторые рынки они меняют немедленно — те же госуслуги, банки, телеком, а на некоторые оказывают только опосредованное влияние, и это сейчас приоритетный фокус НТИ: 2020-е годы, изменение «тяжелых» рынков, в первую очередь промышленности, и консервативных систем, таких как образование и здравоохранение. Здесь уже ключевыми технологиями для нас становятся мобильные источники энергии, новые материалы, 3D-принтинг, сенсорика. Это то, из чего собираются роботы или делается интернет вещей, это понятные приоритеты. Здесь у нас работают венчурные фонды, и из пяти фондов НТИ, которые мы создали с разной специализацией за последний год, четыре направлены в эту сферу. Еще один венчурный фонд — со специализацией на образовании — мы сейчас создаем в рамках программы «Цифровая экономика».

Следующая волна, третья — она прорывная и связана с национальным проектом «Наука», с приоритетами Министерства науки и высшего образования, это прорыв в сторону природоподобных технологий, нейротехнологий, генетики, фотоники, квантовых технологий. То есть, с одной стороны, сейчас все понимают, что квантовые технологии перевернут рынок, с другой стороны, не понимают когда. Значит, венчурные инвестиции невозможны в подавляющем большинстве случаев и нужны гранты. Так что базовая картина осталась той же, но мы ее уточнили.

**ДМИТРИЙ ПЕСКОВ:**  
«МЫ ОЖИДАЕМ, ЧТО НАКОНЕЦ БУДУТ РЕАЛИЗОВАНЫ РЕШЕНИЯ О ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НТИ.»



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**ВГ:** Изменилась ли ваша роль в НТИ в связи с назначением спецпредставителем президента по вопросам цифрового и технологического развития?

**Д. П.:** Конечно, мне придется меньше внимания уделять НТИ, смотреть шире на весь спектр цифровых технологических изменений, которые сейчас происходят. Но НТИ, безусловно, остается одним из ключевых приоритетов, потому что прорыв — это всегда про кулак, а не про большое количество растопыренных пальцев. В 2015 году одно из наших внутренних правил, непубличных, но важных, состояло в том, что мы не очень приветствовали участие крупных государственных корпораций в реализации НТИ, боялись, что они задавят новорожденные проекты. Сейчас дитя подросло: НТИ остается, с одной стороны, независимой площадкой, с другой стороны, крупные корпорации — «Росатом», «Роскосмос», ОАК, «Ростех» — активно начинают подключаться, и мы со своей стороны учимся давать компании, участвующей в НТИ, национальный или глобальный трек. Для некоторых глобальный трек неактуален по разным вопросам — к примеру, на последнем заседании рабочей группы НТИ был поддержан очень интересный проект по цифровой платформе ремонта техники, в первую очередь вертолетной и авиационной. Отличный проект, но его первые потенциальные потребители так или иначе входят в структуры «Ростеха», и мы научились сейчас маршрутизировать эти компании туда. Выход компаний на глобальный рынок сейчас затруднен: если раньше на глобальный трек ориентировалось 80% компаний, то сейчас скорее 60%. Приоритет остается у проектов

с глобальными перспективами, но мы рассматриваем и национальный рынок как платформу для будущей глобальной экспансии.

**ВГ:** Корректировка НТИ приведет к каким-либо организационным изменениям?

**Д. П.:** Мы ожидаем, что наконец будут реализованы решения о децентрализации модели управления НТИ. Решения были приняты больше года назад, но бюрократическая машина работает медленно, но верно, и мы надеемся, что у нас до конца года заработают инфраструктурные центры по каждому из рынков. Каждый инфраструктурный центр — это миниатюрный институт развития, у него будет достаточно полномочий по развитию этого рынка. Это большой позитивный инструмент, то же самое касается центров компетенций, которые у нас созданы именно по сквозным технологиям. Значительная часть полномочий, которые мы рассматривали на федеральном уровне, сейчас тоже уходит в эти центры компетенций. Плюс на базе направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив создается новая организация с рабочим названием «Платформа НТИ», ее задача — обеспечить это горизонтальное взаимодействие. Логика состоит в том, чтобы не создавать проекты под организационные формы, а научиться генерировать организационные формы под задачи проектов. Такая непривычная для нашей конструкции история, но мы хотим научиться управлять организационным развитием так же, как управляем технологическим развитием. Для нас это принципиально важный организационный инструмент, потому что, конечно, один из наиболее болезненных уроков, который мы выучили

за эти три года в НТИ, — это то, что лить молодое вино в старые меха бесполезно и технологическое развитие требует новых организационных форм и форматов.

**ВГ:** Под какую потребность создается «Платформа НТИ»?

**Д. П.:** Под резкое увеличение количества предложений. Сегодня мы видим, что у нас на рынке мало проектов, они, прямо скажем, не очень качественные. Мы понимаем: чтобы это заработало, должны быть глубокие, сильные команды на уровне вузов. Чтобы они появились на уровне вузов, мы несколько лет назад сразу пошли в школу, создали совершенно новый формат соревнований — олимпиаду НТИ, где инженерные команды соревнуются друг с другом, запустили «Кванториумы». У нас готовится к поступлению первая волна, как мы называем, «С-поколения» — поколения суперинженеров, которую сейчас надо подхватить, дать им сверхзадачу и научиться с ними дальше работать. «Платформа» — это место, куда талантливые люди могут прийти, встретиться с инвесторами, с чиновниками, родить проект, зафиксировать его в наших информационных системах. И если они дальше развиваются, мы должны подтаскивать к ним ресурсы. Это принципиально другая управленческая система, которая в рамках НТИ постепенно складывается.

Мы знаем, где какие команды, знаем, кто хочет просто государственный грант, а кто — захватить мировой рынок. Это знание по-настоящему ценно, и мы им готовы делиться. Плюс это преодоление административных барьеров. Это то, что очень хорошо умеет делать для своих проектов Агентство стратегических инициатив. Вот эту логику мы дальше будем продолжать. Но принципиальный момент заключается в том, что «Платформа» не будет заниматься финансовой поддержкой проектов ни в каких формах. Чтобы не было конфликта интересов.

**ВГ:** А как это будет соотноситься с инициативой создания университета НТИ «2035»?

**Д. П.:** Университет НТИ «2035» — это про персональное обучение человека. Как это будет соотноситься? Смотрите. Будет один из сервисов, он условно называется «Навигатор». Вы пришли и говорите, что у вас есть проект. Вы загружаете его в систему, отвечаете на вопросы. Система анализирует проект, анализирует вас. Вы проходите глубокое тестирование. Мы впервые сделали это не экспертным образом, а с помощью автоматических средств. В том числе с помощью того, что сегодня громко называется искусственным интеллектом. Мы собрали все живые перспективные системы, которые могут оценивать человека не столько с точки зрения его знаний, что можно сделать с помощью автоматических тестов, сколько с точки зрения его мотивации, его психологических паттернов. Система говорит: слушай, идея у проекта у тебя ничего, но уровень исполнения крайне слабый, основные провалы у тебя в понимании такой-то технологии, в знании маркетинга, и еще бы хорошо тебе подучить английский для межкультурных коммуникаций. И вот здесь она будет человека маршрутизировать.

Как сейчас чаще всего бывает: проект пришел в институт развития, не прошел, про него забыли. Мы не отклоняем проект. Система будет предлагать человеку — лидеру проекта дружить в университете «2035» по индивидуальной траектории. К примеру, дополнительное понимание в программировании ему даст питерский ИТМО, а глубокое понимание квантовой физики — «Сколтех». Эта услуга на рынке сегодня отсутствует, так как нет ни одного университета, который способен ее дать. А мы сейчас способны, потому что все ведущие университеты страны в той или иной степени вступили в нашу университетскую сеть. И мы действительно можем дать человеку все самое лучшее, что есть в стране, и не только.

Интервью взяла ТАТЬЯНА ЕДОВИНА