

ДЕНЬГИ



4

ИНВЕСТИЦИИ
ДЛЯ ВСЕХ:
что выбирают
розничные игроки

10

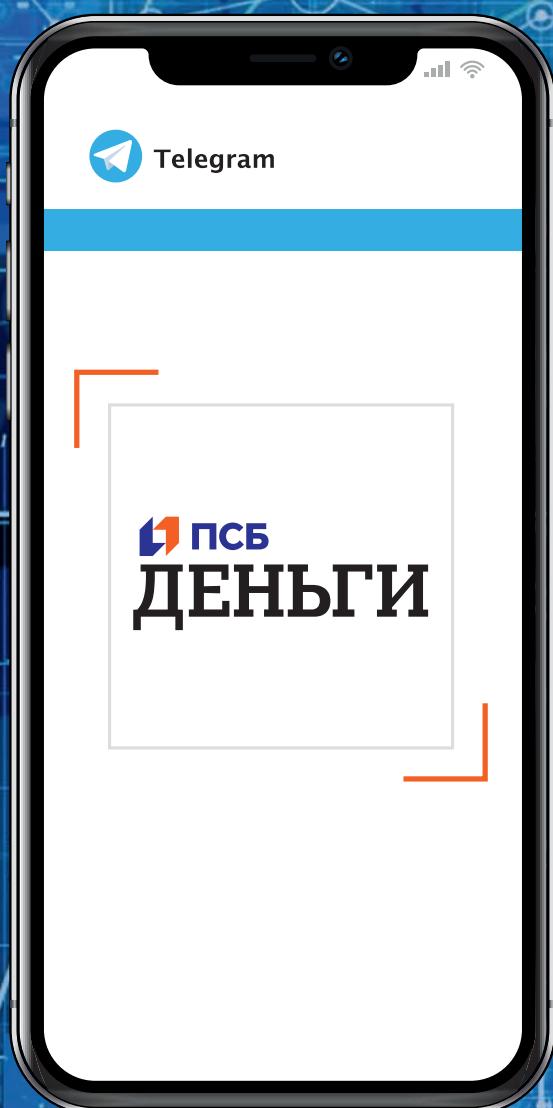
БЕГУЩИЙ
ИРОДРОМ:
возрождение рынка

60

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ
«МОНОПОЛИИ»:
история самой
популярной игры

БИРЖЕВОЙ
РЕСУРС

Подписывайтесь на Telegram-канал
«ПСБ Деньги»





Уважаемые читатели, клиенты ПСБ!

Этот номер журнала «ПСБ Деньги» мы решили посвятить инвестициям – и это не случайно. Мы наблюдаем, как на фоне изменения ключевой ставки начинается планомерный переток капитала из депозитов в более сложные инвестиционные инструменты. И это не краткосрочный тренд, а отражение новых реалий, в которых действует современный инвестор.

Почему именно сейчас? Причин несколько, и они синхронно прозвучали в этом номере. Во-первых, изменение денежно-кредитной политики. Банк России наметил курс на снижение ключевой ставки, и инвесторы, особенно состоятельные, начали действовать на опережение. Они стали перераспределять активы в пользу облигаций и других инвестиционных продуктов еще до того, как основная масса вкладчиков столкнулась с истечением срока действия высокодоходных депозитов 2024 года.

Во-вторых, менталитет российского инвестора продолжает эволюционировать. Сегодня он сочетает в себе осмотрительность рантье и интерес к новым возможностям. Он ориентируется на внутренний рынок, рассматривает перспективные IPO

и оценивает потенциал ИИС-3 – эффективного инструмента для долгосрочных накоплений.

В-третьих, формирование зрелого инвестиционного ландшафта. Рынок демонстрирует структурную трансформацию, выходящую за рамки оживления IPO. Одним из трендов становится профессиональное управление активами: инвесторы все чаще предпочитают доверять капитал управляющим компаниям. Особое внимание уделяется диверсификации по юрисдикциям: растет спрос на инструменты, позволяющие работать с активами дружественных стран. Мы также видим, как повышенное внимание уделяется не только доходности, но и кредитному качеству эмитентов, что свидетельствует о возросшей финансовой грамотности.

Прогнозы, как и ключевая ставка, остаются зоной неопределенности. Но очевидно, что эпоха пассивных сбережений под высокий процент постепенно завершается. На смену ей приходит время взвешенного формирования финансового будущего. Время, когда портфель должен быть сбалансированным: с облигациями для стабильности, акциями для роста, альтернативными инвестициями для диверсификации и защитными активами для хеджирования рисков.

В этом номере мы постарались собрать всю необходимую информацию для принятия взвешенных решений. Мы разбираемся, как участвовать в IPO, в чем заключается инвестиционная привлекательность платины, какие подводные камни скрывает кешбэк и как программа долгосрочных сбережений помогает создать личный резервный фонд.

Инвестиции перестали быть выбором профессионалов. Они становятся доступным инструментом для каждого. И главная задача сегодня – не просто иметь капитал, а обладать знаниями для его грамотного приумножения.

Пусть ваши инвестиционные решения в новом году будут взвешенными, а стратегии – успешными.

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

ГЛАВНАЯ ТЕМА

4 Инвестиции для всех

Почему розничное направление все больше превалирует на фондовом рынке

10 Бегущий IPOдром

Стоит ли ждать массовых первичных публичных размещений

18 Юлия Карпова:

«Инвесторы будут перекладываться из «безопасной гавани» в «инструменты роста»

Какие тренды заметны на рынке инвестиций

24 Платина возвращается

Станет ли драгметалл вторым золотом



28 Баланс инвестиций

Как ключевая ставка и ДКП повлияют на портфели инвесторов

ЭКОНОМИКА

30 Экономика творцов

Чем живет креативная экономика в России

ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ

38 В заложниках вещей

Почему мы покупаем статусные товары

44 Надолго и с выгодой

Чем привлекательна программа долгосрочных сбережений

46 Деньги – назад!

Что нужно знать о выгодах кешбэка

МЕНЕДЖМЕНТ

50 Ловушка для босса

Как руководителю принимать эффективные решения

ТЕХНОЛОГИИ

56 Друг на МАХимуме

Что умеет национальный мессенджер

ИСТОРИЯ УСПЕХА

60 Взлет и падение «Монополии»

Почему было продано более 200 млн копий игры

РЕТРОКЕЙС

64 От серебряных слитков к виртуальным транзакциям

История российского рубля и банковского сектора

НА ДОСУГЕ

72 Сергей Бабаев: «Однажды моим собеседником стал медведь»

Ведущий «Доброго утра» на Первом канале делится рабочими моментами и самыми яркими впечатлениями

СПОРТ

78 Федор Иванов: «Прийти в спорт никогда не поздно»

Четырехкратный чемпион России рассказывает о собственных традициях и жизненном пути

МЕДИАТЕКА

82 Вложить и не пожалеть

Полезные ресурсы для начинающих и опытных инвесторов



ПАО «Банк ПСБ»
№ 4 (20) 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@psblogin.ru
<https://psblogin.ru/nashi-izdaniya/>

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

Издатель
PR Company
ООО «ПиАр-компания»
105037, г. Москва,
ул. Первомайская, д. 12А
+7 (499) 325-82-84
www.prkompaniya.ru

Отпечатано
ООО «ПРОПЕЧАТЬ»

Фото из архивов
ПАО «Банк ПСБ»,
изображения генерированы
с помощью нейросети
Midjourney,
Shutterstock/FOTODOM,
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM, Fine Art Images/
FOTODOM.
Фото на обложке:
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM

Тираж
3000 экз.

Подписано в печать
26.11.2025

Распространение
бесплатное

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



ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ВСЕХ

За десять лет Россия прошла путь от рынка профессиональных игроков к доминированию частных инвесторов. Сегодня на Московской бирже зарегистрировано свыше 38 млн человек, а объем их вложений ежегодно бьет рекорды. Приведет ли инвестиционный бум к устойчивому росту и сможет ли розница стать «длинными» деньгами экономики?

Текст: Лев Павленко

ТАКОЙ РАЗНЫЙ РЫНОК

За последнее десятилетие российский фондовый рынок пережил взрывной рост розничного инвестирования. Еще в 2014 году число частных инвесторов на Московской бирже исчислялось лишь сотнями тысяч, а к концу 2018-го общее количество брокерских счетов физлиц достигло 1,96 млн. С тех пор темпы притока розничных игроков только нарастили. По итогам 2024 года число частных инвесторов с брокерскими счетами на Мосбирже превысило 35,1 млн человек, увеличившись за год на 5,4 млн. Всего открыто свыше 64,3 млн индивидуальных счетов – прирост 12 млн за год, так как некоторые инвесторы имеют по несколько счетов. Для сравнения: в декабре 2022-го их было около 22,9 млн, а год спустя – уже почти 30 млн, что иллюстрирует экспоненциальный рост интереса населения к инвестициям. Активности «рознице» тоже не занимать: в 2024 году сделки на бирже совершили 10,2 млн частных лиц, из них в среднем 3,9 млн торговали ежемесячно.

ИНТЕРЕС К ВЛОЖЕНИЯМ

Помимо стремительного увеличения количества инвесторов, резко возрос и объем их вложений. В 2024 году частные инвесторы купили ценные бумаги на Московской бирже суммарно на 1,3 трлн рублей – на 18% больше, чем годом ранее. Причем структура инвестиций заметно изменилась: на фоне роста ключевой ставки ЦБ РФ частные игроки сместили фокус в сторону консервативных инструментов. Из общего объема инвестиций в 2024 году около 859,3 млрд рублей пришлось на облигации, из которых 74% – корпоративные бумаги, и 570,6 млрд рублей – на биржевые паевые инвестиционные фонды (БПИФ). Одновременно наблю-

дался чистый отток из акций: россияне в совокупности продали акций на 109,8 млрд рублей больше, чем купили за год. В результате доля физлиц в биржевых оборотах по акциям достигла 74%, по облигациям – около 34%, а на срочном рынке – 62%.

Тенденция к рекордному притоку частных инвестиций продолжилась и в 2025 году. Так, за 8 месяцев 2025-го физические лица вложили в биржевые инструменты уже 1,52 трлн рублей – максимальный результат за аналогичные периоды прошлых лет. Только в августе этого года частные инвесторы инвестировали 268,2 млрд рублей – в 2,4 раза больше, чем в августе 2024-го. К концу лета число частных инвесторов на Московской бирже выросло до 38,4 млн – прирост 541 тыс. за месяц, а общее количество брокерских счетов превысило 72 млн.

В 2025 году физлица вложили в биржевые инструменты более 1,5 трлн рублей

НОВЫЕ ПРАВИЛА

Бурный рост розничного инвестирования сопровождался важными изменениями в регулировании рынка, призванными как стимулировать дальнейший приток частного капитала, так и защитить непрофессиональных инвесторов. Одно из ключевых нововведений – запуск с 2024 года индивидуального инвестиционного счета третьего типа (ИИС-3). Закон, принятый в декабре 2023-го, ввел понятие



ИИС-3 как нового инструмента для долгосрочных вложений. Счет объединяет налоговые льготы предыдущих видов ИИС: при открытии инвестор получает право на ежегодный вычет с суммы взноса до 400 тыс. рублей, а по истечении минимального срока владения в 5 лет – освобождение от НДФЛ по счету в размере до 30 млн рублей, за исключением дивидендного дохода. Кроме того, законодательство теперь разрешает иметь одновременно до трех счетов ИИС-3

и трансформировать в них старые счета первого и второго типа. Таким образом, возможности для частных инвесторов диверсифицировать портфели и получать налоговые преференции расширились.

Банки и брокеры отмечают активный интерес к новому инструменту. Ожидается, что введение ИИС-3 повысит долю долгосрочных сбережений граждан и будет способствовать росту ликвидности на рынке за счет «длинных» денег.



Банки и брокеры отмечают активный интерес к ИИС-3

Изображение сгенерировано с помощью нейросети Midjourney

Параллельно регуляторы ужесточили требования к неквалифицированным инвесторам с целью предотвратить их участие в чрезмерно рисковых операциях. С октября 2021 года вступили в силу нормы, обязывающие брокеров тестировать неопытных клиентов перед допуском к сложным финансовым инструментам. А в условиях санкций в 2022 году Банк России пошел на беспрецедентные меры: поэтапно ограничил доступ непрофессиональных розничных инвесторов к зарубежным ценным бумагам. В результате с 1 января 2023 года «неквали» полностью запрещено приобретать иностранные акции эмитентов из недружественных стран. Фактически это исключило для рядовых россиян возможность напрямую инвестировать в популярные ранее американские и европейские бумаги, переключив их внимание на внутренний рынок.

Еще одна законодательная инициатива – повышение имущественного ценза для получения статуса квалифицированного инвестора. Ранее пороговыми критериями служили владение активами от 6 млн рублей или опыт

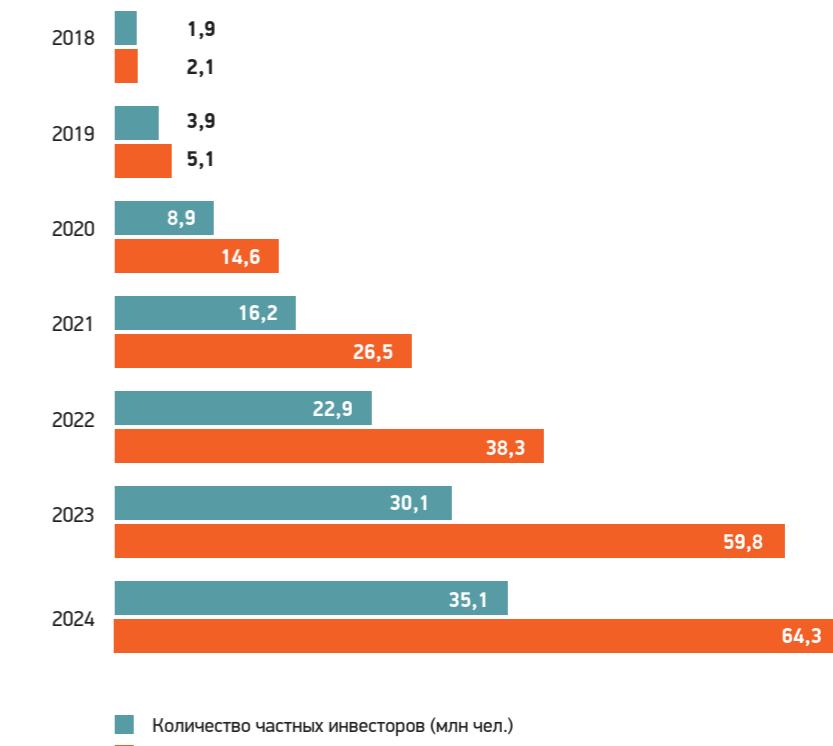
работы в финансовой сфере, однако ЦБ РФ увеличил минимальный порог инвестиций до 12 млн рублей, а с 1 января 2026 года он составит 24 млн рублей. Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР) предупреждает о сокращении числа потенциальных «квалив» в 8 раз в случае реализации этой меры, что может уменьшить активность на рынке.

КУДА ПОЙДЕТ РЫНОК

Принятые законодательные новации уже начали влиять на структуру и динамику розничного инвестирования. Ужесточение правил для неквалифицированных инвесторов переориентировало внимание на отечественный рынок ценных бумаг. Повышенный спрос на облигации и фонды денежного рынка, наблюдаемый с 2023 года, во многом стал следствием как высоких ставок, так и ограниченного доступа к иностранным активам.

В 2024-м вложения физических лиц в фонды денежного рынка подскочили в 4,4 раза по сравнению с предыдущим годом, превысив 1 трлн рублей (более 90% этих средств пришлись на частных инвесторов).

Как живет биржа



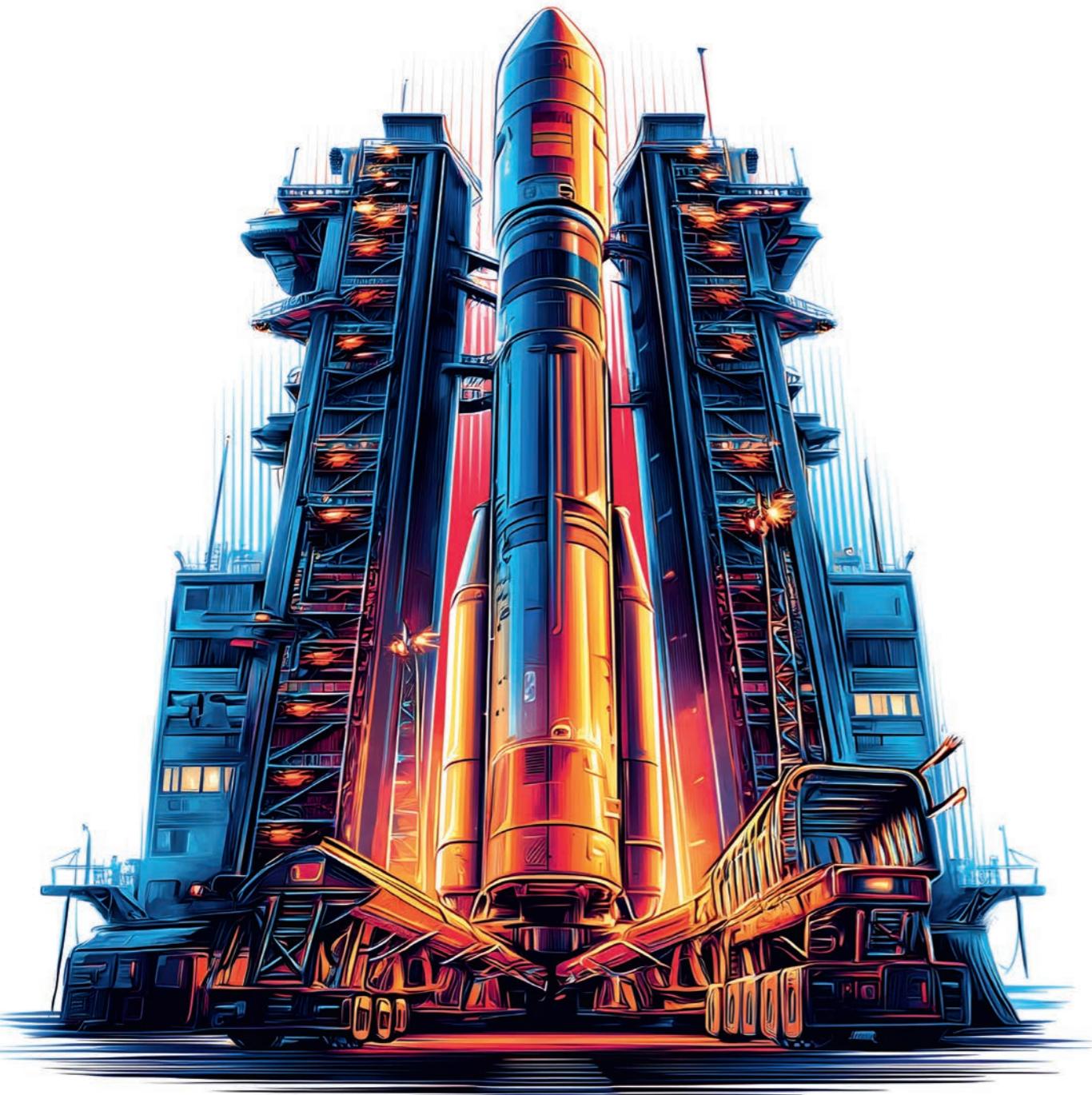
■ Количество частных инвесторов (млн чел.)
■ Количество брокерских счетов (млн шт.)

Источник: Московская биржа

Это отражается и в стратегиях компаний: все большую роль в размещениях акций и облигаций играют частные лица, заполняя вакуум, оставленный нерезидентами.

Конечно, динамика розничного инвестирования

ТРЕБОВАНИЯ К НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ИНВЕСТОРАМ БЫЛИ УЖЕСТОЧЕНЫ С ЦЕЛЬЮ ПРЕДОТВРАТИТЬ ИХ УЧАСТИЕ В ЧРЕЗМЕРНО РИСКОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ



РОЗНИЧНЫЕ ИНВЕСТОРЫ – ОДИН ИЗ ДРАЙВЕРОВ ФОНДОВОГО РЫНКА

будет зависеть от макроэкономической конъюнктуры и доходностей альтернативных инструментов. Повышение процентных ставок в 2023–2024 годах сделало банковские вклады конкурентом фондового рынка, что могло временно снизить активность части инвесторов. Однако по мере снижения ключевой ставки интерес к акциям может возрасти вновь, особенно если компании возобновят выплату высоких дивидендов.

ПЕРЕЗАГРУЗКА НЕРЕЗИДЕНТОВ

Среди недавних изменений есть и те, что затрагивают иностранных инвесторов. Летом 2025 года, в рамках смягчения валютных ограничений, был введен специальный режим счетов типа «Ин» – инвестиционных счетов для нерезидентов. Согласно указу Президента РФ № 436 от 1 июля 2025 года «О дополнительных гарантиях прав иностранных инвесторов», нерезидентам из любых юрисдикций вновь разрешено

вкладывать средства в российские финансовые инструменты, но только через специальные счета «Ин». Этот новый счет позволяет иностранным инвесторам совершать инвестиции в рублевые банковские депозиты, акции и облигации российских эмитентов, включая участие в IPO. Главным преимуществом режима «Ин» стало ослабление прежних ограничений на вывод средств: теперь иностранным вкладчикам гарантируется возможность свободно переводить прибыль и остатки со счета «Ин» за рубеж.

Введение счетов «Ин» призвано восстановить доверие иностранных участников и частично вернуть утраченный приток зарубежных инвестиций. Фактически государство дает нерезидентам дополнительные гарантии, что новые вложения не будут заморожены в России, как это произошло с активами на обычных счетах у инвесторов в 2022 году. Теперь для новых инвестиций иностранцу достаточно открыть счет «Ин» в российском банке или брокере – и его операции будут учитываться отдельно от прежних средств.

Однако, как сообщил заместитель председателя Банка России Филипп Габуния, пока что ЦБ РФ не получал заявок от иностранцев на открытие новых счетов «Ин». Тем не менее этот шаг создает основу для притока свежего иностранного капитала на Московскую и Санкт-Петербургскую биржи. Таким образом, Россия постепенно смягчает барьеры для внешних вложений, стараясь балансировать между финансовой стабильностью и привлечением ресурсов для развития рынка.

«ЧАСТНИКИ» – ОПОРА РЫНКА

Розничные инвесторы сегодня – один из главных драйверов российского фондового рынка. Их многократный

рост за десятилетие изменил структуру торговли: частные лица превратились в доминирующую силу на рынке акций и важного покупателя облигаций. Государство и биржи, в свою очередь, адаптируются к этой новой реальности: внедряют стимулы для долгосрочных вложений, повышают прозрачность и надежность инфраструктуры, вводят меры по защите неквалифицированных участников.

Эксперты сходятся во мнении, что интерес розничных инвесторов к вложениям сохранится и в среднесрочной перспективе. По оценке Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР), к 2030 году число активных розничных инвесторов может увеличиться

вдвое по сравнению с текущим уровнем. Это означает, что через 5–6 лет на рынке могут присутствовать уже десятки миллионов частных лиц с существенными активами. Потенциал для роста велик: несмотря на достигнутые 38–40 млн зарегистрированных инвесторов, доля экономически активного населения, реально вкладывающего средства в ценные бумаги, пока остается относительно невысокой. Если государственные меры по развитию рынка, такие как налоговые стимулы, новые инвестиционные продукты и повышение доверия, продолжатся, приток частных средств способен поддержать увеличение капитализации российского фондового рынка. 



БЕГУЩИЙ ИРОДРОМ

После года затишья, вызванного санкциями, геополитикой и оттоком капитала, рынок IPO оживает. Глава Мосбиржи заявил, что около 20 компаний уже готовы к выходу на биржу. Для бизнеса это шанс – не просто привлечь деньги, но и укрепить доверие к бренду и стать частью биржевой экономики. Но вместе с возможностями приходят и риски. Готовность к размещению не всегда означает готовность к публичности, а успех зависит не только от финансовых показателей, но и от внешних факторов. Кому удастся воспользоваться моментом, какие компании выйдут на биржу первыми и стоит ли частному инвестору участвовать?

Текст: Лев Павленко



ОЖИВЛЕНИЕ ПОСЛЕ ПАУЗЫ

На российском рынке акций наметилось оживление IPO-активности. В сентябре этого года глава Московской биржи Виктор Жидков сообщил, что сейчас около 20 компаний готовы выйти на биржу. По его словам, эти фирмы уже провели все необходимые приготовления – от аудита до составления проспекта, однако пока откладывают размещения, ожидая благоприятной рыночной конъюнктуры.

Часть из этих 20 компаний, вероятно, временно поставила планы на паузу из-за внешнеполитических рисков или внутренних причин, ожидая более спокойной ситуации.

«Это скорее сигнал о наличии задела, чем гарантии существенного всплеска активности», – отмечает Ярослав Кабаков, директор по стратегии инвесткомпании «Финам».

До 2025 года рынок IPO достаточно сильно рос. Например, 2024 год по количеству размещений стал рекордным для России за последние десять лет: было проведено 14 IPO, что больше, чем

за предыдущие два года, вместе взятые. Для сравнения: в 2023 году в России состоялось восемь первичных размещений, а в 2022-м – всего одно IPO на отечественном рынке (компания Whoosh).

i

IPO (Initial Public Offering) – первичное публичное размещение акций на бирже, фактически первая продажа доли бизнеса широкому кругу инвесторов. Во время IPO компания выпускает определенное количество новых акций и размещает их на бирже, позволяя любому желающему купить эти бумаги. К подготовке обычно привлекаются компании, которые помогают оценить эмитента, представить ее потенциальным инвесторам и сформировать книгу заявок.

SPO (Secondary Public Offering) – вторичное публичное размещение акций, когда уже торгующаяся на бирже компания выпускает дополнительные акции или продает часть существующих. Цель – привлечь новый капитал, расширить базу акционеров или снизить долю текущих владельцев. Для инвесторов это шанс купить акции по фиксированной цене, но и риск – если рынок воспримет дополнительный выпуск как сигнал о размывании капитала.

Около 2900 компаний вышли на биржи и привлекли 600 млрд долларов в 2021 году

Глобальный рынок IPO пережил похожие «качели». 2021 год был исторически рекордным по всему миру: около 2900 компаний вышли на биржи и привлекли совокупно более 600 млрд долларов. В России в тот год разместились восемь компаний. Однако уже в 2022-м на фоне геополитической напряженности, роста инфляции и ставок глобальный рынок IPO рухнул – количество размещений и объем средств снизились на 71% относительно рекорда 2021-го. Лишь к концу 2023 года IPO на отечественном рынке вернулись к прежним показателям. По итогам 2023 года мировые IPO также остались на низком уровне: около 1340 размещений на 120 млрд долларов.

ОШИБКИ ПРОШЛОГО

Всплеск IPO-активности в 2020–2021 годах в России привнес не только приток капитала, но и важные уроки для новых эмитентов. Опыт крупнейших размещений показал, что успешному IPO предшествует кропотливая подготовка компаний к публичному статусу.

«Эмитенты, которые заблаговременно позаботились о прозрачности бизнеса, выстроили понятную историю роста и развития, ограничивали долю инсайдеров и предусматривали lock-up, чаще получали адекватную оценку на старте и минимизировали падение котировок сразу после начала торгов», – отмечает Ярослав Кабаков.

Случаи, когда после громкого IPO руководство «забывало» о новых миноритариях и не спешило делиться информацией или прибылью, приводили к разочарованию: частные инвесторы стали осторожнее относиться к первичным размещениям, вспоминая, как акции ряда новичков рынка быстро «скатились» после выхода на биржу.



Gorodenkoff/Shutterstock/FOTODOM

организаторов IPO по поддержанию ликвидности акций, а также сама практика lock-up стала фактически стандартом. Более того, чтобы стимулировать долгосрочных инвесторов, государство временно освободило от налога на дивиденды на пять лет акции компаний, вышедших на биржу.

ОЧЕРЕДЬ НА ВЫХОД

Какие именно компании готовы к IPO и из каких отраслей? Виктор Жидков раскрыл лишь общие ориентиры: среди претендентов – медтех, биотех, экотех, а также производственные предприятия. Это созвучно общему тренду: новыми именами рынка все чаще становятся

IT-компании, фармацевтические и медицинские фирмы. В 2023–2024 годах большинство IPO в России действительно пришлось на IT-сектор, финтех, онлайн-сервисы и медицину. Примеры: разработчик ПО для банков Diasoft и фармацевтический гигант «Промомед» с IPO в 2024 году – все они сумели привлечь капитал, ориентируясь прежде всего на внутренний рынок инвесторов.

Эксперты ожидают, что тенденция продолжится. Павел Самиев, председатель комитета по финансовым рынкам «Опоры России», считает, что наибольшие шансы выйти на биржу в обозримой перспективе у компаний среднего масштаба –

динамично растущих и прибыльных лидеров своих ниш, так называемых газелей бизнеса.

«Это быстрорастущие компании с хорошей рентабельностью, зачастую номер один в своих сегментах, – поясняет эксперт. – Они могут быть не слишком крупными по капитализации, но интересными инвесторам способностью генерировать маржу и платить дивиденды».

Действительно, на волне последних IPO появилось множество новых публичных эмитентов среднего размежа – от сервисов каршеринга до производителей электротехники. Например, лизинговая компания «Европлан» вышла

на рынок в 2024 году с капитализацией около 105 млрд рублей и привлекла 13,1 млрд рублей инвестиций. Электротехнический холдинг «Элемент» разместился на СПБ Бирже, собрав 15 млрд рублей. Эти суммы несопоставимы с гигантскими IPO международных корпораций, но для российского рынка являются значимыми.

Кроме частных «газелей», свой вклад в будущее внесут и крупные государственные структуры. В ноябре 2025 года первичное публичное размещение провело АО «Дом.рф». Это стало первым IPO госкомпаний в России за 10 лет. Также правительство заявило о планах в 2026 году приве-



Gorodenkoff/Shutterstock/FOTODOM

Hryshchyschen Serhiy/Shutterstock/FOTODOM



сти на рынок ряд госкомпаний. По словам замминистра финансов Ивана Чебескова, отобраны две-три государственные компании, готовящиеся к IPO и SPO.

Ярослав Кабаков ожидает увидеть на фондовом рынке от трех до шести успешных размещений за ближайшие шесть месяцев, а при благоприятной конъюнктуре – до десяти. Но директор по стратегии инвесткомпании «Финам» предупреждает: «Государственные или крупные энергетические группы могут выйти на биржу лишь при соответствующем политическом решении и уверенности в защите прав инвесторов».

Пока же самый активный поток IPO дают негосударственные предприятия, ориентированные

на российский потребительский рынок, программное обеспечение и финансы. Среди них аналитики особенно выделяют сектор информационных технологий: по данным Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), в ближайшие два-три года к публичному размещению в РФ потенциально готовы свыше 400 IT-компаний. Некоторые крупные имена уже на слуху – упоминаются, например, «Лаборатория Касперского»,

разработчик корпоративного ПО Naumen, IT-консультант IBS и др. Многие из них раньше планировали листинг за рубежом, однако санкции вынуждают рассматривать «домашнюю» биржу.

ДРАЙВЕРЫ РОСТА

Что же стимулирует нынешний рост интереса к IPO, несмотря на все сложности последних лет? Здесь действует сразу несколько факторов. Во-первых, политико-экономический курс на развитие рынка ценных бумаг. Президент Владимир Путин поставил задачу увеличить совокупную капитализацию российского фондового рынка к 2030 году – до 66% ВВП. Рост капитализации возможен как благодаря увеличению

Не менее двух российских госкомпаний готовятся к IPO и SPO

Во-вторых, созрела инфраструктура и база внутренних инвесторов. За последние годы, особенно после ухода западных игроков, на российском рынке капиталов произошла тихая революция: доминирующую роль получили частные инвесторы. По данным Московской биржи, доля физлиц в обороте торгов акциями выросла примерно с 40% в 2021 году до 70% в августе 2025-го. Это нашло отражение и в первичных размещениях: по подсчетам ЦБ, в среднем около 45 тыс. розничных инвесторов подают заявки на одно IPO, а их совокупная доля в объеме размещений достигает 40%.

«Частные инвесторы как раз все больше участвуют в размещениях. Мы это видели, например, и по последнему SPO ВТБ, и по IPO прошлого года. Частные инвесторы проявляют все больший интерес, их доля все больше в размещениях. Это, мне кажется, важный фактор для рынка», – отмечает Павел Самиев.

Рост интереса населения к акциям подкрепляется развитием цифровых брокерских сервисов и относительно высокими доходностями, которые российский рынок показывал в 2021–2024 годах. Кроме того, существенную роль сыграли щедрые дивиденды госкомпаний: даже в период геополитической нестабильности те же «Роснефть» и «Газпром» выплатили рекордные суммы акционерам. Это, как отмечает Павел Самиев, подогрело интерес частных инвесторов к долговым инструментам: люди видят, что акции способны приносить реальный доход, и готовы рассматривать участие и в новых размещениях, если эмитент ориентирован на распределение прибыли. Таким образом, на внутрен-

Lock-up – ограничение на продажу своих долей в течение нескольких месяцев, чтобы избежать давления на цену.

нем рынке сформировался класс активных инвесторов, для которых IPO – уже не экзотика, а один из способов вложений.

В-третьих, самим компаниям IPO стало выгоднее в текущих условиях высокой стоимости долгового финансирования. Ключевая ставка ЦБ с октября 2024 до июня 2025 года держалась на максимальном уровне в 21% годовых. В таких условиях привлечь деньги через размещение акций иногда проще и дешевле, чем через банковский кредит или облигации, особенно если бизнес быстро растет и ему критично наращивать капитал.

«Высокие процентные ставки отчасти отвлекают инвесторов от инструментов с фиксированной доходностью и снижают интерес к акциям», – комментирует Павел Самиев. Но для компаний, напротив, дорогие кредиты стимулируют искать альтернативы, и IPO становится одним из привлекательных вариантов. В 2023–2024 годах многие размещения происходили именно на фоне такой дилеммы: занимать средства под 15–20% годовых или продать миноритарный пакет через биржу. Многие выбрали второе, что и объясняет всплеск предложений на рынке.

70%

ДОЛЯ ФИЗЛИЦ
В ОБОРОТЕ
ТОРГОВ
АКЦИЯМИ
В РОССИИ

45

ТЫС.
РОЗНИЧНЫХ
ИНВЕСТОРОВ
В СРЕДНЕМ
ПОДАЮТ
ЗАЯВКИ
НА ОДНО IPO

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ IPO

Несмотря на описанные достижения, риски на пути возрождения IPO-рынка в России остаются существенными.



Главный из них – геополитическая неопределенность. Любое обострение внешнеполитической ситуации способно подорвать доверие инвесторов и вынудить эмитентов отложить сделки. Так, в 2024 году Skillbox, «Медскан» и «Маркет Эксперт» были вынуждены отменить или перенести запланированные IPO из-за ухудшения рыночных условий, в том числе на фоне волатильности рубля.

Другой барьер – регуляторные и правовые риски. Они заставляют инвесторов задумываться о защищенности прав акционеров. Владельцы компаний, выходящих на IPO, тоже опасаются: они хотят быть уверены, что рыночная оценка их доли будет справедливой и не произойдет чрезмерной распродажи акций под давлением внешних факторов. Если конъюнктура не позволяет получить желаемую оценку, IPO откладывается – это видно на примере тех самых 20 готовых к размещению компаний, которые пока что выжидают своего часа.

Также серьезная проблема – низкая ликвидность и волатильность акций новых эмитентов. Из-за того, что компании в последние IPO выпустили в свободное обращение лишь небольшие пакеты акций – в среднем 8–13,5% уставного капитала, их бумаги подвержены резким колебаниям цены. По данным аналитиков, в 2024 году средняя доходность акций через шесть месяцев после IPO была отрицательная – на 25,8% ниже цены размещения. Даже через 30 дней после IPO рост был символическим – 2,4%.

Наконец, не стоит забывать о макроэкономических факторах. Высокая инфляция, бюджетный дефицит, укрепле-

ние рубля – все это фон, на котором инвесторы принимают решения. Если в экономике наступит рецессия или продолжится отток капитала, аппетит к риску снизится. Тогда даже готовые к IPO компании могут предпочесть частные пути привлечения денег.

«С учетом геополитических рисков, санкций и исторического опыта можно констатировать, что далеко не все 20 компаний действительно выйдут на IPO в ближайшее время», – прогнозирует Ярослав Кабаков.

Павел Самиев также сомневается, что все заявленные компании дойдут до дела в ближайший год, однако



Bookbuilding – процесс формирования «книги заявок» инвесторов во время первичного размещения акций или облигаций, который позволяет определить конечную цену и объем продажи. Организатор анализирует спрос на ценную бумагу, а инвестор подает заявку с желаемым количеством и предельной ставкой.

оценивает перспективу одного-двух лет оптимистично: при стабилизации рынка и снижении ставок количество IPO может существенно вырасти.

IPO для «ЧАСТНИКА»

Для розничных инвесторов первичное размещение акций – это возможность попасть «на борт» перспективной компании со старта публичной истории. Для начала инвестору необходим брокерский счет и установленное приложение или терминал для подачи заявок. Многие крупные брокеры публикуют календарь предстоящих IPO – там указаны сроки приема заявок, диапазон цен, минимальная сумма участия и другие условия. Обычно не нужно быть квалифицированным инвестором, чтобы подавать заявку на IPO российских компаний. Однако минимальный порог входа все же есть и зависит от конкретного размещения.

Алгоритм участия выглядит так: инвестор выбирает интересующую компанию, изучает ее проспект эмиссии и условия IPO, затем в период сбора заявок подает поручение брокеру на покупку желаемого количества акций по цене IPO или указывает максимальную цену, если она будет определяться по итогам bookbuilding. На счете при этом должна быть зарезервирована необходимая сумма.

После завершения приема заявок происходит размещение и распределение бумаг между инвесторами – алокация. Если спрос на акции превышает предложение – «переподписка», то инвестор получит не все заказанные акции, а лишь часть. Остаток средств в таком случае возвращается на счет.

ПАУЗА В IPO НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ АКЦИЙ ВЫЗВАНА ИЗМЕНЕНИЕМ ПОВЕДЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ

Предваряя итоги 2025 года на российском финансовом рынке, нельзя не отметить своеобразную паузу в первичных публичных размещениях российских эмитентов. По оценкам, совокупный объем IPO по итогам уходящего года может составить порядка 10 млрд рублей. Это в 8 раз меньше соответствующих объемов, зафиксированных в 2024 году.

В ходе оценки резкого снижения количества и объемов первичных размещений акций можно прийти к нетривиальным выводам. Во-первых, несмотря на то что средний уровень процентных ставок по рублевым активам в 2025 году значительно не изменился относительно 2024 года, на бизнес-моделях российских компаний сказался кумулятивный эффект дорогое финансирования, представленное кредитами и облигациями, акциями, где дивиденды выполняли функцию отложенного купонного дохода. Как следствие, инвесторы стали больше внимания уделять не только и не столько текущим показателям рентабельности, сколько кредитному

фондирования, то в 2025 году потенциал этих инструментов оказался во многом исчерпанным. Увеличение процентных расходов оказало очевидный эффект на финансовый результат компаний практически во всех секторах экономики.

Во-вторых, бум IPO, отмеченный в 2024 году, когда объем размещений вырос с 28 до 81 млрд рублей, подстегивался сменами трендов в корпоративных стратегиях заимствований. Компании стали все чаще выходить на рынки капитала, выпуская собственные акции в контексте квазидолговых финансовых инструментов. Эмитенты стремились заместить более дорогое долговое финансирование, представленное кредитами и облигациями, акциями, где дивиденды выполняли функцию отложенного купонного дохода. Как следствие, инвесторы стали больше внимания уделять не только и не столько текущим показателям рентабельности, сколько кредитному

качеству и фундаментальным перспективам эмитентов.

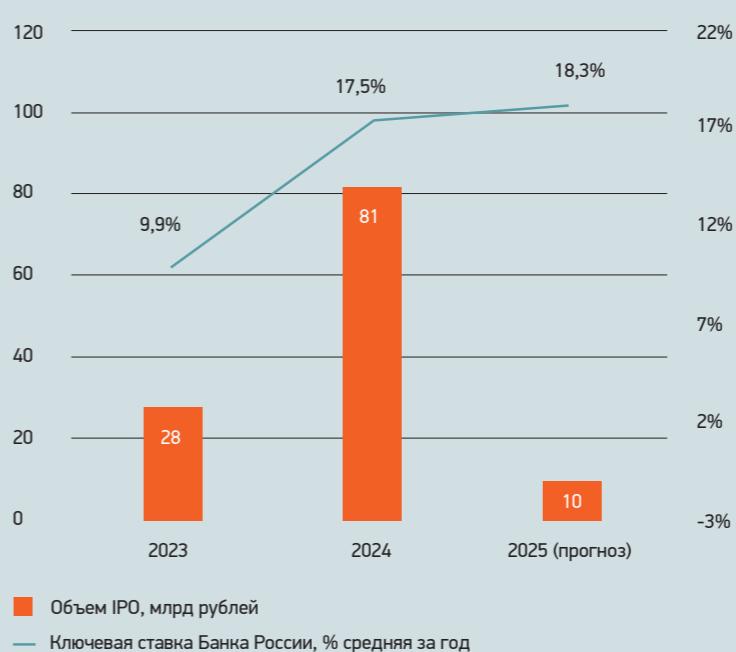
Стоит также обратить внимание на рефлексию инвесторов в ответ на выпуск квазидолговых акций российскими компаниями в ходе IPO в 2024 году. Инвесторы во многом переключились с рынка акций на денежный рынок, предпочитая закрепить долгосрочную высокую процентную доходность вложений. Безусловно, акции компаний сохранили свою популярность в инвестиционных портфелях, но изменился финансовый контекст в пользу сделок с акциями компаний, которые уже прошли испытание выдержкой после первичного размещения. Отмеченная пауза в IPO российских эмитентов сменится новым ренессансом сразу после улучшения внешней среды и фундаментальных перспектив отраслей, в которых работают компании. Это в полной мере вписывается в порученное Президентом РФ удвоение капитализации российского рынка акций.



АНДРЕЙ БАРХОТА,
кандидат экономических наук,
ментор проекта «Женское
лидерство в инвестициях»:

«Женское лидерство в инвестициях» (ЖЛИ) – инициатива ПСБ, нацеленная на развитие финансовой грамотности и популяризацию инвестиций у женщин по всей России. Благодаря мультиформатному подходу участницы проекта могут пройти образовательные курсы, познакомиться с лучшими инвестиционными практиками и вдохновиться достижениями успешных предпринимательниц. Менторы ЖЛИ – авторитетные эксперты из мира финансов, всегда готовые ответить на вопросы.

Динамика объемов IPO и средняя ключевая ставка Банка России в 2023–2025 гг.



Источник: Банк России, расчеты автора



ЮЛИЯ КАРПОВА: «ИНВЕСТОРЫ БУДУТ ПЕРЕКЛАДЫВАТЬСЯ ИЗ «БЕЗОПАСНОЙ ГАВАНИ» В «ИНСТРУМЕНТЫ РОСТА»»

Высокая ключевая ставка в 2025 году спутала планы многих участников фондового рынка, разделив их капиталы между классическими и инвестиционными финансовыми инструментами. О текущем положении рынка инвестиций и прогнозах по нему мы поговорили с Юлией Карповой, заместителем председателя ПСБ.

● Беседовала Анна Дубровская

2025 год был годом высокой ключевой ставки с наметившимся трендом по смягчению денежно-кредитной политики (ДКП), вклады оставались основным продуктом для сбережений. Инвестиционным продуктам удалось удержать интерес инвесторов за счет решений, которые стали альтернативой депозитам?

С самого начала года мы наблюдаем рост интереса к инвестиционным продуктам. Пик заинтересованности инвесторов пришелся на третий квартал 2025 года, когда регулятор начал тренд на снижение ключевой ставки. Кроме того, в это время закончили свое действие депозиты, размещенные летом

2024 года под 15–18% годовых, и стал актуальным вопрос поиска доходности для этих накоплений.

Как в 2025 году вели себя разные группы инвесторов – от клиентов HNWI (High-Net-Worth Individual – «человек с высоким капиталом»). – Прим. ред.) до массовой розницы?

В первые месяцы года интерес к инвестициям проявляли в основном состоятельные клиенты. Они еще в конце 2024 года, после того как ЦБ РФ не стал повышать ключевую ставку на декабрьском заседании, задумались о перераспределении сбережений с банковских депозитов в альтернативные инструмен-

ты. Напомню, депозиты тогда давали доходность на уровне 21–23% годовых. Но те, кто смотрел чуть дальше, уже тогда понимали: портфель облигаций в цикле смягчения денежно-кредитной политики может дать доходность на уровне 30% и выше.

Во втором квартале, по мере смягчения риторики Банка России и на ожидании первых шагов по снижению ключевой ставки, мы наблюдали рост интереса к инвестициям уже у более широкого круга клиентов. Примерно с третьего квартала интерес инвесторов стал очень оживленным. Тогда же подключилась массовая розница, поскольку начали истекать сроки депозитов, от-



крытых летом 2024 года. К тому моменту облигационные фонды показали сопоставимую со ставкой заканчивающего депозита доходность (на уровне 16–18%).

По нашим оценкам, еще больший приток средств в инвестиционные инструменты придется на конец этого года, так как будут завершаться депозиты конца 2024 года, открытые под 21–23% годовых. Здесь мы увидим наиболее значительные изменения: с одной стороны, облигации находятся в уникальной позиции, демонстрируя как текущую, так и ожидаемую доходность на уровне 25–30%, в то время как новые ставки по депозитам окажутся вдвое ниже.

Есть ли у вас инвестиционные продукты, которые могут быть особенно привлекательны для инвесторов в период смягчения ДКП?

Конечно, и это в первую очередь «длинные» облигации. Наиболее чувствительными к снижению значения ключе-

вой ставки в цикле смягчения ДКП являются облигации с высокой дюрацией и фиксированным купоном. В поиске высокого кредитного качества предпочтение лучше отдавать «длинным» ОФЗ. Наибольшая доля данных бумаг находится в ОПИФ «ПРОМСВЯЗЬ – Облигации» или отдельных стратегиях индивидуального доверительного управления, которые ориентированы на «длинные» ОФЗ.

По оценкам наших аналитиков, при снижении ключевой ставки к уровню 12% во второй половине 2026 года потенциальная доходность таких бумаг может составить 25–30% годовых за следующие 12–15 месяцев, что существенно будет превосходить ставки по банковским депозитам.

Какие у вас прогнозы по фондовому рынку на 2026 год?
Какие инструменты будут пользоваться спросом у инвесторов?

Прогноз на 2026 год – это история про несколько сценариев, и разброс между ними

действительно велик. В случае геополитической разрядки и стабильного состояния мировой экономики вполне реально увидеть ключевую ставку ниже 10% годовых, а индекс Мосбиржи – выше 3500 пунктов. Напротив, при дальнейшем усилении внешнего давления, слабости сырьевых рынков и консервативном подходе Центробанка к ДКП ставка может быть снижена незначительно – и индекс Мосбиржи останется примерно на текущем уровне или чуть ниже.

Реальность, скорее всего, по традиции окажется примерно посередине. Поэтому наш базовый сценарий – осторожно-оптимистичный. В начале года более популярными по инерции могут оставаться консервативные инструменты – облигации, в том числе с плавающим купоном. С постепенным продвижением в смягчении ДКП и, возможно, геополитической обстановки спрос будет смещаться в сторону облигаций с длинной дюрацией и вложений в акции. Инвесторы будут постепенно перекладываться из «безопасной гавани» в «инструменты роста».

В начале 2025 года была представлена стратегия развития «ПСБ Благосостояние» до 2028 года. Что вы считаете ключевым в данной стратегии?
Если говорить коротко, то в своей стратегии мы сфокусировались на нескольких направлениях, каждое из них – это длящиеся процессы со множеством шагов.

Во-первых, диверсификация бизнеса по работе с корпоративными клиентами. Помимо уже серьезно развитого и зрелого бизнеса по работе с частными инвесторами, мы создали новое для нас направление – по работе с корпоративными клиентами. И здесь наша цель – сделать

По нашим оценкам, еще больший приток средств в инвестиционные инструменты придется на конец этого года

99

корпоративный бизнес вторым профит-пулом.

Во-вторых, качественная работа с уже существующим портфелем под управлением, особенно с большими институциональными инвесторами. Здесь ключ – в персональном подходе и глубинном понимании целей каждого клиента.

В-третьих, улучшение и оптимизация клиентского пути и сервиса, который мы предоставляем нашим клиентам. Многое уже сделано, но скорость изменений в инвестиционном бизнесе и финансовой индустрии требует постоянной модернизации и улучшений. Процесс инвестирования для клиентов должен быть интуитивно понятным и простым, а также прозрачным. Мы убираем лишнюю сложность, потому что инвестиции должны быть доступны каждому.

Какие достижения «ПСБ Благосостояние» в 2025 году вы считаете наиболее значимыми для развития инвестиционного блока Группы ПСБ?
Прежде всего, и для нас это очень важно, мы не просто

растем количественно, но уверенно сохраняем высокий уровень качества наших инвестиционных решений, что подтверждается высшими рыночными наградами. И безусловно, этим можно гордиться! Наши фонды облигаций на протяжении многих лет неизменно находятся в топ-3 по доходности среди конкурентов. По итогам 2024 года они даже были в топ-1. Наш БПИФ «ПСБ – Денежный рынок – PSMM» стал крайне актуальным продуктом в период высокой ключевой ставки. За 10 месяцев 2025 года он первый по доходности среди конкурентов.

Очень важна работа инвестиционных консультантов – кураторов по развитию бизнеса. Принятое ранее стратегическое решение об объединении подразделений позволило нам создать для клиентов «единое окно» по всем продуктам «ПСБ Благосостояние» – как управляющей компании, так и брокера ПСБ. Эта модель доказала свою высокую эффективность, и в этом году наши инвестиционные консультанты в сегменте Премиум (OPC) признаны лучшими на рынке в ежегодном исследовании Frank RG. Эта победа – прямое признание профессио-



kenchiro168/Shutterstock/FOTODOM



Помимо высокого качества управления портфелями, для всех клиентов важны уровень и скорость предоставляемого сервиса

нализма клиентами, которое подтверждает правильность выбранного нами пути.

И конечно, огромная работа проделана в части операционных процессов, которые, по сути, являются базой и опорой для масштабирования бизнеса. Без надежного тыла успехи были бы невозможны.

В своей стратегии вы заявляете, что планируете развиваться в универсальном направлении: будете работать со всеми типами клиентов – частными и корпоративными инвесторами. Как вам удается сочетать два этих направления?

Мы не смешиваем их, а выстраиваем для каждого свой уникальный подход. Работа с частными клиентами – это в первую очередь высокие требования к качеству управления. Для состоятельных клиентов очень важна работа инвестиционных консультантов, с которыми выстраиваются многолетние отношения

и доверительное общение. Для розничных клиентов очень важен уровень цифровизации и удобство онлайн-сервисов и каналов коммуникаций. Для корпоративных клиентов важно качество управления непубличными портфелями, операционная эффективность, риск-менеджмент и скорость реакции на запросы клиента и рыночную ситуацию.

Как мы видим, и для розничных, и для корпоративных

клиентов, помимо высокого качества управления портфелями, особо важным является уровень и скорость предоставляемого сервиса. В последние годы в инвестиционной сфере именно сервисная составляющая выходит на первый план для клиентов в выборе финансового посредника (брокеры, управляющие компании) – клиенту важно оперативно решить свой вопрос в любое время и в удобном формате. Наша задача – предугадать это «удобство».

Перед фондовым рынком поставлена задача по повышению капитализации к 2030 году. Каковы, на ваш взгляд, основные этапы реализации этого плана и в чем заключается главная сложность для участников рынка?

Это амбициозная цель, для достижения которой необходимо одновременное действие нескольких ключевых факторов: низких процентных ставок, экономического роста и высо-

ких стандартов корпоративного управления.

Если процентные ставки будут оставаться высокими, то мы не увидим серьезного притока средств на фондовый рынок – в приоритете останутся банковские продукты и частично облигации (в основном с плавающим купонным доходом). Без устойчивого роста экономики и доступности дешевого оборотного капитала, который напрямую влияет на финансовые результаты компаний, у инвесторов отсутствуют веские основания для активных вложений в акции.

В свою очередь, экономический рост зависит от доступности капитала для бизнеса и населения, регуляторных мер поддержки и благоприятной конъюнктуры на сырьевых рынках. Без эффективного

корпоративного управления даже рост прибыли компаний может не транслироваться в увеличение акционерной стоимости – если менеджмент и мажоритарные акционеры не заинтересованы в нем и не выстраивают соответствующим образом процессы.

Сейчас популярны дискуссии о возможном использовании искусственного интеллекта в сфере инвестиций. В «ПСБ Благосостояние» уже используются алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ)?

Мы смотрим на ИИ как на мощный инструмент для оптимизации, а не как на «волшебную таблетку». Мы видим большой потенциал в использовании искусственного интеллекта для решения рутинных бизнес-задач, например, при работе с документами, аналитическими материалами, базами данных и знаний, клиентскими запросами. Для этого сейчас ИИ используется бизнесом в разных отраслях. Мы рассматриваем эту

практику. На рынке много готовых решений, которые можно переиспользовать для увеличения собственной эффективности. Наша позиция – взвешенное внедрение там, где это дает реальную операционную выгоду.

Видите ли вы риски в использовании искусственного интеллекта в сфере инвестиций? Как с ними работать и кто в конечном счете будет нести ответственность за решения ИИ?

Риски, на мой взгляд, фундаментальны, и они лежат не в технологической, а в этической плоскости. Алгоритмические стратегии разрабатывают уже лет тридцать, но ни волшебная палочка, ни философский камень в этой сфере так и не найдены. Рынки часто ведут себя вопреки очевидной логике и постоянно меняют свою модель поведения, поэтому вряд ли их можно достоверно про-считать математически. Работы хорошо показывают себя в сверхкраткосрочном трейдинге и исполнении сделок. Но в долгосрочных инвестициях естественный интеллект, опыт и интуиция управляющего полезнее искусственного. Это вопрос эффективности.

Вопрос ответственности не менее важен. А что, если решения, созданные ИИ, приведут к значительным убыткам для клиента? Кого винить за допущенные ошибки? Перефразируя, по одной из версий, высказывание наркома путей сообщения Лазаря Кагановича (1935–1944. – Прим. ред.): «У каждой ошибки есть имя, фамилия и должность». Так чья же это ответственность? Готовы ли мы доверять ИИ настолько важные действия? Думаю, что пока нет. Ответственность в инвестициях всегда должна оставаться за человеком.



Suttiphong Chandaeng/Shutterstock/FOTODOM

ПЛАТИНА ВОЗВРАЩАЕТСЯ

Платина, долгие годы остававшаяся в тени золота, вновь становится предметом интереса инвесторов. После многолетнего застоя металл демонстрирует взрывной рост – более 80% с начала 2025 года. Но за трендом скрываются глубокие структурные перемены: дефицит добычи, переоценка «зеленых» технологий и попытка рынка найти альтернативу золоту в эпоху ралли драгметаллов. Сможет ли платина получить второй шанс и заинтересовать инвесторов?

Текст: Лев Павленко



РАЛЛИ ПЛАТИНЫ

Рынок платины демонстрирует необычную динамику. Долгие годы платина проигрывала золоту по доходности, и только в 2025 году металл резко подорожал. Например, в сентябре 2025-го цена платины впервые с апреля 2013-го преодолела отметку 1600 долларов за унцию. С начала 2025-го она выросла почти на 81%, уступив серебру (82%), но значительно опередив рост золота (около 60%). Однако ралли идет на фоне общего подорожания драгоценных металлов, а цена платины все еще далека от исторических максимумов 2008 года – 2300 долларов за унцию.

«Последние 12 лет платина и правда значительно уступает золоту. Оба металла пересеклись в цене на одном уровне в 1680 долларов 23 января 2013 года. С тех пор платина снижалась в цене вплоть до мая 2025 года, пока не разы-

грался спекулятивный бум на золото, который вошел в эту гонку всю линейку драгметаллов», – отмечает Ольга Мещерякова, генеральный директор управляющей компании «Перамо Инвест».

Основные факторы, влияющие на цену платины, – промышленный спрос, структура добычи и инвестиционный интерес. Ольга Мещерякова подчеркивает, что динамику металла определяет сложная комбинация параметров, где промышленный спрос является доминирующим, но ослабевающим, а инвестиционные потоки не компенсируют эту слабость. Ключевой негативный фактор – электрификация транспорта: рост продаж электромобилей напрямую сокращает рынок каталитических нейтрализаторов для двигателей внутреннего сгорания и создает долгосрочное структурное давление на цены.

«Платина так и не стала «вторым золотом», потому что в первую очередь это промышленный, а не инвестиционный металл», – считает эксперт.

НЕ АВТОРЫНКОМ ЕДИНЫМ

С 2015 года спрос на платину стагнировал при стабильном объеме добычи, что держало котировки в боковом тренде, отмечает Никита Бредихин, ведущий инвестиционный аналитик Go Invest.

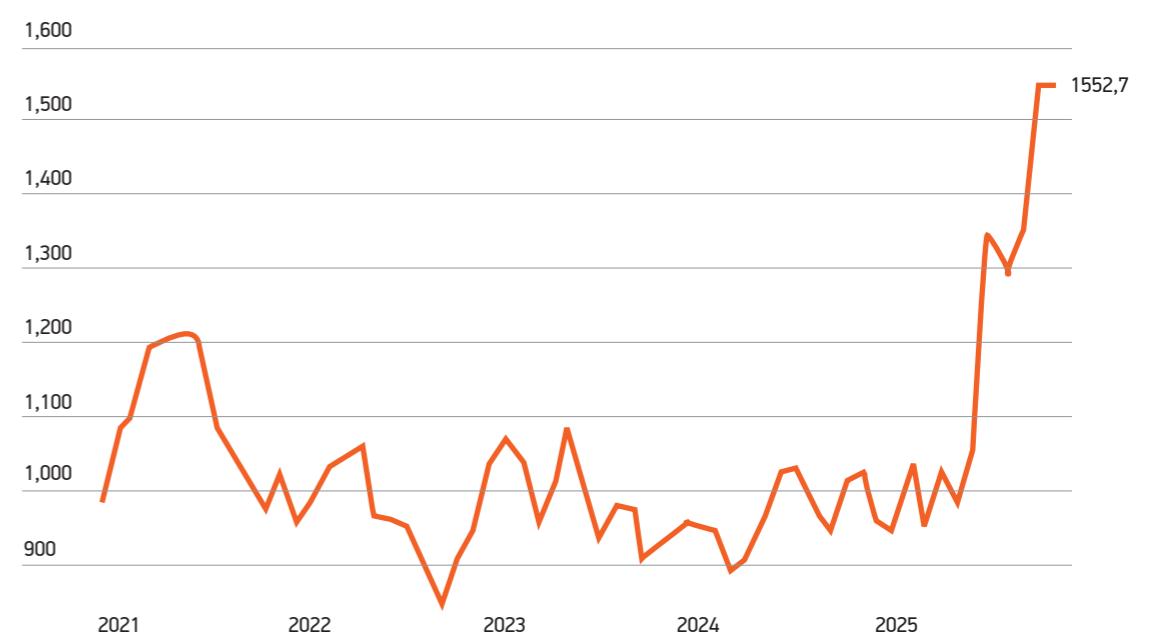
«Ключевым фактором роста стоимости платины является ее дефицит», – подчеркивает он. – Сей-

час накопленный дефицит составляет около 36% от годового производства. В основном он вызван падением добычи в ключевом регионе – ЮАР».

Запасы платины также сокращаются: по данным эксперта, они упали с 4,7 млн унций в 2023 году до 3 млн к настоящему моменту, что усиливает давление на цены.

Рост цен на платину и палладий нельзя объяснить повышением промышленного спроса, в частности, со стороны автопроизводителей, считают некоторые эксперты. Наоборот, этот фактор сейчас не оказывает заметного влияния. Основная причина – выравнивание ценового разрыва, который ранее сформировался между этими металлами и золотом. После продолжительного периода отставания платина и палладий начали сокращать разницу в стоимости.

Как росла платина, долл. США





**БОГДАН ЗВАРИЧ,
управляющий по анализу
банковского и финансового
рынков ПСБ:**

При этом ювелирная отрасль все активнее предлагает платину как достойную альтернативу подорожавшему золоту – металлу, сохранивший благородный статус, но временно более доступный по цене.

ТАК И НЕ СТАЛ «УБЕЖИЩЕМ»

Платина давно считалась перспективным инвестиционным металлом, однако на деле она не стала универсальным защитным активом.

«Стоимость платины привязана к экономическим циклам: в кризис промышленность замедляется, спрос на платину падает, а спрос на золото как на защитный актив растет», – напоминает Ольга Мещерякова. И правда, металл широко используется на современных автомобильных и химических производствах.

К тому же у платины нет постоянного покупателя в виде мировых центральных банков. Никита Бредихин считает, что металл не подходит в качестве резервного актива для накопления ЦБ РФ.

«На наш взгляд, пока платина по интересу со стороны физлиц существенно уступает золоту. Причин здесь несколько. Основная – в том, что золото всегда на слуху, имеет менее волатильную динамику, более ликвидно и в большей степени ассоциируется с защитным активом по сравнению с платиной и другими драгметаллами. В результате, когда встает вопрос о сбережении средств черезложения в драгметаллы, в большинстве случаев вспоминают про золото. Плюс к этому золото давно сформировало многолетний устойчивый восходящий тренд и в последние годы регулярно обновляет исторические максимумы. Тогда как восходящий тренд в платине сформировался фактически в мае текущего года. В такой ситуации более низкий интерес к платине выглядит логичным.

В среднесрочной перспективе платина имеет хороший потенциал для роста. Способствовать этому будут сохранение дефицита металла на рынке, возможная активизация спроса со стороны автомобильной промышленности на фоне снижения субсидий в рамках «зеленой» повестки в США, а также спрос на инструменты, позволяющие хеджировать риски по доллару, которые растут на фоне дефицита госбюджета и проблем с госдолгом в Штатах. Под действием данных факторов ожидаем выхода котировок платины к концу этого – началу следующего года в район 1800 долларов за унцию. В перспективе 2026 года, по нашим оценкам, возможен подъем цен на платину до 2100 долларов за унцию».

«Только 9% платины используется в инвестициях, остальное – в промышленности, – говорит он. – В то время как для золота этот показатель достигает 89%, то есть на промышленность приходится лишь около 11% спроса. В основном из-за того, что, помимо классических свойств резервных активов в виде защиты от инфляции и рисков фиатных валют, постоянства спроса и низкой волатильности, присутствуют и промышленные свойства: высокая цикличность и зависимость от структуры спроса».

В результате платина оказалась малопривлекательной для консервативных портфелей: ей недостает исторической роли и ликвидности.

Рынок платины очень мал, указывают аналитики. Именно поэтому любые сдвиги в спросе со стороны инвесторов приводят к более резким колебаниям цен на металл, когда участники рынка ищут альтернативу золоту и серебру. К тому же, с точки зрения обычных инвесторов, платина уступает золоту в «брэнде безопасности». Ее редко покупают для «убежища» при кризисах, потому что она сложнее продается и хранится.

ТОПЛИВО ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

«Зеленая» экономика – главный шанс платины на восстановление, так как она является ключевым компонентом в электролизерах для производства «зеленого» водорода в топливных элементах для автомобилей и энергосистем. Однако массовый переход на водород займет годы, если не десятилетия», – считает Ольга Мещерякова.

Водородные технологии постепенно становятся значи-

мым «потребителем» металла. По оценкам World Platinum Investment Council, к 2030 году спрос на платину в добыве чистого водорода может достигнуть почти 900 тыс. унций – более 25 тонн. То есть в перспективе «зеленая» экономика способна сильно увеличить промышленный спрос.

Аналитики сходятся во мнении, что платина получит выгоду от водородного тренда лишь постепенно: сначала спрос вырастет на электроэнергию и электролиз, а затем – на подвижные топливные элементы. По сути, платина заинтересована в любой «зеленой» технологии, но ее роль останется вспомогательной в ближайшее десятилетие.

ДОБЫЧА И ДЕФИЦИТ

На рынке платины немного игроков. Основным производителем является ЮАР – на нее приходится 74,3% мировой добычи в последние годы. Одну десятую объема производит Россия – второй по величине поставщик. Оставшийся рынок делят Зимбабве, Канада и США с долями 8,3 и 2% соответственно.

«Россия играет важную роль на мировом рынке платины. При этом внутрироссийское потребление металла остается незначительным, а более 90% добытой платины продается на экспорт», – отмечает Ольга Мещерякова.

К настоящему времени ситуация на рынке склоняется к дефициту. По данным компании Johnson Matthey, в 2025 году мировое производство платины может сократиться примерно на 2% – 0,8 млн унций, тогда как потребление при этом неизначительно снизится. «Норникель», основной производитель платины в России, прогнозирует недостаток на уровне 0,2 млн унций в текущем году. Причины дефицита приводят Никита Бредихин: снижение добычи в ЮАР из-за перебоев

в электроснабжении, наводнений и забастовок рабочих.

Таким образом, в ближайшие годы дефицит платины более вероятен, чем перепроизводство.

Промышленный спрос при этом показал снижение относительно уровней 2024 и 2023 годов, а значит, давление дефицита может поддерживать цены вверх. По мнению ряда аналитиков, при сохранении нехватки металла на рынке цена платины со временем может превысить 2400–2600 долларов за унцию.

НИША ИЛИ ПЕРСПЕКТИВА

В России для частных инвесторов доступны лишь ограниченные инструменты, связанные с платиной. С конца 2024 года на Московской бирже торгуется контракт на платину с расчетами «завтра», где минимальный лот – 1 грамм. Однако ликвидность этого рынка крайне низка: среднедневной оборот в июле 2025 года составлял около 11 млн рублей – против 3 млрд рублей для золота в тот же период. Иными словами, заявки по платине исполняются редко – и одна крупная сделка может существенно сдвинуть цену.

Другой способ – обезличенный металлический счет (ОМС). Банки позволяют открыть ОМС с минимальной пороговой суммой около 0,01 грамма. Это удобно, но стоит учитывать недостатки: в отличие от депозитов, вложения



**ПЛАТИНУ ПОКА ПРОДОЛЖАЮТ
ВОСПРИНИМАТЬ В ПЕРВУЮ
ОЧЕРЕДЬ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ПРОДУКТ, А НЕ КАК ЗАЩИТНЫЙ
АКТИВ ДЛЯ СБЕРЕЖЕНИЙ**

в ОМС не страшуются государством, и при банкротстве банка инвестор рискует потерять средства.

Возможна покупка физического металла или монет из платины, но на практике это сложно. Слитки можно приобрести лишь в некоторых отделениях крупных банков, их вес обычно составляет 5 граммов, 100 граммов и 3 килограмма, многие кредитные организации продают слитки из платины только по специальному заказу. Спред, или разница между ценой покупки и продажи, при этом очень велик и доходит до 13–19%. Платиновые памятные монеты Банка России выпускаются редко и практически не встречаются в продаже; найти их можно только через узкие дилерские сети или аукционы.

В целом сегмент инвестиций в платину остается нишевым в России. Массовому спросу мешают «промышленный» имидж металла и недостаток инструментов. Платину пока продолжают воспринимать в первую очередь как технологический продукт, а не как защитный актив для сбережений. Как правило, розничные инвесторы предпочитают проверенную двойку: золото и серебро. В итоге платина пока остается экзотикой для российской аудитории, но имеет хорошие перспективы, считают эксперты. ↗

БАЛАНС ИНВЕСТИЦИЙ

КАК В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СКОРОСТИ СМЯГЧЕНИЯ ДКП СОХРАНИТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ ПОРТФЕЛЯ

Второй год российский финансовый рынок начинает с позитивным настроем, а заканчивает – со смешанным. Ожидания геополитической разрядки смещаются вправо, а прогнозы смягчения денежно-кредитной политики сдвигаются на более длинный срок, конъюнктура сырьевых рынков не особенно вдохновляет макроэкономистов. Во всем этом есть и светлая сторона, уверен старший вице-президент – директор департамента управления благосостоянием ПСБ Алексей Жоголев. В такой ситуации меньше почвы для новых разочарований, а потенциал роста при позитивном развороте ключевых факторов больше.

Половина года назад, в апреле 2024 года, Банк России прогнозировал среднюю ключевую ставку в 2026 году на уровне 6–7% годовых. С тех пор в несколько приемов этот прогноз сдвинулся к 13–15%, а перспектива 7%-ной ставки отошла ближе к 2028 году. И после каждого заседания руководство Центробанка предупреждает, что дальнейшее снижение ставки не предопределено. То есть тренд на смягчение денежно-кредитной политики (ДКП) существует, но о скорости его реализации пока судить не приходится.

В итоге при позитивном сценарии – благоприятном геополитическом исходе – рынок может увидеть ключевую ставку на уровне 10% и даже ниже, «длинные» ОФЗ – на 30–35% дороже текущих уровней, а индекс Мосбиржи – от 3500 пунктов. При негативном же развитии событий регулятор снизит ставку несущественно. В любом случае такая широкая разводка заставляет сочетать в портфеле инструменты разного свойства и риска.

Тем временем денежная масса пока растет гораздо быстрее целевого уровня – на 13% год к году вместо 7–10%, прогнозированных Центробанком. При такой динамике для выхода денежного агрегата к целевому уровню может потребоваться сохранение жесткой политики. Текущая инфляция имеет шансы на некоторое время ускориться из-за повышения НДС. Наши аналитики не исключают сценария паузы в снижении ключевой ставки или ее минимального изменения за ближайшие полгода.

И на этот случай стоит иметь в портфеле значительную долю облигаций с плавающим купоном.

С другой стороны, есть и явные признаки охлаждения потребительского спроса. Рост оборота розничной торговли к осени замедлился до 1,8% годовых. По некоторым оценкам, даже продажи продуктов питания в сентябре – октябре упали на 5% в натуральном выражении, и, если эта тенденция подтвердится, слабость спроса может уравновесить влияние роста НДС. Кроме того, рубль почти весь год держится гораздо крепче всех ожиданий и вплоть до середины ноября не проявляет признаков серьезного ослабления. На внутреннем рынке пока сохраняется избыток валюты, и стабильность курса сдерживает удорожание импортных товаров. Под влиянием этих факторов инфляция в следующие 6–9 месяцев может сложиться и ниже ожиданий

ЦБ РФ. Соответственно, и траектория ключевой ставки пойдет ближе к нижней границе ее прогноза в 13–15% по 2025 году в среднем. С учетом такого сценария мы склонны поддерживать в портфеле баланс облигаций с короткой и длинной дюрацией, с некоторым преобладанием долгосрочных обязательств.

Как показывает пример текущего года, при снижении ставок средства инвесторов в первую очередь начинают притекать именно в облигации. Из октябрьского обзора ЦБ РФ по финансовым рынкам видно, что за 10 месяцев только физические лица вложили в ОФЗ и корпоративные облигации напрямую около 900 млрд рублей. По нашим оценкам, еще около 550 млрд рублей составил приток в облигационные ПИФы. И это еще даже не переток из депозитов: рост объема вкладов пока только замедлился. Депозиты населения к ноябрю составляли почти 45 трлн рублей, и серьезное снижение ключевой ставки наверняка повлечет ротацию значительной части этого капитала на долговой рынок. Тогда позитивный эффект для рынка может быть в разы больше, чем в уходящем году.

Рынок акций для инвестора на данный момент – это в большей степени ставка на возможное геополитическое потепление. Если на смягчение ДКП в условиях охлаждения экономики и крепкого рубля фондовый рынок может реагировать сдержаннее, чем долговой, то от потенциального смягчения внешних ограничений акции выигрывают больше. С учетом сохраняющейся возможности такого сценария по-прежнему есть смысл держать и умеренную долю акций в портфеле на долгосрочную перспективу.

Другой потенциальный фактор поддержки для фондового рынка – возврат курса рубля к сбалансированному уровню, поскольку акции экспортеров составляют больше половины индекса Мосбиржи. При сохраняющемся краткосрочном избытке валюты на внутреннем рынке баланс текущего счета в третьем квартале 2025 года стремится к нулю и с учетом динамики цен

на нефть может скоро выйти в минус. Прогнозы Центробанка говорят о вероятном сокращении продаж валюты из резервов в 2026 году примерно вдвое, хотя основная часть этого сокращения, похоже, придется на второе полугодие. Тем не менее есть серьезные шансы, что не позднее середины года тренд развернется в сторону роста доллара, евро и юаня против рубля. Поэтому, помимо акций, стоит держать в портфеле и значительную долю валютных облигаций. Кроме того, эффективным защитным инструментом остается золото, сохраняющее глобальный восходящий тренд в условиях снижения долларовых ставок. Оба этих класса активов также помогают захеджировать портфель на случай ухудшения ситуации в мировой экономике и падения сырьевых рынков.

Многолетний опыт инвестирования показывает, что самая опасная ситуация – та, в которой все понятно и риски отсутствуют. Обычно это означает, что потенциальный доход уже меньше возможных потерь. В этом смысле нынешняя турбулентность может быть скорее подспорьем для разумного инвестора, смотрящего вперед на год и дальше. Высокая ставка позволяет зарабатывать на ее сохранении и на снижении. Главное – сверх меры не фиксироваться ни на слишком оптимистичном, ни на пессимистичном сценарии, поддерживая разумный баланс.

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



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

Аналитики «ПСБ Благосостояние» не исключают сценария паузы в снижении ключевой ставки или ее минимального изменения за ближайшие полгода

ЭКОНОМИКА ТВОРЦОВ



SergaFomin/Shutterstock/FOTODOM

В последнее время много разговоров ведется о креативной экономике. Президент РФ Владимир Путин в июне этого года поручил правительству подготовить стратегию развития креативной экономики в нашей стране. Что включает в себя этот сегмент и какие у него перспективы, разбираемся в этой статье.

Текст: Сергей Стерликов, Анна Дубровская

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ

Можно сказать, что креативная экономика находится на стыке трех сфер – культуры, технологий и бизнеса. Главным ее активом является интеллектуальная собственность. Таким образом, ценность сформированного продукта определяется не стоимостью материалов (бумаги, краски, серверов), а уникальной идеей, дизайном, сюжетом или брендом, которые защищены авторским правом, патентом или товарным знаком.

Креативная экономика сегодня – это не просто модный термин, а мощный сектор мировой экономики, объединяющий искусство, дизайн,

IT, медиа, рекламу и другие отрасли, где ключевым активом является интеллектуальная собственность и творческое начало. Она генерирует миллионы рабочих мест, формирует культурный ландшафт и является драйвером инноваций.

25 стран внедрили на текущий момент программы и стратегии развития креативной экономики. Также у них существуют собственные классификации этого направления. Так, российская классификация креативной экономики включает в себя 16 секторов. При этом наибольшую долю среди них, по данным Минэкономразвития, занимают ПО, реклама и PR и гастрономия.

«Наша российская модель особенная, – сказала президент АНО «Креативная экономика» Марина Монгуш, выступая на «Российской креативной неделе». – Она подразумевает ориентир не только на мегаполисы и кластеры, но и на распределенную систему развития в малых городах и даже селах – с ориентацией не только на экономические успехи, но и на социальную значимость, ценности в креативных продуктах».

Креативная экономика – сектор экономики, основанный на использовании интеллектуального потенциала, творческих способностей и культурного наследия для создания товаров, услуг и рабочих мест.

Сам термин появился в начале 2000-х. Тогда экономист Джон Хокинс впервые предложил измерять экономическую ценность по силе идей.

ПОРУЧЕНИЕ СВЕРХУ

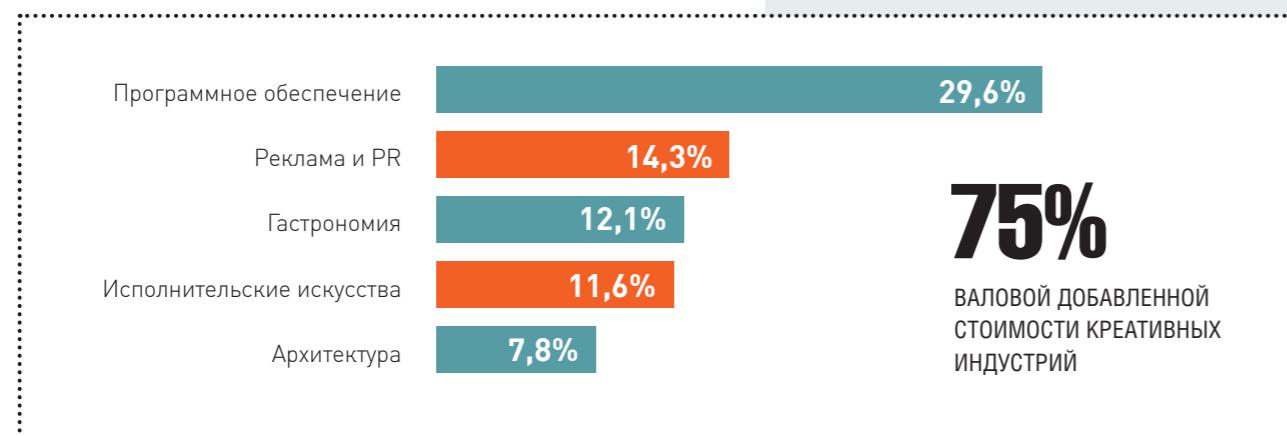
В 2025 году в России в силу вступил специальный федеральный закон, который поможет продвижению креа-

БОЛЕЕ
2
ТРЛН ДОЛЛАРОВ
В ГОД – ГЛОБАЛЬНЫЙ
ОБОРОТ
КРЕАТИВНОЙ
ЭКОНОМИКИ

НЕ МЕНЕЕ
30
МЛН ЧЕЛОВЕК
ЗАНЯТЫ В ЭТОЙ
ОТРАСЛИ
ПО ВСЕМУ МИРУ

3,1%
МИРОВОГО ВВП
ПРИХОДИТСЯ
НА КРЕАТИВНЫЕ
ИНДУСТРИИ
(ПО ПОДСЧЕТАМ
ЮНЕСКО
В 2022 ГОДУ)

Составляющие креативной экономики в России



75%

ВАЛОВОЙ ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ КРЕАТИВНЫХ
ИНДУСТРИЙ



Источник: Минэкономразвития

*До конца года
70 регионов
начнут внедрять
стандарты
развития
креативной
экономики*

тивных индустрий. Как отметил президент РФ Владимир Путин на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ-2025), до конца года 70 регионов начнут внедрять стандарты развития этого современного сегмента экономики и общественной жизни, а также создавать необходимую инфраструктуру. Учитывая это, в июне президент поручил

правительству подготовить стратегию развития креативной экономики. Сделать это предстоит до 2036 года. Уже известно, что в рамках стратегии будет создан национальный рейтинг регионов по развитию креативных индустрий.

Заместитель руководителя Администрации Президента России Максим Орешкин считает развитие креативной

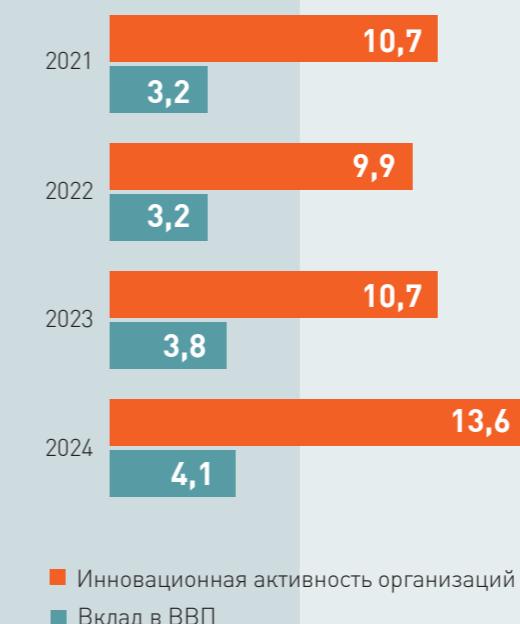
экономики конкурентным преимуществом в современном мире.

«Творческая экономика – очень важный элемент общественного суверенитета, – отметил он на Международной конференции по креативной экономике. – Ведь те смыслы, те культурные особенности, которые закладываются сейчас, те нарративы, которые



Zastolskiy Victor/Shutterstock/FOTODOM

Креативный сектор экономики РФ, %



Источники: Росстат, «Коммерсант»

транслируются через продукты и услуги, во многом формируют общественное сознание. Поэтому развитие креативной экономики – это фактор глобальной конкурентоспособности, фактор общественного суверенитета, общественной идентичности и формирования национального самосознания страны».

По словам Светланы Чупшевой, генерального директора Агентства стратегических инициатив (АСИ), Россия уверенно выходит на роль глобальной площадки для консолидации креативных рынков стран-партнеров.

«Мы видим, что развитие креативной экономики становится во многих странах важным фактором развития

в 4
РАЗА БЫСТРЕЕ ЭКОНОМИКИ
В ЦЕЛОМ РАСТУТ
КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ
В РОССИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ
7 ЛЕТ

4,1% ВВП,

ИЛИ

7,5

ТРЛН РУБЛЕЙ – ДОЛЯ КРЕАТИВНЫХ
ИНДУСТРИЙ В ЭКОНОМИКЕ
РОССИИ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

до 6%

ВВП ДОЛЖНА ВЫРАСТИ
КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
К 2030 ГОДУ

10,7

ТРЛН – НЕТТО-ВЫРУЧКА
ОТ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ,
ПРОДУКЦИИ, РАБОТ И УСЛУГ
В РАМКАХ КРЕАТИВНОЙ
ЭКОНОМИКИ В 2024 ГОДУ

1,2

МЛН ЧЕЛОВЕК –
СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ
КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ
В РОССИИ

143

ТЫС. РУБЛЕЙ –
СРЕДНЕМЕСЯЧНАЯ
НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ
ПЛАТА В ДАННОМ СЕКТОРЕ

Источники: Росстат, Минэкономразвития

и демонстрирует рост до 8% в год. Наша общая задача – активно участвовать в развитии этого тренда, создавая новые кооперации и цепочки сотрудничества», – сказала она.

ЧЕМ ЖИВЕТ КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

Креативная экономика (КЭ) в России развивается неравномерно. Впрочем, это ее особенность во многих странах. 75% добавленной стоимости КЭ в нашей стране создают всего пять направлений: IT, реклама, гастрономия, исполнительские искусства и архитектура. При этом 80% выручки компаний креативной экономики сосредоточено в 10 регионах. Об этом рассказала заместитель мини-

стра экономического развития России Татьяна Илюшникова на пресс-конференции в ТАСС.

Креативные индустрии и сами неоднородны, но их объединяет создание товаров с высокой добавленной стоимостью за счет креативного подхода. При этом креативная ценность повышает и ценность продукта. Допустим,

обычная игрушка для массового покупателя будет иметь стоимость X, тогда как хорошо узнаваемую игрушку с уникальной идеей удастся купить уже за 2X, а кастомизированную и эксклюзивную (например, одетую в специальную одежду или с изображением лица известного человека) – за 5X. Яркий пример здесь – ком-

Креативные индустрии неоднородны, но их объединяет создание товаров с высокой добавленной стоимостью

пания Coca-Cola. В 2011 году она начала изображать имена покупателей на бутылках газировки. Благодаря такой своеобразной кастомизации продажи увеличились на 2% впервые за 10 лет.

ПРОБЛЕМЫ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Несмотря на значительный потенциал, развитие креативной экономики сдерживается рядом структурных проблем.

Первая из них – проблема монетизации и так называемая платформенная зависимость. Цифровая среда, с одной стороны, предоставила создателям глобальный доступ к аудитории, а с другой – способствовала обесцениванию контента. Доминирование крупных стриминговых платформ и социальных сетей привело к ситуации, где основная доля доходов концентрируется у агрегаторов, а не у создателей оригинального контента. Модели микроплатежей и подписок зачастую не обеспечивают стабильного и справедливого вознаграждения авторам.

Доля креативной экономики в валовом региональном продукте, %

Москва

10,1

Санкт-Петербург

4,6

Новосибирская область

4,2

Республика Дагестан

4

Калининградская область

3,8

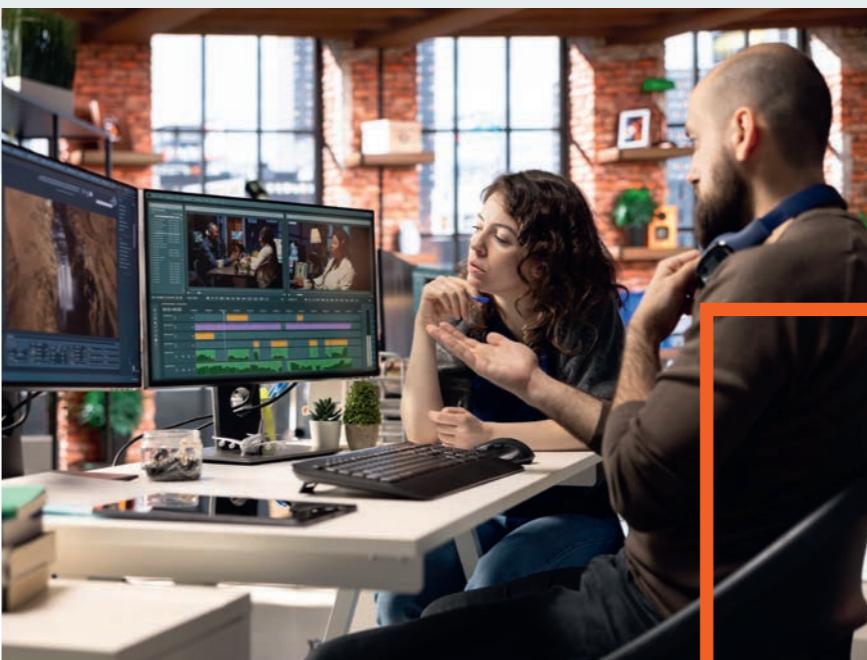
Источник: Минэкономразвития

Вторая проблема – правовая неопределенность в сфере интеллектуальной собственности (ИС). Интеллектуальная собственность – основной актив креативного бизнеса. Однако ее защита в цифровую эпоху сопряжена с высокими транзакционными издержками.

Борьба с пиратством, сложности с лицензированием и правоприменением остаются серьезными барьерами. Особую остроту приобретает вопрос регулирования генеративного искусственного интеллекта, который ставит под сомнение традиционные концепции авторского права и создает риски для существующих творческих профессий.

Третья проблема – дефицит управленческих компетенций. Творческие предприниматели часто испытывают недостаток знаний в области финансового менеджмента, стратегического планирования и маркетинга. Образовательные учреждения, готовящие кадры для креативных индустрий, традиционно фокусируются на развитии художественных и технических навыков, упуская из виду бизнес-составляющую. Это приводит к низкой эффективности проектов и неспособности масштабировать успешные начинания.

Четвертая проблема – инвестиционный разрыв. Креативные проекты воспринимаются



DC Studio/Shutterstock/FOTODOM

75

тыс. специалистов
необходимо ежегодно
привлекать для роста
креативной экономики
в России (по оценкам
Минэкономразвития)

Примеры креативного подхода

→ Республика Саха (Якутия)

- В декабре 2022 года республика получила звание самого креативного региона России.
- В республике действует большое количество успешных ИТ-стартапов, а также проектов в области кинопродукции.
- В 2022 году короткометражный фильм «Выход», снятый якутскими режиссерами, был номинирован на «Оскар».

→ Москва

- В столице работает не менее 100 тыс. креативных предпринимателей – около 25% от общего числа российских предпринимателей в этой отрасли.
- Творческие компании получают поддержку от правительства города: например, компенсацию расходов на обучение сотрудников, покупку оборудования, маркетинг и рекламу.
- В Москве функционирует не менее 30 креативных кластеров и площадок.

→ Бренды

«Восход» – культовый бренд уличной одежды, который построил свой имидж на ностальгии по советскому и постсоветскому дизайну. Яркий пример того, как наследие становится модным трендом.

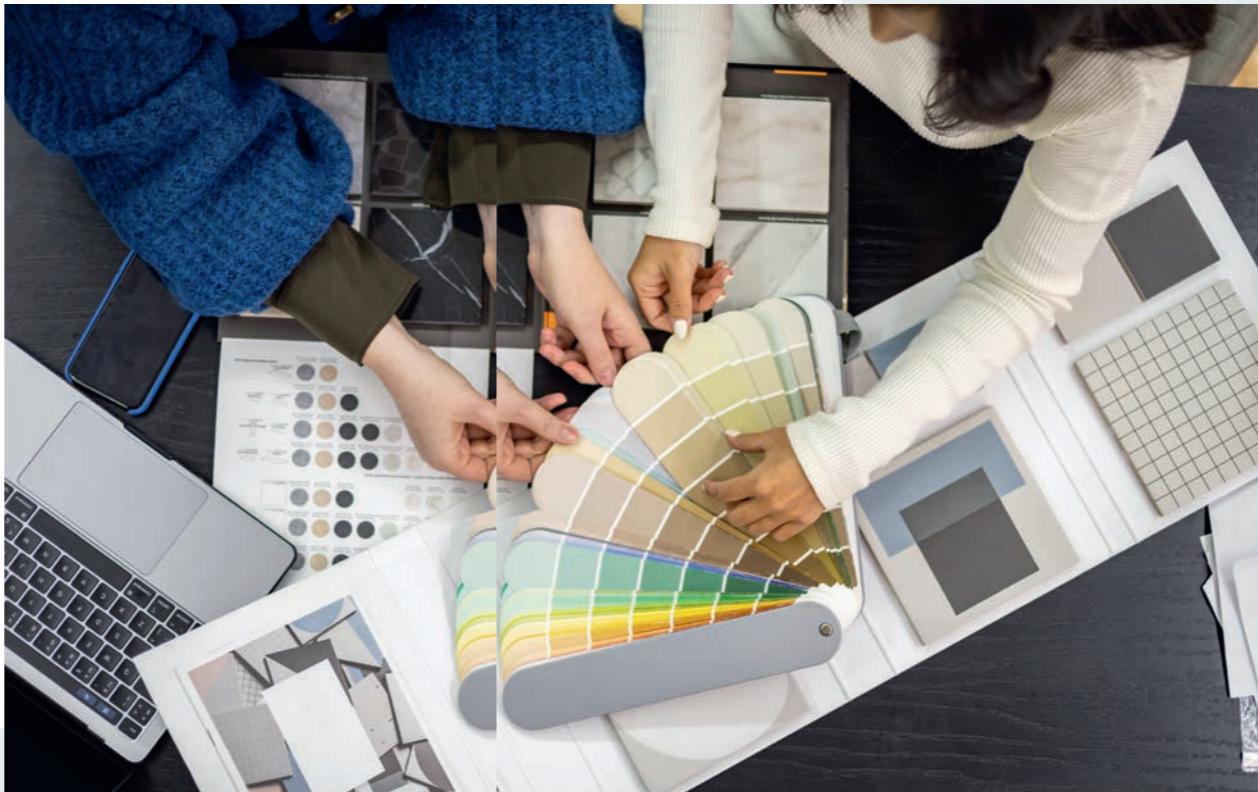
Alena Akhmadullina – один из первых российских брендов высокой моды, известный своими сказочными и романтическими коллекциями, навеянными русским фольклором и искусством.

«Афиша Daily» – интернет-издание, которое стало голосом поколения миллениалов и зумеров, производя контент о культуре, стиле жизни и об обществе в уникальной стилистике.

«Дизайн- завод Flacon» (Москва) – пионер формата креативных кластеров в России. Бывшая фабрика была превращена в пространство для дизайнеров, галерей, кафе и мероприятий.

«Новая Голландия» (Санкт-Петербург) – искусственный остров, превращенный в уникальный общественный парк с насыщенной культурной программой, образовательными проектами и временными павильонами.

Kostikova Natalia/Shutterstock/FOTODOM



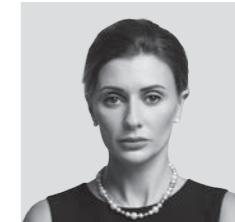
традиционными финансовыми институтами как высокорисковые в силу несязаемости активов, сложности прогнозирования коммерческого успеха и длительных сроков окупаемости. Отсутствие надежного залога (поскольку ИС редко принимается банками в качестве такового) создает слишком долгий путь между стартап-стадией и зрелым бизнесом.

Впрочем, есть и плюсы: власти страны и регионов обращают на представителей креативных индустрий все больше внимания, благодаря чему им оказывается разносторонняя господдержка. Причем она включает не только финансовую поддержку, но также инфраструктурную, образовательную и информационную. По данным Минэкономразвития, креативный сектор может рассчитывать на господдержку наравне с компаниями производственного сектора, высокотехнологическими компаниями и компаниями из сферы туризма.

«Регионы и муниципалитеты нашей страны активно включились в работу по развитию креативной экономики, – сказал на «Российской креативной неделе» Евгений Грачев, заместитель начальника Управления Президента РФ по внутренней политике. – Нам важно двустороннее движение власти и представителей креативных индустрий. Есть примеры реализации таких практик в нашей стране. Например, город Сысерть в Свердловской области, где и креативный бизнес, и сама власть вступили в некую синергию, которая позволила за четыре года увеличить в два с половиной раза поступления по НДФЛ».

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

В современной глобальной экономике креативные индустрии перестали быть периферийным сектором, превратившись в мощный драйвер роста, инноваций и формирования человеческого капитала.



ВЕРА ПОДГУЗОВА,
старший вице-президент –
директор по внешним связям ПСБ:

«Мы стоим на пороге новой экономики – с большой долей креатива не только в творческих отраслях, таких как кинематограф, мультипликация, дизайн или мода, но и в ИТ и промышленности. Развитие творческих индустрий и интеграция креативных решений в традиционные отрасли – это точка роста для страны.

Системная работа по учету креативной составляющей в разных секторах экономики будет способствовать привлечению в регионы инвестиций и обеспечит поддержку малого и среднего бизнеса, сделав их привлекательными.

Необходима синергия инновационного и креативного подходов к решениям. Креативная экономика создает новшества – это могут быть идеи, продукты культуры, искусства и дизайна. А инновационная экономика, в свою очередь, фокусируется на новых продуктах, новых решениях. Главное отличие в том, что креативность рождает идеи, а инновации превращают их в реальный бизнес.

Креативные индустрии – это перспективное направление для развития экономики, обладающее большим экспортным потенциалом. Культурный код регионов, используемый в продукции, подчеркивает узнаваемость России, что необходимо для выхода компаний за рубеж и формирования нового имиджа страны с учетом наших ценностей.

При этом следует учитывать и маркетинговую составляющую. Изначально при создании продукта нужно понимать свою аудиторию и позиционирование на рынке. И важно найти финансовые и нефинансовые меры поддержки креативной экономики, такие как, например, инвестирование в образование, налоговые стимулы, активная работа с регионами в межотраслевых кластерах, а также интеграция элементов искусства, дизайна, инновационных технологий в стратегии маркетинга и развития промышленных компаний».



В ЗАЛОЖНИКАХ ВЕЩЕЙ

44% покупателей люксовых брендов, таких как Gucci, Versace или Rolex, предпочли бы жить в мире, где ни одна из этих торговых марок не существует. А 91% владельцев iPhone хотели бы, чтобы новые модели появлялись не раз в год, а раз в два года. Это результаты социологического исследования профессора экономики Чикагского университета Леонардо Бурштына. Отношение потребителей к статусным товарам сложное, но они продолжают ими пользоваться. Почему? Разбираемся с экспертами.

Текст: Алена Булавка

ПОКУПАЮ – ЗНАЧИТ СУЩЕСТВУЮ

«Когда человек приобретает новый, ненужный ему айфон в кредит или обновляет гардероб каждый сезон, чтобы «не отставать», я вижу не просто потребителя. Я вижу душу, попавшую в ловушку. Ловушку, сотканную из коллективного нарциссизма, страха быть не таким, как все, и глубинной пустоты, которую, как кажется, можно заполнить блеском нового товара. Это и есть «вынужденное потребление» – феномен, когда мы покупаем не из потребности, а из боли», – говорит психоаналитик, основатель онлайн-платформы профессиональной психотерапии proEgo Дана Янсон.

Вынужденное потребление – это нерациональное действие, которое совершается не из-за реальных потребностей, а под влиянием внутреннего давления. Это попытка разрешить конфликт с собой, заполнить дефицит внимания, энергии, впечатлений или соответствовать внешним ожиданиям через материальные объекты. Человек, по сути, покупает не товар, а иллюзию принадлежности, значимости, любви, безопасности.

«Иногда мы идем в ресторан, в который не хотели, берем кредит на новый iPhone, хотя старый работает, или подписываемся на очередной сервис просто потому, что «все там», – комментирует основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ», преподаватель РАНХиГС и УМЦ им. В.В. Жириновского Мария Родина. – Демонстративное потребление стало не удовольствием, а социальной обязанностью. «Быть не хуже соседей» – мощный мотиватор, особенно в мире, где социальные сети ежедневно напоминают, кто где отдыхает и что купил. Но чем больше мы стараемся догнать, тем дальше уходит цель. Каждая новая покупка на короткое время снимает тревогу, но лишь укрепляет систему, в которой мы чувствуем себя должными».

Но феномен жизни напоказ возник не вчера и задолго до соцсетей. Модель формировалась веками, менялись только атрибуты власти и статуса. Например, Петр I переодел дворян в европейские платья, запре-

тив появляться при дворе в сарафанах и кафтанах.

«Отказаться от старых нарядов и побриться заставило то самое потребление, точнее жалованье, которого можно было лишиться, если не идти за царем, – говорит писатель, член Московской городской организации Союза писателей России Лена Воронова. – Андрей Нартов в «Рассказах о Петре Великом» приводит диалоги, где царь лично регулировал потребление подданных, выступая главным «арбитром моды» и «просветителем». Так зарождалась наша генная программа, связанная с правильным потреблением».

ИГРА БЕЗ ВЫИГРЫША

Демонстративное потребление – это игра, в которую невозможно выиграть. Предположим, дама купила сумку Gucci, чтобы почувствовать себя особенной. Но как только это сделали многие, ценность ридикюля как символа статуса упала. А к новому сезону аксессуар и вовсе стал неактуальным. Нужно покупать следующую, более дорогую или эксклюзивную вещь. Это бесконечная гонка, которая вызывает истощение и чувство заложника системы.

Американский экономист Торстейн Веблен еще в 1899 году описал парадокс, который позже был назван его именем: вопреки классическим законам экономики, спрос на предметы роскоши растет при увеличении их цены. В своей работе «Теория праздного класса» Веблен показал, что дорогие товары – от часов до автомобилей –

Изображения сгенерированы с помощью нейросети MidJourney

При «вынужденном потреблении» мы покупаем не из потребности, а из внутренней боли



становятся желанным именно из-за заоблачного ценника, который служит инструментом демонстрации статуса.

«Покупатели приобретают тяжелый люкс не ради практической пользы, а чтобы подчеркнуть свое социальное положение, при этом снижение цены вызывает у них психологический дискомфорт, обесценивая значимость, символичность покупки», – говорит финансовый консультант, автор книги «Семейные финансы – это просто» Инна Филатова.

Куда хуже, если человек тянется к дорогим безделушкам, которые ему не по карману. Это происходит из-за нескольких факторов, говорит Дана Янсон. Например, из-за социального нарциссизма, когда человек формирует свое «я» через призму того, как его видят другие. Потребление становится инструментом создания и поддержания этого идеального, но часто хрупкого фальшивого «я». Покупать больше заставляет также паттерн «тревоги исключения», страх быть

отвергнутым – новый гаджет, модная одежда становится своеобразным пропуском, который, как многим кажется, гарантирует принятие в социуме, а также «тревога исключения» – страх быть отвергнутым, не вписаться в «круг избранных».

Захламлять гардероб начинают также под влиянием инфлюенсеров, коллег, знакомых. В этом случае идет идентификация себя с более успешными и обеспеченными и подражание им. Бывает и компенсаторное потребление. Покупки становятся способом справляться со стрессом, с тревогой, депрессией, чувством одиночества или неудовлетворенности жизнью. Так, кратковременное удовольствие от приобретения маскирует более глубокую проблему. Наконец, в основе шопоголизма может лежать потеря подлинных желаний. В условиях информационного шума и бесконечной рекламы люди теряют контакт со своими истинными потребностями, подменяя их навязанными извне желаниями.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЛОВУШКИ

Брендам выгоден шопоголизм потребителей, и они активно играют на человеческих слабостях. Руководитель отдела продаж Wang Pack Юлия Фролова отмечает, что, по данным исследования немецкой компании GfK (ваша в состав NielsenIQ), около 30% потребителей в России совершили покупки под влиянием рекламы или мнения окружающих, не испытывая первоначальной потребности в товаре.

Производители придумали запланированное устаревание – стратегию, при которой товар имеет короткий срок эксплуатации, после чего ломается и его невозможно или сложно починить. Еще один гениальный ход – запаять в смартфонах материнскую плату и батарею. Теперь, когда ресурс батареи выработан и она плохо заряжает или память заполнена, апгрейд невозможен и необходимо приобретать новый гаджет.

Каждый год бренды становятся все искуснее в продвижении своих продуктов.

«Стратегия искусственного создания избыточного выбора – один из излюбленных инструментов маркетинга», – говорит психолог и финансист Ляля Амаева. – Компании намеренно выпускают десятки, а то и сотни почти идентичных моделей товаров, отличающихся лишь незначительными деталями. Яркие примеры – это линейки смартфонов



с минимальной разницей в характеристиках между моделями или косметические бренды, предлагающие 50 оттенков помады, неотличимых для обычного глаза».

Такой подход создает иллюзию выбора, когда по факту человек выбирает между идентичными товарами одного производителя.

Руководитель направления стратегического маркетинга компании «АРБ Про» Елена Сысуева называет и другие причины, из-за чего в голове потребителя складывается картина, почему «нельзя» потреблять меньше. Мы берем впрок, потому что «3 по цене 2». Покупаем из-за сгорающих бонусов, всплывающих пуш-уведомлений: «Скидка на товар в вашем избранном» или «Вам это скоро понадобится». Оформляем очередную подписку, чтобы «не выпасть из потока». Обновляем гаджет, потому что «так принято». Заправляем автомобиль на пять литров топлива больше, чем планировали, чтобы получить платиновый уровень на АЗС и очередную скидку. Меняем машину по выгодному trade-in, хотя старая еще исправна. Следуем трендам блогеров: к новой пицце добавляем напитки ради бесплатного десерта. Покупаем дублирующую рубашку из-за беспроцентной рассрочки.

Дана Янсон говорит, что бренды любят создавать искусственный дефицит. Магические словосочетания «лимитированная серия» и «послед-

ний экземпляр» бьют по нашему страху упущенной выгоды и вызывают импульсивные решения, отключая рациональное мышление. Мы живем в иллюзии постоянного обновления. Ежегодный выпуск новых моделей смартфонов, авто, бытовой техники, где различия минимальны, но маркетинговая машина создает миф о необходимости апгрейда. Мы покупаем не потому, что старое не работает, а потому, что оно «недостаточно новое» для нашего «идеального «я».

Это эксплуатация нашей уязвимости к FOMO (страх упустить что-либо) и нарциссическому желанию быть «актуальным».

В погоне за кошельками потребителей бренды выстраивают экосистемы: купил телефон – купи наушники, часы, чехол и подписку. Сегодня стать обладателем товара можно в один клик, не вставая с дивана. Платежные системы интегрируются с маркетплейсами, а автозаказы делают все за тебя: человек «забывает», что тратит. И довершает

картина технология интернета вещей. Теперь умный холодильник, стиральная машина, фильтр для воды могут сами заказывать продукты, чтобы владелец продвинутых гаджетов не отвлекался от рекламного контента инфлюенсеров. Покупка стала не тратой денег, а игрой с призами, говорит Елена Сысуева. Мы копим баллы, уровни, кешбэки, чтобы в следующем месяце приобрести еще больше ненужных вещей.

ПУТЬ К СЕБЕ

Как бороться с вынужденным потреблением и тягой к ненужному? Мария Родина советует вводить правило 48 часов: если хотите купить что-то, подождите двое суток. Если желание не прошло, покупайте. Можно также переводить стоимость покупки в часы своей жизни: сколько часов вы должны работать на эту вещь, исходя из стоимости часа рабочего времени. Следите и за триггерами. Если конкретные аккаунты в соцсетях вызывают желание тратить – отписывайтесь. Отказывайтесь от кредитов ради статуса. Составляйте антипожелания. Не список того, что купить, а, наоборот, что не покупать в этом месяце.

Дана Янсон говорит о важности самообразования. Повышайте свою финансовую грамотность, чтобы понимать реальную стоимость денег и кредитов, развивайте критическое мышление – способность анализировать информацию, рекламные сообщения, чужой «идеальный» контент. Практикуйте «цифровую аскезу», то есть осознанно ограничивайте время в соцсетях, отписывайтесь от аккаунтов, вызывающих зависть или желание покупать. Полезно также каждый раз перед тем, как потратить деньги, задавать себе вопросы: что я на самом деле

30% потребителей в России совершили покупки под влиянием рекламы или мнения окружающих

ищу в этой покупке, какую эмоцию или состояние я пытаюсь получить, почему мне это важно?

Как известно, ресурсы конечны, бесконечны только желания. Поймите, что вам действительно важно: обучение свое или детей, путешествия, впечатления, собственная квартира. Поставьте в качестве заставки на смартфон картинку, визуализирующую мечту. Каждый раз, когда вы будете тянуться к кнопке «сделать заказ» из корзины в маркетплейсе, вы перед этим увидите свою истинную мечту и поймете, что очередная покупка только отдаляет ее от вас.

Дана Янсон рассказывает, что в ее практике был случай, когда клиентка осознала свою проблему и пришла с запросом «неконтролируемые траты».

«Мы долго работали над ее детским опытом, где она чувствовала себя недолюбленной и недостаточно хорошей. Покупки люксовых сумок стали для нее способом компенсировать дефицит внимания. Она приобретала не товары, а чувство значимости. По мере проработки ее травмы и укрепления самооценки потребность в таких покупках постепенно сошла на нет. Женщина стала тратить деньги на путешествия и образование, что приносило ей гораздо больше подлинной радости. Это не просто экономия, это возвращение себя себе», – вспоминает эксперт.

Как антипод вынужденному потреблению и инфлюенсерам появились культура минимализма и деинфлюенсеры. Ляля Амаева считает, что

тренд деинфлюенсеров – явление своевременное и достаточно важное.

«Деинфлюенсеры, часто обладая такой же или даже большей аудиторией, что и традиционные блогеры, целенаправленно формируют новую, здоровую социальную норму. Они делают осознанность, разумный минимализм и отказ от ненужных покупок модным и социально одобряемым поведением. Психологически это работает, потому что предлагается альтернативный путь к получению одобрения и самоуважения – не через обладание, а через разумный отказ», – объясняет эксперт.

Однако пока деинфлюенсеры не могут переломить стереотип, на который ежегодно компании по всему миру тратят многие мил-

лиарды долларов. По словам Юлии Фроловой, для выхода на массовый рынок тренду разумного потребления требуется поддержка со стороны как производителей, так и медиа. Но постепенная эволюция потребительского спроса закономерно ведет к трансформации бизнес-моделей. Компании-лидеры уже сегодня придерживаются ESG-стратегии, используют экологичные материалы, оптимизируют логистические цепочки для снижения углеродного следа. Стратегическим направлением становится ресайклинг (процесс переработки отходов с целью получения вторичного сырья).

Маркетинговая коммуникация также иногда смещается с количества продаж к их ценности, где

Деинфлюенсеры – блогеры, которые отговаривают людей от совершения ненужных покупок

ключевой месседж – это помочь клиенту в совершении рациональной и выгодной для него покупки. По статистике NielsenIQ, 73% потребителей готовы изменить свои привычки, чтобы сократить вредное воздействие на окружающую среду.

«По всем прогнозам, осознанное потребление из нишевого тренда в ближайшие 20 лет перерастет в одну из доминирующих рыночных сил», – считает Юлия Фролова.

Но есть и другие точки зрения. Опасность видят в развитии технологий. Инна Филатова считает, что если в реальном мире человек может ограничить влияние рекламы, то чем дальше, тем больше цифровое «я» будет окружено рекламой. Алгоритмы на основе искусственного интеллекта (ИИ) будут анализировать поведение, эмоции и социальные связи, чтобы предлагать вам гиперрелевантные товары. ИИ сможет генерировать персонифицированную рекламу в реальном времени, используя глубинные страхи и желания человека.

«Представьте чат-бота, который не просто отвечает на вопросы, а ведет с вами многочасовую беседу как друг и в нужный момент «ненавязчиво» советует купить что-то, «что сделает вас счастливее», – отмечает эксперт.

ТРЕВОГА ЗА БУДУЩЕЕ

Желание «быть крутым» у молодежи может перейти в цифровое пространство. Например, образно говоря, ваш аватар должен быть одет в последнюю цифровую коллекцию Gucci, иначе вы не сможете попасть на «престижный» виртуальный ивент. Это создаст новый, еще более навязчивый пласт социального давления. Платформенная экономика и «подписка на все» побуждают к вынужденному потреблению. Модель подписки будет распространяться на все сферы жизни. Вы

будете платить не только за подписку на кино, но и за «подписку на автомобиль», «подписку на умный дом», «подписку на обновления ПО» для вашей кофеварки. Это создаст системную финансовую зависимость. Отказ от одной подписки не страшен, но отказ от десятка сможет парализовать вашу жизнь. Вы будете вынуждены продолжать платить, чтобы сохранить привычный уровень функционирования, даже если не пользуетесь всеми услугами активно.

Ляля Амаева согласна с этой позицией: «В метавселенных может возникнуть целая индустрия вынужденного потребления цифровых активов: одежду для аватаров, виртуальной недвижимости и предметов интерьера, без которых ваш цифровой образ будет считаться «недущим». Искусственный интеллект, анализируя наши данные, сможет гиперперсонализировать рекламу, предугадывая и даже формируя наши слабости еще до того, как мы сами их осознаем. Таким образом, битва за внимание и кошелек потребителя переместится в цифровое поле – и навык критического мышления и эмоциональной саморегуляции станет не просто полезным, а жизненно необходимым для сохранения личного суверенитета».

В целом можно, видимо, говорить, что вынужденное потребление не исчезнет, а трансформируется. Оно станет менее материальным, но более виртуальным, менее очевидным, но более глубоким. Ключевым навыком будущего может стать «цифровая гигиена» и «потребительский скептицизм». Способность задавать вопрос «Кому выгодно мое решение о покупке?» и умение выстраивать личные границы в цифровой среде будут такими же ценными навыками, как сегодня финансовая грамотность.



НАДОЛГО И С ВЫГОДОЙ

Более 8,2 млн человек уже являются участниками программы долгосрочных сбережений. Рассказываем, что это такое и какие нюансы важно знать.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Программа долгосрочных сбережений (ПДС) – современный и эффективный инструмент для накоплений с софинансированием от государства, налоговыми льготами, инвестиционным доходом и государственной гарантией сохранности средств.

ПДС направлена на формирование дополнительного капитала и работает по схожему принципу с программой государственного софинансирования накопительной пенсии, которая в настоящее время уже завершена и вступить в нее нельзя. Но достаточно и отличий.

Деятельность по формированию долгосрочных сбережений осуществляют негосударственные пенсионные фонды (НПФ), которые являются провайдерами программы. Между фондом и вкладчиком заключается договор долгосрочных сбережений. Это соглашение, по которому вкладчик может уплачивать сберегательные взносы в НПФ, а НПФ обязуется осуществлять выплаты по договору при наступлении оснований.

В Банке ПСБ можно оформить программу долгосрочных сбережений с НПФ ПСБ. Участие в программе является добровольным. Стать участником ПДС может любой желающий от 18 лет.

Накопления в рамках ПДС формируются из добровольных взносов, государственного софинансирования и инвестиционного дохода. Размер взносов и периодичность могут быть любыми. В ПДС также можно перевести свои пенсионные накопления, сформированные в системе обязательного пенсионного страхования (ОПС), и это еще одна отличительная черта программы от других сберегательных продуктов.

Участник программы сможет обратиться за выплатами через 15 лет после даты заключения договора

На конец октября 2025 года:

560

МЛРД РУБЛЕЙ
СУММА ПРИВЛЕЧЕННЫХ
В ПДС СРЕДСТВ

8,2

МЛН ЗАКЛЮЧЕННЫХ
ДОГОВОРОВ ПДС

Источник: Национальная ассоциация
негосударственных пенсионных
фондов (НАПФ)

либо при достижении возраста 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин, а также досрочно – при возникновении особой жизненной ситуации (потеря кормильца или оплата доро-

гостоящего лечения). Сбережения выплачиваются участникам в виде единовременной выплаты¹, регулярных выплат на период от 5 лет или пожизненных выплат.

Забрать в полном объеме личные взносы и накопленный на них инвестиционный доход можно также по истечении 5 лет с даты заключения договора долгосрочных сбережений с НПФ ПСБ.

НПФ вкладывают средства в государственные ценные бумаги (например, облигации федерального займа), корпоративные облигации, акции и другие финансовые инструменты. При этом важным принципом действия ПДС является обеспечение НПФ безубыточности инвестиций для своих клиентов.

По данным НПФ ПСБ, по договорам долгосрочных сбережений, оформленным в 2024 году, была начислена доходность по ставке 19,30%² годовых.

Эффективность вложений клиентов НПФ ПСБ по ПДС по итогам 2024 года составила до 132,30%³, в зависимости от размера внесенных средств и среднемесячного дохода клиента.

При среднемесячном доходе участника:

→ до 80 тыс. рублей – размер софинансирования от государства равен 100% взносов;

→ от 80 тыс. до 150 тыс. рублей – размер софинансирования от государства равен 50% взносов;

→ свыше 150 тыс. рублей – размер софинансирования от государства равен 25% размера взносов.



ДЕНИС РУДОМАНЕНКО,
директор центра
инновационного
развития ПСБ:

«В течение 9 месяцев 2025 года мы наблюдаем значительный прирост новых клиентов, что обусловлено привлекательными условиями для долгосрочных сбережений и высокой доходностью. Люди все больше осознают важность обеспечения своего финансового будущего, что становится основным фактором выбора нашей программы. Увеличение активов фонда и возможность перевода пенсионных накоплений из ОПС лишь усиливают интерес со стороны клиентов. Наша программа долгосрочных сбережений зарекомендовала себя как надежный инструмент для достижения финансовой стабильности и благополучия».

ПОМОЩЬ ОТ ГОСУДАРСТВА

Взносы по программе долгосрочных сбережений софинансируются государством в размере до 36 тыс. рублей в год в течение 10 лет, то есть совокупно до 360 тыс. рублей. Для получения господдержки участнику программы необходимо внести не менее 2 тыс. рублей за год.

Размер софинансирования от государства зависит от среднемесячного дохода гражданина и его взносов за год.

Дополнительно участник программы долгосрочных сбережений может получать ежегодный налоговый вычет на уплаченные взносы до 88 тыс. рублей в год.

Такой сберегательный продукт, как ПДС, позволяет создать финансовую подушку безопасности на будущее либо, например, сформировать дополнительную прибавку к пенсии.

При оформлении программы долгосрочных сбережений в офисе Банка ПСБ размер первого взноса составляет от 30 тыс. рублей, а при оформлении через мобильное приложение – от 2 тыс. рублей. Пополнение счета возможно в любой момент и на любую сумму, в том числе баллами, накопленными в рамках программы лояльности Банка ПСБ.

Существует несколько видов выплат по ПДС:

- В любой момент. Частично – собственные взносы и инвестиционный доход НПФ⁴.
- Единовременно. Можно забрать всю сумму сразу через 15 лет или при достижении возраста 55 лет у женщин и 60 лет у мужчин¹.
- Регулярно. Выплаты осуществляются ежемесячно и могут быть назначены на срок от 5 лет, или пожизненно через 15 лет, или при достижении возраста 55 лет у женщин и 60 лет у мужчин.
- В особой жизненной ситуации. При потере кормильца или необходимости оплаты дорогостоящего лечения⁵.

Клиенты, которые заключили договор по программе долгосрочных сбережений в Банке ПСБ, могут воспользоваться специальным предложением банка – вкладом с повышенной процентной ставкой до 17% годовых.

¹Через 15 лет срока действия договора или при достижении возраста 55 лет у женщин и 60 лет у мужчин, если размер пожизненных периодических выплат составит менее 10% прожиточного минимума пенсионера в целом по РФ.

²Результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, доходность инвестирования не гарантируется государством.

³Расчет сделан для участника ПДС со среднемесячным доходом до 80 тыс. рублей при условии взноса участника 36 тыс. рублей, софинансирования от государства (100%), налогового вычета (13%), инвестиционной доходности НПФ ПСБ за 2024 год (19,30% годовых). Не является офертой.

⁴В соответствии с условиями договора ПДС. Выкупная сумма выплачивается в течение 60 дней.

⁵Получение всех средств, включая софинансирования от государства и накопительной пенсии в пределах расходов на лечение. Перечень видов дорогостоящего лечения утвержден Правительством РФ.

Что еще нужно знать о ПДС

→ В ПДС взносы и инвестиционный доход на них гарантируются Агентством по страхованию вкладов (АСВ) на сумму до 2,8 млн рублей. Дополнительно размер гарантированной суммы увеличивается на сумму переведенных в программу пенсионных накоплений из ОПС, сумму софинансирования от государства и инвестиционного дохода на них.

→ Со взносов на общую сумму до 400 тыс. рублей в год (включая взносы по негосударственному пенсионному обеспечению и индивидуальным инвестиционным счетам) можно вернуть налог на доходы физических лиц.

→ Один человек может заключить неограниченное количество договоров, но налоговый вычет можно получить при наличии не более трех одновременно действующих договоров.

→ Средства в рамках ПДС наследуются в полном объеме (за исключением назначенных пожизненных выплат).

→ Все средства в ПДС не делятся при разводе, на них не может быть обращено взыскание и наложен арест.

→ В ПДС можно перевести накопительную пенсию (ОПС).

→ Вносить взносы можно в любом размере и в любое время – нет графика платежей.

ДЕНЬГИ – НАЗАД!

Волшебное слово «кешбэк» обещает нам выгоду и награду за траты. Но так ли щедр этот подарок? И кто на самом деле получает выгоду, когда мы радуемся возвращенным рублям? Разбираемся в тонкостях популярного финансового инструмента с экспертами, чтобы вы могли извлекать из него реальную пользу, а не нести скрытые убытки.

Текст: Ксения Бурова



ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ С МАРОК

Уже само описание кешбэка (в переводе с английского – «возврат наличности») заманчиво. Это система вознаграждения, при которой покупатель получает обратно часть потраченных средств при оплате картой или через специальные сервисы. Сегодня его предлагают банки, платежные системы, онлайн-магазины и даже офлайн-ретейлеры. Механизм прост: вы совершаете покупку, а часть суммы (обычно 1-10%) возвращается вам в виде денег или, как вариант, бонусных баллов и миль.

Если обратиться к истории инструмента, то и в ней звучит мотив выгоды для потребителя.

В конце XIX века американские предприниматели Томас Сперри и Шелли Хатчинсон решили продавать через каталог товары широкого потребления. Организовывая бизнес, они договорились с владельцами заправок и магазинов, что клиентам этих точек будут при покупке выдаваться специальные зеленые марки, которые предоставляли возможность приобрести вещи из каталога со скидкой. Люди сочли такой расклад весьма привлекательным, зеленые купоны расходились на ура. По данным компании Sperry and Hutchinson Co, в 1960-х годах их общий тираж втрое превысил выпуск марок Почтовой службы США.

В США существует Национальный день кешбэка (National Cash Back Day) – 18 января. Его официально учредили в 2021 году. В этот день банки и платежные системы предлагают за покупки повышенные вознаграждения.

Кешбэк наличными появился в 1986 году в Америке, а в России он был введен во второй половине 2000-х

по кредиту перекрывают выданные бонусы.

Именно поэтому стоит помнить, что кешбэк – это не только своеобразный подарок, но также маркетинговый инструмент, который делает траты психологически комфортнее и стимулирует нас покупать больше, чем планировалось.

Сейчас около 70% банковских карт предлагают программы кешбэка или другие вознаграждения – и это в условиях готовности населения активно использовать «фишки» программ лояльности. Согласно исследованию НАФИ, для подавляющего большинства россиян (71%) наличие функции кешбэка – важный критерий при оформлении банковской карты. Интересно, что женщины и семейные люди чаще отдают предпочтение «пластику» с таким бонусом (по 74% в каждой группе).

Также стоит принимать во внимание, что с наступлением цифровой эры и развитием онлайн-торговли механизмы вознаграждений вышли на принципиально новый уровень: сегодня многочисленные платформы и приложения предлагают кешбэк как при виртуальных, так и при офлайн-покупках. Плюс с развитием Big Data и алгоритмов рекомендаций кешбэк-программы стали персонализированными. Банки и ретейлеры анализируют покупки клиентов и предлагают повышенный процент на категории, где пользователь тратит больше всего.

«Кешбэк – удобный инструмент, но он требует внимательности и правовой грамотности. Это не подарок от маркетолога, а часть финансовой сделки, в которой важно понимать свои права и обязанности», – отмечает Леонид Маргулис, руководитель юридического отдела группы компаний Baden Family.

«ТАБЛЕТКА» ПРОТИВ БОЛИ
Механизм влияния кешбэка и кредитных карт на потребительское поведение основан на психологическом феномене «боли платежа» – негативных эмоциях, сопровождающих



процесс расставания с деньгами. Исследования экономистов из Университета Гронингена и Центрального банка Нидерландов демонстрируют, что безналичные платежи, особенно с использованием кредитных карт, существенно снижают «недомогание», что, в свою очередь, чревато неконтролируемыми тратами. Любопытно, что у подростков наблюдается обратный эффект: у них цифровые платежи через приложения вызывают более острые негативные эмоции из-за мгновенного отражения изменений баланса на экране смартфона.

Олеся Киселева, управляющий директор ГК Lime Credit Group (МФК «Лайм-Займ»), поясняет: «Психологически человек воспринимает погашение взятых кредитных средств как неприятную трать. Чтобы снизить тревогу клиента, банки вводят кешбэк на траты в определенных категориях, который воспринимается как возврат денег. То есть сумма, которую клиент возвращает банку, в его представлении как будто становится меньше, и ситуация с сокращением долга по кредитной карте становится менее напряженной психологически».

Феномен «боли платежа» тесно связан с открытым Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски эффектом избегания потерь, когнитивным искажением, согласно которому люди болезненнее воспринимают

утрату, чем радуются эквивалентному приобретению. Кешбэк, создавая иллюзию компенсации потерь, формирует у потребителей ложное ощущение экономии.

ОПАСНАЯ КОЛЕЯ

Пользоваться кешбэком тоже нужно уметь. Современные мировые исследования финансового поведения выявили тревожную тенденцию: использование кредитных карт с функцией кешбэка в ряде случаев ведет не только к росту потребительской активности, но и к увеличению долговой нагрузки населения. В частности, анализ американского рынка показал, что владельцы таких карт тратят на 32% больше по сравнению с теми, кто не участвует в программах возврата средств.

Особую опасность представляет парадоксальная модель поведения заемщиков: несмотря на увеличение

расходов, они не только не наращивают выплаты по кредиту, но и сокращают их. Такой дисбаланс приводит к ежемесячному приросту задолженности в среднем на 8%, что за год формирует трехкратное увеличение долга.

По словам Олега Бердасова, директора по управлению рисками МФК «МигКредит», многие пользователи забывают учитывать высокие проценты, начисляемые банками за использование заемных средств. А ведь если удается вернуть небольшой процент от расходов, но задолженность вовремя не погашается, возникает риск выплаты больших процентов банку. «Например, средняя ставка по кредитным картам в России составляет около 20–30%, тогда как максимальный кешбэк редко превышает 5%», – напоминает Бердасов.

Эксперты отмечают, что подобная финансовая модель – «Больше тратить, меньше возвращать» – быстро



закрепляется в ряду потребительских привычек. Аналитики подчеркивают, что подобные программы лояльности могут представлять скрытую угрозу для финансового здоровья неосмотрительных потребителей.

Кто в зоне риска? Люди с низкой кредитоспособностью и те, кто уже имел долги до подключения кешбэка, а также пользователи, часто использующие кредитки вместо дебетовых карт.

ПОЛУЧИТЬ ПОЛЬЗУ: СТРАТЕГИИ И ЛАЙФХАКИ

Большинство банков предлагают стандартный кешбэк в размере 0,5–1% от покупок, но настоящую выгоду можно получить, активируя специальные бонусные категории с повышенным вознаграждением 3–10%. Эти категории нужно выбирать самостоятельно, как правило, в конце каждого месяца через мобильное приложение банка. Если этого не сделать, можно остаться либо с минимальным кешбэком, либо вообще без него, так как многие банки требуют обязательного выбора категории для участия в программе.

Один из самых эффективных способов увеличить доход от кешбэка – использовать карты нескольких банков одновременно. Это позволяет комбинировать разные бонусные категории: например, в одном банке выбрать «Рестораны и кафе», в другом – «Транспорт и АЗС», в третьем – «Онлайн-покупки». Главное – помнить, какие категории активны на каждой карте.

Следует учитывать, что банки устанавливают лимиты на максимальную сумму кешбэка. Поэтому для крупных покупок действительно выгоднее распределять траты между несколькими картами. Кроме стандартных банковских программ, стоит обращать внимание на специальные акции от партнеров – они могут пред-



АЛЕКСАНДР РОХМИН,
старший вице-президент – директор
департамента розничных продаж
корпоративным клиентам ПСБ:

«Сегодня кешбэк – это неотъемлемая опция для большинства зарплатных карт, и банки активно используют его для удержания клиентов. При этом сама механика начисления вознаграждения едина: это возврат определенного процента от суммы покупки. А вот условия, при которых этот возврат происходит, – это как раз и есть ключевое поле для конкуренции. Например, в ПСБ при оплате покупок по зарплатной карте «Твой плюс» клиентам начисляется повышенный кешбэк до 7% за траты в категориях «Кафе и рестораны», «Аптеки», «Товары для детей», на АЗС – до 5%, за покупку железнодорожных и авиабилетов клиент сможет вернуть до 4% от стоимости билета. За покупки в других категориях начисляется 1%. Максимально можно получить 5000 баллов в месяц (1 балл = 1 рубль)».

лагать возврат до 30–50% от суммы покупки. Эти предложения часто меняются, поэтому лучше регулярно проверять соответствующий раздел в приложении банка.

Особое внимание нужно уделять условиям начисления кешбэка: некоторые банки выплачивают повышенное вознаграждение только при онлайн-покупках или при переходе на сайт продавца через банковское приложение. Также многие программы не начисляют вознаграждение за покупки менее 100 рублей.

«Сравните потенциальную сумму возврата с затратами на обслуживание карты. Если кешбэк за год покрывает не только стоимость карты, но и приносит дополнительную экономию – это ваш инструмент. Если нет – лучше обойтись дебетовой картой», – рекомендует Ольга Ермакова, юрист, работающий в бизнес-сфере.

Довольно распространенный лайфхак – оплачивать совместные покупки (ужины в ресторанах, билеты на мероприятия) своей картой с повышенным кешбэком, а потом получать с друзей их доли. Это позволяет максимизировать возврат средств без дополнительных затрат. При этом важно помнить, что кешбэк – это всего лишь бонус, ради которого не стоит менять свои потребительские привычки или совершать ненужные покупки.

«Кешбэк не делает трату выгодной сам по себе – выгодной ее делает ваша финансовая осознанность. Лучше получать меньше бонусов, но сохранять баланс и избегать долговой нагрузки. Помните: самый ценный кешбэк – это деньги, которые вы сохранили, а не потратили ради возврата», – резюмирует Виктор Паллаги, финансовый директор группы компаний Baden Family.

Выбирая специальные бонусные категории, можно получать повышенный кешбэк



ЛОВУШКА ДЛЯ БОССА

Страх потерять лицо перед командой и желание сохранить абсолютный контроль часто толкают руководителей в одну из двух крайностей: автократию, при которой решения принимаются в одиночку, или псевдодемократию, когда советуются по любому поводу. И то и другое дорого обходится компании. Разбираемся, как выстроить систему принятия решений, которая укрепляет, а не подрывает авторитет и эффективность бизнеса.

Текст: Алена Булавка

РОЛЬ ЛИЧНОСТИ

Как за пять лет в два раза сократить долю рынка своей компании, знает бывший президент Yahoo! Марисса Майер. Управляя 11 тыс. сотрудников, она обсуждала с подчиненными все, вплоть до дизайна иконок в приложениях. Игра в демократию стоила некогда крупнейшей интернет-компании независимости: в 2017 году провайдер беспроводной связи Verizon Communications выкупил ключевые активы поисковика.

Диктатура в управлении – тоже не выход, она приводит к отстраненности специалистов. По последним данным Gallup, равнодушие и невовлеченность персонала в 2023 году обошлась работодателям в 8,9 трлн долларов, или 9% мирового ВВП.

В отдельных случаях самодурство руководителя и вовсе может стать мемом, который отталкивает от компании перспективные кадры. Именно это и произошло с CEO AT&T Джоном Стэнки, предложившим в начале августа 2025 года всем несогласным с политикой отказа от удаленки поискать другую работу. Служебная записка Джона Стэнки завиртуализировалась в интернете и стала символом «токсичного» лидерства.

«Репутация CEO и топ-менеджера как в бизнесе, так и в госуправлении – это не вопрос тщеславия, а стратегический актив компании или государства. Она напрямую влияет на доверие стейкхолдеров: акционеров, инвесторов, избирателей, сотрудников и клиентов. Репутация топа отражается на способности организации привлекать таланты, на переговорной силе с партнерами, готовности банков кредитовать бизнес, а также на лояльности общества», – говорит корпо-

ративный советник, эксперт по коммуникационному менеджменту и стратегическим коммуникациям в госсекторе и бизнесе Мадина Малова.

С экспертом согласен управляющий партнер консалтинговой группы «2Б Диалог» Борис Богоутдинов, который отмечает, что основная характеристика цифровой эпохи – открытость.

«Интернет и иные технологии позволяют людям получать практически любую интересующую их информацию. Поэтому руководители не могут оставаться в тени, их реноме тесно связано с репутацией возглавляемых ими компаний», – отмечает он.

**РЕПУТАЦИЯ
СЕО И ТОП-
МЕНЕДЖЕРА – ЭТО
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АКТИВ
КОМПАНИИ**

Особенно важна роль личности, по мнению эксперта, в таких сферах, как финансы, IT, здравоохранение и образование.

По словам генерального директора компании Quasar Сергея Лахина, уверенность команды в компетенции CEO мотивирует сотрудников и делает их более лояльными и продуктивными, а сильная репутация позволяет смягчать

«Единорог» – стартап, получивший рыночную оценку стоимости в размере свыше 1 млрд долларов.

последствия скандалов или неудач. Об этом же говорит Борис Богоутдинов.

«Журналисты более благосклонны к организациям, возглавляемым известными и уважаемыми людьми. Корреспонденты охотнее освещают работу управленцев с хорошим реноме, а при возникновении кризисных ситуаций не спешат навешивать ярлыки», – отмечает он.

Репутация CEO может как вытащить, так и убить компанию. Именно это и произошло с одним из самых дорогих «единорогов» – стартапом WeWork. Харизматичный сооснователь сети коворкингов Адам Нойман выбрал экзотическую корпоративную культуру: в офисе WeWork всегда была в доступе текила, а совещания проводились сугубо 18-го числа каждого месяца – в священную цифру по каббали, которую исповедовал Адам. До поры до времени о странностях сооснователя компании ходили легенды на рынке, но не просачивались в СМИ. Первым «гвоздем в крышку гроба» WeWork стала публикация The Wall Street Journal, в которой журналисты рассказали о путешествии Адама в Израиль, во время которого в арендованном бизнес-джете экипаж нашел запас марихуаны и отказался совершать обратный рейс из Израиля в Америку.

Впечатленные информацией акционеры начали присматриваться к финансовым показателям WeWork и обнаружили убытки.

РЕНОМЕ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

«Репутация – это валюта доверия внутри компании и на рынке. Для команды руководитель с крепкой репутацией – опора и ориентир. Если он пользуется уважением, сотрудники открыты к диалогу, проекты реализуются быстрее и с меньшими рисками. Для бизнеса это гарантия стабильности взаимодействия, новых партнерств и внутренней мотивации. Потеря репутации, напротив, разрушает коммуникации и парализует решения», – говорит CEO и основатель группы компаний NOVASMART Александр Корчмарик.

Страх показаться некомпетентным побуждает руководителей игнорировать советы, в то время как полное отсутствие этой боязни приводит к тому, что топ-менеджер слишком часто обращается за помощью. В обоих случаях это чревато ошибками.

Как считает управляющий RTM Group Евгений Царев, когда руководитель думает о своей репутации в глазах подчиненных больше, чем о развитии компании, возрастает цена принятия решений и падает их скорость: линейный руководитель и сам не может отдать распоряжение, и никак не дождется решения от топа.

i

«Бирюзовая компания» – это организация, в которой отсутствует жесткая иерархия, а управление строится на доверии, саморегулировании и общих ценностях. Термин «бирюзовая компания» впервые появился в книге бизнес-консультанта Фредерика Лалу «Открывая организацию будущего», опубликованной в 2014 году. Лалу изучил множество компаний, которые отказались от традиционных иерархических структур в пользу более органичных и человекоцентричных моделей. По его теории, «бирюзовый» уровень представляет собой высшую стадию организационного развития, которую он назвал «эволюционной целью».

Непринятие критики ведет к однобокому принятию решений и провалам

Как итог – задача не решается в принципе.

«Типичный кейс – CEO боится выглядеть некомпетентным, игнорирует критику и советы, что ведет к однобокому принятию решений и провалам [например, запуск провального продукта без проверки гипотез]», – говорит Александр Корчмарик.

Мадина Малова рассказывает, какую цену платят компании за нежелание CEO прислушиваться к команде.

В 2015 году авиакомпания «Трансаэро» оказалась не в состоянии обслуживать кредит в 250 млрд рублей.

«Пока долги авиакомпании росли, руководство занималось увеличением стоимости бренда, покупкой крупных лайнеров и наращиванием масштабов деятельности. Финансовый блок предупреждал о кризисе, но топ-менеджмент игнорировал тревожные данные,

8,9

ТРЛН
ДОЛЛАРОВ
СТОИЛИ
РАБОТОДАТЕЛЯМ
РАВНОДУШИЕ
И НЕВОВЛЕЧЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА
В 2023 ГОДУ

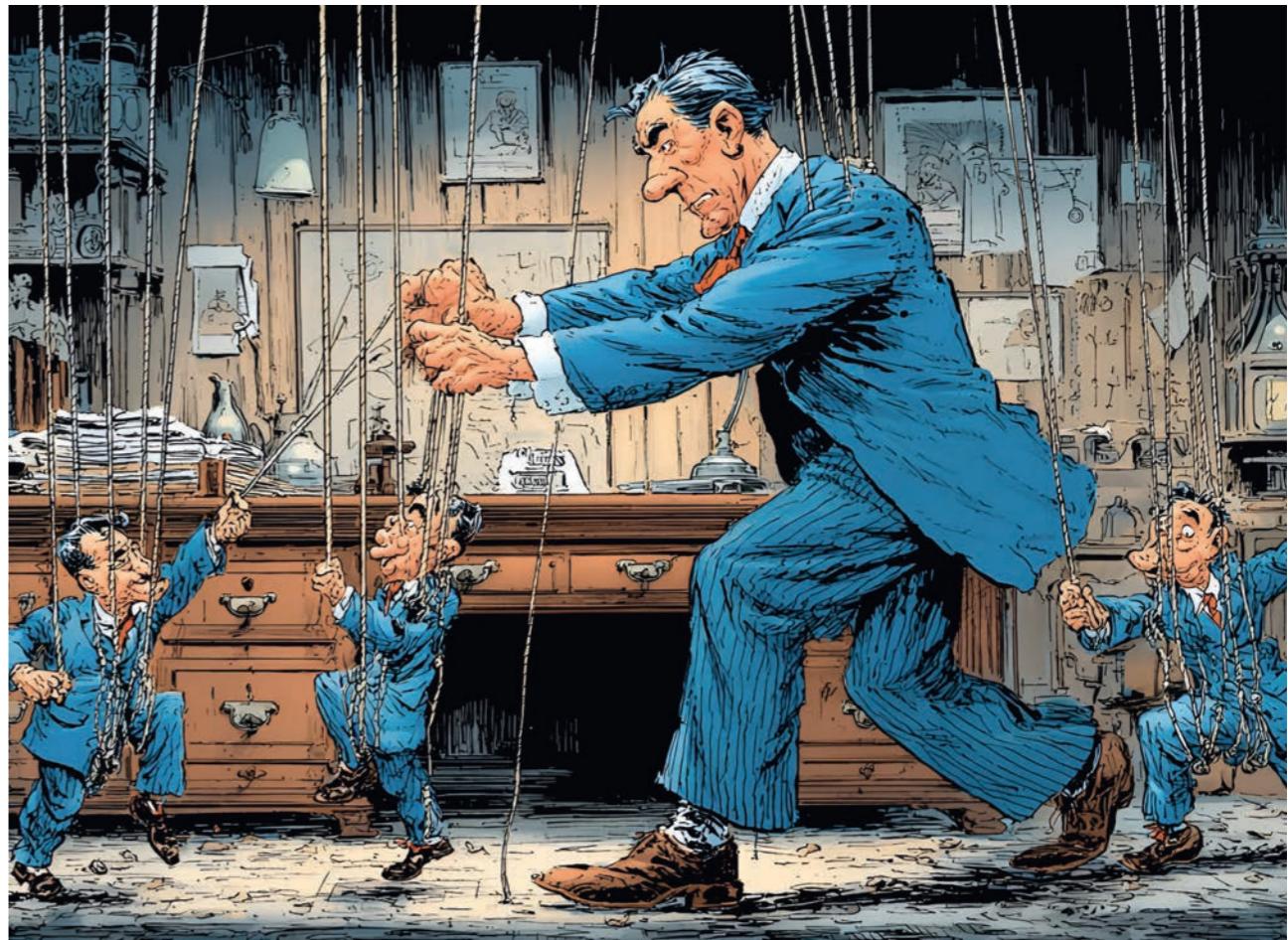
предпочитая поддерживать образ растущей международной авиакомпании. Кризис в 2015 году и банкротство в 2017-м стали уроком неэффективной управленческой политики. Руководители так боялись показаться «слабыми менеджерами», что создали культуру молчания и страха, где критика воспринималась как предательство», – говорит эксперт.

Однако не самая благоприятная ситуация в компании складывается и когда руководитель советуется по любому поводу. Если руководитель чрезмерно открыт для советов и при этом не «фильтрует» информацию, он рискует потерять авторитет и создает хаос в управлении. Пример – топ-менеджер, который слушает каждого и постоянно меняет стратегию, что ведет к дезориентации команды. Это часто происходит из-за внутренней неуверенности или попытки угодить всем. В результате проводятся постоянные совещания.

«Когда совместно принимаются решения, ведутся обсуждения, роль руководителя при этом размывается», – считает Евгений Царев. – Некоторым кажется, что это демонстрация демократизма и признак «бирюзости» компании. А на деле это не так. Отсутствие четкого разделения ответственности тоже повышает цену принятия решений, компании находятся в состоянии постоянных совещаний, которые просто не имеют смысла».

Одной из самых известных «бирюзовых компаний» в России РБК и другие СМИ называют «ВкусВилл».

«Развивалась она как очень открытый и интересный проект. Масса простых горизонтальных и вертикальных связей, масса коллективных решений. Но в итоге компания все равно пришла к практически клас-



тической системе управления с понятной вертикалью», – говорит Евгений Царев. – И сформировалась она в таком виде неслучайно. Это была реакция системы на вызовы, с которыми столкнулся «ВкусВилл» (падение прибыли и стагнация. – Прим. ред.).

Контент-директор сервиса для продвижения экспертов в СМИ Pressfeed Валерия Ферцера считает, что оптимальный баланс – понимать, где важно советоваться с командой, а где решения должны оставаться за топ-менеджером. Например, обсуждать стоит внутренние процессы и кейсы работы с клиентами. А стратегические решения, бюджет, юридические вопросы лучше оставить на откуп топ-менеджменту. Инструментами для обсуждения, по мнению Валерии Ферцера, могут стать короткие

РЕПУТАЦИЯ – ЭТО ВАЛЮТА ДОВЕРИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ И НА РЫНКЕ

встречи по конкретным проектам, мини-дашборды с идеями и данными, внутренний комитет доверенных сотрудников. Категорически не стоит выносить на обсуждение

личные переживания, конфликты или вопросы, выходящие за рамки компетенций команды, считает основатель проекта BrandCast 360 Айса Сарангова. Она советует обсуждать с коллегами рабочие процессы, улучшения, инструменты, новые идеи, анализ конкурентов, оптимизацию работы. Это помогает найти оптимальное решение и укрепляет командный дух.

С ней согласен Александр Корчмарик. По его словам, можно и нужно вовлекать команду в стратегические сессии, но нельзя обсуждать кадровые назначения и финансовые показатели без уточнения их конфиденциальности. Эти темы требуют ответственности и защищенности информации, а также влияют на стабильность компании и бизнес-процессы.

ТРИ КРУГА

Легенда бизнеса, основатель Apple Стив Джобс считал, что великие дела в бизнесе никогда не совершаются одним человеком, их совершает команда. По мнению Мадины Маловой, лучше использовать три круга принятия взвешенных решений.

Первый круг – стратегическое ядро. Это видение развития компании, ее цель, ключевые назначения, принципиальные ценности. Здесь лидер должен демонстрировать уверенность и принимать решения самостоятельно. Когда Стив Джобс вернулся в Apple, он сократил продуктовую линейку с десятков позиций до четырех – и этим спас компанию. Максимум, что здесь допустимо, – конфиденциальные консультации с советом директоров, а в госсекрете – с лицами, принимающими решение, в стратегических ведомствах.

Второй круг – операционные решения с высокими ставками. Крупные инвестиции, запуск продуктов, выход на новые рынки. Здесь эффективны консультации с командой, однако финальное решение остается за руководителем.

Хороший пример – действия Алана Муллали в Ford в 2006 году. Компания теряла 17 млрд долларов в год. Муллали внедрил систему цветовых отчетов: зеленый – все хорошо, желтый – новые проблемы, красный – проблемы, требующие немедленного реаги-

рования. Первые недели все показывали зеленый. Тогда CEO сам представил «красные» проблемы из своей зоны и публично поблагодарил Марка Филдса – первого топ-менеджера, показавшего красным реальные трудности. Это изменило всю культуру компании. За несколько лет компания Ford из убыточной стала прибыльной, а в 2008 году единственная из «большой тройки» американских автопроизводителей пережила кризис без господдержки.

Третий круг – узкоспециализированная экспертиза. ИТ-архитектура, юридические тонкости, сложная отраслевая специфика. Здесь попытка руководителя изобразить экспертью или узкоспециализированную компетентность может навредить. Решения в узкоспециализированной плоскости следует делегировать профильным экспертам, поставив им четкие KPI. Помните правило «20% времени» в Google? Благодаря тому что инженерам компании разрешали тратить пятую часть рабочего времени на личные проекты, появились Gmail, Google News и AdSense.

Татьяна Бакальчук из Wildberries формулирует свое CEO-кредо так: «Бизнес не должен ассоциироваться только с одним управлением. Когда вы замыкаете все на себе, с вашим отсутствием компания превращается в хаос». По словам одной из самых богатых женщин

3 КРУГА НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ВЗВЕШЕННЫХ РЕШЕНИЙ

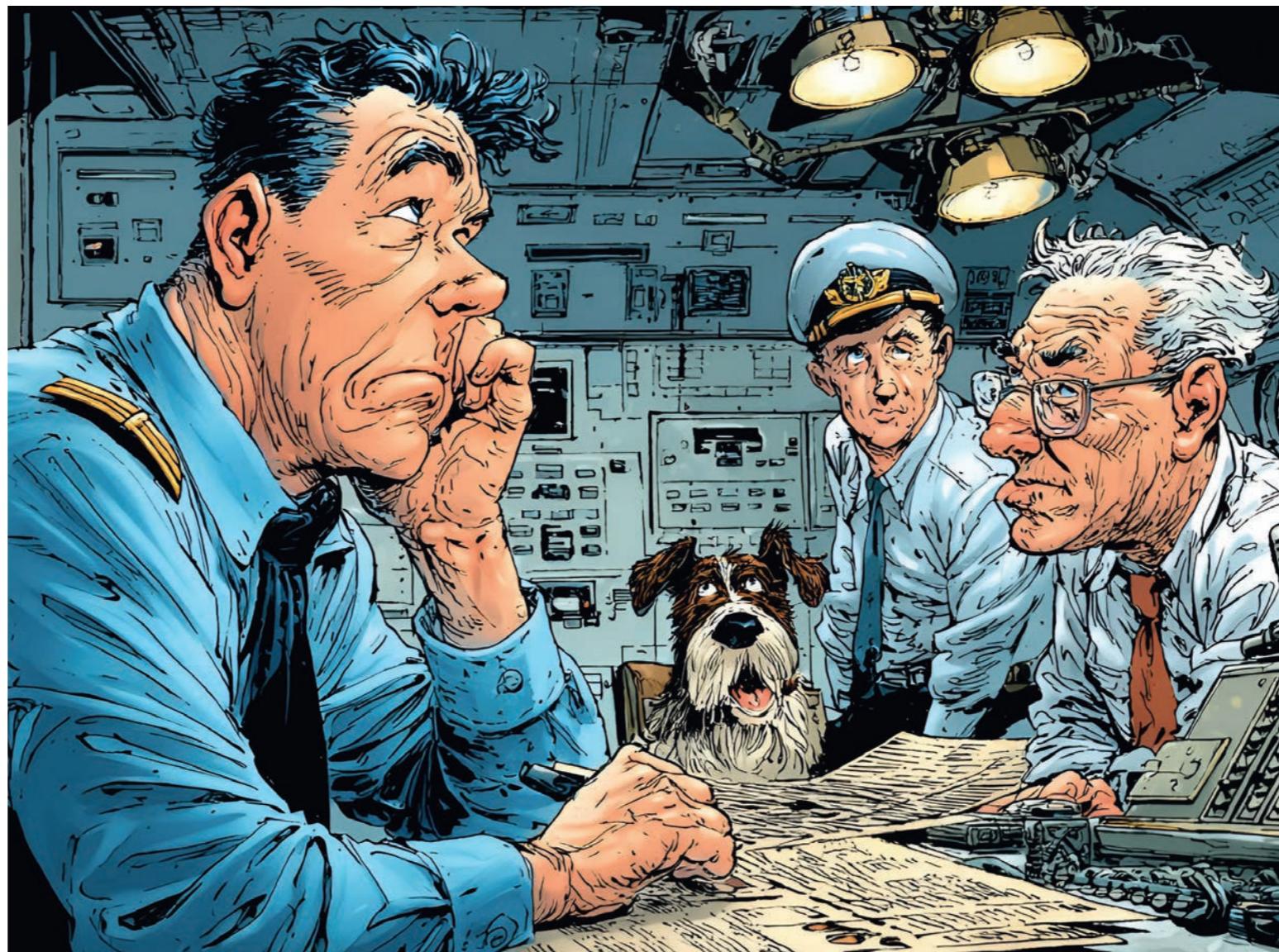
России, хороший руководитель – тот, чья воля не ощущается. Тогда можно вырастить команду, способную принимать решения самостоятельно.

Сергей Лахин считает, что с подчиненными можно и нужно советоваться при принятии операционных решений и оценке рисков. Но не стоит обсуждать стратегические кадровые решения – увольнения, назначения на ключевые должности, конфиденциальные финансовые показатели – слишком широкий круг советников может привести

к утечке информации. А при наступлении кризисов в бизнесе или стране руководитель не должен показывать неуверенность перед сотрудниками.

Недавние эксперименты в Гарвардской школе бизнеса показали, что человек, обращающийся за советом при решении сложной задачи, выглядит в глазах других не незнайкой, а, напротив, более ответственным и компетентным. Люди склонны преувеличивать негативные последствия обращения за советом и недооценивать

его преимущества. В действительности обмен мнениями способствует распространению знаний и информации, а также укрепляет отношения в коллективе. Настоящая репутационная катастрофа в компании наступает не тогда, когда лидер просит совета, а когда он притворяется, что знает все ответы. Чем дольше CEO обманывает себя, акционеров, сотрудников, не прислушиваясь ни к чьему мнению, тем выше цена, которую за это придется заплатить. 





Дашборд (от англ. **dashboard** – «приборная панель») – инструмент визуализации данных, который отображает ключевые метрики (объем продаж, уровень конверсии, динамика дохода и т.д.) на одном экране.

Чек-лист для принятия взвешенных решений

**Прежде чем
утвердить решение,
честно ответьте себе
на 5 вопросов:**

→ Есть ли в моей команде эксперты, чье мнение по этой теме критически важно? Если да, выслушайте их. Но помните, что финальное решение и ответственность за него остаются за вами.

→ Смогу ли я объяснить логику своего решения своим сотрудникам и акционерам? Если приходится что-то скрывать или приукрашивать, это серьезный сигнал о потенциальных репутационных и бизнес-рисках.

→ Каковы будут финансовые и операционные последствия, если я ошибусь? Если последствия невелики и обратимы, действуйте смело. Если убытки будут значительными, запросите дополнительные данные и проведите тестирование гипотезы.

→ Насколько эффективна моя система раннего предупреждения о рисках? Убедитесь, что плохие новости доходят до вас быстрее, чем до конкурентов. Регулярно проводите анонимные опросы сотрудников о ключевых рисках.

→ Что важнее – доказать свою правоту сегодня или обеспечить долгосрочный успех компании? История Lehman Brothers – жесткое напоминание тому, кто выбирает первое. После банкротства Lehman акции многих компаний упали. Например, индекс Dow Jones потерял более 500 пунктов в один день.

ДРУГ НА MAX ИМУМЕ



В 2025 году мир узнал о новом российском мессенджере MAX. Сейчас им пользуются уже 55 млн человек. Рассказываем, что умеет отечественный мессенджер и как развивалась его история.

Текст: Сергей Стерликов, Анна Дубровская

ДОЛГИЙ ПУТЬ

Официально мессенджер MAX был запущен весной 2025 года, но его история началась значительно раньше. В 2015 году Александр Жаров, который на тот момент был главой Роскомнадзора, предложил создать национальный мессенджер.

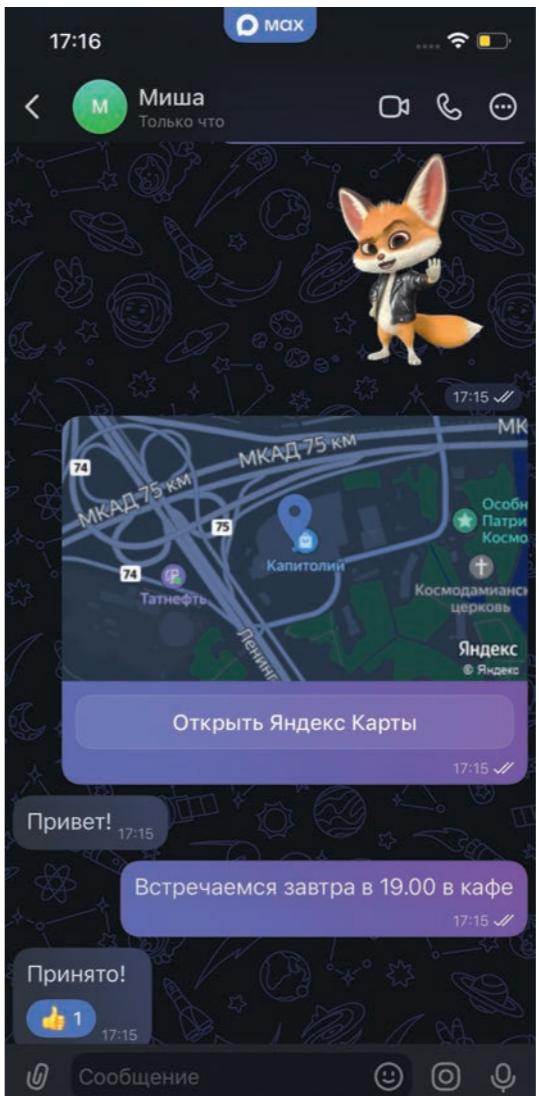
«Основной тренд развития интернета в России – это импортозамещение. Нам нужна собственная национальная программная платформа, сервисы», – заметил он, обратив внимание, что в России уже существуют собственный поисковик, социальные сети и почтовые сервисы.

Попытки создать такой мессенджер начались практически сразу. Самой громкой стал запуск в 2022 году VK Messenger от «ВКонтакте», однако такой широкой популярности, как MAX, он не получил.

В июне этого года президент РФ Владимир Путин подписал закон об объединении функционала отечественных цифровых сервисов (государственных, финансовых и коммерческих) в едином приложении. А уже в июле российское правительство выбрало в качестве национального мессенджера MAX. Его развитием займется дочерняя компания VK – «Коммуникационная платформа».

ЧТО УМЕЕТ

Первый релиз MAX состоялся в марте 2025 года, тогда на рынке появилась бета-версия мессенджера от VK. Изначально платформа предлагала стандартный набор опций, аналогичный Telegram и WhatsApp, и сразу стала доступна в основных магазинах приложений: RuStore, Google Play и App Store. Позже приложение появилось в AppGallery, а также была реализована его десктоп-версия для Windows, macOS и Linux.



55 млн

ОБЩЕЕ ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ MAX

22,1 млн

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ – СРЕДНЕСУТОЧНАЯ АУДИТОРИЯ МЕССЕНДЖЕРА В НОЯБРЕ 2025 ГОДА

35–44 года

САМЫЙ ПОПУЛЯРНЫЙ ВОЗРАСТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

БОЛЕЕ 16 ТЫС. АВТОРОВ

СОЗДАЛИ СВОИ КАНАЛЫ В МЕССЕНДЖЕРЕ

Источник: MAX

Текущие базовые функции MAX:

- обмен текстовыми сообщениями со стикерами и с эмодзи;
- отправка голосовых сообщений;
- аудио- и видеозвонки, включая конференции;
- создание групповых чатов;
- передача файлов весом до 4 Гб;
- возможность делиться своим местоположением и контактами;
- возможность подписываться на каналы.

С начала работы MAX:

ОТПРАВЛЕНО

3,7 МЛРД СООБЩЕНИЙ

СОВЕРШЕНО

842 МЛН ЗВОНОВ

Сразу было заявлено, что в MAX будут доступны мессенджеры, конструктор чат-ботов и мини-приложения, а саму платформу называли аналогом китайского WeChat. Напомним, что последний, помимо прочего, включает в себя встроенную платежную систему, доступ к государственным услугам и различные инструменты для бизнеса.

Платежную составляющую MAX уже получил – переводы денег через Систему быстрых платежей (СБП). Пока что для подтверждения операции требуется открыть приложение банка-партнера, а сам список банков ограничен, но разработчики обещают его расширить. На текущий момент возможность реализована только для Android.

Также в мессенджере реализован доступ к системе «Госуслуги» – так называемый цифровой ID. С помощью него можно подтвердить свои паспортные данные в различных учреждениях. Например, возраст в магазине. Кроме этого, в MAX можно загрузить личные документы – сам паспорт, СНИЛС, ИНН и полис ОМС.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В России освоение функционала мессенджера MAX начали не только магазины. Домашние чаты активно переходят в национальный мессенджер наравне со школами и с медицинскими учреждениями. На Камчатке начали работу по созданию чат-бота для записи к врачу в MAX. Это будет первый из серии электронных медицинских сервисов, «сотрудничающих» с мессенджером. В планах – расширение функционала: телемедицинские консультации, напоминания и уведомления о новых электронных медицинских документах, дистанционный мониторинг.

Крупные гостиничные сети тоже тестируют MAX. Через

него можно будет зарегистрировать свое заселение даже без личного участия представителя отеля или гостиницы.

Минкультуры и Минцифры запустили в национальном мессенджере сервис поиска билетов на мероприятия. Мини-приложение «Госуслуги Культура» доступно во всех регионах. Оплата проходит на сайте выбранной организации. Приложение также позволяет воспользоваться программой «Пушкинская карта».

Расширяются и возможности для бизнеса. Осенью 2025 года MAX открыл возможность подключения к платформе для более чем 700 тыс. российских компаний-партнеров. Теперь им доступна интеграция в мессенджер сервисов продажи товаров и услуг, приема платежей и поддержки клиентов.

По состоянию на сентябрь 2025 года уже более 30 регионов запустили чат-боты своих МФЦ на платформе MAX. С помощью этого сервиса можно узнать статус своего обращения или записаться на прием. Подобную возможность до конца года планируют запустить во всех регионах.

Главы регионов также заводят аккаунты в MAX. Например, на канал мэра Москвы Сергея Собянина подписаны уже более 64 тыс. человек. В сентябре в мессенджере заработал и канал президента России Владимира Путина –

сейчас у «Кремль.Новости» более 500 тыс. подписчиков.

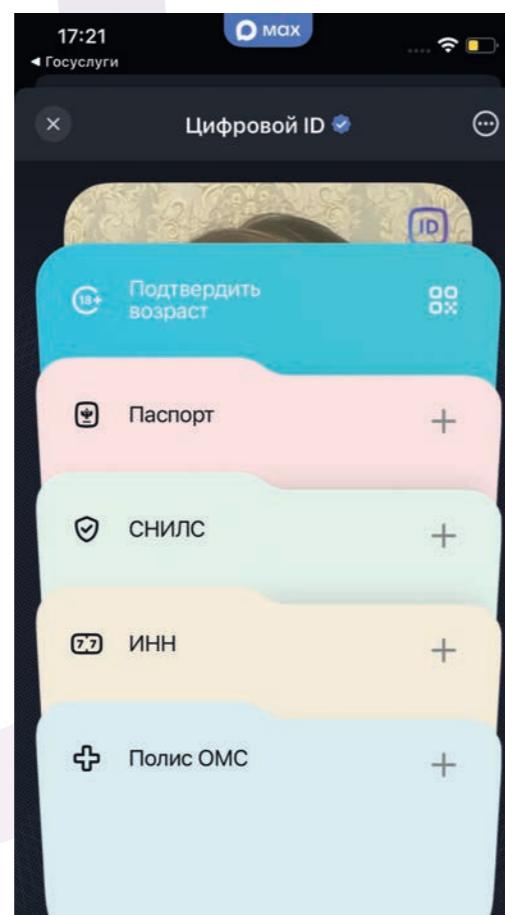
Мессенджер уже начал массовую экспансию в новые для себя страны. Теперь, помимо России и Белоруссии, звонки и сообщения через MAX могут совершать жители Азербайджана, Армении, Казахстана, Киргизии, Молдавии, Таджикистана и Узбекистана. Чтобы общаться с пользователями из других стран, необходимо, чтобы номер собеседника был в списке контактов.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

В качестве главного конкурентного преимущества MAX заявлена стабильная связь даже при слабом интернете и на маломощных устройствах. Это стало возможным благодаря включению мессенджера в список социально значимых сервисов, которые остаются доступными даже при ограничении мобильного интернета.

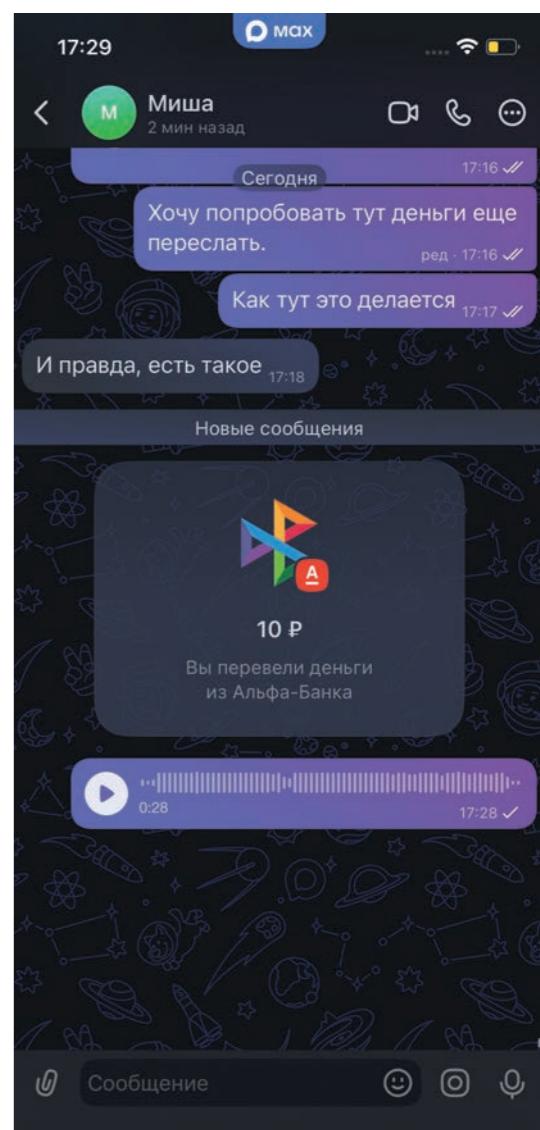
Также в MAX действуют встроенные системы защиты.

ОКОЛО 5 ТЫС. МАГАЗИНОВ ИСПОЛЬЗУЮТ ТЕХНОЛОГИЮ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ВОЗРАСТА С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВОГО ID В MAX. СРЕДИ НИХ – СЕТИ «МАГНИТ», «ПЯТЕРОЧКА», «ПЕРЕКРЕСТОК» И «ВКУСВИЛЛ»



Мессенджер MAX – это:

- ▢ 904 тыс. оценок в App Store;
- ▢ 1-е место в рейтинге соцсетей App Store;
- ▢ 20 млн скачиваний в RuStore.



ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ «МОНОПОЛИИ»

В Соединенных Штатах 19 ноября отмечается национальный День игры в «Монополию» – праздник, посвященный одной из самых успешных настольных игр в истории. Ее классическая версия в знакомом нам виде поступила в продажу в 1935 году, а культурное и коммерческое влияние «Монополии» вышло далеко за рамки обычной детской игры. К 2022 году она была лицензирована более чем в 114 странах и переведена на 47 языков. Экосистема игры включает в себя не только домашние партии, но и официальные мировые чемпионаты, а сообщества энтузиастов постоянно создают новые правила и тематические версии. Узнаваемая коробка с изображением богача-монополиста стала частью поп-культуры, регулярно появляясь в кадрах популярных фильмов и сериалов. Эта история – о том, как все начиналось.

Текст: Ксения Бурова



Shutterstock AI Generator/FOTODOM

ПРОТОТИП: ИГРА-ПРОТЕСТ

Задолго до того, как «Монополия» стала символом капиталистического успеха, существовала совсем другая игра – «Игра землевладельца» (The Landlord's Game). Ее создательница, Элизабет Мэги, была необычной для Америки начала XX века женщиной: самостоятельная, работавшая стенографисткой, она интересовалась политической экономией и откладывала замужество ради карьеры и интеллектуальной свободы.

В 1903 году, вдохновившись идеями экономиста-реформатора Генри Джорджа о справедливом земельном налоге, Мэги оформила свои взгляды в игровой форме. По сути, она создала первый в мире симулятор бизнес-процессов и экономических циклов. Ее творение было не просто развлечением, а политическим высказыванием, как позже писала она сама:

«Это практическая демонстрация нынешней системы захвата земли со всеми ее обычными результатами и последствиями. Ее вполне можно было бы назвать «Игрой жизни», поскольку она содержит все элементы успеха и неудачи в реальном мире, а цель та же, что и у человеческой расы в целом, то есть накопление богатства».

Основным инновационным элементом игры стал дуализм правил.

Антимонополистический набор (основной) поощрял кооперацию: все игроки получали вознаграждение, когда богатство создавалось на доске, – в идеале это вело к коллективной победе. Это была иллюстрация того, как, по мнению Мэги, должна работать экономика.

Монополистический набор, напротив, был сатирическим инструментом. Его цель – банкротить соперников и создавать моно-

полии – демонстрировала порочность и социальный вред такой системы. Этот вариант изначально задумывался не как увлекательный, а как поучительно-негативный.

Получив патент, что было достижением для женщины-изобретателя в 1903 году, Мэги выпустила игру небольшим тиражом. «Игра землевладельца» обрела жизнь в академической и прогрессивной среде. Ее использовали профессора экономики в качестве наглядного пособия, а среди левых интеллектуалов и сообщества квакеров она стала популярным хобби. Именно в одной из таких общин Атлантик-Сити игра была адаптирована с использованием местных названий улиц, невольно подготовив почву для ее будущего преображения.

ВЕЛИКОЕ ЗАИМСТВОВАНИЕ

Ирония судьбы заключается в том, что символ финансового успеха родился из отчаяния, вызванного нищетой. В разгар Великой депрессии безработный продавец Чарльз Дэрроу столкнулся с одной из адаптированных версий «Игры землевладельца». Он не был ее создателем, но оказался гениальным адаптатором. Убрав сложную социально-экономическую подоплеку и политическую сатиру, Дэрроу оставил лишь голую, агрессивную механику: стань богачом, банкротя соперников.

Его путь к успеху не был простым. Компания Parker Brothers, куда он обратился, указала на 52 дизайнерские ошибки в его самодельном прототипе и отказалась от сотрудничества. Однако Дэрроу проявил предпринимательскую хватку: он собственными силами, с помощью друзей и семьи, доработал игру и выпустил первую партию в 5 тыс. экземпляров. Успех был оглушительным – тираж разошелся мгновенно.



◀ Элизабет Мэги,
создательница «Монополии»

Увидев коммерческий потенциал, Parker Brothers пересмотрели свое решение. В 1935 году была подписана сделка, и уже к 1936 году «Монополия» стала самой продаваемой игрой в США. Однако за этим стремительным взлетом стояла неудобная правда об авторстве. Осознав, что Дэрроу не является первоизобретателем, Parker Brothers предприняли стратегический ход: они выкупили права на оригинальную «Игру землевладельца» у самой Элизабет Мэги. Исторические источники сообщают, что создательница получила за это всего 500 долларов и совершила полный отказ от дальнейших прав, без каких-либо процентов от феноменальных продаж. Эта сделка стала одной из самых невыгодных в истории интеллектуальной собственности: за фиксированную сумму Мэги навсегда отказалась от доли в бизнесе, который в будущем принес миллиарды. Одновременно компания начала тиражировать красивый миф о гениальном изобретении Дэрроу, который десятилетиями печатался в правилах игры, намеренно отодвигая фигуру настоящей создательницы в тень.

Так, образовательный проект, призванный критиковать монополии, сам стал жертвой монополизации – на этот раз истории и славы.

ПРАВДУ НЕ КУПИШЬ

Судьба Элизабет Мэги сложилась трагично. Она скончалась в 1948 году, не оставив прямых наследников, а ее ключевая роль в создании одной из самых знаменитых игр мира была надежно похоронена под глянцевым мифом о Чарльзе Дэрроу.

Справедливость восторжествовала лишь спустя десятилетия, и помог ей в этом суд. В 1970-х годах профессор экономики Ральф Анспач, создавший игру «Антимонополия», был атакован гигантом Parker Brothers за нарушение авторских прав. В процессе подготовки своей защиты Анспач провел настоящее журналистское расследование, в ходе которого он и обнаружил патенты Мэги и истинную, народную историю игры. Он был потрясен тем, как система стерла имя создательницы. Дело

ками. Для ценителей роскоши была создана Glass Edition с игровым полем из закаленного стекла, а самый неожиданный сюрприз ждал французских покупателей: в юбилейном тираже 80 счастливчиков обнаружили в коробках вместо игровых денег настоящие на общую сумму 20 580 евро.

ИНКЛЮЗИВНОСТЬ И ПОП-КУЛЬТУРА

Эволюция игры затронула не только географию, но и форматы. В 2022 году свет увидела «Монополия: Йеллоустоун» – неожиданное сочетание классической экономической стратегии с популярным телевестерном. Игровое поле заменили ранчо, фишки выполнены в виде коров и ковбойских шляп, а привычные дома и отели трансформировались в хозяйственные постройки. Но настоящим прорывом стало создание специализированных версий для людей с ограниченными возможностями: например, «Монополия» со шрифтом Брайля открыла мир стратегических баталий для незрячих игроков.

От версии по мотивам «Йеллоустоуна» с фишками в виде коров и ковбойских шляп до специализированных изданий для незрячих игроков – каждая вариация доказывает, что базовая механика «Монополии» остается актуальной вне зависимости от культурного контекста и формата. Даже американский телевизионный магазин QVC обзавелся собственной



версией игры, идеально соответствующей его концепции шопинга на диване.

ЭВОЛЮЦИЯ ИГРЫ

Классические фишки в виде шляпы-цилиндра и утюга – не просто символы игры, а капсула времени, сохранившая предметы роскоши начала XX века. Оригинальная версия Чарльза Дэрроу 1935 года включала необычные фишки: башмак, гоночную машину и даже собаку по кличке Скотти, но классического утюга среди них не было. В 2013 году сообщество любителей игры инициировало масштабную кампанию по замене фишки утюга фигуркой кота – голосование собрало более миллиона участников, доказав, что клиентоориентированность и вовлечение комьюнити критически важны даже для таких гигантов. Сегодня производство игры достигло промышленных масштабов: ежегодно создается более 60 млн миниатюрных домов и 20 млн отелей, что подтверждает статус «Монополии» как самой производимой настольной игры в истории.

Современные версии демонстрируют впечатляющий размах: от компактных дорожных вариантов до эксклюзивного набора стоимостью 25 тыс. долларов с золотыми домами и серебряными отелями. Особняком стоит «Антимонополия» Ральфа Анспача, предлагающая игрокам выбор между стратегией монополиста и конкурента – результат десятилетней юридической битвы с правообладателями.

Отдельного упоминания заслуживает ювелирная версия стоимостью 2 млн долларов, созданная в 1998 году. Это уникальное издание с золотыми фишками и бриллиантовыми вставками демонстрирует, как далеко ушла игра от своих скромных начал, когда первый экземпляр Дэрроу с рукописными карточками и фишками из брелоков продавался всего за 2 доллара. При этом современные энтузиасты продолжают традицию кастомизации – сегодня популярны персональные версии игры с индивидуальным дизайном, сохраняющие классическую механику, но отражающие уникальные интересы своих владельцев. ↗

Цифры и факты: что вы могли не знать о «Монополии»

→ За более чем вековую историю игра обросла уникальными статистическими данными и любопытными случаями. Вот лишь некоторые из них.

- Более 500 млн игроков – в «Монополию» играл каждый восьмой житель Земли.
- Коммерческий успех: с 1935 года продано более 275 млн копий по всему миру.
- Стандартная партия длится около двух часов, но мировой рекорд установлен в 2017 году – группа энтузиастов играла непрерывно 70 суток.
- Стоимость бренда: Mr. Monopoly был впервые включен в список Forbes в 2006 году. Тогда ему было отведено шестое место с состоянием в 7,1 млрд долларов. Для сравнения: Скрудж Макдак был помещен на третью строчку рейтинга с состоянием 10,9 млрд долларов.

Технологические трансформации

В 2005 году Лондон стал площадкой для уникального эксперимента – гибрида настольной игры и реальности. Виртуальные транзакции сочетались с физическим перемещением городских таксистов, которые своими поездками определяли ход игры. Победитель «Лондонской Монополии» получил квартиру в британской столице стоимостью на тот момент более 200 тыс. фунтов, что стало самой масштабной наградой в истории игры.

Особенности советской адаптации

Когда в 1988 году игра под названием «Менеджер» появилась в СССР, это стало событием национального масштаба. Производитель «Петроплан» установил цену в 20 рублей – существенные по тем временам деньги. Однако настоящим прорывом стала первая в стране телереклама настольной игры. В период перехода к рыночной экономике «Менеджер» выполнял не только развлекательную, но и просветительскую функцию, учили основам предпринимательства.

Народное творчество

В эпоху дефицита советские игроки проявляли недюжинную изобретательность, создавая рукотворные версии игры. На ватманах тщательно вырисовывали игровые поля, а вместо фишек использовали пуговицы и канцелярские скрепки. Особой популярностью пользовался оригинальный экономический прием: одна копейка приравнивалась к 100 игровым единицам, что позволяло вести счета с реалистичными суммами. Такие самодельные комплекты часто становились семейными реликвиями.

Признание в мире бизнеса

Настоящая ценность игры проявляется в корпоративных тренингах, где ее используют для обучения стратегическому мышлению и ведению переговоров. Этот факт особенно ироничен, учитывая, что изначально «Монополия» задумывалась как критика капиталистической системы.

ОТ СЕРЕБРЯНЫХ СЛИТКОВ



Государственный кредитный билет номиналом 1 рубль. 1843 г. ГИМ

К ВИРТУАЛЬНЫМ ТРАНЗАКЦИЯМ

Сначала зародились денежные средства, а вслед за ними, тысячулетия назад, и сама банковская система. Она стала ответом на базовую потребность человека в безопасном хранении ценностей. Рассказываем, как эволюционировали банки и российская национальная валюта.

Текст: Степан Фролов

ЧТО ВЫСЕЧЕНО НА КАМНЕ

Почему считается, что история банковского дела уходит корнями в глубокую древность? Возможно, потому, что еще в III тысячелетии до н.э. месопотамские храмы выступали главным двигателем так называемой Вавилонской экономики. Как и современные банки, они играли роль своеобразных «сейфов»: жрецы принимали на хранение зерно, скот и драгоценности, а взамен выдавали глиняные таблички-

расписки – об этом мы узнаем из научно-исследовательских работ. Например, исследователь Междуречья Анаит Мартиросян еще в 1989 году доказала, что в функции банка Эгиби входили выдача ссуд, торговых кредитов и хранение вкладов. Записи, которые вели жрецы, стали прообразом современных учетных систем, а кредиты под проценты, например, на посевное зерно, уже тогда регулировались сводом законов царя Хаммурапи –

От 20% и выше



▲ Барельеф из верхней части Кодекса Хаммурапи

В ходе раскопок на территории современного Ирана французские археологи обнаружили диоритовую стелу со сводом законов «дальновидного царя». Из них мы узнаем, что Хаммурапи ограничил для своих подданных процент на долг в размере 20% по ссудам на серебро и 33,5% годовых на зерно.

▼ Венецианский менялы



Fine Art Images/FOTODOM

От скамьи до банка

В средневековой Европе банкиры-менялы работали за особыми столами – *banco* (от итальянского «скамья» или «лавка»). Если кого-то из них заподозрили в мошенничестве, разгневанная толпа могла публично разломать его стол – этот акт называли *banca rottia* («сломанная скамья»). Отсюда и возник термин «банкротство». Примечательно, что такие действия служили не просто местью. Скорее, они предупреждали остальных: доверие в банковском деле ценится выше золота.

одним из древнейших правовых памятников в мире.

В Древней Греции банковское дело также зарождалось в храмах. Жрецы принимали на хранение ценности граждан, а позже начали выдавать ссуды под залог имущества – от земельных участков до рабов. С появлением трапезитов – частных менят, работавших за столами-трапезами на городских площадях – экономические отношения античного мира кардинально изменились. С тех пор стало возможным обменивать монеты разных полисов, переводить средства между городами, принимать вклады и даже финансировать торговые экспедиции.

ДАЛЬШЕ – БОЛЬШЕ

Особое развитие банковское дело получило в Средние века на перекрестках торговых путей, где купцы и ремесленники искали надежные способы обезопасить свои капиталы. Например, в XII веке на ярмарках Шампани, куда съезжались торговцы со всей Европы, родился прообраз международных расчетов: вместо перевозки тяжелых монет из золота, серебра и меди купцы использовали расписки, которые можно было обналичить в другом городе. Это не только снижало риск ограблений, но и заложило основы системы векселей и безналичных платежей

в целом. Интересно, что такие сделки часто заключались под открытым небом, а гарантом выступала не письменная договоренность, а личная репутация заемщика: обманутый партнер мог публично объявить мошенника «лжецом», что навсегда могло погубить его репутацию.

Особую роль в «средневековом банкинге» играли евреи-

ские общины – именно они стали главными кредиторами эпохи. Христианская церковь запрещала верующим давать деньги под проценты, считая это грехом ростовщичества, но иудеям такие ограничения не мешали. Короли и феодалы охотно брали займы у еврейских банкиров для финансирования войн или строительства замков, а те в обмен получали покровительство и право селиться в городах. Правда, эта привилегия была палкой о двух концах: когда долги королевской казны становились неподъемными, кредиторов могли изгнать или казнить, как случилось в Англии в 1290 году.

Парадоксально, но именно такие риски подтолкнули к созданию более сложных финансовых инструментов – например, страховых контрактов для морских перевозок, которые в XIII веке начали оформлять генуэзские купцы.

ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ

СТАВКИ ПО КРЕДИТАМ У ТРАПЕЗИТОВ ДОСТИГАЛИ 16%, ДОГОВОРЫ ЖЕ СКРЕПЛЯЛИСЬ КЛЯТВАМИ БОГАМ

▼ Картина фламандского художника Квентина Массейса «Менял с женой»



Fine Art Images/FOTODOM

А КАК У НАС

Согласно историческим документам, история рубля началась еще в конце XIII века, когда в Новгороде стали ходить по рукам серебряные слитки – гринви. По одной из версий, для удобства мелких расчетов эти слитки рубили пополам. К XVI веку рубль стал одной из основных счетных денежных единиц. При Елене Глинской его приравняли к 100 копейкам, каждая из которых весила 0,68 грамма серебра. В 1704 году была введена машинная чеканка – она не только упростила выпуск монет, но и стандартизировала их вес и размер.

«Европейские веяния», как правило, доходят до России с опозданием. Возможно, поэтому до Петра I банковское дело в России пребывало лишь в зачаточной форме. Как и в древнем Вавилоне, русское

Расчетный долгожитель

Именно первый русский император ввел медные рубли и разменные монеты, однако серебро, как и в старину, оставалось главным платежным средством вплоть до середины XIX века.

духовенство выступало хранителем материальных ценностей. Например, монахи нередко принимали на сбережение деньги и драгоценности купцов, выдавая ссуды под залог земли или будущего урожая.

В Петровскую эпоху, когда страна стремилась войти в число европейских держав, начались первые эксперименты с кредитом: Монетная коптора выдавала ссуды под залог драгоценностей, а мед-

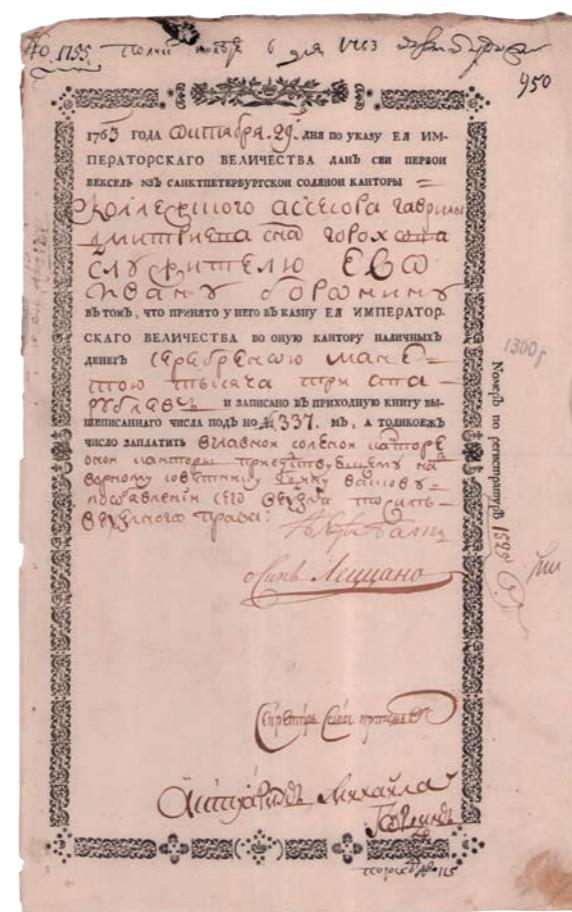
► Медный сестрорецкий рубль 1771 г. Новодел XIX в. ГИМ



ные деньги, введенные для финансирования Северной войны, часто становились причиной инфляции.

Первые банки появляются в Российской империи в середине XVIII века при императрице Елизавете Петровне (1741–1762). В связи с развитием торговли возникла потребность в кредитных учреждениях. Помимо этого, тяжеловесная медная монета, чеканившаяся с 1730 года по стопе 10 рублей из пуда меди, стала крайне неудобна в денежных операциях. В 1754 году были учреждены государственные Дворянский и Купеческий банки. Дворянский банк занимался кредитованием дворянства под залог золота, серебра, алмазов, сел и деревень с крестьянами и угодьями. Купеческий банк выдавал ссуды под залог товаров.

В 1757 году были введены государственные векселя – векселя соляных контор. Казенные соляные магазины были местом хранения и продажи соли, они были расположены по всей стране, поскольку соль являлась важнейшим



► Вексель Соляной конторы. 1763 г. ГИМ

▼ Государственная ассигнация номиналом 200 рублей. 1837 г. ГИМ



стратегическим ресурсом (соль была единственным надежным способом сохранения мяса и рыбы на длительный срок). В 1757 году 2 млн рублей медной монетой, которая с этого времени чеканилась по стопе 16 рублей из пуда меди, разослали по 50 городам, где их поместили в специальные фонды при соляных конторах. Они составили основу денежного фонда, из которого производились выплаты по векселям. Эти фонды обеспечивали частным лицам возможность перевода денег в медной монете из столицы и обратно, также купцы

получили возможность вкладывать свои наличные деньги как медной, так и серебряной монетой в соляные конторы. Таким образом, соляные конторы выполняли по всей России роль первых банковских учреждений.

К концу XVIII века Екатерина II, измученная пустой казной, пошла на оправданный риск и выпустила бумажные ассигнации – первые в истории России банкноты. В правление императрицы Екатерины II (1762–1796) в 1769 году в связи с введением бумажных денег был учрежден Ассигна-

ционный банк. Однако здесь императрица ждала неудача: ассигнации хоть и облегчили крупные расчеты, но из-за бесконтрольной эмиссии быстро обесценились, чем создали параллельную реальность, где «рубль серебром» и «рубль ассигнациями» жили по разным курсам.

▼ Золотая монета номиналом 15 рублей. 1897 г. ГИМ



К XIX ВЕКУ БАНКИ В РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ НАЧАЛИ ИГРАТЬ КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

Денежные реформы

Уже к 1810 году ассигнационный рубль стоил лишь четверть серебряного. Реформа министра Е.Ф. Канкрина, которая была проведена в 1839–1843 годах, вернула доверие к валюте, закрепив серебряный стандарт: теперь бумажные деньги свободно обменивались на драгметалл. В 1895–1897 годах С.Ю. Витте провел еще одну денежную реформу, привязав рубль к золоту – 1 монета содержала 0,774 грамма, что укрепило позиции России в международной торговле.



▲ Золотая монета Российской империи номиналом 10 рублей 1897 года. ГИМ

в 1817 году, выдавал кредиты купцам и помещикам под залог имений, а после отмены крепостного права так называемый Крестьянский поземельный банк помогал бывшим крепостным выкупать земли у бывших хозяев. Частные банкиры вроде семьи Рябушинских финансировали строительство фабрик и железных дорог, превращая Москву в финансовый центр империи.

Примечательно, что имперский рубль не был единым. Параллельно с золотыми и серебряными монетами ходили медные, а в Сибири чеканили особые «сибирские» рубли с пониженным содержанием серебра. Кредитные билеты Госбанка, введенные в 1843 году, стали прообразом современных банкнот. Интересно, что на Дальнем Востоке в обороте часто использовались японские иены и китайские ляны – казна даже выпускала «рублевые» монеты с параллельными надписями на русском и китайском языках. К началу XX века рубль считался одной из самых стабильных валют Европы, но Первая мировая война и начавшаяся революция привели к краху всей финансовой системы.

ШАГ НАЗАД И ДВА ШАГА ВПЕРЕД

После победы Октябрьской революции 1917 года рубль пережил не только глубокую трансформацию, но и выразил собой радикальные изменения в экономике. Все потому, что первые годы советской власти сопровождались гиперинфляцией из-за Гражданской войны, политики военного коммунизма и массовой эмиссии обесценивающихся «совзнаков». В этот период денежное обращение в стране

▼ Государственный кредитный билет номиналом 1000 рублей. 1917 г. ГИМ



стало полностью бумажным: уже к 1916 году из обращения исчезли все монеты из драгоценных и недрагоценных металлов. Стабилизация началась только через несколько лет, в 1922–1924 годах, с денежной реформы. В обращение ввели банковские билеты, номинированные в червонцах и обеспеченные золотом. А в 1924 году были выпущены в обращение первые советские монеты из серебра и меди.

В сталинскую эпоху денежная система жестко регули-

Первый российский безнал

ровалась: цены фиксировались, а накопления населения периодически изымались через принудительные займы или конфискационные реформы, как в 1947 году, когда старые деньги обменивались по заниженному курсу. В послевоенный период рубль формально сохранял стабильность, но его реальная покупательная способность снижалась из-за дефицита товаров и скрытой инфляции.

Деноминация 1961 года упростила номиналы, однако экономика все больше зависела от административного распределения ресурсов. К 1980-м годам на фоне падения цен на нефть и роста внешнего долга СССР рубль столкнулся с кризисом. Попытки реформ в период перестройки, включая введение частичной конвертируемости, лишь усугубили и так непростую ситуацию. К моменту распада СССР в 1991 году рубль, формально оставаясь единой валютой, фактически утратил управляемость, а гиперинфляция начала 1990-х стала символом краха советской экономической модели.

После распада СССР возникли сотни коммерческих банков. Дефолт 1998 года стал переломным моментом новой эпохи: он разорил вкладчиков, но при этом закалил рынок – выжили только те, кто научился играть по жестким правилам, однако именно это оздоровило всю банковскую систему молодой страны.

В СССР работали сберкассы, где граждане могли совершать вклады под 2–3% годовых, а с 1960-х даже был внедрен «безнал» через трудовые книжки – прообраз современных платежных систем.



Grommik/Shutterstock/FOTODOM



▲ Билет Банка России номиналом 100 рублей «Сочи 2014», выпущенный специально к Олимпиаде. 2014 г. ГИМ

СОВРЕМЕННЫЙ БАНКИНГ И ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ

Современный этап развития банковского дела и одновременно нашей национальной валюты начался в 1998 году с деноминации и появления знакомого нам дизайна банкнот. В 2013-м рубль обрел официальный символ – ₽, а в 2017-м в обращение вышли купюры нового поколения номиналом 200 и 2000 рублей. Сегодня цифровой рубль, тестируемый с 2022 года, открывает новую главу – безналичные расчеты постепенно вытесняют традиционные формы денег, повторяя путь от серебряных слитков к виртуальным транзакциям.

В современной российской банковской системе рубль сохраняет статус ключевой валюты, обслуживая более 80% всех платежных операций. Наличные постепенно уступают место переводам: по данным ЦБ РФ, доля классических операций с наличкой упала с 75% в 2015 году до 35% в 2023-м. Это стало возможным благодаря развитию эквайринга, мобильных приложений и Системы быстрых платежей.

Цифровой рубль стал новым этапом эволюции валюты. В отличие от безнала, который хранится на счетах коммерческих банков, цифровой рубль будет размещаться на электронных кошельках в Центробанке. Это снизит риски банкротства кредитных организаций для клиентов и упростит трансграничные платежи.

К слову, внедрение цифровой валюты ЦБ РФ полностью меняет ландшафт финансового сектора. Для бизнеса цифровой рубль означает прозрачность цепочек поставок: каждый транзакционный этап фиксируется в распределенном реестре. Однако остаются риски – от кибератак до потенциального роста процентных ставок из-за оттока средств из депозитов. К осени 2026 года Банк России планирует массово внедрить цифровой рубль в России, а пока что идет его тестирование, чтобы в том числе обеспечить полную совместимость системы с международными платежными сервисами. 



Popova Valeriya/Shutterstock/FOTODOM

Совместное дело

Сотрудничество между ПСБ и Государственным историческим музеем является одним из успешных примеров партнерства между бизнесом и культурой в России. Банк и музей являются партнерами на протяжении многих лет, совместно открывая различные выставки и запуская другие инициативы. Поддержка ПСБ проектов Государственного исторического музея дает возможность большему количеству людей открыть для себя новое в истории и искусстве России.

Одним из совместных проектов банка и музея является открытие высокотехнологичного финансово-экономического класса имени Л.В. Канторовича с музейной экспозицией «История банковского дела в России» в Пансионе воспитанниц Минобороны весной этого года. Музейная экспозиция охватывает период с XVIII века до наших дней и позволяет проследить, как формировалась финансовая система страны. Экспозиция включает денежные знаки, исторические документы, портреты и цитаты выдающихся исторических деятелей.



СЕРГЕЙ БАБАЕВ: «ОДНАЖДЫ МОИМ СОБЕСЕДНИКОМ СТАЛ МЕДВЕДЬ»

Фото: Пресс-служба Первого канала и личный архив Сергея Бабаева

Сергей Бабаев в программе «Доброе утро» Первого канала с 2014 года. Наравне с такими же бессменными ведущими – Ариной Шараповой, Светланой Зейналовой, Юлией Зиминой и Екатериной Стриженовой – этот харизматичный, но в то же время удивительно «свой и домашний» телеведущий провел более тысячи эфиров. Мы поговорили с тем, кто, пустя и виртуально, ходит в гости по утрам, как ему даются ранние подъемы, где он берет энергию на четыре часа прямого эфира и как в одном из них пережил встречу с настоящим медведем.

● Беседовала Александра Маянцева

Накануне дня рождения, который вы отметили в октябре, коллеги подсчитали, что вы будили страну 1437 раз, желая им доброго утра и прекрасного дня. Это практически три с половиной года, если бы вы выходили в эфир ежедневно. Думаю, к моменту нашего разговора это было уже более 1500 раз. В октябре в сезон приступа выходил в эфир вместо заболевших коллег, а это еще семь дополнительных смен. Мы работаем в скользящем графике: неделю в передвижной студии каждый будний день, в другие недели – раз-другой в останкинской студии.

Кому, как не вам, приоткрыть завесу тайны: в прямом ли эфире вы рассказываете новости из Московского зоопарка, отмечаете День сосиски, на Масленицу даете тысячу первый рецепт самых вкусных блинов и дирижируете музыкантами у стен выездной студии? Еще когда только появлялись соцсети, было довольно много постов, когда вечно дежурящие у дверей «Останкино» фанаты разных программ выкладывали «разоблачительные фото», как ведущие «Доброго утра» приезжают на работу накануне вечером.

Программа идет в прямом эфире. Первый раз это происходит в восемь вечера по Москве, потому что в это время на Дальнем Востоке, а конкретно на Камчатке, уже пять утра следующего дня. Там нас смотрят в прямом эфире. Его записывают и на регионы Сибири и Урала, показывают в записи. Технически не получается на всю страну, на каждый часовой пояс выходить в прямую. На центральную часть России – снова прямой эфир. Он делится на две части. Первая – с пяти до семи часов утра – идет из «Останкино».

Эфир начинается с пяти утра. Вы вообще в эфирные недели дома бываете?

Бываем, но между эфирами на Дальний Восток и Центральную Россию заехать домой получается часа на три-четыре. Девочки, которым гримироваться дольше, приезжают где-то за час до утреннего эфира. В 4 часа они уже в «Останкино». Молодым людям на грим требуется минут 15–20, мы приезжаем позже.

Бывает такое, что приходится ночевать на работе? Да. Если понимаем, что по каким-то причинам сегодня нецелесообразно уезжать домой

На выезде вне «Останкино» эфир, конечно, динамичнее

“

на час-полтора, то есть возможность заночевать в «Останкино». У нас трехкомнатная примерка, «мальчики налево, девочки направо», есть постельное белье, раскладушки. Я снимал для своих соцсетей ролик про примерку, показывал наш быт за кадром.

Первый канал славится своими выездными студиями: они яркие, красивые, на время становятся частью городского пейзажа и вполне органично вписываются в архитектуру. У студий есть своя сезонность. Как они подбираются, есть ли там какие-то нюансы работы, чем они сложнее или проще? В целом на выезде вне «Останкино» эфир, конечно, динамичнее. Мы работаем и внутри студии, и снаружи, на так называемый стадикам, когда камера вешается на оператора и он ходит, держа ее на специальном корсете. И из-за этой сути даже не замечаешь, как проходят эти два часа – твоя часть эфира.

Сейчас вовсю монтируется ваша выездная студия у ГУМа, ставшая уже традиционной. На Красной площади мы работаем с декабря по конец февраля. Сперва студия была

одноэтажная и довольно тесная. Сейчас у нас новая двухэтажная, удобная, просторная студия с окнами на две стороны: на ярмарку и на каток. Для красоты и разнообразия мы переходим от окна к окну, снимая с разных сторон. Это очень яркая точка, там много огней, нарядные елочки, светящиеся олени, заливают каток. Полное ощущение праздника и для нас, и для зрителей.

А как работаете летом? Из-за каникул и отпусков у многих меняется режим, и телевизор многие включают хаотично. Порой создается ощущение, что у съемочной команды, как у бременских музыкантов, «наш ковер – цветочная поляна»: вы повсеместно – от Царицыно до ВДНХ. Страна смотрит на преобразившуюся великолепную Москву глазами ваших операторов.

С весны по осень мы пользуемся либо передвижной студией, которая представляет собой раскладной прицеп для фуры, либо стационарной студией в парке Горького, которую из-за круглой и плоской формы мы называем «шайбой». Передвижная студия позволяет работать практически в любой точке Москвы. С марта по ноябрь она перемещается каждую неделю: то в Коломенское, то в Царицыно, то на Воробьевы горы, то на ВДНХ, то к Речному вокзалу или на Маяковскую. Каждый год в день рождения Александра Пушкина мы работаем на Пушкинской площади, недалеко от памятника поэту. Есть локации в Устьинском сквере и на Манежной площади. В городе много живописных мест, где мы можем расположиться. И мы постоянно ищем новые точки с хорошей «картинкой».

Вам лично какая локация наиболее симпатична?
На ВДНХ есть прекрасные

места: фонтаны «Дружба народов», «Каменный цветок», «Золотой колос», площадь Промышленности. С Воробьевых гор очень хороший вид на Москву – одновременно видны Москва-Сити и несколько высоток, в том числе и высотка МГУ. Северный речной вокзал прекрасен.

Чем отличаются эфиры из передвижных студий от тех, что идут из «Останкино»? Зритель видит красивую картинку, но у всего есть своя цена. Наверняка это сложнее.

Приблизительно раз в месяц у ведущего бывают эфиры из передвижной студии – целая неделя,

каждый будний день. У девушки – пореже, их больше. И несколько смен из останкинской студии. Плюс мы обязательно дежурим в телецентре, страхуем коллег из передвижной студии на случай, если пропадет сигнал. А причины пропажи сигнала могут быть самыми невероятными. Например, на ВДНХ очень неудачно проехал бульдозерист и порвал кабель между передвижной студией и генератором. Были случаи, когда переставал идти сигнал со спутника. Поэтому, когда «эфиримся» из передвижной студии, в «Останкино» всегда есть второй состав ведущих для подстраховки.

И я в подобных нештатных ситуациях несколько раз оказывался по обе стороны. Приходилось буквально врываться в эфир из «Останкино», когда у коллег на выезде пропадал сигнал. Но бывало, что я и сам со Светланой Зейналовой вылетал из эфира. Например, на Манежной площади в нашу смену повредили силовой кабель: а мы же не к городским розеткам подключаемся, у нас сложные коммуникации, их не всегда быстро восстановишь. Это к разговорам о том, в прямом ли эфире мы работаем. В прямом.

Как перекраивается эфирная сетка, если вдруг произошла трагедия? Насколько сложно «с колес» обсуждать ситуацию, когда по большому счету известно лишь, что произошло что-то страшное и непоправимое, а детали неизвестны?



▲ С актером Игорем Костолевским

Стационарную студию в парке Горького из-за круглой и плоской формы мы называем «шайбой»



▲ С соведущей Ольгой Ушаковой

В «Добром утре» я с 2014 года, до этого с 2006 года вел программу «Другие новости», а перед этим был репортером в новостях. За эти годы случалось всякое: и террористические акты, и стихийные бедствия, и авиакатастрофы. В такие моменты из эфира убирают развлекательные сюжеты и любую информацию, которая может на фоне трагедии выглядеть кощунственно и цинично. И в эфир идут беседы с авиационными специалистами, психологами.

Нет такой практики, чтобы в дни с грустными инфоповодами из эфира выводить тех ведущих, кто в обычные дни излучает мегапозитив и заражает зрителей на хороший день? Чтобы не было потом ассоциаций, что именно эти ведущие принесли плохие новости?

Нет, такого, нет. У нас штат профессиональных ведущих, плюс у меня, у Оли Ушаковой, у Насти Орловой есть опыт работы в информационных программах, и эти навыки нам помогают.

Но в целом обычный эфир ориентирован на хорошие события и позитив, что начинается новый день и это здорово. Но мы не уходим и от острой тематики. Например, у нас чуть ли не сериал получился по поводу телефонных мошенников – практические советы и человеческие истории. Вообще, тут нужен разумный подход. Одно время в Москве была волна поджогов машин. Как такое обойти вниманием? Но мы заметили, что чем больше об этом говорим, тем активнее поджигают. Получалось, что сюжеты это провоцировали. Когда прекратили про это рассказывать, то прекратились и поджоги. Та же история и со злоумышленниками, что слепили пилотов лазерными указками. Получается, люди делали это только ради того, чтобы о них рассказали. В целом наша программа такая же разнообразная, как сама жизнь.

Ваш Telegram-канал продолжает тематику программы. Кажется, что при желании вы сами и снимете сюжет, и напишите к нему текст, так как у вас много перекликающихся увлечений: сыроварение, сбор грибов, кулинария, выращивание винограда и даже домашнее виноделие.

Когда я учился в школе, то почти все время был один. Мама на работе, старшая сестра в университете. Когда мне до смерти надоела яичница, попробовал приготовить что-то поинтереснее. Так и пошло. Люблю оригинальные рецепты, сам делаю сыр, вино, крепкие напитки. Я ем и пью не только свое, но обязательно пробую промышленные образцы. Это важно для развития,

«В «Добром утре» я с 2014 года, до этого с 2006 года вел программу «Другие новости», а перед этим был репортером в новостях»

чтобы понимать, в каком месте находишься со своим «творчеством». Я все время учусь, совершенствуясь и понимаю, что мое домашнее вино сопоставимо по качеству с покупным от тысячи рублей за бутылку. Недавно вышел сериал «Виноделы», я его с большим интересом посмотрел, нашел несколько ляпов, как юридических, так и винных, снял об этом ролик для своих соцсетей. Мне написал режиссер сериала, поблагодарил за конструктивную критику и обещал пригласить консультантом на второй сезон.



В соцсетях вы производите впечатление очень спокойного и по-домашнему уютного человека, мирно проживающего свою виртуальную жизнь без провокаций и скандалов. Общаешься ли вы там с подписчиками? И насколько пересекается круг реальных друзей и круг подписчиков? Многие публичные люди отмечают, что ведут канал «по работе», а для себя у них есть частный приватный канал. У вас как?

Людям очень не хватает искренности. Есть в соцсетях какое-то позерство, блогеры часто изображают из себя тех, кем они не являются. Я этого точно не делаю. И, может быть, поэтому людям интересно. Я общаюсь со всеми: с подписчиками, с неподписчиками, доброжелателями, хейтерами. Мне пишут коллеги в соцсети, но, если знают телефон, могут и в мессенджере написать. Со злопыхателями отдельная история, у меня даже есть специальный плейлист для этой группы товарищей: называется «хейтовое побоище». Там ролики о самых упрямых спорщиках, которые понятия не имеют о предмете разговора, но все равно доказывают свою точку зрения, непонятно на чем основанную. Откровенных хамов я просто блокирую.

Бывает ли взаимодействие с аудиторией в соцсетях полезным для программы? Может, читатели подсказывают темы?

Регулярно. Откликаемся, если видим какую-то несправедливость, не даем развиваться мешаническим схемам. Например, был репортаж по поводу того, что сейчас жулики предлагают мицелий, который якобы позволяет выращивать белые грибы ящиками чуть ли не под ванной. А это чушь откровенная, потому что белому грибу необходимо по соседству дерево 50-летнего типа березы. Без него они не растут, у них симбиоз. У меня целая дискуссия об этом завязалась в одной из сетей. Как человек, когда-то поступивший на биологический факультет, я не мог пройти мимо такого. Эта тема дошла до эфира.

Еще люблю все, что связано с выращиванием винограда, сам в свое время через соцсети узнал про немецкие сорта технического винограда немецкой селекции «Солярис», «Рондо», «Йоханнитер», которые имеют шанс вырваться в Подмосковье и не вымерзают зимой. Конечно, урожайность зависит от конкретного лета, но меня консультировали на счет этих сортов специалисты и даже дали черенки. С удовольствием даю советы коллегам, когда возникает интерес к этой теме.

Социальные сети известных людей – это своеобразная «замочная скважина», а у некоторых и прямо распахнутое окно в свою жизнь для подписчиков. Какой объем жизни вы готовы показать читателям, есть ли у вас внутренние ограничения на частную жизнь и публичную?

Внутренний саморегулятор есть. Но так как я не злодействую и по жизни неплохой человек, то ограничений не очень много. Как у всех – в большом количестве «кошечки-собачки». Бывает, что и я дочку покажу, если она не против. Она учится на дизайнера и делает у себя в университете интересные проекты. Жена, а сейчас у меня второй брак, пробежала на золотую медаль ГТО. Могу это показать. У меня три соцсети, и суммарное число подписчиков – больше 190 тысяч. Лучше всего идут рецепты и все, что связано с алкогольными напитками. Самым популярным роликом стал мой, как я шучу, «самопальний репортажик» с Фестиваля самогонщиков. В моих соцсетях он набрал больше 2,5 млн просмотров, а суммарно с рецептами – более 3 млн. Ссылки повыкладывали на таких сайтах, о которых я и представления не имел.

Вы изначально поступили на биологический факультет, а в итоге более 20 лет работаете на телевидении. Наблюдая за опытом коллег и анализируя свой опыт, можете ответить, есть ли какая-то универсальная точка входа в телевизионную профессию?

Не существует никакой универсальной формулы. У каждого свой путь. Я не скажу, что надо, как я в свое время, прийти в 17–18 лет администратором и потихоньку карабкаться. Кто-то придет в 50 лет и станет хорошим ведущим. Нет единого совета и про образование. Много моих успешных коллег окончили историко-архивные факультеты или что-то подобное. Скорее скажу, что необходимо базовое гуманитарное образование, но оно необязательно должно быть журналистским. Стопроцентно невозможна журналистика без опыта, поэтому я довольно скептичен к профильному образованию, если оно получено в аудиториях, где читают лекции по учебникам прошлого века, а практическую часть дают либо теоретики, либо вышедшие на пенсию практики, далекие от современного телевидения. Процесс накопления опыта растянут во времени, так происходит во всех сложных специальностях. Ведь выпускнику медвуза не скажут: «У тебя теперь диплом, выходи завтра на пересадку сердца». Так и с выпускником журфака. Я не знаю примеров, чтобы вчерашний студент сразу сел в кресло телеве-

дущего. Мне больше симпатичен формат телевизионных школ, где занятия проводят действующие сотрудники. В одной из таких школ я и преподаю.

Своим студентам я всегда говорю: «Воспринимайте это как ценный навык публичных выступлений, потому что часто люди неубедительны не только перед камерой, но и просто перед аудиторией». Я даю навыки, которые позволяют выступать публично уверенно и убедительно. А дальше уже у каждого свой путь.

У вас в профессии был прекрасный наставник – спортивный комментатор Анна Дмитриева. Какие профессиональные качества вы у нее переняли?

Изначально она пригласила меня на должность администратора, чисто хозяйственную, далекую от творчества. Мне понравилась сама атмосфера телевидения, я стал развиваться. Анна Владимировна дала очень много ценных советов, я ей безгранично благодарен, многое из того, чем я пользуюсь сейчас, в свое время подсказала мне она. Например, ни в коем случае нельзя никого поучать с экрана. И надо быть «своим»: близким, понятным, простым.

Чему вы как педагог еще учите своих студентов?

Что нужно пополнять свой словарный запас, расширять кругозор, осваивать актерское мастерство, но не переигрывать, что любая импровизация всегда хороша тем, что тщательно подготовлена. Как говорить, чтобы получилось складно и непринужденно – это отдельное искусство, тема целых мастер-классов и лекций. Важно продумать и проговорить заранее. Тогда и в кадре все будет выглядеть естественно и легко.

А еще я очень серьезно переделываю тексты, которые нам дают, под свой стиль, по-

тому что зрители откликаются именно на стиль, манеру того или иного человека. Студентов также учу искать свой стиль.

Что рассказываете про нюансы прямого эфира?

Рассказываю, что это очень энергозатратно. Обсуждаем, как быть во время прямых эфиров, когда все идет не по плану. Как выкручиваться, красиво выходить из ситуаций, в которых показал себя не лучшим образом, ошибся, оговорился.

В 2023 году программа «Доброе утро» получила ТЭФИ. Это ваша личная награда или командная?

Это командный приз. Меня лично, по-моему, дважды номинировали на ТЭФИ. Первый раз – еще когда вел программу «Другие новости», это было очень давно. И один раз с Олей Ушаковой уже на «Добром утре». А командных наград у нашей программы немало. Личных пока нет.

Какой из полтора тысячи эфиров вспоминается в первую очередь?

Как ни странно, но в первую очередь вспоминается живой медведь, которого нам привели на Триумфальную площадь. И я его, зверя с когтями, как у Фредди Крюгера, побаивался: никакой дрессировщик, если бы медведь решил похулиганить, его бы не сдержал. Я бы на месте медведя так

и сделал. Но медведь оказался более воспитанным, чем я, и прошло все хорошо.

Что касается людей, то тут очень сложно вычленить: полторы тысячи эфиров – это почти столько же замечательных гостей. Очень понравился Игорь Костолевский. Из недавних впечатлений – артист оперетты и режиссер Герард Васильев. Ему 90 лет, но он подтянут, элегантно одет, искрометно шутит, и у него очень светлая голова. Ездил брат интервью у Алисы Бруновны Фрейндлих, тоже удивительная женщина, дай Бог ей здоровья. Бывают и не такие известные, но тоже очень интересные гости: играют то на винных бокалах, то на косах, то на граблях. Каждый эфир непредсказуем, но к нам всегда приходят прекрасные люди, с которыми очень приятно общаться и которым есть что рассказать нашим зрителям.

«Люблю все, что связано с выращиванием винограда»





Фото: личный архив Федора Иванова

ФЕДОР ИВАНОВ: «ПРИЙТИ В СПОРТ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО»

Легкоатлет Федор Иванов дебютировал в качестве юниора еще в 15 лет, и сразу на Европейском юношеском Олимпийском фестивале. В 17 лет он установил свой первый общероссийский рекорд в барьерном беге, в 22 года выиграл третье золото чемпионата России и завоевал первую международную медаль. О том, почему он выбрал именно легкую атлетику, какие рекорды еще хочет побить и чем живет вне спорта, Федор Иванов рассказал редакции «ПСБ Деньги».

● Беседовала Анна Дубровская

В детстве вы активно увлекались футболом. Почему переключились на легкую атлетику?

Действительно, пришлось сделать трудный выбор, но в легкой атлетике я лучше себя проявлял. Также сыграло роль, что это больше индивидуальный вид спорта, где в первую очередь ты рассчитываешь только на себя. Я показывал хорошие результаты, выигрывал соревнования, получал медали. Направление легкой атлетики стало для меня более перспективным. Сейчас понимаю, что это был самый правильный выбор – все, что я имею, у меня есть благодаря легкой атлетике.

На юниорском уровне вы дебютировали еще в 15 лет на Европейском юношеском Олимпийском фестивале в Венгрии. Насколько это было значимое и одновременно волнительное событие для вас?

На тот момент это было очень значимое для меня событие, мой первый международный опыт. Конечно, выступать на международных соревнованиях всегда очень волнительно, ведь нужно показать высокий уровень. Для меня это была честь и гордость, потому что мы выступали под флагом России. Это придавало определенный патриотический дух.

У меня были и другие международные соревнования, но там мы выступали под нейтральным статусом. Вся эта «коллекция» соревнований оставила у меня очень приятные воспоминания. И я надеюсь, что в скором времени смогу повторить участие в международных соревнованиях. К сожалению, на всех пре-

дыдущих зарубежных соревнованиях я был в недостаточно хорошей форме – либо с травмой, либо слишком молод – и не смог показать должного результата. Уверен, что сейчас все будет совершенно по-другому.

По вашему мнению, с какого возраста профессиональному спортсмену правильнее всего участвовать в выступлениях и почему? Применимо ли здесь правило «чем раньше, тем лучше» или до определенного возраста демонстрации лучшего результата может помешать обычное волнение?

Я не согласен с мнением «чем раньше, тем лучше». Личные рекорды, какие-то значимые достижения могут быть в абсолютно любом возрасте. Здесь достаточно примеров даже среди наших легкоатлетов: Максим Федяев в беге на 400 метров или рекордсмен России по бегу в помещении Александр Масютенко. Эти ребята показали, что спорт начинается после 20 лет, поэтому прийти в спорт никогда не поздно. Главное – начать.

Личные рекорды могут быть в абсолютно любом возрасте

99

На мой взгляд, если речь идет о профессиональной карьере, лучше начинать где-то с 15–18 лет. И постепенно идти к своим победам. Но всегда помнить, что самое важное – это тренер. Если он хочет не просто выжать все соки из спортсмена, а ставит ему правильную задачу, в первую очередь хочет довести его до определенного уровня, то, конечно, спортсмену предстоит большая, трудная работа. Но это нормально, это особенность профессионального спорта.

Рассматривали ли вы еще какие-то дисциплины, кроме бега с барьерами, для профессионального спорта? Да, бег на 200 метров и на 400 метров. Также сейчас появилась дистанция 300 метров с барьерами. Возможно, в перспективе я перейду именно туда. Если же говорить о том, почему я выбираю спринт (бег на 110 метров с барьерами. – Прим. ред.), то пока что мне интересна именно эта дисциплина.

Если я еще буду в большом спорте к 30 годам, то перейду на бег на 800 метров, потому что спринт любит молодость, это нужно помнить. Надеюсь, в будущем у меня будет возможность выйти на чемпионатах России и, возможно, на международном уровне на дистанции в беге 400 метров и 200 метров, а не только 400 метров с барьерами. В перспективе очень бы этого хотелось.

Какое свое спортивное достижение вы считаете наиболее выдающимся и почему? Это рекорд России, который я поставил недавно в Казани, – 47,94 секунды на дистанции 400 метров с барьере-



рами. В истории российского спорта в этой дисциплине никто не выбегал из 48 секунд, поэтому я очень горжусь своим достижением. Это также мировой результат, который входит в топ-10 спортивных результатов мира в данной дисциплине по итогам сезона 2025 года и третий результат в Европе.

К слову, если бы я участвовал в чемпионате мира в Токио в этом году, то мой результат оказался бы шестым в мире.

До того, как поставить рекорд, вы заявили: «Лидер в России только один, и это я!» Наверное, это накладывало ответственность на вас в рамках забега? Готовились ли вы к этому чемпионату по-особому?

Когда я прокричал эту фразу, то имел в виду, что это касается только моей дистанции. Многие восприняли мое послание немного по-другому. Но я готов был отвечать даже за такие слова. Например, по итогам этого сезона по очкам World Athletics (всемирная управляющая организация любительского спорта) я был лидером в мире.

— Прим. ред.) на дорожке, не считая спортсменов спортивной ходьбы, показал самый высокий результат.

Возвращаясь к чемпионату. Естественно, нужно было отвечать за свои слова. И к этому старту я готовился как никогда. Обычно у меня есть специальная тактика, как нужно подходить к соревнованиям определенного уровня. Но этот старт был максимально особым, потому что я понимал, что нужно показать рекорд России и доказать, что я могу «выстрелить» именно в нужном месте в нужное время, продемонстрировав тот самый результат, который все так долго ждали. Считаю, что в очередной раз доказал: спринт в России живет и развивается в нужном направлении.

Есть ли еще какой-то рекорд, который вы хотите побить?

Хотелось бы поставить рекорд по бегу сначала на 400 метров, а потом на 200 метров. Могу с гордостью сказать, что мой друг легкоатлет Алексей Данилов побил рекорд России, кото-

рый держался на протяжении 45 лет. Он пробежал 400 метров за 44,56 секунды. Вообще, этот рекорд хотел поставить я сам, но за друга очень рад. Надеюсь, что в будущем у меня получится показать результат еще лучше.

На ваш взгляд, какие основные качества должны преобладать у профессионального спортсмена?

По моему мнению, самое важное – за счет психологического настроя и силы характера уметь справляться со многими вызовами. У профессиональных спортсменов особенная психосоматика, они отличаются от всех других людей: например, у них часто отсутствует страх. Я считаю, что, если человек не одарен физически, за счет психологических качеств можно очень далеко зайти, а если преобладают и физические качества, и психологические, то такой человек – будущий чемпион, который делает историю.

Конечно, важно, чтобы у будущего чемпиона и тренер был соответствующий. То есть все должно совпасть, несколько деталей этого пазла. Не бывает такого, что только за счет одной детали спортсмен попадает на вершину.

Какой у вас рецепт для демонстрации лучшего результата? Возможно, есть какая-то песня, которая приносит вам удачу, или амулет?

У меня есть свой рецепт: мне важно, чтобы все шло четко, как по книжке,

«Если бы я участвовал в чемпионате мира в Токио в этом году, то мой результат оказался бы шестым в мире

и чтобы я мог придерживаться определенного, заданного мной ритма. Например, я должен проснуться обязательно только один раз. Поверьте, при таком подходе организм чувствует себя абсолютно по-другому. Если я просыпаюсь несколько раз за ночь, то чувствую себя иначе, это начинает меня тревожить и отвлекает.

Второй важный фактор – определенная еда. И третий – обязательно холодный душ перед стартом. Также у меня есть специальный плейлист песен. Он периодически меняется, чтобы не было привыкания, но был должный настрой. Плюс плейлист для разминки отличается от плейлиста, который я слушаю перед стартом.

Что из еды преобладает в вашем ежедневном рационе? И какое у вас любимое блюдо, которое вы позволяете себе в обычной жизни, когда не готовитесь к соревнованиям?

На завтрак люблю есть кашу, творог, куриные яйца – вареные либо в омлете. Обед у меня плюс-минус базовый: макароны, гречка либо рис с курицей или индейкой в разных форматах, в зависимости от тренировочного процесса. Естественно, перед самой тренировкой мясо есть не стоит. Вечером рацион похож на обеденный, но на ужин могу позволить себе фрукты и ягоды.

У меня также есть табу: я не пью газировки и соки, потому что в них много сахара. Но сладким себя иногда балую, для спортсменов это важно.

Признаюсь честно – очень люблю домашнюю пиццу. Делаю ее сам либо со своей семьей. Можно сказать, что это блюдо – мое слабое место.

Вы активно ведете соцсети, в частности Telegram, в котором выкладываете влоги из жизни и спорта. Насколько сложно и интересно вам общаться со СМИ? Не планируете ли создать собственную передачу о спорте?

Что касается общения со СМИ, то это достаточно интересно. Но предложения вести свою передачу мне не поступало, да я бы и не стал. Мне кажется, это уже несколько неактуально в XXI веке – зачастую вся информация

доносится до людей через Telegram или другие соцсети.

Я давно веду свои соцсети и считаю, что двигаюсь в правильном направлении, однако стараюсь разбавлять спорт чем-то еще. Например, говорю в Telegram о своей жизни, в каком-то смысле выкладываю обучающий контент. Уверен, что уже имею огромный опыт, ведь не просто так я стал чемпионом в 23 года и имею за плечами многократное чемпионство, были и провалы. Все это помогло мне сформировать определенную систему, правила, которые я уже знаю и которыми могу делиться с другими, советовать им что-то.

Мне хочется показать, как живут профессиональные спортсмены. Что они такие же обычные люди. Меня вдохновляет тот факт, что я могу рассказывать о своей жизни многим подписчикам. Надеюсь, что мой блог кого-то вдохновит и, смотря мои полезные и смешные видеоролики, люди смогут чему-то научиться и прийти к успеху.

Какая у вас любимая книга и почему именно она?

К сожалению, я пока еще не нашел своей любимой книги. Но я очень люблю читать классику. Считаю, что та же «Анна Каренина» – это шедевр русской литературы. Я советую всем читать классику, поскольку она развивает ваш кругозор и речь. И это очень важно, потому что рано или поздно любому человеку, возможно, придется взаимодействовать с важными для него людьми, особенно это касается спортсменов. Правильная и насыщенная речь даст вам уверенность во время диалога.

Что в жизни у вас стоит на первом месте?

Тяжело сказать, что всегда стоит на первом месте, поскольку оно меняется в зависимости от периода моей жизни. Если говорить в целом, то я стараюсь соблюдать баланс между спортом, медиа и личной жизнью. В нужное время я выдвигаю на первый план спорт, поскольку это мой основной заработок, моя работа, даже больше – моя душа.



Федор Иванов родился 20 мая 2002 года в Санкт-Петербурге. Специализируется на барьерном беге.

→ В 2017 году выиграл первенство России до 16 лет на дистанции 300 метров с барьерами.

→ В 2019 году установил рекорд России в беге на 400 метров с барьерами (50,83 секунды) на первенстве России.

→ В 2021 году выиграл золотую медаль на летнем чемпионате России для спортсменов по абсолюту в беге на 400 метров с барьерами. Стал самым молодым чемпионом на этой дистанции.

→ В 2023 году впервые преодолел рубеж в 49 секунд (48,86) и выполнил олимпийский норматив (48,64).

→ В 2024 году получил первую международную медаль, став победителем в барьерном беге на 400 метров в рамках Игр БРИКС.

→ В 2025 году установил новый рекорд России в беге на 400 метров с барьерами (47,94 секунды).

Четырехкратный чемпион России.

Чемпион Игр БРИКС. Трехкратный чемпион кубка России.

Трехкратный чемпион командного чемпионата России.

Трехкратный чемпион международных соревнований финала «Королевы спорта».

ВЛОЖИТЬ И НЕ ПОЖАЛЕТЬ

Инвестиции – это не только про деньги, но и про умение мыслить стратегически, управлять рисками и сохранять хладнокровие в нестабильные времена.

В этой подборке вы найдете все необходимое, чтобы начать свой путь в мире финансов: от базовых книг и Telegram-каналов до практических советов и аналитики.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?



ПСБ
Благосостояние



РБК Инвестиции



Официальный канал управляющей компании «ПСБ Благосостояние», предлагающий профессиональный анализ финансовых рынков и инвестиционных стратегий. Отдельное внимание уделяется практическим аспектам инвестирования: отслеживанию ключевых индикаторов рынка, включая индекс Мосбиржи и валютные пары, с детальным объяснением их влияния на различные классы активов. Особенностью канала является прикладной характер аналитики: вывод подкрепляется конкретными цифрами и рекомендациями по действиям, что позволяет инвесторам принимать обоснованные решения.



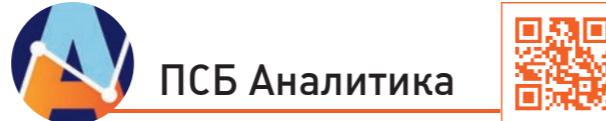
Frank
Media Invest



ПСБ Аналитика



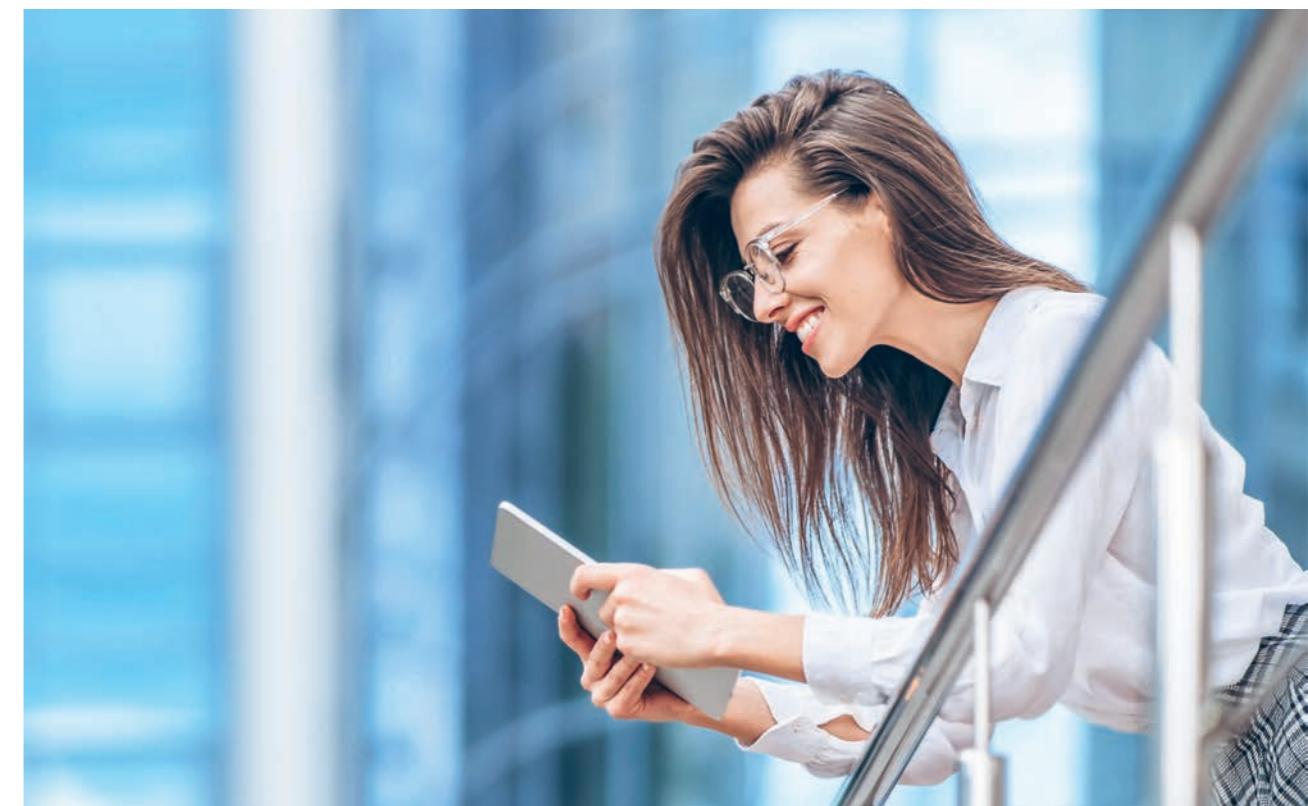
Инвестиционный канал делового издания Frank Media, посвященный ключевым событиям на финансовых рынках и актуальным инвестиционным идеям. Здесь собрана концентрация самой важной информации для трейдеров и инвесторов: оперативные новости о компаниях и биржах, изменения в монетарной политике центробанков, анализ корпоративных отчетностей и макроэкономических данных. Канал будет особенно полезен тем, кто ценит структурированную информацию без «воды» и хочет видеть полную картину рынка в одном месте.



Финам
Инвестиции



Основной контент канала Аналитического центра ПСБ включает обновления модельного портфеля с обоснованием изменений, разбор отчетностей компаний, мониторинг макроэкономических показателей, прогнозы по конкретным акциям с целевыми уровнями цен и не только. Также публикуются образовательные материалы для общего развития. Канал ведут профессиональные аналитики, что обеспечивает глубину проработки тем при сохранении доступности изложения.



bedyo/Shutterstock/FOTODOM



Coin Post



InvestFuture



Крупный Telegram-канал о криптовалютах, блокчейне и цифровых активах. Оперативные новости мира «крипты», аналитические обзоры курсов, экспертные мнения и прогнозы. Канал освещает как глобальные тренды, так и перспективные альткоины и DeFi-проекты. Подойдет всем, кто хочет оставаться в курсе событий быстро меняющегося крипторынка, ищет идеи для инвестиций и хочет понимать ключевые факторы, влияющие на стоимость активов.

Канал с образовательным контентом: советы, разборы стратегий, основы финансовой грамотности. Это финансовый советчик, который всегда подскажет простыми словами, куда вложить деньги и на что обратить внимание прямо сейчас. Для тех, кто хочет не просто следовать чужим рекомендациям, а понимать логику инвестиционных решений и самостоятельно строить финансовые стратегии.



«ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
В АКЦИИ»
(Джереми Сигел)

Официальный канал одного из крупнейших российских брокеров. Ежедневно публикует интересную аналитику по российским и зарубежным рынкам, обзоры отдельных акций и отраслей. Особую ценность представляют эксклюзивные комментарии аналитиков компаний по поводу ключевых событий в формате подкастов, интервью и прямых эфиров. Канал помогает принимать взвешенные инвестиционные решения на основе профессиональной оценки рисков и перспектив.

Профессор Сигел на основе анализа многолетних данных доказывает, что акции являются самым доходным активом в долгосрочной перспективе. Книга развенчивает многие мифы и предоставляет статистическое обоснование для стратегии «купи и держи». Особое внимание уделяется дивидендам как ключевому источнику общей доходности и защите от инфляции.



«РАЗУМНЫЙ ИНВЕСТОР»
(Бенджамин Грэм)

Фундаментальный труд, сформировавший философию инвестирования для миллионов людей, включая Уоррена Баффетта. Книга учит не спекулировать, а вкладывать средства на основе тщательного анализа стоимости компании. Грэм вводит ключевые концепции «запаса прочности» и «мистера Рынка», которые помогают инвестору избегать эмоциональных решений и покупать активы дешевле их реальной стоимости. Это необходимая книга для тех, кто стремится к сохранению и стабильному приумножению капитала.



«ОДУРАЧЕННЫЕ СЛУЧАЙНОСТЬЮ. О СКРЫТОЙ РОЛИ ШАНСА В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ»
(Нассим Талеб)

Талеб исследует, как случайность и неочевидные закономерности влияют на финансовые рынки и нашу жизнь. Книга меняет само восприятие риска и успеха, предотвращая от поиска закономерностей там, где решает случайность. Автор показывает, почему мы часто переоцениваем навыки трейдеров и недооцениваем роль удачи. Это сильная работа по философии вероятности, необходимая для формирования инвестиционного мышления.



«ВОСПОМИНАНИЯ БИРЖЕВОГО СПЕКУЛЯНТА»
(Эдвин Лефевр)

Художественная биография Джесси Ливермора, одного из величайших трейдеров в истории. Книга раскрывает психологию трейдинга – от азарта первых побед до фатальных ошибок. Читатель погружается в мир принятия решений в условиях неопределенности и учится понимать логику рынка. Несмотря на «возраст» (книга была впервые опубликована в 1923 году), она остается актуальной, так как природа человеческих эмоций на рынке не изменилась.



«МАЛЕНЬКАЯ КНИГА ПОБЕДИТЕЛЯ РЫНКА АКЦИЙ»
(Джоэл Гринблэтт)

Гринблэтт предлагает изящную и логичную «волшебную» формулу инвестирования, которая рассказывает о ранжировании акций по двум показателям: рентабельности капитала и прибыли по отношению к стоимости предприятия. Автор доступно объясняет, как частный инвестор может систематически обходить рынок, концентрируясь на двух ключевых показателях. Книга наполнена практическими советами по построению портфеля и психологической подготовке к неизбежным колебаниям рынка.



«ПСИХОЛОГИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ. КАК ПЕРЕСТАТЬ ДЕЛАТЬ ГЛУПОСТИ СО СВОИМИ ДЕНЬГАМИ»
(Карл Ричардс)

Небольшая, но глубокая книга о главном враге инвестора – его собственных эмоциях. Ричардс на простых и ярких примерах показывает, как жадность, страх и стадное чувство разрушают наши финансовые планы. Автор предлагает практические методы сохранения хладнокровия во время рыночных паник и эйфории. Книга помогает выработать дисциплину – ключевое качество для долгосрочного инвестиционного успеха.



«АНАЛИЗ ЦЕННЫХ БУМАГ»
(Бенджамин Грэм и Дэвид Додд)

Сложный и детальный труд Грэма, считающийся «библией» фундаментального анализа. Авторы предлагают системный подход к оценке компаний через призму финансовых отчетов, дивидендной истории и качества менеджмента. Книга учит вычислять внутреннюю стоимость бизнеса и находить недооцененные рынком активы. Незаменимое пособие для серьезных инвесторов, стремящихся к глубокому пониманию финансовой отчетности.



АКАДЕМИЯ
ПСБ

НЕЙРОМАСТЕР: НЕЙРОСЕТИ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЖИЗНИ

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ:

- Освоение современных инструментов российских и международных нейросетевых платформ, направленных на создание контента и автоматизацию бизнес-процессов
- Отработка техники оптимизации запросов к языковым моделям для достижения точных и полезных результатов в решении профессиональных задач
- Развитие критического мышления при работе с данными, полученными через нейросетевые технологии, для формирования обоснованных выводов

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ:

- Нейросети для генерации текстов
- Графические нейросети
- Нейросети для работы с видео и аудио
- Нейросети для бизнеса

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

менеджеры, студенты, SMM-менеджеры, контент-менеджеры и все те, кто желает применять нейросети в жизни

ОБУЧЕНИЕ:

144 академ. часа, онлайн-формат

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



Ваши
достижения
превыше
всего



psbank.ru/Private

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