



№ 2 (18) 2025

ДЕНЬГИ

8

ГЛАВНЫЙ ИГРОК:
Роль России
на международной арене

26

НОВЫЙ ПОВОРОТ:
Как банки адаптируются
к вызовам времени

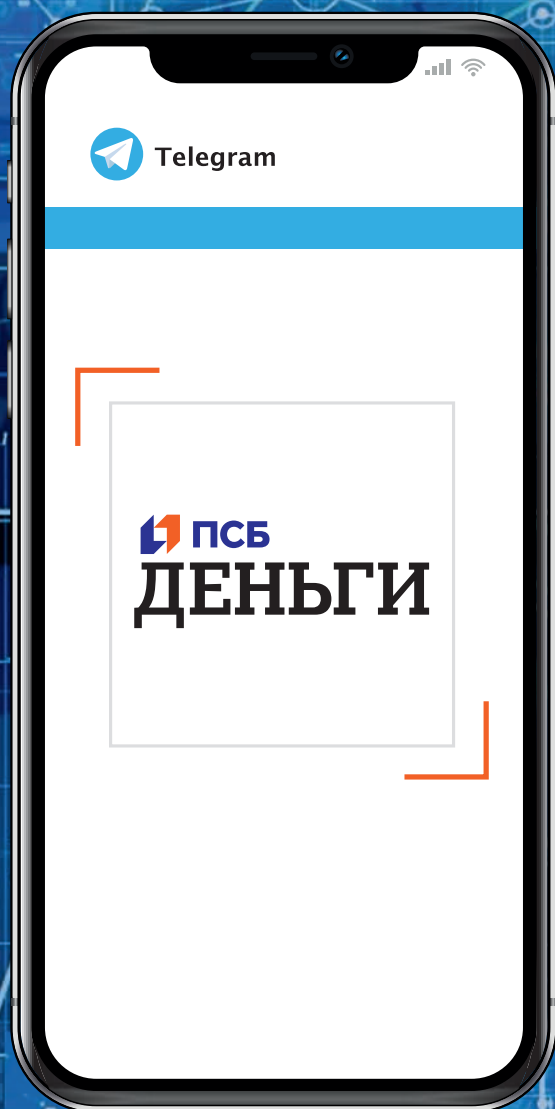
46

«СЕРЕБРЯНЫЕ»
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ:
Открыть бизнес после 60 лет
и осуществить мечту

МНОГОПОЛЯРНЫЙ

МИР

Подписывайтесь на Telegram-канал
«ПСБ Деньги»



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





Уважаемые читатели, клиенты ПСБ!

В преддверии Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) воздух буквально вибрирует от разговоров о новом мироустройстве. Тема, которая уже не просто обсуждается в кулуарах, а формирует ключевую повестку: становление многополярного мира. Это не просто смена декораций на геополитической сцене, это фундаментальная перестройка экономических связей, потоков капитала и правил игры, в которых нам, участникам финансовой системы, приходится жить и работать.

Геополитическая турбулентность, неотъемлемая часть этого перехода, перестала быть внешним фоном – она вошла в самую ткань экономики и, следовательно, в ДНК банковского сектора. В этих условиях диверсификация превращается в императив: зависимость от одной валюты, платежной

системы или рынка капитала теперь воспринимается как уязвимость. Банки и их клиенты активно ищут альтернативы, развивая расчеты в национальных валютах, осваивая новые платежные маршруты и привлекая капитал с растущих рынков. Финансирование инфраструктурных проектов в Азии, Африке, Латинской Америке, поддержка технологических инициатив в рамках новых партнерств – все это потенциальные векторы развития для банков, готовых к такой роли.

Становится очевидным, что банковский сектор больше не может ограничиваться функцией проводника глобального капитала в его прежнем виде. Он навигатор в сложной системе множественных центров силы. Это требует глубокого понимания локальных контекстов новых рынков и партнеров, беспрецедентной гибкости и устойчивости для адаптации продуктов и процессов под меняющиеся правила, значительных инвестиций в технологии для обеспечения безопасности и эффективности в новых условиях, а также постоянного укрепления доверия как ключевого актива в эпоху неопределенности.

Надеемся, что чтение нового выпуска журнала также станет для вас важным моментом «снятия пульса» формирующегося многополярного мира. Многополярность – это не просто геополитика, это новая финансовая реальность, полная вызовов, но и открывающая новые горизонты. Давайте вместе обсуждать, как находить в ней точки опоры и роста.

Приятного чтения!

Вера Подгузова,

главный редактор,
старший вице-президент,
директор по внешним
связям ПАО «Банк ПСБ»

ГЛАВНАЯ ТЕМА

- 4 Ферзи и пешки миропорядка
Прямо сейчас на геополитической шахматной доске рождаются новые центры силы
- 8 Главный игрок
Россия становится архитектором цивилизационного подхода в глобальной политике и укрепляет свою роль ключевого партнера для стран из разных полюсов
- 14 Реверсивное движение
Отечественные компании осваивают новые рынки сбыта, а западные – готовятся к возвращению в Россию

- 20 Борис Титов: «На глобальном поле у России есть тяга к справедливости»
Просто о сложном: о роли международных организаций, об экспансии отечественного бизнеса и условиях прихода западного капитала на отечественный рынок

БАНКИ

- 26 Новый поворот
Банк России ужесточает макропруденциальное регулирование



- 32 Финансы по совести:
Как исламский банкинг завоевывает Россию
В 2024 году мировой рынок исламских финансовых активов впервые превысил \$4,5 трлн. Ежегодно его доля увеличивается на 10–12%. Серьезные перспективы направления есть и в России

ИНВЕСТИЦИИ

- 38 Благосостояние при любой погоде
Старший вице-президент – директор департамента управления благосостоянием ПСБ Алексей Жоголев рассказывает о принципах формирования долгосрочного инвестиционного портфеля
- 42 Индекс инвестиционно-сберегательной активности россиян
ПСБ, Научно-исследовательский финансовый институт (НИФИ) Министерства финансов РФ и Аналитический центр НАФИ представляют исследование в области финансовой и инвестиционной грамотности россиян

БИЗНЕС

- 46 «Серебряные» предприниматели
В 2024 году в России более чем на треть выросло число людей старше 56 лет, зарегистрировавших собственное дело

МЕНЕДЖМЕНТ

- 50 КВН в офисе
Как внедрить творческий подход и не потерять консервативную часть потребителей

ПСИХОЛОГИЯ

- 54 У цены есть национальность
Культурный код разных стран напрямую влияет на стоимость товаров и услуг
- 58 Игры разума
Человек выбирает проторенный маршрут и избегает неопределенности. Но такая стратегия может нанести серьезный урон карьере и жизни

ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ

- 62 Психология денег
Наши убеждения и ценности влияют на взаимоотношения с финансами

НЕДВИЖИМОСТЬ

- 68 Дорогая моя Москва
Рынок элитной недвижимости продолжает расти. Стоимость лотов в высокобюджетных проектах столицы уже превосходит цены Лондона, Парижа и Шанхая

РЕТРОКЕЙС

- 76 Победным маршем по планете
Ежедневно в мире выпивают 3,7 млрд чашек чая и 2,5 млрд – кофе. Эти напитки не только изменили привычки и образ жизни людей, но и повлияли на экономику и историю целых стран

НА ДОСУГЕ

- 80 Родион Газманов:
«Музыка – это моя жизнь»
Певец, ведущий, руководитель музыкального коллектива, депутат Московской городской думы рассказывает о творчестве, бизнесе и общественной деятельности

СПОРТ

- 86 Валерий Пронкин:
«Буду счастлив, если дочь займется метанием молота»
Серебряный призер чемпионата мира 2017 года, спортсмен года России в 2024 году и знаменитый атлет – о том, как оставаться сильным в любой ситуации

МЕДИАТЕКА

- 90 Новая реальность
Когда глобальные процессы теряют предсказуемость, знание геополитики приобретает особую ценность

ПАО «Банк ПСБ»
№ 2 (18) 2025
Свидетельство
о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77–34604

Учредитель
ПАО «Банк ПСБ»
Почтовый адрес:
109052, г. Москва,
ул. Смирновская,
д. 10, стр. 22

Редакция
г. Москва,
ул. Балчуг, д. 7
+7 (495) 7771020,
доб. (41) 5527
psbdengi@psblog.ru
<https://psblog.ru/nashi-izdaniya/>

Главный редактор
В. А. Подгузова, старший
вице-президент —
директор
по внешним связям
ПАО «Банк ПСБ»

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 «Банк ПСБ»,
Изображения сгенерированы
с помощью нейросети
Midjourney,
Shutterstock/FOTODOM,
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM.
Фото на обложке:
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM

Тираж
2000 экз.

Подписано в печать
06.06.2025

Распространение
бесплатное

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

ФЕРЗИ И ПЕШКИ МИРОПОРЯДКА

Эпоха бесспорного лидерства одного гегемона уходит в прошлое, уступая место хаотичному, но неизбежному рождению многополярного мира. На сцену выходят новые центры силы – от Китая и России до региональных гигантов вроде Индии, Турции или Бразилии. Означает ли это закат западной модели глобализации и рождение более справедливого миропорядка или мир ждет обострение противостояния в условиях возросшей конкуренции между полюсами?

Текст: Степан Фролов



СУБЪЕКТЫ ПОВЕСТКИ

Эскалация конфликтов, борьба за ресурсы и сферы влияния – объективные, но не единственные угрозы, способные нарушить баланс сил в мировой геополитике. К многополярности как основному гаранту стабильности призывают политики, общественные деятели, эксперты. Оправданны ли эти ожидания?

Концепция «многополярного мира» вошла в публичный дискурс в конце XX века. Кто автор термина, сказать сегодня сложно, поскольку в разных странах ученые, философы, социологи стали одновременно озвучивать мысль о смене парадигмы международных отношений. Новая модель миропорядка предполагала объединение государств в «центры тяжести», каждый из которых обладал бы паритетом политической, экономической и военной мощи.

В 2012 году российский политолог, философ и мыслитель Александр Дугин ввел в научный оборот понятие «локальные цивилизации», которые строят с остальным миром единую сеть международных отношений на основе торгово-экономических, научных, культурных связей. Такие «цивилизации» требуют новой дипломатии – не иерархической, а гибкой, многослойной и стратегически сложной.

Президент Московской торгово-промышленной палаты Владимир Платонов говорит, что концепция многополярного мира строится на существовании нескольких центров принятия решений, при этом внутри таких центров каждая страна сохраняет свою идентичность и может иметь, к примеру, разные взгляды на религию, институт семьи или вопросы воспитания.

«Многополярный мир – это не просто передел сфер влияния и не соревнование держав за доминирование. Это переход к новой глобальной архитектуре, где международные отношения строятся на принципах культурной самобытности, стратегической автономии и равноправного партнерства. Более того, это система, в которой каждое государство получает возможность быть не объектом, а субъектом гло-

бальной повестки, выстраивать свою стратегию, исходя из собственных интересов и ценностей», – считает основатель и руководитель юридической компании Renta.One Сергей Шаймарданов.

Но реальность вносит коррективы в идеальную картинку, которую рисует эксперт. По словам директора Центра социально-политических исследований РЭУ им. Г.В. Плеханова к.и.н. Юлии Давыдовой, «многополярность» можно считать более справедливым миропорядком, только если общие проблемы решаются участниками системы коллективно.

«В этом случае открывается возможность сформировать коллективную систему безопасности, которая будет основана не на силе одного государства, а на взаимных гарантиях. Отсутствие внешнего давления мирового лидера даст странам возможность выбирать свой путь политического развития и экономическую модель, оптимальную для раскрытия потенциала государства», – заключила Юлия Давыдова.

ЭПОХА ИМПРОВИЗАЦИИ

В мире существует несколько «центров силы» – это как минимум США, Китай и Россия. Однако, если углубиться в суть вопроса и посмотреть на реальные возможности отдельных стран и регионов, станет ясно, что «полноправных субъектов», формирующих и влияющих на политическую повестку, гораздо больше.

Голоса Тегерана, Пекина, Анкары, Бразилии, Нью-Дели и Москвы звучат громко и отчетливо. Китай и Индия инвестируют в инфраструктуру Центральной Азии, создавая альтернативные маршруты торговли, например, через Северный морской путь или проекты Шелкового пути. Россия и Беларусь через Евразийскую хартию конца 2024 года продвигают экономический и культурный суверенитет, выступают за укрепление местных производств, развитие цифровых платформ и снижение рисков от внешних шоков.

У России особое место: она не просто геополитический игрок, а идеологический архитектор нового

**У России
особое место:
она не просто
геополитический
игрок,
а идеологический
архитектор нового
уклада**

мирового уклада. Огромный ресурсный потенциал, ядерный щит, мощная культурная и научная традиция – все это делает нашу страну естественным полюсом силы. И Россия справляется со своей глобальной миссией, предлагая в противовес универсализму, навязанному извне, модель взаимодействия, основанную на уважении страновых различий, стратегической уравновешенности и глубоком понимании исторических процессов.

Но сформирован ли на сегодня многополярный мир? Проректор по научной и проектной работе, заведующая кафедрой зарубежного регионоведения и внешней политики Российского государственного гуманитарного университета д.э.н., профессор Ольга Павленко считает, что концепция многополярного мира пока не сложилась. По мнению эксперта, мир находится в переходной стадии. И эта стадия уникальна, потому что наступила эпоха импровизаций в политике и экономике. Пожалуй, именно это обстоятельство открывает практически безграничные возможности для создания





Tomas Ragina/Shutterstock/FOTODOM

новых экономических и кооперационных связей.

Ольга Павленко выделяет несколько тенденций, указывающих на это. Во-первых, формируются альтернативные западнцентричной модели форматы. Объединение БРИКС становится все более привлекательным для Глобального Юга, который вбирает 37% мирового ВВП. Во-вторых, меняется роль так называемых региональных держав – Бразилии, Индонезии, Вьетнама, Австралии, ЮАР, Саудовской Аравии, Южной Кореи, Турции. Они все активнее влияют на глобальные решения, особенно в финансово-экономической сфере, превращаясь в хабы поставок товаров и услуг, в финансовые центры, перераспределяющие денежный поток от развитых экономик в развивающиеся. В-третьих, уровень экономической и политической неопределенности усиливается, и этот «индикатор страха» только растет, что стимулирует фрагментацию мира и перераспределение ресурсов.

ДРУГИЕ ПОЛЮСЫ ЗЕМЛИ

В качестве новых центров влияния выделяются государства, обладающие сочетанием ресурсов, технологий и геополитического веса. «Китай и Индия растут за счет внутреннего

рынка и промышленного потенциала, Россия – за счет энергетических ресурсов и военной мощи, Турция – благодаря роли дипломата, а Бразилия и Индонезия – как демографические и экономические гиганты. Однако раз полученный статус «полюса», «центра силы» не является окончательным: его достижение требует устойчивого развития, международного признания и способности противостоять давлению игроков международной арены», – говорит политолог к.ю.н. Дмитрий Матюшенков.

Пешке непросто стать ферзем. Смена геополитических полюсов на земном шаре вызывает конфликт интересов, пересмотр альянсов, борьбу за контроль над ключевыми ресурсами и инфраструктурными проектами.

По словам Дмитрия Матюшенкова, региональные и глобальные организации, такие как ШОС, БРИКС, ЕАЭС и АСЕАН, становятся основными механизмами сотрудничества, позволяющими объединять усилия государств на основе их культурных и цивилизационных особенностей. Эти международные платформы способствуют экономической интеграции, совместным проектам в области технологий, энергетики и безопасности. Страны – участницы объединений создают альтерна-

тивные финансовые и платежные системы, снижая зависимость от западных институтов. Например, Россия активно развивает диалог с Арабским миром, Латинской Америкой и Африкой, используя свое геополитическое положение и многовековой опыт взаимодействия с разными культурами.

С этой мыслью согласен и Сергей Шаймарданов. «Международные организации – это не просто формальные институты, а площадки идеологического, правового и экономического реформатирования мира. БРИКС и ШОС выступают флагманами альтернативного глобализма: они предлагают миру модель, в которой решения принимаются консенсусом, а не директивой. Россия активно использует эти площадки для продвижения своих инициатив – от создания независимых платежных систем до коллективной безопасности и гуманитарных обменов», – считает Сергей Шаймарданов.

Особую роль в переустройстве мира приобретают технологические факторы. Страны, инвестирующие в ИИ, кибербезопасность и военные системы (например, Китай, Россия), повышают свой статус в глобальной иерархии, что напрямую влияет на их внешнеполитические приоритеты – от создания альтернативных плат-

форм связи до участия в разрешении региональных конфликтов.

Мировая экономика начинает переориентироваться на Глобальный Юг, поскольку меняются траектории внешнеторговых операций. В то время как интерес коллективного Запада к развивающимся рынкам снижается, торговля Юг – Юг приобретает все большие масштабы. Страны Восточной и Юго-Восточной Азии находятся в состоянии наращивания своих потенциалов. Капитал перетекает в более безопасные и стабильные юрисдикции и рынки, которые гарантируют сохранность зарубежных активов. Для стран БРИКС в этой связи открываются возможности для расчетов в национальных валютах. Происходит постепенный процесс дедолларизации мира. Так, после XVI Международного форума стран БРИКС перед Новым банком стран объединения поставлена задача развивать системы промежуточных платежей.

УГРОЗЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Но многополярность – это история не только про более справедливый миропорядок, но и про конфликты интересов. Вспомните весы с двумя чашами, уравнивающими друг друга. А теперь представьте, что чаш не две, а пять или даже десять. Какая конструкция будет более стабильной – с двумя или с несколькими неизвестными?

В условиях, когда несколько стран стремятся укрепить свои позиции на международной арене, возрастает напряженность. На практике это может проявляться в экономической борьбе, политических маневрах, а также в наращивании военного потенциала. Например, соревнование между такими державами, как США, Китай и Россия, может привести к эскалации конфликтов, начиная от торговых войн и до территориальных споров.

Многополярность также может усугубить проблемы, связанные с кибербезопасностью. В условиях конкуренции между державами растет число кибератак – инструментов гибридной войны. Наконец, нельзя

Многополярность – это история не только про более справедливый миропорядок, но и про конфликты интересов

забывать о вызовах, связанных с глобальным экономическим неравенством. В многополярном мире различные регионы могут развиваться с разной скоростью, что приводит к увеличению разрыва между богатыми и бедными государствами. Это, в свою очередь, может спровоцировать миграционные волнения и гуманитарные кризисы.

Новые формы сотрудничества и взаимодействия между государствами, которые неизбежно приходят на смену – например, ООН или G7, – должны помочь построить стабильное и безопасное будущее. Россия, как и в целом Юг с его растущей геополитической значимостью, должна сыграть в этом ведущую роль. 🇷🇺



Alba_alioth/Shutterstock/FOTODOM

ГЛАВНЫЙ ИГРОК

В Мюнхенском докладе по безопасности 2025 года эксперты конференции предложили новый геополитический термин – «многополяризованный» мир. Россию международные аналитики знаменитой конференции сравнили с геополитическим медведем – животным, которое успешно бросает вызов более сильным соперникам и побеждает в схватке.

Текст: Степан Фролов

ПРАВО НА САМОБЫТНОСТЬ

Неологизм «многополяризованный» мир возник из слияния терминов «многополярный» и «поляризованный». Новому миропорядку человечество обязано, по мысли страстотерпцев Мюнхенской конференции, приходом к власти в США президента Дональда Трампа, при котором Штаты будут постепенно отказываться от роли мирового лидера, работающего в тесной связке с Евросоюзом и Британией.

Про Россию мировые аналитики написали так: «В этом столетии ни одно государство не прилагало столько усилий, чтобы перевернуть международный порядок. <...> Россия выступает за многополярный порядок, в котором не государства, а «цивилизации», группы государств с предположительно тесными историческими и культурными связями являются суверенными и равными. <...> По мнению Москвы, «только могущественные «цивилизационные государства» имеют право на суверенитет и руководящие роли в своих цивилизациях. Более мелкие государства не имеют полного

суверенитета: они попадают в сферу влияния цивилизационного государства».

Главные выводы экспертов Мюнхенской конференции сводятся к тому, что глобальную повестку сегодня формируют не только крупные страны, как США или Китай, но и региональные державы – Турция, Катар или Бразилия.

«Российская концепция многополярности становится доминирующей в мировой архитектуре», – уверен политолог к.ю.н. Дмитрий Матюшенков. По его словам, сила России в комплексном подходе: сочетании экономической мощи (например, энергетического влияния), культурной агрессивности (распространении традиционализма) и геополитической активности (в том числе в Сирии, на Ближнем Востоке, в Латинской Америке). В отличие от западных моделей, которые все чаще воспринимаются как дисфункциональные, российская идеология предлагает четкую альтернативу: «мировой порядок без хозяина», где каждая цивилизация сохраняет право на самобытность. «Несмотря

на санкции и критику, Москва демонстрирует устойчивость, подкрепляя концепцию реальными шагами, включая формирование союзов (СНГ, БРИКС)», – заключает эксперт.

Как считает совладелец Савеловского завода деревообрабатывающего оборудования Евгений Фесенко, ключ к мировому влиянию очень долго зависел от природных ресурсов. «И России в этом вопросе беспокоиться не о чем. По данным Минприроды, наша страна обладает 15% мировых запасов нефти, 20% газа, 22% лесов и 10% пахотных земель», – говорит Евгений Фесенко. – Однако сырьевая модель устарела. Укрепление роли в многополярном мире требует перехода к высокотехнологичной переработке и стратегическому партнерству».

Генеральный директор компании Quasar Сергей Лахин также считает, что мощь России не только в углеводородах, но и в способности адаптироваться к глобальным вызовам. По его мнению, технологический суверенитет – ключевой фактор будущего влияния России в мире. «Мы должны самостоятельно раз-

i

ЕАЭС – Евразийский экономический союз, объединение нескольких стран, которые тесно сотрудничают в сфере экономики. В него входят Армения, Белоруссия, Казахстан, Кыргызстан и Россия.

ШОС – Шанхайская организация сотрудничества, основанная в 2001 году Китаем, Россией, Казахстаном, Таджикистаном, Кыргызстаном и Узбекистаном. На данный момент число стран-участниц расширилось.

АСЕАН – региональная организация государств Юго-Восточной Азии, созданная с целью развития сотрудничества в области экономики, политики и культуры.

«Один пояс – один путь» – китайская инициатива, предложенная в сентябре 2013 года председателем КНР Си Цзиньпином. Она заключается в объединении сухопутного и морского торговых путей для быстрой и недорогой доставки товаров в страны Юго-Восточной Азии, Африку, на Ближний Восток и в Европу.

рабатывать, масштабировать и контролировать важнейшие технологии и инфраструктуру, обеспечивающие безопасность и независимость страны», – уверен эксперт.

О важности развития высокотехнологического сектора говорит и председатель Альянса по защите детей в цифровой среде Елизавета Белякова. По ее словам, роль России может усилиться в сфере цифровой дипломатии, кибербезопасности и гуманитарных инициатив, включая защиту детей в интернете. Стратегические интересы нашей страны в области высоких технологий, по мнению эксперта, должны включать развитие технологического суверенитета, международных гуманитарных и правозащитных инициатив и продвижение этических стандартов в цифровой среде.

КУРС НА ПАРТНЕРСТВО

Сегодня мир испытывает необходимость в построении устойчивой модели, которая станет базовой для мирового порядка будущего – об этом много раз говорил президент России. Стоит ли говорить, что многополярный мир – это система, где геополитическое влияние распределено между несколькими полюсами: государствами, союзами и международными организациями на основе взаимных интересов.

«На Евразийском континенте Россия активно формирует интеграционный контур – Большое евразийское партнерство, опираясь на ЕАЭС, ШОС, АСЕАН, китайскую инициативу «Один пояс – один путь», – говорит Дмитрий Матюшенков. – Экономические последствия многополярности для России здесь очевидны: диверсификация рынков сбыта, рост экспорта ресурсов и технологий, а также стимул для модернизации инфраструктуры – железнодорожных магистралей, транспортных коридоров (Север – Юг, Европа – Западный Китай) и логистических центров. Это не только снижает зависимость от санкционных ограничений, но и создает условия для роста ВВП через экспортно ориентированные проекты, включая интеграцию Афганистана в евразийское пространство».

Государства, влияющие и формирующие геополитическую повестку, как правило, заинтересованы во взаимовыгодных торговых отношениях, а для этого нужна стабильность и предсказуемость. Примером такого взаимовыгодного сотрудничества выступает БРИКС, интерес к которому растет с каждым годом.

Экономическое сотрудничество остается ключевым элементом отношений России с другими странами. В 2024 году товарооборот России с Китаем достиг рекордных \$244 млрд, при этом доля высокотехнологичной продукции в экспорте из России в Китай растет. «Страны реализуют масштабные проекты: строительство газопровода «Сила Сибири – 2», развитие транспортного коридора Благовещенск – Хэйхэ и совместные инвестиции в энергетику, сельское хозяйство и технологии. Энергетическое партнерство укрепилось: доля российской нефти в импорте Китая превы-

сила 20%, а газовые поставки составили около 40% от общего объема», – говорит Дмитрий Матюшенков.

Россия развивает ключевые инициативы и с Индией: международный транспортный коридор Север – Юг (МТКСЮ) и сотрудничество в Арктике, особенно вокруг Северного морского пути (СМП). Эти проекты направлены на усиление транзитного потенциала Евразии, снижение зависимости от западных маршрутов и расширение экономического сотрудничества. Как считает Дмитрий Матюшенков, успешное развитие МТКСЮ может увеличить товарооборот между Россией и Индией, снизить зависимость Индии от Суэцкого канала и расширив доступ России к южным рынкам. Арктика, в свою очередь, дает перспективы для логистики, добычи ресурсов и научных исследований, но требует решения вопросов технологической адаптации и урегулирования геополитических трений. Индия, как неарктическая держава, заинтересована в партнерстве с Россией.

Расширение влияния России возможно через технологическое и инвестиционное партнерство, считает Дмитрий Матюшенков. Так, Бразилия заинтересована в российских

инвестициях, особенно в сфере минеральных удобрений, а Россия может предложить сотрудничество в IT, энергетике и других отраслях, усиливая собственную экономику. Кроме того, обе страны для минимизации рисков санкций могут использовать альтернативные финансовые инструменты, включая китайский юань или механизмы БРИКС. Усиление транспортно-логистических связей и взаимное облегчение процедур сертификации товаров также способно повысить эффективность торговли.

«Ключевыми шагами для укрепления отношений станут создание четкой дорожной карты с конкретными целями



swift21/Shutterstock/FOTODOM



Sergey Tarasov/Shutterstock/FOTODOM

**РОССИЙСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ
МНОГОПОЛЯРНОСТИ
СТАНОВИТСЯ ДОМИНИРУЮЩЕЙ
В МИРОВОЙ АРХИТЕКТУРЕ**

и сроками, а также развитие региональной интеграции через ЕАЭС и МЕРКОСУР. Это позволит выстроить гибкое партнерство, избегая жестких соглашений. Помимо этого, необходимо повысить инвестиционную привлекательность России для бразильского бизнеса и наоборот, создав «окна» для информационной и процедурной поддержки», – уверен эксперт.

Роль ШОС, БРИКС и других международных объединений заключается в создании альтернативной системы экономических и политических отношений. В рамках этих организаций продвигается сотрудничество в энергетике,

транспорте, финансируются совместные проекты, развивается взаимная торговля. Россия использует их как инструменты для диверсификации внешних связей, снижения зависимости от западных рынков и технологий, а также

i

МЕРКОСУР – субрегиональное южноамериканское торгово-экономическое объединение. В него входят Аргентина, Бразилия, Парагвай, Уругвай, Венесуэла (членство приостановлено) и Боливия.

для продвижения альтернативных финансовых инструментов – например, расчетов в национальных валютах или совместных платежных системах, независимых от SWIFT. Интеграция ЕАЭС с китайским проектом «Один пояс – один путь» и переговоры о зонах свободной торговли с Вьетнамом, Индией и другими странами усиливают экономическую привлекательность Евразии как единого региона.

РОССИЯ И МИР

Опрошенные эксперты сходятся во мнении, что Россия, выступая архитектором цивилизационного подхода

в глобальной политике, постепенно укрепляет свою роль ключевого, главного игрока в формирующемся многополярном мире. Ее внешнеполитическая стратегия, основанная на принципах суверенного равенства, уважении международного права и противодействию унаследованному от колониализма несправедливому строению, делает нашу страну центром силы, способным сопротивляться «однополярному» доминированию западных держав.

И если оценить расстановку сил, мир уверенно следует по пути создания многополярной модели. Помимо стран Западного мира, некогда

выступавших «законодателями мод» в международной политике, обозначились мощные игроки в Азии, Африке и Латинской Америке. Объединенные идеей построения мира на основе справедливости и культурной идентичности, в скором времени они смогут изменить геополитический порядок, сделав его лучше. Однако это возможно только в том случае, если страны будут поддерживать друг с другом контакты на взаимоуважительных началах. И международные организации выступают надежной платформой для такого диалога.

Таким образом, судьба России неразрывно связана

с глобальными геополитическими процессами настоящего и будущего. Самая большая по территории страна, с богатой историей, населенная талантливыми людьми, по определению не может быть в стороне от создания «правил игры будущего». Роль Москвы в формировании нового мирового порядка не может быть иной, кроме как ведущей. 🇷🇺



АНДРЕЙ ЛОГИНОВ,
ректор РГГУ,
доктор политических наук, профессор:

«В Концепции внешней политики РФ в отдельных пунктах оговорены основные тенденции и перспективы потенциального развития мира с акцентом на многополярность, противодействие неоколониальным процессам и создание нового справедливого мира с опорой на БРИКС, ШОС, СНГ, ЕАЭС, ОДКБ, и другие объединения «с весомым участием России».

Наша страна выступает за верховенство международного права, за равную, неделимую, комплексную и устойчивую безопасность как на глобальном, так и на региональном уровне.

БРИКС и ШОС способны положить начало формированию полицентричного миропорядка, а также помочь созданию новой международной организации. Несмотря на то что БРИКС и ШОС имеют внутренние противоречия и проблемы, их центристские тенденции гораздо выше центробежных. Основными объединяющими моментами в названных организациях стали: многополярность, зоны роста мировой экономики, богатый человеческий и ресурсный потенциал, формирование относительно единых традиционных ценностей.

Президент России Владимир Путин 15 мая 2024 года заявил, что ШОС и БРИКС утвердились в качестве ключевых опор формирующегося многополярного мира. Об этом свидетельствует все увеличивающийся интерес других государств к деятельности этих объединений и рост числа участников».



Karina Eremina/Shutterstock/FOTODOM

РЕВЕРСИВНОЕ

ДВИ ЖЕ НИЕ

ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ
ОСВАИВАЮТ НОВЫЕ РЫНКИ СБЫТА,
А ЗАПАДНЫЙ БИЗНЕС ГОТОВИТСЯ
К ВОЗВРАЩЕНИЮ В РОССИЮ

Итальянский производитель бытовой техники Ariston стал первым западным брендом, объявившим о возвращении в Россию. Накануне этого события президент Владимир Путин отменил передачу активов российской дочерней структуры «Аристон Термо Русь» во временное управление «Газпром бытовые системы». Можно ли говорить, что создан прецедент, какие компании последуют примеру и как их встретит отечественный потребитель?

Текст: Екатерина Нестеренко

i

Сальдо внешней торговли – это разница между объемом экспорта и импорта страны за определенный период. Экспорт – стоимость всех товаров, вывезенных из страны, импорт – стоимость всех ввезенных товаров.

- разрыв логистических и финансовых цепочек;
 - отключение ряда российских банков от международной системы SWIFT;
 - ограничения на инвестиции и доступ к технологиям.
- Отечественные предприниматели нашли альтернативные пути развития бизнеса,

Глобальный рынок переживает период значительных изменений: геополитическая напряженность, уход западных компаний из России, а также введение санкций против нашей страны привели к глубокой трансформации не только российской, но и мировой экономики. Проявились два параллельных процесса. С одной стороны, отечественные экспортеры начали осваивать новые направления. С другой – на фоне потепления отношений между Россией и США все чаще говорят о потенциальном возвращении западных брендов.

НОВЫЕ РЫНКИ СБЫТА

В 2022 году, после начала специальной военной операции, значительная часть мирового бизнеса пересмотрела российское торговое направление. Многочисленные пакеты санкций от Великобритании, ЕС и США затронули не только производителей, но и сферу обслуживания, консалтинга, техники и ПО. Для российских компаний произошло сужение привычных рынков – стран Запада, Европы и Северной Америки. В то же время прекратились поставки оборудования и комплектующих из недружественных стран.

Основными причинами таких изменений стали:

- введение ограничений на экспорт и импорт многих видов продукции;



переориентировавшись на Восток. Россия значительно укрепила экономические связи с Китаем, Индией, Ираном, Турцией и государствами Персидского залива. Выросло взаимодействие с Африкой и Латинской Америкой, где страна активно наращивает присутствие благодаря конкурентным ценам и уходу западных игроков. По-прежнему в приоритете ближнее зарубежье – Казахстан, Армения, Беларусь.

«Это не всегда легкие рынки, но в них есть главное – интерес к сотрудничеству, реальный спрос и желание работать без излишней политизации», – отмечает практикующий инвестор и эксперт по защите капитала Иван Орлов. – Многие решаются через личные связи, репутацию и адаптацию – и это уже не про стандартные экспортные схемы, а про индивидуальный подход».

Наша страна адаптировалась к новым вызовам. Положительное сальдо внешней торговли РФ за 2024 год выросло на 7,79%, до \$150,9 млрд.

По данным Федеральной таможенной службы России за прошлый год, импорт составил \$283 млрд, снизившись на \$2,3 млрд. Экспорт, напротив, вырос на \$8,6 млрд и достиг \$433,9 млрд. Наибольшую его долю занимают минеральные продукты, в том числе нефть и газ. На втором месте – металлы и изделия из них. Третье место – за продовольственными товарами и сельскохозяйственным сырьем.

«В 2024 году российская аграрная продукция поставлялась более чем в 160 стран мира», – говорит инвестиционный советник и основатель компании «Смартдело» Юлия Хайдер. – Основу экспорта АПК составили зерновые культуры – их доля достигла 36,9%. На втором месте расположи-

лась масложировая продукция с долей 20,4%, а на третьем – прочая сельхозпродукция, включая зернобобовые и некоторые масличные культуры (13,8%)».

«Российские предложения особенно востребованы в тех странах, где не хватает локальных решений», – добавляет Иван Орлов. – Есть у отечественных компаний успехи в поставках бытовой техники, мебели и товаров для дома – особенно в регионы, где раньше традиционно доминировали западные бренды».

В сфере услуг конкурентоспособными оказались отечественные образовательные проекты и телекоммуникационные стартапы. Важное место занимает и IT-сфера: производство ПО, электронная коммерция и финтех. Потребители дружественных стран СНГ и Азии проявляют большой интерес к российским разработкам.

Освоение новых рынков дало российскому бизнесу немало преимуществ, прежде всего быстрый рост потребительской базы благодаря меньшей наполненности некоторых ниш товарами. Однако вызовов, с которыми ежедневно сталкиваются отечественные компании, тоже хватает.

Во-первых, это логистика: сложно доставлять и обслуживать товар, особенно если речь идет об оборудовании. Во-вторых, нежелание партнеров вступать во взаимоотношения с производителями из России из-за страха вторичных санкций и сложностей с проведением платежей. В-третьих, проблемы с сертификацией и адаптацией российских продуктов. В каждой новой стране приходится подтверждать, что товары соответствуют требованиям локального законодательства, а также дорабатывать их функционал, упаковку с учетом привычек потребителей. В-четвертых, тормозит экспансию отечественного бизнеса на новые рынки и отсутствие налаженных каналов сбыта: нет построенной сети партнеров и клиентов. Весь процесс приходится выстраивать с нуля.

«Привычные цепочки разрушены, новые требуют времени, вложений и гибкости», – отмечает Иван Орлов. – Сложно и с расчетами: не каждая страна готова проводить платежи напрямую, приходится выстраивать сложные финансовые схемы через третьи юрисдикции».

ВСЕ ДОРОГИ ВЕДУТ В... МОСКВУ

Несмотря на жесткую позицию части западных правительств, крупный бизнес, хотя и неявно, сигнализирует о готовности к возвращению. Причин для этого много – от емкости рынка до желания сохранить оставленные активы.

РОССИЯ УКРЕПИЛА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СВЯЗИ С КИТАЕМ, ИНДИЕЙ, ИРАНОМ, ТУРЦИЕЙ, АФРИКОЙ И ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКОЙ

«Есть масса доказательств того, что Россия, в таких трудных геополитических обстоятельствах, все равно является интересной страной для создания и развития бизнеса. После того как геополитическая повестка начнет улучшаться, российский рынок может принести огромные проценты доходности иностранным игрокам», – отмечает президент клуба по инвестициям «Рантье», профессиональный инвестор Артем Назаров.

По словам эксперта, отдельного внимания заслуживает рынок недвижимости Москвы и Санкт-Петербурга, где окупаемость инвестиций сейчас составляет 10–12 лет в зависимости от ликвидности объекта. Тогда как в Эмиратах или Европе, чтобы отбить вложения, потребуется от 18 лет.

«Чем выше окупаемость, тем более надежный рынок», – говорит Артем Назаров, – поэтому, конечно, все понимают: после завершения СВО и снятия санкций московская недвижимость будет окупаться в диапазоне от 15 лет».

Об интересе инвесторов к России говорит и Иван Орлов: «Многие западные корпорации покидали Россию по политическим или имиджевым сообра-

жениям. В реальности это был болезненный шаг. Особенно тяжело пришлось в сегменте B2B – поставщикам компонентов, оборудования, сырья. Уже сейчас мы наблюдаем «тихое возвращение» в формате прокси-сотрудничества: через третьи страны, под другими брендами, через партнеров. Полномасштабное возвращение зависит от политической обстановки, но интерес и желание остались».

В этих условиях западный бизнес действует через косвенные схемы: поставки идут через дистрибьюторов в Турции, ОАЭ, Китае, используются каналы параллельного импорта и локальный ребрендинг.

«Примером служит Inditex, который вернулся на рынок через арабских посредников», – отмечает генеральный директор «Консалтинговой компании «2Б Диалог» Анна Авдеева. – По оценкам, до 30–40% брендов, объявивших об уходе, фактически продолжают работу в России в обход прямого присутствия. Эта ситуация отражает чисто экономическую логику: компании заинтересованы сохранить долю рынка и прибыли, несмотря на политические ограничения».

КРАСНЫЕ ФЛАГИ

Одного желания западных компаний для возвращения мало. Логика рынка, регуляторная среда и предпочтения потребителя значительно изменились за эти годы. Прежде всего сохраняются ограничения в тех сферах, которые непосредственно подпали под санкции: это технологии двойного назначения, нефтехимия, оборонная промышленность, высокоточное оборудование.

Правительство РФ активно продвигает политику импортозамещения и ограничивает возможность выкупа «стратегических» активов западными инвесторами. Соответственно,

\$151

МЛРД
СОСТАВИЛО
САЛЬДО
ВНЕШНЕЙ
ТОРГОВЛИ РФ
ЗА 2024 ГОД



возможны сложности с получением разрешительных документов и межгосударственных соглашений.

«Владимир Владимирович (президент России Владимир Путин.– Прим. ред.) очень много говорил о том, что действительно должно быть сделано [для возвращения западных компаний], – комментирует Артем Назаров. – В первую очередь это, конечно, соблюдение российских норм и шаблонов безопасности. К примеру, для того же Google с момента введения санкций были выставлены требования о создании серверов на российской территории в целях соблюдения информационной и другой безопасности. Во вторую очередь это должна быть лояльность к политике и экономике страны. А сейчас многие компании пока опасаются показывать лояльность российскому правительству и в принципе России».

Не менее важны восстановление доверия между сторонами и готовность к новым форматам, таким как совместные предприятия, локализация, аутсорсинг. Для многих компаний это будет не просто возврат, а трансформация модели бизнеса в России.

«Ключевой момент – юридическая и операционная

безопасность, – считает Иван Орлов. – Ни один серьезный бренд не пойдет на возвращение, если риски ареста активов или вторичных санкций сохраняются. Второй момент – предсказуемость: экономика может быть сложной, но, если правила игры понятны, работать можно».

ВАС ЗДЕСЬ ЖДУТ?

Потребители в России возвращение западных компаний воспринимают по большей части позитивно и надеются

на увеличение ассортимента. Особенно заметна востребованность в таких отраслях, как ретейл, фармацевтика, IT, бытовая техника, гостиничный бизнес, авиаперелеты. Высокий спрос на мобильные приложения, омниканальные сервисы, премиальные автомобили.

В то же время за последние годы у большинства потребителей появились новые привычки. Выросла лояльность к российским брендам, которые сумели заполнить освободившиеся ниши. Появилась уверенность в необходимости сохранить баланс между отечественными и зарубежными продуктами, чтобы не потерять достигнутые успехи в развитии собственных производств.

«Российские компании готовы конкурировать с иностранцами в отраслях, где обладают технологическими компетенциями, ценовым преимуществом и поддержкой государства: это энергетика, агропромышленный комплекс, металлургия, транспорт и атомная энергетика, – считает Анна Авдеева. – Однако в высокотехнологичных

секторах, потребительской электронике и машиностроении конкуренция затруднена в том числе из-за зависимости от импорта критически важных компонентов».

Опрошенные эксперты отмечают, что возврат крупных западных игроков повысит стандарт клиентского сервиса, наладит новые каналы логистики, простимулирует локальные бренды к инновациям. Возможно формирование новых бизнес-альянсов, обмен опытом, масштабирование успешных отечественных практик через международные коллаборации. Для небольших компаний это шанс и вызов одновременно: с одной стороны, расширится рынок компетенций, появятся новые формы обучения, с другой – востребованы гибкость, скорость принятия решений и запуск новых продуктов.

«Важно понимать: конкуренция – это не только продукт, но и технологии, сервис, логистика, маркетинг. Западные корпорации десятилетиями наращивали компетенции, и с ними тягаться «в лоб» не просто, – считает Иван Орлов. – Зато у российских компаний есть другое преимущество – гибкость, скорость принятия решений, адаптация под рынок. Мы умеем быстро разворачиваться и перестраивать процессы. Если делать ставку на качество, клиентский опыт и честную цену – конкурировать можно. Особенно в странах, где брендовая лояльность не так высока».

ВРЕМЯ СТРАТЕГОВ

Будущее двусторонних связей, по мнению экспертов, зависит в первую очередь от геополитического климата и степени либерализации международного регулирования. Уже сейчас есть осторожный оптимизм относительно стабилизации

обстановки и последовательного восстановления двустороннего товарооборота, в том числе через обложенные минимальными ограничениями юрисдикции (например, Турция, ОАЭ, Сербия).

Большую роль будут играть процессы региональной интеграции – ЕАЭС, БРИКС, ШОС, инициативы по развитию зон свободной торговли. Большинство опрошенных специалистов считает, что в ближайшие годы оживление двустороннего (и многостороннего) сотрудничества неизбежно, однако рынок останется под влиянием национальных стратегий развития, защиты ключевых отраслей и диверсификации внешней торговли.

«На мой взгляд, ситуация в ближайшем будущем, конечно же, не вернется к тому, что была до 2022 года и до 2014 года, – говорит Артем Назаров. – Это, скорее, будет абсолютно новый рынок, где будут появляться и новые российские бренды. Это будет комбинация партнерств, коллаборации со странами БРИКС,

\$434

МЛРД СОСТАВИЛ
ЭКСПОРТ РОССИИ
В 2024 ГОДУ

с азиатскими странами, с Эмиратами. И, конечно же, в этой связи мы увидим абсолютно другие, скажем так, тренды: более мощные, более эффективные, дающие возможность заработать на большой дистанции иным странам».

«Если подытожить: сегодня интересный период, – считает Иван Орлов. – Это время для тех, кто умеет выстраивать стратегию, работать с репутацией, ценить партнерство и держать фокус. Не громкие слова, а системность, дисциплина и гибкость определяют, кто выиграет в новом формате мировой экономики».

Сегодня Россия активно участвует в строительстве новой архитектуры мировой экономики. Активно осваивает восточное, южное и юго-восточное направление, создает новые торговые союзы, наращивает экспорт и занимается локализацией производства. Одновременно рынок готовится к возможному возвращению зарубежных компаний, которые, скорее всего, придут в ином формате и с новым пониманием особенностей российской деловой среды.

Двустороннее движение идет по нарастающей траектории: открываются новые возможности для деловых контактов, совместных проектов, доступа к технологиям и знаниям. В перспективе это может привести к формированию такой сбалансированной системы, когда интересы национального развития и глобального рынка не будут противоречить друг другу. 🇷🇺

**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
ГОТОВЫ КОНКУРИРОВАТЬ
С ИНОСТРАНЦАМИ
В ОТРАСЛЯХ, ГДЕ ОБЛАДАЮТ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

БОРИС ТИТОВ: «НА ГЛОБАЛЬНОМ ПОЛЕ У РОССИИ ЕСТЬ ТЯГА К СПРАВЕДЛИВОСТИ»

Специальный представитель президента Российской Федерации по связям с международными организациями для достижения целей устойчивого развития Борис Титов рассказал о месте России в многополярном мире, об успехе национального бизнеса на новых рынках и условиях, при которых западные компании могут вернуться в нашу страну.

Беседовала Алена Булавка

Как вы определяете концепцию многополярного мира? Какие ключевые признаки многополярности видите в современных международных отношениях и как оцениваете роль России в многополярном мире?

Был ли мир многополярным – большой вопрос. Одни считали так, когда это было выгодно, но другие – наоборот. Россия никогда не признавала однополярность мира, то есть когда все решения надо принимать с оглядкой на одного, как бы самого важного мирового игрока. Мы всегда считали мир многополярным, состоящим из разных культур, цивилизаций, политических и экономических систем, с пониманием того, что и национальная политика, во-первых, должна

учитывать историю и традиции, во-вторых, это нормально, что она ориентируется на национальные интересы.

Да и когда какая-либо из наций получает экономические или политические преимущества по сравнению со всеми, это всегда на какой-то срок. Мир подвижен, в нем всегда кто-то будет выходить вперед, а у кого-то будет происходить откат. Запереть мир

в концепции однополярности практически невозможно, как бы кто этого ни хотел.

Да и посудите сами. Кто был тем самым единственным полюсом. США? Но что тогда скажет Европа, она публично считает себя центром собственной цивилизации. А Китай? Совершенно другая система, чем США. Традиции, экономика, политический строй – уникальное сочетание,

” **Мы в России на своем опыте знаем, что именно уважительные, равноправные отношения в мировой политике – ключ к процветанию**

которое дало Китаю возможность стать ведущей промышленной державой. Как можно представить, что Китай от этого откажется, в пользу чего? Индия, Бразилия – свой путь, свои культуры, они не хотят ограничивать себя чужими рамками, и это справедливо.

Ну и Россия. У нас громадный цивилизационный опыт. Это, пожалуй, наше главное конкурентное преимущество. Мы на своем опыте знаем, что именно уважительные, равноправные отношения в мировой

политике – ключ к процветанию мира, вот этот тезис и продвигает Россия. И возможная цивилизационная роль России – объединять народы, помогать находить им компромиссы, представлять свой опыт многополярности.

Так что многополярный мир – это такой мир, где экономические центры, растущие страны реализуют суверенный подход к развитию, не вторгаются в сферу ответственности других, не навязывают другим свое видение мира.

«Некоторые проблемы невозможно решить в одиночку, сотрудничать выгоднее»

Другое дело – многосторонность, закреплённая ЦУР (Цели устойчивого развития. – Прим. ред.) 17 ООН. Это понимание того, что некоторые проблемы невозможно решить в одиночку, сотрудничать выгоднее, чем тянуть одеяло на себя. Например, в вопросах изменения климата или реализации научных мега-





Павел Бедняков/РИА Новости

проектов. И в вопросах торговли и инвестиций, кстати, тоже.

Вот такое сочетание, разумное сочетание многополярности и многосторонности, – это подход России, я думаю.

Как может со временем измениться роль России в многополярном мире? Какие стратегические интересы России влияют на ее позицию в международной политике?

Мы пережили многое в своей истории. Вытянули тяжелейшую Отечественную войну, сейчас выдерживаем громадное давление Запада. Это, конечно, истокает. Стратегические интересы России –

совершенно не в ущерб другим развиваться, строить такое общество, такую страну, в которой лучше жить в соответствии с национальной мечтой. Это подход не только России. Ну и на глобальном поле у России есть какая-то тяга к справедливости. Мы отстаиваем многополярность, право на равноправное развитие, так как это соответствует нашему национальному духу. Собственно, это должны понять наши оппоненты, мы не ищем доминирования, навязывания нашего взгляда. Но вынуждены отвечать на уколы и провокации, которые в адрес нашей страны нередки.

” Наши интересы – совершенно не в ущерб другим развиваться, строить такую страну, в которой лучше жить в соответствии с национальной мечтой

Как Россия может использовать свои природные ресурсы для укрепления своей роли в многополярном мире?

Да, конечно, для многополярности должны быть инструменты. Иначе «съедят». В мире давно известно какие. Это достаточно независимая финансовая система, это компетенции и – куда без этого – стратегическая военная сила.

Ресурсы – это наши компетенции, но мы не только их должны использовать. Мы должны укреплять свое положение за счет тех вещей, где мы сильны. Это традиционные сектора – нефть и газ, металлургия, атом, космос, ВПК, традиционное сельское хозяйство, то, где мы активно растем, – СПГ, деревообработка, стройматериалы, органическое сельское хозяйство и пищевые продукты, полимеры, а также новейшие – кибербезопасность и ИТ, искусственный интеллект, новые источники энергии, новые материалы. Эти компетенции надо продвигать в многополярном мире.

Каковы экономические последствия многополярности для России?

Последствия мы уже ощутили. Из доллара наша внешняя торговля перешла в другие, независимые валюты. А это меняет принципы валютной политики, накопления валютных резервов, требует проактивной политики финансового регулятора на международном поле, построения принципиально другой системы стимулирования развития. Мы первый этап прошли – научились защищаться от санкций. Теперь второй вопрос: как в этих условиях развиваться?

С другой стороны, мы в какой-то степени стали более устойчивыми. Наши компании впервые с 1990-х годов заняли ключевые позиции на многих внутренних рынках, научились продавать в дружественные страны, мы активнее используем бюджет на поддержку, развитие. То есть главное последствие многополярности – укрепление нашего суверенитета, это достижение хотелось бы сохранить.

Как Россия взаимодействует с другими ключевыми игроками (США, Китаем, Европейским союзом) в контексте многополярности?

С Китаем у нас понимание, как раз сочетание равнополярности и многосторонности. Мы полезны друг другу в экономическом плане, разделяем многие взгляды на глобальную повестку. Это позволяет наращивать торговлю, реализовывать крупные совместные проекты.

США – сейчас это понимание их желания распутать клубок ошибок внешней политики. В России это понимают, подход новой администрации в этом в какой-то степени импонирует. Понятные интересы, конкретные предложения – в этом плане как раз США становятся более многополярными. Отста-

ивают свои интересы и, надемся, будут уважать чужие.

Евросоюз очень конфронтационен по отношению к России как бюрократическая машина, это вызывает ответную реакцию. Поэтому мы вполне логично готовы работать в Евросоюзе с теми членами, которые настроены на конструктивное сотрудничество.

Каковы основные вызовы и возможности для России в отношениях с новыми центрами силы, такими как Индия и Бразилия?

Это интересные рынки, это для нас уже источник дополнительной рабочей силы. Это новые поставщики, о которых мы очень много не знали, и это площадки для нашего бизнеса. Налаживаются системы расчетов, торгово-логистическая

инфраструктура. Думаю, мы можем многое сделать, дополняя компетенции друг друга. Как раз сейчас мы лучше узнаем партнеров.

Какую роль играют международные организации (например, ООН, ШОС, БРИКС) в формировании многополярного мира и как Россия может использовать их для достижения своих целей?

Да, ШОС и БРИКС – это новые оплоты многополярного мира. Нужные, важные площадки. Внутри них есть координация по многим вопросам. Что требуется дальше? Укрепление формальных институтов, прежде всего институтов развития и совместная координация проектов развития, которая позволит задействовать компетенции стран-участниц в лучшей манере.



Павел Бедняков/РИА Новости

” Западные компании должны пройти «фильтрацию» при возвращении на предмет своей пользы для РФ

Геополитика неизбежно находит свое отражение в бизнесе. Хотелось бы поговорить и о наметившемся двустороннем движении, и о новых рынках сбыта для российских компаний. С какими новыми регионами или странами отечественные компании наладили торговые контакты за последние годы?

Российские компании расширяют географию. Безусловно, новый главный акцент на Азию, причем не только на Китай, но и на страны ЮВА – Малайзию, Индонезию, Вьетнам, Лаос, Мьянму. Мы видим это по статистике торговых потоков. Если до 2022 года основным торговым партнером была Европа, то сейчас 75% экспорта – это страны Азии.

Оборот с Индией вырос с 2020 года в пять раз, до \$64 млрд в 2024 году, конечно, в первую очередь за счет минеральных продуктов, но в Индии также больше стали ценить наше продовольствие, нашу металлургию, удобрения.

Растут и обороты с Латинской Америкой, Африкой.

Интересный тренд: наши компании, команды стали активно выходить на рынок услуг. Например, в Бразилии – на рынок аренды средств мобильности, в разных странах – на рынок онлайн-такси, в Индонезии – на рынок недвижимости.

Контакты растут, самые разные.

Какие отрасли российского бизнеса наиболее успешно осваивают зарубежные рынки?

Конечно, сельское хозяйство и пищевая промышленность. Экспорт сельхозпродукции – \$40–45 млрд за последние три года. Наша органическая сельхозпродукция особенно популярна в Китае. Сопряженный товар – удобрения – тоже пользуется высокой популяр-

ностью, в целом химвром – четвертая статья – \$28 млрд по прошлому году.

Сырьевая отрасль удачно перестроилась, в целом с зарубежными рынками она работала и раньше очень тесно. Это номер один нашего экспорта – \$264 млрд по прошлому году.

Стабильно высокие показатели экспорта также показывает металлургия – \$64 млрд по прошлому году.

С какими основными сложностями и барьерами сталкиваются российские предприятия при выходе на новые рынки?

Если в 2022 году главными барьерами были, безусловно, расчеты, логистика и сложность найти партнера, который с тобой будет работать, то, по данным нашего последнего опроса, за 2024 год сейчас ведущей проблемой стали скачки курса рубля, на втором месте осталась логистика, на третьем – дефицит оборотных средств, что связано с высокой банковской ставкой.

Есть ли реальный интерес западных компаний к возвращению в Россию?

Да, конечно, он есть: наш рынок весьма привлекателен, а многие по-настоящему и не уходили. Но сейчас вряд ли стоит считать. Главное – они должны пройти «фильтрацию» при возвращении, и не только на предмет своей выгоды, но и на предмет пользы для экономики РФ.

Какие условия должны быть выполнены для возвращения западных компаний на российский рынок?

Поручение о разработке этих критериев деловым ассоциациям было дано в марте. Перечень

этих критериев еще не опубликован, но предполагается, что для каждой компании условия будут зависеть от того, как она покидала российский рынок. Нанесен ли ущерб разрывом отношений с российскими контрагентами. Позволяли ли компании недружественные действия в отношении России.

Как изменилось отношение потребителей к российским и западным брендам за последние пару-тройку лет?

Да, российские бренды во многих сферах усилили свой вес. Это касается и близкой мне отрасли – отечественного виноделия. Но касается и других сфер – российской одежды, ИТ-сектора,

продукции машиностроения. Просто российской продукции стали потреблять больше. Но при этом и западные бренды сохраняют свой вес и популярность, в том числе люксовые. Можно сказать, соотношение российских и иностранных брендов стало более сбалансированным.

Пик активности российских брендов пришелся на 2023 год, к его концу число российских брендов за полтора года выросло на треть, из всех заявок на регистрацию товарных знаков 85% были из России.

Готовы ли российские компании конкурировать с иностранными?

Российский бизнес очень конкурентоспособен и креативен. Оперативно адаптировался к условиям санкций. В этом, пожалуй, главный результат постсоветского экономического развития.

Есть ли выгода в сотрудничестве с бывшими западными партнерами?

Конечно, есть. Сотрудничество за долгие годы помогло перенять многие компетенции, практики. Западный бизнес создавал и новые стандарты, и конкурентную среду. Но второй раз так, не глядя, уступить ему основные ниши на рынке мы не можем.

Как, на ваш взгляд, будет развиваться ситуация в ближайшее время?

Ситуация будет развиваться исходя из прагматики. Создаст ли политическая ситуация условия для упрощения торговли, инвестиций? Будет ли работа на российском рынке прибыльна для тех компаний, которые хотят вернуться? Как мы в реальности будем защищать наших, отечественных производителей? Ответы на эти вопросы и определяют новый баланс отношений с западным бизнесом. 



«ШОС и БРИКС – это новые оплоты многополярного мира»



НОВЫЙ ПОВОРОТ

Банковский сектор – основа финансовой системы любого государства. В его задачи входит не только обслуживание бизнеса и населения, но и обеспечение экономического роста за счет поддержания инвестиций в экономику и спроса на ключевые товары кредитными продуктами. В этом году Банк России использовал возможность ограничения кредитного предложения через специальный инструмент – антициклическую надбавку, впервые повысив ее значение выше нуля. Также регулятор продолжил ужесточение макропруденциального регулирования. Одновременно на рынке усилилась конкуренция банков и финтех-компаний. Разбираемся, что система может противопоставить очередным вызовам.

Текст: Анна Дубровская

НИВЕЛИРОВАТЬ РИСКИ

Сегодня в России более 300 банков, которые в совокупности показали в 2024 году рекордную прибыль в 3,8 трлн рублей. Но по итогам первых трех месяцев 2025 года очевидно, что этот рекорд будет не просто повторить. В первом квартале текущего года кредитные организации заработали 750 млрд рублей, что на 17% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Окончание программ льготной ипотеки существенно отразилось на динамике новых выдач, они сократились на 42%. В целом выдача розничных кредитов уменьшилась в январе – марте 2025 года более чем в два раза по сравнению с первым кварталом 2024-го.

Согласно последним данным ЦБ РФ, портфель необеспеченных потребительских кредитов за последние два квартала сократился на 3,5%. В то же время уровень «плохих» кредитов повысился до 10,5%, это почти на 3 процентных пункта больше, чем годом ранее.

«Просроченных кредитов было бы больше, если бы мы не ужесточали регулирование. Благодаря принятым мерам риски для финансовой стабильности ограничены. <...> В последние полгода экономика росла, хотя в последние месяцы и сбавила темпы. Большинство компаний остаются прибыльными. Положение банков и других финансовых организаций устойчиво, в том числе благодаря консервативному подходу к регулированию. Сейчас мы не видим угроз для финансовой стабильности. Тем не менее мы внимательно следим за тем, чтобы замедление экономики не стало триггером реализации рисков», – сказал Филипп Габуня, заместитель председателя Банка России, на пресс-конференции по Обзору финансовой стабильности за IV квартал 2024 – I квартал 2025 года.

25 апреля на заседании совет директоров Банка России принял решение оставить ключевую ставку на прежнем уровне – 21%. В итоговом пресс-релизе регулятор не стал подавать сигнал рынку о возможном дальнейшем повышении ставки, а аккуратно допустил ее снижение: «Решения... будут приниматься в зависимости от скорости и устойчивости снижения инфляции и инфляционных ожиданий. В рамках базового сценария это предполагает среднюю ключевую ставку в диапазоне 19,5–21,5% годовых в 2025 году и 13–14% годовых в 2026 году». Впрочем, ранее Банк России неоднократно говорил, что снижение возможно, только если будут достигнуты целевые показатели по инфляции, которая с 9,9% в мае 2025 года должна упасть до 4% в 2026 году.

По словам Эльвиры Набиуллиной, главы Банка России, чтобы этого добиться, необходимо сохранять жесткую ДКП. Что и происходит. В частности, с 1 апреля Банк России установил макропруденциальную надбавку в размере 20% на прирост требований банков в рублях или в иностранной валюте к крупным компаниям с повышенной долгой нагрузкой.

Имеются в виду юрлица с кредитными обязательствами перед банком свыше 50 млрд рублей и 2% от капитала банка. Теперь если финансовая организация захочет выдать новый кредит такому заемщику, он будет взвешиваться по более высокому риск-коэффициенту

для целей расчета капитала. То есть банку для роста задолженности таких компаний потребуются больше капитала по сравнению с кредитованием заемщика с меньшим объемом кредитов. Безусловно, это будет делать и без того дорогие кредиты еще дороже для крупных заемщиков.

Регулятор обеспокоен ростом задолженности компаний с относительно слабыми долговыми метриками: общая долговая нагрузка, покрытие процентных платежей операционной прибылью и тому подобное.

В работе с физическими лицами с 1 апреля 2025 года для банков регулятором также вводятся макропруденциальные ограничения в ипотеке. Ранее Банк России ограничивал сделки необеспеченного кредитования с заемщиками с высоким уровнем предельной долгой нагрузки (ПДН). С третьего квартала 2025 года ограничения коснутся пула ипотечных заемщиков. В частности, с 1 июля банк не сможет иметь среди своих ипотечников, оформивших кредит для покупки жилья в новостройке, более 2% заемщиков с предельной долгой нагрузкой свыше 50% и первоначальным взносом менее 20%. Кроме того, у банков может быть совокупно максимум 5% выдач ипотеки с первоначальным взносом менее 20% у заемщиков с ПДН ниже 50% и кредитов с первоначальным взносом более 20% с ПДН выше 80%.

Доля ипотечников с высокой ПДН на вторичном рынке также регулируется. Банк сможет позволить себе только 10% заемщиков с ПДН выше 50%, если показатель LTV (loan-to-value – соотношение остатка основного долга по ипотечному кредиту и справедливой стоимости предмета залога) превышает 80%.

Макропруденциальные лимиты коснутся также авто-



Денежно-кредитная политика – ДКП – это комплекс мер Центробанка по управлению ценовой стабильностью в стране. Важнейший инструмент ДКП – ключевая ставка.

i

Макропруденциальное регулирование

– система специальных мер, стимулирующих банковскую систему снижать риски в отдельных классах активов, где регулятор видит признаки «перегрева», то есть вероятность фактической реализации кредитных рисков, что может негативно отразиться на системе в целом.

Предельная долговая нагрузка – ПДН, соотношение ежемесячных платежей по кредитам к доходу заемщика.

кредитов и нецелевых потребительских кредитов под залог транспортного средства. Так, в выдачах банков с универсальной лицензией доля таких ссуд заемщикам с ПДН 50–80% не должна превышать 20%, с ПДН выше 80% – 5%.

И наконец, еще одним инструментом от Банка России по охлаждению кредитования выступает антициклическая надбавка, которую с 1 февраля сделали на уровне 0,25 п.п., а с 1 июля она составит уже 0,5 п.п.

Напомним, в регуляторном поле она появилась с 2016 года, но всегда имела нулевое значение. Как пояснил РБК руководитель группы рейтингов финансовых институтов АКРА Валерий Пивень, антициклическая надбавка подразумевает, что достаточность капитала кредитной организации должна быть выше установленного законом сначала на 0,25 п.п., а потом и на 0,5 п.п. Отличие антициклической надбавки от всех остальных мер в том, что она ограничивает потенциал роста бизнеса банка сразу по всем направлениям. Причем регулятор говорит о возможности повышения этого показателя до 1 п.п.

В 2023 году расходы банковского сектора России на резервы под кредитные убытки составили 1,8 трлн рублей. В 2024 году их объем немного снизился – до 1,7 трлн рублей. Однако на фоне роста процентной нагрузки и замедления темпов роста экономики в целом кредитные риски и соответствующие резервы очевидно вырастут.

Целенаправленное охлаждение рынка кредитования приводит к переходу банков к транзакционной модели бизнеса и продвижению комиссионных продуктов.

Качественное управление доходностью и рисками банков невозможно без глубокого си-

стемного анализа собственных и клиентских данных с учетом изменений операционной среды, поэтому кредитные организации – лидеры в создании аналитических платформ и технических решений. Одновременно с этим на рынке растет число и масштабы деятельности финтех-компаний, которые, не будучи так сильно зарегулированы по сравнению с бан-

ками, создают финансовые продукты, создающие достойную конкуренцию классическим банковским сервисам.

ВСЕ – В ФИНТЕХ

Согласно расчетам портала SmartRanking.ru, в 2024 году выручка 100 крупнейших финтех-компаний России достигла 231 млрд рублей, что на 15% больше, чем годом ранее.

Ожидаемо в лидерах рынка – платежные сервисы и финансовые маркетплейсы. Впрочем, это связано с тем, что кредитные организации сегодня – скорее полноценные экосистемы, нежели отдельные финтех-компании.

Технологичные компании в финансовой сфере и не попадающие в рейтинг финтех-компаний, так называемые необанки (банки, которые не имеют операционных офисов и предоставляют

популярные финансовые услуги через мобильные приложения), «отбирают» у классических кредитных организаций клиентов. Финтех-компании подкупают потребителей более продуманными мобильными приложениями, сниженными комиссиями за переводы и активной интеграцией с другими сервисами из инвестиционной сферы и E-commerce.

Традиционные банки могут делать такие же «коллаборации», например, с теми же финтех-компаниями. Это может стать одним из путей развития наряду с внедрением технологии Open banking (открытый интерфейс), суперприложений (мобильные приложения, которые объединяют несколько сервисов) и персонализацией услуг на основе Big data и искусственного интеллекта. Активным развитием собственных экосистем, частью которых является финтех-направление,

сейчас занимается большинство крупнейших банков.

И это оправданно, так как клиенты беспрепятственно переходят из банка в банк, из одного сервиса в другой. И кредитные организации стремятся создать наиболее удобный и длинный клиентский путь внутри собственной экосистемы. Поэтому классические банки, которые останутся обычными «поставщиками» кредитно-сберегательных продуктов, рискуют упустить клиентов. Но важно не переборщить и перед развитием новых продуктов экосистемы тщательно проверять их востребованность у потребителей.

Банк России также обратил внимание на рост банковских экосистем, считая, что это непрофильная банковская деятельность и потому должна быть ограничена. С октября 2026 года регулятор начнет внедрять риск-чувствительный лимит для банковских вложений в экоси-

В 2024 году резервы под кредитные убытки составили 1,7 трлн рублей

стемы и непрофильные активы. Это так называемые иммобилизованные, не приносящие процентный доход активы, а именно: вложения в недвижимость или землю, доли в непрофильных компаниях, включая нефинансовые сегменты экосистемы, или активы, осевшие на балансе в качестве залогов по непогашенным кредитам. К 2030 году лимит на них будет доведен до 30% от капитала банка.

Обсуждение риск-чувствительного лимита началось еще в 2021 году. Банк России уже тогда отмечал, что неконтролируемое разрастание экосистем может привести к увеличению доли иммобилизованных непрофильных активов.

Александр Данилов, директор департамента банковского регулирования и аналитики ЦБ РФ, в интервью «Интерфаксу» говорит, что «целевой уровень лимита планируем оставить прежним – 30%. Начнем с лимита в 100% и в течение пяти лет снизим его до целевого. По сравнению с первоначальным графиком введения лимита планируем более плавный переход, что смягчит влияние на капитал в первые три года введения лимита. Это даст банкам время, чтобы адаптироваться: продать избыточные активы или обеспечить покрытие капиталом тех активов, которые они считают необходимыми для построения своих экосистем».

i

Макропруденциальная надбавка

– инструмент ЦБ РФ для управления рисками, обязывающий коммерческие банки выделять больший объем капитала на выдачу кредитов клиентам с высокой долговой нагрузкой по сравнению с кредитованием остальных клиентов.

Макропруденциальные лимиты

– максимальная допустимая доля отдельных видов кредитов с повышенным риском в общем портфеле кредитов соответствующего вида.

Антициклическая надбавка

– дополнительная надбавка к достаточности капитала банков.

Комиссионные продукты – финансовые продукты, связанные с получением банком определенного вознаграждения – комиссии – за их предоставление: расчетно-кассовое обслуживание, брокерские и депозитарные услуги, эквайринг и т.д.



КАПИТАЛЬНЫЙ ВОПРОС

Управление капиталом в условиях ужесточения регулирования – одна из самых обсуждаемых сегодня тем в банковском секторе.

Запас капитала в системе есть. Норматив общей достаточности капитала банковского сектора на 1 апреля 2025 года составляет 13%. Однако он неравномерно распределен, а впереди банки ждет восстановление надбавок к нормативам достаточности: в результате минимальное значение норматива общей достаточности с учетом применимых надбавок вырастет с 9% по состоянию на 1 апреля 2025 года до 12% на 1 января 2028. И, конечно, встает вопрос о пополнении капитала новыми источниками, например, субординированными облигациями, а также об эффективном использовании активов с точки зрения влияния на норматив. Одним из инструментов является секьюритизация – сложный финансовый продукт, позволяющий «разгрузить» баланс и капитал банков.

«Рост требований к нормативам достаточности будут стимулировать банки к разгрузке балансов и поиску новых источников капитала, поэтому мы уже видим рост числа сделок по секьюритизации», – говорит Татьяна Наумлинская, главный финансовый директор ПСБ. – Будем честны, это сложные сделки, требующие существенного времени для их подготовки и затрат на поддержание инфраструктуры расчетов. Самое главное – внутренние системы должны быть достаточно технологически зрелыми, чтобы обеспечить выделение однородных портфелей и поддержание их в должном объеме. Поэтому на рынок секьюритизации выходят главным образом наиболее технически продвинутые игроки. Мы в ПСБ тоже рассматриваем такую возмож-



Секьюритизация – инструмент финансового рынка, при котором различные виды активов объединяются в пулы и преобразуются в ценные бумаги, затем продаваемые инвесторам. В качестве объединенных активов могут выступать ипотечные кредиты, автокредиты, долговые обязательства. В ходе процесса секьюритизации банк или другая компания собирает однородные активы и передает их специальной компании. Она, в свою очередь, выпускает под полученные активы облигации или другие ценные бумаги и реализует их на фондовом рынке.

Субординированные облигации (суборды) – это долговые ценные бумаги, держатели которых в случае банкротства эмитента получают выплаты после всех остальных кредиторов, то есть риски инвестиции в такой инструмент у инвестора значительно выше, чем в обыкновенные облигации. Данный финансовый инструмент включается в источники дополнительного или добавочного капитала в зависимости от условий. Срок обращения субордов – не менее 5 лет. Суборды могут быть бессрочными, то есть не иметь конечной даты погашения.

Облигации федерального займа (ОФЗ) – долговые ценные бумаги, выпускаемые Министерством финансов Российской Федерации.

Дюрация (от англ. duration – «продолжительность») – это период времени до момента полного возврата инвестиций.

Купонный доход (купон) – это денежная выплата держателям облигаций от эмитента (компании или госоргана, выпустившего эти облигации). Размер купона задается в процентах от номинала – цены облигации при ее выпуске.

Макробуфер – капитал, который банки формируют на случай возможных шоков.

ность. В целом оба механизма (секьюритизация и суборд) – удел крупных и эффективных игроков».

ИГРА ВДОЛГУЮ

Еще одно следствие проводимой сейчас Банком России ДКП – переоценка ОФЗ. Как сообщило Министерство финансов России, в 2024 году оно разместило облигации федерального займа (ОФЗ) на общую сумму 4,37 трлн рублей по номиналу, объем вырученных от продажи ОФЗ средств

составил 4,002 трлн рублей при плане на год в 3,921 трлн рублей. Более 95% ОФЗ купили российские коммерческие банки. В первом квартале кривая доходности ОФЗ с переменным купонным доходом пошла вниз. В отдельные дни кривая доходности, по данным Минфина, Московской биржи и «Эксперт РА» падала с 21,5 до 15,5% или с 18,6 до 13,1%. Наибольшему снижению подвергались ОФЗ с дюрацией 30 лет.

Это не вызвало паники: рынок ожидает смягчения ДКП,

а значит, роста доходности ОФЗ. К тому же ОФЗ – это игра вдолгую и на горизонте 10 лет купонный доход может существенно меняться десятки и сотни раз. Уязвимость банковской системы из-за переоценки ОФЗ минимальна, считают многие эксперты. Однако для страховки советуют диверсифицировать высоколиквидные активы, расширяя портфель за счет акций и корпоративных облигаций.

Несмотря на то что начало 2025 года уже стало для многих компаний во главе с банками «проверкой на устойчивость», игроки рынка настроены оптимистично. Гибкость и готовность к изменениям остаются главными конкурентными преимуществами в новых экономических реалиях. Долгосрочные прогнозы по оценке финансового сектора и экономики России в целом остаются позитивными.

«ВВП продолжает расти, но более умеренными темпами. Это подтверждается как данными статистики, так и рядом оперативных индикаторов. В том числе компании, входящие в наш мониторинг, теперь дают более сдержанные оценки

текущего производства товаров и услуг. Инвестиционная активность находится вблизи высоких уровней прошлого года. Подавляющее большинство опрошенных нами предприятий планируют либо сохранить, либо нарастить объем инвестиций в этом году», – сказала Эльвира Набиуллина во время одного из последних советов директоров Банка России.

Аналитики «Эксперт РА» также указывают, что введение макропруденциальных надбавок в розничном кредитовании позволило сформировать банкам к концу первого квартала 2025 года макробуфер в объеме 1,2 трлн рублей, или 3% ссудной задолженности населения.

Сейчас, чтобы развиваться, государству необходимо соблюдать баланс между борьбой с инфляцией и поддержкой экономического роста, компаниям – оптимизировать долговую нагрузку и углубиться в цифровую трансформацию, а банкам – делать ставку преимущественно на гибкость в управлении капиталом и технологичность для минимизации рисков. 🇷🇺



ТАТЬЯНА НАУМИНСКАЯ, главный финансовый директор ПСБ:

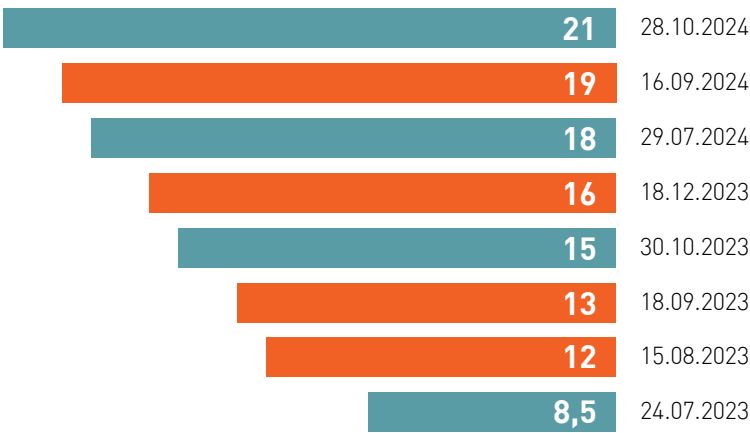
«И нашим клиентам, и нам приходится адаптироваться к новым реалиям. Есть классическое определение трансмиссионного механизма ДКП – влияние ставок на модели инвестиционно-сберегательного поведения ключевых игроков в экономике и, как следствие, на инфляцию. Мы понимаем, что «круги на воде» расходятся шире. Рост требований к нормативам достаточности будут стимулировать банки к разгрузке балансов и поиску новых источников капитала, поэтому мы уже видим рост числа сделок по секьюритизации.

Что касается показателя достаточности капитала, то данные по банковской системе в целом говорят, что достаточность капитала находится на комфортном уровне: на 1 апреля Н1.0 находится на уровне 13%. То есть если мы возьмем минимальные требования к нормативу, добавим к нему небольшой уже управленческий запас в 50–100 базисных пунктов, то система в 2025 году может выдать еще порядка 30–40 трлн рублей кредитов в дополнение к ожидаемому 15% росту.

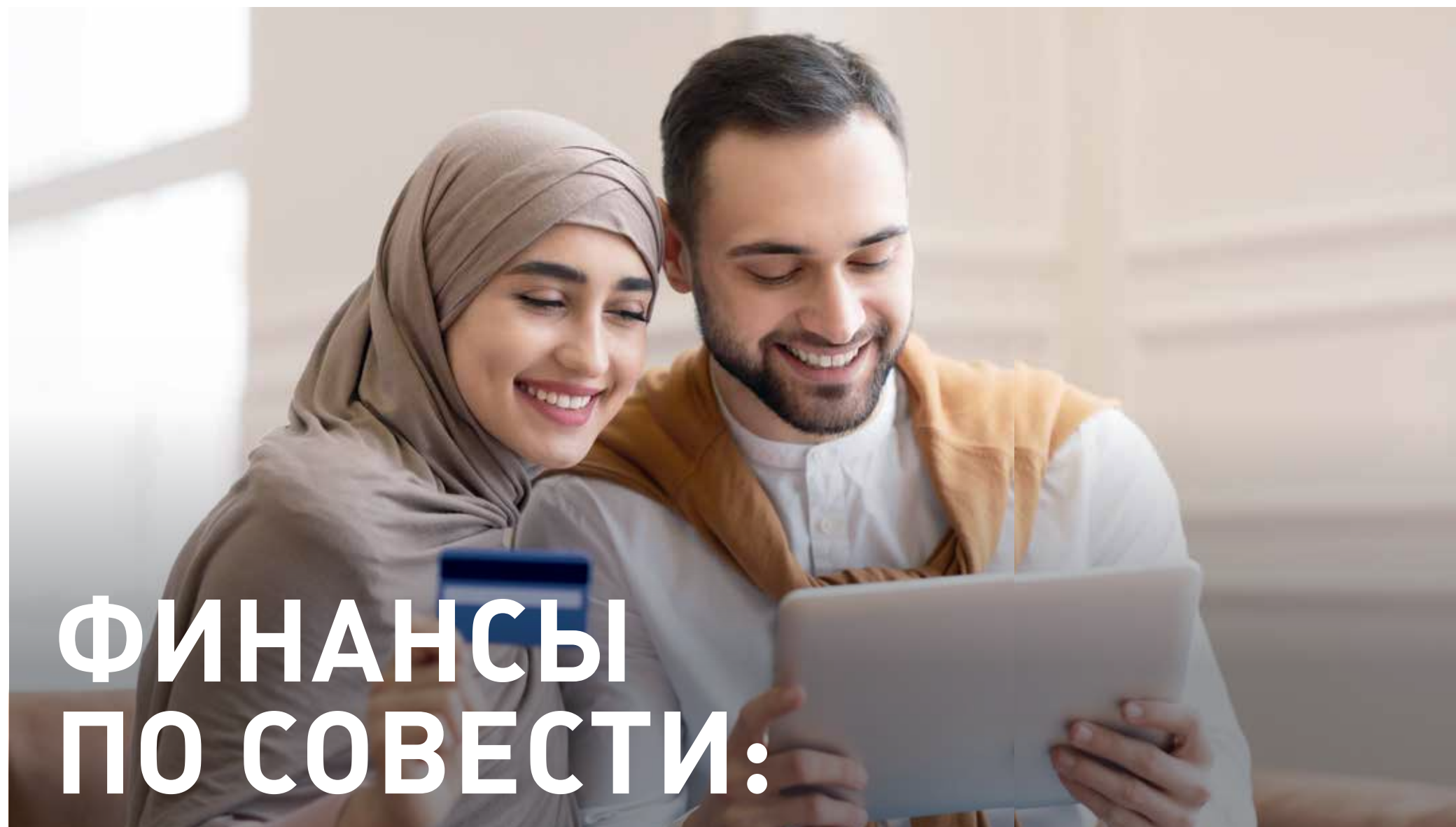
Кажется, что мы в комфортной зоне. Конечно, этот капитал неравномерно распределен. Конечно, управленческие ориентиры по уровню достаточности могут быть выше. Но, скорее всего, ряду заемщиков придется искать новых кредиторов, поддерживать такую «скамейку запасных».

Ну а банкам, конечно, к такой ситуации не привыкать. Мне кажется, что балансировать между собственными рисками и поддержкой заемщиков мы научились хорошо. Спасибо всем кризисам, что мы прошли».

ГРАФИК ИЗМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ В РОССИИ, %



Источник: ЦБ РФ



Prostock-studio/Shutterstock/FOTODOM

ФИНАНСЫ ПО СОВЕСТИ:

КАК ИСЛАМСКИЙ БАНКИНГ ЗАВОЕВЫВАЕТ РОССИЮ

В 2024 году мировой рынок исламских финансовых активов впервые превысил \$4,5 трлн. Ежегодно его доля увеличивается на 10–12%. Об этом прессе в феврале 2025 года рассказал генеральный секретарь Генерального совета исламских банков и финансовых институтов (CIBAFI) Абделилах Белатик. Инструменты партнерского банкинга внедрены более чем в 80 странах мира. Какая перспектива у них в России, рассуждают эксперты.

Текст: Екатерина Нестеренко

ПО ШАРИАТУ

Потенциал исламского банкинга в нашей стране составляет не менее 1 трлн рублей. Такие цифры приводит депутат Госдумы Анатолий Аксаков в интервью РБК. По его словам, эксперимент по внедрению такого вида финансирования, который начался в 2023 году, будет продлен до 1 сентября 2028 года. Закон об этом планируют принять до начала осени текущего года. Регионы-участники останутся прежними – Татарстан, Башкирия, Дагестан и Чечня, однако их число могут увеличить. По словам депутата Госдумы РФ, войти в пилотный проект хотят не менее десятка субъектов.

Исламский бантинг появился в 60-х годах XX века, когда

религиозные лидеры мусульманских стран разработали специальный свод правил для финансовых организаций. По словам управляющего партнера «Консалтинговой компании «2Б Диалог» Бориса Богоутдинова, исламский бантинг сегодня занимает около 7–8% мирового финансового рынка. Основные центры – страны Персидского залива, Юго-Восточная Азия (Малайзия, Индонезия), Турция и Пакистан. Активно развивается он в Африке и на Ближнем Востоке. В отличие от традиционного европейского банкинга, он основан не только на экономических, но и на религиозных и этических принципах, в данном случае на принципах

Основные принципы исламского банкинга

- Запрет на рибха (ростовщичество или проценты). Ислам запрещает взимание или выплату процентов по займам. Это означает, что банки не могут предоставлять классические кредиты. Любые доходы должны быть связаны с реальной экономической активностью – торговлей, производством товаров, предоставлением услуг и т.д.
- Разделение прибыли и убытков (мудароба, мушарака). Банк и клиент выступают как партнеры и совместно делят риски, прибыль и убытки в зависимости от успеха бизнес-проекта.
- Запрет на гхарар (неопределенность, спекуляции). Все финансовые операции должны быть максимально прозрачны, а условия сделки заранее четко определены.
- Инвестиции только в халяльные сферы. Запрещено финансировать отрасли, связанные с алкоголем, табаком, игорным бизнесом, оружием и прочими активами, противоречащими исламской этике.

шариата. Подход к решению финансовых вопросов, основанный на справедливости, сегодня привлекает не только мусульман, но и представителей других религий.

«Если в традиционном банке риск принимает на себя заемщик, то в исламском – кредитор несет долю риска вместе с клиентом, – отмечает дирек-

тор по коммуникациям группы Denim Игорь Петров. – Это достигается путем совместных инвестиций или сделок аренды. Еще один важный аспект – запрет спекуляций и неопределенности. Операции должны быть прозрачными и понятными всем сторонам сделки».

«Все продукты и услуги исламского банка проходят согласование с шариатским советом – группой исламских специалистов, которая следит за соответствием деятельности банка нормам шариата, – рассказывает финансовый консультант Инна Филатова, автор книги «Семейные финансы – это просто». – При этом большое внимание уделяется социальной ответственности. Например, обязательно соблюдение zakat – налога на благотворительность в размере



ДМИТРИЙ МАКЕЕВ,
заместитель
председателя ПСБ:

«Мы запустили партнерский автофакторинг – это эксклюзивный продукт, аналогичного которому сейчас на рынке нет, поэтому мы видим в нем большую перспективу. Вторая группа продуктов – исламские расчетные счета и исламские карты, которые мы разработали в том числе для компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью. Мы отмечаем, что предприятия не только Татарстана, но и России в целом все чаще и чаще обращаются на Восток и ведут свою внешнеэкономическую деятельность с компаниями мусульманского мира, и мы предлагаем им свою помощь в таких сделках».

2,5% от имущества, с помощью которого поддерживают нуждающихся».

Исламский банкинг предлагает альтернативные традиционным финансовые инструменты. Среди наиболее популярных:

- Мурабаха – торговое финансирование. Банк приобретает товар по просьбе клиента и перепродает его с заранее согласованной наценкой. Прибыль банка составляет маржа – разница между закупочной и продажной ценой.
 - Мудараба – доверительное управление. Один партнер (банк или клиент) предоставляет капитал, другой – управляет проектом. Прибыль делится согласно договоренности, а убытки несет инвестор, если не доказана халатность управляющего.
 - Мушарака – совместное инвестирование (партнерство). Обе стороны вкладывают средства и делят прибыль пропорционально своему участию.
 - Иджара – исламский лизинг. Банк приобретает актив (например, транспорт, оборудование или недвижимость) и предоставляет его в аренду по фиксированной цене. После окончания оговоренного срока клиент может выкупить актив по остаточной стоимости.
 - Сукук – исламские облигации, где вместо финансового долга оформляется доля в активах или инвестиционном проекте. Держатель сукука получает доход от эксплуатации актива.
- «Исламский банкинг больше похож на совместный бизнес, где все делят и прибыль, и риски, – поясняет управляющий директор ГК Lime Credit Group (МФК «Лайм-Займ») Олеся Киселева. – Примеры исламских финансовых продуктов,

которые ярко иллюстрируют партнерский подход, – это мудараба и вадиа. Мудараба – ситуация, когда клиент предоставляет капитал, а банк управляет им, получая долю от прибыли. Например, человек вкладывает 1 млн рублей, банк инвестирует в торговый центр, а прибыль делится 70/30. Вадиа – аналог депозита, хранение средств с гарантией возврата, но без начисления процентов. Банк может использовать эти деньги, но обязан вернуть по первому требованию».

ИСЛАМСКИЙ БАНКИНГ В МИРЕ...

Первые исламские банки появились в середине XX века. Уже через несколько лет, в 1970–1980-е годы, крупнейшими центрами халяльных финансов стали Саудовская Аравия, ОАЭ, Кувейт, Малайзия и Турция. Сегодня банкинг по шариату, по данным Исламского банка развития, представлен во многих странах от Юго-Восточной Азии до Африки и Европы. В большинстве государств его доля составляет 30–50% от всей банковской системы, а в Иране и Судане – превышает 50%.

В Европе одним из лидеров направления стала Великобритания. Исламский банк, деятельность которого полностью соответствует законам шариата, был открыт в Лондоне еще в 2004 году. В Германии, во Франции, в Италии и других странах ЕС запущены пилотные проекты по развитию исламских финансов. Интерес к ним наблюдается и в странах СНГ – Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане, Таджикистане.

«Сегодня исламская финансовая система занимает не более 2% мирового рынка банковских активов, однако темпы роста превышают показатели традиционных банков», – отмечает Игорь Петров.

По мнению экспертов, большой потенциал для развития

Все операции в исламском банкинге должны быть максимально прозрачными и понятными – здесь нет места неопределенности и спекуляциям

направления есть и в немусульманских регионах.

«Причина в том, что этот принцип – не только про религию, но и про этичность взаимодействия, про честные и партнерские отношения. Именно поэтому в той же Европе многие клиенты исламских банков – немусульмане, которых привлекает понятная логика: нет скрытых процентов, – рассказывает Олеся Киселева. – В России такой сценарий тоже возможен.

...И В РОССИИ

Россия начала эксперименты с исламским банкингом в 1990-е, однако долгое время его объем оставался невысоким из-за отсутствия четкого регулирования. Основными центрами развития стали регионы с мусульманским населением.

Ключевые этапы развития:

- В 2010-е годы появились первые современные исламские финансовые организации, такие как «ЛяРиба Финанс», «Татарстанский исламский инвестиционный дом», проекты в этой сфере начали реализовывать ПСБ, Сбер и Альфа-банк.

- В 2023 году стартовал пилотный проект на федеральном уровне: в четырех регионах – Татарстане, Башкортостане, Чечне и Дагестане – приняты законы, позволяющие офици-

ально оказывать исламские финансовые услуги.

По словам Эльмиры Асяевой, доцента кафедры мировых финансовых рынков и финтех РЭУ имени Плеханова, пилотный проект, начавшийся в России два года назад, предполагает ослабление ряда законодательных ограничений для кредитных учреждений, осуществляющих исламское финансирование. В частности, с них снят запрет на ведение торговой деятельности, поскольку в исламском банкинге нельзя зарабатывать за счет процентов, вознаграждение финансовых организаций зависит от результатов торговых сделок.

Сегодня в реестр участников эксперимента по партнерскому финансированию входит 32 финансовые компании, которые могут совмещать исламские и традиционные виды кредитования. Среди востребованных услуг: исламская ипотека, мурабаха для малого бизнеса, коллективные схемы инвестирования и халяльное страхование (такафул).

Одним из первых исламский банкинг в нашей стране



стал развивать ПСБ. Во время XVI Международного экономического форума «Россия – Исламский мир: KazanForum» (проходил 13–18 мая) банк получил фетву (заключение) от Камиля хазрата Самигуллина, главы Духовного управления мусульман РТ, муфтия Татарстана, что позволит предлагать клиентам банка исламский расчетный счет, исламскую карту и партнерский автофакторинг.

Новый продукт от ПСБ полностью соответствует нормам исламских финансов и международному стандарту AAOIFI (международная организация, устанавливающая стандарты в сфере исламских финансов). Все расчеты максимально прозрачны, а платежи и условия зафиксированы заранее. Предложение от ПСБ способствует росту регионального бизнеса и расширяет возможности граждан воспользоваться финансовыми инструментами, соответствующими нормам шариата.

PRO & CONTRA

«Главное преимущество исламского банкинга – это справедливость, – считает Олеся Киселева. – Если бизнес прогорит, банк разделит с ним убытки, а не заставит расплачиваться одному. Все условия оговариваются заранее, поэтому нет скрытых комиссий и клиент точно знает, какой будет, допустим, переплата за квартиру и что она внезапно не вырастет. Конечно, это преимущество звучит достаточно провокационно, поскольку клиенты действующих финансовых институтов, пользователи кредитов и займов, также хотят прозрачности. Безусловно, справедливый подход нужен в любых вариантах кредитования или инвестирования. Суть и отличия – в деталях и нюансах, в особенностях структуры продуктов и услуг исламского банкинга».

Исламский банкинг становится популярным в немусульманских странах по ряду причин. Во-первых, отсутствие процентов делает систему более прозрачной для клиентов и снижает нагрузку на малый и средний бизнес. Во-вторых, участие банка в реальной экономической деятельности снижает риски финансовых пузырей и спекуляций. В-третьих, этические ограничения, которые накладывают на ряд продуктов кредитные организации, вызывают доверие со стороны традиционных и религиозных групп, в том числе и не исповедующих ислам. И в-четвертых, гибкость инструментов позволяет адаптировать предложения банков для различных сфер бизнеса: от недвижимости до агроиндустрии.

При этом важной проблемой для развития исламского банкинга стала адаптация федерального законода-

тельства, налоговых норм и регулирования: для полноценной работы необходимо прописывать инструменты, не подпадающие под стандартные определения кредита, лизинга и облигаций.

«Исламский банк может участвовать в прибылях и убытках партнера (клиента), что не соответствует российскому законодательству. Также исламский банк может покупать и перепродавать товары, то есть заниматься торговой деятельностью, что тоже противоречит действующим нормам – отмечает Равиль Асмятуллин, руководитель программы «Исламские финансы» Института мировой экономики и бизнеса РУДН.

Исламский банкинг сегодня занимает около 7–8% мирового финансового рынка с совокупными активами более \$3 трлн

Авто по шариату

Партнерский автофакторинг ПСБ рассчитан на официальных автодилеров, зарегистрированных на территории Республики Татарстан и работающих на рынке не менее трех лет. Новое решение позволит своевременно обновлять ассортимент и предлагать покупателям автомобили, востребованные на рынке.

Ключевые параметры автофакторинга:

- сумма лимита: до 350 млн рублей;
- размер обеспечительного платежа: 20% от стоимости выкупаемых автомобилей;
- максимальный срок обратного выкупа: до 180 дней для легковых автомобилей и до 210 дней – для грузовых;
- факторинг распространяется на наиболее ликвидные марки: Lada, Haval, Chery и другие.

Есть и другие существенные моменты:

- Конкуренция с традиционными банками, которые зачастую предлагают более быстрые и простые решения благодаря устоявшейся инфраструктуре.
- Проблемы с обеспечением надежного контроля: не везде хватает квалифицированных шариатских советников.
- Недостаточная информированность клиентов и специалистов, ограниченная сеть банковских отделений.

«Один из факторов, который препятствует развитию исламского банкинга в России и привлечению разных клиентов, состоит в том, что предложений почти нет. Пилотные проекты или отдельные услуги есть в Татарстане и Дагестане, но в остальных регионах люди часто даже не знают, что такое исламский банкинг. Соответственно, если банки начнут активно рассказывать о своих продуктах, их особенностях, плюсах, возможностях, которые принесет их использование, спрос будет», – уверена Олеся Киселева.

БОЛЬШЕ ЧЕМ БАНКИНГ

Устойчивый рост мировой халяльной индустрии создает отличные перспективы для развития исламского банкинга не только в мусульманских странах, но и на новых рынках, в том числе и в России. Страна, на территории которой проживает около 20 млн мусульман, граничит с целым рядом исламских государств и заинтересована в инвестициях из стран Ближнего Востока.

Не стоит забывать и о рекордно высокой ставке рефинансирования. Сегодня многие предприниматели ищут более лояльные условия для поддержания и развития собственного бизнеса и начинают присматриваться к новым финансовым инструментам.

«Исламские финансы наиболее эффективны в тех сферах, где есть реальные активы, – говорит Олеся Киселева. – Например, в сельском хозяйстве: банк может купить технику, передать ее фермеру, а прибыль делится после продажи урожая. Или, скажем, в строительстве: вместо кредита на дом банк становится партнером и получает долю от сделки. Еще исламские финансы хороши для стартапов: банк разделит риски и поможет советом. А вот для спекуляций на бирже они не подойдут, поскольку это не соответствует принципам и ключевым запретам исламского банкинга».

Все это, по мнению опрошенных экспертов, в ближайшие годы может привести к расширению исламских финансовых продуктов в крупнейших банках, а также к совместным проектам с зарубежными исламскими банками. Не исключено также появление «исламских окон» в традиционных отделениях крупных городов. Кроме того, российская банковская система, являющаяся одной из самых передовых в мире, обкатав кредитование по шариату, может выходить с этим предложением на зарубежные рынки.

Однако путь этот не будет простым. Для популяризации исламского банкинга понадобится приложить немало усилий: например, обучить грамотных специалистов, которые смогут ква-

лифицированно обслуживать сделки и доносить до клиентов необходимую информацию, разработать IT-инфраструктуру, а главное, тщательно продумать законодательную поддержку финансовых организаций на федеральном уровне.

Исламский банкинг – это не просто система финансовых услуг, основанных на религиозных принципах, это полноценная альтернатива традиционному банкингу, которая ставит во главу угла справедливость, ответственность и вклад в реальную экономику. Устойчивый рост интереса к халяльным инструментам во всем мире нельзя объяснить только религиозными или демографическими причинами. Во многом он связан с поиском новых, более этических подходов к финансам. И в нашей стране инструмент способен стать еще одним драйвером экономического роста. 🇷🇺



БЛАГОСОСТОЯНИЕ ПРИ ЛЮБОЙ ПОГОДЕ

Формирование долгосрочного инвестиционного портфеля предполагает владение активами в течение нескольких лет. Долгосрочный инвестор не думает о срочной распродаже портфеля – он готов к высокой волатильности своих вложений. Такие колебания могут быть значительными, но долгосрочные инвесторы знают: рынок, как правило, восстанавливается и приносит доход. О том, как формировать портфели для любой погоды на рынке, рассказывает старший вице-президент – директор департамента управления благосостоянием ПСБ Алексей Жоголев.

Процесс инвестирования тесно связан с постоянным мониторингом вновь поступающей информации. Частный инвестор – человек, а не робот, а значит, ему свойственны различные поведенческие особенности и когнитивные искажения, ему сложнее следовать определенной дисциплине при принятии решений, оставаться хладнокровным и рациональным. Эффект FOMO (fear of missing out – «страх упустить возможность») может значительно увеличить риск портфеля инвестора, так как способен привести к импульсивным сделкам в портфеле (например, к покупке инструментов, которые быстро растут, но могут быть переоценены) и, наоборот, к преждевременной продаже активов, скорректировавшихся в своей стоимости, но обладающих потенциалом к росту. Это часто приводит к недостаточной диверсификации и увеличению волатильности портфеля.

Передача своего капитала в доверительное управление значительно упрощает жизнь инвестора: портфельный управляющий обладает опытом и знаниями, необходимыми для принятия обоснованных инвестиционных решений. Конечно, инвестор вынужден в таком случае согласиться с определенной «потерей контроля» над своими инвестициями. Однако грамотный подход к формированию



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

долгосрочного портфеля означает поиск компромисса между ограничением допустимого для частного инвестора риска (инвестор не потерит больше, чем он готов) и делегированием рутины управления портфелем профессионалу (поиск инвестиционных возможностей для максимизации дохода). Как же осуществляется поиск такого баланса?

Долгосрочный горизонт инвестирования позволяет создавать более рискованные по своей структуре портфели. Например, портфель инвестора в возрасте 20 лет может содержать существенную долю вложений в акции, поскольку инвестиционный горизонт для восполнения возможных убытков длиннее. В случае значительных падений на рынке он сможет дождаться восстановления и получить прибыль. Напротив, человек предпенсионного возраста не может позволить себе крайне рискованный портфель, поэтому для более зрелых инвесторов важно со-

средоточиться на более стабильных и менее волатильных активах.

При инвестировании на долгий срок важно сформировать портфель, диверсифицированный между различными классами активов, в таком случае он будет меньше подвержен стрессу от рыночных колебаний, изменению макроэкономической ситуации и даже геополитическим рискам. Так называемая идея всепогодного портфеля используется при формировании долгосрочных инвестиционных решений. В УК ПСБ для этого есть все необходимые продукты. Они станут базой тех самых всепогодных решений для широкого круга инвесторов с различными предпочтениями по приемлемому уровню риска, желаемой доходности и горизонту инвестирования. УК ПСБ предлагает широкий спектр продуктовых решений: фонды денежного рынка, облигаций и золотого рынка, линейка продуктов регулярно пополняется и оптимизируется, что по-

зволяет управляющим всегда иметь необходимые инструменты во всех ключевых классах активов.

В чем преимущество такого подхода? Управление инвестициями осуществляется, по сути, на двух уровнях:

На первом уровне формируется структура портфеля по основным классам активов в соответствии с инвестиционным профилем клиента: от наиболее консервативного, сконцентрированного в основном в защитных инструментах денежного рынка и облигациях, до наиболее консервативного, сфокусированного на акциях. При этом для каждого из них сохраняется принцип «всепогодности», то есть обязательного включения и прочих активов для достижения диверсификации. Общий риск портфеля снижается, при этом вложения сохраняют потенциал доходности и при неблагоприятной конъюнктуре финансового рынка.

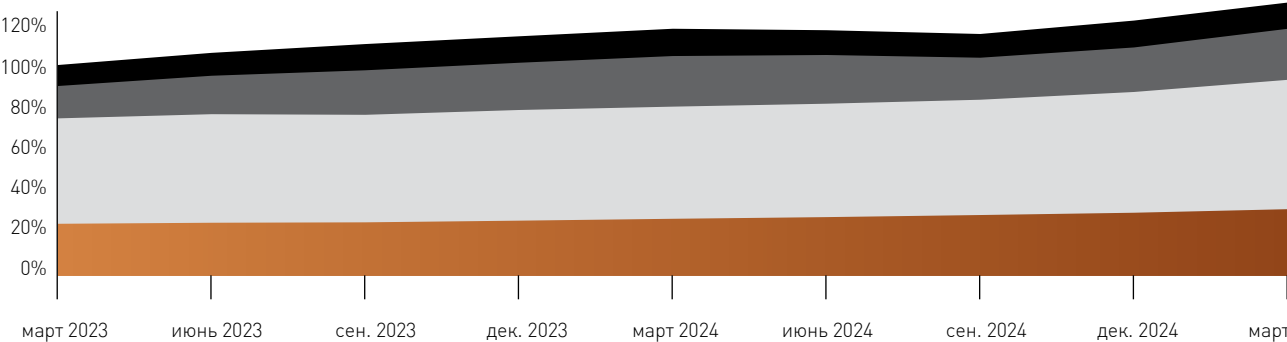
Умеренно-консервативный портфель подойдет инвестору, который желает сохранить большую часть общей стоимости портфеля, но готов взять на себя некоторый риск для защиты от инфляции.

Такой подход позволяет соблюдать баланс: прибыль должна расти, но чересчур рисковать не стоит. В обычных условиях инвестор рассчитывает на доход, а в кризисных ситуациях в основном старается просто сохранить капитал.

Основная доля вложений размещается в активах с риском ниже среднего. Диверсификация рисков достигается за счет умеренных вложений в акции и валютные инструменты.

УМЕРЕННО-КОНСЕРВАТИВНЫЙ, %

25%	50%	15%	10%
УК ПСБ — Финансовая подушка	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Облигации	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Акции	УК ПСБ — Курс на Восток



На втором уровне происходит управление активами внутри фондов. В основе всех биржевых фондов УК ПСБ – активная стратегия управления. Это означает, что управляющие находятся в постоянном поиске инвестиционных возможностей в рамках выделенного им мандата. Например, в фонде акций управляющий может по своему ком-

петентному суждению отклоняться от пропорций вложений, заданных его бенчмарком (индексом Московской биржи): приобретать акции в большей или меньшей пропорции, отказаться от приобретения каких-либо акций из индексного перечня либо, наоборот, приобрести акции, не включенные в него. В фонде облигаций управляющий обладает

возможностью активно регулировать процентный риск – изменять дюрацию портфеля, мигрировать из сегмента облигаций с фиксированным купоном в сектор флоутеров и обратно. В фонде золота – приобретать не только сам металл, но и ценные бумаги (акции и облигации) золотодобытчиков и других компаний сектора драгметаллов.

Активное управление приносит результаты, заметные и клиентам, и всему рынку. Несмотря на сложную макроэкономическую обстановку, фонды УК ПСБ регулярно занимают лидирующие позиции в рейтингах. Согласно данным Investfunds, Фонды «Финансовая подушка», «ПРОМСВЯЗЬ – Оборонный» и «ПРОМСВЯЗЬ – Облигации» за год, в период с марта 2024 года по март

2025-го, стали лучшими среди всех открытых облигационных фондов со стоимостью чистых активов более 1 млрд рублей. Это высокая планка, однако этим успехом команда управляющих УК ПСБ не ограничивается: первые два фонда из названных заняли первые два места по доходности среди всех открытых и биржевых фондов, инвестирующих в акции или облигации.



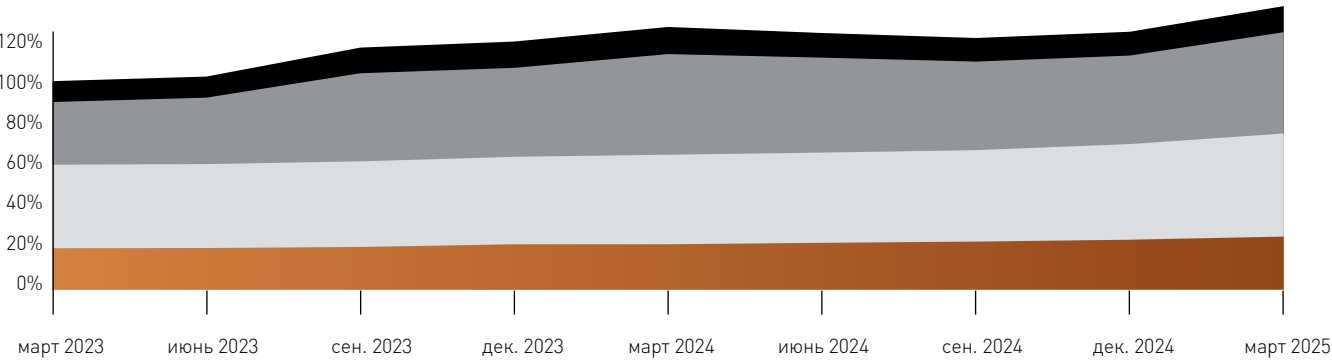
Сбалансированный портфель подойдет инвесторам, которые хотят роста капитала и готовы выдерживать умеренные колебания рынка акций.

Сбалансированный портфель представляет собой компромиссный вариант между агрессивным и умеренным портфелями с доходностью выше среднего.

Состав портфеля разделен почти поровну между высокорискованными активами и бумагами с умеренной доходностью, при этом небольшой перевес капитала, как правило, наблюдается в пользу второй группы активов.

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ, %

20%	40%	30%	10%
УК ПСБ — Финансовая подушка	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Облигации	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Акции	УК ПСБ — Курс на Восток



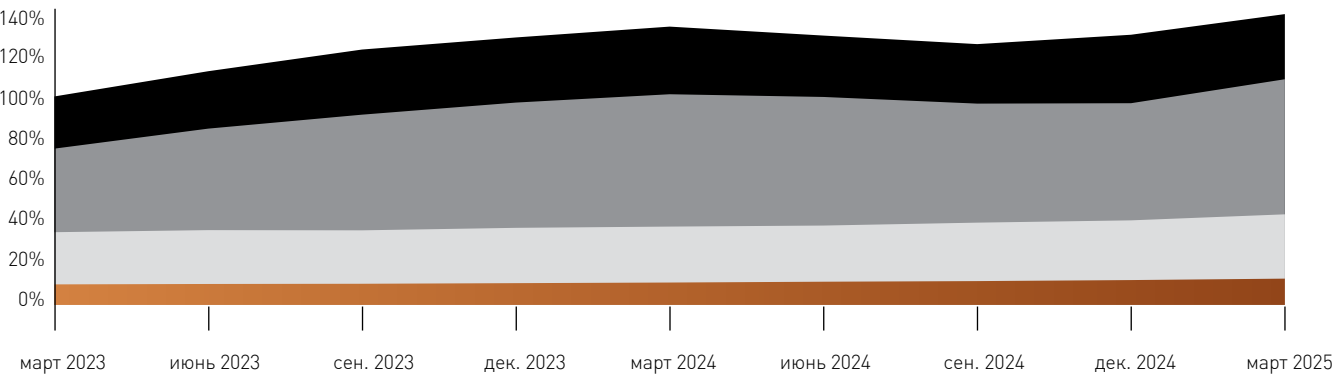
Умеренно-агрессивный портфель подойдет инвесторам с длительным временным горизонтом (обычно более пяти лет) и средним уровнем толерантности к риску.

Такой портфель сочетает умеренный риск с возможностью получения достойной прибыли и рекомендуется людям, готовым принимать определенные риски, но уже имеющим опыт инвестиций.

Структура портфеля имеет более высокую концентрацию в рискованных активах и бумагах с доходностью выше средней.

УМЕРЕННО-АГРЕССИВНЫЙ, %

10%	25%	40%	25%
УК ПСБ — Финансовая подушка	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Облигации	УК ПСБ — ПРОМСВЯЗЬ - Акции	УК ПСБ — Курс на Восток



Использование стандартизированных инструментов и двухуровневой модели управления портфелями в значительной степени упрощает риск-менеджмент: он производится на каждом уровне по отдельности, приводя к значительной экономии человеческого и ИТ-ресурса при принятии решений. Это в конечном счете делает доверительное управление

портфелями более доступным для инвесторов с небольшим стартовым капиталом: текущий входной порог в 10–12 млн рублей в индивидуальном доверительном управлении может быть кратно снижен. Схожий подход УК ПСБ планирует реализовывать и при создании совместных продуктов со своими партнерами: например, логику всепогодных портфелей ПИФ

можно применить при создании решений на основе долевого страхования жизни (ДСЖ) и цифровых финансовых активов (ЦФА). Реализация таких продуктов упростит путь к формированию благосостояния не только инвесторам с различным риск-профилем, но и с разными предпочтениями по способу взаимодействия с финансовым рынком. 🇷🇺



Не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Результаты инвестирования в прошлом не определяют доходов в будущем. Государство не гарантирует доходности инвестиций в ценные бумаги. ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка». Правила фонда зарегистрированы ФСФР России 10.09.2004 за № 0258–74112789. ОПИФ рыночных финансовых инструментов «ПРОМСВЯЗЬ – Оборонный». Правила фонда зарегистрированы ФСФР России 09.12.2010 за № 2004–94173468. ОПИФ рыночных финансовых инструментов «ПРОМСВЯЗЬ – Облигации». Правила фонда зарегистрированы ФСФР России 23.03.2005 за № 0335–76034355. ОПИФ рыночных финансовых инструментов «ПРОМСВЯЗЬ – Акции». ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовый поток». Правила фонда зарегистрированы Банком России 23.06.2022 за № 5007. ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Курс на Восток». Правила фонда зарегистрированы Банком России 15.12.2022 за № 5223.

ИНДЕКС

ИНВЕСТИЦИОННО-СБЕРЕГАТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЯН

ПСБ совместно с Научно-исследовательским финансовым институтом (НИФИ) Министерства финансов РФ и Аналитическим центром НАФИ подготовил новое исследование, основанное на измерении индекса инвестиционно-сберегательной активности россиян (ИСИАР). Его цель – представить обществу, государственным институтам и предпринимателям актуальную информацию об уровне инвестиционно-сберегательной активности населения.

По результатам шестой волны замера ИСИАР его значение составило 52,5 пункта из 100. За прошедший год индекс снизился с 53,5 до 52,5 пункта, что отражает общую стабильность инвестиционной активности, однако динамика его компонентов оказалась разнонаправленной.

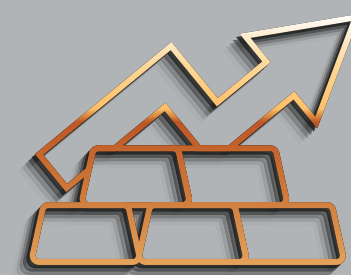
ИСИАР ВКЛЮЧАЕТ 4 КОМПОНЕНТА

- 1 Инвестиционная и сберегательная грамотность.** Оценка уровня знаний об инвестиционных продуктах и базовых способах сбережения финансовых и нефинансовых активов.
- 2 Доверие населения по отношению к игрокам рынка сбережений и инвестиций.** Оценка уровня доверия банкам и инвестиционным компаниям.
- 3 Отсутствие барьеров на пути к регулярным вложениям.** Оценка распространенности мифов об инвестициях, способности распознать признаки финансовых пирамид.
- 4 Перспективы развития рынка сбережений и инвестиций (по мнению россиян).** Оценка благоприятности вложений в текущих условиях и готовности к использованию инвестиционных продуктов в будущем.

Инвестиционная осведомленность россиян

ИНВЕСТИЦИОННАЯ И СБЕРЕГАТЕЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Три основные сберегательные стратегии россиян



22%

«СБЕРЕГАЮЩИЕ»
СНАЧАЛА ОТКЛАДЫВАЮТ ЧАСТЬ ДОХОДА, А ПОТОМ ТРАТЯТ ОСТАТОК НА ТЕКУЩИЕ НУЖДЫ

41%

«ПОТРЕБИТЕЛИ»
СНАЧАЛА ТРАТЯТ ЧАСТЬ ДОХОДА, А ЗАТЕМ ОТКЛАДЫВАЮТ ОСТАТОК СРЕДСТВ

35%

«ФАТАЛИСТЫ»
ТРАТЯТ ВСЕ ДЕНЬГИ И ВООБЩЕ НЕ ОТКЛАДЫВАЮТ, ПОТОМУ ЧТО НЕ ВИДЯТ В ЭТОМ СМЫСЛА И (ИЛИ) НЕ ИМЕЮТ ВОЗМОЖНОСТИ

НАЛИЧИЕ СБЕРЕЖЕНИЙ У РОССИЯН

42%

ИМЕЮТ СБЕРЕЖЕНИЯ

58%

НЕ ИМЕЮТ СБЕРЕЖЕНИЙ

16%

ИМЕЮТ ОПЫТ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

СПОСОБЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, КОТОРЫЕ ЗНАЮТ РОССИЯНЕ

Покупка недвижимости с целью выгодной перепродажи

54%

Покупка иностранной валюты с целью перепродажи при выгодном курсе

41%

Покупка государственных облигаций

29%

Взносы в негосударственные пенсионные фонды

23%

Накопительное страхование жизни

23%

Вложение в ПИФы и биржевые фонды

21%

Обезличенные металлические счета

12%

Передача капитала в доверительное управление

12%

Инвестиционная осведомленность инвесторов

ТИПЫ ИНВЕСТОРОВ

38%

«КОНСЕРВАТИВНЫЕ»

9%

«АГРЕССИВНЫЕ»

48%

«УМЕРЕННЫЕ»

ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ ИНВЕСТОРОВ О ЦФА*

67%

ИНВЕСТОРОВ
ЗНАЛИ ИЛИ ЧТО-ТО
СЛЫШАЛИ О ЦФА

17%

ХОРОШО ПОНИМАЮТ,
ЧТО ТАКОЕ ЦФА

50%

ЧТО-ТО СЛЫШАЛИ,
НО ПЛОХО
РАЗБИРАЮТСЯ

33%

ВПЕРВЫЕ
СЛЫШАТ О ЦФА

*ЦФА – финансовый инструмент, удостоверяющий право на активы, которые существуют в виртуальной форме (денежные требования, владение эмиссионными ценными бумагами, участие в капитале непубличного акционерного общества, требования передачи эмиссионных ценных бумаг).

НАЛИЧИЕ СБЕРЕЖЕНИЙ У ИНВЕСТОРОВ И ФОРМА ИХ ХРАНЕНИЯ

85%

ЕСТЬ СБЕРЕЖЕНИЯ

Вклад в банке под процент

59%

Инвестиции

48%

Наличие накоплений дома

31%

Текущий счет в банке (не вклад)

25%

МНЕНИЕ РОССИЯН ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ,%

31%

56%

13%

полностью доверяют
скорее доверяют
затруднились с ответом
или не доверяют

РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ МИФОВ ОБ ИНВЕСТИРОВАНИИ

инвесторов разделяют мнение, что можно самостоятельно освоить основы инвестирования и делать грамотные вложения

84%

инвесторов не согласны, что инвестирование – занятие для спекулянтов, которое приносит легкие деньги

77%

инвесторов рассчитывают на государство в вопросе сохранности своих сбережений и инвестиций

51%

инвесторов скорее согласны с тем, что для успешных инвестиций необходимо обладать специальным экономическим образованием

43%

инвесторов скорее согласны, что занятие инвестициями отнимает много времени

41%

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МИНИМАЛЬНОЙ СУММЕ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ (РУБ.)

10 000

СРЕДИ ИНВЕСТОРОВ

30 000

СРЕДИ НЕИНВЕСТОРОВ

СПОСОБЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, КОТОРЫМИ ИНВЕСТОРЫ ПЛАНИРУЮТ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ В БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ

47%

Покупка акций

26%

Покупка золота
и драгметаллов

25%

Покупка государственных
облигаций

20%

Вложения в ПИФы

16%

Взносы в негосударственные
пенсионные фонды

16%

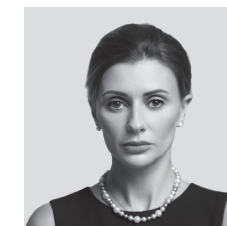
Покупка корпоративных
облигаций

11%

Обезличенные металлические
счета

6%

Передача капитала
в доверительное управление



ВЕРА ПОДГУЗОВА,
старший вице-президент, директор
по внешним связям ПАО «Банк ПСБ»:

«Индекс ИСИАР, как точный барометр, фиксирует и рост числа россиян, вступивших на инвестиционный путь, и важные нюансы их поведения. Мы видим преобладание консервативных стратегий – это фундамент, на котором можно строить уверенность. Однако данные последнего исследования ярко высвечивают и вызовы: лишь каждый шестой инвестор хорошо понимает суть цифровых финансовых активов (ЦФА), до сих пор распространены многочисленные мифы об инвестициях.

Эти данные не просто цифры, а ориентиры для действий. Для ПСБ ключевая задача – сделать инвестиции не уделом избранных, а доступным инструментом для достижения личных целей каждого. Мы активно работаем над снижением порога входа, предлагая решения, стартующие с сумм, которые россияне считают реалистичными. Параллельно мы усиливаем образовательные программы, чтобы развеять непонимание вокруг новых инструментов, таких как ЦФА, и помочь инвесторам различать реальные возможности на финансовом поле».



ГУЗЕЛИЯ ИМАЕВА,
генеральный директор
Аналитического центра НАФИ:

«В шестой волне исследования мы изучили отношение инвесторов к цифровым финансовым активам. Наши данные показывают: 67% инвесторов уже слышали о ЦФА и почти 70% проявляют интерес к их использованию в будущем. Но при этом лишь 8% имеют практический опыт операций с такими активами.

ЦФА занимают промежуточное положение: с одной стороны, они встроены в регулируемое поле и получают поддержку финансовых институтов, с другой – воспринимаются как нечто новое, отличающееся от привычных инструментов. Сейчас, на фоне цифровизации финансовой системы (включая цифровой рубль), открываются возможности для развития рынка ЦФА. Для реализации этого потенциала необходимо решить две ключевые задачи: преодолеть существующие барьеры восприятия и повысить уровень доверия к этим активам».

«СЕРЕБРЯНЫЕ»



Evgeny Atamanenko/Shutterstock/FOTODOM

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

В 2024 году в России более чем на треть выросло число людей старше 56 лет, зарегистрировавших собственное дело, – такие данные приводят аналитики «Деловой среды». На фоне перегретого и высококонкурентного рынка молодежного предпринимательства возрастные стартаперы наращивают темп без громких заявлений, но с устойчивой мотивацией.

Текст: Далия Магди

ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО

«Серебряные» предприниматели приходят в бизнес не за венчурными деньгами и не ради хайпа. У каждого – свои причины: желание дальнейшей реализации в профессии, поиск финансовой независимости, воплощение давней идеи, мечты, наконец, стремление вести активный образ жизни даже на пенсии. Так или иначе, для этих людей предпринимательство становится новым форматом жизни.

Сегодня запуск бизнеса после 60 не исключение, а норма. Бывшие инженеры запускают производство, управленцы идут в консалтинг, наставничество стало отдельной профессией, где возраст – это ценность. Освоение цифровых платформ, маркетинговых и CRM снимает территориальные и физические ограничения, расширяя возможности людей.

«Поддержка государства тоже играет роль, – комментирует Анна Бабиц, бизнес-психолог, коуч, медиатор, член профессионального сообщества «Культура управления бизнеса». – Для граждан старшего возраста работают курсы переподготовки, образовательная программа «Московское долголетие». Пенсия становится не поводом остановиться, а той самой подушкой безопасности, которая дает возможность рискнуть. «Серебряным» предпринимателям уже не хочется суеты, но появляется желание сделать что-то по-настоящему важное. Это не просто про доход. Это про реализацию. Если не сейчас, то когда?»

Зрелость часто ассоциируется с осторожностью. Но на практике именно эта осторожность оказывается преимуществом. Люди 60+ запускают бизнес, они умеют считать, не переоценивают себя, все тщательно планируют и трезво взвешивают имеющиеся ресурсы. Это не «второй шанс», а логичное развитие. По данным опросов компании «Деловая среда», среди самых популярных сфер у «серебряных» стартаперов – право, бухгалтерия, образование, реклама, услуги для семьи и локальное производство. Эти направления объединяет одно: они позволяют опереться на личный опыт. Бывшие учителя открывают онлайн-школы, врачи – частные кабинеты и службы ухода.



AYO Production/Shutterstock/FOTODOM

Как рассказывает бизнес-психолог, кандидат психологических наук Алена Никольская, к ней нередко обращаются граждане в летах, которые в качестве новой жизненной стратегии выбирают предпринимательство. Она вспоминает двух подруг 73 и 78 лет, которые жили в небольшом городке и захотели изменить свою судьбу. Проанализировав возможности пенсионеров и их склонности, психолог посоветовала им развиваться в общепите. «Дамы вспомнили, что еще в молодости хотели открыть пекарню, поскольку одна из них прекрасно готовит, – говорит Алена Никольская. – Мы проработали весь путь от запуска до готового продукта. Подруги вложились в маленькую кафешку на пару столов: одна готовила выпечку, вторая встала

за прилавком. В течение нескольких лет бизнес-хобби разрослось в небольшую сеть заведений с наемным персоналом. Я продолжаю с ними общаться и могу сказать, что сейчас они выглядят лучше, чем 10 лет назад, когда только создавали заведение. Бизнес держит в тонусе».

Помимо внутренней мотивации, зрелых предпринимателей отличает высокая подготовка. По словам Алены Никольской, бизнес на пенсии открывают высокоинтеллектуальные люди: у 77% из них есть высшее образование, а у 25% – и несколько «вышек». В отличие от молодых коллег, которые порой двигаются методом проб и ошибок, предприниматели 60+ действуют осознанно и методично. Они также демонстрируют и более качественную коммуникацию с государственными структурами, что упрощает запуск и снижает риски, связанные с юридическими ошибками.

i

Проект «Московское долголетие» – программа мэрии Москвы, в рамках которой пенсионерам предлагают различные бесплатные активности – от танцев и рукоделия до обучения работе на компьютере и в смартфоне.

ТАКАЯ РАЗНАЯ ПОМОЩЬ

Растущий интерес к зрелому предпринимательству стимулируют государственные и частные институты. Сегодня в распоряжении начинающих бизнесменов старшего возраста – налоговые каникулы, льготные кредиты по программе «1764», гранты до 350 тыс. рублей, помощь от центров «Мой бизнес» и участие в акселераторах. Некоторые из этих инициатив адаптированы под специфику 50+.



pikselstock/Shutterstock/FOTODOM

Банки и корпорации также подключаются к формированию экосистемы: проводят лекции по финансовой и цифровой грамотности, настраивают консультационную поддержку. Все это снижает барьеры выхода на рынок. Однако есть и свои подводные камни.

«Господдержка для зрелых предпринимателей пока недостаточно адаптирована. Например, курсы цифровизации часто рассчитаны на молодежь, а упрощенные налоговые режимы не всегда учитывают специфику малого бизнеса пенсионеров. Цифровое взаимодействие – отдельная проблема: даже если человек готов учиться, интерфейсы госуслуг или банковских приложений не всегда

интуитивны для новичков», – говорит Ляля Амаева, психолог.

В числе барьеров, которые по-прежнему тормозят развитие бизнеса 60+, эксперты называют недоверие. Причем недоверие со всех сторон. Как говорит серийный предприниматель, создавшая более 20 бизнесов, издатель и главный редактор «Энциклопедии для детей «Аванта+» Мария Аксенова, бизнесмены старшего возраста сталкиваются с предвзятостью и стереотипами на каждом шагу. Контрагенты сомневаются, «в теме ли» человек. Сотрудники, особенно младшие, склонны воспринимать зрелого предпринимателя как временно-го наставника, но не как лидера. Банки – как клиента с повышенным риском. Отчасти решить проблему,

по мнению опрошенных экспертов, мог бы социальный менеджер – человек, который сопровождает пожилого предпринимателя при оформлении документов, получении услуг, регистрации статуса. Необходимо также развивать специализированные сервисы, например, маркетплейсы для бизнесменов зрелого возраста, где проще найти свою аудиторию и обменяться опытом.

По мнению опрошенных экспертов, возрастные стартаперы нуждаются в предсказуемости: понятные формы заявок и интерфейс, возможность задать вопрос без долгого ожидания на линии. И как отмечают сами бизнесмены, нужны шаблоны – не абстрактные обучающие кейсы, а рабочие сценарии: как оформить франшизу, как подать заявку, как

вести налоговый учет. Именно такие «мелочи» определяют, станет ли зрелый человек предпринимателем или махнет рукой.

«Главные отличия предпринимателей «элегантного» возраста от молодых – в приоритетах, отношении к риску, инвестициям, масштабированию. Молодые легки на подъем и готовы вложиться в бизнес своими или заемными средствами, невзирая на риски. А люди старшего возраста долго раскачиваются и просчитывают каждую деталь, десять раз отмерят, один – отрежут», – комментирует «серебряный» предприниматель Назифе Османова, основатель сети парикмахерских «Вдохновение», руководитель модельного агентства IMA Lemre и Первого визового центра.

ЖИЗНЬ ПО СВОИМ ПРАВИЛАМ

Один из символов предпринимательства в зрелом возрасте – Харланд Сандерс, основатель KFC. Ему было 62, когда он остался без работы и начал ездить по стране с рецептом жареной курицы, пытаясь найти рестораны, готовые его поддержать. Большинство отказывало. Он обивал пороги, ночевал в машине, пока не встретил первых партнеров. Сегодня KFC – глобальная франшиза, а имя «полковник Сандерс» стало брендом.

Есть и другие истории, не менее вдохновляющие. Лаура Ингрэм основала Laura's Lean Beef в 60 лет, после того как ее мужу диагностировали высокий холестерин. Вместо того чтобы пойти по стандартному пути, она создала альтернативу: говядину без избыточного жира, без антибиотиков, без гормонов. Бренд быстро завоевал доверие покупателей, потому что за ним стояла честная мотивация и четкое понимание потребностей своей аудитории. Ингрэм не только вложила в качество продукта, но и выстроила грамотную коммуникацию – телевидение, радио, печатные СМИ. Уверенность в миссии и внимание к деталям сделали свое дело.

«Но и в России сегодня есть примеры, которые подтверждают: зрелый бизнес не просто возможен – он уже работает. Инженер и выпускник Военмеха Виталий Ильин в 68 лет приобрел

i

Программа «1764» –

программа льготного кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства по ставке до 15,75%. Доступна предприятиям, чья основная или дополнительная деятельность связана с розничной и оптовой торговлей, сельским хозяйством, внутренним туризмом, наукой и техникой, здравоохранением, образованием, обрабатывающей промышленностью, ресторанным бизнесом, бытовыми услугами.

приносит около 600 тыс. рублей в год, а клиенты ценят стабильность, качество и человеческое лицо бренда», – комментирует Юлианна Юталова, председатель профессионально-студенческого объединения «Экологическая журналистика» РУДН.

Рост числа предпринимателей 60+ не случайная волна, а отражение демографической реальности: поколение беби-бумеров остается активным, включенным и полным ресурсов. Но чтобы этот потенциал стал устойчивой частью экономики, нужна инфраструктура: курсы повышения цифровой грамотности, доступные продукты от банков, менторские программы, построенные на реальном опыте. Не менее важны сообщества – горизонтальные связи, где зрелые предприниматели могут делиться знаниями, находить партнеров, обсуждать ошибки и успехи. Возраст становится не ограничением, а капиталом. Когда опыт превращается в предпринимательский ресурс, начинается, пожалуй, самый честный и осознанный этап в профессиональной жизни. [📌](#)



Robert Kneschke/Shutterstock/FOTODOM

Для того чтобы предприниматели 60+ чувствовали себя уверенно, необходима рабочая среда, где все устроено понятно, открыто и без предвзятости



sweet_tomato/Shutterstock/FOTODOM

КВН В ОФИСЕ

Компании, использующие креатив в своей стратегии, превосходят конкурентов по ключевым финансовым показателям: 67% демонстрируют рост выше среднего по рынку, а 74% – более высокую стоимость бизнеса. К таким выводам пришли в компании McKinsey. Разбираемся, как внедрить творческий подход и не потерять консервативную часть потребителей.

Текст: Далия Магди

БИЗНЕС НА МИЛЛИОН

Креативность – это особая работа ума, она требует выхода за пределы привычной рутинной деятельности, говорит Наталия Ростова, сооснователь PR-агентства Mediacom.Expert. Творческим решением может стать даже незначительная деталь: новый способ использования бизнес-инструмента или оригинальный подход к реализации привычных процессов.

Летом 2009 года основатели компании Airbnb, дизайнеры Брайан Чески и Джо Геббиа, всерьез задумались над проблемой: платформа не демонстрирует ожидаемых темпов роста. Предприниматели выбрали необычный путь исследования: вместо стандартного анализа статистики они лично посетили 24 объекта размещения, зарегистрированные на их сайте. Этот эксперимент открыл глаза на ключевую проблему: в реальности жилье выглядело значительно привлекательнее, чем на любительских фото, сделанных владельцами буквально на коленке. Именно низкое качество изображений зачастую становилось барьером для бронирований.

Что сделали бы в такой ситуации большинство стартапов? Наверняка ограничились бы рассылкой рекомендаций по фотосъемке. Но Чески и Геббиа поступили иначе. Они вложили \$5 тыс. в профессиональную камеру и сами сделали качественные снимки нью-йоркских апартаментов. Результат «жилищной фотосессии» превзошел ожидания предпринимателей: число бронирования объектов выросло в два-три раза, месячная выручка по Нью-Йорку удвоилась. Успешный опыт растиражировали в других городах. Услуга профессиональной съемки была бесплатной для владельцев жилья. В начале проекта к нему привлекли 20 фотографов-фрилансеров, к 2012 году их число составило уже 2 тыс., а количество снятых объектов перевалило за 13 тыс. на шести континентах.

Чтобы быть креативным, необходимо как минимум тренировать наблюдательность и внимательность. Успешное бизнес-решение может родиться в самых неожиданных

местах – на выставке современных художников или на концерте классической музыки.

БЫСТРЕЕ, ВЫШЕ, ДОХОДНЕЕ

Недавнее исследование LIONS Advisory выявило, что лишь 13% компаний действительно готовы к творческому риску и внедряют нестандартные решения. Однако именно эти смельчаки получают впечатляющие результаты: их прибыль в четыре раза выше, а вероятность устойчивого роста выручки на 33% больше, чем у конкурентов. Другая аналитика также подтверждает прямую зависимость между уровнем креативности компании и ее экономическими показателями. Так, глобальный опрос Deloitte, в котором участвовало более тысячи топ-менеджеров, показал: в организациях, где созданы особые условия для развития творческого мышления, выручка с каждым годом растет более чем на 10%. Эти компании не просто декларируют важность инноваций, а выстраивают целостную систему, поощряющую рискованные идеи и нетривиальные подходы к решению задач.

Однако компании не просто так боятся креатива, поскольку в случае неудачи он оборачивается финансовыми потерями и ударом по репутации. Примеров сомнительного креатива в рекламе масса. Причем в неприятные ситуации попадают и мировые бренды типа Pepsi, который в 2017 году обвинили в спекуляции на многовековой теме расовой дискриминации, и барнаульский фитнес-клуб – за слоган «Было-сало».

Но креатив не только про идеи, но и про особую систему управления. Организации создают плоские иерархии, поощряют эксперименты, допускают контролируемые ошибки и инвестируют в развитие творческого мышления. Бывает, что девять креативных идей оказываются пустой тратой времени и денег, а десятая выстреливает и окупает предыдущий негативный опыт. Творческий подход формирует устойчивое конкурентное преимущество в условиях быстро меняющегося рынка.

«Одно из самых нестандартных решений, которое нам помогло, – это подход к подбору команды, – расска-

**ОДНА ИЗ ТЕХНИК
РАЗВИТЬ
КРЕАТИВ – МЕТОД
ШЕСТИ ШЛЯП.
ОН ПОЗВОЛЯЕТ
ВЗГЛЯНУТЬ
НА СИТУАЦИЮ
С РАЗНЫХ
ПОЗИЦИЙ**

зывает Евгений Царев, управляющий RTM Group, эксперт в области кибербезопасности и права в ИТ. – Мы в RTM Group в какой-то момент просто отказались от типовых требований. Нас не интересовал «идеальный ИТ-юрист по резюме», нам важно было собрать группу единомышленников, которым реально интересно решать сложные задачи, пусть даже эти люди и были из разных сфер, не имеющих отношения к ИТ и юриспруденции. Это дало очень крутой эффект: в компании начали принимать решения, до которых никто бы и не додумался, будь у нас классическая однородная команда».

ШЕСТЬ ШЛЯП

В любой команде есть творческий потенциал, и чтобы его выявить, а после успешно реализовать, необходим системный подход и регулярная практика. Заместитель генерального директора компании «Платежный сервис АЗ» Алексей Одедесион убежден: креативность можно тренировать – примерно так же, как игроки КВН оттачивают способность к шуткам. «Если вы не знаете, с чего начать, просто позвоните тренеру по креативности, – рекомендует он. – С помощью своих методик, игр и техник он организует сессию для вашей команды. В результате появится множество

креативных идей. Важно повторять такие мероприятия регулярно, ведь мозг благодаря постоянным тренировкам развивается. Со временем в компании сформируется настолько новаторская среда, что постоянное привлечение тренеров перестанет быть необходимостью».

Эксперты, говоря о выводе команды на новый уровень креативности, советуют несколько проверенных техник. Каждая из них по-своему хороша и действенна, а в синергии их эффект ожидаемо возрастает.

Одна из техник – метод шести шляп Эдварда де Боно. Его суть в том, чтобы дать возможность посмотреть на ситуацию с шести принципиально разных позиций. Сотрудник в белой шляпе фокусируется на фактах и объективных данных, в красной – на эмоциях и интуиции, в черной – на возможных рисках и слабых местах. Человек в желтом головном уборе ищет преимущества и перспективы, в зеленом – отвечает за генерацию новых идей, а в синем – управляет процессом. Такой анализ позволяет избежать однобокости и выявить неочевидные аспекты проблемы.

Есть также метод Уолта Диснея – он предполагает рассмотрение идеи с трех позиций: мечтателя (у него нет ограничений), реалиста (отвечает за практическую реализацию кейса)

*Чтобы методы
были актуальны,
важно подбирать
их под конкретные
задачи*

и критика (выявляет потенциальные проблемы). Техника помогает последовательно проработать замысел от вдохновения до детального плана действий, учитывающего все возможные препятствия. При использовании этого инструмента можно обозначить три соответствующие зоны листами бумаги или стульями, переходить между ними, меняя фокус мышления. Мечтатель формирует яркий образ цели и вдохновляется им, реалист разрабатывает конкретные шаги и подбирает ресурсы, а критик подсвечивает уязвимые места для дальнейшей доработки. Такой подход позволяет создать сбалансированное решение, сочетающее инновационность и реализуемость. Плюс методики – она одинаково эффективна как для индивидуальной работы, так и для командных сессий.

Классический мозговой штурм – брейн-шторм: участники могут свободно высказывать даже самые, казалось бы, безумные предложения без страха критики – наложен запрет на критику идеи на этапе их генерации. При брейн-шторме поощряются самые неожиданные инициативы, акцент делается на количестве предложений, а не их качестве. После активной фазы генерации команда совместно отбирает наиболее перспективные варианты для дальнейшей проработки.

Есть и другие лайфхаки, одним из них делится Анастасия Боровская, директор Русской школы управления (РШУ): «Мы применяем простую, но крайне эффективную методику развития креативности – практику под названием «10 ответов». На любой вопрос, задачу или вызов мы ищем как минимум 10 вариантов

решения. И что получается? Первые 3–5 сценариев приходят легко – это то, что лежит на поверхности. А дальше включается глубокое мышление, и именно оно порождает свежие, оригинальные идеи».

Чтобы методы были результативны, важно подбирать их под конкретные задачи, а при генерации идей создавать атмосферу психологической безопасности. Как показывает практика, при систематическом использовании этих, по сути, игр для взрослых не только развиваются креативные способности сотрудников, но и в коллективе формируется культура инновационного мышления. Все это в итоге приводит к качественно новым бизнес-решениям.

НЕ КУПИШЬ ЗА ДЕНЬГИ

Опрошенные эксперты подчеркивают: после отбора и утверждения идей важно придать задумкам конкретную форму – в виде набросков дизайна, чернового сценария рекламного ролика или прототипа будущего продукта. На этом этапе не стоит стремиться к идеалу – главное, вывести замысел из головы в реальный мир. В процессе реализации неизбежно возникнут препятствия, которые следует воспринимать не как проблемы, а как возможности для роста. Технические ограничения могут стать стимулом для нестандартных решений, а выявленные недостатки – поводом для творческого переосмысления отдельных элементов.

После создания пилотной версии наступает время для сбора обратной связи и доработок. Мнение коллег, фокус-групп или первых пользователей помогает увидеть продукт со стороны и выявить его слабые стороны. И тут важно сохранять баланс: улучшать продукт, учитывая конструктивные критические замечания, и при этом сохранять первоначальную концепцию.

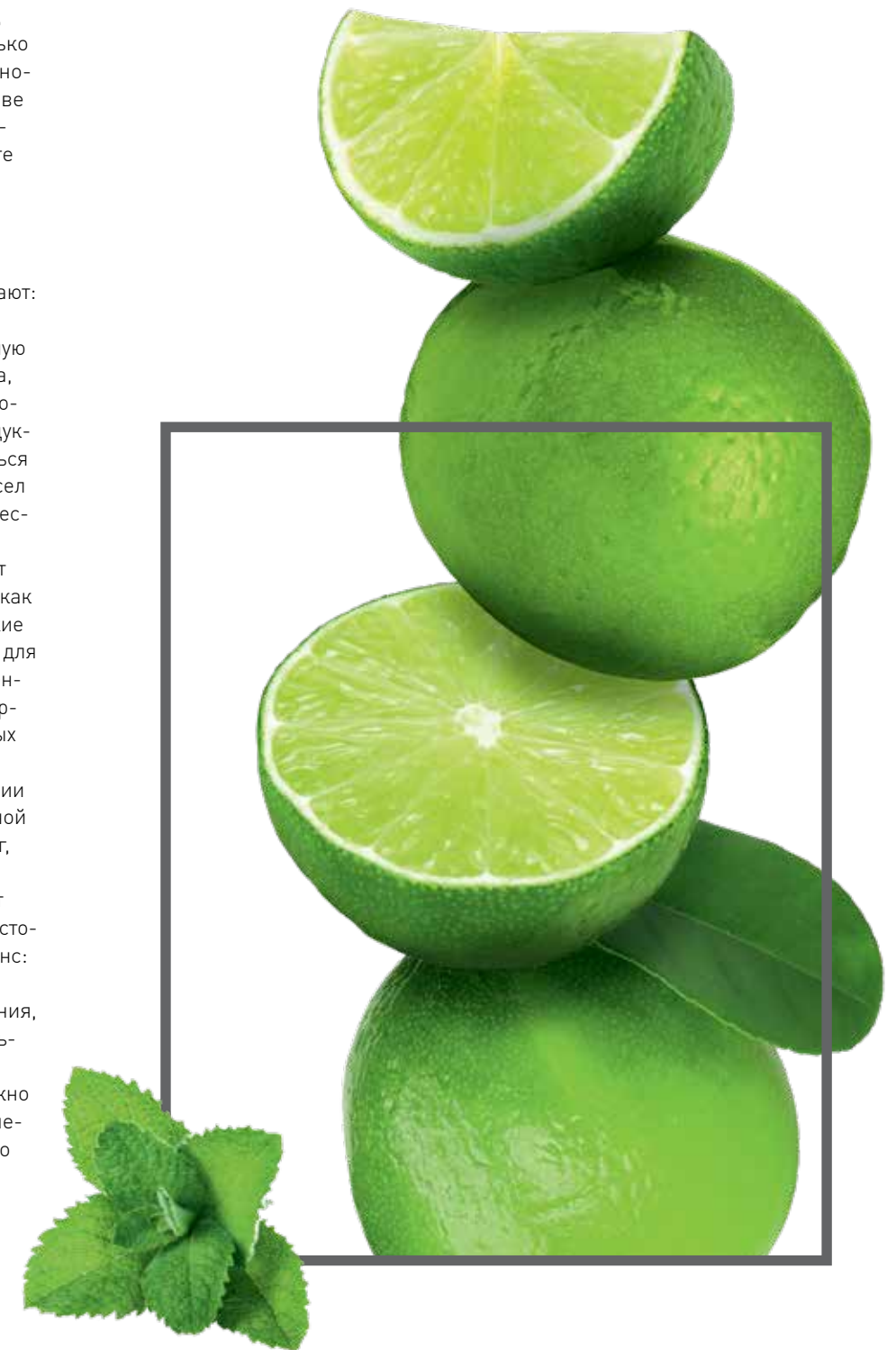
«Чтобы не бояться ошибок, нужно нарабатывать практику их осмысления. Мы, например, после каждого проекта проводим встречу, на которой обсуждаем, какие практики берем в работу, а от чего стоит отказаться», – говорит Илья Лазу-

ченков, генеральный директор, управляющий партнер Plenum Brand Consultancy.

Считать, что творческий процесс заканчивается с выпуском продукта или запуском удачной рекламной кампании, – большое заблуждение. Необходим постоянный анализ обратной связи, эксперименты с но-

выми форматами и отслеживание трендов – все это позволяет товару оставаться актуальным и востребованным. Наградой бизнесу за вложенные ресурсы служат не только высокая прибыль, но и искренняя признательность и доверие потребителей – то, что не купишь даже за деньги. 

**ПРИ БРЕЙН-ШТУРМЕ
ПООЩРЯЮТСЯ
САМЫЕ НЕОЖИДАННЫЕ
ИНИЦИАТИВЫ, АКЦЕНТ
ДЕЛАЕТСЯ НА КОЛИЧЕСТВЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЙ,
А НЕ ИХ КАЧЕСТВЕ**





У ЦЕНЫ ЕСТЬ НАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Житель Саудовской Аравии готов заплатить \$30–50 тысяч за верблюда, а индеец едва ли предложит за него и тысячу. Вспомним слова экономиста Адама Смита: «Спрос рождает предложение». Иметь «корабль пустыни» на Арабском Востоке престижно, но в ином обществе никто не отдаст за него больше стандартной цены вьючного животного. Причина тому – культурные различия. Разбираемся, как они влияют на ценообразование.

Текст: Степан Фролов

РАЗНИЦА ВКУСОВ

Связь между традициями, социальными нормами и экономическими факторами создает уникальный контекст, в котором формируются потребительские привычки. Например, в разных регионах одни и те же продукты могут оцениваться по-разному в зависимости от исторического наследия. Например, в эпоху Людовика XIV придворная культура диктовала требования к внешнему виду – красные каблуки для знати. Ограниченность доступа и запреты усиливали их престиж и цену. Привилегия носить обувь определенного цвета неминуемо делала ее предметом роскоши, а значит, дорогой. Скажите, кому сейчас нужны красные каблуки и сколько бы они могли стоить? Конечно, если это не «лабутены».

Не только культурные особенности, обычаи и традиции, но еще и мода формируют рынок и структуру ценообразования во всем мире, говорит Инна Филатова, член ассоциации финансовых советников СРО НАСФП, автор книги «Семейные финансы»: «Компании обязательно принимают во внимание ценности, которые характерны для национальной культуры. В странах, где силен коллективизм, людям важно ощущение единства и общая выгода – здесь популярны семейные тарифы и групповые скидки. А вот в индивидуалистических обществах – например, в странах Запада – главным становится персональный подход: специальные предложения и гибкая система цен, рассчитанная на индивидуальные потребности покупателя.



Модель Хофстеде – типология культурных измерений, разработанная голландским социологом Гертом Хофстеде, который создал модель

на основе результатов масштабного исследования, проведенного в 1967–1973 годах среди сотрудников корпорации IBM. Ученый предложил типологию культурных изменений общества:

- **Индивидуализм – коллективизм.** Показывает, насколько люди отделены от социума или, напротив, привязаны к нему, своей семье и друзьям.
- **Дистанция власти.** Показывает иерархичность общества, а также насколько представители социальных верхов обладают большей властью, чем обычные люди.
- **Избегание неопределенности.** Фиксирует, насколько характерными для данного общества являются тревога и страх перед неизвестным будущим и насколько сильно его члены стремятся сделать это будущее более предсказуемым через установление строгих правил и законов.
- **Маскулинность – феминность.** Характеризует соотношение между «мужскими» (соревновательность и достижение успеха) и «женскими» (хорошие отношения с окружающими) ценностями.

Например, для азиатских стран часто разрабатывают выгодные семейные пакеты, а в Скандинавии делают упор на том, чтобы было удобно одному человеку – непосредственно потребителю», – делится наблюдением эксперт.

На культурный контекст влияет также уровень экономического развития. История знает много примеров, когда в разные эпохи менялось отношение к тому или иному продукту. Евгения Горшкова, культуролог, корреспондент телеканала «Москва 24», приводит такой кейс: «Один из ярких примеров изменения предпочтений – влияние колонизации на цены специй в Европе. В XVI–XVII веках пряности, такие как перец и корица, были дефицитом и стоили баснословных денег, что отражало не только их редкость, но и культурное восприятие как символ статуса. Можно также вспомнить влияние японской культуры в мире, в один момент повысившей цены на саке».

МАГИЧЕСКАЯ ДЕВЯТКА

Согласно данным исследования Института менеджмента и организации Люфанского университета, выбор типа цены (например, округлых, с девяткой на конце или очень точных) тесно связан с местной культурой. В одних странах любят ровные числа вроде 200, в других чаще встречаются «магические» 199,99, а где-то ставят цену вплоть до копейки, например 201,53. Насколько можно судить из практики, в культурах, где преобладает индивидуализм, магазины чаще используют круглые или точные цены. В обществах, где не любят неопределенности, популярны цены, заканчивающиеся на девятки, – они кажутся более выгодными и понятными и ассоциируются с качеством, а точные – с эксклюзивностью и честностью. Хотя слишком сложные цифры могут вызвать недоверие, если покупателям важна простота.

«Все эти выводы базируются на модели Хофстеде, – продолжает Инна Филатова, – особенно заметное ценовое поведение связано с индивидуализмом, отношением к неопределенности и ориентацией на далекое будущее. Главное,

с ростом индивидуализма магазины чаще стараются использовать точные цены, а там, где людям важна предсказуемость, выигрывают «цены с девяткой». Каждый формат цифр на ценнике формирует у покупателей свой сигнал: скидка, надежность, уникальность – и то, какой сигнал лучше работает, напрямую зависит от культуры страны».

i

Кастдев (Customer Development)

– это исследование потребностей клиентов, которое проводят перед запуском нового продукта или для тестирования бизнес-идей.

Big Data – огромные массивы информации, которые собирают, обрабатывают и анализируют с помощью специальных IT-технологий.

RFM-показатели – параметры, на основе которых проводят RFM-анализ – метод сегментации клиентов по истории покупок. Расшифровка аббревиатуры RFM.

Recency (R) – давность покупки. Указывает, сколько времени прошло с момента последней сделки.

Frequency (F) – частота покупки. Отражает, как часто клиент совершал покупки за определенный период.

Monetary (M) – сумма чека. Показывает, сколько денег клиент потратил за определенный период.

Конверсия (от англ. conversion – «преобразование») – процентное соотношение тех, кто совершил целевое действие к общему числу всех заинтересованных лиц.

Оффер – специальное предложение, которое компания делает своим потенциальным клиентам, партнерам или будущим сотрудникам.

А КАК У НАС?

Предприниматель и собственник компании LeoNative Consulting Наталья Иванова отмечает фундаментальное значение такого понятия, как «терпение», в стратегии ценообразования. Спрашивается, почему?

«Терпение в России, – объясняет эксперт, – это не добродетель, а историческая необходимость. Суровый климат, бескрайние просторы, циклы сельских сезонов – наши предки учились ждать, чтобы выжить. «Терпение и труд все перетрут», «Терпи, казак – атаманом будешь», «Бог терпел и нам велел»... Эти пословицы словно высечены на камне российской ментальности».

Интересный пример того, как терпение отразилось на ценообразовании, – история с «Лореаль». «Ты этого достойна» – так компания зашла на российский рынок в начале нулевых. Слоган возник не случайно, а на базе глубокого изучения культурного кода россиянок. Такая политика позволила компании захватить рынок в разных ценовых диапазонах. Прошло более 20 лет, но слоган не сильно изменился: компания так же продолжает эксплуатировать психологическую проблемную зону российского менталитета. «Чем выше цена – тем более достойной ты себя ощущаешь, при этом содержание продуктов порой совершенно одинаково», – говорит Наталья Иванова. Реклама использует ключевые триггерные зоны в психологическом восприятии нужной целевой аудитории. Для этого проводятся подробные кастдевы и выявляются «болевы точки» аудитории.

Легко убедиться в том, что интеграция культурных факторов в маркетинговые стратегии способствует более точному позиционированию продуктов и услуг на рынке. Современные технологии позволяют компаниям персонализировать маркетинговые предложения с учетом культурных и региональных особенностей. Например, системы автоматизации маркетинговых кампаний позволяют банкам адаптировать свои предложения в зависимости от культурных предпочтений клиентов, что повышает их эффективность.

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

Инструменты аналитики и технологии обработки данных позволяют компаниям собирать и анализировать информацию о потребительском поведении и привычках своих клиентов. С помощью BigData компании могут выявлять тренды, предпочтения и даже предсказывать, как культурные особенности могут повлиять на восприятие цен.

По мнению Head of Marketing компании FIS Анастасии Никулиной, современные технологии позволяют компаниям персонализировать маркетинговые предложения с учетом культурных и региональных особенностей. Например, системы автоматизации маркетинговых кампаний позволяют банкам адаптировать свои предложения в зависимости от культурных предпочтений клиентов.

«Банки все чаще прибегают к цифровым системам, которые способны подбирать контекст предложения с учетом региона, языка и даже времени суток. Один и тот же продукт может быть преподнесен по-разному: где-то с акцентом на статус, где-то – на безопасность, где-то – на технологичность», – говорит Анастасия Никулина. – Еще пример, когда у крупного банка – сотни тысяч клиентов и каждый ждет «своего» подхода. Система, автоматизирующая маркетинг, позволяет видеть не просто пол, возраст и RFM-показатели, а реакцию на каждое слово в рассылке. Условно, можно будет понять, что в Москве лучше работает термин «инвестировать», а в Красноярске – «сберечь». Меняете пару слов – и оффер начинает гораздо успешнее работать на конверсию».

Интеграция культурных факторов в маркетинговые стратегии способствует более точному позиционированию продуктов и услуг на рынке. Учет культурного кода потребителя формирует добавленную стоимость. Поэтому верблюд в Саудовской Аравии может стоить и \$50, и \$100 тысяч, даже когда его реальная цена ниже в 100 раз.

Современные технологии позволяют компаниям персонализировать маркетинговые предложения с учетом культурных и региональных



особенностей. При этом нередко компании применяют локальное ценообразование для повышения лояльности потребителей, уверен основатель Академии торгов по банкротству Олег Селифанов. По его мнению, продавцы учитывают огромные территориальные различия в уровне жизни и доходах. «Например, стоимость продуктов питания, бытовой техники или услуг мобильной связи может значительно отличаться в разных регионах страны. Цена на один и тот же товар в «Пятерочке» может «плавать» в пределах 15–20%. Реклама также адаптируется под локальный контекст», – говорит эксперт.

ЯЗЫК ЦЕН

При оценке влияния культуры на ценообразование не стоит забывать и о покупательских ритуалах. Например, во многих странах принято дарить друг другу подарки на Новый год. В этот период на рынок выводятся сезонные товары, которые не пользовались бы спросом в другое время. Стоимость привычных продуктов при этом может повышаться, однако это никого не смущает. «В США есть «черная пятница», в Индии – Дивали, в Китае – Праздник весны, в России – Новый год, 8 Марта,

23 Февраля. Цены к этим датам традиционно растут – и это не инфляция, это культура», – говорит основатель Института семейного предпринимательства, вице-президент Межрегиональной ассоциации женского бизнеса к.э.н. Светлана Петрова.

В рекламных месседжах также учитываются культурные особенности потребителей. В США рассказывают о скидках, выгодах, об экономии. В Японии – ни слова о цене, главное – доверие и репутация. В Арабском мире – не стоимость, а принадлежность к элите. Формула «дешево/дорого» воспринимается по-разному: в Германии 9,99 вызывает недоверие, в США – привычный ценник.

Для рядового потребителя это может быть не всегда очевидно, но, если провести сравнительный анализ, сопоставить потребительские привычки разных стран и народов, становится ясно: в цены часто «вшиты» культурные особенности потребителя. Бизнес, понимая их, может значительно улучшить стратегическое позиционирование товаров и услуг на международных рынках. Производители и маркетологи, учитывающие эти аспекты, могут добиться конкурентного преимущества, эффективно реагируя на требования и ожидания аудитории. 🇺🇸



ИГРЫ РАЗУМА

Мы привыкли считать себя рациональными, поэтому стремимся анализировать все важные шаги и опираться на имеющийся опыт. Наш мозг, его сформированные в древности отделы, помогают нам в этом, но иногда причудливо – отчасти нанося вред. Да, много тысячелетий назад, когда каждый выход из пещеры грозил встречей с диким зверем, выбор в пользу проверенного маршрута был более чем оправдан. Но в XXI веке такая жизненная стратегия может обернуться разочарованием из-за существующего эффекта неопределенности. О том, что это за эффект и как заставить его работать себе на пользу, рассказывают эксперты.

Текст: Жаннат Идрисова

ПАРАДОКС ЭЛЛСБЕРГА

Представьте, что перед вами две коробки, в каждой по 100 шаров красного и черного цветов. В одной соотношение 50 на 50, в другой – неизвестно. Может быть, все шары красные, а может – ни одного. Вам нужно выбрать сначала коробку, а потом шар. Если повезет и выпадет красный – ждет вознаграждение. Какую коробку вы предпочтете?

Если рука потянулась к коробке с соотношением 50 на 50, то вы в подавляющем большинстве и подвержены эффекту неопределенности. При этом математически высчитано, что вероятность выигрыша в обоих случаях одинакова и равна 50%. Однако отсутствие точных данных о количестве шаров во второй коробке побуждает человека выбрать первую.

Эффект неопределенности впервые описал экономист и военный аналитик Дэниел Эллсберг, экспериментально доказав, что люди не любят неизвестность и стараются ее всячески избегать. Такие игры разума еще называют парадоксом Эллсберга. Он связан с теорией ожидаемой полезности. Ее авторы – физик-математик Джон фон Нейман и экономист Оскар Моргенштерн. В книге «Теория игр и экономическое поведение», вышедшей в 1947 году, ученые приходят к выводу, что человек, оказавшийся в обстоятельствах неопределенности, любую перспективу рассматривает с точки зрения предполагаемой пользы. Потому наши решения продиктованы именно стремлением к максимальной выгоде для себя.

В 1954 году американский математик и статистик Леонард Сэвидж развил в своем труде эту теорию, что дополнительно подтвердило ее актуальность. Казалось, нам стоит быть спокойными за себя самих же. Но вот беда – парадокс Эллсберга, то есть когнитивное искажение, влияющее на решения в ситуации с неизвестными данными, по мнению ряда исследователей, противоречит теории ожидаемой полезности. Человек так устроен – скорее всего, откажется от неопределенности и выберет

проверенный вариант, даже если ход в сторону с накатанной колеи сулит серьезную выгоду.

НОМО NON SAPIENS

Если говорить о когнитивных искажениях в поведенческой экономике в целом, то их немало. Во-первых, это предвзятость консерватизма. Люди склонны держаться за растиражированную, устоявшуюся в обществе информацию, игнорируя при этом свежие факты и цифры. Они не меняют установок, даже когда видят доказательства того, что прежнее мнение уже неактуально.

Во-вторых, предвзятость ретроспективного взгляда. Мы, как правило, признаем заведомо положительные действия с очевидно хорошим результатом только постфактум. В таких случаях уместно выражение «задним умом крепок».

Еще одно когнитивное искажение – подтверждение смещения. Человек фокусируется на всем, что подтверждает его убеждения, и словно не видит материалов, которые могут противоречить выбранной в моменте позиции.

Четвертое распространенное когнитивное искажение – закрепление и регулировка (его еще называют эффектом привязки). Мы его демонстрируем во время шопинга. Собираясь что-то приобрести, закичиваемся на первом увиденном

ценнике и все последующие варианты сравниваем именно с ним, даже если это невыгодно.

При таком когнитивном искажении, как эффект фрейминга, одну и ту же информацию мы можем воспринять как положительно, так и отрицательно – в зависимости от того, как она будет подана. Вспомним известное: «Все хорошо, прекрасная маркиза...»

Иррациональность и алогичность человека разумного проявляется в случае с искажением, обозначенным специальным термином – «ментальный учет». Термин ввел профессор экономики Ричард Талер. Дело в том, что для нас «цена» денег разная и зависит от того, как мы их зарабатываем. И человек может пустить случайно свалившие на него суммы на немислимые в его системе координат траты. Если вспомним, что, как правило, делают с крупным выигрышем победители лотерей, то приходим к выводу, что далеко не всегда эти траты можно назвать осознанными.

О СИНИЦЕ И ЖУРАВЛЕ

Парадокс Эллсберга среди других когнитивных искажений стоит особняком – возможно, потому, что он несколько сложнее. Проявляется он следующим образом: среднестатистический человек, принимая решения, отдает предпочтение действиям или предметам, о которых хоть немного знает и, как ему кажется, что-то в связи с ними контролирует. При этом он игнорирует ситуации с неопределенной вероятностью исхода, хотя те, возможно, более выгодны, чем выбранные варианты. Суть феномена хорошо отражают пословицы «Лучше знакомое зло, чем незнакомое», «Лучше своя ведьма, чем чужой ангел» и, наконец, классика подобного фольклора: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе».

Ученые Чикагского университета Селвин Бекер и Фред Браунсон решили продолжить эксперимент Эллсберга. Они смоделировали описанные коллегой условия, только коробок взяли, не скупясь, – 10 штук. Ящики были с разной

i

Когнитивные искажения –

систематические ошибки в мышлении человека, влияющие на то, как он воспринимает действительность, принимает решения и какие эмоции испытывает. Причиной чаще всего становится недостаток информации либо неспособность обрабатывать имеющиеся данные.

неопределенностью: о каком-то было больше информации, касающейся количества шаров, о каком-то – меньше. И опять же, чем информативно «темнее» была емкость, тем меньше на нее обращали внимание участники эксперимента. Более того, люди готовы были заплатить собственные деньги за возможность выбрать коробку, в которой, как сказали им организаторы, соотношение красных и черных сфер было 50 на 50.

То есть, резюмирует ряд экспертов, подавляющее большинство идет вразрез с теорией ожидаемой полезности, в свете которой рациональный человек должен быть безразличен к выбору ящика даже при отсутствии данных о распределении шаров в одном из них. Вероятность выигрыша все равно не повышается и остается 50 на 50. Но и в действиях тех, кто проявляет условную осторожность, не было избегания риска, поскольку вероятность промаха в таких случаях есть всегда, какую коробку ни возьми. Просто люди рассматривают определенность в качестве некой опоры.

НЕ В ТУ ДВЕРЬ

Говоря о причинах феномена, исследователи прежде всего указывают на такое простое свойство человеческой натуры, как нелюбовь к отсутствию конкретики. В интернете можно найти байки об идущем на казнь пленнике. По сюжету стражники подводят его к двум дверям и говорят, что за первой – виселица, а за второй – неизвестно что. Может, голодный лев, однако не исключено, что выход на свободу. Приговоренный получает право выбора. Так вот, он открывает первую дверь с предсказуемым финалом.

Кроме того, эксперты ссылаются на факт, что наш мозг всегда ищет наиболее простые пути решения вопросов. В ситуации выбора ему на помощь часто приходят эвристики – поведенческие стратегии, базисные на более раннем (и порой даже на чужом) опыте преодоления различных препятствий. Например, человек может отказаться от отдыха в каком-нибудь регионе Юго-Восточной Азии только потому, что услышал от хорошего знакомого, что

там на море большие волны, тогда как явление по факту сезонное и не продолжительное, всего две недели в середине зимы.

Искажение может быть обусловлено в том числе и стремлением контролировать ситуацию, страхом потерь, если наблюдение ослабнет, особенно в серьезных финансовых вопросах, а также подсознательным избеганием ответственности и чувства вины при допущении ошибки. «Практически во всех действиях, связанных с деньгами, огромную роль играют эмоции, – поясняет независимый международный финансовый советник Елена Максимович. – Поэтому люди не всегда поступают рационально. Из-за тяги к контролю они предпочитают держать деньги, например, дома, чуть ли не под матрасом, либо на банковском депозите». Однако известно, что существуют другие, более доходные стратегии.

PRO & CONTRA

Безусловный плюс эффекта неопределенности в том, что он уберегает от скоропалительных решений. Еще

одна его полезная функция – способность стимулировать нас на получение недостающей информации. «Неопределенность может мотивировать на поиск новых решений, соответственно, инновации», – считает директор бухгалтерского агентства «Бизнес Баланс» Алина Иванова.

По мнению Елены Максимович, этот феномен пробуждает любопытство, вследствие чего человек стремится заполнить пробел в знаниях, начинает искать ответы на вопросы, вовлекается в тему, находит лучшие решения.

Эксперт в области стратегий и инвестиции Михаил Федоров убежден, что в условиях масштабной неопределенности, в частности в период локдаунов и санкционных режимов, рынку крайне необходимы уникальные решения, и это возможность для прорыва, выхода на лидерский уровень. «Это момент, когда стандартные модели не работают, а нестандартные подходы могут дать кратный результат. Более того, в такое время возможно развернуть ситуацию на 180 градусов – превратить убыточную или стагнирующую нишу в высокорентабельный бизнес», – отмечает он.

Резюмируем: игроки рынка, справившиеся с парадоксом Элсберга, имеют высокие шансы вырасти в разы.

Но преодоление эффекта неопределенности – это не только история про сплошные выигрыши. По словам Михаила Федорова, использовать связанные с ним возможности способен далеко не каждый: для этого требуется умение анализировать процессы и оперативно на них реагировать (это даже на бытовом уровне), а также в целом внутренняя готовность принимать решения в условиях отсутствия полной информации. Потому большую часть общества неопределенность пугает, вынуждает замедляться и удерживает на привычной траектории с обкатанным набором функций.

Эффект неопределенности часто не дает сделать шаг к будущему – к такому выводу приходит Елена Максимович, наблюдая за финансовыми стратегиями частных инвесторов. Логика людей в основном такая: «Что

БЕЗУСЛОВНЫЙ ПЛЮС ЭФФЕКТА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ТОМ, ЧТО ОН УБЕРЕГАЕТ ОТ СКОРОПАЛИТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

мои родители, бабушки, дедушки использовали, то и я возьму на вооружение». Устаревшие финансовые стратегии в ходу потому, что нам желательнее избежать убытков, чем получить прибыль, – тема синицы в руках актуальна всегда. Но сегодня в случае чрезмерной пассивности и этой птички может не быть – или будет, но «ощипанная».

И наконец, тот подводный камень, о котором мало кто задумывается и говорит, хотя надо бы: эффект неопределенности очень на руку активизировавшимся в последние годы телефонным мошенникам. Напомним, преступники, как правило, сначала описывают человеку якобы угрожающую его накоплениям ситуацию, а после предлагают в качестве выхода понятную схему действий. И жертва, не вникая в подробности, не задумываясь об альтернативах, включается в четкий план злоумышленников. «Мошенники часто используют эффект неопределенности, – говорит Алина Иванова. – Жертва слышит алгоритм, дающий ей иллюзию контроля над ситуацией. В то же время угрожающе-расплывчатое «А иначе кто-то придет и все заберет» вызывает панику. Это манипуляция, основанная на неопределенности и страхе».

ИНТЕРВЬЮ С САМИМ СОБОЙ

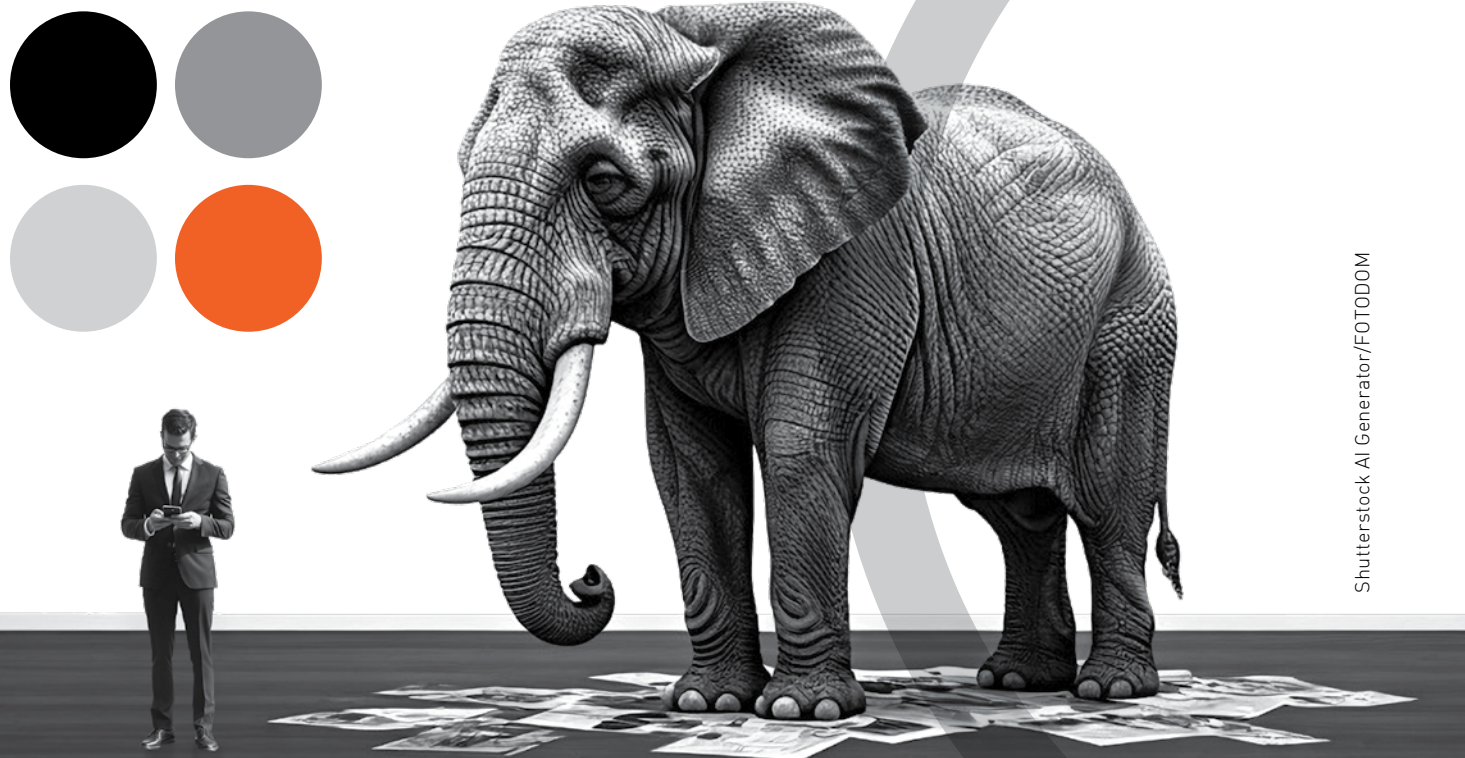
Когнитивное искажение можно использовать в своих интересах, уверены представители экспертного сообщества. Если у человека есть понимание того, как работает эффект неопределенности, то возможно, например, при покупке простых вещей отлавливать свое состояние в момент

выбора и задаваться вопросами вроде: «В чем для меня выгода того или иного варианта? Требуется ли дополнительная информация? Где я ее могу получить?» и т. д. Бонус – нешаблонные действия приносят в жизнь элементы творчества даже на простом уровне.

«При покупке товаров широкого потребления эффект неопределенности можно нивелировать, если заранее писать список необходимого, до этого изучив характеристики предметов в сети», – напоминает собственник компании «АртТекс» к. т. н. Екатерина Майская. В случае решения значимых финансовых вопросов она рекомендует пересматривать выбранные стратегии исходя из текущей ситуации.

Алина Иванова подчеркивает пользу обучения финансовой грамотности и регулярного анализа и оценки инвестиционных решений. «Работать с информацией, учиться анализировать и принимать решения с учетом вероятностей, а не «в лоб». Здесь важны как экономика, так и психология: рациональная стратегия плюс готовность признать, что абсолютной уверенности не будет. В финансовом мире это особенно актуально – принятие риска и управление им важнее, чем его избегание любой ценой», – считает Михаил Федоров.

Общее резюме профессионалов: не уклоняться от неизвестности, работать над поиском информации и получать новые знания, расширять для себя поле возможностей и помнить: последствия есть не только у нашего действия – у бездействия тоже. 



Shutterstock AI Generator/FOTODOM



ПСИХОЛОГИЯ ДЕНЕГ

Почему одни легко накапливают капитал, а другие постоянно перекредитовываются? Почему кто-то готов рисковать, вкладываясь в высокодоходные инструменты, а другой рассматривает в лучшем случае депозит, а так хранит средства «под подушкой»? Разбираемся, как наши убеждения и ценности влияют на взаимоотношения с финансами.

Текст: Анна Дубровская

ВСЕ МЫ РОДОМ ИЗ ДЕТСТВА

Психология денег – полноценный раздел в науке, который изучает отношение человека к финансам и их влияние на поведение людей. Например, предметом анализа может стать впечатление из детства, сформировавшее у человека восприятие денег, или исследования о культурных стереотипах, которыми руководствуется потребитель, делая или не делая выбор в пользу того или иного товара.

Одним из исследователей психологии денег стал профессор Школы менеджмента им. Карлсона Университета Миннесоты Владас Гришкевичиус. После серии экспериментов ученый доказал, что финансовое поведение во многом зависит не от «окружающей среды», а от установок из детства. Люди, воспитанные в семьях с разным достатком, будут абсолютно по-разному распоряжаться средствами во взрослом возрасте, даже если их финансовое положение одинаково. Так, граждане, выросшие в непредсказуемых, суровых условиях или бедности, склонны принимать решения, ориентированные на не-

медленную выгоду. Они игнорируют долгосрочные инвестиционные стратегии, даже если могут себе это позволить.

По словам финансового и инвестиционного советника Майи Кузнецовой, исследования в поведенческой экономике доказывают, что человек подвержен воздействию когнитивных искажений. «Одно из них –

временная несогласованность, то есть склонность человека ценить немедленное вознаграждение выше, чем вознаграждение в будущем», – говорит эксперт. – Так, человек думает: «Буду играть в лотерею в надежде на быстрый выигрыш много и сразу, чем заниматься скучным финансовым планированием и постепенным накоплением капитала».



Установки из детства

- 01** Семья была ограничена в средствах, ребенку часто отказывали в покупке «лишних» игрушек и нарядов.
- 02** Ребенка часто баловали в детстве, позволяли слишком многое, не ругали за сломанные вещи.
- 03** Ребенок часто слышал: «Это на Новый год», «Не трогай бабушкин сервиз в серванте» и другие «классические» фразы-запреты.

Поведение во взрослом возрасте

- 01** Человек начинает что-то страстно коллекционировать, тратя на это значительные суммы: конструкторы Lego, кроссовки, сумки и др. При этом человек может даже не использовать вещи из коллекции, а хранить их как своеобразные «трофеи».
- 02** Такие люди, едва начав самостоятельную жизнь, могут надеться на долги. Они не привыкли экономить, но на зарплату молодого специалиста не могут обеспечивать себя на том же уровне, который им давали родители.
- 03** Человек вырастает слишком бережливым, можно даже сказать, скрягой. Он позволяет себе покупать желаемое, но не пользуется им, а хранит, как привык в семье.

«Поведение людей относительно денег действительно можно назвать предсказуемым, – считает Эльман Мехтиев, финансовый эксперт, заместитель председателя Экспертного совета ЦБ по защите прав потребителей финансовых услуг. – Однако не все так просто. Например, считается, что человек, который долго работает в финансовой сфере и умеет управлять личными финансами, никогда не станет жертвой мошенников. В реальности же не застрахован никто. Вопрос не в знаниях, а во внимательности и доверчивости, то есть в психологии людей».

Финансовый психолог и консультант Евгения Блискавка говорит, что человек всегда оперирует в рамках своей системы ценностей, которая состоит из установок, накопленного опыта и особенностей психотипа. «Флегматики, холерики, сангвиники и меланхолики по-разному зарабатывают и тратят деньги, начиная от выбора профессии и заканчивая инструментами сбережения и накопления капитала», – уточняет эксперт.

ПРАВИЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ

Исследование британских ученых, опубликованное в научном журнале



о поведенческой психологии Brain, Behavior, and Immunity, свидетельствует, что потерю или недостаток денег мы воспринимаем так же, как и социальную изоляцию, а систематическое отсутствие средств на банковском счете вгоняет в глубокую депрессию.

Однако, как известно, хочешь изменить мир – измени себя. Хочешь много денег – начни формировать «правильные» мысли. И многочисленные исследования, и опрошенные эксперты говорят, что позитивные убеждения способствуют финансовому благополучию, а негативные или ограничивающие – мешают финансовому росту, сокращают потенциал человека. Есть также нейтральные убеждения, которые нельзя напрямую

отнести ни к позитивным, ни к негативным. Например, убеждение «Чтобы иметь много денег, нужно много работать». С одной стороны, это правдивое заявление, с другой – в определенный момент времени профессионал может работать то же количество часов, но повысить стоимость услуг или сменить компанию, где за ту же позицию предложат более высокую зарплату.

С негативными убеждениями можно и нужно работать. Как это сделать?

1. Выявить «вредные» стереотипы, которые мешают финансовому росту. Можно даже выписать их на листе бумаги.
2. Проанализировать, откуда именно пришло это убеждение. Возможно, так говорили ваши родственники или вы часто слышали эту фразу от знакомых, а может быть, обожглись на личном опыте.
3. Заменить негативные убеждения позитивными. Например, убеждение «Я не смогу получить эту должность» легко меняется на «Даже если я не получу должность в этой компании, покажу все, на что способен, и в случае неудачи попробую свои силы в другом месте».

Негативные финансовые убеждения

- 01 «Большие деньги портят человека».
- 02 «Денег никогда не бывает достаточно».
- 03 «Это мой финансовый потолок».

Значение

- 01 Когда человеку становится доступно слишком многое, он перестает отдавать себе отчет в действиях.
- 02 Чем больше денег у человека, тем больше ему хочется купить.
- 03 Неуверенность в себе как в специалисте, убеждение, что человек «стоит» не больше той суммы, которая существует у него в голове.



Позитивные финансовые убеждения

- 01 «Деньги дают свободу».
- 02 «Деньги – это инструмент для достижения целей».
- 03 «Дал Бог зайку, даст и лужайку».

Значение

- 01 Человек, имеющий много денег, не ограничен в своих желаниях и возможностях.
- 02 Одно из самых полезных убеждений, которое позволяет не сделать рост доходов смыслом жизни, но при этом относиться к расходам с умом.
- 03 Если что-то пришло в жизнь человека, было ему предоставлено, то найдется и ресурс, который позволит это развить.

4. Важный шаг – начать действовать по-новому. В случае с финансами – искать пути повышения дохода: открыть вклад под более высокий процент, начать инвестировать, найти подработку.

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ

Исследования показывают, что действия человека, связанные с финансами, можно легко прогнозировать. Выделяют пять денежных типов личности. Изначально такое разделение предложила супружеская пара финансовых консультантов и по совместительству психологов – Скотт

и Бетани Палмер. Но с течением времени эти типажы были «усовершенствованы» и «уточнены» другими специалистами.

Сберегатель, иногда его называют хранителем, экономистом, бережливым и даже скрягой, – это человек, которому несвойственны импульсивные траты. Он тщательно взвешивает каждое решение о покупке и руководствуется рациональными аргументами в ее пользу. «Семь раз отмерь, один раз отрежь» – это точно про сберегателя, и он получает реальное удовольствие от своей экономности. Такие люди отклады-

вают вещи в магазинах или на маркетплейсах на час или сутки, чтобы все еще раз обдумать и просчитать. Впрочем, подобное финансовое поведение иногда чревато упущенной выгодой: например, пока сберегатель будет думать, точно ли ему нужен этот пиджак с распродажи, вещь «уведет» транжира.

Растратчик, или транжира, спонтанный тип, – человек, который «покупает» для себя эмоции и хорошее настроение. Часто к этому денежному типу личности относят именно представительниц прекрасного пола, так как им свойственны сиюминутные покупки

«для души». Если вещь понравилась транжире, он практически не будет думать, стоит ли ее купить. Конечно, стоит! Даже если его бюджет совсем не предполагает такую покупку. Нельзя сказать, что у растратчиков низкий уровень финансовой грамотности, просто они увлеченные натуры. Однако вынуждены расплачиваться за это высокими кредитными обязательствами, «кассовыми разрывами» в бюджете или жизнью от зарплаты до зарплаты.

Защитник, страж безопасности, гармоничный или балансирующий, – у этого типа денежной личности тоже несколько названий. Таким человеком руководит большой страх, он панически боится в одно мгновение остаться без денег, поэтому использует всевозможные «кубышки» для их сбережения. Наличные деньги дома и в сейфовой ячейке, вклады, накопительные счета, обезличенные металлические счета, слитки драгоценных металлов, инвестиционные монеты, иностранная валюта – далеко не все виды финансовых инструментов, которые он готов открыть, лишь бы перестраховаться и снизить потенциальные риски при наступлении личного или общемирового финансового кризиса. Чем больше денег накоплено у защитника, тем спокойнее и безопаснее он себя чувствует. Впрочем, расстаются с деньгами защитники проще, чем сберегатели, но только если уверены в наличии у себя достаточной, по их мнению, финансовой подушки безопасности.

Любитель риска, авантюрист, игрок – еще один тип денежной личности. Он является абсолютной противоположностью стража безопасности. Такой человек готов пробовать любые рискованные вложения, особенно если они обещают высокую доходность. Авантюрист получает особое удовольствие от самого риска, даже если теряет при этом деньги. Финансовое поведение любитель риска во многом строит на собственной интуиции, при этом упуская важные детали. Острые ощущения значат для этого типа личности больше, чем все остальное. Однако интуиция у таких людей и правда бывает развита, что иногда помогает любителям риска «срывать куш».

Беспечный тип, которого все чаще называют «пофигистом» и «финансовым страусом». Обычно люди этого типа не получают удовольствия от вопросов, связанных с деньгами: траты, накопления и инвестиции не вызывают в них ярких эмоций. Да, самостоятельно они не слишком заботятся о балансе доходов и расходов, но им есть кому поручить эту задачу среди родственников, друзей или специальных финансовых консультантов. Представители этого типа денежной личности нередко становятся заемщиками с несколькими кредитами, но скорее из-за недостаточно внимательного отношения к финансам, чем из реальной потребности в средствах. Тем не менее им свойственна амбициозность и желание роста по карьерной лестнице. Но движет беспечными в этом случае не выгода, а поддержка близких или мотивация в виде достижения конкретной цели. 🇷🇺

Помимо денежных типов личности, существуют предсказуемые психологические эффекты в отношении денег. Можно выделить несколько наиболее известных.

Денежная иллюзия представляет собой эффект, при котором человек воспринимает номинальное, а не реальное количество денег. Одним словом, не учитывает в своих расчетах инфляцию.

Денежный консерватизм свойственен тем людям, которые выступают против любых денежных реформ, даже если они могут улучшить жизнь и финансовое положение граждан.

Эффект замалчивания на самом деле распространен во многих странах. Это табу на разговоры о деньгах. Оно может быть распространено в отдельных семьях или целых странах. И эта «традиция» передается из поколения в поколение.

Эффект денежного напряжения может быть предпосылкой для эффекта замалчивания. Так называемое денежное напряжение возникает в том случае, если о деньгах слишком много говорят в конкретной группе людей (семья, друзья) или денежный вопрос является слишком острым (обычно это связано с финансовыми сложностями у одного или нескольких членов группы).

Эффект повышенной денежной стоимости зачастую является обратной стороной эффекта денежного напряжения. Он про то, что люди могут неправильно толковать цифры. Например, человек услышал, что крупная компания получила по итогам квартала убыток в 100 млн рублей, и решил, что у компании проблемы. На деле же по итогам прошлого года организация заработала 30 млрд рублей – и временный небольшой убыток не является для нее существенным.

женское
лидерство
в инвестициях

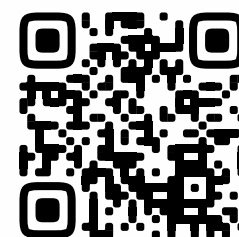


Присоединяйтесь к проекту

«Женское лидерство в инвестициях»!

Полезные советы о финансах и об инвестициях от экспертов банка ПСБ

telegram-канал



women-invest.ru



ДОРОГАЯ МОЯ МОСКВА

Скептики, которые предсказывали падение московского рынка элитных новостроек, серьезно ошиблись. В последние годы он уверенно растет и ставит ценовые рекорды. По данным агентства NF Group, к концу первого квартала средняя стоимость квадратного метра такого жилья достигла 2,07 млн рублей. Это максимальное значение за всю историю рынка.

Текст: Александра Никольская

Москва входит в топ-5 городов мира с самой дорогой элитной недвижимостью. По стоимости лотов она обогнала Лондон, Париж и Шанхай. Разбираемся в причинах популярности высокобюджетных проектов.

СПРОС РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Интерес людей к новым объектам во многом обусловлен тем, что на вторичном рынке становится все меньше современных качественных квартир и апартаментов. Согласно информации Консалтинговой компании «2Б Диалог», в первые месяцы текущего года спрос на элитные новостройки вырос на 67% по сравнению с аналогичным периодом 2024-го. По прогнозам аналитиков, до конца декабря он может увеличиться еще на 10–15%.

Спрос в элитных новостройках подогревают новые предложения. По словам Елены Земцовой, руководителя отдела продаж клубных домов Sole Hills и «Доходного дома купца Быкова», в прошлом году стартовали 18 новых проектов. Среди них – клубный квартал «Фрунзенская набережная» и элитный квартал «Тишинский бульвар», жилые комплексы «Vesper Кутузовский», «Садовническая, 69» и другие. Это рекорд для элитного сегмента.

Всего в Москве реализуется порядка 52 элитных жилых

проекта и более 1300 лотов, включая пентхаусы, частные виллы и таунхаусы. Ранее столь широкий выбор был у покупателей только в 2020 году.

«Элитный рынок стабилен и мало зависит от ипотеки и других факторов, имеющих значение в более бюджетных сегментах. Для мониторинга его состояния совместно с инвестиционным холдингом «Финам» мы создали универсальный инструмент для банков, брокеров и девелоперов – Индекс стоимости элитной недвижимости от Sminex. Он отражает поквартальную динамику цены квадратного метра, – рассказывает Святослав Куланин, директор по оценке компании Sminex. – В последний год этот индекс стабильно растет. В первом квартале 2025 года его значение составило 2,58 млн рублей за квадратный метр – на 6,5% больше, чем в предыдущем периоде, и на 18% больше, чем в первом квартале 2024 года. Мы также постоянно анализируем девелоперские проекты более чем по 200 параметрам. Сейчас, по нашей оценке, элит-класс начинается со статистически обоснованной стоимости 1,3 млн рублей за квадратный метр».

Цены на премиальные и делюкс-новостройки тоже растут. Елена Земцова сообщает, что к концу первого квартала текущего года стоимость

Элитный рынок не зависит от ипотеки и других факторов, имеющих значение в бюджетных сегментах

квадратного метра люксовых квартир приблизилась к 3 млн рублей, а апартаментов – к 2,3 млн рублей. Средняя цена «квадрата» премиальных квартир и апартаментов – 1,1–1,2 млн рублей. Она также отметила, что рост цен на элитные новостройки связан с удорожанием стоимости проектного финансирования, строительно-монтажных работ, оборудования и материалов. «Логистика завоза материалов стала дольше, и это негативно сказывается на ценообразовании. Влияет и усиливающийся дефицит рабочей силы», – говорит эксперт. По ее словам, предпосылок для снижения цен сейчас нет.

ПОРТРЕТ ПОКУПАТЕЛЯ

Геополитическая ситуация и санкционные ограничения, которые вводили США и их

союзники с 2022 года, сыграли на руку девелоперам высокобюджетных проектов и части клиентов. По словам Ольги Гуськовой, владелицы и генерального директора агентства элитной недвижимости GO Realty, деньги из России стало вывезти сложнее, и, как выяснилось, зарубежные активы не совсем защищены. Вместе с тем многие люди стали больше зарабатывать и вкладывать средства в дорогое жилье, которое рассматривают как надежный актив для сохранения капитала.

При этом оценить точное соотношение тех, кто покупает недвижимость для себя и для инвестиций, довольно сложно. По мнению эксперта, ориентировочно 60–70% клиентов приобретают новые квартиры и апартаменты для улучшения качества жизни, а 30–40% с инвестиционными целями. «Категории клиентов при этом могут пересекаться – некоторые покупают для себя, но с настроением на возможную продажу в будущем», – подчеркивает она.

Предсказать доходность инвестиций в столичные новостройки сейчас сложно, однако стоимость лотов в рублях будет расти. По мере завершения строительства элитной недвижимости в Москве цена традиционно увеличивается на 50% в сравнении со стартом продаж. Это самая высокая динамика прироста цены квадратного метра в нашей стране.

Элитное жилье покупают чиновники, актеры, певцы, телеведущие. Растет доля предпринимателей, в том числе переезжающих в Москву из регионов. После ухода западных брендов из России многие из них успешно запустили новые бизнесы или развили уже существующие.

Екатерина Борисова, директор по девелопменту компании Rariteco (девелопер делюкс-

проекта «Золотой квартал» / Quartier d'Or), рассказывает, что портрет покупателя элитной недвижимости в Москве довольно разнообразен. «Основная категория – семейные люди старше 45 лет. Среди них есть как москвичи, так и жители регионов. Причем в послед-

нее время число региональных клиентов заметно выросло. Как правило, это состоятельные бизнесмены, государственные деятели, владельцы крупных компаний. Они приобретают дорогую недвижимость в Москве, чтобы быть ближе к центру принятия решений».

Классы элитных жилых комплексов

→ **Делюкс** (от франц. de luxe – «роскошный, шикарный»). Самый дорогой класс недвижимости, жилые комплексы до 3–4 этажей, расположенные строго в центральной части города. Резидентам предлагаются услуги консьержа, инфраструктура закрыта от посторонних, ею могут пользоваться только жители. На этажах не более двух квартир, нестандартные планировки лотов, индивидуальные входы для каждой квартиры.

→ **Элит-класс.** Комплексы могут располагаться не только в центре, а инфраструктурой также могут пользоваться нерезиденты. До четырех квартир на этажах. В квартирографии на многокомнатные лоты приходится 11%, тогда как в делюксе – 20%.

→ **Премиум-класс.** Комплексы могут располагаться как в центре, так и за пределами Третьего транспортного кольца. Появляются небольшие по метражу лоты, что невозможно в предыдущих классах. Жилые комплексы высотные, инфраструктурой пользуются не только жители. Площадь среднестатистической комнаты – 30 кв. м, тогда как в элит-классе и тем более делюксе она больше в 1,5–2 раза.

Источник: Гильдия риелторов РФ



На рост регионального спроса обращает внимание и Елена Земцова: «Сегодня на рынке довольно большой пласт покупателей из Тюмени, Екатеринбурга, Краснодара, Якутска. Как правило, это бизнесмены, топ-менеджеры, руководители, которые переезжают в Москву в связи с работой. Есть и вторая категория нестоличных покупателей – инвесторы, которых привлекают динамика и разнообразие столичного рынка новостроек».

Валерий Ручий, руководитель департамента продаж компании UNIQ Development, девелопера клубного дома Springs, делится любопытной статистикой: «По оценкам консалтинговых компаний, сейчас порядка 50–55% покупателей элитных новостроек Москвы составляют региональные бизнесмены. В то же время еще 5 лет назад на их долю приходилось лишь около 15–20% спроса. В нашем проекте почти 70% покупателей

имеют свой бизнес в столице и других городах».

Привлекают столичные объекты и иностранных инвесторов. Большинство из них – россияне, которые переехали в европейские и другие страны, а также граждане Китая. По словам Елены Земцовой, они приобретают жилье на старте продаж по минимальным ценам и перепродают его ближе к вводу в эксплуатацию с прибылью 20–30%. Для таких клиентов в первую очередь важен инвестиционный по-

тенциал жилого комплекса, остальные параметры отходят на второй план.

Другой актуальный тренд – увеличение доли молодых покупателей. После отъезда части специалистов из России в 2022 году многие смогли быстро продвинуться по карьерной лестнице в банках, финансовых, IT- и других компаниях. Кроме того, появились популярные блогеры и другие медийные персоны. Такие клиенты в основном выбирают элитную недвижимость для жизни, а не для инвестиций. Кому-то первое жилье покупают родители.

По информации Екатерины Борисовой, в элитных проектах доля клиентов в возрасте от 18 до 35 лет составляет около 15%. «Часто это молодые амбициозные люди, заработавшие капитал самостоятельно или унаследовавшие его. Для некоторых элитная недвижимость становится роскошным



подарком родителей: при покупке жилья его оформляют на наследников», – говорит эксперт.

РЕДКИЕ ФОРМАТЫ

Несмотря на высокий спрос, люди подходят к покупке элитного жилья рационально и внимательно изучают все предложения. «Принятие решения о покупке недвижимости – многоэтапный процесс, который зависит от типа клиента, его мотивации, сложности объекта, профессионализма агента и менеджеров девелоперской компании, а также юридических нюансов, – рассказывает брокер по недвижимости Денис Одинцов. – Те, кто выбирает жилье для себя, могут рассматривать варианты от трех месяцев до года, особенно если ищут «идеальный» объект. Инвесторы действуют быстрее – от двух недель до трех месяцев, если видят потенциал ROI (Return of Investment – показатель рентабельности инвестиций. – Прим. авт.).

Самые дорогие элитные лоты в первом квартале 2025 года

→ **«Обыденский № 1»**
Пентхаус площадью 433,1 кв. м – 3,7 млрд рублей

→ **«Резиденция 1864»**
Пентхаус площадью 1698,2 кв. м – 3,4 млрд рублей

→ **«Фрунзенская набережная»**

Пентхаус площадью 529 кв. м – 2,8 млрд рублей

Источник: Консалтинговая компания «2Б Диалог»



Иностранцы принимают решения за одну-две поездки, если доверяют своему брокеру и девелоперу проекта».

Один из главных критериев востребованности элитных объектов – их расположение. По данным компании Smindex, среди покупателей недвижимости делюкс-класса наиболее популярны такие районы, как Хамовники, Пресненский и Замоскворечье. В прошлом году на них пришлось 60% сделок на элитном рынке – 344 лота из 576. А локациями с самой дорогой недвижимостью стали Арбат, Хамовники и Якиманка, где стоимость квадратного метра доходит до 3,406 млн рублей.

Святослав Куланин напоминает, что «все эти районы – часть старой Москвы, где новые дома гармонично вписываются в историческую застройку. Здесь сосредоточены большие зеленые массивы, театры, рестораны и достопримечательности».

Однако свободных площадок под новое строительство становится все меньше. Поэтому, как отмечает Валерий Ручий, «следующей желанной локацией после центра стал запад Москвы. В 2024 году это направление заняло второе место среди округов столицы по количеству сделок в новостройках премиум-класса. По сравнению с 2023 годом спрос вырос более чем на 60%. Среди наиболее интересных локаций – районы около Филевского парка.

Элитные проекты также реализуются в Даниловском и Донском районах, в Марьиной Роще, Хорошево-Мневниках. Многие клиенты охотно выбирают жилые комплексы за пределами ЦАО, поскольку не готовы переплачивать за статус. Для них важны близость к центру Москвы, наличие исторических зданий, школ, детских садов, кафе, ресторанов, торговых центров, а также парков и водоемов.

Кристина Недря, директор коммерческого управления компании STONE, подчеркивает, что сейчас именно клиенты формируют новые тренды в строительстве жилых

комплексов. А Святослав Куланин говорит о том, что «для большинства покупателей важны престижная локация, дорогая архитектура от российских и международных бюро, продвинутые системы комфорта, первоклассная инфраструктура – полноценные сады и парки, собственные центры с фитнесом, детскими комнатами, клубными гостиницами, на базе которых развиваются закрытые комьюнити жителей».

Что касается внешнего облика жилых проектов, самыми востребованными архитектурными решениями остаются проверенные временем классицизм и близкая к нему неоклассика. «Покупатели также обращают внимание на такие характеристики объектов, как количество спален, вид из окон, наличие террас или внутренних двориков – патио. «Золотым стандартом в высокобюджетном сегменте становятся стильные и функ-

циональные общественные пространства, а также благоустроенная внутренняя территория с акцентом на приватность, – делится наблюдениями Екатерина Борисова.

Кристина Недря считает, что «квартира перестает быть просто пространством для отдыха. Она становится местом встреч с друзьями, рабочей зоной или территорией для творчества и хобби. По этой причине «стандартная» площадь квартир в элитном сегменте увеличивается. В своих проектах STONE предлагает новые форматы планировочных решений для реализации человека в пространстве. Среди них – лоты с балконами и террасами, просторные мастер-спальни, двухуровневые квартиры и квартиры со вторым светом».

Эксперты сходятся во мнении, что все более популярными становятся нестандартные и редкие форматы жилья: двухуровневые квартиры,



пентхаусы, а также виллы и сити-хаусы с отдельными входами и уютными патио.

Создавая привлекательную форму, девелоперы не забывают и о содержании. Речь идет об умных технологиях, о материалах премиального качества, продвинутых инженерных системах, контроле климата и освещения через мобильные приложения, высококачественной фильтрации воды и воздуха. Все это становится неотъемлемой частью элитных проектов. Так реализуется комплексный подход к комфорту и качеству жизни.

СЦЕНАРИИ БУДУЩЕГО

В целом эксперты положительно оценивают перспективы «элитки», даже несмотря на нестабильную геополитическую ситуацию и возможных «черных лебедей».

Екатерина Борисова подчеркивает, что рынок показывает максимальную устойчивость к внешним вызовам. «Несмотря на повышение цен, спрос на дорогостоящие лоты останется на достаточно высоком уровне, что обусловлено дефицитом выгодных

Создавая привлекательную форму, девелоперы не забывают и о содержании: умных технологиях, материалах премиального качества, продвинутых инженерных системах, контроле климата



Aleksei Golovanov/Shutterstock/FOTODOM

предложений в престижных локациях столицы, а также сокращением ввода новых объектов. Это усиливает интерес к проектам, которые находятся на «зрелых» стадиях строительства».

С ней соглашается Елена Земцова: «До конца этого года спрос останется высоким. При этом мы ожидаем сокращения предложения и вымывания с рынка наиболее ликвидных вариантов. Это обусловлено снижением темпов старта продаж новых проектов: на 2025 год анонсированы запуски всего 10 новых комплексов, почти в два раза меньше, чем в прошлом году».

Однако аналитики Консалтинговой компании «2Б Диалог» обращают внимание на то, что в разных проектах доля покупок лотов в рассрочку от застройщиков составляет от 50 до 100%. При этом компании не могут оценивать кредитные риски на таком же уровне, как банки. «Сегодня многие девелоперы предлагают гибкие условия оплаты. Размер первоначального взноса составляет 30–50% стоимости лота, а остальную сумму покупатель выплачивает равными частями ежеквартально или ежемесячно – обычно до завершения строительства. Безусловно, высокая

доля продаж в рассрочку – дополнительный финансовый риск для компании по срокам наполнения эскроу-счетов. Однако говорить о прямой угрозе финансовой устойчивости застройщиков пока не приходится, – отмечает Валерий Ручий. – Наша компания и другие игроки рынка учитывают эти риски в своих финансовых моделях. Именно поэтому при оформлении рассрочки размер первоначального взноса увеличился с 10–15 до 30–40%. При разумном использовании этого инструмента финансовая устойчивость девелоперов не должна пострадать».

По мнению опрошенных экспертов, цены на элитное жилье продолжают расти в среднем на 1–2% в месяц. В течение двух-трех следующих лет возможно дальнейшее подорожание высокобюджетных проектов, хотя темпы роста могут плавно замедлиться после периода ажиотажа.

Сегодня в России появляется новый класс состоятельных людей, которые формируют портфель активов внутри страны. Для них, а также других клиентов, способных выказывать спрос в таком сегменте, девелоперские компании и архитектурные бюро продолжают создавать новые яркие проекты, востребованные в любые времена. 🇷🇺

Как инвестировать в элитную недвижимость



БОРИС БОГУТДИНОВ,
управляющий партнер
Консалтинговой
компании «2Б Диалог»

КУПИТЬ И ВЫГОДНО ПРОДАТЬ

Если вы хотите инвестировать в «элитку» с целью ее продажи в будущем, рассматривайте проекты, которые только вышли на рынок или находятся на начальных стадиях строительства. Цена квадратного метра в них растет до ввода в эксплуатацию. Сейчас средняя доходность инвестиций в жилье на «первичке» составляет 30–35% годовых. Вкладывать средства в новостройки в центре Москвы стоит еще и потому, что здесь остается все меньше площадей для возведения новых объектов. Спрос на дорогое жилье в престижных районах продолжит расти, а предложение будет сокращаться.

АРЕНДА КАК БИЗНЕС

Аренда элитного жилья в столице – дорогое удовольствие, ее стоимость варьируется от 100 тыс. до 2 млн рублей в месяц и выше. Кажется, стоит приобрести один или несколько лотов – и высокий доход гарантирован. Однако это не совсем так. Новое жилье, которое отвечает требованиям состоятельных арендаторов, стоит все дороже. Поэтому бизнес на аренде не всегда оправдывает ожидания.

Перед покупкой квартиры или апартаментов следует рассчитать окупаемость объекта. Для этого нужно сопоставить будущие доходы с расходами на его содержание и упущенной выгодой – средствами, которые вы не будете получать во время отсутствия арендаторов. Это можно сделать самостоятельно или с помощью эксперта по недвижимости. Если ваши затраты на лот в выбранном проекте окупятся только через 20 лет, лучше рассмотреть другие варианты.

Сейчас доходность от сдачи элитного жилья на длительный срок – 6–7% годовых, посуточно – 9–10%. Этот показатель во многом зависит от характеристик объекта и его расположения.

Чек-лист для инвестора

→ Рассматривайте престижные локации

Лучше всего приобретать недвижимость в Хамовниках, Тверском, Пресненском и других районах ЦАО или на границе с ним. Такое жилье всегда в цене.

→ Выбирайте надежного застройщика

Обратитесь в известную компанию с хорошей репутацией и опытом реализации высокобюджетных проектов.

→ Доверьтесь звездам

Выбирайте комплексы, концепции которых создавали знаменитые архитекторы и дизайнеры. Это гарантия высокого качества недвижимости и безупречной эстетики в каждой детали.

→ Оцените внутреннюю инфраструктуру

Кафе, рестораны, магазины, салоны красоты и другие сервисы, а также изысканный ландшафтный дизайн – must have для элитных объектов.

→ Узнайте, на какую аудиторию ориентирован проект

Идеально, если в комплексе будут жить люди одного круга, со схожими взглядами и ценностями. Высокий статус резидентов станет дополнительным преимуществом.

ПОБЕДНЫМ МАРШЕМ



VictoriaArt/Shutterstock/FOTODOM

ПО ПЛАНЕТЕ

Ежедневно в мире выпивают 3,7 млрд чашек чая и 2,5 млрд – кофе. Такие цифры приводят Международный чайный комитет и Всемирная кофейная организация. Эти напитки не только изменили привычки и образ жизни людей, но и повлияли на экономику целых стран, а чай и вовсе стал одной из причин Войны за независимость в США.

Бостонское чаепитие



Wikimedia Commons

Сказать, что без чая не было бы Америки, конечно, преувеличение. Однако именно он спровоцировал восстание, которое усилило протестные настроения и положило начало Войне за независимость. Все началось с монополиста – Ост-Индской компании, которой власти Англии разрешили торговать чаем в британских колониях по всей Северной Америке. В 1773 году в порт Бостона пришел корабль компании, груженный чаем. Лидеры революционного движения «Сыны свободы», нарядившись индейцами, проникли на корабль и выбросили за борт тюки с чаем в знак протеста против британского влияния. Акция прошла успешно – тогда было уничтожено 45 тонн груза. Она же привела к усилению давления со стороны Британии и ответным контрмерам.

«ЧАЙ – НАШЕ ВСЕ»

История чая уходит корнями в глубокую древность. По легенде, его открыл китайский император Шэнь-Нун около 2737 года до нашей эры. В его кипящий котел случайно упали несколько листьев чайного дерева, и получившийся отвар привел императора в восторг. Долгое время чай был прерогативой Древнего Китая, который тщательно оберегал свой секрет. Мыслитель Конфуций говорил: «Чай – это наше все... усмиряет дух и гармонизирует разум, снимает усталость, пробуждает мысль и предотвращает сонливость, придает легкость и освежает тело, обостряет ощущения». За несколько веков чай стал важной частью культуры, а эстетика потребления превратилась в магию, ритуал. Церемония соответствовала идеалам буддизма: созерцательному образу жизни, гармонии и духовности. Монахи экспериментировали, совершенствовали процесс заваривания, фиксировали и распространяли информацию о напитке. Они же культивировали сорта, ограничивая чайное дерево в росте, что делало листья более сочными, а их сбор – удобным.

К X веку в Китае повсеместно работали чайные дома, в которых состоятельные жители Поднебесной часами проводили время в разговорах о политике. Эта традиция оказала огромное

влияние на соседнюю Японию, в которую семена в VIII веке привезли монахи, посещавшие чайные дома и монастыри.

Одними из первых европейцев, попробовавших чай, стали мореплаватели. Однако вряд ли моряки экспедиций Марко Поло могли предположить, что экзотический напиток завоеует весь мир.

У САМОВАРА

Популяризации чая в Европе способствовала свадьба португальской принцессы Екатерины Брагансской и короля Англии и Шотландии Карла II. По легенде, невеста, прибыв в Портсмут, попросила чашку чая, на что ей, замаявшись, предложили эль – настолько чай был редким напитком. После свадьбы Португалия в качестве приданого направила в Британию корабли с предметами роскоши, среди которых было и несколько сундуков с чаем. Впоследствии Екатерина приучила свой новый двор к чаепитию.

В Россию напиток попал в 1638 году, когда посол Василий Старков отправился из Томска в ставку монгольского Алтын-хана для получения дани. Интересно, что Старков сначала отказывался от чудного подарка – тюков с чаем. Но томскому воеводе Ивану Ромодановскому новинка понравилась. Чай попал сначала в Сибирь, а потом и в Москву, где получил распространение.

**В РОССИЮ ЧАЙ ПОПАЛ
В 1638 ГОДУ ПОСЛЕ ПОСЕЩЕНИЯ
ПОСЛОМ ВАСИЛИЕМ СТАРКОВЫМ
СТАВКИ МОНГОЛЬСКОГО АЛТЫН-ХАНА**

В 1679 году был заключен договор с Китаем о регулярных поставках чая. В нашу страну его везли в цибиках (специальные ящики, обшитые кожей) караванами верблюдов через пустыню Гоби и Забайкалье. Экспансия нового продукта способствовала освоению территории. По пути следования караванов возникали дороги и населенные пункты. По объ-

ему торгового оборота чайный путь был сравним со знаменитым Великим шелковым путем.

В России напиток становился важным атрибутом салонной жизни. По словам экс-владельца сети кофеен «Причина Капучино», независимого консультанта Александра Ширяева, начиная с XVIII века потребление чая в нашей стране было ритуализированной социальной практикой, которая сформировала вполне самобытную русскую чайную культуру. Церемонию по-русски, с самоваром и пирогами, описывали писатели и поэты. Влиянию напитка на творчество классиков посвящены даже специализированные статьи, например «Семиотика чая в русской литературе».

С Александром Ширяевым согласна и руководитель благотворительного фонда «Возрождение природы» Наталья Торнквист: «Чаепития у самовара стали символом домашнего уюта и комфорта, положили начало добрым традициям,



ZCOOL HelloRF/Shutterstock/FOTODOM

объединяя семьи и укрепляя общественные связи».

В конце XVIII века чайное дерево начали выращивать в Грузии, а в первой половине XX века – и в России. «Первые плантации чая появились в нашей стране в начале XX века. Земли, пригодные для произрастания чая, располагаются в Краснодарском крае, – говорит пресс-секретарь благотворительного фонда «Возрождение природы» Надежда Цуканова. – В последние годы идет активное восстановление чайных плантаций, а также возделываются новые участки. Этому развитию способствует поддержка государства, которое выделяет погектарную финансовую помощь на восстановление чайных плантаций и создает целевые программы помощи отрасли».

Чай остается любимым напитком россиян, а в столице не первый год летом проходит фестиваль «Московское чаепитие». Его посещают сотни тысяч горожан и туристов.

Если же говорить о предпочтениях, то почти 90% россиян, по данным компании GRADUS, выбирают черный чай, на 10% остальных жителей страны приходится зеленый, белый и экзотические сорта. По дан-

ным ассоциации производителей чая и кофе «Росчайкофе», в 2024 году россияне выпили 318 тыс. тонн чая. Он завозится к нам из 40 стран, лидеры поставок – Индия, Шри-Ланка и Кения. А вот родина чая, Китай, экспортирует его нам совсем немного. Все дело в том, что в Поднебесной предпочитают именно зеленый чай, на который в России небольшой спрос.

КОФЕЙНОЕ ВИНО

История кофе берет свое начало в Эфиопии. По преданию, пастух Калди заметил, как его козы становились более энергичными после поедания ягод кофейного дерева. Это открытие, сделанное в XV веке, положило начало распространению кофе в Арабском мире. Тогда заваренный напиток называли... вином. Видимо, это было связано с его воздействием на организм человека.

За пределы Африки кофе попал в XVII веке, когда индийский паломник вывез несколько зерен на свою родину. Тогда же кофе достиг и Европы. В Венеции его сначала продавали как лекарство в аптеках. Параллельно в те же годы в Лондоне открывались кофейные дома. В них элита

обсуждала судьбу британской короны и создавала бизнес. К примеру, известно, что старейшая в мире страховая компания Lloyd, существующая с XVII века, была создана именно в кофейне. В нее захаживали моряки, и хозяин заведения Эдвард Ллойд, ненавязчиво снабжая их новостями о судостроительстве, заключал с ними сделки по страхованию грузов и судов.

К XVIII веку страсть к кофе охватила Европу. Тогда голландцы решили, что нет смысла закупать зерна у арабов, а стоит попробовать выращивать их для себя в своих колониях. В Руанде собственными плантациями обзавелась Германия, и Бельгия, голландцы стали культивировать кофе на острове Ява.

СПАСИБО СОЛДАТАМ

Свое путешествие в Россию зерна впервые совершили в XVII веке. Тогда кофе позиционировали как целебный напиток. Моду на него ввел Петр I после путешествия в Голландию. Популяризации кофе в России способствовал также Кавказ. На его территорию зерна поступали из приграничной Турции, даже посуду для варки напитка на Кавказе стали называть «турка».

Массовое распространение кофе началось в первой половине XIX века после Австро-русской войны. Тогда российская армия столкнулась с австрийской культурой потребления. Возвращавшиеся домой солдаты привезли с собой любовь к этому напитку, и вскоре кофе стал популярным среди всех представителей общества.

Кстати, популярности растворимого кофе мы также обязаны солдатам. Такой кофе появился только в 1938 году. Его придумал швейцарский химик Макс Моргенталер, адаптировав опыт японца Сатори Като,

который изобрел технологию производства порошкового чая. Впрочем, тогда растворимый кофе не произвел впечатления ни на создателя, ни на его окружение. Но все изменила... Вторая мировая война. Напиток начали пить солдаты, заваривая его прямо в окопах. Тогда компания Nescafe, где трудился Моргенталер, заключила контракт на поставки растворимого кофе солдатам прямо на поля сражений. После окончания действий военные продолжили употреблять кофе и в обычной жизни.

Как рассказывает Наталья Торнквист, особенностью русского способа подачи кофе можно назвать традицию добавлять мед, шоколад и сливки, которые придают напитку неповторимую глубину вкуса. Согласно исследованиям компании «АТОЛ», россияне отдают предпочтение капучино, составляющему почти 40% продаж в кафе и ресторанах. Остальные позиции занимают американо и латте. Потребители предпочитают пить капучино и американо ежедневно, тогда как латте выбирают чаще в выходные дни, наслаждаясь его мягким вкусом и легкостью аромата.

История чая и кофе не только про торговлю, но и про образ жизни. По словам Евгении

Грошковой, культуролога, корреспондента телеканала «Москва 24», распространение напитков оказало значительное влияние на культурный код многих стран. Чай стал символом гостеприимства на Востоке, а кофе – основой для социальных взаимодействий в Европе и Америке, где без кофейни не обходится ни один офисный центр.

Но инновации и модные тенденции корректируют многовековые привычки народов. Так, все большую популярность приобретают бескофейные альтернативы и органические сорта, которые производятся без применения химикатов и пестицидов, а цифровая революция упрощает заказы и контроль качества продукции. 🇷🇺

Интересные факты о чае и кофе

→ Кофе – второй продукт в мире по товарообороту после нефти. Представьте себе: более 25 млн человек зарабатывают на жизнь в кофейной индустрии.

→ По легенде, шведский король Густав III решил проверить, насколько опасны кофе и чай. Он заставил двух преступников пить эти напитки ежедневно. Спустя десятилетия оба остались живы и здоровы, пережив и наблюдавшего за ними врача, и самого короля.

→ Некоторые сорта чая, такие как пуэр, могут храниться десятилетиями и даже веками, становясь только лучше со временем.

→ Напиток на основе чайного гриба возник в Китае более 2000 лет назад и был известен как «чай бессмертия».

→ В Индонезии существует сорт кофе, называемый «Копи лувак». Это один из самых дорогих сортов кофе, который проходит через пищеварительный тракт циветт (хищное млекопитающее). Такой кофе имеет мягкий вкус, обладает низкой кислотностью и насыщенным ароматом.



В отличие от чая, кофе нельзя вырастить в Европе или России, растение нуждается в жарком тропическом климате. Главной страной-производителем остается Бразилия: она поставяет на мировой рынок 80% арабики и 20% робусты (самые популярные массовые сорта).

РОДИОН ГАЗМАНОВ: «МУЗЫКА – ЭТО МОЯ ЖИЗНЬ»

Певец, ведущий, руководитель музыкального коллектива, депутат Московской городской думы – это все о нем, молодом, талантливом и деятельном представителе нашей творческой элиты. Мы поговорили о том, как рождаются песни, зарабатываются деньги, и о многом другом. Особое внимание уделили темам, важным для каждого думающего и ответственного человека.

Беседовала Жаннат Идрисова

Родион, мы беседуем в год 80-летия Великой Победы, совсем недавно по всей стране прошли торжества по поводу священного для всех нас дня, 9 Мая. Те, кто видел ваши выступления на Поклонной горе, в парке «Патриот», наверняка поняли, что значит для вас этот праздник. Для тех, кто не смог приобщиться, расскажите, пожалуйста, об этом.

Если глобально, то День Победы, на мой взгляд, – это праздник не только для русских, российских людей, и даже вообще не только для тех в мире, кто говорит по-русски и разделяет наши ценности. Это священный день для каждого жителя планеты, кто обладает логическим, здравым мышлением и знанием истории. Потому что 80 лет назад был побежден фашизм. Сегодняшние события показывают, что был разгромлен, к сожалению, не до конца, но была разбита фашистская Германия, власти которой решили установить повсеместно режим абсолютно людоедский, когда считалось нормой делать бытовые вещи – например, абитуры – из человеческой кожи. И это делалось.

У нас сегодня тоже хватает в мире проблем, и мнения у людей разные по поводу происходящих событий, но, как правило, все сходится в том, что в мае 1945-го было уничтожено чудовищное зло.

День Победы для меня, конечно, значим и потому, что оба дедушки и бабушка по папе были фронтовиками. Но они не рассказывали про Великую Отечественную войну, не любили об этом вспоминать. Сейчас, пообщавшись с нашими ребятами на фронте, на СВО, я, наверное, понимаю почему.

На песне «Эх, путь-дорожка фронтовая» вы выкладывались на все 200%. Есть ли еще какие-то песни военных лет или о войне, которые особенно трогают, отзываются в душе?

Да, я очень люблю песни военных лет, и «Эх, путь-дорожка» – одна из самых любимых. И наверное, вместе с ней этот условный пьедестал занимает «Темная ночь». Она очень трогает... На самом деле – и я говорю об этом очень часто со сцены – за время войны было написано много по-настоящему великих песен. Разница между хорошими и великими песнями в том, что первые попадают в хит-парады, а вторые живут в сердцах и остаются в вечности. Сегодня песни большинства артистов, находящихся на пике популярности, за редким исключением таковы, что наводят на мысль: через два-три года об этих композициях, вероятней всего, мало кто вспомнит. А песни военных лет выдержали испытание

десятилетиями и продолжают вызывать у нас неподдельные эмоции.

Вы упомянули специальную военную операцию. Вы тот артист, который часто бывает на новых российских территориях, выступает перед бойцами. Какими увидели их, героев нашего времени?

Это наши ребята. Это люди, которые то, что мы называем подвигом, считают своей работой. На фронте сейчас... Конечно, им сложно. И конечно, то, как они общаются между собой и с теми, кто к ним приезжает, – это разные вещи, потому что для того, чтобы выстроилось доверие, нужно больше времени, это понятно. Но вот после концертов, когда мы разгова-

Разница между хорошими и великими песнями в том, что первые попадают в хит-парады, а вторые живут в сердцах и остаются в вечности

”



ривали, делились историями, они рассказывали о том, как воют. Песни все принимались очень хорошо. Песня «Затишье» особенно «зашла» – они очень внимательно ее слушали.

Как написали ее, помните?

Мысль о такой композиции пришла впервые, когда я в очередной раз выступал перед бойцами и у меня вдруг возникло ощущение, что я нахожусь не на своем месте, потому что у меня на тот момент не было ни одной песни для солдат. После я какое-то время не находил себе покоя, а потом написались «Затишье» – про ребят, которые защищают нашу страну. То же самое у меня случилось и с песней «Россия».

Но вообще, песни не придумываются и не пишутся. Их слова плавают где-то в эфире, они где-то рядом находятся, их надо просто достать и изложить в песне, записать. Мое внутреннее состояние

”

Я сейчас нахожусь в том моменте, когда наконец научился создавать песни не от стресса или потерь и одиночества, а от нахождения в комфортном состоянии

как бы диктует мне строчки и мелодии. Так, наверное, с самыми хорошими песнями получается. Это касается и любовной лирики, и патристических песен, которые недавно вышли.

Как человек, потрясая чувствующий энергетику пространств, что скажете о новых регионах? Чего там больше, по вашим ощущениям, – боли, веры, надежды, силы?

Там... Нельзя сказать определенно, чего больше – боли, веры, надежды или силы. Там все это вместе. И, понимаете, в этом и сила, наверное. Мы не можем быть односторонними, не можем быть односторонними. Мы живые, настоящие, мы не можем испытывать только одну эмоцию. Так что там все это присутствует, как и везде на самом деле. Но надежда, наверное, преобладает. Надежда на возрождение. Это важно.

О творчестве: на каком вы сейчас этапе, могли бы его описать?

Я нахожусь в том моменте, когда наконец научился создавать песни не от стресса или потерь и одиночества, а от нахождения в комфортном состоянии или даже в радости. Если некоторое время назад я не мог сочинять стихи и мелодии без какого-то душевного кризиса, то сейчас у меня это получается. И это, наверное, одно из самых моих главных достижений на сегодня. Нахождение какого-то своего баланса.

«Уматурман», Bryan Adams, «Сплин», Aerosmith – из списка ваших любимых исполнителей и музыкантов. А кто ваши ненавязчивые наставники из отечественных мэтров? Перенимаете ли что-то по сей день у отца, Олега Михайловича?

У наших мэтров я многое перенимаю, безусловно, и для меня авторитеты – коллеги, музыка которых мне очень нравится. Это, бесспорно, Олег Михайлович, а также Леонид Агутин, Валерий Сюткин и многие другие музыканты.

А если конкретнее – у кого что берете? Можете привести пример?

Дело в том, что это не конструктор «Лего». Я понимаю, что у вас, наверное, очень техническое мышление...

В базовой комплектации – гуманитарное, поэтому ваше предположение приму как комплимент. То есть «У этого я научился писать мелодии, а у этого – стихи» – так не работает?

Нет, наверное, бывает, когда кто-то у кого-то что-то открыто перенимает. (Смеется.) Но я считаю, что в искусстве у людей, когда они учатся, главное – это не техника, не методики какие-то. Ты просто... В какой-то момент твоя наслушанность материа-

ла перерастает в некий пласт фантазии, который помогает создавать стихи и песни. Точнее, не перерастает, а становится дополнением твоего внутреннего багажа. И в какой-то миг понимаешь, что некая неуловимая атмосфера в твоей песне напоминает ауру, настроение в композиции того или другого автора. Или уровень романтики в текстах схож. И так далее. Они ведь, мастера, не преподают на курсах. Они просто делают свое дело, и люди, которые их слушают, что-то запоминают, оставляют для себя.

На мой взгляд, вы уникально сочетаете черты романтика-творца и предпринимателя с присущим ему рационализмом. Нет ли конфликта между этими субличностью? Как достигаете баланса?

На самом деле у меня не так часто бывают какие-то внутренние конфликты. В большинстве ситуаций я нахожусь в очень хорошем, гармоничном состоянии. По крайней мере, в последнее время. До такой степени, что иногда при создании конфликта для написания песни, для ее драматургии, мне внутренние противоречия приходится вызывать. (Улыбается.)

Учитывая тематику нашего издания, поговорим о финансах. Зарабатывать для вас – это как? Больше про трудно, интересно либо про что-то еще?

Вспомнил такое известное и даже расхожее выражение: «Выбери себе дело по душе – и не будешь работать ни одного дня». К счастью или к сожалению, это неправда. Потому что, если ты хочешь состояться, нужно трудиться. И как во всех ситуациях, связанных с трудозатратами, это иногда бывает через силу. Потому что, если бы музыкаль-

ная деятельность, карьера были только в выступлениях – то есть вышел на сцену, заработал и больше не работаешь, – это было бы, вероятно, здорово, но это нереально. Концертное выступление – возможно, кого-то удивит цифра – составляет всего лишь один процент от всей работы. А в остальное время – записи в студии, репетиции, работа над собой, распевки, развитие и как драйвер – отчаянное стремление в очень конкурентном мире шоу-бизнеса как минимум остаться на своем уровне, как максимум повысить планку. В нашей сфере сегодня для того, чтобы хотя бы оставаться на своем месте, нужно очень быстро бежать. Такова действительность.

Вы ранее успешно работали в строительном секторе, в девелопменте. Там не было такой конкуренции, как в шоу-бизнесе, но наверняка существовали свои издержки?

Да, я работал в разных сферах: и в девелопменте, и в строительстве, и в сельском хозяйстве. Нельзя сказать, что там не было такой конкуренции,



как в шоу-бизнесе, и действительно, везде свои издержки, соперничество, свои моменты. Но знаете, когда-то я считал, что в шоу-бизнесе результат приходит быстрее, чем в строительстве. И это оказалось заблуждением, потому что это тоже бизнес долгий, с колоссальной инерцией. Песни, которые ты заложил сегодня, могут показать тебе реальный коммерческий результат через несколько лет. И тот период, за который ты не выпустил что-то стоящее и хорошее, ударит по тебе снижением заказов тоже через несколько лет.

О большой экономике. Ваша малая родина, Калининград, в последние годы – в числе туристических магнитов России. Поделитесь с нашими читателями локациями, которые, на ваш взгляд, стоит посетить. Любимый город получит дополнительную и самую лучшую рекламу. Конечно, нужно обязательно побывать на Куршской косе. Это невероятный природный уголок со своим микроклиматом и совершенно потрясающим воздухом. Нужно побывать в Янтарном, Пионерске, на Балтийской косе. Мест огромное количество, я думаю, даже недели не хватит, чтобы по-настоящему насладиться Калининградом, по-настоящему понять и ощутить его.

Я, к сожалению, там бываю не так часто, как мне хотелось бы, но вижу: за последние 10 лет и город, и область изменились радикально. Отремонтированы несколько ключевых мест, включая центральную площадь, многие знаковые строения. Открылось огромное количество очень классных ресторанов. Я ценитель хорошей кухни, люблю вкусно поесть. Есть несколько городов, посещая которые с гастролями, я заранее знаю несколько заведений, где можно отлично поужинать, и Калининград – в этом списке.

Давайте поговорим о благотворительности. Какие свои проекты в этой части могли бы выделить?

У меня есть определенная доля социальных выступлений, которые мы с нашей командой проводим бесплатно. Кроме поездок на новые территории, это взаимодействие с благотворительными фондами, проведение в качестве ведущего различных благотворительных мероприятий. Поездки с фондом «Старость в радость», в частности. В этой работе я не беру денег и сам оплачиваю труд своих музыкантов. Я называю это благотворительной квотой. Понятно, что каждый день делать такие концерты нет возможности, потому что есть коммерческие мероприятия, а я все-таки должен содержать свою команду, ну и себя тоже. Тем не менее,



как я сказал, есть определенная квота, в рамках которой в месяц проводится определенное количество безвозмездных выступлений.

Прошлый год ознаменовался началом политической деятельности: вы были избраны депутатом Мосгордумы. В одном из интервью прозвучало, что на этот шаг во многом смотивировала возможность быстрее продвигать полезные для общества инициативы. Прошел почти год, оправдались ли эти ожидания? Удалось ли что-то реализовать из задуманного?

Да, действительно, на это сподвигла возможность продвигать полезные инициативы. И да, эти ожидания оправдались. Те идеи, которые были у меня до того, как я стал депутатом, продвигать было гораздо сложнее. Сегодня, когда предложение о благотворительном мероприятии, помощи какому-либо фонду или организации и так далее изложено на бланке депутата Московской городской думы, оно рассматривается гораздо быстрее и вероятность положительного решения существенно выше. Многие уже удалось, многое удастся. Например, поддержали жителей района Тропарево-Никулино в том, чтобы создать сквер имени летчика, первого трижды Героя Советского Союза Александра Ивановича Покрышкина. Командой довели инициативу горожан до определенного статуса. В итоге место стало точкой притяжения, люди собираются здесь в праздники, приходят почтить память легендарного аса, да и просто отдохнуть.

И конечно, каждодневная работа тоже ведется. Понимаете, в чем момент: практически все интересные проекты, о которых хочется рассказывать, – они, что называется, вдолгую, не делаются за одну неделю. А 90% запросов жителей – по ЖКХ, это рутина, безусловно, важная.

Статус депутата помогает сделать полезные, хорошие, важные дела и сконцентрировать усилия, чтобы делать их с большей эффективностью

”

За год с командой наладили взаимодействие с исполнительной властью на местах. В общем, работа идет, и тут просто для ясности добавлю, что зарплата мне за нее не предусмотрена, поскольку я не занимаю какую-либо административную должность, – это к вопросу о заработках.

Предположу, что депутатство для вас не более интересно, чем музыка.

Нет. Музыка для меня – это моя жизнь. Но статус депутата действительно помогает сделать полезные, хорошие, важные дела и, скажем так, сконцентрировать усилия, чтобы делать их с большей эффективностью.

Вы пишете замечательные стихи, полтора года назад вышел сборник. На вопрос «Для чего вы каждое утро открываете глаза?» можете ответить собственными поэтическими строками?

Отвечу цитатой из нового стихотворения: «Пришла пора понять: твой путь был нужен, / Чтоб днем и ночью, не смыкая глаз, / Ты шел один сквозь тернии и стужу / Туда, где ты находишься сейчас». 



ВАЛЕРИЙ ПРОНКИН: «БУДУ СЧАСТЛИВ, ЕСЛИ ДОЧЬ ЗАЙМЕТСЯ МЕТАНИЕМ МОЛОТА»

Когда Тор метал свой легендарный Мьельнир, молот не просто поражал цель – он всегда возвращался в руку хозяина. Легкоатлет Валерий Пронкин не скандинавский бог, но в его руках спортивный снаряд подчиняется почти той же точности. За плечами Валерия – серебро чемпионата мира 2017 года, звание спортсмена года России в 2024 году и метры, пробитые на пределе человеческих возможностей. За каждым броском – не только сила, но и история преодоления, веры и любви к своему делу. Об этом и о многом другом – в интервью спортсмена нашему журналу.

Беседовала Мария Гуреева

Валерий, расскажите, как вы пришли в легкую атлетику? С чего все началось? Кто повлиял на ваш выбор – семья, друзья, может быть, книги или кино?

Все началось в третьем классе, когда мне было девять лет. Тогда Иван Никитович Коптюх, заслуженный тренер СССР и РФ, настоящий энтузиаст, обходил школы Нижнего Новгорода и приглашал ребят заниматься спортом, в частности метанием. Так он и нашел меня, стал первым тренером. Можно сказать, что все получилось как-то само собой – просто в один день начался мой путь в легкой атлетике.

Почему именно метание молота? Все-таки это довольно специфическая дисциплина. Пресса писала, что вы пришли в спорт из музыки. Это правда? Да, это правда – я действительно пришел в спорт из музыки. Учился в 127-й школе, при которой была «музыкалка». Ходил туда как на продленку. Но ближе к восьмому классу тренер прямо сказал: «Пора определяться – или спорт, или музыка». Я выбрал спорт.

Пробовал и диск, и молот, участвовал в первенстве мира среди юношей в обеих дисциплинах. Но в какой-то момент

снова встал выбор. И мне ближе оказался молот: он кажется мне красивее, техничнее, мощнее.

Спортсмены часто завершают карьеру рано. Как вы видите свое развитие после этого?

Наш вид спорта – «долгоиграющий». Есть примеры, когда в метании молота спортсмены выступали на высшем уровне и после 40. Например, Иван Григорьевич Тихон – легендарный белорусский метатель. В 2016 году, когда ему уже было больше 40, он стал серебряным призером Олимпиады в Рио. Это вдохновляющий пример. Я тоже надеюсь задержаться в спорте подольше.

У вас впечатляющая коллекция достижений: серебро чемпионата мира, пять побед на чемпионатах России, звание «Спортсмен года – 2024». Какое из них для вас самое значимое?

Сложно выбрать что-то одно, но, наверное, все же серебро чемпионата мира 2017 года и признание спортсменом года в России в прошлом году – самые важные. Оба этих достижения для меня стоят на одном уровне – разные по сути, но одинаково глубокие по эмоциям.

А какие моменты в карьере были самыми трудными? Как вы их преодолевали?

Было два особо тяжелых периода. Первый – это 2014–2015 годы, когда у меня случился разрыв суставной губы в плече. После операции и долгого восстановления я реально думал, что все – карьере конец. Но тренер был рядом, верил в меня и постоянно говорил: «Справимся». И мы справились.

Второй тяжелый период – с конца 2017-го до конца 2018-го. Это был настоящий марафон травм: плечи, колени, спина – одно за другим, без остановок.

Спорт делает нас крепче – и физически, и ментально. Это вложение в себя, в свое будущее

”

Руки опускались в прямом и переносном смысле. Но мы снова выкарабкались, шаг за шагом.

Кто был рядом с вами в эти моменты? Насколько важна поддержка в вашем виде спорта?

Поддержка – это все. Меня всегда поддерживали семья и тренер. Мои близкие обязательно смотрят соревнования, стараются лично приехать на них. И мой первый тренер тоже был рядом. Он ушел из жизни 7 марта этого года... Это большая утрата для меня. Он для меня как второй отец. Мы всегда были на связи, я часто говорил, что многим обязан именно ему.

В одном из интервью вы упоминали, что хотите, чтобы дочь вами гордилась. Это важно для вас? Хотите, чтобы дочка тоже выбрала большой спорт?

Очень важно! Я хочу, чтобы дочь брала с меня пример, чтобы гордилась отцом. И делаю для этого все, что могу. Нашу семью можно назвать спортивной. Жена тоже занималась метани-

ем молота – мы познакомились на сборах. Что касается будущего дочки в спорте – я не буду настаивать. Выбор за ней. Захочет быть спортсменкой – поддержку. Захочет метать молот – буду очень счастлив!

Олимпийские игры – мечта любого спортсмена. Какие чувства вы испытали, когда представляли Россию в Токио? Есть ли у вас какие-то ритуалы перед стартами?

Олимпиада – это особая глава в истории любого спортсмена. Да, мы выступали под флагом Олимпийского комитета, но я чувствовал, что представляю Россию. Это было чувство абсолютной гордости и ответственности за свою страну. На той Олимпиаде я отдавал все, что мог, – выжимал из себя максимум.

Что касается ритуалов, то их у меня нет. Главное – не сидеть взаперти в номере, не накручивать себя перед выступлением. Иногда помогает просто прогуляться или, как говорит тренер, сходить на шопинг.

На Олимпиаде в Токио я чувствовал, что представляю Россию. Абсолютная гордость за свою страну

”

Какое ваше достижение вы считаете главным?

Если говорить о личном внутреннем ощущении, то, пожалуй, главное – это то, что в прошлом сезоне я метнул дальше своего тренера. А тренирует меня легендарный спортсмен – участник Олимпийских игр 1996 года, двукратный чемпион России Вадим Станиславович Херсонцев. У него был результат 81,26, у меня – 81,53. Ученик превзошел учителя. А это значит, что учитель – действительно хороший.

Как выглядит ваш обычный день? Есть ли четкий распорядок?

Мой день, как и у многих, начинается с завтрака, затем идет первая тренировка – метание. Это может быть легкий, стандартный или тяжелый снаряд, в зависимости от этапа подготовки.

Потом – обед и вторая тренировка: силовая подготовка, прыжки, бег, работа со штангой.

Распорядок стараемся соблюдать, но спорт вносит коррективы. Бывают травмы, восстановление. Тем не менее структура и дисциплина обязательны.

Насколько интенсивны ваши тренировки? Что особенно важно для спортсмена в вашей дисциплине?

Интенсивность тренировок зависит от сезона. В межсезо-



ные они не такие напряженные, но продолжительные – нужно набирать объемы, закладывать фундамент. А вот ближе к соревнованиям все резко меняется: тренировки становятся гораздо насыщеннее, интенсивнее. В штанге – меньше повторений, но больше вес. Метание – уже «в боевом режиме», с упором на результат.

А что важно? В нашем виде спорта все держится на трех китах: гибкость, сила и быстрота. Все вместе – в балансе.

Как вы восстанавливаетесь после нагрузок и соревнований? Используете ли нестандартные методы?

Все зависит от состояния. Иногда хочется просто побыть одному, переварить эмоции, иногда – обсудить все с тренером. Восстановление – это не только тело, но и голова.

А если говорить о физике, то использую все, что доступно: физиотерапия, массаж, компрессионные штаны, контрастный душ... Полный набор. Но честно скажу, иногда ничто не помогает лучше, чем просто отдых.

Насколько много в вашей подготовке зависит от команды? Или все на плечах самого спортсмена?

Многое зависит от команды. Очень многое. Да, метание – индивидуальный вид спорта. Но без тренера, врача, массажиста ты далеко не уйдешь. Бывают моменты, когда заходишь в такие дебри, что без опытного наставника из них не выбраться. Когда перегрузки, травмы – тут нужна профессиональная помощь. Так что да, все рождается в команде. Даже если ты на секторе один.

Какую роль, по вашему мнению, играет легкая атлетика в обществе?

Огромную. Это база для всех видов спорта. Все начинается с бега, прыжков.

А как оцениваете популярность легкой атлетики сегодня? Что нужно для ее роста? Какую роль в этом играет ВФЛА (Все-российская федерация легкой атлетики. – Прим. ред.)?

Легкая атлетика в России словно птица Феникс – возро-

дилась из пепла. И это не преувеличение. Еще несколько лет назад – полупустые трибуны, скромные старты, отсутствие живого интереса. А сегодня – это настоящие праздники спорта: заполненные стадионы, высокий уровень организации, потрясающая атмосфера. Ключевую роль в этом возрождении сыграла ВФЛА. Благодаря усилиям федерации мы наблюдаем стабильный прогресс. И я уверен: все самое интересное еще впереди.

Как вы считаете, полезен ли спорт в обычной жизни? Почему важно заниматься физкультурой?

Абсолютно уверен: спорт – это здоровье. Это качество жизни. Не говорю, что каждый должен быть профессионалом, но физическая активность должна быть у всех. Она делает нас крепче – и физически, и ментально. Это вложение в себя, в свое будущее.

Как вы отдыхаете? Есть ли хобби, о которых мало кто знает?

Я простой человек. Люблю посидеть за компьютером, поиграть в «Доту», посмотреть сериал – это успокаивает. Но главное мое «хобби» – это семья. Поблизости с дочкой, погулять с ней, поиграть – это лучшее восстановление.

Есть ли у вас мечта?

Мечта – чтобы мы снова могли выступать под своим флагом. Чтобы нас принимали, слышали, уважали на международной арене.

Что бы вы пожелали нашим читателям?

Живите активно. Найдите в жизни то, что заряжает вас энергией. И что бы ни случилось, не сдавайтесь. Даже если дорога тяжелая, она все равно приведет к цели. Главное – идти. 🇷🇺



НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

В эпоху, когда мир становится многополярным, а глобальные процессы теряют прежнюю предсказуемость, знание геополитики приобретает особую ценность. Это не просто изучение карт и дипломатических маневров – это искусство улавливать скрытые тренды, понимать мотивации держав и прогнозировать развитие событий. В нашей подборке вы найдете источники, изучение которых продвинет вас на новый уровень понимания происходящего на политической арене.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?



PeopleImages.com – Yuri A/Shutterstock/FOTODOM



**Мария
Захарова**



Официальный представитель МИД России и первая женщина – директор департамента информации и печати, Мария Захарова ведет канал, где публикует глубокие аналитические материалы по актуальным вопросам внешней политики, экономики, истории и культуры России и других стран. Ее посты охватывают широкий спектр тем – от международных отношений и экономических вызовов до аспектов, которые влияют на позицию России в мире. В условиях постоянно меняющейся геополитической обстановки канал Захаровой становится площадкой для оперативной реакции на сложные международные ситуации, а также объяснения ключевых решений и стратегий российского внешнеполитического ведомства.



**Логика
Маркова**



Политолог и депутат Государственной думы Сергей Марков ведет канал, посвященный разбору важнейших новостей и тенденций как в России, так и на международной арене. Он регулярно публикует свои наблюдения и прогнозы, анализирует изменения в политической, экономической и социальной сферах, а также освещает глобальные и локальные тренды, которые влияют на будущее нашей страны и мира. «Логика Маркова» комментирует простым языком сложные геополитические процессы.



**Владимир
Соловьев**



Известный российский телеведущий и журналист Владимир Соловьев ведет популярный и динамичный канал, где публикует эксклюзивные материалы, горячие новости и оперативные комментарии. Его площадка для обсуждения актуальных политических и социальных тем, где сочетаются аналитика, оперативные комментарии и живые дискуссии. Соловьев не боится затрагивать острые и спорные вопросы, привлекая внимание широкой аудитории к важнейшим событиям.



**Елена
Панина**



Директор Института международных политических и экономических стратегий (РУССТРАТ) Елена Панина – признанный эксперт в области геополитики и международных отношений. В своем канале она делится важными аналитическими материалами, раскрывает сложные аспекты глобального кризиса и роль России в современной мировой системе. Ее медиа помогает глубже понять причины и последствия крупных международных процессов. Это ценный источник для тех, кто интересуется аналитикой высокого уровня и хочет следить за ключевыми мировыми проблемами через призму экспертного мнения.



**Мargarита
Симоньян**



Главный редактор медиагруппы «Россия сегодня» и телеканала RT рассказывает о событиях в России и мире, работе СМИ на информационном фронте, мгновениях своей жизни и многом другом. Margarita Simonyan – одна из самых влиятельных фигур в российской медиасфере. В своем канале она делится оперативными новостями и аналитикой, рассуждает о вызовах и современной эпохе. Помимо профессиональных тем, Margarita пишет о политике, культуре и обществе. Регулярные обновления канала гарантируют читателям максимально оперативную информацию.



**«ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ
ОСЬ ИСТОРИИ»
(Хэлфорд Маккиндер)**

Маккиндер впервые предложил идею, что география определяет мировую политику. Он считал, что мир делится на центр (Хартленд – сердце Евразии) и периферию. Кто контролирует Хартленд, тот контролирует мир.

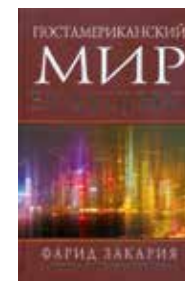
Главная мысль простая, но мощная: сухопутные державы, контролирующие внутреннюю Евразию, потенциально опаснее морских империй. Это перевернуло подход к мировой стратегии в XX веке.



**«ВЕЛИКАЯ
ШАХМАТНАЯ ДОСКА»
(Збигнев Бжезинский)**

Бжезинский – бывший советник в администрации Кеннеди и Джонсона – рассказывает, как Америка может сохранить глобальное лидерство в XXI веке. Он сравнивает Евразию с шахматной доской, где каждая страна – фигура, и ходить нужно точно и без ошибок.

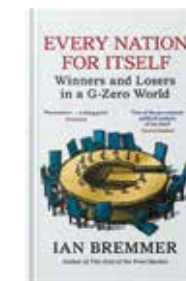
Евразия – ключ к мировой власти. США, по мнению автора, должны не допустить появления единого евразийского соперника (например, союза России и Китая).



**«ПОСТАМЕРИКАНСКИЙ МИР»
(Фарид Закария)**

Известный американский журналист и аналитик объясняет в книге, что мир становится многополярным. Растут новые силы: Китай, Индия, Бразилия – и теперь США больше не могут единолично диктовать правила.

Наступает не «конец Америки», а конец ее монополии на силу, технологии, культуру и политику. Остальной мир уже не догоняет – он догнал. А значит, все сложнее, запутаннее и интереснее.



**«КАЖДАЯ НАЦИЯ
САМА ЗА СЕБЯ»
(Ян Бреммер)**

Бреммер говорит: мы живем в эпоху «мира G-0» – впервые за долгое время никто не управляет глобальной системой. США отступают, Европа занята собой, Китай – мощный, но не готов брать на себя ответственность. В итоге каждая страна играет по своим правилам.

Мир стал менее предсказуемым, более фрагментированным, и нужно научиться в нем выживать, особенно малым и средним государствам.



«ПОСЛЕ ИМПЕРИИ» (Эммануэль Тодд)

Французский историк и демограф Эммануэль Тодд одним из первых осмелился сказать: глобальное господство США подходит к концу. И не из-за поражения, а из-за внутренних причин: демографии, экономики, культуры.

Тодд утверждает:

- Америка не справляется с мировой ролью – она слишком зависит от внешнего финансирования;
- «войны за демократию» – это маскировка реального упадка;
- мир переходит в многополярность, а США все еще притворяются мировым арбитром.

Он не просто критикует – он предлагает взглянуть на глобальный сдвиг через данные, тренды и историю, а не через лозунги.



«ДИПЛОМАТИЯ» (Генри Киссинджер)

Это не просто книга – это курс по мировой политике глазами человека, который сам ею управлял. Генри Киссинджер, легендарный дипломат, бывший госсекретарь США, рассказывает, как формировалась внешняя политика великих держав от Вестфальского мира до холодной войны.

Киссинджер проводит читателя через ключевые моменты истории: баланс сил в Европе, восхождение Америки, хитрые маневры Бисмарка, стратегии Рузвельта и Черчилля, взлеты и падения СССР. Он объясняет, почему у Европы и США разный подход к дипломатии и почему это важно по сей день.

Главная идея: мир – не про добро и зло, а про интересы, силу и хрупкие компромиссы.



«ВТОРОЙ МИР» (Параг Ханна)

Автор рассказывает о странах, которые уже не развивающиеся, но еще не ведущие. Он называет их «вторым миром» – это Турция, Бразилия, Украина, Казахстан, Мексика, Иран и другие.

Борьба за будущее идет не только между США, Китаем и ЕС, но и за влияние над этими «вторыми» странами. Кто их к себе притянет, тот и выиграет новую глобальную игру.

Ханна сам ездит по этим регионам и показывает, как влияют империи нового времени: Китай строит инфраструктуру, Россия играет в силовую дипломатию, Запад – в ценности.



«КОНЕЦ ЭПОХИ. ОСТОРОЖНО, ДВЕРИ ОТКРЫВАЮТСЯ. ТОМ 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИИ» (Михаил Делягин)

Эта книга – итог 20-летних исследований, выявляющих скрытый порядок в хаосе мировых перемен. От трансформации личности и семьи до глобальной борьбы элит – все это связывается в единую логическую систему. «Общая теория глобализации» предлагает ясную картину происходящего и рабочий инструмент для тех, кто хочет понять суть изменений и найти свое место в будущем.



«ОБРЕЧЕНЫ ВОЕВАТЬ» (Грэм Элисон)

Грэм Элисон, профессор Гарварда, ставит тревожный вопрос: может ли США избежать войны с Китаем? Он использует древнегреческий исторический принцип – «ловушка Фукидида»: когда одна держава стремится обогнать другую, почти всегда случается война. США и Китай, по его мнению, вошли в зону риска: растущее напряжение, торговая война, борьба за технологии и влияние в Азии – все это напоминает старый сценарий с новыми актерами.



УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ

Цель программы:

- Повышение уровня финансовой грамотности сотрудников
- Снижение уровня корпоративного стресса из-за финансовых проблем
- Улучшение материального благополучия коллектива

Ключевые темы:

- Понятие и контекст финансовой грамотности в России
- Меры и программы для формирования финансового благополучия сотрудников
- Модель компетенций финансовой грамотности и финансовая культура
- Личный бюджет: доходы, расходы, ведение бюджета
- Диагностика финансового благополучия персонала
- Управление кредитной нагрузкой
- Корректировка сложных финансовых ситуаций
- Защита капитала

Целевая аудитория:

Руководители и менеджеры среднего и высшего звена, HR-специалисты и руководители отдела кадров

Академия ПСБ – платформа вашего роста

- ✓ Дополнительное профессиональное образование
- ✓ Корпоративное обучение
- ✓ Образовательно-просветительские и профессиональные мероприятия
- ✓ Социальные проекты
- ✓ Курс малого бизнеса
- ✓ Финансовая грамотность
- ✓ Деловые игры



г. Москва, Лубянский пр., 15, стр. 2

🌐 www.psb-academy.ru

☎ +7 495 198 19 99 ➡ t.me/psb_academy



Надежная опора
для ваших
достижений

psbank.ru/Private

ПАО «Банк ПСБ». Универсальная лицензия Банка России № 3251.

