



4

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ:
Технологии мечты
уже сегодня

32

ДЕНЬГИ В ТОКЕНАХ:
Рынок ЦФА интересен
как инвесторам, так
и компаниям-эмитентам

40

**БОЛЬШИЕ
ПЕРСПЕКТИВЫ
МАЛОГО БИЗНЕСА:**
Роль МСП в экономике
растет

МАТРИЦА НОВОГО ВРЕМЕНИ

женское
лидерство
в инвестициях



Присоединяйтесь к проекту

«Женское лидерство в инвестициях»!

Полезные советы о финансах
и об инвестициях от экспертов
банка ПСБ

telegram-канал



women-invest.ru





Уважаемые читатели, коллеги, партнеры!

Современный мир трансформируется с небывалой стремительностью: даже самые смелые прогнозы утрачивают актуальность прежде, чем успевают воплотиться в публикациях. Еще вчера темой дискуссий оставались Big Data, а сегодня фокус сместился на то, как нейросети переосмысливают инвестиционные стратегии. Если ранее изменения измерялись годами, то сейчас счет идет на месяцы. Замечали ли вы, как за последний квартал три привычных сервиса канули в прошлое, уступив место пяти новым, о которых вы, возможно, даже не слышали? Это не случайность – это закономерность новой экономики, динамичной, парадоксальной и при этом неотрывно ориентированной на человека.

Пора признать: граница между «онлайн» и «офлайн» окончательно стерта. Метавселенные, цифровые экосистемы, GovTech – это не абстракции из футуристических романов, а инструменты повседневной бизнес-реальности. Бизнес-процессы упрощаются, повседневная жизнь обрета-

ет новые удобства, а управленческие решения – интеллектуальную глубину. Предприятия интегрируются в цифровые платформы, где большие данные и искусственный интеллект не просто анализируют запросы, но превосходят их. Импортозамещение? Сегодня это уже не вынужденная мера, а стратегический выбор: инвестиции в собственные технологии, кадры и долгосрочный потенциал.

Однако чем активнее алгоритмы проникают в нашу жизнь, тем острее звучит запрос: «Меня должны услышать». Клиенты больше не согласны оставаться обезличенными данными в системах учета – они требуют, чтобы финансы служили их целям. Банки, осознавшие этот тренд, эволюционировали из поставщиков услуг в «архитекторов возможностей». Финансы перестают быть обособленной отраслью – они становятся элементом естественной среды бизнеса и личной жизни.

Но достаточно ли этих изменений для трансформации рынка? Убеждены, что да. Взгляните вокруг: отечественные стартапы, научные достижения, цифровые сервисы – все это уже не потенциал, а действующая реальность. Полагаете, будущее где-то вдали? Оно здесь, в решениях, которые мы принимаем сегодня.

Этой теме посвящен наш выпуск, приуроченный к VII Финансовому форуму «Просто капитал». Мы обсудили с экспертами, как новая экономика становится драйвером процветания России, каким образом технологии укрепляют ее глобальные позиции и где искать точки роста. И главное, как каждый из нас может внести вклад в этот процесс?

Читайте, размышляйте, действуйте. Ведь будущее не просто наступает – мы создаем его здесь и сейчас.

Приятного чтения!

Вера Подгузова,
главный редактор,
старший вице-президент –
директор по внешним связям
ПАО «Промсвязьбанк»

ГЛАВНАЯ ТЕМА

4 Технологии мечты

Мир вошел в эпоху цифровой трансформации: искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей. Какую роль в футуристической картине возьмет на себя человек

10 «Просто капитал»: Как рождаются решения для экономики будущего

О форуме, трендах в финансах и общественном дискурсе поговорили со старшим вице-президентом – директором по внешним связям ПСБ Верой Подгузовой

14 Экосистемная жизнь

Оправдалась ли ставка на платформенную экономику

20 Кибербезопасность: гонки по спирали

О ключевых этапах эволюции кибератак и методах защиты

ИНВЕСТИЦИИ

26 Сбалансированный оптимизм

Директор департамента управления благосостоянием ПСБ Алексей Жоголев рассказывает об оптимальном соотношении активов в портфеле инвестора



4



28



74



46

БИЗНЕС

28 Виртуальное зазеркалье

Какие цифровые миры уже существуют и кто в них инвестирует

32 Деньги в токенах

Рынок ЦФА стремительно растет, каждый год привлекая все новых игроков

38 Трансформация МСБ:

От выживания к прорыву

За пять лет малый и средний бизнес в России прошел путь, который иначе как революционным не назвать – старший вице-президент – руководитель блока малого бизнеса ПСБ Ирина Жимерина

40 Большие перспективы малого бизнеса

О роли МСП в новой экономике России

46 В России появится цифровой рубль

В чем польза третьей формы денег

МЕНЕДЖМЕНТ

52 Один за всех

Как зародился тимбилдинг и какие задачи он решает

ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ

56 Все идет по плану

Зачем разрабатывать личную финансовую стратегию и что стоит учитывать миллениалам «реформенному» поколению или поколению «цифры»

ВЗГЛЯД В ИСТОРИЮ

62 Малышка

на миллиард

Каждые три секунды в мире продается одна кукла Барби

НА ДОСУГЕ

68 Светлана Брюханова: «О Гоше Куценко могу говорить часами»

Звезда сериала «Мухтар», актриса кино рассказала о тернистом пути на экран

СПОРТ

74 Камила Валиева:

«Лед – это моя жизнь»

Прославленная фигуристка о схожести спорта и бизнеса

МЕДИАТЕКА

78 Взгляд в будущее

Что почитать и посмотреть, чтобы узнать, что может быть там, за горизонтом, где технологии и общество меняются



52



62

«Промсвязьбанк Деньги»
№ 1 (17) 2025
Свидетельство
о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77–34604

Учредитель

ПАО «Промсвязьбанк»
109052, г. Москва,
ул. Смирновская,
д. 10, стр. 22

Редакция

г. Москва,
ул. Балчуг, д. 7
+7 (495) 7771020,
доб. (81)4105
psbdengi@psblog.ru
<https://psblog.ru/nashi-izdaniya/>

Главный редактор

В. А. Подгузова, старший
вице-президент —
директор
по внешним связям
ПАО «Промсвязьбанк»

Издатель

PR Company
ООО «ПиАр-компания»
www.prkompaniya.ru

Отпечатано
ООО «ПРОПЕЧАТЬ»
г. Москва, Боровское
шоссе, д. 2А, к.4
8 (499) 490-44-62

Фото из архивов
ПАО «Промсвязьбанк»,
Изображения сгенерированы
с помощью нейросети
Midjourney,
Shutterstock/FOTODOM,
Shutterstock.AI/FOTODOM.
Фото на обложке:
Изображение на обложке
сгенерировано с помощью
нейросети Midjourney

Тираж
2000 экз.

Подписано в печать
17.03.2025

Распространение
бесплатное

Перепечатка любых
материалов возможна
только со ссылкой на издание
«ПСБ Деньги»



ТЕХНОЛОГИИ МЕЧТЫ

Мир вошел в эпоху цифровой трансформации: искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей. Автомобилями управляют беспилотные системы, по улицам Москвы ездят роботы-доставщики, а алгоритмы формируют наши привычки получать информацию, покупать и развлекаться. Что дальше?

Текст: Ксения Бурова

РОБОТ VS ЧЕЛОВЕК

В 2022 году впервые в истории человечества роботы стали генеральными директорами. Производитель алкогольных напитков Dictador назначил андроида Мику на пост CEO. В список обязанностей светловолосой красотки входило руководство проектом децентрализованной автономной организации (DAO) Arthouse Spirits, курирование коллекции NFT и взаимодействие с сообществом DAO.

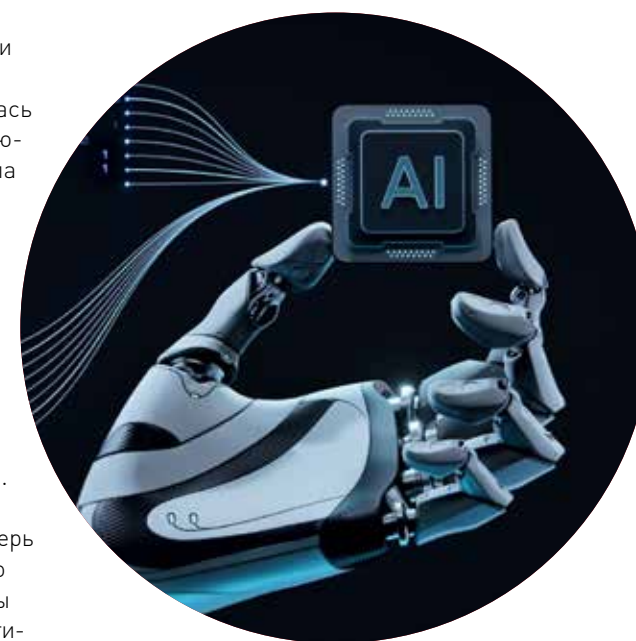
В том же 2022 году китайский производитель видеоигр NetDragon Websoft назначил «виртуального человекоподобного робота с искусственным интеллектом» по имени Танг Ю генеральным директором своей дочерней компании. Казалось бы, спорное решение. Однако в период с августа 2022 по февраль 2023 года при новом руководителе акции корпорации выросли более чем на 18%. Виртуальный CEO занималась аналитикой, принимала ключевые решения и оценивала риски, работая в режиме 24/7, при этом не получая за это ни копейки.

ИИ и роботизация кардинально изменят рынок труда, что приведет к массовым сокращениям в традиционных отраслях, считает сооснователь Probot Олег Кривокурцев. «Рабочие места, которые раньше занимали люди, теперь будут автоматизированы, что создаст серьезные проблемы для тех, кто не сможет адаптироваться. Это приведет к росту безработицы и увеличению социального неравенства, так как не все смогут получить доступ к новым технологиям или обучению», – считает эксперт.

Чтобы технологический прогресс не обернулся социальной катастрофой, необходимы масштабные инвестиции в переобучение и создание надежных социальных гаран-

тий для тех, кто потеряет работу из-за автоматизации, говорит Олег Кривокурцев.

Существует мнение, что потеря работы не грозит креативному классу: создавайте интеллектуальный продукт и будете востребованы всегда. Но уже сейчас нейросети пишут тексты, переводят и рисуют. А вот дворников на улицах российских городов не хватает. Согласно исследованию платформы онлайн-рекрутинга HH.ru, в 2024 году самыми востребованными оказались менеджеры по продажам и продавцы-консультанты. Топ-5 дефицитных профессий в России год назад выглядел так: первое место – менеджер по продажам (868 тыс. вакансий), второе – продавец-



В 2022 году впервые в истории человечества роботы стали генеральными директорами

i

DAO – это онлайн-сообщество, сформированное для получения экономической выгоды. Для включения в сообщество DAO необходимо приобрести токен.

NFT – невзаимозаменяемый токен, то есть цифровой актив, который обозначает, что в интернете хранится уникальный предмет, а владелец NFT имеет на него право.

консультант (769 тыс.), третье – водитель (620 тыс.), на четвертой строчке рейтинга – оператор call-центра, на пятом месте – бухгалтер (300 тыс. вакансий).

Чтобы остаться при должности, нужно быть готовым к постоянному обучению и меняться вместе с рынком труда. Автоматизация заменит рутинные задачи, но останутся те, что требуют креатива, аналитического мышления и способности принимать нестандартные решения, полагают в пресс-службе компании TrueConf.

Согласен с этим мнением и основатель «ТИМ ФОРС Альянс» Руслан Гайнанов. Он говорит, что среди рисков технологического прогресса – усиление цифрового неравенства при ограниченном доступе к технологиям, недостаточная подготовка кадров для работы в новой экономике, этические вопросы – от ответственности ИИ до защиты данных.

ЭКОНОМИКА НАМЕРЕНИЯ

Инновации – это не только про технологии, но и про изменение мышления и перестройку социальных процессов. Портал госуслуг упрощает взаимодействие с госорганами, онлайн-образование открывает доступ

к знаниям вне зависимости от географии, а краудфандинг помогает получать инвестиции стартапам.

Генеративный искусственный интеллект преобразует интернет: из источника информации он становится площадкой принятия решений за человека. «Экономика внимания (борьба за рекламу и время) уступает место экономике намерения (поиск сразу по критериям товаров и собранной ИИ информации вместо поисковиков)», – считает футуролог, редактор «Карты будущего России 2050» Антон Попов.

При этом цель любой цифровизации – это в том числе и проектирование роли человека в «оцифрованной» реальности, считает основатель агентства INEX Service Design Ирина Баранова. «Когда мы говорим о цифровой трансформации, важно учитывать, как человек будет взаимодействовать с новыми технологиями. Например, вспомним первые банкоматы. Они заменили рутинные процессы и освободили сотрудников, но изначальная логика работы банкоматов привела к ошибке: люди забывали свои карты в устройстве. Эту проблему решили, изменив порядок операций: сначала возвращалась карта, потом выдавались деньги», – рассказывает эксперт. Обществу еще надо научиться пользоваться каждой новой технологией: чтобы среднестатистический гражданин «дорос» до нее

интеллектуально, эмоционально и даже нравственно. Для примера: клонирование людей запретили после того, как на свет появилась овечка Долли.

В любой цифровой трансформации проектировщики должны балансировать между бизнес-задачами и новым контекстом, в который погружается человек. Чтобы это сделать, нужно исследовать психологию и логику действий людей в новых обстоятельствах, считает Ирина Баранова.

«Цифровая трансформация создает новые возможности для создания действительно человекоцентричных сервисов. Развитие инструментов сбора и обработки данных позволяет лучше узнавать эмоции, потребности клиента, в максимально короткие сроки разрабатывать и отправлять персонализированные предложения», – говорит заместитель менеджера технологической практики Керт Даниил Лобов.

По мнению эксперта, в центре тренда на человекоцентричность находятся именно финансовые организации: «Довольный клиент – основа долгосрочного финансового успеха компаний, поэтому сохранение фокуса на человеке является естественной потребностью бизнеса. Неудивительно,

Данные –
новая валюта
цифрового
мира



В центре тренда на человекоцентричность находятся финансовые организации

Как формируется социальный рейтинг в Китае

Рейтинг социального доверия оценивает кредитоспособность и благонадежность граждан и предприятий. Человеку с высоким социальным рейтингом проще получить работу, кредит под низкий процент, выгодный тариф мобильной связи, устроить ребенка в детский сад или школу.

Система оценивает поведение граждан на основе шкалы от 0 до 1000 или от А до D. Рейтинг формируется на основе данных, полученных от официальных источников, таких как налоговая служба, правоохранительные органы, государственные структуры, ЗАГСы, учебные заведения и компании. Также учитываются данные из цифровых источников, включая историю поисковых запросов, онлайн-покупок и активность в социальных сетях. Дополнительно информация собирается через камеры видеонаблюдения и систему распознавания лиц.

В настоящее время рейтинг рассчитывается вручную государственными органами и организациями. Предполагается, что в будущем эту задачу будет выполнять искусственный интеллект.

что многие ведущие международные финансовые компании инвестируют значительные средства в разработку решений искусственного интеллекта. Например, ежегодные затраты таких компаний, как J.P. Morgan, Bank of America в области прорывных технологий и ИИ превышают 1 млрд долларов».

В ЦЕНТРЕ – ЧЕЛОВЕК

Что такое человекоцентричный подход в разработке технологий? В первую очередь это перенос фокуса с технических возможностей на потребности, ценности и удобство пользователя. Это значит, что при создании любого технологического решения в первую очередь ставится запрос человека, его желания и ожидания.

Антон Попов убежден, что сейчас идет миграция от клиентоориентированности к клиентоцентричности, а от нее – к человекоцентричности. Клиентоцентричность удовлетворяет текущие запросы потребителя, а человекоцентричность помогает решать жизненные ситуации.

Эксперт подчеркивает, что человекоцентричность основана на долгосрочных отношениях, взаимном доверии и сотрудничестве. Важно, чтобы «люди работали с людьми», учитывали их благополучие, интересы, эмоции и особенности восприятия. Ключевую роль играет эмпатия – умение видеть ситуацию комплексно, поставив себя на место другого человека.

НОВАЯ ВАЛЮТА

Потеря приватности – серьезная проблема общества, где данные стали новой валютой, за которую бизнес готов хорошо платить. Информация о нас собирается и анализируется компаниями для таргетированной рекламы, прогнозирования поведения и даже манипулятивных техник. Наша геолокация, поисковые запросы, предпочтения в социальных сетях и личная переписка становятся ценным активом для бизнеса. Человек не осознает, как эта информация используется и к каким последствиям это может привести.

Цифровое неравенство также стало новым вызовом. Интернетом пользуется только 2,5 млрд человек, а живет на Земле – более 8 млрд. Не у всех есть равный доступ к Всемирной паутине, компьютерам и другим технологиям. Это приводит к социальной изоляции, ограничению возможностей образования и трудоустройства.

«Неравенство уже существует в цифровом мире (например, в играх и разных уровнях подписок видеохостинга) – это правило рыночной экономики. Конкуренция порождает прогресс и развитие новых товаров и услуг, коммерческие виртуальные миры будут развиваться аналогично», – рассказывает заместитель директора технологической практики Керт Алексей Науменко. По его мнению, бороться с этим можно только в рамках социально значимых проектов по аналогии с тем, как это происходит сейчас с государственными услугами. Например, можно создать виртуальные больницы, где всем будут предоставляться одинаковые услуги.

Психологическое влияние социальных сетей и информационной перегрузки – следующий негативный фактор,

Цифровое неравенство стало новым вызовом. Интернетом пользуется только 2,5 млрд человек, а живет на Земле – более 8 млрд

который нельзя игнорировать. Постоянное пребывание в интернете, сравнение себя с другими в социальных сетях, поток негативных новостей могут вызывать тревогу, депрессию, чувство неполноценности.

Чтобы не быть настолько зависимыми от гаджетов, полезно периодически отключаться от них – проводить так называемый цифровой детокс, советует Антон Попов. Также хорошее средство, чтобы замедлиться, – прогулки в лесу, неспешные разговоры у костра – как противовес постоянно ускоряющемуся ритму города.

Развитие технологий порождает серьезные этические вопросы. Кто ответит, если беспилотный автомобиль станет

виновником аварии? Как обеспечить работу ИИ так, чтобы он не принимал дискриминационные решения? Ответственность за алгоритмические действия, которые могут быть предвзятыми и несправедливыми – новый вызов для общества.

Неэтичные и даже античеловечные технологии становятся все более распространенными. Примерами служат система социального кредита в Китае, которая оценивает граждан и ограничивает их права, а также «дипфейки», распространяющие псевдонювости и клевету. Технологии все чаще применяются для слежки, дискриминации и дезинформации, подрывая основы свободного и справедливого общества.

ЧТО ДЕЛАТЬ

Чтобы сохранить баланс между технологиями и человечностью, необходимо законодательное регулирование. Государства должны разрабатывать и внедрять законы, защищающие приватность данных, регулирующие использование ИИ и обеспечивающие равный доступ к технологиям для всех граждан. Так, в России принят федеральный закон «О персональных данных». Он регулирует сбор и хранение информации. Комплексного регулирования искусственного интеллекта на данный момент нет, однако правительство разрабатывает этические принципы разработки и использования нейросетей.


Новая эпоха требует от людей критической оценки информации в интернете и цифровой грамотности для защиты своей приватности. Необходимо также развивать soft skills – эмоциональный интеллект, креативность, коммуникативные навыки.



По мнению заместителя генерального директора компании «Платежный сервис АЗ» Алексея Одетсиона, самое главное качество, которое всегда будет востребовано, – это умение вести переговоры.

Способность слышать другую сторону и наводить мосты между людьми, организациями и процессами – это то, что никогда не выйдет из моды. Люди, которые умеют хорошо продавать себя, свои продукты и идеи, всегда будут востребованы, уверен эксперт.

С этим согласна и основатель проекта «Медная гора» Елена Рыженко: «Очень важно обнаружить в себе самые сильные качества. Они, во-первых, дадут вам конкурентное преимущество перед другими. Во-вторых, помогут быстро сориентироваться на местности и найти новую работу или нишу в бизнесе в условиях перемен, которые создают технологии».

Развивая искусственный интеллект, создавая умные города и автоматизируя процессы, государству и бизнесу необходимо помнить о потребностях, ценностях и благополучии каждого. Хочется верить, что технологии могут конструировать будущее, в котором они послужат не только экономическому росту, но и процветанию отдельного человека и всего человечества. 



«ПРОСТО КАПИТАЛ»: КАК РОЖДАЮТСЯ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ БУДУЩЕГО

Финансовый форум «Просто капитал» впервые прошел в онлайн-формате в 2020 году. Он всегда был ориентирован на практику: здесь обсуждают последние тренды, все самое важное, актуальное и интересное, что принесет пользу людям, бизнесу и экономике в целом. О том, как находить баланс между смелыми идеями и реалиями, рассказывает старший вице-президент – директор по внешним связям ПСБ Вера Подгузова.

☞ Беседовала: **Светлана Иващенко**

Как появилась идея создания форума «Просто капитал»? Какие успехи вы могли бы выделить за время проведения форума?

Идея форума родилась пять лет назад из понимания, что ПСБ как финансовый институт, присутствующий в каждом регионе страны, несет двойную ответственность: не только за финансовую стабильность, но и за социально-экономическое развитие. Мы поняли, что нужна площадка, где эксперты, представители бизнеса и власти смогут вместе выработать стратегии, актуальные для текущих задач страны. Так появился форум «Просто капи-

тал» – форум, который проводится в начале года неслучайно: это время, когда определяются приоритеты на год.

И сейчас уже точно можно сказать, что ключевое достижение форума – это даже не циф-

ры, хотя аудитория онлайн-трансляций выросла втрое за пять лет, а формирование сообщества людей, которые умеют превращать диалог в конкретные решения. Отдельно хочу сказать о сборнике предложений,

**«НАШ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ
ФОРУМА СОЧЕТАЕТ ГИБКОСТЬ
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ»**





который мы публикуем после каждого форума. Он не пылится на полках, его используют в госструктурах и бизнес-сообществе как дорожную карту.

Как глобальные тренды – экономические, технологические – влияют на выбор тем и спикеров форума? Есть ли темы, которые будут актуальны всегда? Или программа совершенно новая, отличная от программ предыдущих лет? Глобальные тренды – это как ветер в паруса: они задают на-

правление, но курс определяем мы. Например, в прошлые годы мы фокусировались на экономической повестке государства, развитии банковской системы, социальной политике, поддержке малого и среднего бизнеса и экспорта – это отвечало вызовам того периода. В этом году эти темы также включены в повестку, но мы добавили актуальные треки по цифровизации, формированию экосистем, кибербезопасности. На форуме обсуждаются вопросы, беспокоящие

каждого из нас: финансовое планирование и благосостояние, квартирный вопрос и все, что с ним связано, включая ипотеку. Но даже эти темы мы подаем через призму новых вызовов. Например, ипотека – это не просто про процентные ставки, а про умные города, где жилье интегрировано с инфраструктурой. Как опорный банк для оборонно-промышленного комплекса, отдельное внимание мы уделяем в деловой программе форума вопросам финансовых продуктов для военнослужащих – от ипотечных программ до инструментов социальной адаптации, что отражает запрос на сочетание экономической эффективности и социальной ответственности.

Спикерами форума становятся эксперты, чей опыт релевантен актуальным трендам: экономисты, представители государственных структур, руководители бизнес-направлений ПСБ. Их задача – предложить решения, которые после обсуждения трансформируются в конкретные инициативы.

При этом сессии, включая пленарные заседания, проводятся в гибридном формате, то есть можно как посетить их офлайн, так и посмотреть трансляцию через интернет.

Какие источники вы используете, чтобы отслеживать актуальные тренды и оперативно вносить их в обсуждение? Что важнее, на ваш взгляд, обсудить горячую тему вроде криптовалютного бума или сосредоточиться на долгосрочных вызовах, таких как достижение технологического суверенитета?

При отслеживании актуальных трендов мы опираемся прежде всего на нашу ежедневную практику и вызовы, которые формирует реальная экономическая повестка. Это становится основой для обсуждений на нашем форуме, где мы фокусируемся не только на горячих темах, но и на долгосрочных задачах, включая такие как, например, вопрос обеспечения технологического суверенитета.

Думаю, что наш подход сочетает гибкость и стратегическое видение. В начале года мы определяем ключевые направления, но сохраняем возможность корректировать их по мере изменения контекста. Даже при обсуждении долгосрочных задач мы интегрируем актуальные тренды, чтобы решения оставались актуальными. Каждую сессию моделирует руководитель бизнес-подразделений банка, что гарантирует глубину и практическую диалоговую работу. Важно, что мы не работаем изолированно. Вокруг спикеров формируем «деловую экосистему» – привлекаем экспертов из государственных структур, регуляторов и отраслевых партнеров. Это позволяет обсуждать темы комплексно: от законодательных нюансов до кейсов из реального бизнеса. Такой формат превращает форум в площадку для выработки конкретных

«КОГДА ВИДИШЬ, КАК ДИСКУССИИ ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ В КОНКРЕТНЫЕ РЕШЕНИЯ, ПОНИМАЕШЬ: ЭТО И ЕСТЬ НАСТОЯЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ»

решений, а не просто обмена мнениями.

Возвращаясь ко второй части вашего вопроса о выборе между сиюминутными трендами или долгосрочными вызовами, отвечу, что оба аспекта важны, но их баланс зависит от контекста. Острые темы часто сигнализируют о сдвигах в рынках или законодательных изменениях, которые нельзя игнорировать. Однако без стратегического фокуса на устойчивость реактивность теряет смысл.

Приходилось ли включать в программу рискованные темы?


Да, такие ситуации возникали. Например, два года назад, в период повышенной турбулентности, мы предложили тему «Экономическая безопасность страны» для пленарной сессии. Перед утверждением провели серьезные обсуждения: тема требовала осторожности. В итоге сессию организовали в закрытом формате с участием экспертов из промышленности, ОПК, а также представителей Госдумы, Совета Федерации, Роскосмоса и гендиректора «Иннопрактики». Модератором выступил декан экономического факультета МГУ Александр Аузан. Несмотря на изначальные опасения, дискуссия получилась открытой и продуктивной. Мы не только получили отклик участников, но и сформировали

стратегические подходы для работы на ближайшие два года. Поэтому даже «рискованные» темы могут стать драйвером развития, если их грамотно подготовить и вовлечь профильных экспертов.

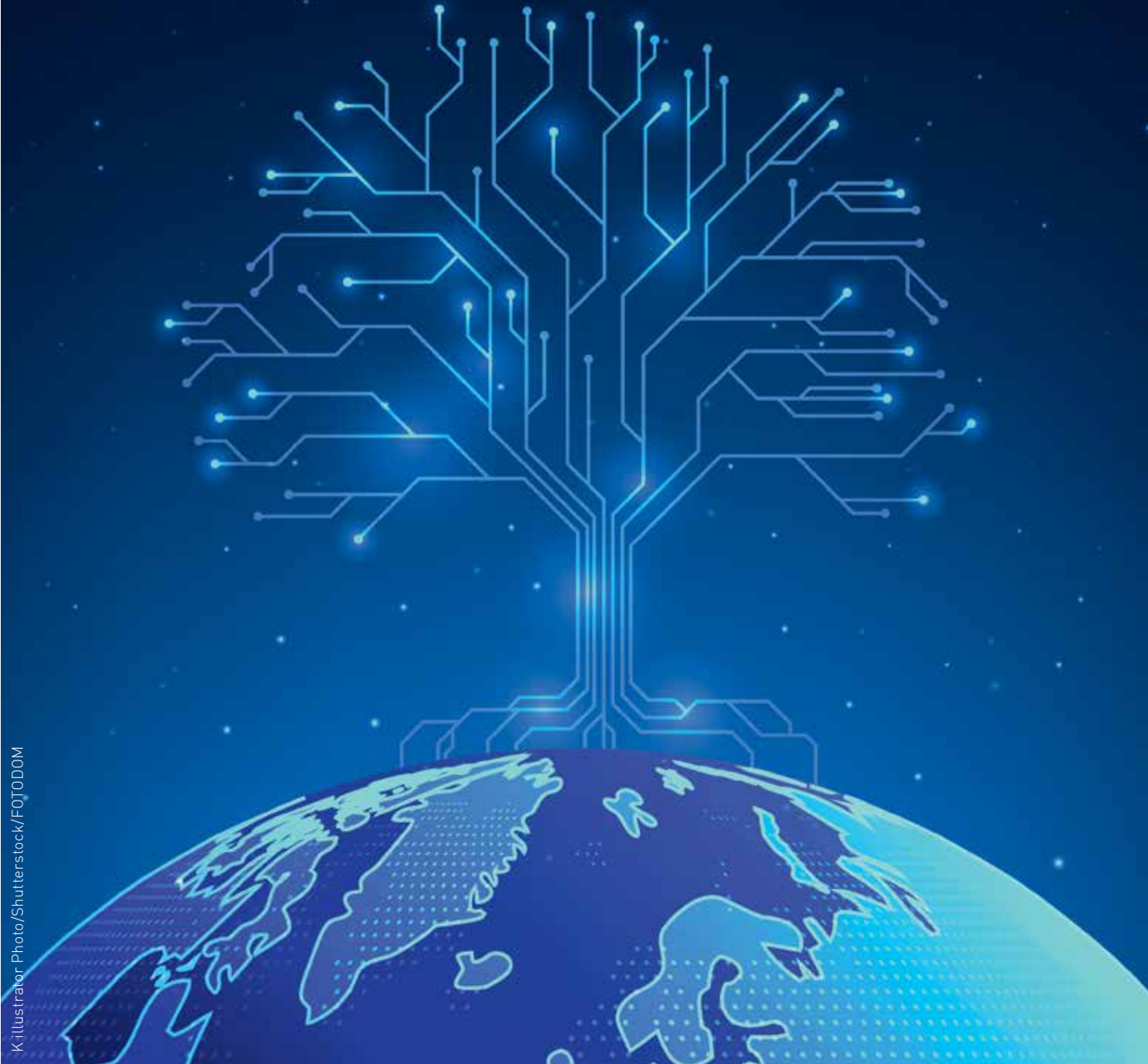
Каким видите форум через пять лет? Планируете расширение?

Безусловно, формат будет развиваться. Планируем добавить выставочную часть, чтобы продемонстрировать инновационные возможности наших клиентов. Однако детали пока оставим за кадром – сюрпризы должны оставаться сюрпризами.

Что лично вас вдохновляет в организации таких мероприятий?

Прежде всего создание деловой программы. Наш форум всегда ориентирован на практику: мы обсуждаем только то, что актуально здесь и сейчас, что принесет пользу людям. Это сложно, но безумно интересно – находить баланс между смелыми идеями и реалиями. Отдельное удовольствие – работа с людьми: спикерами, гостями, аудиторией. А еще – подведение итогов. Когда видишь, как дискуссии трансформируются в конкретные решения, которые мы затем передаем профильным ведомствам, понимаешь: это и есть настоящий результат. Он заряжает энергией для новых проектов. 

«СБОРНИК ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ИТОГАМ КАЖДОГО ФОРУМА ИСПОЛЬЗУЮТ КАК ДОРОЖНУЮ КАРТУ В ГОССТРУКТУРАХ И БИЗНЕС-СООБЩЕСТВЕ»



ЭКОСИСТЕМНАЯ ЖИЗНЬ

Более пяти лет назад аналитики McKinsey прогнозировали, что 30% мирового корпоративного дохода к 2025 году придется на экосистемы. Настало время подводить итоги, чтобы понять, оправдалась ли ставка на платформенную экономику и действительно ли она в состоянии изменить бизнес-модели компаний.

Текст: Майя Антипина

БИОЛОГИЯ И БИЗНЕС

В коммерцию термин «экосистема» пришел из биологии. Его придумал английский ученый-ботаник Артур Тэнсли, когда описывал сообщества микроорганизмов, взаимодействующих между собой и с окружающей средой. Об экосистемах в бизнесе впервые заговорил коуч и консультант Джеймс Мур. В 1993 году он опубликовал в журнале Harvard Business Review статью «Хищники и добыча: новая экология конкуренции», предложив рассматривать компании не как атомизированных игроков рынка, а как «боевую единицу» в бизнес-среде, которая, взаимодействуя с контрагентами, конкурентами, клиентами, меняет их стратегии поведения. В результате смежные и не очень бизнесы готовы объединяться для удовлетворения запросов потребителей и извлечения прибыли.

В своей работе Мур вводит концепцию экологических метафор: компании должны активно развивать взаимовыгодные отношения в бизнес-среде, чтобы не быть вытесненными с рынка. В рамках бизнес-экосистемы организации охватывают сразу несколько отраслей. Такой подход позволяет корпорациям коэволюционировать вокруг ключевых инноваций. «Бизнес-экосистема, как и ее биологический аналог, постепенно превращается из случайного набора элементов

в структурированное сообщество», – утверждает Мур.

Первые российские компании, внедрившие бизнес-экосистемы, появились в 2000 году. Пионерами стали «Яндекс» и «Рамблер». «Яндекс» запустил почту, сервис новостей и маркетплейс, а «Рамблер» – почту, словари и платформу для поиска вакансий. Ведущие российские банки тоже не остались в стороне и через время создали свои экосистемы. Можно сказать, что появление экосистем – это результат эволюции инновационных цифровых компаний, которые от замкнутого набора товаров или услуг перешли к открытому пулу продуктов и предложений, максимально удовлетворяющих потребительские запросы и даже выходящие за пределы цифрового мира.

ВНУТРЕННЯЯ КУХНЯ

Российская банковская система считается одной из самых передовых в мире, ведь наши кредитные организации за 30 лет прошли путь, на который финансовой системе Европы

Бизнес-экосистема – совокупность сервисов одной или нескольких компаний, которые удовлетворяют широкий спектр потребностей человека, начиная, к примеру, с доставки еды и заканчивая финансовыми инструментами.

или США потребовались столетия. Поэтому не удивительно, что российские банки оказались среди первых строителей экосистем. «Они увидели живую конкуренцию с цифровыми пространствами. Поняли, что для сохранения своей клиентской базы и уровня доходов, необходимо точно так же формировать стратегию по цифровому окружению вокруг имеющихся и новых клиентов и полностью удовлетворять их потребности, выходящие далеко за рамки кредитования или сбережения средств. Появление экосистемы в банке – это всегда сложный процесс, который проходит че-

Первые российские компании, внедрившие бизнес-экосистемы, появились в 2000 году. Пионерами стали «Яндекс» и «Рамблер»



рез несколько этапов эволюции самого финансового учреждения», – отмечает генеральный директор IW GROUP Александр Шibaев.

По типам банковские экосистемы делятся в зависимости от бизнес-стратегии. Так, есть монолайнеры, универсальные банки и банки-экосистемы.

У монолайнерной организации экосистема формируется вокруг одного продукта или услуги. Например, у банка, который занимается только кредитованием, может быть подпродукт – ипотека – и другие инструменты, которые влияют на принятие решения. Внутри клиентам доступны системы оценки рисков, страхование, а также сотрудничество с риелторами и девелоперами.

Универсальный банк предоставляет разные виды банковских продуктов, отвечая на все основные запросы клиентов, начиная от классического кредитования и заканчивая инвестиционными продуктами, НПФ и т.д. А банк-экосистема предлагает не только финансовые инструменты, но и услуги,

нетипичные для кредитной организации, но важные для клиентов: к примеру, покупка лекарств или аренда автомобиля. Внутри экосистемы банка могут быть защиты сервис облачного хранилища, собственный мобильный оператор, образовательная платформа и в принципе все что угодно.

«Монолайнер, универсальный банк или банк-экосистема – это как выбор между небольшим ресторанчиком с фирменным блюдом, сетевым кафе и огромным торговым центром. Первый привлекает за счет качества, второй – в силу привычки, а третий просто удобен. Вопрос не в том, что лучше, а в том, какой формат наиболее жизнеспособен в условиях рынка», – считает директор по маркетингу группы компаний «Цифровые привычки» Виктория Евдокимова.

ТРЕНДЫ

Директор департамента развития небанковских сервисов ПСБ Владимир Мужельский отмечает в развитии экосистем два ключевых тренда, которые

связаны между собой: первый – максимальное расширение продуктового предложения, второй – фокус на экономические выгоды для клиента через баллы, кешбэк, дополнительные скидки. «Ценовая выгода – один из основных факторов, который сегодня помогает экосистемам активно вовлекать аудиторию и стимулирует ее покупать больше», – рассказывает эксперт.

В будущем такой тренд может перерасти в новую модель «подписка на всё», когда клиент сможет настраивать свой профиль потребления под каждую из сфер жизни, «нанализывая» на него продукты экосистемы, и оплачивать сервисы в комфортном для себя графике.

При этом важно отметить, что гонка ценовых предложений имеет предел. «В перспективе фокус экосистем сменится на нематериальную мотивацию – это гиперперсонализация продуктов, предоставление возможностей клиентам для самореализации и заработка, обмен баллов лояльности на более быстрый и комфортный сервис», – комментирует Владимир Мужельский.

ЛЮБОЙ КАПРИЗ

Бизнес-экосистема может стать эффективной моделью развития для банка. Например, монопродуктовый банк, используя такой подход, трансформируется в универсальное финансовое учреждение, а в будущем – в крупную банковскую экосистему. Это, в свою очередь, привлекает новых клиентов и повышает доходность. А клиентоориентированность и человекоцентричность – это ключевые принципы в современной экономике. «Сегодня клиент хочет иметь одно удобное приложение для всего: от кредитования до онлайн-кинотеатра», – делится мнением СРО компании Динамика Ольга Лебедева.

Для клиентов важны скорость и простота получения услуг. Как отмечает Владимир Мужельский, сегодня это формат «одного клика», в дальнейшем такие потребности перерастут в желание клиента обеспечивать собственные потребности в автоматическом

режиме, без своего участия. «Например, это может быть «умная» доставка продуктов, которая учитывает ваши пожелания к рациону питания и привозит необходимый набор ежедневно к заданному



ВЛАДИМИР МУЖЕЛЬСКИЙ,
директор департамента развития
небанковских сервисов ПСБ:

«Одним из приоритетов ПСБ являются новые регионы. Мы уделяем большое внимание развитию новых субъектов, поэтому также стремимся предложить максимально широкий перечень востребованных для жителей продуктов и услуг. Ряд бизнесов уже успешно работает на территориях: например, собственный маркетплейс банка ПСБ Маркет, который меньше чем за 2 года открыл более 400 пунктов выдачи заказов – как собственных, так и на базе отделений почтовой связи.

Хочется особо подчеркнуть, что в новых регионах также доступны страховые услуги от группы ПСБ. Так, в нашем контуре появилась компания «ПСБ Страхование жизни», услуги которой доступны в полном объеме в том числе в новых российских субъектах. За время работы компании уже оформлено более 80 тыс. полисов жителям ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей, что говорит о высокой востребованности страховых продуктов в новых регионах. Это число продолжает неуклонно расти. Благодаря синергии направлений в группе ПСБ доступен полный перечень востребованных страховых услуг. В планах – расширение возможностей по страхованию для физических и юридических лиц, а также развитие клиентского сервиса».

времени. Инструментом решения более сложных задач может стать консердж-сервис, разработанный с применением искусственного интеллекта. Имеющиеся в России технологии уже позволяют это делать», – комментирует Владимир Мужельский.

Свою экосистему активно развивают и маркетплейсы. Например, Wildberries и Ozon предлагают клиентам оформить собственную банковскую карту, с помощью которой можно переводить средства и оплачивать товары с дополнительными скидками. «Экосистемы фактически заменяют классический банкинг», считает эксперт. Раньше конкуренция экосистем технокомпаний и банков была косвенной – банки через экосистему вовлекали клиента в свои продукты, которых не было у экосистем tech-компаний. А сейчас свой финтех есть практически у всех. «Экосистемы, которые не относятся к банковскому сектору, также обслуживают платежи и переводы, выдают кредиты и предлагают сервисы по управлению финансами. Это



новый вызов для «классических банкиров», – комментирует Владимир Мужельский.

Яркий зарубежный пример симбиоза финансовых и нефинансовых сервисов – китайский WeChat, продолжает эксперт. В этом смысле для сохранения объема активной клиентской базы банкам важно перенимать лучшие практики пользовательского опыта из других индустрий и перестраивать операционные модели с фокусом на гибкость к изменению внешней среды, говорит Владимир Мужельский.

НЕБАНКОВСКИЕ СЕРВИСЫ. ОПЫТ ПСБ

Небанковские сервисы ПСБ – это более чем 20 различных компаний, которые развиваются по 7 направлениям, включая профессиональные сервисы, страхование, военные технологии, финтех, отмечает Владимир Мужельский.

«К их развитию мы подходим гибко. Часть сервисов создаем

самостоятельно, часть – вместе с рыночными игроками. Для физических лиц мы развиваем классическую экосистему – это максимальное покрытие потребностей клиента в режиме «одно окно», для юридических предлагаем наборы комплексных сервисов, которые релевантны для конкретных бизнес-вертикалей. Например, строительный консалтинг – реализация функции технического заказчика и строительного контроля – предоставление услуг по комплексному управлению инвестиционными проектами. Такой подход позволяет нам охватить максимум потребностей клиентов», – рассказывает эксперт.

Что касается выбора компаний-партнеров, то он неразрывно связан со стратегией ПСБ и решением ключевых для него задач, таких как рост комиссионного дохода, рост транзакционной активности. Если пилотный проект показывает высокую эффективность

в контуре ПСБ, принимается решение относительно дальнейших шагов: это может быть технологическое партнерство или инвестиционная сделка. «Для нас важно, чтобы каждый проект имел высокий потенциал синергии с банком», – заключает Владимир Мужельский.

ИИ СПЕШИТ НА ПОМОЩЬ

Сегодня трудно представить современную компанию, не применяющую в своей деятельности технологии искусственного интеллекта. Исследователи выделяют два способа формирования бизнес-экосистем с использованием ИИ: это создание многопрофильного интернет-функционала вокруг банковского учреждения и развитие финансовых и других платформ по технологическому принципу на основе мощной интернет-компании или оператора мобильной связи.

Крупные отечественные банки относятся, разумеется, к первому типу, они же одними из первых начали применять ИИ для построения экосистем. Так, нейросети внедряли в работу для распознавания речи, классификации обращений, обслуживания банкоматов, разработки маршрутов инкассации, кредитования и кибербезопасности, что особенно актуально в период активного действия мошенников.

Конечно, развитие искусственного интеллекта важно для любой отрасли, но его использование нужно контролировать. Не стоит полностью возлагать всю ответственность на ИИ, значимые юридические задачи остаются за людьми. В конце концов, ИИ не может нести ответственность по УК РФ.

«При работе с ИИ важна защита информации, составляющая коммерческую тайну, персональные данные и прочее. Также необходимо учитывать стоимость ресурсов, задействованных для работы моделей

машинного обучения», – считает директор по развитию ARinteg Валерий Ледовской.

ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ К ЗВЕЗДАМ

Сказать, что санкции не повлияли на банковские экосистемы, будет неправильно. Однако у этой «медали» есть две стороны. Конечно, те, кто строил свои экосистемы на зарубежных решениях, оказались не в лучшей ситуации. «Санкции – это стресс-тест на живучесть экосистем», – подчеркивает Виктория Евдокимова. А те, кто в развитии бизнес-экосистемы рассчитывал «на себя», на собственные технологии, вероятно, в ситуации турбулентности вышли сухими из воды. Таким компаниям не нужно перестраивать свою ИТ-инфраструктуру, стратегию и тактику ведения бизнеса.

Консалтинг и финтех остаются наиболее популярными небанковскими услугами в бизнес-экосистеме. Так, в периметре группы ПСБ развивается компания «S+Консалтинг» – сегодня это один из лидеров рынка консалтинга в России. «Четыре года назад компания начала свой путь в группе ПСБ как внутренний консультант для банка, но уже сегодня реализует проекты для крупнейших частных и государственных заказчиков и входит в топ-5 стратегических консультантов страны по версии рейтингового агентства RAEX», – отмечает Владимир Мужельский.

S+ активно работает с финансовым и государственным сектором, гуманитарной сферой, включая образование, спорт, здравоохранение, а также с промышленными и технологическими компаниями, продолжает эксперт. Основным продуктом является разработка различных стратегий: корпоративных, отраслевых, региональных, функциональных. «В S+ собрана одна из лучших команд на рынке, которая сейчас активно растет, чтобы

достичь амбициозных целей по расширению бизнеса в России и за рубежом», – заключает Владимир Мужельский.

Одним из важных направлений небанковских сервисов в логике работы ПСБ с сегментом ОПК является воентех, продолжает эксперт. В прошлом году это направление получило большое развитие, активно началось развитие сети партнерств, что позволяет комплексно подходить к поддержке проектов двойного назначения. «Приведу в пример партнерство Фонда «ЭРА» с Центром беспилотных систем и технологий (ЦБСТ). Фонд, в портфеле которого свыше 20 проектов на сумму более 2,4 млрд рублей, оказывает инвестиционную поддержку, а ЦБСТ обеспечивает взаимодействие с передним краем для подтверждения необходимости разработки и апробации изделий в реальных условиях боевых действий. Это позволяет вести более прицельную работу по проектам и поставлять больше востребованных изделий в зону СВО», – дополняет Владимир Мужельский.

ЧЕГО ОЖИДАТЬ

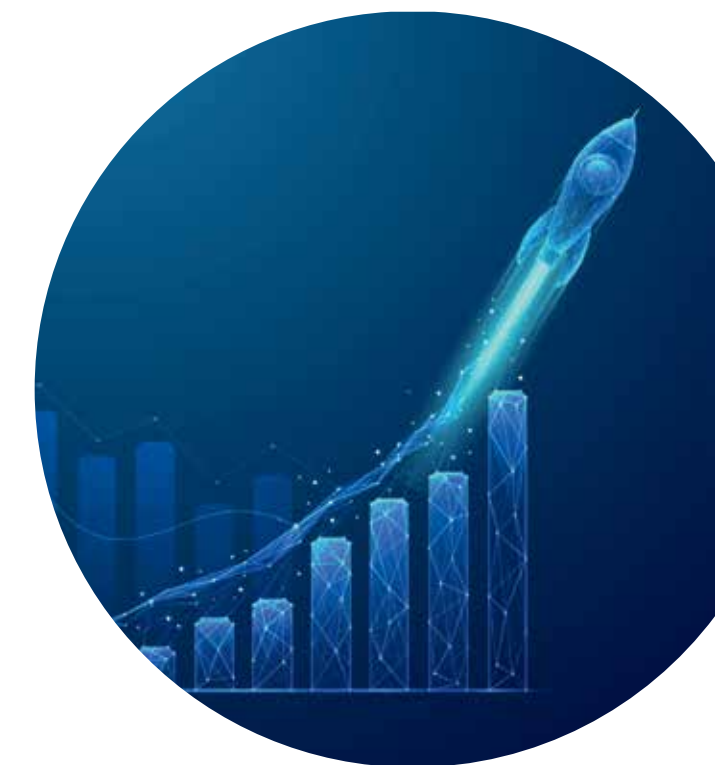
В ближайшие годы тренд на цифровизацию ускорит расширение аудитории банковских экосистем, так как все больше людей осваивают онлайн-сервисы. В условиях увеличенного потока запросов крайне важно поддерживать и улучшать качество обслуживания,

Консалтинг и финтех остаются наиболее популярными небанковскими услугами в бизнес-экосистеме

повышать удобство и персонализацию, а также сокращать алгоритм действий, необходимых для получения услуги.

«Банки выходят за пределы финансов не потому, что хотят, а потому, что должны. Клиенты уже не мыслят категориями «это банковская услуга», «это небанковская». Они просто требуют решения своих задач. Сегодня ты взял ипотеку, завтра нанял юриста, послезавтра застраховал имущество», – говорит Виктория Евдокимова.

В условиях жесткой конкуренции банки, да и любые компании, обязаны оперативно реагировать на изменения рынка и растущие запросы потребителей, а также обновлять технические возможности своих платформ. И тогда такие компании смогут стать центром гравитации на рынке, изменят его конъюнктуру и действия других игроков, заставив их по-новому взаимодействовать с клиентами, воспитанными на экосистемах. А последние, кстати, вполне возможно, к концу 2025 года если и не дадут 30% мирового ВВП, то все равно обеспечат существенную часть корпоративного дохода. 📈





КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ: ГОНКИ ПО СПИРАЛИ

По своей сути информационные технологии нейтральны: их влияние на жизнь людей и бизнес зависит от цели использования. В одних руках ИТ-решения облегчают работу, быт, коммуникации, в других – становятся источником проблем. Рассказываем о ключевых этапах эволюции кибератак, методах защиты, а также прогнозируем вызовы ближайшего будущего в сфере ИБ.

Текст: Александра Крылова

ОТ «ЧЕРВЯ» ДО СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ

Понятие «компьютерный вирус» и осознание угроз, которые несут подобные программы, сформировалось еще до появления интернета, в 1970–1990-х годах. «Одной из первых серьезных кибератак в мире принято считать атаку червя Morris (Morris Worm) в 1988 году, которая продемонстрировала уязвимость систем, заразив более 6 тыс. компьютеров в течение суток. На тот момент антивирусного ПО еще не существовало, поэтому последствия были достаточно разрушительными», – рассказывает Кирилл Мичурин, руководитель группы продаж компании «ИндиД».

С изобретением в 1990 году Тимом Бернерсом-Ли Всемирной паутины и быстрым международным ростом интернет-аудитории деятельность киберпреступников вышла на новый уровень. Злоумышленники увидели в интернете множество возможностей для ведения «бизнеса». Так, они начали использовать уязвимости в ОС, формировать первые бот-сети для управления зараженными компьютерами, отмечает Николай Гончаров, директор департамента мониторинга кибербезопасности Security Vision. С помощью бот-нетов проводились первые DDoS-атаки. Кроме того, киберпреступники стали нападать на рядовых пользователей: широкое распространение в 1990-х годах получили почтовые вирусы, тогда же появились первые случаи фишинга.

На российском банковском рынке хакеры активизировались с момента установления онлайн-связи между коммерческими банками и ЦБ РФ, констатирует Федор Музалевский, директор технического департамента RTM Group. По словам эксперта, с распространением банковских карт с магнитной полосой появились

DDoS-атаки (англ. Denial of Service – «отказ в обслуживании») – кибератака на систему с целью вывести ее из строя. Искусственно создаются условия, при которых пользователи не могут зайти на ресурс либо получить доступ к нему.

Фишинг – это вид интернет-мошенничества, целью которого является получение доступа к конфиденциальным данным пользователей – логинам и паролям. Достигается путем массовых рассылок электронных писем или сообщений в социальных сетях.

Кардинг – вид мошенничества, при котором производится операция с использованием платежной карточки или ее реквизитов, не инициированная или не подтвержденная ее держателем.

Скимминг (англ. skimming – «снятие сливок») – это кража данных банковской карты при помощи специальных портативных устройств: скиммеров, которые устанавливают на картоприемники банкоматов.

такие виды киберпреступлений, как кардинг и скимминг. Одновременно злоумышленники начали атаковать интернет-банкинг кредитных организаций, пытаясь взломать системы



**С появлением интернета
деятельность
мошенников вышла
на новый уровень**

дистанционного банковского обслуживания. Позднее мошенники переключились на использование методов социальной инженерии и продолжают действовать в этом направлении до сих пор.

В первом десятилетии XXI века киберпреступники всего мира объединялись в крупные международные группировки. В их задачи входили целевые, или, как их еще называют, таргетированные атаки на объекты промышленности, энергетики, госструктуры. Один из известных примеров такой атаки датирован мартом 2022 года, когда Ф. И. О., телефоны и адреса 7 млн пользователей сервиса «Яндекс Еда» оказались в открытом доступе.

С развитием технологий мошенники стали атаковать не только компьютеры, но и смартфоны. Целью вирусов, разработанных для Android-устройств в 2010-х годах, стали приложения мобильного банкинга, а на рубеже 2015–2016 годов преступные схемы уже включали их подлог и перехват сообщений. По словам Федора Музалевского, пресечь атаки удалось «всего пару лет назад, после выполнения банками требований по ОУД4».

В 2010-х годах массовый характер приобрели утечки данных, в том числе и персональных, активно распространялись вирусы-шифровальщики и другое вредоносное ПО. Начались целевые атаки на критическую инфраструктуру, были

проведены первые киберудары по цепочкам поставок.

Сегодняшний бум технологий открыл перед мошенниками невиданные ранее возможности. В разгар пандемии коронавируса компании были вынуждены переводить сотрудников на домашний режим работы. Для этого потребовалось использовать протоколы удаленного доступа к корпоративным ИТ-ресурсам, отмечает Сергей Симак, эксперт по кибербезопасности, менеджер по продвижению продукта «АйТи Бастион»: «В результате увеличилось количество потенциальных уязвимостей, наблюдался рост атак на пользователей и их учетные записи. Злоумышленники начали активно эксплуатировать недостатки удаленного доступа для получения несанкционированного входа в системы и кражи данных», – заключает эксперт.

ДИПФЕЙК ОТ НЕЙРОСЕТИ

С каждым годом арсенал киберпреступников становится все разнообразнее. В дополнение к традиционному вредонос-



В 2024 году Центр мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере департамента информационной безопасности ЦБ РФ («ФинЦЕРТ») зафиксировал свыше 750 атак на финансовые учреждения. Наибольшее количество составили DDoS-атаки (325 случаев), атаки с применением вредоносного ПО (109 случаев) и компрометация учетных данных (121 случай).

При этом самым распространенным методом получения начального доступа к системам компаний финансового сектора стала компрометация подрядных организаций. Так, в прошлом году «ФинЦЕРТ» зафиксировал 17 инцидентов в компаниях, которые предоставляют ИТ-услуги для более чем 70 финансовых организаций.

ному ПО, фишинговым рассылкам и методам социальной инженерии на первый план выходят целенаправленные атаки, а также удары по цепочкам поставок.

Вместе с тем злоумышленники освоили сервисную модель киберпреступности. В даркнете кибернападения теперь предлагают как услугу. Здесь можно заказать проведение DDoS-атак или распространение вредоносного ПО, такого как Ransomware-as-a-Service (RaaS), отмечает Сергей Лахин, генеральный директор Quasar. «Модель RaaS дает возможность даже новичкам в хакерской деятельности осуществлять масштабные удары», – подчеркивает эксперт. Он также предупреждает, что атаки на цепочки поставок и использование слабых мест IoT-устройств (устройств со встроенными датчиками и ПО) становятся серьезной угрозой, так как преступники могут проникать в системы через слабые звенья инфраструктуры.

Целевые атаки все чаще направлены на компании малого и среднего бизнеса.

«Злоумышленники используют их для получения доступа в инфраструктуру более крупных организаций. Самый простой способ для этого – компрометация легитимных учетных данных. Получив доступ, атакующие могут легко завладеть контролем над ИТ-системами, совершать несанкционированные действия с чувствительными данными, нарушать работу целевых систем и многое другое», – рассказывает Кирилл Мичурин.

Сергей Симак, эксперт по кибербезопасности, менеджер по продвижению продукта «АйТи Бастион», приводит пример системного интегратора «Платформикс», атакованного в 2023 году со стороны организации-подрядчика. Для этого была использована находящаяся в компании-подрядчике техническая учетная запись для подключения к интегратору, в результате «Платформикс» был недоступен в течение трех дней.

«Хотя восстановить систему удалось благодаря резервным копиям, интегратор понес значительные убытки. Еще две недели понадобилось на восстановительные работы и расследование тактики злоумышленников. К финансовым потерям прибавились затраты на ресурсы для анализа инцидента», – рассказал Сергей Симак.

Киберпреступники все чаще комбинируют различные методы и инструменты, усиливая их технологическими возможностями искусственного интеллекта. ИИ уже используется в социальной инженерии, при создании дипфейков, а также в автоматизации подготовки вредоносного ПО, генерации фишинговых писем, сайтов, подборе паролей и т.д., отмечает Николай Гончаров. «Для эффективного противодействия актуальным киберугрозам необходим комплексный подход к киберзащите», – резюмирует он.

i

Оценочный уровень доверия ОУД4 – стандарт, который предъявляет ЦБ РФ к коммерческим банкам в области защиты информации. Проверяется исходный код ПО, возможность незаконного проникновения в систему и т.д. После анализа уязвимостей проводится тест на взлом, чтобы определить возможность эксплуатации выявленных уязвимостей.

SSC – Software Supply Chain Attacks – атаки на цепочки поставок программного обеспечения. Вид атаки, когда доступ к целевой системе атакующий получает не напрямую, а через внедрение в какой-либо используемый организацией продукт или компонент, которому она доверяет.

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ

В 2024 году количество кибератак увеличилось, однако оценки темпов этого роста различаются в зависимости от исследовательских компаний. Так, по данным экспертов Red Security, за 10 месяцев прошлого года было совершено в два раза больше атак, чем за аналогичный период годом ранее.

Более скромную оценку дают эксперты центра противодействия кибератакам Solar JSOC ГК «Солар»: количество кибератак на финансовый сектор за год выросло на треть и достигло 9 тыс. подтвержденных инцидентов.

По данным ЦБ РФ, за третий квартал 2024 года существенно (на 18,6%) по отношению к предшествующим четырем кварталам выросли атаки типа «отказ в обслуживании», или DDoS-атаки. Количество кибератак других типов – с использованием методов социальной инженерии, фишинга, вредоносного ПО – напротив, уменьшилось. Прошлым летом в СМИ прошла информация о массовых DDoS-атаках на российские банки. Пользователи сталкивались с проблемами в работе мобильных приложений и сайтов, а также жаловались на невозможность



выполнить ряд операций. Но почему киберудары типа «отказ в обслуживании» растут, в то время как другие виды атак сокращаются?

Сказывается действие сразу нескольких факторов, убежден Сергей Лахин. Первый из них – доступность сервисов для проведения DDoS-атак на теневом рынке. Второй – активные действия банков для обеспечения защиты от фишинга и вредоносного ПО. «Многие компании внедрили многофакторную аутентификацию, системы обнаружения вторжений и регулярное обучение сотрудников, что затрудняет проведение сложных атак. Кроме того, постоянно растут требования Банка России к информационной безопасности финансовых организаций. К тому же довольно высок уровень решений российских вендоров», – отмечает эксперт.

DDoS-атаки остаются сложным вызовом, считает Сергей Лахин, так как требуют значительных ресурсов для отражения, особенно в условиях роста числа подключенных устройств и увеличения пропускной способности сетей. Но вместе с тем, как полагает Николай Гончаров, сегодня банки наладили работу центров мониторинга кибербезопасности, начали применять инструменты быстрого обнаружения инцидентов и противодействия различного рода атак, в том числе и DDoS. Все это способствует их оперативному выявлению и отражению угроз.

«Как правило, DDoS-атаки используются для нанесения репутационного ущерба и оказания давления – их проще организовать, они в разы дешевле. Такие атаки используются для отвлечения внима-

ния от других видов взломов систем. Рост доли DDoS-атак – это симптом смены тактики нападающих», – уверен Даниил Белицкий, ведущий аналитик SOC группы компаний SolidLab.

Снижение числа фишинговых мошенничеств – результат комплекса мероприятий ЦБ, РКН и правоохранительных органов, считает Федор Музалевский. «Одним из основных достижений можно назвать сокращение мошеннических звонков за счет прорезивания рынка SIM-карт. Благодаря этому количество инцидентов сократилось более чем вдвое. Правда, часть мошенников перекочевала в мессенджеры», – отмечает эксперт.

В своем последнем обзоре основных типов компьютерных атак в финансовой сфере ЦБ РФ одним из перспективных векторов атак на банки называл эксплуатацию уязвимостей в ПО зарубежных вендоров, прекративших поддержку клиентов из России. В 2024 году финансовые учреждения продолжили решать задачу замещения такого софта продуктами российских разработчиков.

Выбрать оптимальную стратегию в этой области банкам помогал Индустриальный центр компетенций «Финансы». В сегменте программного обеспечения ИЦК инициировал создание отраслевых полигонов (так называемых песочниц) для тестирования российских продуктов и решений в реальных условиях. Был создан специальный инструмент для отправки запросов в Минцифру и Минпромторг, с тем чтобы финансовые организации могли получать отечественное оборудование. Для тестирования российских решений была разработана единая методика.

Импортозамещение ИТ-систем в банковской сфере требует значительных

инвестиций в исследования и разработки, а также модернизации инфраструктуры для соответствия новым стандартам безопасности и эффективности. Дмитрий Миклухо, старший вице-президент – директор департамента информационной безопасности ПСБ, считает этот процесс глобальным вызовом. Выступая на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах», он отметил, что отечественным программным продуктам, замещающим зарубежное ПО, нужно уделять особое внимание. «Во-первых, все импортозамещенные продукты должны проходить проверку на соответствие требованиям информационной безопасности и на наличие возможных уязвимостей. Необходимо на законодательном уровне проработать инструменты, которые бы обязывали поставщиков ПО совершенствовать свои системы безопасности. Во-вторых, нужно развивать глубокие компетенции сотрудников, работающих с российскими информационными системами», – сказал Дмитрий Миклухо. Только комплексный подход к этим вопросам позволит российским банкам как заместить зарубежные технологии, так и создать безопасную, конкурентоспособную ИТ-инфраструктуру для будущего.

БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕЙЧАС

Ассоциация финансовых технологий в своем ежегодном исследовании «3x10 трендов 2025 года» отметила такие тренды, нацеленные на борьбу с рисками и угрозами нового поколения, как квантово-устойчивая криптография, системы защиты от дезинформации (дипфейков), а также искусственный интеллект. Будущее, считают аналитики АФТ, за внедрением инструмен-

Во второй половине прошлого года начал активно распространяться вирус (типа SpyNote) с функциями удаленного доступа к смартфону. Он мимикрирует под разные безобидные программы, благодаря чему мошенники видят пароли и СМС. Затем злоумышленники легко получают удаленный доступ к банковскому приложению и крадут деньги. По данным ЦБ РФ, последние полгода примерно 40–50% хищений со счетов пользователей совершаются именно так. Согласно информации от «Лаборатории Касперского», в 2024 году число атак с использованием SpyNote в России увеличилось почти в девять раз по сравнению с 2023 годом, составив сотни тысяч случаев.

тов ИИ во все ключевые сферы компьютерной безопасности.

Однако в освоении искусственного интеллекта кибермошенники нередко опережают «безопасников». По словам Кирилла Мичурина, злоумышленники часто применяют нейросети для более эффективной генерации вредоносного текста или кода для последующего использования в фишинговых письмах.

Дмитрий Миклухо назвал стремительное развитие искусственного интеллекта еще одним глобальным вызовом. По его мнению, угроза состоит в пока еще неполном понимании спектра возможностей технологий ИИ. «Что касается обеспечения безопасности финансовых операций клиентов – человеческий фактор по-прежнему остается самым слабым звеном в цепочке защиты от мошенников. Методы социальной инженерии постоянно расширяются: например, мы столкнулись со случаями мошенничества с использованием технологии NFC. ПСБ использует комплексный подход в защите клиентов, ведет активную информационную работу и постоянно совершен-

ствует антифрод-системы. Так, мы выработали большой опыт и компетенции по борьбе с фишинговыми приложениями и сайтами», – добавил Дмитрий Миклухо.

Для того чтобы службы ИБ банков смогли пользоваться ИИ для защиты, необходимы инвестиции в вычислительную инфраструктуру и в локальные языковые модели. «Обработка больших данных в закрытых контурах – сложная задача, и банки осторожно относятся к зарубежным LLM (большим языковым моделям, генерирующим тексты), опасаясь утечек. Рынку нужны отечественные ИИ-решения», – отмечает Даниил Белицкий. – Крупные банки уже начинают пилотные проекты. Массовое же внедрение мы ожидаем в 2025–2026 годах».

Противостояние «добра» – защитников информационной безопасности – и «зла» – киберпреступников – очевидно будет продолжаться и дальше. С развитием технологий эта борьба становится все более сложной, а ее участники – все более изобретательными. Гонки по спирали продолжаются на новых, более высокотехнологичных этапах цифровизации. 📌



СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ОПТИМИЗМ: ВЫСОКАЯ ДОХОДНОСТЬ ПРИ МЕНЬШЕМ РИСКЕ

Среди экономистов популярно выражение «прилив поднимает все лодки». Сейчас почти все российские активы выигрывают от улучшения международной обстановки и ожидаемого смягчения денежной политики. О том, как в этой ситуации сохранять баланс в портфеле, специально для «ПСБ Деньги» рассказал старший вице-президент – директор департамента управления благосостоянием ПСБ Алексей Жоголев.

Еще в 1952 году экономист нобелевский лауреат Гарри Марковиц впервые доказал преимущества диверсификации – сочетания различных инвестиционных инструментов. Портфель, составленный из нескольких классов активов, обычно имеет более высокое соотношение доходности и риска в сравнении с портфелем, состоящим на 100% из акций либо на 100% из облигаций. Об этом особенно важно помнить, когда тот или иной класс активов либо сегмент обретает большую популярность. Как это было с российскими акциями в начале текущего года. В такие моменты велик психологический соблазн поддаться общему настроению и инвестировать исключительно в этот популярный набор бумаг. Иногда это может дать хороший результат, как получилось с российскими акциями в 2006 и 2010 годах. Иногда – совершенно разочаровывающий, как вышло с ними же в 2008-м и 2011-м. Тем не менее в среднем концентри-

рованная ставка обычно проигрывает сбалансированному подходу. Например, портфель из одних российских акций за 22 года, с 2003 по 2024 год, в среднем принес бы 15% годовых (по индексу полной доходности Мосбиржи). Однако волатильность была бы почти в 2,5 раза выше, чем

Считаем оптимальным соотношение 60 на 40% акций и облигаций в смешанном портфеле

”

у сбалансированного портфеля, – почти 40% годовых. Простое распределение вложений пополам между акциями и облигациями (индекс IFX Cbonds с самой длинной историей на облигационном рынке) уменьшило бы риск портфеля почти вдвое – до 23% годовой волатильности, снизив средне-историческую доходность всего на 0,5 процентного пункта. Конечно же, показатели волатильности и корреляции активов постоянно меняются, и в следующие год-два-три пропорция «доходность – риск» будет несколько другой. Важна сама закономерность: вкладывать в разные классы активов обычно лучше, чем в один.

В феврале 2025 года почти все российские активы, кроме инструментов денежного рынка, инфляционных линкеров и флоатеров, в выигрыше от ожидаемого смягчения ДКП и новостей геополитики. Российский рынок акций более склонен к повышенной волатильности, чем рынок облигаций, вследствие большего количества инвесторов – физических лиц. По нашим расчетам, рост индекса Мосбиржи выше 3000 пунктов

уже отражает ожидания серьезного снижения не только краткосрочных, но и долгосрочных процентных ставок. Поэтому без значительного ускорения роста прибыли эмитентов полная доходность вложений в долгосрочные облигации с фиксированным купоном может быть вполне сопоставимой с показателями рынка акций – 30–40% на горизонте год-полтора. Сильное ускорение роста прибыли компаний – это оптимистичный сценарий быстрого снятия внешних ограничений, экономического и инвестиционного бума, при котором акции наверняка обгонят остальные классы активов на 10–20% годовых. Однако при пессимистичном варианте, с пробуксовкой геополитической разрядки, сохранением высокой инфляции и минимальным ростом ВВП на фондовом рынке, есть риск потерять 20–30%. Тогда как совокупный минус по облигациям (благодаря высокой текущей доходности) вряд ли превысит 10–15%. Еще одна наглядная иллюстрация преимуществ сочетания разных классов активов в портфеле.

На данный момент наши аналитики чуть больше склоняются к оптимистичному сценарию, учитывая динамику событий с начала года и сравнительно низкий стартовый уровень оценки фондового рынка (в полтора раза меньше 10-летнего среднего соотношения «цена – прибыль»). Поэтому считаем оптимальным соотношение 60 на 40% акций и облигаций в смешанном портфеле. Традиционно весьма благотворное влияние на профиль доходности – риска портфеля имело золото – единственный класс активов с близкой к нулю корреляцией со всеми остальными инструментами. Поэтому дополнительно добавить в сбалансированный портфель около 10–15% драгметаллов будет вполне разумно.

Вопрос доли валютных инструментов более индивидуален и зависит от пропорции рублевых и валютных расходов конкретного инвестора. При нынешнем развитии геополитической ситуации риски укрепления и ослабления рубля выглядят примерно сбалансированными. А номинальная доходность по рублевым инструментам выше, чем



АЛЕКСЕЙ ЖОГОЛЕВ,
старший вице-президент, директор департамента
управления благосостоянием ПСБ

по валютным. Поэтому замещающие облигации хороши для целенаправленного размещения валютных или квазивалютных резервов, при этом предпочтение мы отдаем замещающим облигациям с выплатами в рублях, привязанных к доллару США. При сокращении премии за геополитический риск их совокупная доходность в долларовом выражении может достигать 15–20% на годовом горизонте. Однако с учетом курсовых разниц потенциал у долгосрочных рублевых долгов заметно выше.

В процессе инвестирования повышенное внимание следует уделять теме налогов, особенно с учетом того, что некоторые инвестиции (в частности, замещенные облигации) могут заставить инвестора врасплох вследствие резкой переоценки курсов валют, по которым выплачиваются купоны и погашается ценная бумага.

Частному инвестору необходимо учитывать, что налоговая база по налогу на доходы физических лиц

определяется исключительно в российских рублях. По ценным бумагам, номинированным в иностранной валюте, доходы могут выплачиваться как в рублях, так и в иностранной валюте, но в обоих случаях в целях налогообложения размер суммы дохода при получении, например, купона будет зависеть от курса валюты на дату его выплаты. Таким образом, размер купонного дохода может быть фиксированным в иностранной валюте, но в рублевом эквиваленте сумма дохода, учитываемая при налогообложении, может меняться вследствие волатильности курсов валют.

Отдельно следует отметить, что доходы по операциям с ценными бумагами облагаются с 2025 года по отдельной двухступенчатой шкале в рамках корзины так называемых инвестиционных доходов: в отношении налоговой базы до 2,4 млн рублей применяется ставка 13%, на сумму превышения указанного порога – 15%. 📌

Не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Результаты инвестирования в прошлом не определяют доходов в будущем. Государство не гарантирует доходности инвестиций в ценные бумаги.

ВИРТУАЛЬНОЕ ЗАЗЕРКАЛЬЕ

Сегодня сложно представить мир без интернета и инновационных технологий, которые стали неотъемлемой частью повседневной жизни. Виртуальное пространство стремительно развивается и расширяется, однако что нас ждет дальше? Какой следующий этап эволюции Всемирной паутины? Есть мнение, что благодаря активному развитию видеоигр и технологий дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR) следующим логичным шагом станет создание метавселенной.

Текст: Ксения Бурова

В МАТРИЦЕ

Метавселенные, или метаверсы, как их еще называют, – это иммерсивные, то есть создающие эффект погружения, миры, доступ в которые пользователи получают за счет очков виртуальной (VR) или дополненной (AR) реальности, а также телефонов, компьютеров и других гаджетов. Метаверсы – многопользовательские пространства, соединяющие цифровой и реальный миры. В них есть собственная экономика, система власти и законы, только все это находится исключительно в интернете.

Впервые термин «метавселенная» появился в научной фантастике. В 1992 году писатель Нил Стивенсон в романе «Лавина» описал метавселенную как цифровую реальность, в которой можно строить здания и использовать их в обычной жизни, ходить с друзьями в бар, кино или на работу, не выходя при этом из дома. Метавселенной не существует в реальности, но она дает возможность проживать события и набираться опыта совершенно реальным людям, которых олицетворяет в диджитал-пространстве цифровой двойник – аватар.

Первыми метаверс-строителями стали корпорации, развивающие соцсети и игры. Пользователи игры Fortnite,

которых, кстати, во всем мире, по оценке метаверс-студии MAFF, не менее 350 млн человек, в гейм-пространстве вместе выполняют квесты, встречаются, общаются и ходят на концерты реальных звезд. В метавселенной Roblox цифровые двойники геймеров могут примерить на себя кроссовки Nike и выйти в них на спортивную арену для игры в бейсбол или баскетбол. Игровой проект The Sandbox позволяет пользователям обменивать внутриигровые достижения на криптовалюту или NFT. Аудитория проекта – это в основном молодые люди, интересующиеся экономикой, в возрасте от 18 до 45 лет. Ежемесячно проект прирастает 4 тыс. новых геймеров.

Не все знают, что популярное ныне не только у геймеров и гиков слово «аватар», обозначающее пользователя в интерактивной компьютерной среде, пришло из индуизма, где обозначает воплощение бога в телесном виде и его приход на землю. Термин также популяризировал Нил Стивенсон.

Но метаверсы интересны не только любителям компьютерных игр. К примеру, платформа VRChat ориентирована на живое общение. Ежемесячно она собирает около 45 млн пользователей, в основном в возрасте от 18 до 35 лет. Метавселенные активно наращивают пользовательскую базу, и эта аудитория хорошо сегментирована по возрасту (например, детская игра Roblox) или интересам (криптоинвестиции Decentraland).

Метавселенные могут быть полезны и в бизнесе. Если создать цифровой двойник офиса, то с помощью гарнитуры виртуальной и дополненной реальности аватары смогут встречаться в «переговорках» и, глядя в цифровые глаза друга, обсуждать рабочие вопросы, в то время как их хозяева будут находиться за десятки или даже сотни километров от реальных бизнес-центров. Метавселенные позволяют посетить зарубежную медицинскую клинику или знаменитый Лувр, не выезжая за границу.

Приходят в метаверсы и государства. Барбадос – первая страна в мире, которая открыла посольство в метавселенной Decentraland. Треть дохода стране приносит туризм, но в мире открыто менее 20 посольств островного государства. И у Барбадоса нет

ресурсов существенно увеличивать количество реальных дипломатических представительств. Инициатива должна подогреть интерес потенциальных туристов, показать, что получить визу совсем не сложно, и спровоцировать на поездку в страну не только виртуально, но и реально. Такая вот технологическая дипломатия.

Не остались в стороне от метаверс-строительства и отечественные компании. Девелоперы открывают VR-шоурумы, где в 3D можно увидеть, каким станет дом, двор и квартала, когда закончится строительство. В «Яндекс Картах» появилась своя метавселенная в Москве в Косом переулке. Попасть в нее можно, если открыть слой панорам. На экране смартфона или компьютера возникнут летающие тарелки и коттики, витязь на коне-киборге и футуристичные автомобили.

«Метавселенная – это не просто новая технология, а революция нашего образа жизни, привычек, инвестиционной стратегии, – считает основатель международного университета инвестиций «Финансология», инвестиционный советник в реестре ЦБ Юлия Кузнецова. – Метавселенные открывают возможности инвестировать в «землю» метавселенных, цифровые активы. Они позволяют пользоваться виртуальными офисами, учиться в виртуальных университетах,

посещать виртуальные концерты, заниматься шопингом или туризмом не выходя из дома». Кроме того, это инвестиционный тренд, который может изменить экономику так же, как когда-то интернет. Вопрос не в том, случится ли это, а в том, как быстро это произойдет, дополняет эксперт.

МЫЛЬНЫЙ ПУЗЫРЬ ИЛИ ЗОЛОТАЯ ЖИЛА

Существует и поддерживается метавселенная за счет развития технологий виртуальной и дополненной реальности, а также искусственного интеллекта. По словам Юлии Кузнецовой, VR позволяет полностью перенестись в цифровое пространство, а AR интегрирует цифровые объекты в реальный мир. Без этих технологий метавселенная осталась бы просто 3D-интерфейсом на экране компьютера. Что касается искусственного интеллекта, то с учетом стремительного развития нейросетей в метавселенной появятся гораздо больше объектов для взаимодействия и вариантов сценариев, чем в современных многопользовательских играх.

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company прогнозирует, что к 2030 году капитализация совокупного рынка метавселенных достигнет 5 трлн долларов, а до 50% событий, имеющих последствия в реальной жизни, будут проходить в метавселен-

i

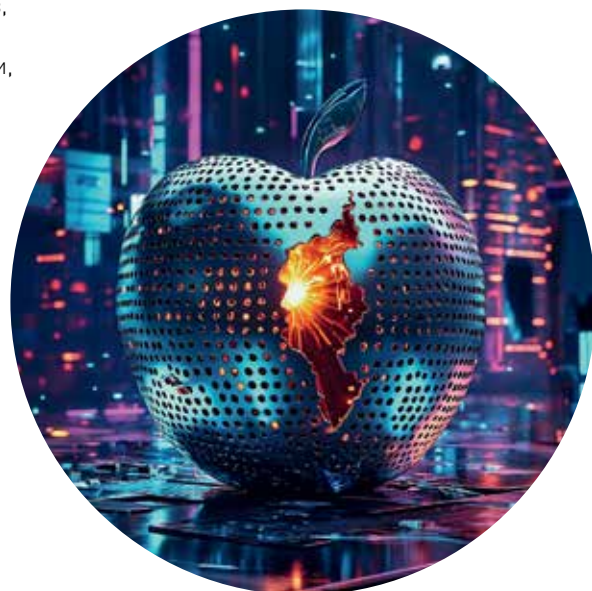
NFT (англ. non-fungible token – невзаимозаменяемый токен) – это вид криптографических токенов, каждый экземпляр которых уникален и не может быть заменен другим токеном.

Токен – это цифровой актив, который создается внутри уже существующего блокчейна.

Блокчейн – это децентрализованная система хранения и передачи информации, при которой данные шифруются и объединяются в блоки, а затем сохраняются на компьютерах множества пользователей сети.

ных. При этом среднестатистический пользователь будет тратить до шести часов в день на интернет и метавселенные.

Но пока рынок метавселенных в пять раз меньше. В прошлом году, по оценкам Bloomberg и JPMorgan, бренды заработали в цифровом зазеркалье на продаже своих товаров от 800 млрд до 1 трлн долларов в год. Пионерами монетизации метаверсов после их создателей стал «тяжелый люкс» и в целом производители одежды и обуви. Gucci купили в метавселенной The Sandbox «землю», где собираются открыть для аватаров бутики с одеждой и аксессуарами. Adidas на той же пло-



Девелоперы открывают VR-шоурумы, где в 3D можно увидеть, каким станет жилье и двор, когда закончится строительство

щадке приобрел цифровую территорию, но не раскрыл планов по ее освоению, ограничившись только выпуском и распродажей коллекции NFT.

Zaga сделала ставку на платформу Zepeto, пользователи которой в Zepeto Studio могут наряжать свои аватары, создавать для них одежду и вести от их лица live-стримы. Для геймеров Fortnite – специальная коллекция Balenciaga. Но не только бренды одежды протаптывают дорожку в метавселенные.

Microsoft уделяет особое внимание созданию виртуальных офисов и рабочих пространств в метавселенной, в то время как Google разрабатывает AR-решение, объединяющее цифровой и реальный миры. Epic Games, создатель уже упоминавшейся Fortnite, планирует интегрировать в свои платформы AR, VR и 3D-контент. Одна из крупнейших в мире платформ электронной коммерции, Shopify, предлагает интернет-магазинам инструменты для осуществления платежей, сбора аналитики и выполнения заказов. Shopify тестирует NFT-платформу, где пользователи смогут торговать NFT в онлайн-магазинах. Match Group, «материнская» компания дейтинг-приложений Tinder и Hinge, приобрела южнокорейскую компанию Nupurconnect, специализирующуюся на социальных взаимодействиях и видеотехнологиях. Целью покупки является создание новых цифровых каналов для общения и знакомства, которые не зависят от расстояния и преодолевают языковой барьер.

Граждане тоже могут зарабатывать в метаверсах, например, купив «землю» и сдав ее в аренду какому-нибудь бренду или устраивая концерты, вечеринки и прочие мероприятия для аватаров.

Но окупится ли ставка на цифровые миры? Интерес



Граждане могут зарабатывать в метаверсах, например, купив «землю» и сдав ее в аренду

пользователей к метавселенным, а значит, и коммерческий успех вложений в эти проекты будет зависеть от распространения VR- и AR-технологий. А взрывного спроса на VR- и AR-гаджеты, мягко скажем, не наблюдается. Даже технологический гигант Apple снял с производства VR-очки Vision Pro, видимо, из-за их невостребованности.

В прошлом году в стартапы, связанные с AR/VR и метаверсами, было вложено около 758 млн долларов – это самый низкий показатель за последние годы. А в целом инвестиции в метавселенные составили 70 млрд долларов. Интересно, что, по данным опроса Pew Research, даже среди лидеров технологических компаний, инноваторов и гиг-активистов только 50% придерживаются мнения, что к 2040 году число пользователей метавселенных вырастет до 0,5 млрд человек. Конечно, эта цифра не идет ни в какое сравнение с количеством пользователей компьютеров и смартфонов. Очевидно, тормозит развитие метаверсов несовершенство технологий виртуальной и дополненной реальности (VR-очки неудобно

носить, у некоторых пользователей начинает от них болеть голова) и дороговизна гаджетов.

«Метавселенная – это не просто мода, но и не гарантированная революция. Как и с дотками в 2000-х, часть проектов рухнет, а часть станет будущими гигантами», – считает Юлия Кузнецова. «До массового внедрения метавселенной еще далеко. Частным инвесторам стоит быть осторожными и выбирать не проекты-однодневки, а компании, которые строят инфраструктуру цифрового мира», – добавляет эксперт.

Интерес к метавселенным объясняется тем, что компании рассматривают их как новый долгосрочный тренд, сравнимый с такими технологиями «прошлого», как компьютеры, смартфоны и электронная коммерция. Для частных инвесторов, венчурных фондов метаверсы – это перспективный рынок и диверсификация капиталов. [f](#)

ДЕНЬГИ В ТОКЕНАХ



Рынок цифровых финансовых активов (ЦФА) стремительно растет. По данным ЦБ РФ, в 2024 году россияне купили ЦФА на 159 млрд рублей и заключили 215 тыс. сделок. Результат в денежном выражении оказался в четыре раза выше, чем годом ранее. По мнению вице-президента Ассоциации банков России Алексея Войлукова, к 2027 году рынок ЦФА может выйти на объем привлечения до 1 трлн рублей.

Текст: **Антонина Иваницкая**

ЧТО ТАКОЕ ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ

Интерес к новому инструменту проявляют и инвесторы, и компании – эмитенты ЦФА. В прошлом году размещено 950 выпусков на сумму более 580 млрд рублей, что, по оценке ЦБ РФ, почти в девять раз выше показателей 2023 года.

Цифровые активы – это цифровые права, которые, в свою очередь, являются разновидностью имущественных прав и регулируются Гражданским кодексом. Законодательство разделяет цифровые права на три вида: цифровые финансовые активы (ЦФА), утилитарные цифровые права (УЦП) и гибридные цифровые права (ГЦП). Разберемся подробнее в каждом из этих понятий.

ЦФА – это цифровые аналоги облигаций, займов, векселей и других классических инструментов. По ним эмитенты рассчитываются с инвесторами только деньгами. Конкретные условия – когда, в каком объеме и на каких условиях эмитент передаст деньги инвесторам – прописываются заранее в решении каждого выпуска ЦФА. Например, по условиям одного из последних выпусков ПСБ для инвесторов предусмотрен гарантированный доход в размере 24,24% годовых к 100% вложенных средств в дату погашения активов. Минимальная сумма вложений – 100 тыс.

рублей, срок обращения ЦФА – 2 месяца.

Второй вид цифровых прав – утилитарные цифровые права или УЦП. Они были введены российским законодательством в 2019 году. По ним компании обязаны предоставлять владельцам УЦП свои товары, услуги или результаты интеллектуальной деятельности. По сути, благодаря УЦП бизнес получает аванс за свои товары и услуги.

Третий вид цифровых прав – гибридные. Они

объединяют свойства ЦФА и УЦП. На практике это значит, что инвестор может получить от эмитента на выбор денежные выплаты, товар или услугу. Например, ГЦП на торт, выпущенный в честь дня рождения платформы «Токеон», позволили инвесторам получить один кусочек праздничного торта в офисе компании или забрать назад вложенные средства с гарантированным доходом.

В реестре ЦБ сейчас 15 платформ по выпуску ЦФА, в том числе Сбербанк, Альфа-банк, платформа ПСБ «Токеон»,



ОЛЬГА МЯМИНА,
заместитель председателя
ПАО «Промсвязьбанк»:

«Одно из главных ожиданий рынка ЦФА в 2025 году – это рост ликвидности. Профессиональные участники ждут устранения регуляторного барьера, связанного с налогообложением. Речь об устранении налогового арбитража и создания благоприятных условий для крупных компаний, чтобы им было удобно и выгодно пользоваться инструментом. Необходимость решить проблему с отдельной налогооблагаемой базой, а именно, чтобы эмитенты могли снижать налог на прибыль на величину расходов по выпущенным активам, по аналогии с облигациями. В этом случае на рынке появится больше интересных эмитентов и выпусков, что будет способствовать росту объемов торгов. Кроме того, будут расширяться сферы применения цифровых активов, а также расти количество выпусков, связанных с недвижимостью, металлами и другими материальными активами. Продолжит развиваться направление и гибридных цифровых прав, включая цифровые права на интеллектуальную собственность».

«Еврофинанс Моснарбанк», Т-банк, НРД, «СПБ биржа», «Атомайз», «Лайтхаус», «Мастерчейн», «ЦФА хаб», «Токеник». Операторов обмена цифровых активов в реестре два – Мосбиржа и СПБ биржа.

WIN-WIN СТРАТЕГИЯ

Цифровые права позволяют компаниям переводить в цифровой формат любые хозяйственные отношения, связанные с финансовыми расчетами, передачей товара или выполнением услуг. При этом цифровая форма делает более гибкими привычные финансовые инструменты и позволяет структурировать их под конкретные задачи бизнеса. Инструмент одинаково доступен

для разного уровня компаний и корпораций после оценки их финансовой благонадежности.

В прошлом году на платформе «Токеон» состоялось много инновационных выпусков цифровых активов, которые наглядно показывают широту применения этого инструмента в разных сферах. В одном из таких выпусков «Токеон» совместно с Ассоциацией «ФинТех» реализовал пилотный проект, впервые выпустив цифровые активы, обеспеченные залогом недвижимого имущества, который был успешно зарегистрирован в Росреестре. Еще один интересный выпуск – «Грин реал-1», доходность по кото-

рому была привязана к доходу от недвижимости, где этот же объект являлся залогом. В рамках сделки тестировалось использование ЦФА в качестве альтернативы ЗПИФам и акционерным обществам для коллективных инвестиций с небольшим количеством участников сделки, что заметно сокращает показатель T2M и повышает эффективность привлечения финансирования эмитента.

Компания «Румберг Кэпитал» выпустила на «Токеоне» ЦФА, привязанные к индексу Мосбиржи, а банк ТКБ привязал доходность своих цифровых активов к динамике акций Сбербанка. Оба выпуска были

Как и для чего инвестировать в цифровые активы

Рынок цифровых активов набирает обороты, и количество инвесторов, которые регулярно заключают сделки с ЦФА, неуклонно растет. Основными критериями спроса на цифровые активы являются:

- Высокая доходность – эмитенты за счет сокращения посредников в выпуске дают более конкурентную ставку для инвестора;
- Регулярные выплаты – широкая линейка ЦФА представлена с выплатами, которые проходят каждый месяц, за счет этого клиенты быстрее видят профит от размещения;
- Срок обращения ЦФА на текущий момент от 9 до 12 месяцев.



Преимущества цифровых активов

→ **Гибкость.** В ЦФА можно обернуть самые разные активы. Например, на рынке уже состоялись выпуски цифровых активов, привязанные к стоимости недвижимости и золота, ЦФА, привязанные к стоимости физических активов с гарантированным доходом, гибридные цифровые права с поставкой товара. Эмитентам это дает возможность выводить на рынок активы, которые раньше считались неудобными для вложений. В свою очередь, инвесторы могут диверсифицировать свои портфели, включая в них активы, которые не представлены на классическом рынке.

→ **Безопасность и надежность.** Выпуск и обращение цифровых активов происходит на основе блокчейна. Технология обеспечивает надежное хранение и передачу активов. Изменить, подделать или удалить данные невозможно. Исполнение условий, заложенных в ЦФА, происходит автоматически благодаря смарт-контрактам, что значительно снижает риски ошибок из-за человеческого фактора.

→ **Скорость и стоимость выпуска.** Выпустить ЦФА можно всего за несколько дней, тогда как первичный выпуск облигаций занимает несколько месяцев. При этом благодаря отсутствию большого количества финансовых посредников стоимость выпуска значительно снижается. Это позволяет эмитентам предлагать инвесторам более привлекательные доходности по сравнению с биржевыми инструментами при сопоставимом уровне риска.

сконструированы по аналогии со структурными продуктами. При использовании производных финансовых инструментов мы увеличиваем вариативность и доходность для конечного клиента, при этом повышая маржинальность продукта как для эмитента, так и для ОИС.

Другой интересный выпуск – ЦФА от Goldex. Компания токенизировала свои аппараты для автоматической оценки и покупки золота и серебра и привязала доходность по ним к объему выкупленных и реализованных драгоценных металлов, дав инвесторам возможность участвовать в своем бизнесе по принципу франшизы.

Также на платформе «Токеон» состоялась выпуск гибридных цифровых прав, в том числе на вино, на духи, по которым инвесторы на выбор могут получить деньги с доходом или товар. За счет таких уникальных базовых активов мы привлекаем новую аудиторию, которая ранее была далека от токенизации и использовала архаичные модели инвестирования.

Если говорить о параметрах выпусков, то здесь для эмитентов также все гибко и они могут определять их, исходя из собственных задач и возможностей. Так, на платформе «Токеон» объемы выпусков составляли от 10 тыс. рублей до 15 млрд рублей, стоимость одного актива – от нескольких рублей до нескольких миллио-



T2M (time2market) – это скорость вывода продуктов и услуг на рынок



нов рублей, а срок обращения – от одного дня до семи лет.

Таким образом, цифровые активы открывают для эмитентов широкий спектр возможностей и одновременно с этим позволяют экономить на эмиссии. По сравнению с другими инструментами классического финансового рынка при выпуске цифровых активов участвует только один посредник – платформа, на которой проводится размещение ЦФА. Кроме того, цифровые активы позволяют сокращать время привлечения финансирования. В частности, первичный выпуск на платформе «Токеон» занимает от пяти рабочих дней, повторные эмиссии можно провести за несколько часов. Дополнительное преимущество ЦФА для малого и среднего бизнеса – простота масштабирования договорных отношений на широкий круг инвесторов и партнеров. Взаимодействие с небольшими инвесторами-физлицами, которое включает заключение договоров, проведение выплат, расчет и удержание налогов происходят автоматически в электронном виде через платформу цифровых активов без дополнительных комиссий.

КАК И ДЛЯ ЧЕГО ИНВЕСТИРОВАТЬ В ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ

Пока рынок цифровых активов не стал массовым, однако количество инвесторов, которые регулярно заключают сделки с ЦФА, неуклонно растет. Во-первых, сейчас ЦФА имеют более высокую доходность по сравнению с облигациями, так как их выпуск обходится эмитентам дешевле. Во-вторых, инвесторы могут экономить на комиссии. В частности, на платформе «Токеон» комиссия за сделки для инвесторов составляет 0 рублей. В-третьих, цифровые активы – это возможность расширить диверсификацию инвестиционного портфеля.

Цифровые облигации

- снижают затраты на выпуск за счет оптимизации расходов на андеррайтинг, регистрацию и сопровождение
- упрощают процесс размещения: быстрый выход на рынок, минуя сложные бюрократические процедуры
- доступ к более широкой базе инвесторов, включая частных лиц и институциональных игроков, которым ранее было сложно инвестировать, например, в малые предприятия
- более гибкие условия сделки: частота выплаты купонов, графики погашения, автоматическое рефинансирование

Инвестиционные ЦФА

(привязка к базовому активу, которым может выступать недвижимость, сырье, энергетические ресурсы, уникальные товары и драгметаллы)

- Облегчают дробление актива и повышают его инвестиционную привлекательность
- Позволяют выходить напрямую к инвесторам, минуя крупных посредников (банки, биржи)

Мотивационные ЦФА

- Могут использоваться для создания уникальных мотивационных программ
- Поощряют лояльность и вовлеченность к достижениям сотрудников

Цифровые финансовые продукты

(индексы, акции, фьючерсы, опционы, структурные продукты)

- Позволяют инвесторам приобретать доли в индексах, не покупая отдельные акции
- Упрощают процесс инвестирования
- Снижают риски за счет дробления актива

Гибридные цифровые продукты

- Открывают инновационные возможности для бизнеса
- Дают возможность разработки уникальных продуктов и услуг для клиентов
- Позволяют владельцам одновременно получать финансовые выгоды и доступ к конкретным товарам или услугам

Однако здесь важно знать, что ценен не сам по себе цифрой актив, а инвестиционная идея, которая лежит в его основе. Например, доходность выпуска может быть заранее зафиксирована, а может находиться в зависимости от выручки компании, изменения стоимости производимого ею товара и любых других параметров. Поэтому, прежде чем вкладывать средства, важно ознакомиться с решением о выпуске, где указаны номинальная стоимость активов, доходность, условия выплаты доходности, срок обращения и другие подробности сделки. Еще одна особенность рынка ЦФА – здесь представлены в том числе компании, которых нет

Изображение сгенерировано с помощью нейросети Midjourney



Как купить ЦФА на примере платформы «Токеон»:

- Зарегистрироваться на платформе «Токеон» <https://lk.token.ru/asset>
- Создать криптоключи и пополнить цифровой кошелек.
- Выбрать на витрине понравившийся актив, предварительно изучив решения о выпусках, где подробно прописаны все условия.
- Подписать сделку с ЦФА своим приватным криптоключом.

Платформа цифровых активов ПСБ «Токеон» входит в реестр операторов информационных систем Банка России с июня 2023 года.



на традиционных финансовых площадках. С одной стороны, это дает возможность инвесторам поддержать интересные и перспективные идеи, в которые они верят. С другой стороны, необходимо грамотно оценивать риски.

На сегодняшний день подавляющее большинство инвесторов в цифровые активы являются квалифицированными. Для тех, кто не имеет этого статуса, установлены ограничения. Они могут покупать ЦФА не более чем на 600 тыс. рублей в год. Без ограничений по сумме можно инвестировать в ЦФА на ОФЗ, золото и некоторые другие виды высоконадежных активов. В 2024-м клиентами «Атомайз» были 85 тыс. человек, из них доля квалифицированных инвесторов не превышала 5%, раскрыл гендиректор платформы Алексей Илясов. Рынок также ожидает расширения списка доступных инструментов. Например, разрешить инвестиции в активы, привязанные к ключевой ставке и курсу. 📈

ТРАНСФОРМАЦИЯ МСБ: ОТ ВЫЖИВАНИЯ К ПРОРЫВУ

За пять лет малый и средний бизнес в России прошел путь, который иначе как революционным не назвать. Мы начали с борьбы за выживание в эпоху пандемии, прошли через санкционное давление, а сегодня стоим на пороге новой реальности – эры трансформации, где главным активом становится не просто адаптивность, а умение расти в условиях ограничений. О кредитовании, государственном субсидировании и новой экосистеме для МСБ рассказала старший вице-президент – руководитель блока малого и среднего предпринимательства ПСБ Ирина Жимерина.

Сегодня предприниматели столкнулись с вызовами, которые требуют не столько гибкости, сколько стратегического перепрограммирования.

Возьмем кадры: зарплаты выросли на 20–30%, но рынок труда напоминает пересохшее русло – даже заманчивые условия не заполняют вакансии. Это сигнал: бизнесу пора инвестировать в «выращивание» кадров внутри, внедрять автоматизацию, пересматривать модели управления, осваивать практики, которые раньше были прерогативой лишь крупных игроков. И здесь кроется парадокс: чем сложнее условия, тем больше возможностей для прорыва.

Кредитование – яркий пример такой диалектики. Цели нацпроекта по расширению доступа МСП к заемным ресурсам, актуальные до 2024 года, выполнены: ПСБ, входящий в топ финансовых институтов по поддержке предпринимателей, в числе других банков обеспечил масштабирование

программ госгарантий и льготных кредитов. Но теперь фокус смещается: новый федеральный проект МСП уже не ставит кредитование во главу угла. Государственное субсидирование займов сокращается: высокая ключевая ставка и нагрузка на бюджет заставляют искать альтернативы. При этом рынок демонстрирует перекосяк: доля кредитов в финансировании МСП превышает 80%, тогда как долевыми инструментами остаются нишевыми. Эта динамика – показатель: бизнесу стоит учиться балансировать между заемным капиталом и инновационными инструментами. Сегодня как никогда актуальны цифровые

финансовые активы, которые открывают предпринимателям доступ к инвестициям, а частным инвесторам – перспективу высокой доходности при сохранении прозрачности сделок.

Скорость классического процесса кредитования сокращается на глазах. Рассмотрение крупных сделок еще вчера шло месяцами, сегодня это недели, а завтра будут дни или часы. Количество документов, которое необходимо собирать клиентам, должно сократиться до предоставления своего согласия на анализ банком его данных при помощи государственных сервисов. Процесс поточного онлайн-кредитования

развился до значительных сумм лимитов, которые предоставляются клиенту в моменте. Решение, предлагаемое рынку ПСБ, уже покрывает треть всех юридических лиц, вне зависимости, являются они клиентами банка или нет. Будущее за одобренными решениями, которые уже покрывают лимитами значительную долю предприятий, входящих в реестр МСП.

Сегодня мы видим, как будущее финансов формируется на стыке ИИ и клиентского опыта. Наш чат-бот «Катюша», обрабатывающий половину запросов предпринимателей в тексте и 38% в голосе, – пример того, как автоматизация решает две задачи одновременно: повышает качество сервиса и сдерживает рост операционных издержек. Даже на фоне увеличения клиентского портфеля нам удается избежать раздувания штата: технологии берут на себя рутину, освобождая сотрудников для решения более сложных кейсов. Цифровизация перестала быть инструментом – она превратилась в естественную экосистему для МСБ. Онлайн-банкинг сегодня не просто «удобен», он обязательное условие конкуренции. Но следующий шаг куда амбициознее: интеграция ИИ в самую ДНК бизнеса. Представьте стартап, который регистрируется через мобильное приложение, мгновенно получает расчетный счет, а алгоритм, анализируя big data, подсказывает нишу для запуска продукта. Или сценарий, где цифровые финансовые активы, как в нашем проекте для виноделов, позволяют привлекать инвестиции под будущий урожай. Россия в этом смысле уже опережает многие страны: если раньше мы перенимали технологии у Запада, то сегодня «поворот на Восток» проявляется и здесь. Китай, с его роботизированным производством, компьютерным зрением в страховании, суперприложениями, объединяющими платежи, кредиты и инвестиции, задает новые стандарты. Для России партнерство с Китаем не только экономическая необходимость, но и шанс для технологического рывка.

При этом география возможностей стремительно меняется. Если

раньше Москва и Питер диктовали правила игры, то сегодня рост смещается в регионы. Так, в контуре ПСБ лидерами по доле рынка МСП в 2024 году стали Астраханская область, Бурятия и Ярославская область. Малые города превращаются в узлы новой экономической сети, подкрепленные национальными программами развития. Регионы – уже не периферия, а полигоны для инноваций: здесь тестируются проекты в логистике, агротехнологиях, туризме, которые через пять лет станут федеральными эталонами. Особое внимание требуют новые субъекты: ЛНР, ДНР, Запорожская и Херсонская области. Им предстоит сложный, но важный путь восстановления бизнес-активности, интеграции в экономику страны. Для нас, как для банка с социальной миссией, это означает повышенную ответственность: мы должны обеспечить их инструментами для роста, помочь адаптироваться к российской законодательной базе и стремительно сократить разрыв, создавая единую сильную страну равных возможностей.

Заглядывая в 2030-й, можно смело сказать: малый бизнес перестанет

быть малым в привычном смысле. Это будут сетевые микрокорпорации с оборотами в миллиарды, работающие по фиджитал-схеме. Банки трансформируют свою роль: вместо просто кредиторов или аналитиков они станут цифровыми партнерами и союзниками, интегрированными в жизненный цикл бизнеса. Через единую платформу компании смогут получать не только финансирование, но и персонализированные предиктивные модели для управления своей деятельностью. Кредитная модель сместится в сторону краудфандинга и ЦФА, ИИ возьмет на себя рутину, а главным конкурентным преимуществом станет способность бизнеса к постоянной реинкарнации – умению перерождаться, опережая изменения.

И да, крымские вина к тому времени точно затмят «Бордо» в рейтингах. Потому что российский МСБ – это уже не сектор экономики. Это философия, где каждое препятствие – трамплин, а кризис – топливо для следующего витка. Те, кто сегодня инвестирует в кадры, цифру и регионы, завтра окажутся у руля новой экономики – гибкой, распределенной и бесконечно амбициозной. 🇷🇺



ИРИНА ЖИМЕРИНА,
старший вице-президент –
руководитель блока малого и среднего
предпринимательства ПСБ

” **Заглядывая в 2030-й, можно смело сказать: малый бизнес перестанет быть «малым» в привычном смысле**

БОЛЬШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ МАЛОГО БИЗНЕСА

Роль малого и среднего бизнеса в экономике России продолжает укрепляться. Преодолев вызовы пандемии и санкций, предприниматели демонстрируют уверенность и рост эффективности. Чем живет сектор сегодня и какие перспективы ему прогнозируют эксперты – в материале «ПСБ Деньги».

Текст: Анна Дубровская

ВАЖНЫЕ ЦИФРЫ

Согласно данным ФНС, в России зарегистрировано 6,6 млн субъектов МСП. Лидерами по количеству компаний остаются Центральный и Приволжский федеральные округа.

Где больше всего субъектов МСП, шт.

Центральный федеральный округ	2 094 462
Приволжский федеральный округ	1 138 750
Южный федеральный округ	755 443
Северо-Западный федеральный округ	728 040
Сибирский федеральный округ	654 011
Уральский федеральный округ	543 517
Дальневосточный федеральный округ	332 136
Северо-Кавказский федеральный округ	255 761
Юго-Западные субъекты РФ	117 087

Источник: ФНС России, Единый реестр субъектов МСП

Пандемия COVID-19 временно замедлила развитие сектора, но уже в 2022 году тенденция сменилась на рост. Сегодня МСБ приближается к статусу ключевого драйвера экономики, способствуя диверсификации, развитию регионов и повышению деловой активности.

Как растет количество МСП в России, шт.

январь 2017	5 865 780
январь 2018	6 039 216
январь 2019	6 041 195
январь 2020	5 916 906
январь 2021	5 684 561
январь 2022	5 866 703
январь 2023	5 991 349
январь 2024	6 347 771
январь 2025	6 588 535

Источник: ФНС России

В секторе официально заняты 15 млн человек – это наемные сотрудники. Однако, если учитывать компании (юрлица и ИП) без работников, общая численность занятых, по данным Корпорации МСП, достигает 29,5 млн человек (39% работающего населения) по итогам 2024 года. В таких регионах, как Калмыкия, Новосибирская область, малый и средний бизнес создает более 50% рабочих мест, а в двух столица – до 61%.

ВЫБОР НИШИ

Больше всего предпринимателей по-прежнему заняты в торговле. Однако за последний год растет доля МСП в обрабатывающей промышленности, строительстве, логистике, сельском хозяйстве. Интересно, что у российского бизнеса все чаще – женское лицо. Как отмечает генеральный директор Корпорации МСП Александр Исаевич, среди новых предпринимателей 2024 года доля женщин выше, чем в среднем по сектору. Если в целом по стране женщины составляют 41,5% от 4,2 млн зарегистрированных ИП, то в Бурятии, Хабаровском крае и Амурской области их доля среди новичков достигает 50%. В то же время в регионах Северного Кавказа, таких как Ингушетия, Дагестан и Чечня, мужчины-предприниматели составляют 60% и более.

ВЛАДИМИР ПУТИН, президент Российской Федерации:

«Предстоит кардинально расширить пространство для созидательной деятельности граждан всех возрастов, в том числе, конечно же, молодых людей. Они должны видеть больше возможностей для самореализации на своей малой родине, в регионах, где они живут и учатся. Нужно сформировать такую среду, такие механизмы поддержки, чтобы в России создавались и наращивали обороты тысячи новых компаний, в том числе из отдаленных, труднодоступных населенных пунктов, чтобы российские бренды уверенно выходили и на зарубежные рынки».

Из речи на заседании наблюдательного совета АСИ 23 января 2025 года

Господдержка играет ключевую роль в развитии сектора. Цифровая платформа МСП.РФ объединяет меры господдержки, образовательные программы и инструменты для привлечения финансирования. Упрощение доступа к помощи, включая недавний запуск раздела «Жизненные ситуации» на «Госуслугах» для регистрации бизнеса «в один клик», стимулирует рост числа предпринимателей.



Платформа МСП.РФ

Запущена в 2022 году

Действует в 89 субъектах РФ

1,1 млн граждан, включая ИП и самозанятых, пользуются МСП.РФ

Более 30 сервисов и 800 мер поддержки доступно на платформе

Свыше 7 млн раз обращались к сервисам МСП.РФ предприниматели за все время

Наиболее популярные сервисы у предпринимателей:



бизнес-обучение



получение региональных мер поддержки



бесплатная проверка контрагента



Прирост числа МСП в разных сферах за 2024 год

+19,4%

ПОЧТОВАЯ И КУРЬЕРСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

+16,8%

ТРУДОУСТРОЙСТВО И ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА

+14,4%

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

+13,4%

ПРОИЗВОДСТВО КИНОФИЛЬМОВ,
ВИДЕОФИЛЬМОВ И ТЕЛЕПРОГРАММ

+10,7%

НАУЧНАЯ
И ТЕХНИЧЕСКАЯ СФЕРА

Источник: МСП.РФ

Портрет российского предпринимателя

37 лет – возраст максимальной предпринимательской активности

Каждый второй бизнес зарегистрирован на предпринимателей в возрасте до 35 лет

58,5% предпринимателей – мужчины

Источник: МСП.РФ



К 2030 году объем господдержки по программам Корпорации МСП достигнет 5,3 трлн рублей

МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ

К 2030 году объем господдержки по программам Корпорации МСП, по прогнозам самой Корпорации, достигнет 5,3 трлн рублей, из которых уже выделено почти 3 трлн.

Наибольшим спросом пользуется финансовая помощь, за ней следуют консультационные и образовательные программы. Государство также фокусируется на отраслевой поддержке. Например, 2025 год считается годом поддержки высокотехнологичных отраслей, напоминает Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог».

«Минпромторг совместно с Корпорацией МСП в марте 2025 года запланировали программу льготного кредитования в сфере станкостроения и робототехники. Минэкономразвития перезапускает программу «Эффективная и конкурентная экономика», в рамках действия которой с 2025 по 2030 год установлен ежегодный лимит кредитования – 100 млрд рублей. Из других новшеств можно отметить совместную программу Корпорации МСП и ЦБ РФ для повышения доступности кредитования в целом, – перечисляет Богоутдинов. – Также Фонд развития промышленности предоставляет льготные кредиты на проекты импортозамещения, включая выпуск станков и внедрение цифровых решений для оптимизации производственных процессов».

НАСТРОЕНИЯ БИЗНЕСА

Уровень деловой активности МСБ стабилизировался в зоне умеренного роста. Согласно данным Индекса RSBI, в январе 2025 года показатель сохранился на уровне декабря 2024 года – 52,7 пункта.

Продажи демонстрируют осторожный оптимизм: 29% предпринимателей ожидают роста, что стало максимумом за три месяца.

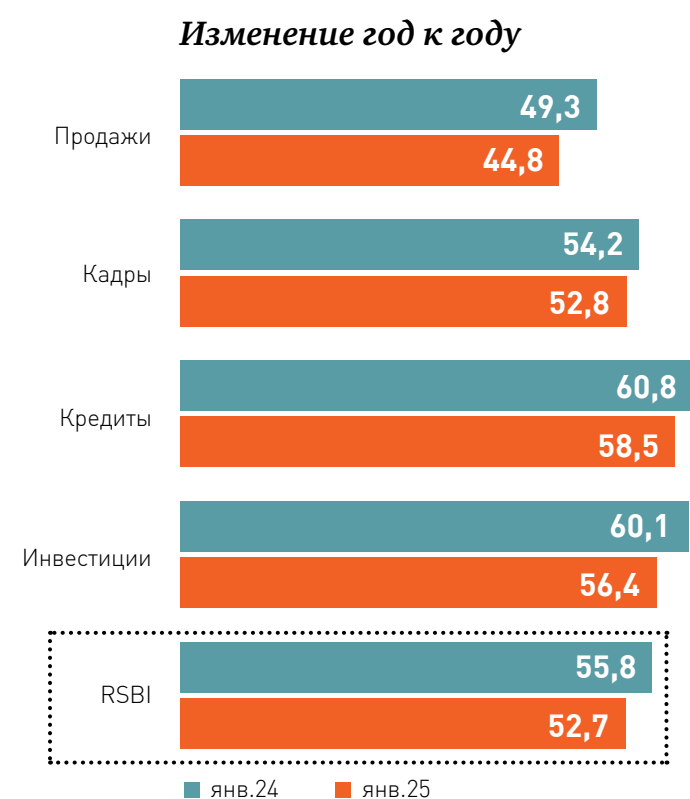
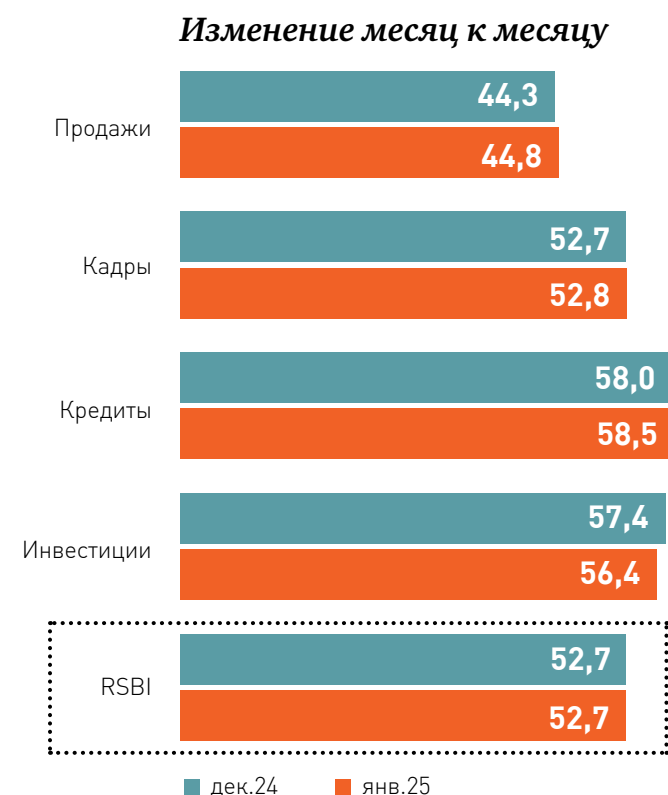
В то же время компонента «Инвестиции» находится сейчас на самом низком уровне за последние два года (с января 2023-го). Это связано с временным нежеланием предпринимателей расширять свой бизнес в условиях высокой ключевой ставки. При этом 24% компаний не исключают расширения в ближайшее время, а 31% готовы брать кредиты даже под высокий процент.

На рынке труда активность МСП постепенно растет: несмотря на кадровые сложности в конце 2024 года, 28% предпринимателей планируют увеличить штат.

«Малый и средний бизнес – это нервная система экономики. Цифровизация дает толчок, но барьеры – административные, кадровые, финансовые – сохраняются», – отмечает Михаил Федоров, эксперт в области стратегии и инвестиций.

Индекс RSBI, или Как живет бизнес в России

Изменение индекса RSBI и его компонент, в пунктах



Эксперты сходятся во мнении, что будущее МСП зависит от технологий, господдержки и экспансии на новые рынки. «Условно за 10 лет МСП может стать локомотивом экономики, если создать для этого нужные условия. Вопрос в том, насколько быстро все участники рынка готовы к этому переходу. Ключ к росту МСП – диверсифицированный подход к развитию бизнеса», – подчеркивает Михаил Федоров. Для стартапов критичны частные инвестиции, seed и pre-seed финансирование, для традиционного бизнеса – доступные кредиты, снижение административной нагрузки и прозрачные условия госпрограмм, для самозанятых – упрощение налогов и микрофинансирование.

Иван Родионов, управляющий партнер консалтингового агентства Rodionoff group и руководитель практики «Господдержка и GR», называет три фактора для наиболее быстрого развития МСП в России.

«Во-первых, это «дешевые» деньги. Пока ставка ЦБ находится на столь высоком уровне, банковские кредиты являются недоступной роскошью. Спасает только льготное кредитование, – комментирует он. – Во-вторых, развитие прямых инвестиций. Соотношение вложений инвесторов в недвижимость, акции, металлы и бизнес составляет 99% к 1%. Различные программы возмещения инвестиций в стартапы привлекают внимание, но информированность о них пока слишком небольшая, чтобы произошли какие-то тектонические сдвиги в сторону Private Equity».

Родионов также указывает на необходимость расширения мышления предпринимателей. Эксперт отмечает, что большинство компаний ориентированы на внутренний рынок и не рассматривают даже идею выхода в другие дружественные страны, например, MENA (страны Магриба и Ближнего Востока) или Среднюю Азию. В то же время выход на международные рынки открывает доступ к большому числу потребителей и инвестициям, которых так не хватает сейчас отечественному бизнесу, уверен Родионов.

Одним из самых важных аспектов поддержки МСП является доступ к финансированию, соглашается Алексей Чадаев, председатель комитета по инвестиционному и промышленному развитию Московской конфедерации промышленников и предпринимателей по ТиНАО. Он полагает, что здесь важно наладить механизмы, которые смогли бы облегчить для бизнеса процесс получения кредитов, особенно для начинающих предпринимателей, у которых нет достаточного опыта и залогов. Хорошей инициативой Чадаев также называет создание грантовых программ для стартапов, которые помогут им преодолеть начальные финансовые трудности.

«Инфраструктура и поддержка инноваций тоже играют огромную роль. Необходимо развивать бизнес-инкубаторы и технопарки, предоставляя условия для совместной работы, обмена опытом

i

Pre-seed – начальный этап развития стартапа. У основателя есть идея, команда и источники финансирования не сформированы.


Seed в инвестициях – это посевной, первый раунд венчурного финансирования. Средства ищут на доработку главного продукта, разработку product-market fit (соответствие продукта потребностям рынка) и первые продажи.

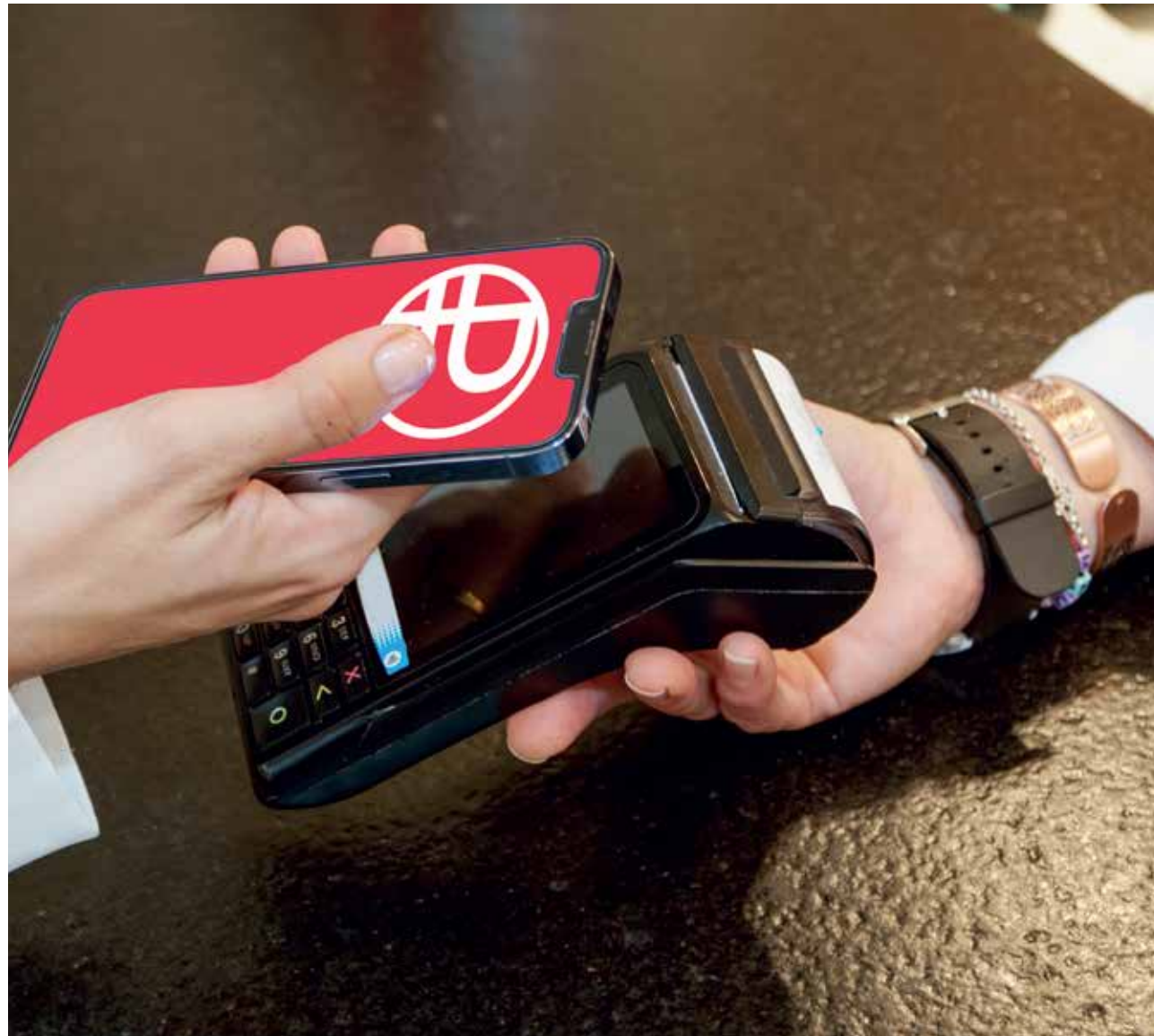
и приложениями, – продолжает Алексей Чадаев. – Наравне со стимулированием спроса на товары и услуги, производимые малыми и средними предприятиями, важными задачами являются поддержка экспорта товаров и услуг производителей, улучшение общего инвестиционного и предпринимательского климата».

Павел Самиев, председатель комитета «Опоры России» по финансовому рынку и генеральный директор компании «БизнесДром», полагает, что в ближайшие годы будет продолжаться быстрый рост в сфере услуг и торговли, а также появятся новые малые предприятия, при этом конкуренция останется крайне высокой.

«Еще быстрее в разных отраслях будет расти сегмент бизнеса по франшизам, и это, мне кажется, станет главным драйвером роста числа и объемов работы МСП, – прогнозирует эксперт. – Также будут появляться и развиваться производственные компании, в том числе высокотехнологичные. Сегмент малых технологических компаний (МТК) имеет очень большой потенциал».

«Если говорить о глобальных трендах, технологическая интеграция – это уже не просто преимущество, а требование времени. Любой бизнес, будь то локальный производитель, клиника или логистическая компания, выигрывает от автоматизации, AI-аналитики (аналитики искусственного интеллекта) и цифровых платформ. Использование технологий повышает не только эффективность, но и инвестиционную привлекательность бизнеса», – заключает Михаил Федоров.

В целом опрошенные эксперты сходятся во мнении, что малый и средний бизнес в России продолжает наращивать обороты, балансируя между вызовами и возможностями. Успех сектора зависит от синхронных усилий государства, обеспечивающего поддержку и инфраструктуры, и предпринимателей, готовых внедрять инновации и осваивать новые рынки. 



Martin Zarkov/Shutterstock/FOTODOM

В РОССИИ ПОЯВИТСЯ ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ

В конце февраля ЦБ РФ перенес внедрение цифрового рубля, которое предполагалось начать с 1 июля 2025 года. Планируется, что на первом этапе крупнейшие банки и предприятия с годовой выручкой свыше 30 млн рублей будут обязаны его принимать в качестве платежного средства или инструмента накопления. В чем польза третьей формы денег для компаний и людей? Как ее появление изменит финансовые привычки и стратегии и какие трансформации на рынке банков и финтеха стоит ожидать. На эти и другие вопросы ищем ответы с экспертами.

Текст: Александра Крылова

ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД

Цифровая трансформация не только модный термин, но и глобальный тренд, охвативший все сферы жизни, в том числе и финансы. Центральные банки многих стран по всему земному шару задумались о том, какая форма денег подойдет для хождения в цифровом мире, а затем инициировали проекты по созданию национальных цифровых валют, или CBDC (Central Bank Digital Currency).

С одной стороны, CBDC должны стать альтернативой криптовалютам, не имеющим одного эмитента и не зависящим от государства. С другой, это ответ Центральным банкам на растущую в расчетах долю безналичных платежей. И, наконец, не менее важной для регуляторов финансовых рынков является новая возможность напрямую общаться с клиентами: в силу природы официальных цифровых денег физические и юридические лица будут хранить их непосредственно в ЦБ.

На сегодняшний день в 130 странах, на долю которых приходится 98% мировой экономики, ведутся проекты по созданию национальных цифровых валют. На Багамских Островах и в Нигерии третья форма денег уже введена в оборот, а Китай, Швеция, Казахстан, Израиль, Грузия и Норвегия активно ее тестируют. В перспективе цифровые валюты должны

стать основой международной платежной инфраструктуры, которая позволит уйти от долларовых расчетов между странами, что повышает ценность CBDC для государств.

ФОРМА ДЕНЕГ

Цифровой рубль – национальная цифровая валюта ЦБ России. С ее появлением в стране будет три официальные формы рубля – наличная, безналичная и цифровая.

«Технически цифровой рубль представляет собой уникальный цифровой код, который будет храниться в электронном кошельке на специальной платформе Банка России и обеспечиваться активами государства, включая золотовалютные резервы», – рассказывает Евгений Новиков, генеральный директор Trust Technologies.

Иными словами, в отличие от наличной формы денег, которая находится в карманах, и безналичной, размещенной на банковских счетах, цифровой рубль будет храниться ЦБ на своей специальной платформе. А коммерческим банкам отводится роль агентов по открытию, обслуживанию и закрытию счетов цифровых рублей клиентов на платформе ЦБ. Для компаний и граждан такая модель – гарантия безопасности и сохранности денежных средств. В этом случае им не грозят потери, вызванные, например, банкротством кредитной организации.

Проекты по созданию национальных цифровых валют ведутся в 130 странах, на долю которых приходится 98% мировой экономики

Кроме того, новая форма денег необходима для решения стратегических задач – сокращения теневой экономики, отслеживания нецелевого расходования бюджетных средств и обеспечения жителей удаленных регионов страны доступом к финансам, отмечает Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог».

ПРЕИМУЩЕСТВА ЦИФРОВОГО РУБЛЯ

Чтобы убедить граждан и бизнес открывать счета цифровых рублей и пользоваться цифровым рублем, нужно показать им, чем третья форма денег лучше имеющейся и уже такой привычной безналичной формы. Виктория Евдокимова, директор по маркетингу группы компаний «Цифровые привычки» кратко сформулировала преимущества цифрового рубля так: «Физлицам – удобство, бизнесу – скорость, банкам – прозрачность, государству – контроль. Цифровой рубль – это не просто деньги, а новая инфраструктура для расчетов, где меньше посредников и больше автоматизации».

Казалось бы, преимущества цифрового рубля очевидны. ЦБ России установил нулевые тарифы на переводы цифровых рублей между цифровыми счетами физических лиц. Станет ниже и комиссия за переводы для юридических

Благодаря цифровым валютам регуляторы финансовых рынков получили возможность напрямую общаться с клиентами: в силу природы новой формы денег физические и юридические лица смогут хранить их непосредственно в Центральном банке

лиц. Также меньше, чем при безналичных платежах, станет эквайринг для сервисов по оплате услуг ЖКХ.

Вместе с тем регулятору и банкам еще предстоит донести информацию об этих преимуществах до граждан и бизнеса. Пока, как показал один из анонимных опросов пользователей в сети, 61% респондентов на вопрос «Вы знаете, что такое цифровой рубль?» ответили «Совсем не понимаю, что такое цифровой рубль и как он будет работать».

Банку России придется развеять мифы о цифровом рубле, под влиянием которых находятся некоторые граждане. Например, существует мнение, что третья форма денег станет обязательной, вытеснив наличные и безналичные платежи, а также будет использоваться государством как инструмент тотального контроля за населением.

Эксперты эти опасения опровергают. «У цифрового рубля нет задачи заменить наличные или безналичные деньги. Это современное дополнение к привычным способам расчета, а пользоваться им или нет – выбор каждого», – убежден Сергей Лахин, генеральный директор компании Quasar.

Конечно, внедрение цифрового рубля выгодно государству. Оно сможет влиять на кредитную политику, лучше распределять бюджетные средства (адресные выплаты, траты по категориям) и контролировать, как они расходуются, отмечает Евгений Новиков. К примеру, детское пособие, выплаченное в цифровых рублях, не получится потратить на пачку сигарет или помладу. Благодаря «прозрачности» CBDC государству становится доступна полная информация о транзакциях физических

Разные точки зрения

Запрет на CBDC был одним из предвыборных обещаний Дональда Трампа. И он его сдержал: всего через несколько дней после инаугурации Трамп подписал указ об «укреплении лидерства США в цифровых финансах». Документ запрещает федеральным агентствам разрабатывать, выпускать или продвигать CBDC. Вместо этого предлагается исследовать возможность создания национального резервного фонда, включая криптовалюты.

Некоторые государства приостановили планы по внедрению цифровых валют или вовсе отказались от них – это Дания, Кения, Сингапур, Филиппины, Финляндия и Эквадор. В Европе ситуация развивается по иному сценарию. Европейский центробанк (ЕЦБ) рассматривает создание цифрового евро как ответ на потенциальные угрозы, связанные с растущим интересом к стейблкоинам. После указа Трампа о запрете цифровых долларов ЕЦБ заявил, что планы по запуску цифрового евро будут ускорены.

и юридических лиц, что, в свою очередь, повышает эффективность борьбы с уклонением от уплаты налогов, отмыванием денег и мошенничеством.

А вот использование цифрового рубля в трансграничных расчетах станет возможным не так скоро, как хотелось бы. Необходимые условия для этого: развитие национальных

цифровых валют ЦБ других стран, заключение международных соглашений между ними и создание новой международной платежной инфраструктуры.

ТЕСТОВЫЙ РЕЖИМ

Началу массового использования национальной цифровой валюты ЦБ РФ предшествовала фаза всестороннего тестирования операций с ней с участием системно значимых банков. На первом этапе, стартовавшем 15 августа 2023 года, банков-участников было 13. Тогда отработывались базовые операции: открытие и пополнение счетов цифрового рубля, переводы цифровых рублей между гражданами, простые автоплатежи (смарт-контракты), а также оплата покупок и услуг по QR-коду. В пилотировании цифрового рубля принимали участие также 30 торгово-сервисных предприятий в разных городах России.

Среди участников тестирования был и ПСБ. Уже 17 августа 2023 года банк объявил о первой в России транзакции между юридическим и физическим лицом с цифровым рублем. Предприниматель – клиент ПСБ, работающий в сфере онлайн-образования – открыл счет цифрового рубля, создал QR-код и передал его покупателю для последующей оплаты услуг, которая прошла успешно. Кроме того, в мобильном приложении своего банка предприниматель обменял цифровые рубли на безналичные и обратно.

На втором этапе тестирования, начавшемся 1 сентября 2024 года, параметры эксперимента были расширены: помимо операций, пилотируемых ранее, на этой стадии добавились такие возможности, как оплата по универсальному



QR-коду в цифровых рублях и переводы между юридическими лицами.

НА ПУТИ К ВНЕДРЕНИЮ

При старте внедрения цифрового рубля системно значимым банкам нужно будет предоставить всем своим клиентам возможность проведения операций с ним.

На втором этапе к внедрению подключатся кредитные организации с универсальной лицензией. На третьем – небольшие коммерческие банки, для них, скорее всего, будет запас по времени минимум в год с момента запуска цифрового рубля.

По словам Евгения Новикова, обеспечение информационной безопасности контура цифрового рубля и приведения инфраструктуры в соответствие требованиям законодательства потребует значительных ресурсов со стороны банков. «Мы ожидаем, что все большую популярность будет набирать интеграционное решение, предложенное Банком России. Как и в случае с подключением



АЛЕКСЕЙ ЩАВЕЛЕВ,
старший вице-президент – руководитель
блока розничного бизнеса ПСБ:

«Цифровой рубль перестал быть абстрактной концепцией – он становится реальностью, которая уже сегодня формирует новую парадигму для экономики, бизнеса и общества. Проект, изначально воспринимавшийся как R&D-эксперимент, вышел на стадию активного пилотирования, и его внедрение в ближайшее время станет одним из ключевых вызовов для финансового сектора.

ПСБ, который первым присоединился к «пилоту» в 2021 году, на своем опыте убедился, что путь к полноценному запуску ЦР будет сложным. Основной вызов – технологическая масштабность проекта. Тем не менее ПСБ уже провел несколько тысяч операций в рамках пилотного проекта, включая самоисполняемые сделки (автоматические переводы по расписанию), что подтверждает техническую осуществимость внедрения национальной цифровой валюты ЦБ РФ.

Что изменится для бизнеса и граждан после внедрения ЦР? Перед бизнесом цифровой рубль открывает двери к автоматизации. Смарт-контракты, которые могут применяться в логистике, на маркетплейсах или в социальной сфере, позволят сократить издержки и нивелировать проблемы. Граждане увидят изменения в повседневных операциях: например, возможность настроить автоматические переводы детям или родителям. Банкам же предстоит пересмотреть свою роль. С одной стороны, они рискуют потерять часть комиссий за переводы, с другой – получат стимул для развития новых сервисов, таких как управление смарт-контрактами или интеграция ЦР в экосистемные продукты.

Для успешного внедрения цифрового рубля бизнесу важно заинтересовать население новым форматом. Одним из действенных механизмов может стать создание программ лояльности, аналогичных кешбэку за покупки по картам. Если торговые сети предложат скидки, бонусы или специальные условия за оплату цифровым рублем, это не только повысит его привлекательность, но и ускорит распространение. Решение этого вопроса – ключевая задача для компаний, готовых стать частью цифровой трансформации финансовой системы.

Цифровой рубль – это не просто новая платежная опция, а фундаментальный сдвиг в финансовой системе. Его успех зависит от трех факторов. Во-первых, от способности банков адаптировать технологии, как это сделал ПСБ, превратив вызовы в возможности для развития. Во-вторых, от сбалансированности регуляторной политики: ЦБ необходимо учесть интересы банков, особенно в вопросах ликвидности, и ускорить стандартизацию требований. В-третьих, от доверия общества, которое невозможно без прозрачной коммуникации. Планируется, что инфраструктура ЦР будет готова в ближайшее время, но уже сейчас ясно, что цифровой рубль станет не просто «цифровой копией» рубля, а основой для новой экономической реальности».

к Единой биометрической системе, оно позволит сократить стоимость и сроки внедрения в полном соответствии с требованиями регуляторов», – подчеркнул эксперт.

По словам Бориса Богутдинова, основная трудность заключается в том, что законодательная база для цифрового рубля до конца





Golden Dayz/Shutterstock/FOTODOM

не проработана, не пройдены общественные обсуждения, а сама платформа до сих пор находится на стадии тестов и правок.

Помимо технических и организационных проблем, участников финансового рынка беспокоит факт, что массовый запуск новой валюты повлечет за собой изменения их роли на рынке. В частности, сократится пул возможностей для кредитования и будет потеряна комиссия за переводы. Центральный банк РФ из регулятора превращается в рыночного игрока.

С определенными сложностями при подключении цифрового рубля сталкиваются и предприятия торговли. Как отмечает Борис Богоутинов, регламент работы участников

рынка при применении новой платежной системы до сих пор не разработан.

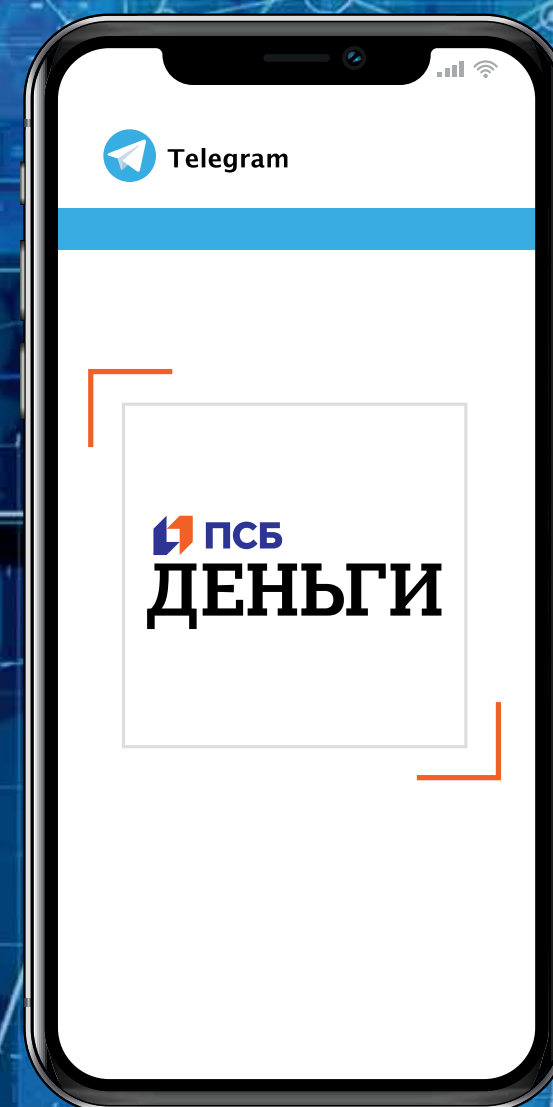
«Бизнес любит предсказуемость. Пока цифровой рубль – это больше эксперимент, чем рабочий инструмент. Компании ждут ясных правил игры: налоговых последствий,

Преимущества цифрового рубля очевидны. ЦБ России установил нулевые тарифы на переводы цифровых рублей между цифровыми счетами физических лиц. Станет ниже и комиссия

гарантий ликвидности и, главное, стабильности самой системы», – констатирует Виктория Евдокимова.

Цифровой рубль открывает новые возможности для граждан, бизнеса и государства. Однако его внедрение сдерживается такими факторами, как неполная техническая и организационная готовность кредитных организаций и торговосервисных предприятий к интеграции с платформой ЦБ РФ. Еще один барьер на пути цифрового рубля – непонимание населением преимуществ третьей формы денег и вызванные этим опасения. Сможет ли регулятор финансового рынка преодолеть эти препятствия и превратить эксперимент в удачную новаторскую практику – покажет время. [f](#)

Подписывайтесь на Telegram-канал
«ПСБ Деньги»



**ОПЕРАТИВНО
И ДОСТОВЕРНО
ОБ ЭКОНОМИКЕ,
ИНВЕСТИЦИЯХ
И О ФИНАНСОВЫХ
ИНСТРУМЕНТАХ**





ОДИН

ЗА ВСЕХ

Тренинг по тайм-менеджменту, совместный сплав по реке или даже урок дефиле для сотрудниц в честь 8 Марта – сегодня компании становятся все изобретательнее, чтобы обучить, развлечь и сплотить своих работников. Как зародился тимбилдинг и какие задачи он решает – разбираемся с экспертами.

Текст: Майя Левина

РОДИНА ТИМБИЛДИНГА

Каждый пятый работающий россиянин хотя бы однажды увольнялся из-за конфликтов с коллегами или начальством, об этом свидетельствует совместное исследование сервиса «Работа.ру» и платформы «СберАналитика». Конфликты в офисе – явление обычное, иногда их именуют «рабочими моментами», но, чтобы экологично их пережить, нужен тимбилдинг.

Сегодня термин «тимбилдинг» подразумевает целый пул мероприятий для коллег – от совместного похода в ресторан в пятницу вечером до выездов на природу и парусных регат. Однако зародилась традиция совместного досуга коллег в древности, в среде воинов и спортсменов. Принято считать, что родоначальником и ярким примером эффективного командообразования стала армия Спарты. Сильные и сплоченные бойцы стали притчей во языцех благодаря системе ценностей, в которой на первое место ставилось коллективное благо, а не индивидуальные достижения. Граждане Спарты поддерживали друг друга, каждый считал обязанностью выполнять свою роль для сохранения мощи государства.

Развитие командообразования как явления происходило не только среди воинов, но и среди спортсменов. В VIII веке до нашей эры появились Олимпийские игры. Дух состязаний и общая цель – победа, а также взаимодействие и доверие внутри команды легли в основу современного тимбилдинга.

Спортивные состязания никуда не ушли из корпоративного командообразования и сегодня. Так, многие крупные и средние компании имеют свои футбольные команды. Например, в Москве с 2020 года регулярно проводятся матчи бизнес-лиги F, в которой играет более 250 команд. В разные годы среди победителей оказывались команды «ГАИ МО», «Роснефть», Spineх и др. Спустя тысячелетия общая цель служит отличным инструментом объединения людей.

ЭКСПЕРИМЕНТ

Официально концепция привычного современному человеку тимбилдинга появилась в XX веке. Точной даты нет,

но считается, что ее придумал американский психолог и социолог Элтон Мэйо в период с 1927 по 1932 год. За это время на базе компании Western Electric Hawthorne Works он провел серию исследований, которые впоследствии были названы Хоторнскими экспериментами. Их целью стала проверка того, как комфортное рабочее место, обеденные перерывы, зарплата и отношения в коллективе влияют на эффективность сотрудников.

Мэйо выяснил, что производительность повышается не только из-за улучшений физических условий труда, но и благодаря социальной среде, вниманию к людям и их



психологическим запросам. Рабочие лучше выполняли свои обязанности, если чувствовали, что они небезразличны начальству и коллегам, – такой основной вывод сделал ученый.

Еще один американец, повлиявший на современную концепцию тимбилдинга, – психолог Курт Левин. Он стал автором теории групповой динамики. Согласно ей, у коллективов есть три основных стадии развития: размораживание, изменение и замораживание. На первом этапе команда избавляется от старых паттернов поведения

и предрассудков. На втором появляется новая система управления, происходит ее внедрение в группу, а уже в рамках третьего этапа новая система закрепляется. Из научных трудов корпоративная культура пришла в жизнь в 1990-е годы, когда первые компании начали внедрять командообразующие мероприятия для сотрудников.

ГТО И «КАРТОШКА»

Был ли тимбилдинг в СССР – дискуссионный вопрос. С одной стороны, те же самые субботники, сдачи норм ГТО, выезды «на картошку» способствовали объединению коллектива и установке горизонтальных связей. С другой – назвать подобные мероприятия образовательными или развлекательными крайне сложно.

Отечественная концепция тимбилдинга сформировалась к на-



чалу 2000-х годов, тогда же появилась соответствующая специализированная литература на русском языке.

Командообразование в России сегодня имеет свои особенности, учитывая историю страны и менталитет граждан. «В России тимбилдинг – не про неформальное общение и установку личных контактов, а про решение рабочих задач», – считает Татьяна Мощагина, руководитель по продвижению бренда работодателя и внутренним коммуникациям сервиса «Работа.ру».

С экспертом согласен и Вячеслав Болтрукевич, профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково»: «Три-четыре месяца совместной работы над кросс-функциональным проектом, мозговые штурмы, споры, деление задач, совмещение результатов – вот что сближает и дает возможность понять, кто есть кто».

«ВНУТРЕННЕМУ РЕБЕНКУ – СВОБОДУ»

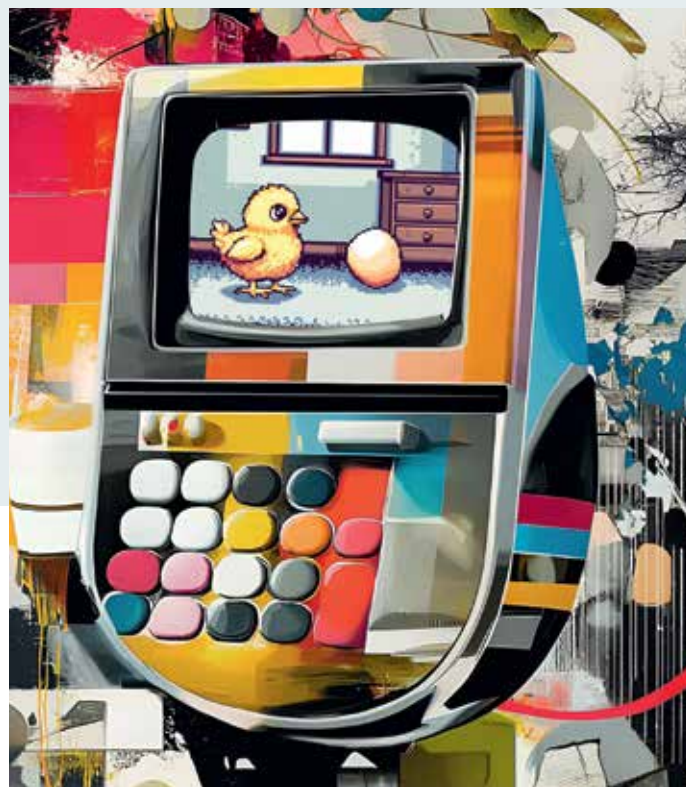
Бумеры, зумеры и миллениалы – такие разные поколения, но могут работать вместе в одном офисе. Чтобы избежать ссор «в избе», компании проявляют изобретательность. У каждой организации свой взгляд на тимбилдинговые активности, и сказать, что российским компаниям присущи только формальные мероприятия, нельзя. К примеру, в «Яндексе» организуют лазерные шоу и проводят бизнес-игры, в Inbox Marketing смотрят фильмы на английском языке, в креативном агентстве The Directors ездят на Международный фестиваль медиаарта Intervals в Нижний Новгород, а в МТС Банке участвуют в волонтерских проектах.

Еще один любопытный пример – аудиторская компания «Б1», которая ранее работала в России под названием Ernst & Young (EY). Здесь тренинги, обучающие семинары сочетают с неформальными выездами. Состав команд на этих мероприятиях почти всегда меняется, что требует от участников, в том числе и от интровертов, активной коммуникации с новыми людьми. Встречи «без галстуков» коллектива «Б1», часто с танцами и музыкой, проходят не только по праздникам и юбилеям. Корпоративы организуют и для того, чтобы отметить повышение сразу нескольких специа-

Вместе, несмотря на расстояние

В 2022 году компания Minervasoft организовала гибридный тимбилдинг под названием No Borders («Без границ»). Сотрудников, находящихся в России, пригласили на мероприятие в Москву, а те, кто был за рубежом, участвовали онлайн. В одной из игр участникам на площадке завязывали глаза, а коллеги, подключенные через видеосвязь, управляли их действиями, подсказывая, что делать и в каком направлении двигаться.

Другая активность напоминала тамагочи в реальном времени: онлайн-сотрудники могли выиграть карточки с прописанными действиями – обнять, накормить, сказать комплимент. Эти задания они отправляли в чат, и коллеги, присутствующие офлайн, выполняли их.



листов. А если позиции сотрудников в компании выросли значительно, то для всего департамента устраивают поездку в другой регион.

«Во время тимбилдинга человек, как правило, раскрывается и выпускает своего «внутреннего ребенка», что невозможно в обычной корпоративной жизни, где взаимодействие происходит на уровне «взрослый – взрослый», – рассказывает проекту «Цех» корпоративный психолог Лилия Радюшкина. – Свобода «внутреннего ребенка» дает мощную разрядку психики через смех, удовольствие от общения, спорт и в случае проигрыша команды совместное переживание неудач. Важно донести до сотрудников, что тимбилдинг – это игра, а не тренинг. К игре люди, как правило, присоединяются с большим энтузиазмом. Многие руководители занимают тимбилдингом выходные – это не совсем корректно и часто вызывает сопротивление. У сотрудников должно быть личное время для перезагрузки. Но если вариант с выходными неизбежен, то разрешите взять с собой семьи,

придумайте программу для детей, такой вариант воспринимается более позитивно».

КОГДА ЕСТЬ ДЕНЬГИ...

Прошлогодний опрос сервиса «Работа.ру», посвященный целям тимбилдинга, показал интересные результаты. Так, 61% респондентов не сомневались, что неформальные мероприятия свидетельствуют о заботе работодателя о своих сотрудниках, 48% отметили, что совместный опыт, не связанный с трудовыми задачами, помогает отключиться от рутины и по-новому взглянуть на коллег, а еще 41% опрошенных увидели в организации корпоративных активностей признак финансового благополучия компании: проводятся праздники – значит, есть деньги.

В условиях тренда на удаленку и выросшей конкуренции за сотрудников работодатели вынуждены проводить тимбилдинги.

«Для удаленных сотрудников тимбилдинг незаменим, он позволяет преодолеть изоляцию, укрепить отношения с коллегами, улучшить коммуникацию, а также повысить мотивацию и лояльность к работодателю», – отмечает эксперт. Неслучайно во время карантина многие компании ввели практику не только рабочих коллов, но и онлайн-корпоративов.

Психологи считают, что корпоративные выезды на природу, участие в спартакиадах, да хоть бег в мешках, если он нацелен на командообразование, положительно сказываются на ментальном здоровье работников. Как рассказывает психолог, гештальт-терапевт Юлия Думанская, такие мероприятия помогают снять накопившийся стресс и зарядиться приятными эмоциями, а значит, защищают сотрудников от эмоционального выгорания. «Люди, которым сложно заявить о себе в рабочей атмосфере, могут продемонстрировать свои непроявленные способности во время тимбилдинга, получить признание коллег и укрепить самооценку», – добавляет эксперт.

Тимбилдинг сегодня – это не просто модная тенденция, а необходимая составляющая корпоративной жизни. Из простого развлечения в кругу коллег он вырос в важный инструмент формирования сильных, сплоченных команд, которым легче справляться с любыми вызовами. 📌

ВСЕ ИДЕТ ПО ПЛАНУ

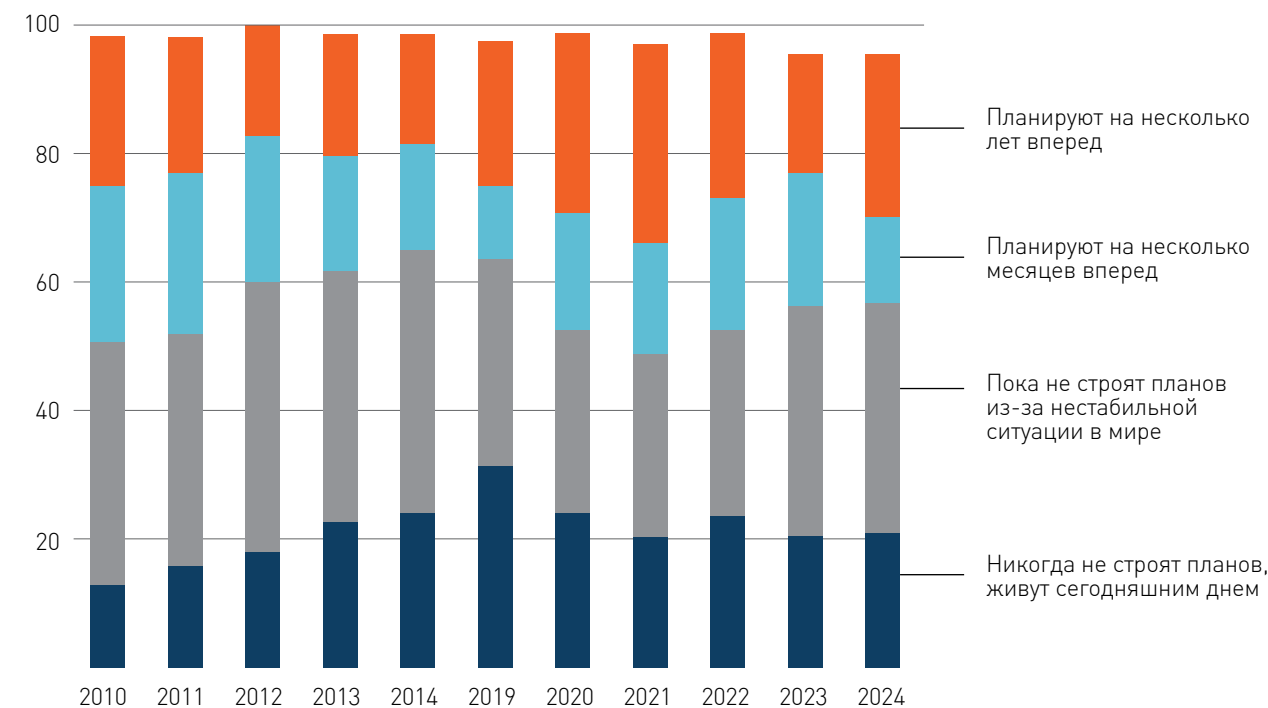
Финансовый план, как и паспорт, должен сопровождать человека всю жизнь: и в 18 лет, и в 80, считают аналитики. Другое дело, что «дебет» с «кредитом» будут сильно зависеть от возраста. Зачем разрабатывать личную финансовую стратегию и что стоит учитывать миллениалам, «реформенному» поколению или поколению «цифры» – разбираемся с экспертами.

Текст: Анна Дубровская

ПЛАН ИЛИ ПРОПАЛ

Все больше жителей России строят долгосрочные планы на жизнь, следует из опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Доля таких «планировщиков» в 2024 году достигла максимума за 4 года – 57% опрошенных. При этом 67% россиян заявляют, что намеченное им чаще всего удается реализовать. К слову, это тоже один из самых высоких показателей за время наблюдений. Речь, конечно, идет о планировании в целом, где учет финансов является лишь составляющей.

Как россияне строят планы (в процентах)



Источник: ВЦИОМ

Чаще долгосрочным планированием занимаются мужчины – среди них 34% опрошенных думают на несколько лет вперед. Впрочем, женщины несильно отстают – среди них 26% разрабатывают жизненные стратегии на годы вперед.

Интересный факт: чем моложе житель России, тем долгосрочнее его планирование.

Кто в России планирует чаще (в процентах)



Источник: ВЦИОМ



КОГДА НАЧИНАТЬ

Опрошенные «ПСБ Деньги» эксперты сходятся во мнении: чем раньше начать управлять своими деньгами, тем лучше. Как считает финансовый консультант, автор книги «Семейные финансы – это просто» Инна Филатова, стоит разработать несколько вариантов финансового плана, включая пессимистичный, реалистичный и оптимистичный сценарии. В подростковом возрасте это может быть сделано в игровой форме, когда доход составят карманные средства и денежные подарки на праздники. Впрочем, даже такие накопления уже можно будет разместить на счете или вкладе в банке, конечно, с разрешения родителей. Ранний подход к финансовому планированию позволит накопить значимую сумму уже к 30 годам.

«Четкого определения, в каком возрасте стоит составить свой первый финансовый план, не существует. С деньгами детей знакомят еще в школе и, по сути, копить сдачу от школьных обедов и подарочные деньги, чтобы купить игрушку, – это уже некое подобие финансового плана. Если серьезно, то стоит задуматься о планировании своего финансового будущего, как только начинаются первые самостоятельные заработки», – говорит Майя Кузнецова, финансовый и инвестиционный советник.

Евгения Блискавка, финансовый психолог и консультант, основатель

Чем раньше
начать управлять
своими деньгами,
тем лучше

Национального центра финансов грамотности, уверена, что начинать составлять финансовый план можно в любом возрасте, когда пришло такое желание.

«Но чем раньше, тем выше вероятность быть там, где хочется с точки зрения финансового благополучия. Только я бы сказала, что это не финансовый план, а математический расчет, как доехать из пункта А в пункт В, – уточняет она. – Также важно изучить и учесть особенности своего психотипа и паттерны поведения. Это позволит создать себе комфортную среду для финансового развития, тогда план не останется просто бумагой с цифрами, а получит шанс на реализацию».

По словам Майи Кузнецовой, в 20 лет мало кто задумывается о финансовом плане. Хотя зря, потому что в этом возрасте есть ключевое – время. «Используя сложный процент, начав раньше, можно даже с небольшой суммы создать капитал. К тому же чем моложе человек, тем больший уровень риска он может себе позволить. Есть время перееси-



деть экономические кризисы, переждать негативный рыночный цикл», – добавляет финансовый советник.

ОТ НАУШНИКОВ ДО КВАРТИРЫ

По мнению Павла Никитина, эксперта по финансовой грамотности при Ассоциации развития финансовой

грамотности России (АРФГ), в любом возрасте финансовый план должен включать несколько целей – краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Чем «короче» цель, тем она «дешевле», чем «длиннее», тем желаннее. При этом составлять планы лучше в первой половине дня, когда мозг еще не устал от ряда выполненных задач.

Логично, что количество финансовых целей в молодом возрасте у каждого человека будет большим, но при этом стоимость таких целей будет низкой. К 30–40 годам среднестатистический человек достигнет пика своих материальных запросов, и после они пойдут на спад. Причин здесь несколько: многое уже попробовано, новые возможности не так увлекают, а энергии зачастую полноценно не хватает даже на основные дела.

Возраст детей также напрямую влияет на финансовые стратегии человека. Пока ребенок учится и не имеет постоянной работы, родители содержат и себя, и его. Однако когда маленький член семьи вырастает, ежедневные траты на него постепенно

снижаются, пока не будут сведены почти к нулю (за исключением подарков на праздники и материальной помощи в случае необходимости).

На планы человека влияет и выход на пенсию. Когда доходы заметно сокращаются, желания приходится ограничивать, финансовые цели становятся мельче.

Важный момент – адекватность сроков достижения результата, предупреждает Павел Никитин. Заложенное на это время должно коррелироваться с реальными возможностями человека. «Например, не стоит пытаться накопить на дом за один год. Следует прикинуть его

примерную стоимость, определить, какую сумму ваша семья может откладывать в месяц, и, исходя из этого, рассчитать комфортные сроки для реализации задачи. Необходимо также закладывать инфляцию в своем финансовом плане, потому что и продукты, и стройматериалы имеют свойство постоянно дорожать», – дополняет эксперт.

Директор по коммуникациям группы Denum Игорь Петров советует присвоить собственному финансовому плану комплексный характер и составлять его из нескольких обязательных пунктов:

- анализ текущего состояния дел;
- цели (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- бюджет на месяц/год;
- план по созданию резервного фонда;
- стратегии инвестирования;
- пенсионный план.

Крайне важно, чтобы все эти пункты были зафиксированы на любом удобном носителе – ручкой в блокноте, в заметках на смартфоне, в документе на компьютере. Также эксперты предлагают сохранять подобные записи и сравнивать их друг с другом. По ним в будущем можно делать выводы о том, как меняется финансовый план и что для вас по-настоящему важно.

МОИ ГОДА – МОЕ БОГАТСТВО

Если вести финплан с детства, юности, то можно проследить, как меняется образ жизни и даже характер человека. Но какие-то программы поведения остаются на всю жизнь.

Финансовый консультант Евгения Блискавка указывает, что

Как распределить свои финансовые цели

ВОЗРАСТ	ЦЕЛЬ		
	Краткосрочная	Среднесрочная	Долгосрочная
До 18	Игрушка	Компьютерная мышь	Беспроводные наушники
18-22	Книга	Билет на концерт	Смартфон
22-25	Часы	Велосипед	Отпуск на море
25-30	Ювелирное украшение	Годовой абонемент в фитнес-зал	Автомобиль
30-50	Телевизор	Медицинский чек-ап	Квартира
50-65	Поход в ресторан	3-месячный курс массажа	Ремонт
Старше 65	Запас лекарств	Диван	Поездка в лечебный санаторий

По финансовым планам разных лет можно понять, как меняется характер человека и паттерны поведения

В зрелом возрасте человеку присуща разумная умеренность, в том числе и в тратах

в юности (к ней она относит возраст до 30–35 лет) в характере индивидуума будет преобладать чрезмерная доверчивость и «следование за толпой», а в финансовом плане – оптимизм и переоценка своих возможностей («со мной ничего плохого не случится», «мне будет везти» и пр.). Также в это время человеку свойственно часто иметь раздутые цели, ориентироваться не на свои желания, а смотреть на других, стараться угодить родителям или моде. В этот период жизни финансовый план будет представлять собой винегрет из желания поехать в отпуск, купить новую технику, приобрести машину и квартиру. Также осложняет ситуацию тяга молодежи к экспериментам – стратегия следовать плану кажется скучной и неэффективной.

«При этом в финплане и бюджетах людей в возрасте 35–50 лет часто можно будет увидеть перекосы в сторону полного игнорирования себя, своих желаний в угоду семье, близким. Планируются важные, нужные, но только утилитарные покупки. В итоге получаем выгорание и усталость, – говорит Блискавка. – Основные цели в этом возрасте – улучшение жилищных условий, покупка загородной недвижимости, в том числе зарубежной, накопления на детей, вопросы страхования

жизни и здоровья, создание пассивного дохода на будущее. Людям в этом возрасте присуща чрезмерная инертность, им сложно заставить себя сдвинуться с привычной колеи, даже если это в перспективе сулит значительную финансовую выгоду».

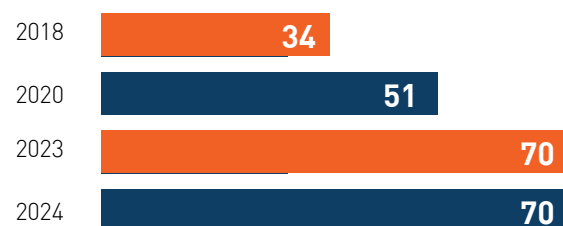
Согласно наблюдениям Евгении Блискавки, в финансовых планах 50–60-летних больше осознанности, понимания своих возможностей и принятия себя. Человеку в этом возрасте присуща разумная умеренность, в том числе в тратах, практичность. При этом основными целями становятся путешествия, качественное медицинское обслуживание, создание пассивного дохода и накопление средств на будущее. Для людей этого возраста также актуальны вопросы планирования наследства.

Игорь Петров из Группы Delum отмечает, что молодость – период экспериментов и начала карьеры. Поэтому основные задачи для 20-летнего человека он видит в создании подушки безопасности, погашении кредитов на учебу, а также инвестициях в образование и профессиональные навыки.

«В 40 лет уже, как правило, намечены основные контуры профессиональной и семейной жизни. Это период стабильности и ответственности. Основные задачи тоже меняются, приоритетами становятся выплата ипотеки или оплата крупных покупок, накопления на образование детей, инвестирование для повышения доходности активов, подготовка к пенсии, – перечисляет Петров. – В 60 лет можно успокоиться и начинать пожинать плоды трудов молодости. В полный рост встает идея достойной жизни на пенсии. Основная задача в этот период – минимизировать риски потерь для сохранения накопленного капитала. Для этого стоит отдать предпочтение пассивным источникам дохода, оптимизировать налоги и даже подумать о том, как будет разделено наследство».

В целом эксперты считают, что в молодости людям свойственно больше рисковать, в том числе и с инвестициями. В зрелом возрасте лучше придерживаться сбалансированного подхода между «венчурным поведением» и стабильностью. Ближе к пенсии следует сохранять капитал и минимизировать риски.

Доля пользователей мобильного банкинга в России (в процентах)



Доля пользователей интернет-банкинга в России (в процентах)



Источник: Аналитический центр «НАФИ»



Shutterstock AI Generator/FOTODOM

При этом пересматривать свой финансовый план в любом возрасте эксперты советуют хотя бы раз в год, а также в случае намечающихся значимых событий: свадьбы, покупки квартиры, рождения ребенка или смены работы.

ЦИФРОВОЕ НАСТОЯЩЕЕ

Опрошенные эксперты считают, что в современном цифровом мире планировать свои финансы стало в разы проще, чем еще 20 и даже 10 лет назад.

Майя Кузнецова отмечает, что эпоха цифровизации, включая онлайн-банкинг, серьезно упрощает реализацию финансовых целей. Так, сегодня открыть вклад и перевести деньги можно нажатием пары кнопок в гаджете, а такой инструмент, как инвестиции доступен в любом банковском приложении. Подобрать подходящий вклад тоже не составляет труда: если неохота заниматься этим самостоятельно, можно воспользоваться услугами бесплатного сервиса. Кроме того, для удобства

пользователей работают автоматические копилки внутри банковских приложений и автопополнение брокерских счетов.

По мнению Евгении Блискавки, главным принципом финансового планирования сейчас становится удобство. «Раньше финансовый план представлял собой сложную математическую модель в Excel, зачастую не очень понятную и прозрачную. Планы также записывались на куче бумажек, фиксировались в блокнотах, – вспоминает эксперт. – Сейчас все операции и цифровые «следы» доступны в одном телефоне.

Как говорит Игорь Петров, использование цифровых инструментов (онлайн-банкинг, мобильные приложения, робоэдвайзеры) значительно упрощает управление финансами. Человек может контролировать свои расходы через приложение, получая уведомления о каждой транзакции, – отмечает он. «Цифровизация – это не просто новация, это революция во всех аспектах жизни людей. Включая, а может, и в первую

очередь, ее финансовую сторону», – отмечает эксперт.

В будущем благодаря развитию технологий финансовое планирование, вероятно, станет еще более персонализированным. Возможно, молодежь будет полагаться на искусственный интеллект и автоматизированные платформы для создания долгосрочных финансовых стратегий, что позволит легче управлять средствами с самого начала карьеры. Люди среднего возраста могут столкнуться с необходимостью повышенной гибкости в плане инвестиций, учитывая возможные изменения на рынке труда и в пенсионных системах. А те, кто находится на заслуженном отдыхе, смогут иметь больше возможностей для управления своими средствами, используя передовые инструменты для долгосрочного планирования, например блокчейн или цифровые валюты. А возможно, жизнь предложит нам что-то еще, совершенно новое, увлекательное и меняющее всю картину привычного сегодня мира. 📱



Renko Aleks/Shutterstock/FOTODOM

МАЛЫШКА НА МИЛЛИАРД

Каждые три секунды в мире продается одна кукла Барби. Ей посвятили фильм с участием Марго Робби и Райана Гослинга, а также установили именную звезду на голливудской «Аллее славы». А ведь все начиналось с малого бизнеса и цены 3 доллара за игрушку. Как обычная кукла смогла стать настолько известной?

Текст: Ксения Бурова

LEGO В МИРЕ КУКОЛ

В 1945 году супруги Эллиот и Рут Хэндлер вместе с другом Гарольдом Мэтсоном решили заработать и основали багетную мастерскую. Компания разместилась в маленьком полуподвальном помещении и получила название Mattel. В нем соединились имена ее основателей (Matsun и Elliot). Первые заказы – рамки для фотографий и фурнитура для игрушечной мебели. Дальше – больше: Mattel занялась производством детских игрушек, хотя до выпуска своего главного хита – Барби – было еще далеко.

В 1947 году компания выпустила детскую укулеле Uke-A-Doodle, затем пластиковое пианино и музыкальную шкатулку с запатентованным механизмом. Через несколько лет было принято несколько важных бизнес-решений.

Во-первых, Mattel сосредоточилась на производстве игрушек. Во-вторых, стало ясно, что для коммерческого успеха нужно поддерживать долгосрочный интерес конечного потребителя – ребенка. Таким образом, начался выпуск серийных игрушек – товаров одной тематики, появляющихся с небольшими временными промежутками. И наконец, в-третьих, Mattel пошла на беспрецедентный для того времени шаг: компания запустила несколько рекламных роликов совместно со студией Disney, таким образом ориентируясь исключительно на детскую аудиторию. До этого вся продажа игрушек основывалась на коммуникации производителя и покупателя, который непосредственно доставал деньги из кошелька.

Эти решения стали передовыми для того времени и позволили бренду выделиться на фоне конкурентов. Однако окончательно закрепить за собой статус лидера на рынке детских игрушек Mattel смогла только с появлением Барби.



Wikimedia Commons/UCLA Library

Автором идеи знаменитой куклы и вдохновителем компании считается именно Рут Хэндлер. Но в названии бренда только имена мужчин – основателей Mattel. Возможно, так получилось из-за общественных паттернов тех лет. Во второй половине XX века в США женщины еще имели ограниченные права. Так, до 1974 года они не могли открыть банковский счет без подписи мужчины-представителя, а до 1988 года даже не имели права взять кредит на развитие бизнеса.

▲ Рут Хэндлер, исполнительный директор компании Mattel, позирующая с коллекцией кукол Барби, 1961 год

куклы стал именно фильм. Кинокартина «Барби» – это ностальгия по безоблачному детству, воспоминаниям о первых куклах в своих руках, о мире грез и фантазий, когда не существовало рамок и границ», – рассказывает PR-консультант, эксперт по персональному брендингу Виктория Шахова.

ЗВЕЗДА РОДИЛАСЬ

В семье Хэндлер было двое детей – Барбара и Кеннет. Наблюдая за игрой дочери с подругами, Рут заметила, что девочки часто разыгрывают сценарии из жизни взрослых. Однако среди игрушек для девочек того времени были лишь маленькие пупсы, которых можно было только пеленать и кормить. Поэтому десятилетняя Барбара предпочитала играть с бумаж-

«Барби я бы смело сравнила с Lego. Есть много других конструкторов, но желанными подарками всегда становятся именно они. Вопрос в качестве, разнообразии. И вполне логично, что кульминацией масштабной PR-кампании

ными куклами, изображавшими взрослых женщин.

«Барби прекрасно подходят для проигрывания различных ситуаций, связанных с детской дружбой, детско-родительскими отношениями, романтическими историями. Эти игрушки помогают ребенку не только проживать какие-то внутренние переживания, но и примерять на себя разные качества и роли», – отмечает детский психолог, игровой и арт-терапевт Елена Бурьева.

Рут Хэндлер поняла, что девочкам, по сути, не хватает ролевых моделей, и предложила создать такие куклы. Другие основатели Mattel скептически отнеслись к ее идее, но в итоге согласились попробовать. Хэндлеры обратились к Джеку Райану, инженеру, работавшему над системами управляемых ракет. Именно этот специалист начал разработку дизайна будущей куклы, придумал культовую талию и сгибающиеся коленные суставы.

Вместе с тем очень многое Барби взяла от своего прототипа – куклы Бильд Лилли, персонажа комиксов для взрослых из немецкой газеты Die Bild Zeitung. Ее дарили совсем не детям: часто мужчины получали Бильд Лилли в качестве шуточного подарка и прикрепляли ее на зеркало заднего вида.

Бильд Лилли была выпущена в 1955 году, а уже в 1959 году Mattel представила на Американской международной ярмарке свою первую куклу, названную в честь дочери Хэндлеров – Барби. Она была анонсирована в двух вариантах: блондинка и брюнетка. Также для нее можно было отдельно приобрести наряды.

Очень скоро Барби стала одной из самых популярных игрушек в США – в первый же год было продано 300 тыс. экземпляров. Хотя компания и ориентировалась на детей, до вы-

В 1961 году компания, создавшая Лилли, подала в суд на Mattel за нарушение авторских прав. Два года спустя дело было урегулировано во внесудебном порядке, а в 1964 году Mattel и вовсе приобрела авторские права на Лилли.

пуска куклы Mattel провела маркетинговое исследование, в котором матери раскритиковали «чересчур выразительную» фигуру игрушки. Игнорировать реакцию платежеспособных родителей было нельзя, поэтому в начале 1960-х годов Барби изменили черты лица, убрав «взрослость» и яркий макияж, а также сделали ее больше похожей на подростка.

«В большинстве случаев вообще непонятно, почему одному человеку нравится одно, а другому другое. Поэтому чрезвычайный акцент взрослых на том, что кукла слишком стройная и слишком красивая, только заостряет внимание на этом аспекте. Транслируйте ребенку соответствующие ценности, и если другое его окружение (детский сад и школа) вас будут в этом поддерживать, то стройная кукла с «вырвиглазным»

макияжем не так уж сильно повлияет на него, если повлияет вообще», – советует ведущий детский психолог сети детских садов Sun School Павел Тарунтаев.

Тем не менее вопрос о реалистичности фигуры Барби остается актуальным и по сей день. Считается, что, если бы она была настоящим человеком, ее рост составлял бы 175 см, а вес – 49 кг. Размеры ее бюста, талии и бедер равнялись бы 91, 45 и 96 см соответственно – невероятное сочетание. Шея Барби не смогла бы поддерживать голову, а крошечные лодыжки и ступни сделали бы ходьбу невозможной.

В 2014 году компания-производитель зафиксировала самые низкие продажи за последние 25 лет. А все потому, что стандарт красоты, который Барби собой представляла на протяжении более чем 50 лет, утратил былую популярность среди покупателей, рассказывает бренд-директор международной школы контента MOSHKA Ильяна Левина: «Она попросту вышла из моды в том виде, в каком ее привыкли видеть. Поэтому радикальное преобразование Барби – это ответ на запрос времени».

В ответ на критику и актуальную повестку в 2016 году Mattel выпустила коллекцию Барби с более разнообразными и реалистичными фигурами: теперь в продаже не только

классические модели, но и миниатюрные, высокие, а также пышные «девушки».

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Барби – символ американской мечты, стереотипная американская девушка. Однако ее родина – японские фабрики, где производство куклы было организовано в 1959 году. Позже Mattel начала сотрудничать с заводом на Тайване, платя местным женщинам за то, чтобы они шили платья для кукол вручную. К середине 1990-х годов Барби превратилась в гражданку мира, лишенную четкой национальной идентичности. Ее собирали в Китае, используя формы и станки, привезенные со всего мира – из Америки, Японии и Европы. Волосы для нее поставляла Япония, тело – Тайвань, одежду – Китай.

Глобальная логистика, лежащая в основе производства Барби, стала прямым следствием контейнерной революции. Такое стало возможным лишь благодаря снижению транспортных издержек, начавшемуся в конце 1970-х годов, что позволило компаниям отдавать некоторые задачи на аутсорсинг. Это было невозможно представить в 1956 году, когда появились первые контейнеры Маклина, или в 1976-м, когда высокие цены на нефть сдерживали мировую торговлю. До этого многие фирмы стремились к вертикальной интеграции, контролируя все этапы – от добычи ресурсов до производства и доставки.

БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ

Спустя несколько лет после дебюта Барби ее «семья» начала расширяться. Первым появился Кен – ее бойфренд, получивший имя в честь Кеннета, сына Хэндлеров. Затем Mattel создала для нее лучшую подругу Мидж и младшую сестру Скиппер. К 2002 году у Барби было уже 6 братьев и сестер и 31 под-

руга, многие из которых имели своих друзей, парней и родственников. Кроме того, Барби обзавелась куклами-друзьями различных национальностей. Так, в 1968 году дебютировала Барби-латиноамериканка.

В последующие годы Mattel не спешила расширять инклюзивность, что привело к росту конкуренции со стороны компаний, предлагающих более разнообразные коллекции кукол. Отчасти под влиянием падения продаж в 2010-х годах образ Барби начал меняться. В 2017 году появилась Барби в хиджабе, а в 2020 году компания представила новую фирменную линейку, которую на-

звали «самой разнообразной». В нее вошли куклы с протезом ноги, в инвалидных креслах и со слуховыми аппаратами. Можно сказать, что знаменитая кукла прошла тот же путь, что и модели Victorias Secret: ангелы из оживших Барби постепенно стали превращаться в более приближенных к реальности женщин.

«Игрушки действительно могут влиять на то, как ребенок воспринимает людей других национальностей. А еще важно,

▼ На куклах Барби выросло не одно поколение девочек во всем мире



**ЕСЛИ БЫ БАРБИ БЫЛА ЧЕЛОВЕКОМ,
ЕЕ РОСТ СОСТАВЛЯЛ БЫ 175 СМ,
А ВЕС – 49 КГ**

чтобы ребенок имел кукол, которые «похожи» на него. Это укрепляет его самооценку. Если ребенок через куклы будет узнавать, что есть люди с другим цветом кожи, иным разрезом глаз и другой одеждой, это сделает его более толерантным в будущем, поможет понять, что красота бывает очень разной», — отмечает Павел Тарунтаев.

ОТ МОДЕЛИ ДО АСТРОНАВТА

Рут Хэндлер хотела, чтобы с помощью куклы маленькие девочки смогли представить, кем они станут в будущем. Поэтому за свою долгую жизнь Барби перепробовала более 250 профессий. Начав в 1965 году с модельного бизнеса, она постепенно стала космонавтом, кстати, за 13 лет до первого набора женщин в корпус астронавтов NASA. В 1973 году Барби примерила на себя халат хирурга, несмотря на то что в то время среди врачей было менее 10% женщин. В 1989 году кукла служила в рядах американских вооруженных сил, а три года спустя стала сержантом морской пехоты. В 1991 году Барби выдвинула свою кандидатуру на пост президента США.

Интересно, что Барби никогда не была мамой. Ее создательница позиционировала куклу как девушку, еще не обзаведшуюся собственной семьей и детьми. Однако в 2002 году замужняя подруга

Барби Мидж была выпущена в образе беременной женщины со съемным животом. Правда, из-за жалоб потребителей, которые сочли, что такая кукла пропагандирует подростковую беременность, ее вскоре убрали с прилавков.

ЖИЗНЬ В РОЗОВОМ ЦВЕТЕ

Барби уже давно перестала быть просто куклой для детей. Она стала настоящим культурным феноменом, музой для дизайнеров, художников и кинематографистов. В 1986 году Энди Уорхол нарисовал ее портрет. Восемь лет спустя Питер Макс сделал то же самое.

Когда Барби только появилась, мир моды был достаточно традиционным и консервативным. Время шло, менялись стили и тенденции, и кукла всегда отражала самые модные тренды в своем гардеробе. По ее нарядам можно проследить эволюцию одежды, причесок и аксессуаров разных лет. Дизайнеры Mattel активно черпали вдохновение в парижских показах мод и коллекциях знаменитых модельеров XX века. Кристиан Диор, Ив Сен-Лоран — Барби должна была быть на передовой моды. Например, в 1960-х годах она одевалась как Жаклин Кеннеди, а в 1980-х, когда повальная мода на аэробику с легкой руки Джейн Фонда охватила планету, Барби примерила неоновую тренировочную одежду.



Adam Yee/Shutterstock/FOTODOM

Со временем дизайнеры начали создавать для куклы индивидуальные наряды. Барби надела знаменитый жакет Bag от Dior, появилась в культовом тренче Burberry, вышла замуж в платье от Vera Wang, а также гуляла в платьях от Versace и Escada. Наряды для нее создавал Карл Лагерфельд, а туфли — Christian Louboutin. Особое внимание заслуживает сотрудничество с брендом Escada: в 1996 году Барби появилась в платье этого бренда, а в 2009 году Escada включил в свою коллекцию модель, отсылающую к образу куклы.

Кроме того, Барби снялась более чем в 40 фильмах, включая мультфильм «История игрушек 3» (2010) и «Барби» Греты Гервиг (2023). Масштабная маркетинговая кампания последней ленты, обошедшаяся в 150 млн долларов (больше, чем сам производственный бюджет в 145 млн, оправдала себя. Фильм собрал более 1 млрд долларов в прокате и, как отмечают, «окрасил мир в розовый».

«Mattel даже запатентовала свой особый розовый пантон, тем самым создав неразрывную связь между девочками и детством. Многие современные PR-акции (например, техники, продуктов) намеренно включают в себя много яркого розового цвета, подчеркивая необычность, позитив и отстройку от конкурентов», — уточняет Виктория Шахова.

В 2022 году фотографии актрисы Марго Робби в образе культовой куклы стали «вирусными». Согласно исследованию Lyst «Год в моде» за тот же год, эти снимки вызвали более чем четырехкратный рост спроса на розовую одежду. Еще до выхода фильма трейлеры к нему способствовали всплеску популярности розового цвета в социальных сетях, а бренды начали оформлять магазины, витрины и онлайн-платформы в «стиле Барби».

► Кадр из фильма «Барби», 2023 г.



Warner Bros

Первая темнокожая Барби появилась в 1980 году. Хотя еще в 1968 году Mattel выпустила Кристи — афроамериканскую подружку знаменитой куклы. Но в то время главные героини фильмов или любимые игрушки детей еще не могли иметь курчавые волосы, карие глаза и оливковый цвет кожи.

Этот цвет стал самым желанным в мире, где Барби была повсюду: рынок пытался угнаться за «розовой лихорадкой», предлагая самые разнообразные товары в ультрамодном тогда оттенке — от классического розового Chevrolet 1956 года до бургера с розовым соусом в Burger King.

Mattel создала не просто игрушку для детей. Компания подарила целым поколениям девочек веру в то, что они смогут стать кем захотят. Успех этой куклы — результат продуманных маркетинговых стратегий, которые сделали ее символом эпохи, сбывшейся мечты и безграничных возможностей. 🌸

**ЗА БОЛЕЕ ЧЕМ 65 ЛЕТ
БАРБИ ПЕРЕПРОВОБАЛА
250 ПРОФЕССИЙ, СРЕДИ КОТОРЫХ
АСТРОНАВТ, ВРАЧ, ПОЛИТИК**



Фото из личного архива

**СВЕТЛАНА БРЮХАНОВА:
«О ГОШЕ КУЦЕНКО
МОГУ ГОВОРИТЬ
ЧАСАМИ!»**

Окончив один из топовых театральных вузов страны, актриса с легкостью получает главные роли в успешных телевизионных проектах, снимается со знаменитостями – это ли не сказка? Однако путь на экран всегда тернист. О том, что остается за кадром, Светлана откровенно рассказала в нашем интервью.

Беседовала Анна Чистоделова

Светлана, здравствуйте! Почему при упоминании вашего имени в поисковике сразу выпадает сериал о Мухтаре?
Потому что это моя первая большая роль, первый серьезный проект, которому я посвятила шесть лет своей жизни – и ни разу об этом не пожалела. Снимали каждый день с утра до вечера, у меня было 24 съемочных дня в месяц и всего 6 выходных. Смены по 12 часов, тяжело, поначалу непривычно, но это была настоящая школа жизни и профессии и большое счастье.

А как попали сразу на главную роль? Молодых актрис тысячи, и каждый год театральные вузы выпускают новых конкурентов.
Стечение обстоятельств, счастливый случай – называйте как хотите. Я человек верующий, считаю, что Бог ведет, иначе как объяснить, что из всех претенденток повезло именно мне? Я была не на слуху, у меня вообще не было в тот момент актерской занятости. Более того, чтобы свести концы с концами, работала администратором в стоматологической клинике. Параллельно, кстати, я училась на журфаке, писала статьи.

А как же бесконечные кастинги, которые, по слухам, занимают изрядную часть жизни?
Конечно, были и кастинги, в основном на эпизоды. Иногда

и снималась в эпизодических ролях – но, скажем, совсем нечасто. И вот однажды поступило сразу два предложения пройти пробы: на эпизод в Питере и на главную роль в Москве. Безусловно, я выбрала...

Главную?
Эпизод, разумеется! Это же надежнее, пресловутая синица в руке! Отпросилась на работе, наврав, что заболела, села за руль и рванула в Питер. Рассудила так: главную роль все равно не получу – опыта нет, конкуренция аховая, проект уже популярный. А вот эпизод – вполне реально. А если время останется, пройду пробы и на «Мухтара» – так, на всякий случай. В итоге действительно успела на оба кастинга, не спала сутки: вернулась в Москву, позавтракала и побежала показываться. Была последняя – все уже отсмотрелись.

Да и комиссия, наверное, уже уставшая и без эмпатии?
Напротив, мне повезло: кастинг проводил режиссер Владимир Златоустовский; прошли одну, потом вторую сцену, импровизацию, парные пробы. В голове стучало: главное – не показать, что я плохая артистка! И когда кастинг закончился, он вдруг говорит: «Мы еще увидимся. Тебя утвердят. Ты лучше всех попробовалась». Было приятно, но особого трепета не ощутила: все обычно так говорят на собеседованиях, а потом не пе-

резванивают. Села в машину и поехала дальше работать администратором.

Успешно?
Нет, меня все же за прогул уволили. [Смеется.] Дни потекли – я без работы, жду звонка с предложением эпизода из Питера, гипнотизирую взглядом телефон, но недели две – ни весточки. Потом попадаю в жуткую пробку, телефон разряжается, а когда наконец привожу его дома в чувство, вижу двадцать пять пропущенных звонков и СМС: «Немедленно возьмите трубку!» Перезванивают с вопросом: «Готовы на год переехать в Минск на съемки?» Я, стараясь не заплакать, едва смогла вымолвить: «Когда собирать вещи?» Посмеялись и дали мне два месяца. Мы оговорили детали, я положила трубку и ощутила такой восторг,

Когда кастинг закончился, режиссер вдруг говорит: «Мы еще увидимся. Тебя утвердят»

”



который в последний раз был, наверное, при поступлении в вуз. Столь же огромный шаг вперед: в неизведанное, но такое желанное!

А вы знали приквел – историю Мухтара?

Конечно! По условиям контракта не нужно было, но я смотрела и старый фильм, и сериал. Кстати, когда училась в школе, а потом в вузе, все думала: «Вот бы попасть на роль в серию, хотя бы приглашенным актером!» Даже бегала в Москве на студию 2В, спрашивала: «Берете портфолио?» Отвечали, что нет, что съемки вообще не здесь проходят. Но я все равно оставила свои фотографии, и кто бы мог подумать – через несколько лет такое совпадение!

Давайте немного о самом Мухтаре. Сложно было работать с собакой?

Собак было много. Они менялись: кто-то старел, кто-то болел, кто-то, увы, уходил на рандугу. Бывало, что пес все умел,

но не хотел работать, рвался гулять, играть. Ну не мечтал быть артистом! [Смеется.] При этом все были очень умные – немецкие овчарки. Я очень люблю животных, поэтому быстро находила общий язык с каждым четвероногим актером. И до того «насобачилась» с ними работать, что скоро уже по взгляду понимала, что мой Мухтар сейчас будет делать. Вижу, глаза игривые – значит, быстренько перестраиваю сцену, чтобы все вышло органично. Но это, конечно, с опытом пришло. А поначалу у меня его практически не было – начинающая девочка явилась в готовый коллектив, где взрослые актеры работают уже лет пять-шесть бок о бок. Было нелегко.

Коллеги вас сразу приняли или устроили буллинг?

Нет, вы что, все помогали! Я была неопытная и стеснялась, но все улыбались, снимали дополнительные дубли, иногда ночами. Переживала, конечно, но напрасно: мастера подсказы-

вали, учили работать со светом, подстраиваться под камеру, прорабатывать роль. Первый мой сезон был такой насыщенный, будто огромный курс обучения впили в один год. Команда сложилась, и следующий уже был качественно другим для меня. Да-да, брали меня на один сезон, но я задержалась в этом замечательном проекте на целых шесть, до самого ковида. Там я изменилась, повзрослела и сейчас сама помогаю молодым артистам: вспоминая себя тогдашнюю, стараюсь поддержать, улыбнуться.

Эта работа, наверное, потянула за собой, как паровозик, новые вагоны-роли?

К сожалению, нет. Оглядываясь назад, я вижу тому две причины. Во-первых, я находилась в некоей резервации, в отъезде, и у меня не было возможности летать на другие кастинги, да что там – времени оставалось лишь на то, чтобы иногда съездить повидать родителей или сходить к врачу.

А во-вторых, я тогда не знала, что обязательно нужно заранее искать следующую роль. И вот я состоялась в роли Кати Калитиной; казалось бы, товар лицом, ан нет: теперь я прочно ассоциировалась с «Мухтаром», плюс многие кастинг-директора про меня забыли. Надо было начинать все сначала, что я и сделала. А потом у меня появился хороший агент, умеющий подыскивать интересные проекты.

Но свою сотню кастингов вы отходили?

Да, но сейчас это по крайней мере стало проще делать. Когда я пришла в профессию, не было самопроб: все ходили ногами, в определенное время и в определенный час, на смотрины. Приходилось отпрашиваться с существующих съемок, и, как правило, отпускали. Но на «Мухтаре», например, это технически не представлялось возможным: рабочих дней было слишком много; больше, пожалуй, только у Максима Жарова. Но хороший агент, такой как у меня сейчас, умеет распределить дни – и на кастинг, и на съемки. Поэтому прогресс нам очень помог.

Часто молодые актеры, да еще и без агента, по незнанию соглашаются на низкую зарплату в проекте. Вас это обошло стороной?

Первая ставка казалась огромной! Потом я поняла, что это не так, но привыкла довольствоваться малым. Если роль цепляет, мне нравятся диалоги, я могу и бесплатно сняться – например, если начинающий режиссер, если ощущаю подлинное творчество. В противном случае что-то должно заполнять эту пустоту. Как вариант – хороший гонорар. [Смеется.]

А как вы запоминаете роли?

Ой, я вообще не понимаю, как это происходит. Когда пришла на «Мухтара», мне дали пачку листов: «Это твой текст на завтра». А там еще термины милицейские, выдержки из УК РФ, жаргон профессиональный, сложная орфоэпия. Учила всю ночь – до слез. Спустила какое-то время получаю новую кипу бумаги – и прочитываю лист без сучка без задоринки. Потом перестала учить: по диагонали просмотрела и выдала. А там уже перестали прописывать. Но что характерно, все эти объемы через пятнадцать минут после «Стоп, снято!» забывала навсегда!

Удалось ли избавиться от клейма одной роли?

Да, теперь меня видят в образе девушки-фельдшера из сериала «Скорая помощь», Любви Афанасьевны.

А как вы ею стали?

После «Мухтара» был ковид, в этот момент я забеременела, а когда родила сына, меня позвали на пробы. Набирали новых артистов, в том числе на главную роль. Записала пробы, меня утвердили. Теперь снимаюсь с Гошей Куценко.



” Если роль цепляет, мне нравятся диалоги, я могу и бесплатно сняться – например, если ощущаю подлинное творчество



И как вам вместе работаете?

Знаете, я так его люблю, что могу говорить о нем часами. Обычно ведь как: приходишь на площадку, глазами цепляешься с партнером – сойдетесь, не сойдетесь? Я увидела добрый взгляд – и все сложилось. Он уже был в проекте, а я снова «на новенького». Четыре сезона именитые артисты снимались вместе, и тут Света – из следователей во врачи. Уже опытная, не боюсь камеры, умею выкруливаться из любых ситуаций. Но вот персонаж прописан неглубоко. Даже отчества у Любы не было. Какая семья у нее, что за плечами? Как выстраивать характер? Оказалось, не одну меня это волновало: перед началом съемок сели с Гошей и режиссером. И Куценко спрашивает, словно читая мои мысли: «Где

▲ С мужем, режиссером Василием Антоновым

отчество?» Стали выдумывать – Евгеньевна, Ивановна... А потом в первом же кадре Гоша выпаливает: «Ну что, Любовь Афанасьевна?» Я едва сдержалась: хотелось рассмеяться от неожиданности и точного попадания – ну конечно, Афанасьевна! Немного от сохи, простоватая, но ведь какой простор для игры! У меня постепенно начали в голове складываться и характер ее, и привычки. С каждой серией, с каждым сезоном моя Люба все больше обростала биографией, и сейчас это вполне реальный персонаж. А меня теперь узнают и по «Мухтару», и по «Скорой».

Мы не можем знать, когда придут «наши» роли, но готовиться к ним надо всегда!

”

Пусть будет еще много маркеров узнавания. А с театром у вас, выпускницы ГИТИСа, какие отношения?

Я не работала в театре ни дня. У меня был печальный опыт: мы с ребятами начали показываться после ГИТИСа, и мне поступило неприличное предложение от одного театрального режиссера. Я была такая невинная девочка, юная, боготворила руководителя курса, всегда доверяла наставникам, а та встреча перевернула мою картину мира, почти до депрессии. Я закрылась и, безусловно, не пошла пытаться удачу на другие подмостки. Показы закончились, я все пропустила и... закрыла тему.

Сейчас бы со мной такой номер не прокатил, я умею за себя постоять, но тогда из-за неосторожных и оскорбительных слов взрослого человека моя детская мечта разбилась, и театральный поезд ушел – может быть, не навсегда, но пока я актриса кино.

А расширять горизонты в профессии не думали? Продюсер, сценарист, режиссер – что вам ближе?

Думаю, что скорее режиссер, но до этого надо дорасти, набрать определенный опыт. С каждым годом он копится. И еще вижу себя педагогом, но тоже в будущем. Возможно, недалеко.

У вас звучная, запоминающаяся фамилия. Не псевдоним?

Нет, это фамилия моего отца, моего рода! А псевдоним мне предлагали взять на заре моей карьеры – после вуза мы с подругами-актрисами бегали по «Мосфильму», искали кастинг-директоров. Весь город обегали, и вот в Доме литераторов даю свое фото степенной такой тетушке, а она посмотрела и говорит: «И как ты собираешься с этой фамилией куда-то пробиться? Хотя бы сократи до Брюнс». Вышла я оттуда как оплеванная и, подумав, решила назло таким советчикам никогда не менять фамилию. И даже замужество не стало для этого поводом. Не имя красит человека, а наоборот!

А кто у нас муж?

Актер, режиссер, продюсер. Мы учились в одном театральном вузе, он на год старше.

Дружили и общались, потом закончили учебу – и потерялись. Спустил много лет я снималась в Минске, а он работал в «Останкино». И как-то услышал в лифте знакомый голос, поворачивает голову... а там телеэкран, очередная серия «Мухтара». Он тогда подумал: «Ой, Светка! Такое тепло сразу на душе!» Зашел в сеть и написал мне. А я на съемках одна, без друзей, его внимание как глоток свежего воздуха. Начали переписываться, через полтора месяца прилетела в Москву, встретились в кафе и проговорили всю ночь. Наутро улетать, а нам не оторваться... Спустил недели две в Минске слышу стук в дверь – прилетел ко мне мой Василий с букетом роз. Сейчас нашему сыну Игорю пятый год.

Как сложилась творческая карьера Василия?

После вуза он играл главные роли в театре Ермоловой. Потом, поняв, что актерством не заработать, начал работать

в режиссерской группе «Красный квадрат» и много лет снимал проект «Голос». Когда поженились, мне надо было опять в Минск на год, и его взяли на «Мухтара» вторым режиссером. Интересно, что муж не только руководил съемками, но даже сыграл роль инспектора по делам несовершеннолетних по имени... Василий.

Поговорим об Игоре.

Какая вы мама?

Была идеальной, пока не появился ребенок. [Смеется.] На самом деле сын для меня – главное в жизни. Стараюсь проводить с ним как можно больше времени, беру с собой на работу или мероприятия, если они не многочасовые. Театры, музеи, кино, поездки – везде по возможности вместе, это бесценно для его развития. Ну и это ощущение «мамы рядом» – залог здоровой психики. Стараюсь ему передать это состояние, это отношение внутри нашей маленькой семьи, чтобы и сам впоследствии вырос заботливым, чутким, включенным мужем и папой.

Свое профессиональное будущее как выстраиваете?

Я постоянно учусь, развиваюсь, не стою на месте: всегда какие-то курсы, мастер-классы. Как только останавливаешься, кожей ощущаешь гигантский скачок назад. Театральным хорошо: у них ежедневный внешний тренинг. А нам, киношным, поможет только внутренний. Тем более что сейчас такие талантливые молодые актеры выпускаются, такие многогранные! И это дает стимул двигаться вперед, расти в профессии. Мы не можем



знать, когда придут «наши» роли, но готовиться к ним надо всегда! Это бесконечная и благодатная работа. Когда тяжело, я напоминаю себе, что когда-то с первого раза поступила в один из лучших вузов страны, где на одно место было больше шестисот человек. А значит, мне все по плечу.

А что пожелаем читателям в преддверии весны и лета?

Живите здесь и сейчас! Не надо терпеть дискомфорт, не надо ничего откладывать на завтра и послезавтра. А еще нужно жить по совести. Очень важно, какими ногами ты ходишь по земле. Помогла человеку на улице – и у самой хорошее настроение. Сейчас психологи твердят: «Люби себя, не оглядывайся на других». Я не согласна. Думай о ближнем – и к тебе вернется это тепло. И озарит живительным светом все вокруг. 🌞

КАМИЛА ВАЛИЕВА: «ЛЕД – ЭТО МОЯ ЖИЗНЬ»

Заслуженный мастер спорта России по фигурному катанию, серебряный призер чемпионата России, чемпионка мира среди юниоров и амбассадор Банка ПСБ Камила Валиева стала героиней роликов о производственной гимнастике для наших коллег и показала, как подготовиться к сдаче одного из нормативов ПСБ ГТО. Мы спросили фигуристку о любви к спорту, выборе профессии, планах и узнали, как справляться с волнением перед соревнованиями и находить мотивацию к тренировкам.

Беседовала Дарья Новожилова

Камила, в фигурное катание вас привела мама. Расскажите, почему выбор пал именно на этот вид спорта? Благодаря маме в детстве я попробовала себя и в художественной гимнастике, и в балете, и в фигурном катании. Примерно в 5–6 лет она предложила мне сфокусироваться на чем-то одном. Я выбрала фигурное катание, потому что мне нравилось ощущение скорости и я очень любила возвращаться.

Помните свои первые соревнования? Какие эмоции, переживания вы тогда испытали?

Конкретные эмоции я уже не помню, а вот фрагменты выступления в памяти сохранились. Помню, как очень старалась выполнить все элементы и пыталась не упасть, но в итоге все-таки упала. Хорошо, что не растерялась, доделала все элементы и закончила выступление. Еще помню, что очень замерзла, пока ждала награждения. *(Улыбается.)*

На ваш взгляд, в каком возрасте стоит отдавать ребенка в спортивные секции?

Мне кажется, идеальный возраст – это 3–4 года, чтобы спорт становился частью жизни с самого детства. Кроме того, физическая активность с ранних лет служит фундаментом здоровья и формирует характер.

Если бы не фигурное катание, то чем бы вы хотели заниматься? Меня всегда интересовали тан-

цевальные направления. Думаю, я могла бы заниматься современной хореографией.

По-вашему, в чем разница между подготовкой к соревнованиям и ледовым шоу?

Подготовка к соревнованиям более длительная, потому что там совершенно другой контент, программа и, конечно же, другие задачи. На шоу мы больше фокусируемся на атмосфере: создаем настоящую сказку на льду, стараемся передать эмоции зрителям. То есть от нас требуется больше актерского мастерства. Прыжки и вращения мы, безусловно, тоже выполняем, но они не являются главным звеном. Да и стресса испытываешь намного меньше на таких представлениях.

Если умеешь кататься на коньках, значит ли это, что на роликах тоже сразу получится?

Даже если ты умеешь выполнять какие-то трюки на коньках, совсем не значит, что сможешь с легкостью освоить ролики. Возможно,

” **Для меня соревнования – всегда волнение. Справляюсь с ним пока с трудом, но сохраняю позитивный настрой**

есть что-то общее между роликами и коньками, но это довольно поверхностное сходство, потому что на роликах все же нет зубцов и ребер. Да и техника катания совершенно другая – например, фигурное катание больше основано на скольжении.

Участвовать в соревнованиях, конечно, волнительно. Как вы справляетесь со стрессовыми ситуациями?

Для меня соревнования – всегда большое волнение. Справляюсь я с ним пока с трудом, но стараюсь внушать себе мысль, что нужно относиться ко всему с позитивом, чтобы не тратить попусту свои нервные клетки. Ведь, как известно, они не восстанавливаются. *(Улыбается.)*

А как обстоят дела с дисциплиной? Где вы находите мотивацию для тренировок?

Тренировки – это привычка. Если я несколько дней не занимаюсь спортом, начинаю чувствовать усталость, и меня сразу тянет обратно

в спортзал или на лед. Обожаю ходить в зал, поэтому мне не нужна мотивация для тренировок. Я могу заниматься по 3–4 часа, потому что правда получаю удовольствие от процесса и результата. Также и с фигурным катанием. Лед – это моя жизнь. *(Улыбается.)*

Бытует мнение, что спортсмены придерживаются строгой диеты. Из чего состоит ваш рацион? Можете позволить себе съесть кусочек торта или фастфуд, например?

Я питаюсь сбалансированно, но, как и любой из нас, помимо полезных блюд, в моем рационе присутствует и сладкое, и картошка фри. Главное – знать меру и соблюдать активность в течение дня.

” **Бизнес и спорт очень похожи. Это всегда про амбиции, дисциплину, преодоление, командную работу и, конечно, достижение результатов**

Вы одна из самых популярных фигуристок России. Помимо тренировок, у вас довольно плотный график: участие в съемках, подкастах, интервью. Получается соблюдать баланс между работой и личной жизнью?

Всегда по-разному. Совмещать спортивную карьеру и личную

жизнь непросто. Иногда получается найти это равновесие, но, когда проектов очень много, времени на себя, соответственно, остается мало. Но, думаю, спорт помогает мне справиться с накопившейся усталостью и отчасти упорядочить график.

А как вы любите проводить свободное время?

Я очень люблю встречаться с друзьями, гулять по городу, смотреть хорошие фильмы, ходить в театры и на концерты.

Хотели бы в будущем стать тренером или вы планируете поменять сферу деятельности?

Профессию тренера я точно хочу получить, а дальше уже будет видно. Стараюсь не загадывать. *(Улыбается.)*

Как вы считаете, что общего у спорта и бизнеса?

Бизнес и спорт очень похожи в плане внутренней мотивации, постановки конкретных целей и достижения результатов. Это всегда про амбиции, дисциплину, преодоление и командную работу. Кроме того, бизнес нужно постоянно развивать, и спортсмены тоже стремятся к непрерывному совершенствованию. Поэтому многие успешные люди, как правило, занимаются спортом.

Вы снялись в роликах о производственной гимнастике, разработанной специально для наших коллег. По вашему мнению, зачем офисному сотруднику следует заниматься спортом?

Считаю, что спортом нужно заниматься всем, чтобы быть красивыми, здоровыми и выносливыми. А еще – счастливыми! Во время занятий спортом вырабатывается эндорфин – гормон радости, который снижает тревогу, помогает справляться со стрессом и улучшает настроение. Кроме того, физическая активность позволяет оставаться сосредоточенным и продуктивным на протяжении всего дня.

Что бы вы пожелали читателям журнала «ПСБ Деньги»?

Желаю всем побед и счастья! Никогда не сдавайтесь и верьте в лучшее, ведь все, что по-настоящему ваше, от вас никуда не уйдет. Главное – приложить усилия, и тогда все получится! 🇷🇺



Спортом нужно заниматься всем, чтобы быть красивыми, здоровыми и выносливыми. А еще – счастливыми!

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Каждый из нас наверняка представлял себе, каким будет мир через 30, 50, 100 лет. Не стали исключением писатели и кинематографисты – о будущем написаны сотни книг и снято множество фильмов. Что почитать и посмотреть, чтобы узнать, что может быть там, за горизонтом, где технологии и общество меняются, а перед людьми встанут все новые вопросы? Ответ – в нашей подборке.



Prestock-studio/Shutterstock/FOTODOM



«КОНЕЦ РАДУГ»
(Вернор Виндж)

В 2025 году в Сан-Диего сетевые сущности постоянно проецируются на реальные объекты, и люди настолько привыкли к использованию инновационных сервисов, что уже не могут отличить, где заканчивается реальный мир и начинается виртуальный.

На этом фоне группа злодеев, воспользовавшись недостатками супертехнологий, разрабатывает план по созданию и внедрению массовой технологии контроля над разумом с целью захвата мира. Им противостоит не лига супергероев, а 75-летний поэт Роберт Гу. Долгие годы он находился на пороге смерти, но его вернули, омолодили и отправили в спецшколу.

Произведение фокусируется на нескольких важных темах, в том числе акцент делается на зависимости от технологий, индивидуализме и силе духа.



«ВИДОИЗМЕНЕННЫЙ
УГЛЕРОД»
(Ричард Морган)

XXV век. Люди могут записывать свое сознание и загружать его в новые тела, делая смерть лишь временным препятствием.

Такеши Ковач, бывший агент корпуса чрезвычайных Посланников, уже пережил несколько смертей. Снова очнувшись, он оказывается в теле нового человека на Земле, через 180 световых лет от своего дома. Ему поручено задание от миллиардера Лоренса Бэнкрофта – расследовать убийство предыдущего тела самого Бэнкрофта. Таким образом Ковач оказывается в центре сложного и жестокого заговора, даже по меркам современного ему общества.

Основные вопросы, которые поднимает роман, – что такое личность и как высокие технологии влияют на мораль и общественные структуры.



«БЕГУЩИЙ ПО ЛЕЗВИЮ»
(Филип К. Дик)

Многие смотрели знаменитый фильм «Бегущий по лезвию» с Харрисон Фордом, но не читали роман Филипа Дика. Возможно, пришло время это исправить.

Действие романа разворачивается в будущем, полном разрушений и экологических катастроф. Главный герой, Рик Декард, работает «бегущим по лезвию» – охотником за андроидами, искусственными людьми, созданными для тяжелой и опасной работы. Задача Рика – найти и уничтожить тех, кто нарушает закон. Однако, узнавая андроидов ближе, Декард начинает сомневаться в своей миссии. Он сталкивается с дилеммой – «Человек или андроид?», задается вопросом о том, что делает человека человеком.

Произведение поднимает вопросы идентичности, человечности, искусственного интеллекта и морального выбора в мире, где границы между живым и искусственным стираются.



«СМЕРТИ.NET»
(Татьяна Замировская)

«Смерти.net» – дебютный роман журналистки и музыкального критика Татьяны Замировской. В будущем люди научатся оцифровывать себя, создавать цифровые копии. Последние используются в случае смерти оригинала, так человек продолжает существование в киберпространстве. Эти «дубликаты» помогают близким умершего пережить утрату. Однако постепенно копии начинают требовать объединения контекстов, чтобы общаться с другими мертвыми, путешествовать и даже заводить отношения. Затем они захотят равенства с живыми, научатся проникать в реальный мир через умные устройства и похитят дубликаты живых, принуждая их стать частью цифрового братства.

«Смерти.net» рассказывает об этических последствиях манипуляций с сознанием.



«КЛАРА И СОЛНЦЕ»
(Кадзуо Исигуро)

Это трогательная история о необычной искусственной сущности, Кларе, роботе с развитым искусственным интеллектом. Клара создана для того, чтобы быть другом и помощником для детей. Она наблюдает за жизнью своей подопечной, девочки Джози, видит, как та взрослеет, общается с соседским мальчиком. Клара мечтает о том, чтобы стать важной частью жизни Джози, и готова на все, чтобы ей помочь.

Главная тема произведения – это любовь, привязанность и одиночество, а также вопросы моральных аспектов: например, могут ли родители сломать жизнь своему ребенку, сделав за него неправильный выбор.



«АЛМАЗНЫЙ ВЕК»
(Нил Стивенсон)

В мире будущего вместо государств появились филы, объединяющие людей по этническим, идеологическим, культурным, религиозным признакам. Крупнейший анклав – Новая Атлантида – образовался на месте бывшего Китая. Его центр, Шанхай, технологически развит, но тем не менее там действуют моральные ценности XIX века.

Однажды девочка Нелл из бедной семьи становится обладательницей интерактивной книги под названием «Букварь для благородных девиц». Это больше чем просто учебник. В правильных руках «Букварь» способен кардинально изменить судьбу всего человечества.

Основные темы романа – борьба за знания, влияние технологий на общество, вопросы социального неравенства и трансформация мировоззрения людей.

ЧТО ПОСМОТРЕТЬ?



Фото: freepik.com/@freepik



«ИЗ МАШИНЫ»
(2014),
режиссер Алексис Чжао

Научно-фантастическая драма исследует отношения между человеком и искусственным интеллектом. Главный герой, программист Калеб, должен протестировать возможности искусственного интеллекта. Его задача – выяснить, насколько умна новая разработка, девушка-робот по имени Ава. В ходе общения Калеб влюбляется в Аву.

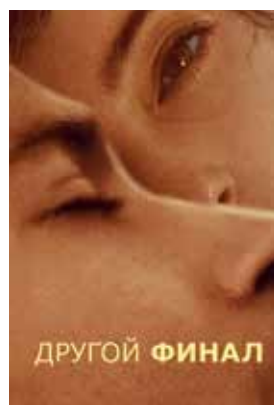
Фильм затрагивает философские вопросы о сознании, свободе воли и границах между человеком и машиной.



«РЕЗЕРВНАЯ КОПИЯ»
(2023),
режиссер Роберт Хлоз

В государстве будущего любой гражданин, погибший насильственной смертью, имеет шанс вернуться к жизни. Это стало возможным благодаря специальной технологии, которая требует, чтобы каждые 48 часов человек обновлял свою «резервную копию». Ее разработал один гениальный ученый, однако, когда его самого и его жену жестоко убивают, их резервные копии не находятся. Если бы копии были сохранены, воскрешенные могли бы указать на убийцу. Подозрения падают на террористическую организацию с философским названием «Река жизни», члены которой устраивают кровавые акты насилия.

В центре сюжета – темы идентичности, памяти и границ между жизнью и смертью.



«ДРУГОЙ ФИНАЛ»
(2024),
режиссер Пьеро Мессина

Действие происходит в недалеком будущем, когда существует новая технология, которая может вернуть сознание умершего человека в живое тело. Таким образом можно облегчить горе от разлуки и дать немного больше времени на прощание. Главный герой Сэл решает воспользоваться этой технологией, так как не может оправиться от потери любимой жены. Тем временем девушка Ава сдает свое тело в аренду – именно в нее помещают сознание супруги Сэла. Однако, когда срок аренды истекает, Сэл не хочет снова потерять жену. Понимая, что время уходит, он решается на крайние меры.

Главная тема фильма – судьба и принятие: как научиться жить с утратой и принимать неизбежные перемены.



Новое звание — предприниматель

**Программа поддержки участников СВО,
их семей и военных пенсионеров**

Готовы начать свое дело или укрепить позиции действующего бизнеса? Мы предлагаем сопровождение на каждом этапе: от обучения до развития на специальных условиях.

Сканируйте QR-код и узнайте больше!



Надежная опора
для ВАШИХ
ДОСТИЖЕНИЙ
psbank.ru/Private

