



ПСБ

№ 1 (21) 2026

ДЕНЬГИ

22

НАЛОГОВЫЙ
КРУГОВОРОТ:

какие изменения
ждут бизнес

42

ИГРА ПО ЧУЖИМ
ПРАВИЛАМ:

что выбрать – франшизу
или собственное дело

58

ПРЕМИЯ
ЗА «УДАЛЕНКУ»:

дистант больше
не в моде

ГОРИЗОНТЫ

РОСТА

женское
лидерство
в инвестициях

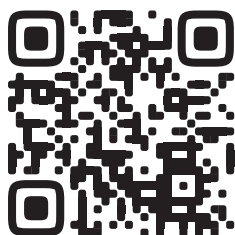


Присоединяйтесь к проекту

«Женское лидерство в инвестициях»!

Полезные советы о финансах
и об инвестициях от экспертов
банка ПСБ

telegram-канал



women-invest.ru





Уважаемые читатели, клиенты ПСБ!

Тема этого номера – бизнес. Слово, за которым сегодня стоит не только стремление к прибыли, но и способность адаптироваться к меняющимся условиям, принимать взвешенные решения и нести за них ответственность.

Мы наблюдаем, как деловая среда проходит через очередной этап трансформации. Меняется налоговый ландшафт,

и это требует от компаний любого масштаба более тщательного финансового планирования. Параллельно набирает силу платформенная экономика, меняющая каналы продаж и структуру занятости. Технологии, еще недавно считавшиеся уделом крупных корпораций, сегодня становятся доступны малому бизнесу, и те, кто осваивает их первыми, получают ощутимое преимущество. Отдельного внимания заслуживает растущая вовлеченность в предпринимательство участников специальной военной операции – людей, чей жизненный опыт и дисциплина могут стать основой для нового качества деловой культуры.

Все эти процессы объединяет одно: они касаются не только владельцев компаний и топ-менеджеров. И крупный холдинг, и небольшое семейное предприятие, и человек, который просто стремится грамотно распоряжаться личными средствами, сегодня действуют в рамках одной экономической реальности. Понимание ее логики перестает быть узкопрофессиональным знанием и становится элементом общей финансовой грамотности.

Надеюсь, собранные на этих страницах мнения и наблюдения окажутся для вас полезны.

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

ГЛАВНАЯ ТЕМА

- 4 **Компании идут в регионы**
Какие города для переезда выбирают крупные игроки рынка
- 8 **Факторинговое поле**
Что такое факторинг и почему он важен для МСБ
- 12 **Павел Самиев: «В ближайшее время мы увидим сдержанный рост предпринимательской активности»**
Чем живет рынок МСБ
- 16 **Еда по клику**
Современные тренды рынка фудтеха

ЭКОНОМИКА

- 22 **Налоговый круговорот**
Что меняется для бизнеса
- 26 **Мир платежных систем**
Кто главный на платежных рынках



ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ

- 32 **Искусство зарабатывать и тратить**
Почему важно повышать уровень финансовой грамотности граждан

ИНВЕСТИЦИИ

- 34 **Золотая лихорадка новой эпохи**
Какие финансовые инструменты выбрать в золоте
- 38 **Баланс во всем**
Колонка управляющего директора по инвестициям УК ПСБ Николая Ряскова

БИЗНЕС

- 42 **Игра по чужим правилам**
Особенности франшизы и собственного бизнеса
- 48 **Легкий рынок**
Какие особенности и преимущества у light industrial

МЕНЕДЖМЕНТ

- 52 **Игры в мотивацию**
О противоречиях современной корпоративной культуры
- 58 **Премия за «удаленку»**
Как работодатели сейчас реагируют на дистант





ИСТОРИЯ УСПЕХА

64 Яркий друг для долгих прогулок

Как вся Россия начала ездить на велосипедах «Шульц»

РЕТРОКЕЙС

70 Валютные истории

Как евро и доллар завоевывали мир

НА ДОСУГЕ

76 Жанна Бадоева: «В Москве сердце начинает биться чаще»

Телеведущая Первого канала рассказывает о путешествиях и собственной жизни

СПОРТ

82 Степан Кекин: «Самое сложное – правильно выстроить подготовку»

Чемпион России и Игр БРИКС делится своим видением многоборья и целями на этот год

МЕДИАТЕКА

86 Бизнес по-русски

Полезные каналы и книги для предпринимателей



ПАО «Банк ПСБ»
№ 1 (21) 2026
Свидетельство
о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77-34604

Учредитель

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

Редакция

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

Главный редактор

В. А. Майор,
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 сгенерированы
с помощью нейросети
Midjourney,
Shutterstock/FOTODOM,
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM, TACC.
Фото на обложке:
Shutterstock AI Generator/
FOTODOM

Тираж

2000 экз.

Подписано в печать
17.04.2026

Распространение
бесплатное

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



КОМПАНИИ ИДУТ В РЕГИОНЫ

За последние годы все больше крупных компаний перемещаются из столицы в региональные центры. Этот тренд продиктован рекомендациями федеральных властей и стремлением бизнеса снизить издержки. Выгоду от переезда получают обе стороны.



BearFotos/Shutterstock/FOTODOM

ПЕРЕЕЗД КОМПАНИЙ ИЗ МОСКВЫ СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ БЮДЖЕТНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ РЕГИОНОВ

ПО ВЫСШЕМУ УКАЗАНИЮ

Идея поэтапного перемещения офисов госкомпаний из Москвы в регионы их фактического присутствия прозвучала в 2024 году на Петербургском международном экономическом форуме. Тогда президент России Владимир Путин поручил правительству представить соответствующие предложения в срок до 1 октября.

Летом 2025 года стало известно, что предварительный список включает около 170 госкорпораций и компаний с госучастием, подлежащих возможной релокации. Основное внимание было обращено

на организации, численность сотрудников которых превышала 2 тыс. человек.

ПРИЧИНЫ ДЛЯ ПЕРЕЕЗДА

По словам заместителя председателя банка ПСБ Дмитрия Макеева, инициатива призвана решить одну из основных задач пространственного развития России – способствовать активному развитию российских регионов.

«Переезд в них крупных государственных корпораций может стать мощным катализатором для привлечения дополнительных инвестиций, создания мультипликативного воздействия, формирования

положительного социально-экономического эффекта. Для субъектов Российской Федерации это означает формирование устойчивых деловых экосистем, в которых крупные компании взаимодействуют с локальными подрядчиками и поставщиками. А для самих переезжающих компаний это возможность ближе работать с территориями, понимать их потенциал», – говорит Макеев.

С ним согласны и другие эксперты.

Младший директор по суверенным и региональным рейтингам «Эксперт РА» Владислав Бухарский пояснил «Московским новостям», что перемещение компаний из Москвы в регионы будет способствовать повышению бюджетной обеспеченности последних с новой локацией компаний, при этом разрыв между регионами выровняется.

«Вместе с тем перенос компаний может иметь не только прямой эффект в виде перераспределения налоговых доходов, но еще дать и мультипликативный результат – через сопутствующее развитие современной инфраструктуры в регионах сформировать новые рабочие места», – полагает эксперт.

Финансовый и налоговый специалист Эльвира Митюкова рассказала Business FM, что среди ее клиентов из крупного строительного бизнеса некоторые уже перевезли головной офис из Москвы в Санкт-Петербург.

«Из хорошего – это экономия в части аренды. Если говорить про тот же Санкт-Петербург или регионы, арендная оплата значительно ниже. Каждый год растут заработные платы. Самый большой скачок заработных плат у нас

в Москве. Если организация переезжает в регион, она начинает набирать новую команду. Соответственно, получается, заработные платы там значительно ниже, нежели в Москве, и за счет этого у нас тоже наблюдается экономия», – перечисляет она.

А КАК ЖЕ СТОЛИЦА

Специалисты Центра региональной политики РАНХиГС Владимир Климанов и Александр Игорев еще в 2024 году оценили возможные эффекты от перемещения компаний, писали «Ведомости». В аналитической записке эксперты отмечали, что «чрезмерная концентрация» крупных организаций в столице приводит к диспропорциональной ситуации – значительная часть их налоговых поступлений остается в Москве, в то время

как фактическая деятельность ведется в отдаленных регионах.

По мнению депутата Мосгордумы Александра Даванкова, серьезных последствий для экономики Москвы от переезда крупных компаний не будет. Об этом он рассказал «Московской газете».

«Город огромный, с мощной и диверсифицированной экономикой. Да, речь идет о тысячах сотрудников, но на фоне 13-миллионного города это скорее точечные изменения, чем тектонические сдвиги. Москва давно стала сверхконцентрированным центром всего – и госуправления, и бизнеса. И сейчас мы видим попытку эту гиперцентрализацию немного сбалансировать. Переезд госкомпаний – это не про ослабление Москвы, а про усиление страны в целом», – считает Даванков.

Куда переезжают компании



КТО УЖЕ ПЕРЕЕХАЛ

1 июля 2025 года «РусГидро» сообщила о завершении релокации своей штаб-квартиры из Москвы в Красноярск. В крупнейший город Восточной Сибири переехало более 40% работников московского офиса компании, включая всех руководителей, а рабочие места в Москве были ликвидированы.

По словам представителей компании, помимо исполнительного аппарата, из столицы России в Красноярск перемещены девять компаний группы «РусГидро», среди которых компания ИТ-блока, а также строительная, энергосбытовая и сервисные организации.

На момент релокации в штаб-квартире «РусГидро» в Красноярске работало свыше 900 сотрудников. Всего в исполнительном аппарате и в релоцированных компаниях в новом офисе будет работать около 1,5 тысячи человек.

В 2025 году в рамках исполнения поручения президента России свой головной офис перенес в Ярославль и банк ПСБ. Несмотря на то, что проект по переезду только стартовал, банк уже начал реализовывать различные проекты, в том числе по развитию социальной инфраструктуры Ярославской области.

По итогам 2025 года ПСБ вошел в число крупнейших налогоплательщиков региона: в Ярославль уже дополнительно к имеющимся ранее трудоустроены свыше двух тысяч сотрудников банка, в связи с чем объем отчислений в бюджет региона вырос более чем в два раза по сравнению с годом ранее. В планах на 2026 год увеличить эту цифру до 2500 человек, а к 2030-му – довести общее число релоцированных специалистов до 5000.

Вместе с сотрудниками в регион планируется переезд их семей, что создаст дополнительный запрос на жи-

лье, образование, медицину и другие социальные сервисы. В банке отмечают, что развитие городской среды закономерно повлияет на рост потребительского спроса, в том числе на ипотеку и кредитные продукты, что усилит позиции ПСБ на местном рынке.

Некоторые компании переехали в другие регионы еще раньше. Тем более что инициативы о переносе крупнейших игроков в другие города обсуждались даже 10 лет назад.

В частности, работникам московского офиса «Башнефть» было предложено переехать в Уфу, где и зарегистрирована компания, в связи с ликвидацией офиса в столице. По словам представителей самой компании, московский филиал не работает с 2015 года, в связи с чем весь административный персонал был переведен в Уфу.

Еn+ Group также поддержала тренд на децентрализацию. В конце 2020 года она заявила о переводе части сотрудников головного офиса из столицы в Иркутск, а в 2021 году начала строительство центрального офиса в этом городе. Объем инвестиций оценивался в 500 млн рублей.

«Наша компания была одной из первых, кто принял решение о переводе части сотрудников из столицы в Сибирь, ближе к основным активам. Вопрос с дефицитом необходимых офисных площадей мы решаем самостоятельно. Надеемся, что реализация таких проектов будет способствовать комплексному изменению городской среды и внедрению новых современных стандартов», – говорил тогда Антон Бутманов, директор по устойчивому развитию Еn+ Group.


Многие компании выбрали для переезда Санкт-Петербург, поскольку ведут основную деятельность или имеют производственные мощности именно в Северной столице.

5000
СПЕЦИАЛИСТОВ
ПСБ ПЕРЕЕДУТ
В ЯРОСЛАВЛЬ
К 2030 ГОДУ

В 2021 году штаб-квартира Объединенной судостроительной корпорации перебазируется из Москвы в Санкт-Петербург, выполняя более раннее поручение президента России. В интервью после переезда председатель совета директоров ОСК Георгий Полтавченко указывал, что более 350 человек теперь работают в городе на Неве, но свыше ста сотрудников все еще остаются в Москве.

«В Северную столицу переместилась, в частности, большая часть сотрудников департамента гособоронзаказа, работающего с военной тематикой, департамента военно-технического сотрудничества, а также специалисты, занимающиеся гражданскими заказами (в том числе их продвижением на рынках и контрактацией), – рассказывал Полтавченко. – Многие не смогли или не захотели переезжать – это совершенно понятная ситуация, ведь у людей могут быть свои планы. К сожалению, в таких случаях нам приходилось со специалистами расставаться и искать им замену среди петербуржцев или представителей других регионов».

Тогда же, в 2021 году, в Санкт-Петербурге перерегистрировался «Газпром». До этого в городе «прописались» дочерние компании, например «Газпромрегионгаз» и «Газпромэкспорт». Процесс перерегистрации других «дочек» идет уже не один год и продолжается до сих пор.

Известно, что с 2020 по 2024 год группа «Газпром» перечислила в бюджет Санкт-Петербурга налогов на сумму около 460 млрд рублей (по заявлению представителей самой группы). Это почти десятая часть от всех доходов бюджета города за пятилетний период (5,2 трлн рублей). 



**ФАКТОРИНГОВОЕ
ПОЛЕ**

Ассоциация факторинговых компаний (АФК) собрала свежие цифры о том, как завершился год российский рынок факторинга – финансовой услуги для бизнеса, которая позволяет получить оплату от банка или факторинговой компании сразу после отгрузки товара с отсрочкой платежа. На 1 января 2026 года в портфелях игроков рынка было сосредоточено почти 2,9 трлн рублей. Это чуть скромнее данных прошлого года (–3%). Такая ситуация имеет свое логичное объяснение: крупные компании – клиенты банков и факторов – исчерпали положенные лимиты на выдачу заемных средств и на отсрочку платежей.

Текст: Елена Гостева

ДОРОСЛИ ДО ПРЕДЕЛЬНОЙ ПЛАНКИ

По сути, факторинг – это способ получить деньги сразу за уже отгруженный товар или выполненную работу за определенную комиссию. Вся сделка обычно предусматривает наличие трех участников – это компания-поставщик, компания-покупатель и сам фактор (тот самый финансист, чаще всего банк).

Умеренный рост – свидетельство того, что рынок факторинга сталкивается с серьезными ограничениями. Это происходит в связи с несколькими причинами.

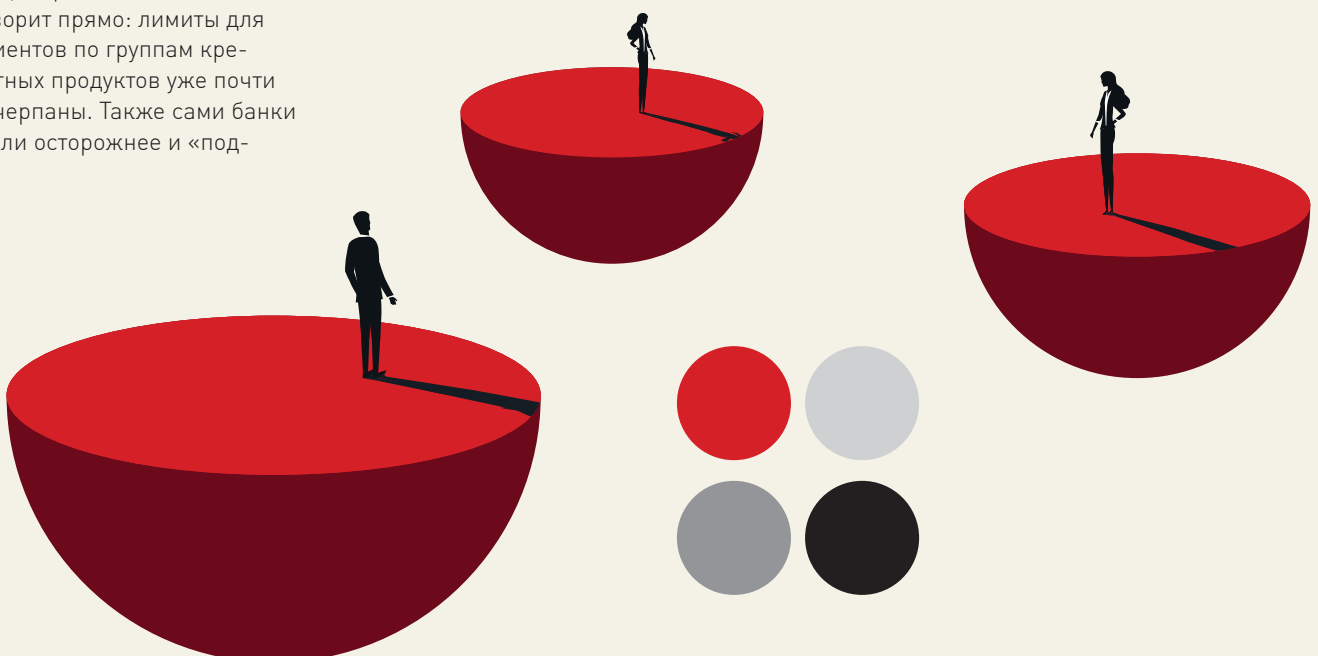
Дмитрий Шевченко из АФК говорит прямо: лимиты для клиентов по группам кредитных продуктов уже почти исчерпаны. Также сами банки стали осторожнее и «под-

кручивают гайки» в управлении рисками. Плюс к этому существенная доля крупных факторинговых портфелей исторически завязана на нефтегазовые и промышленные компании, к которым Банк России как регулятор ужесточил требования.

ЦИФРЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

По итогам 2025 года совокупный портфель российских факторов показал околонулевую динамику после прироста более чем на 30% в 2024-м, говорит старший директор

по банковским рейтингам агентства «Эксперт РА» Владимир Тетерин. Ключевой причиной охлаждения рынка являются высокие ставки. Напомним, что в прошлом году ставка ЦБ доходила до 21% годовых и весьма долго на этой отметке держалась. При этом в текущем году у нас есть все шансы увидеть куда более оптимистичную динамику по мере того, как вслед за ключевым индикатором Банка России постепенно снижается стоимость денег в экономике, полагает эксперт.



В то же время инвестор в нежилую недвижимость Михаил Зак не исключает, что для факторинга откроются новые отрасли и ниши, где можно будет применять отсрочку платежа. Изменение бизнес-модели самих факторинговых компаний, ранее традиционно работавших с крупным бизнесом, на более рискованную, но более маржинальную модель работы с бизнесом поменьше мы наблюдаем уже сейчас.

Банки, являющиеся ключевыми игроками факторингового рынка, зачастую рассчитывают прибыль не в разрезе продуктов, а в разрезе клиентов. Поэтому соотношение ставок по кредиту и по факторингу можно назвать весьма условным, отмечает в то же время Владимир Тетерин. Кроме того, на это соотношение влияет множество других факторов: ценовая конкуренция между участниками рынка, наличие и качество обеспечения по кредитам и так далее.

Поэтому выходом в данной ситуации может стать привлечение новой клиентуры на факторинговые услуги.

Тем более что количество компаний-клиентов на рынке заметноросло. За весь 2025 год факторингом вос-

пользовались почти 21 тысяча клиентов – это на две тысячи организаций, или на 11%, больше, чем в предыдущем году.

Дела с международным факторингом сложились не так оптимистично. Экспортный сегмент ужался до 16 млрд рублей к январю (–39% за год), а импортный сохранился примерно на прежнем уровне (11 млрд). Любопытная деталь – по сравнению с ситуацией на октябрь оба международных направления заметно оживились: рост портфеля здесь составил примерно треть за последний квартал года. То ли экспортеры нашли новые возможности в конце года, то ли банки и факторы вернулись к ним после затишья.

ФАКТОРИНГ ПРОТИВ КРЕДИТА

Какие у факторинга плюсы перед обычной ссудой?

Во-первых, чтобы подключиться к факторингу, не надо быть финансовым гигантом – даже довольно небольшая компания может без проблем пройти отбор.

Во-вторых, факторинг не «бьет» по кредитной истории и не увеличивает долговую нагрузку.

В-третьих, никакого залога или лишних спра-

вок – деньги выдаются под контракт.

Достаточно единожды организовать работу с фактором и дальше регулярно получать под будущие продажи новые транши ликвидности. А все риски неплатежа останутся на стороне покупателя.

В чем отличие от кредита? Если компании необходимо предоставить банку отчет о том, куда потрачены кредитные средства, то факторинг открыт для любых целей пополнения оборотных средств.

Можно ли дебитору работать сразу с несколькими факторами? Да, закон здесь либерален – никто не запрещает разделять риски между разными игроками рынка. Ведь и кредит можно брать в разных банках.

Существует несколько видов факторинга:

1. С регрессом. Если покупатель «забыл» заплатить, возвращать долг придется поставщику.

2. Безрегрессный. Все проблемы улаживает фактор (банк или специализированная факторинговая компания) – для поставщика это спокойствие во всем диапазоне сделки.

3. Закупочный. Идеален для крупных сетевых магазинов – им важно быстро рассчитываться с поставщиками.



4. Фактор маркетплейса.

Специализированная услуга для продавцов больших онлайн-площадок (даже Wildberries с Ozon пользуются такой моделью).

Главное условие проведения факторинговой сделки – услуга должна быть оказана честно, а факт передачи товара или оказания услуги подтвержден документально. Ставка вознаграждения и срок рассрочки определяются индивидуально: кто-то договаривается на отсрочку в неделю-полторы, кто-то делает платежи в течение месяца.

Большинство платформ все чаще допускают гибкие сценарии работы: поставщик подтверждает свой вклад самыми минимальными бумагами – даже без ответной подписи второго участника сделки решение о финансировании может быть принято оперативно.

При этом список документов для запуска типового договора выглядит следующим образом:

- учредительные документы юридического лица;
- баланс;
- оборотно-сальдовая ведомость;
- пакет контрактов или договор о намерениях.


Для закупочных схем иногда может потребоваться дополнительный пакет документов.



ПОЧЕМУ МСБ ВЫБИРАЕТ ФАКТОРИНГ

Это быстрый «антистресс» для кассы фирмы – можно покрыть любые кассовые разрывы буквально за пару дней без бюрократии, считает Михаил Зак. Например, компания выпускает сезонную партию товара перед Новым годом – все клиенты просят отсрочку оплаты до конца декабря или января. Чтобы не прекращать работу на несколько месяцев в ожидании оплаты, подключают факторинг и продолжают жить обычной деловой жизнью.

Весь смысл тут как раз в скорости оборота денег: где-то можно опустить цену чуть ниже ради крупного заказа, но зато риск невыплаты перекладывается на плечи опытного финансиста.

Современный факторинг стал чем-то вроде умного ассистента для бизнеса – тихо обеспечивает компанию «быстрым кислородом» тогда, когда его остро не хватает. Однако важно внимательно выбирать партнера и отдавать себе отчет в нюансах каждой схемы сотрудничества, универсальных решений все еще нет ни у кого на рынке. 

СОВРЕМЕННЫЙ ФАКТОРИНГ СТАЛ ЧЕМ-ТО ВРОДЕ УМНОГО АССИСТЕНТА ДЛЯ БИЗНЕСА – ТИХО ОБЕСПЕЧИВАЕТ КОМПАНИЮ «БЫСТРЫМ КИСЛОРОДОМ» ТОГДА, КОГДА ЕГО ОСТРО НЕ ХВАТАЕТ

ПАВЕЛ САМИЕВ:

«В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ МЫ УВИДИМ СДЕРЖАННЫЙ РОСТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ»

Отечественный бизнес за последние годы сталкивался как с внешними, так и с внутренними вызовами, преодолевая административные и санкционные «стены». Особенно непросто далось это малому и среднему бизнесу. О том, как живет и справляется с новыми сложностями МСБ сейчас, «ПСБ Деньги» поговорил с председателем комитета «Опоры России» по финансовым рынкам Павлом Самиевым.

➔ Беседовала Анна Дубровская

На ваш взгляд, какие препятствия стоят перед бизнесом в России?

Если мы говорим про малый бизнес, то сейчас не самый простой период для предпринимателей. Особенно если акцентироваться на малых и микропредприятиях в разных сферах.

Ключевые вызовы и риски для бизнеса в России связаны с падением спроса в потребительских секторах, в сфере

услуг, даже в ресторанном бизнесе, то есть по всему спектру.

Бизнесу также тяжело продолжать работать в аналогичном режиме, что и годом ранее, из-за неплатежей и задержек платежей со стороны заказчиков и контрагентов. Кроме того, растет административная и налоговая нагрузка.

Все эти нюансы влияют на микробизнес существенно, чем на средний или крупный бизнес.

Согласно индексу RSBI, который показывает состояние деловой активности малого и среднего бизнеса в России, 2025 год завершился на пике. С чем это было связано и какие настроения у бизнеса сейчас? Действительно, индекс показывал достаточно хорошую динамику в определенный момент. Это было связано и с удовлетворением отложенного спроса и с тем, что многие производственные предприятия получили хороший





импульс с точки зрения импортозамещения. Здесь не обошлось и без бюджетного импульса, который тоже дал определенный спрос на продукцию производственных отраслей в целом и машиностроения в частности.

Рост деловой активности в декабре также был связан со снижением ключевой ставки. Это напрямую стимулировало восстановление продаж и инвестиционную активность.

Я бы сказал, что сейчас мы находимся в слабопозитивной зоне. С одной стороны, показатели лучше, чем можно было

ожидать. С другой стороны, это не самые высокие для бизнеса оценки за весь период наблюдения. Думаю, в ближайшее время мы увидим сдержанный рост предпринимательской активности.

Долгое время наилучшую динамику деловой активности показывала сфера производства, но с конца 2025 года лидирует сфера услуг. Почему поменялся лидер и кого вы видите лидером 2026 года?

Спрос просаживается, кредитная доступность не растет – вот

почему производственный сектор чувствует себя хуже, чем та же сфера услуг. Так называемое переукрепление рубля тоже негативно сказалось именно на производственных отраслях, потому что они конкурируют с импортом, который зачастую в относительном выражении становится доступнее.

Если ситуация с курсом изменится или если начнется хотя бы какое-то восстановление спроса, возможно, в отдельных сегментах производственных отраслей снова подтянутся вверх. Но пока этого не происходит, в лидерах остается сфера торговли и услуг. За исключением ресторанной сферы и общепита – они тоже сейчас находятся в своеобразном стрессе.

В настоящее время бизнесу получить кредит в банке стало сложнее. В частности, вместо необеспеченного кредитования банки все чаще предлагают кредиты под залог недвижимости. На ваш взгляд, какие причины у этого тренда?

Доступность кредитов действительно не очень высокая, и речь не только о ставках. Целый ряд факторов влияет на доступность кредита для бизнеса, в том числе регуляторные факторы, то есть макропруденциальные надбавки, различные параметры, которые ограничивают активность банков в кредитовании.

«Сейчас мы находимся в слабопозитивной зоне»

Очевидный вывод – пока что регулятор совершенно четко дает понять, что не считает возможным расширение кредитования. Скорее всего, он опасается роста проблемных активов. Соответственно, в целом ограничивает динамику кредитования.

При этом я бы не сказал, что рост различных отраслей сдерживает именно недоступность кредитования или низкий уровень одобрения в нем, как считают некоторые эксперты. Дело в совокупности факторов.

Сферы торговли и услуг остаются лидерами по выдачам в сфере кредитования. Вместе с ними лидерами выступают и компании из категории «Прочие». Они относятся к научной, технической и другой деятельности. Многие компании связаны с проектной деятельностью в девелопменте, инжиниринговые компании, структуры, которые связаны с заказами в военно-промышленном комплексе, частично – ИТ-структуры. Если смотреть на портфель кредитов, то больше всего заемных средств в прошлом году получали именно эти компании. И в этом году они тоже, скорее всего, останутся «у руля».

При этом торговля начинает постепенно увеличивать свою долю как в выдачах, так и в портфеле кредитов. Почему это происходит? Здесь преобладают более короткие кредиты, но эта сфера готова на более высокие ставки. Одновременно на сферу не оказывают такого влияния макропруденциальные надбавки. Поэтому кредитная активность в торговле снижается значительно медленнее, чем в других секторах.

По данным аналитического центра НАФИ, каждый третий предприниматель в России рассматривал покупку готового бизнеса. Как вы считаете,

«ТОРГОВЛЯ НАЧИНАЕТ ПОСТЕПЕННО УВЕЛИЧИВАТЬ СВОЮ ДОЛЮ КАК В ВЫДАЧАХ, ТАК И В ПОРТФЕЛЕ КРЕДИТОВ. ЗДЕСЬ ПРЕВАЛИРУЮТ БОЛЕЕ КОРОТКИЕ КРЕДИТЫ, НО ЭТА СФЕРА ГОТОВА НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ СТАВКИ»


каким предпринимателям стоит открывать свой бизнес, а каким – покупать уже готовый?

В принципе, покупка готового бизнеса и раньше рассматривалась многими предпринимателями в качестве достаточно интересного варианта неорганического роста для того, чтобы увеличить свою долю на рынке, зайти в какие-то клиентские ниши или сегменты, в которых собственный бизнес не так представлен. Это позволяло увеличить охват, рыночную позицию, повысить диверсификацию бизнеса и так далее.

Сейчас к этой мотивации прибавляется также то, что из-за проблем с маржинальностью и ресурсами для вложений в развитие разные бизнесы выставляются на продажу. Для многих инвесторов это возможность купить неплохой бизнес по не очень высокой цене. На текущий момент мы скорее видим рынок покупателя, чем рынок продавца. И эта тенденция наблюдается в разных сегментах. Думаю, это главный фактор, почему предприниматели сейчас больше рассматривают покупку нового бизнеса, а не органический рост существующего.

В настоящее время немногие компании готовы инвестировать в искусственный интеллект. Как вы оцениваете перспективы внедрения ИИ российским бизнесом? И какие преимущества может дать такое внедрение?

Я считаю, что практически во всех отраслях, включая финансовые, производственные и торговые, есть какая-то ниша для того, чтобы эффективно внедрить искусственный интеллект и за счет него действительно оптимизировать многие процессы и улучшить качество работы, попутно получив существенную экономию.

Внедрение ИИ зачастую может быть ключевым конкурентным преимуществом для многих компаний в ближайшее время. Скорее всего, скепсис компаний может быть связан с двумя факторами. Первый – необходимость достаточно больших инвестиций для получения заметного эффекта от внедрения ИИ. Второй – недоверие к базовым моделям ИИ. Сейчас очень много так называемых агентов искусственного интеллекта, которые могут казаться некачественными, так как работают пока что с большим количеством ошибок. 



ЕДА ПО КЛИКУ

Еще несколько лет назад заказ готового ужина или продуктов на неделю означал планирование: нужно было либо ехать в супермаркет, либо ждать курьера несколько часов, а то и на следующий день. Сегодня интервал между желанием и его удовлетворением сократился до 15–20 минут. За этой привычной для миллионов пользователей услугой стоит целая индустрия, которую принято называть фудтех (от английского foodtech – «продуктовые технологии»).



удтех объединяет цифровые сервисы доставки, онлайн-заказ продуктов, автоматизацию ресторанов,

умные фермы, альтернативные источники белка и даже роботизированные кухни. Все эти направления связаны единой задачей: оптимизировать путь еды от производства до потребителя. Привычные нам «Самокат», «Яндекс Еда» и «Купер» стали не просто сервисами, а частью повседневности. Как устроена экономика этих гигантов, в чем секрет их роста и с какими вызовами они сталкиваются?

КАК ФУДТЕХ ПРОНИК В НАШУ ЖИЗНЬ

Первое, что нужно понять о современном фудтехе: готовая еда перестала быть прерогативой ресторанов. Согласно исследованию аналитической компании Nielsen, в 2026 году сервисы быстрой доставки продуктов (дарксторы) впервые обошли традиционные супермаркеты по популярности как канал покупки готовых блюд.

Цифры говорят сами за себя: 46% активных покупателей готовой еды в крупных городах теперь используют для этого «Самокат», «Яндекс Лавку» и их аналоги. Это на 16 процентных пунктов больше, чем годом ранее. Супермаркеты опустились на вторую строчку (44%), а замыкают тройку дискаунтеры. Главный драйвер этого роста, основное «ядро» – поколение зумеров и миллениалов: в возрастной группе 18–24 лет доля заказывающих готовую еду через доставку достигает 62%.

Исследование аналитического центра НАФИ показывает, что аудитория готовой еды давно перестала быть нишевой. Подавляющее большинство россиян (76%)

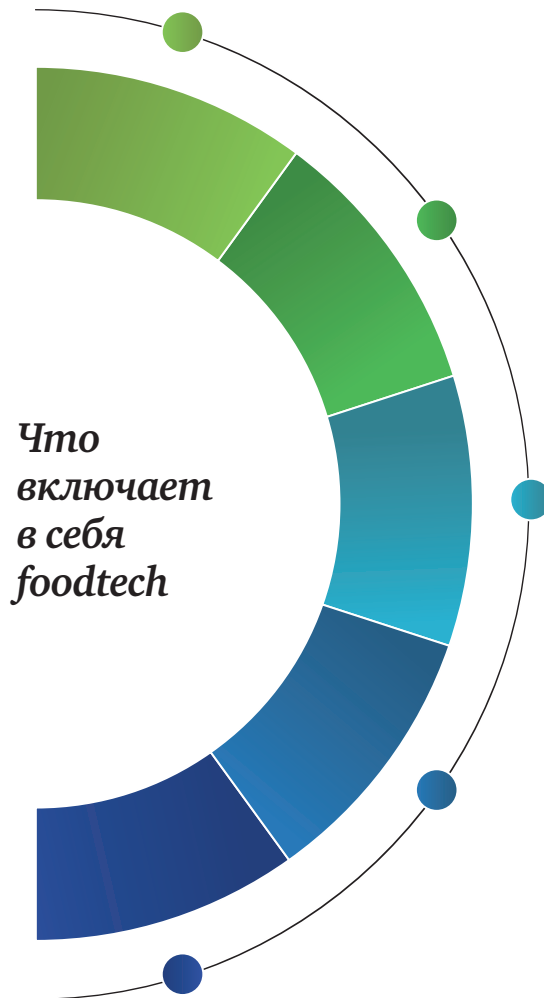
хотя бы раз в жизни покупали блюда навынос. Куда важнее частота: почти каждый второй житель страны (48%) делает это на регулярной основе – не реже одного раза в месяц, а 13% опрошенных и вовсе заказывают готовую еду не-

сколько раз в неделю. Логика тут простая: чем выше скорость жизни, тем чаще заказ.

Интересно и «антиядро» – те, кто пока держится в стороне. Четверть опрошенных (24%) вообще не покупают готовую еду. В основном это люди

Agritech

Технологии, используемые в сельском хозяйстве для повышения урожайности, качества продукции и сокращения расходов



Что включает в себя foodtech

Food delivery

Технологии, оптимизирующие процессы заказа и доставки продуктов питания для потребителей

Kitchen & Restaurant Tech

Технологии, помогающие ресторанам и кафе работать эффективнее, сокращать траты и улучшать качество обслуживания

Next-Gen Food And Drinks

Инновационные процессы изготовления еды и напитков нового поколения

Consumer Apps & Service

Цифровые экосистемы и мобильные приложения, которые улучшают опыт приготовления и потребления пищи



старше 65 лет (42%) и те, кто не работает (32% против 19% среди трудоустроенных).

ГЕОГРАФИЯ ПРИВЫЧЕК

Общероссийские тренды – это вершина айсберга. Если спуститься с уровня страны на уровень отдельных городов, выяснится любопытная деталь: исследования показывают, что гастрономические привычки напрямую зависят от плотности застройки и уклада жизни.

В городах-миллионниках, где рынок готовой еды давно насыщен, а конкуренция между доставками и супермаркетами достигла пика, сформировался свой набор хитов. Здесь наиболее востребованы позиции, не требующие долгого разогрева и сложной сервировки: завтраки, легкие зеленые салаты и первые блюда. Это еда, которую можно съесть прямо на бегу, за ноутбуком в коворкинге или выиграв полчаса сна утром.

В регионах, особенно в городах с населением от 100 тыс. человек, картина другая. Утренние привычки здесь консервативнее: готовые завтраки уступают домашней яичнице или каше. Зато вечерний прайм-тайм принадлежит

магазинному фастфуду. По сути, региональный ретейл здесь успешно закрывает нишу, которую в столице занимают рестораны быстрого обслуживания.

Впрочем, есть и универсальные позиции, объединяющие Москву и малые города. Классические салаты, такие как бессменный оливье, уверенно лидируют в чеке независимо от географии. Ностальгия и привычка к знакомому вкусу работают безотказно.

МЫ ПЕРЕСТАЛИ ХОДИТЬ В СУПЕРМАРКЕТ

История современного фудтеха началась задолго до того, как курьеры с желтыми и зелеными рюкзаками стали привычной частью городского пейзажа. Еще в 2016–2018 годах аналитики зафиксировали аномалию: более 60% всех инвестиций в пищевые технологии приходилось именно на сектор онлайн-заказов и доставки готовой еды. Инвесторы видели будущее там, где обычный потребитель его еще не замечал.

Уже тогда, в доковидную эпоху, сервисы доставки начали менять глобальные правила игры. Американские Uber Eats и DoorDash, немецкий Delivery Hero, британский Deliveroo, а в России – Delivery Club и «Яндекс Еда», – все они в течение нескольких лет переделали взаимоотношения между ресторанами и гостями. Для заведений это означало рост продаж и выход за пределы физической локации, а для потребителей – исчезновение проблемы «хочу быстро и вкусно поесть, но далеко ехать».

Наконец, настоящая революция случилась в период пандемии. Именно локдауны и социальное дистанцирование дали импульс к активному развитию принципиально новой бизнес-модели – dark kitchen («темная кухня»).

Концепция предельно проста и жестока к традиционному общепиту: это рестораны, у которых нет зала для посетителей, вывески, хостес и официантов. Вся инфраструктура – от плиты до упаковочного стола – работает исключительно на доставку. В период изоляции такой формат стал спасательным кругом для ресторанного бизнеса.

После пандемии привычка заказывать еду онлайн сохранилась. Для многих пользователей доставка стала удобной альтернативой походу в ресторан или супермаркет. При этом сервисы продолжают активно расширять географию присутствия – сегодня они работают не только в мегаполисах, но и в региональных центрах.

СЕРВИСЫ ДОСТАВКИ ИЗНУТРИ

Современные фудтех-платформы представляют собой сложные цифровые системы, объединяющие сразу несколько участников рынка: пользователей, рестораны, магазины, а также курьеров и логистические службы.

Когда пользователь оформляет заказ в приложении, система автоматически передает его ресторану. Далее алгоритмы рассчитывают время приготовления блюда, подбирают курьера и строят оптимальный маршрут доставки. При этом учитываются десятки факторов – расстояние, загрузка кухни, расположение курьеров и даже прогнозируемый трафик на дорогах. Такие сервисы требуют развитой технологической инфраструктуры. Алгоритмы машинного обучения анализируют спрос, прогнозируют загрузку ресторанов и помогают распределять заказы между курьерами. Благодаря этому платформы способны обрабатывать миллионы заказов.

Крупные сервисы используют архитектуру микросервисов – множество отдельных

программных модулей, каждый из которых отвечает за конкретную функцию: обработку платежей, рекомендации, логистику или управление заказами. Такая модель позволяет быстро масштабировать платформы и внедрять новые сервисы.

Количество ресторанов, подключенных к сервисам доставки, постоянно увеличивается. По данным отраслевых аналитиков, только к концу 2023 года их число превысило 20 тыс. Одновременно активно развивается сегмент e-grocery – онлайн-продажи продуктов питания. Многие сервисы доставки объединяют заказ готовой еды и продуктов в одном приложении, позволяя пользователям выбирать между ресторанным меню и покупками из супермаркета.

Когда мы говорим о лидерах рынка – «Яндекс Еде» и «Самокате», важно понимать, что это два разных бизнеса с противоположной операционной логикой. И у каждого из них есть свои плюсы и минусы.

«Яндекс Еда» – это классический агрегатор, работающий по модели маркетплейса. У него нет своих ресторанов, но есть технологии и огромная база курьеров. Курьер приезжает в ресторан, забирает заказ и везет клиенту. График максимально свободный: можно выходить на слоты в любое время и в любом районе. Заработок курьера складывается из количества заказов, километража и повышающих коэффициентов (в дождь, праздники).

«Самокат» – это сеть дарксторов, которые работают как мини-склады, полностью принадлежащие компании. Курьер привязан к конкретному даркстору и работает строго в его радиусе (обычно 1,5–3 км). Он не ездит по всему городу, а доставляет товары конкретно с полок этого склада. Здесь чаще всего почасовая оплата, наличие комнат

отдыха на складах и отсутствие жесткой системы штрафов за опоздания, характерной для агрегаторов.

Отдельный игрок на рынке – доставка из супермаркетов. Если агрегаторы и дарксторы борются за скорость в центрах городов, то «Магнит», «Пятерочка» и «Перекресток» решают другую, не менее важную, задачу: они первыми распространяют фудтех в регионы, где до недавнего времени о доставке продуктов за 30 минут могли только мечтать.

КУРЬЕРЫ: ЖИВЫЕ И МЕХАНИЧЕСКИЕ

Одним из ключевых элементов фудтех-инфраструктуры стали курьеры. Именно они обеспечивают так называемую «последнюю милю» – доставку заказа непосредственно клиенту.

Рост сервисов доставки привел к резкому увеличению спроса на курьеров. По данным отраслевых исследований, количество вакансий для линейного персонала в сегменте ретейла и FMCG за 2023 год выросло примерно в 2,5 раза.



Магнит, как магнит

Один из наиболее показательных кейсов 2025 года продемонстрировал бизнес-формат «Магнит Доставка». Спустя год после начала расширения географии проекта доля малых городов с населением до 100 тыс. человек в общем обороте сервиса впервые превысила 12%. За год «Магнит Доставка» подключила более 500 новых населенных пунктов. Самый маленький из них – поселок Западный в Челябинской области с населением 197 человек. Самый удаленный – поселок Щельяюр в Республике Коми (2,8 тыс. жителей). Всего с момента старта проекта в малых городах было доставлено свыше 4,3 млн заказов.

При этом парадоксально, что интерес к профессии среди соискателей падает. Согласно данным «Яндекс Доставка» за 2025 год, количество поисковых запросов «работа курьером» сократилось почти на треть по сравнению с предыдущим периодом. Люди перестают рассматривать эту сферу как заработок, хотя объемы заказов продолжают бить рекорды.

Из-за высокой конкуренции за сотрудников компании доставки вынуждены повышать выплаты и предлагать гибкие условия работы. Платформы повышают ставки, добавляя бонусы. Результат: средний доход московских курьеров летом 2025 года оказался почти на 30% выше, чем годом ранее. Профессия курьера уверенно вошла в тройку самых высокооплачиваемых рабочих специальностей. В городах-миллионниках средний месячный заработок перешагнул отметку в 150 тыс. рублей.

Параллельно компании начинают внедрять новые технологии доставки. Логичным продолжением гонки за скорость стала попытка полностью исключить человека из финального звена логистики. И если еще пару лет назад роботы-курьеры воспринимались как технологическое чудо, то сегодня это



полноценный, хоть и точечный, игрок на рынке.

Пионером здесь выступил «Яндекс». В ноябре 2019 года его роверы начали возить документы по инновационному центру «Сколково». Сегодня география несравнимо шире. В 2024–2025 годах проект вышел на принципиально новый уровень: X5 Group и «Яндекс» запустили совместную роботизированную доставку продуктов. Теперь заказы из супермаркетов и ресторанов, оформленные в приложениях «Яндекс Еда» и «Деливери», могут привезти шестиколесные аппараты. Услуга для пользователя полностью бесплатна, даже более того – выгодна: за курьера нужно доплатить. Тем не менее эта технология пока что сильно ограничена по географии.

По данным мэрии Москвы, на начало 2026 года коммерческие доставки выполняли

около 200 роботов, которые суммарно проехали более 1,8 млн км в автономном режиме и выполнили свыше 850 тыс. заказов. Но это только начало – власти столицы ожидают роста флота до 3 тыс. единиц к концу 2026 года. Сам «Яндекс» в рамках годового отчета озвучил еще более амбициозные планы – 5 тыс. роботов-курьеров в текущем году.

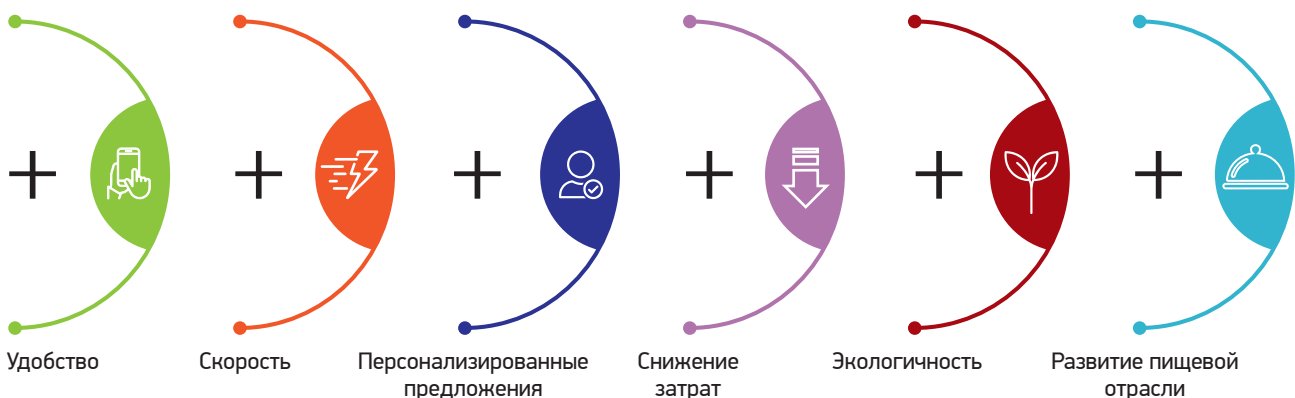
Почему такой оптимизм? Роботы выгоднее людей – годовое содержание одного ровера на 49–66% дешевле, чем одного курьера. Плюс сами их корпуса становятся мобильными рекламными поверхностями.

БУДУЩЕЕ ФУДТЕХА

Когда мы говорим о фудтехе, легко увлечься футуристическими картинками: роботы на каждом углу, еда, напечатанная на 3D-принтере, и полное исчезновение привычных супермаркетов. Реальность, как это часто бывает, сложнее и интереснее. 2026 год становится поворотным: отрасль входит в фазу «рационализации инноваций», когда громкие обещания уступают место экономически эффективным и масштабируемым решениям.

В 2025 году объем мирового рынка фудтеха впервые

Плюсы фудтеха



превысил 228 млрд долларов. Это только промежуточный этап: по прогнозам Verified Market Reports, к 2030 году рынок достигнет 621,7 млрд долларов, а среднегодовой темп роста (CAGR) составит около 10%. Российский рынок не отстает от глобальных трендов: в 2025 году, по данным «СберБизнес Live», его объем составил 1,2 млрд долларов, а оборот только доставки еды в 2024 году достиг 600 млрд рублей, причем доля онлайн-заказов в общепите уже сейчас составляет 35%.

«Рынок готовой еды и связанных с ним сервисов продолжает расти. Рост связан сразу с несколькими факторами. Во-первых, ускоряется ритм жизни – у людей остается меньше времени на приготовление еды. Во-вторых, увеличивается число небольших домохозяйств, где готовить ежедневно становится менее рационально. В-третьих, рынок активно расширяет ассортимент и предлагает потребителям все более разнообразные решения – от готовых блюд до наборов для разных сценариев питания», – указывают эксперты аналитического центра НАФИ.

ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Роботизация перестает быть диковинкой. Если раньше мы говорили об отдельных роботах-курьерах, то теперь речь идет о комплексной автоматизации. Ожидается, что к 2026 году доля автоматизированных решений (вендинговые аппараты с горячей едой, роботизированные кафе) в сегменте B2B достигнет 20%. Такие форматы сокращают издержки на 30% и ускоряют обслуживание до пары минут.

Еще одним популярным направлением становится развитие персонализированного питания. Некоторые

→ **От 400 млрд до 1,5 трлн долл.** – оценка глобального рынка фудтех.

→ **6%** – ежегодный средний рост мирового рынка.

Источник: Lucky Hunter

сервисы уже тестируют системы, которые могут подбирать рацион с учетом образа жизни, состояния здоровья и предпочтений пользователя. Также развивается рынок альтернативных продуктов, например растительного мяса и других инновационных источников белка.

«В ближайшие годы развитие фудтех-индустрии будет определяться несколькими долгосрочными трендами. С одной стороны, продолжит усиливаться запрос на удобство и экономию времени. С другой стороны, будет расти значимость качества продуктов, натуральности и персонализированного подхода к питанию. Питание постепенно становится частью более широкой экосистемы заботы о здоровье и образе жизни. Поэтому компании, которые смогут сочетать удобство цифровых сервисов с прозрачностью состава, качеством продуктов и персонализированными предложениями, будут находиться в наиболее выигрышной позиции на рынке», – считают в аналитическом центре НАФИ.


Несмотря на быстрый рост, фудтех-индустрия сталкивается и с рядом серьезных вызовов. Одним из главных остается высокая стоимость логистики: доставка еды требует развитой инфраструктуры, большого количества курьеров и сложных технологических систем. При этом многие компании вынужде-

ны частично субсидировать стоимость доставки, чтобы оставаться конкурентоспособными. Проблемой становится рост себестоимости продуктов и упаковки. В последние годы рестораны и сервисы доставки сталкиваются с увеличением расходов также на сырье и логистику.

НОВЫЕ НОРМЫ

Еще один фактор, способный изменить расстановку сил сильнее, чем дефицит курьеров или скачки цен на продукты, – грядущее введение обязательных санитарных норм для готовой еды, продающейся в магазинах и через доставку. В Минпромторге России при участии Роспотребнадзора активно прорабатывают этот вопрос.

Рынок готовой еды в России растет фантастическими темпами – по разным оценкам, на 20–30% ежегодно. К 2028 году его оборот в сегментах ретейла и общепита может достичь 9 трлн рублей. Ретейлеры все активнее отвоевывают территорию у традиционных кафе и ресторанов. Только за первое полугодие 2025 года продажи готовой еды в Х5 выросли на 38%, в «Магните» – на 31%, в «Ленте» – на 28%. Эксперты пищевой промышленности не могли прогнозировать такую масштабную часть рынка.

Сегодня существуют два разных СанПиНа: для общепита и для торговли. И второй из них изначально не предусматривал приготовления и продажи готовой еды. Получается, что достаточно назвать себя магазином, чтобы работать по менее строгим правилам. Сейчас для готовой еды действуют лишь рекомендации Роспотребнадзора. Новое регулирование может сделать их обязательными требованиями. 

228

МЛРД
ДОЛЛАРОВ
ДОСТИГ
ОБЪЕМ
МИРОВОГО
РЫНКА
ФУДТЕХА
В 2025 ГОДУ

600

МЛРД
ДОЛЛАРОВ
ПРЕВЫСИТ
ОБЪЕМ
РЫНКА
К 2030 ГОДУ

2026

2025

НАЛОГОВЫЙ КРУГОВОРОТ



Последняя налоговая реформа 2025–2026 годов значительно влияет на требования к российскому бизнесу. Что изменилось для индивидуальных предпринимателей (ИП) и компаний на «упрощенке» (УСН) и к чему нужно подготовиться в ближайшие годы.

Текст: Елена Гостева

ПОРОГ ДОХОДОВ ИП ДЛЯ НДС

Раньше лимит по доходу, после которого «упрощенцы» должны были платить НДС, составлял 60 млн рублей в год. Главное было нечаянно не перескочить эту планку. С 2026 года эта сумма «срезается» до 20 млн а дальше – еще ниже: до 15 млн в 2027-м и всего 10 млн в 2028 году. Это уже совсем другие для бизнеса цифры, на которые в том числе может влиять рост курса рубля по отношению к доллару или евро.

Лимит будет считаться по итогам года: превысили норму в 2025-м – уже с января 2026-го обязаны платить НДС. Это касается всех доходов, поэтому если налогоплательщик одновременно работает на УСН и патенте, то доходы нужно суммировать.

КАК НА ПРАКТИКЕ

Если вы небольшая фирма или ИП с доходом до 20 млн рублей в год, то освобождены от НДС автоматически (уведомлять никого не нужно). Новый бизнес тоже живет без НДС, пока не выберет свой лимит первого года жизни.

Но как только вы переходите через этот порог, с первого числа следующего месяца начинают действовать новые правила игры. Теперь отчетность будет обширнее, а времени на ее подготовку уйдет больше.

«Есть также нюанс со ставками. Если вы стали платель-

щиком НДС, можно выбрать стандартные 22, 10 или 0% либо льготные 5 и 7%. В первом случае сумму налога можно сокращать за счет входного НДС по своим расходам, во втором – платить меньше процента, зато вычеты не применяются (хотя на «доходы минус расходы» их можно списать). Выбор фиксируется просто в первой сданной декларации», – напоминает юрист, специализирующийся на помощи малому бизнесу, Дмитрий Тушин.

СТРАХОВЫЕ ВЗНОСЫ ЗА СЕБЯ

Это тот самый платеж ИП «за себя», которого никак нельзя избежать. Взносы вы обязаны платить ежегодно, даже если бизнес не идет. В 2025 году

сумма повысилась до 53,6 тыс. рублей (против 49,5 тыс. годом ранее). Принцип простой: государство каждый год индексирует положенный в бюджет минимум.

Последний срок уплаты теперь не конец декабря, а чуть раньше: нужно внести взносы до 28 декабря. Можно платить как одной суммой ближе к сроку, так и частями каждый месяц или по иному удобному графику.

Фиксированные страховые взносы «за себя» за 2026 год составят 57,4 тыс. рублей.

Старая прибавка за доход свыше 300 тыс. рублей осталась: все так же считаем еще 1% сверху при превышении лимита.

Особый случай – для ИП на новых территориях (республики Новороссии): у них ставка гораздо ниже и без доплаты процента с превышения.



Ставки НДС для бизнеса на УСН

- От 60 до 250 млн рублей – 5% без права на вычет входящего НДС.
- От 250 до 450 млн рублей – 7%.
- Свыше 450 млн рублей – 10 или 20% с правом на вычет входящего НДС.

НОВЫЕ НАЛОГИ ДЛЯ ИП

По большинству привычных режимов правила в 2025 году значительно не поменялись. Так, работающим по патенту нужно только следить, чтобы доход не превысил обновленные лимиты (теперь учитывать надо данные за два года), оставлен единый налог на сельхозпроизводителей, а режим автоматизированной «упрощенки» распространяется все шире.

Одно из новшеств – туристический налог. Но подавляющему большинству бизнесов он пока не грозит, если только вы не сдаете жилье отдыхающим на курортах.

А вот 2026 год принес изменения. Российские власти запланировали провести комплексное обновление налоговой системы. Госдума 20 ноября 2025 года приняла соответствующие изменения в законодательство.

Некоторые из них коснутся буквально каждого, кто занимается бизнесом, а другие особенно затронут тех, кто привык работать по «упрощенке» или патентам.

С первого января 2026 года к НДС добавили два процента. Ставка основного налога на добавленную стоимость выросла сразу до 22%. То есть все – от крупных закупок промышленного оборудования для предприятия до чашки кофе – стало чуть более дорогим для бизнеса по части налоговой нагрузки. Для компаний на НДС даже пара процентов может повлиять на всю финансовую модель.

Знаменитый льготный тариф страховых взносов за работников – те самые



15% вместо обычных ставок – теперь станет доступен лишь некоторым предпринимателям: он сохранится в списке отраслей, утвержденных правительством. Прочие малые и средние компании возвращаются к старым процентам расходов на сотрудников в размере 30%.

ИТ-сектор тоже уже почувствовал разницу. Ставка взносов для его представителей до этого времени была на уровне 7,6%. Теперь ставка равняется на общую льготную и вырастает почти вдвое – сразу до 15%, напоминает налоговый консультант, специалист по ИТ-сфере Александр Авдеев.

«Это увеличит нагрузку на зарплатные проекты диджитал-команд и поставит под вопрос часть конкурентных преимуществ отечественных софт-компаний», – считает эксперт.

Аудитор Анаит Назаретян обращает внимание, что у предпринимателей появится возможность заранее оповещать налоговую о предполагаемых платежах НДФЛ и страховых взносах даже за целый год вперед, чтобы не заниматься этим ежемесячно. Зато если

срок уплаты налога попадает на праздник или выходной, платить нужно строго в последний рабочий день.

Для граждан ЕАЭС прогрессивный НДФЛ становится нормой. Речь про Армению, Беларусь, Казахстан и Кыргызстан. Им назначают такую же прогрессивную шкалу по подоходному налогу на российском рынке труда: от 13 до 22% в зависимости от дохода. Для нерезидентов стандартная ставка НДФЛ остается неизменной – 30%. Она применяется к большинству доходов, напоминает Дмитрий Тушин.

Также растут акцизы на алкоголь, сигареты и сладкие газировки, включая остальные подакцизные товары.

Даже если директор собственного ООО или ИП не получает официальную зарплату, новая норма обязывает начислять взносы хотя бы с уровня МРОТ (текущей «минималки»).

Патенты станут менее доступными для больших оборотов. Если раньше патент позволял мелким «розничникам» и перевозчикам грузов вести бизнес легально при достаточно высоком денежном потоке, то новые лимиты дохода станут жестче. Право работать по патенту сохранится лишь у малых игроков, остальные переходят либо к стандартным режимам налогообложения, либо ищут другой статус.

При пересчете единого налогового счета (ЕНС) не станут учитывать суммы задолженностей, которые предприниматель сейчас оспаривает в суде и пока по ним нет окончательного решения.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ ИП

Если ваша выручка скоро подберется к новым порогам по УСН или ПСН (лимиты по ним снижаются с каждым годом), нужно быть готовым к обязательному переходу на НДС.

27 093

РУБЛЯ В МЕСЯЦ — МИНИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР
ОПЛАТЫ ТРУДА В РОССИИ С 1 ЯНВАРЯ 2026 ГОДА.

Если вы в первый раз превысили лимиты и не заметили этого, вам разрешат отказаться от льготной ставки НДС один раз в первый год.

Привычная льгота по страховым взносам исчезает практически для всех сфер бизнеса индивидуальных предпринимателей, кроме так называемых приоритетных.

«Про самозанятых напрямую закон ничего нового не пишет, но весь спектр новых ограничений подталкивает наиболее мелких предпринимателей пересмотреть свой статус – возможно, будет выгоднее вернуться в самозанятые», – считает Анаит Назаретян.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Что касается налога на прибыль, для классических ИП ничего не меняется: они его не платят. Для организаций же ставка выросла до 25%. Кто

С 1 января 2025 года в России действует прогрессивная шкала налога на доходы физических лиц (НДФЛ), состоящая из пяти ступеней. Вместо прежней системы – 13% с доходов до 5 млн рублей и 15% с суммы свыше – теперь действует следующая градация:

- до 2,4 млн рублей – 13%;
- от 2,4 млн до 5 млн рублей – 15%;
- от 5 млн до 20 млн рублей – 18%;
- от 20 млн до 50 млн рублей – 20%;
- свыше 50 млн рублей – 22%.

работает на ОСНО как предприниматель, также должен быть готов к прогрессивной шкале по НДФЛ.

НАЛОГОВЫЕ КАНИКУЛЫ

Для впервые зарегистрированных ИП на УСН или патенте действуют налоговые каникулы. Если предприниматель попадает в нужный вид деятельности по региональному закону (список утверждает местная дума каждого региона), два первых календарных года можно вообще не платить основной налог (ставка по нему будет ноль). Однако если зарегистрироваться под самый конец года, первый период «сгорит» быстрее.

Каникулы работают пока только для ограниченного круга профессий и видов бизнеса, а условия определяют региональные власти – например, долю профильных доходов или максимальное число сотрудников. [🔗](#)



МИР



ПЛАТЕЖНЫХ
СИСТЕМ

Visa и Mastercard, UnionPay и RuPay, «Мир» – услугами этих платежных систем пользуются миллионы людей по всему миру. Что мы знаем о них и появится ли в Европе еще один конкурент для уже известных участников рынка?

Текст: Елена Гостева

Границы между странами стираются, а между платежными системами – наоборот, становятся четче.

Пока одни сервисы захватывают целые континенты, другие делают ставку на локальные особенности. Как выглядит глобальная карта платежей сегодня и куда она движется завтра?

ВСЕМ ИЗВЕСТНАЯ VISA

Visa Inc. – американская транснациональная компания. Ее сервисы лежат в основе ассоциации с тем же названием. А акции компании с 2013 года входят в расчет основного фондового ориентира – индекса Доу-Джонса.

Интересный нюанс: сам бренд Visa принадлежит американской компании с офисом в Фостер-Сити, тогда как европейским делом управляют представители из Лондона – банк за банком через отдельную европейскую структуру, пользуясь технологиями и лицензиями материнской Visa Inc.

Масштабы Visa действительно поражают: оборот по картам оценивается в 8–15 трлн долларов в год, количество выпущенных карт – минимум в 5 млрд штук. Платежи с помощью Visa проходят через 15 тысяч банков-партнеров и принимаются почти в любом уголке земли – если там есть

терминал. А мощность процессинговой сети позволяет Visa обрабатывать больше 65 тысяч операций каждую секунду. При этом за 25 лет через сеть Visa прошло 3,3 трлн операций.

Финансовые показатели только подтверждают масштаб. Капитализация Visa Inc., по последним данным, составляет более 600 млрд долларов США.

MASTERCARD: ВТОРОЙ ВЕЛИКАН

Mastercard – еще один лидер глобальной платежной экономики. Когда карта BankAmericard от Bank of America, из которой потом и «выросла» Visa, начала преобразовывать рынок, банки-конкуренты собрались вместе ради своего продукта Interbank / Master Charge (так сначала назывался будущий Mastercard). Все развитие Mastercard – это во многом про агрессивные инновации и умение конкурировать с самой Visa.

Сейчас с брендом Mastercard работает свыше 22 тысяч банковских организаций по всей планете. География впечатляет:

больше 200 стран, логотип системы можно встретить чуть ли не на каждой улице мегаполиса или даже в неприметном кафе у океана.

Примерно пятая часть платежных карт всего мира функционирует под брендом Mastercard. На российском рынке доля Mastercard тра-



Капитализация Visa Inc. составляет более 600 млрд долларов США, а Mastercard – 520 млрд долларов

диционно держалась выше средней мировой и доходила до 35% всех карт страны.

Финансы Mastercard чуть скромнее, чем у Visa, – капитализация компании оценивается в 520 млрд долларов.

В ЧЕМ РАЗНИЦА

Если попытаться свести к потребительскому опыту различие между двумя системами, то для платежей в долларах стабильно чуть выгоднее будет Visa, Mastercard более «лоялен» в этом плане к операциям в евро. В России в начале XXI века даже было популярно мнение, что для путешествия в Азию стоит взять с собой карту Visa, а в Европу – Mastercard.

На практике большинство пользователей редко замечают разницу, разве что путешественники или те, кто часто делает покупки за рубежом. Но банки действительно под-

бирают партнерство, исходя из своих «валютных привычек».

РОССИЙСКАЯ, СВОЯ

Платежная система «Мир» стала отечественным ответом на крупные зарубежные платежные системы с 2015 года, представив собственную инфраструктуру для карточных

операций и выпуск пластиковых и виртуальных карт. Расчеты внутри России ведутся здесь исключительно в рублях.

Интересный момент из исследований Школы управления Сколково: еще летом 2021 года карты «Мир» впервые обошли по охвату населения России своих международных коллег, став

Немного истории

Первые советские пластиковые карты Visa получили спортсмены-олимпийцы, отправлявшиеся на Игры в Сеул в 1988 году. Сбербанк стал первым участником международной системы, а банкоматы, принимающие карты Visa, появились уже к 90-м годам. На начало 2022 года больше двух сотен российских банков работали по технологии Visa, а выпущено в России было свыше 130 миллионов карт – их принимали даже на самых дальних окраинах страны.





основным платежным средством для 42% опрошенных. Это был своего рода психологический рубеж – теперь национальную систему стали еще больше рассматривать как полноценную замену мировым гигантам.

Дальше темпы только ускорялись. К октябрю 2022 на руках у россиян оказалось уже 113 млн карт «Мир». Доля системно увеличивалась год от года: чуть больше трети рынка в 2021-м, около 39% в 2022-м, а к концу 2023-го на эту систему приходилось уже свыше половины (51,6%) всех выпущенных карточек и операций по ним.

Пока основные операции по картам «Мир» касаются преимущественно российского рынка. За рубежом многие привычные возможности остаются недоступными, например оплата в большинстве иностранных интернет-магазинов. Тем не менее стали появляться

отдельные исключения: местами картой можно расплатиться в Турции или некоторых странах СНГ, при этом с «Миром» сотрудничают даже такие гиганты, как AliExpress.

За последние несколько лет «Мир» превратилась из формальной национальной системы для узких задач в абсолютно массовый инструмент для расчетов практически любого масштаба внутри России. И хотя до универсальности Mastercard или Visa еще далеко, развитие идет быстрым темпом.

«Мир» превратилась в абсолютно массовый инструмент для расчетов практически любого масштаба внутри России

АЗИАТСКИЕ ДРУЗЬЯ

Почему за рубежом вообще появляются альтернативы Visa и Mastercard? Дело в том, что местные игроки не хотят отдавать возможную прибыль и контроль над своими внутренними транзакциями в чужие руки – особенно если речь идет о сотнях миллионов пользователей.

UnionPay – пример наглядный и амбициозный. Ее история началась в 2002 году, когда Китай вплотную занялся созданием собственной международной платежной



системы: проект курировали Госсовет и Центробанк страны. На старте в компанию вложились более двухсот различных банков. Через 13 лет UnionPay уже обходила по объему операций такие гиганты, как Visa и Mastercard, хотя львиную долю всего потока все равно составляли операции внутри Китая. Даже сейчас карты принимают почти в 200 странах, но иностранный трафик составляет менее одного процента от суммарных платежей.

В 2005 году китайские карты впервые стали принимать в США. Через пару лет UnionPay выпускал «пластика» в мире больше, чем другие платежные системы. Было даже сформировано специальное международное подразделение – UnionPay International. А к 2015 году UnionPay был признан мировым лидером по числу операций.

В Индии большинство карточных транзакций закономерно не «выезжает» за границу, поэтому было принято

решение создать собственную платежную систему – RuPay – и не платить посредникам.

Локальная система появилась весной 2012 года при поддержке главного резервного банка страны. Превратить indian rupee и payment в узнаваемый бренд получилось довольно быстро. Сейчас RuPay обслуживает вообще все банкоматы Индии и почти

Больше сотни

Спустя десять лет с момента появления, в 2025 году, национальная платежная система «Мир» имела суммарный оборот в 101 трлн рублей. По картам системы за это время прошло уже 86 млрд операций между банками.

любой терминал для оплаты покупок.

Сначала RuPay отвечала примерно за пятую часть всех индийских транзакций, но прошли годы – и компания захватила больше половины рынка. Уже к концу 2020 года каждая вторая карта страны была выпущена именно этой платежной системой. Теперь речь уже идет вовсе не о символической национальной системе, а о полноценном лидере индустрии внутри страны.

МИРОВОЙ ТРЕНД

Заметная тенденция: соседние государства Центральной Азии тоже активно строят свои собственные платежные мосты без участия американцев или европейцев. Летом 2025 года, например, Кыргызстан и его «Элкарт» и Узбекистан и его UZCARD договорились запустить прямые переводы между системами – деньги можно пересылать через мобильные приложения напрямую. Чуть позже еще один шаг вперед сделали HUMO (тоже Узбекистан) и «Элкарт»: теперь их карточки взаимно работают друг у друга в странах.

Получается движение сразу по нескольким фронтам: каждая страна хочет сама владеть инфраструктурой финансовых потоков внутри своих границ – чтобы деньги оставались в местной экономике, комиссий было меньше и отчетность за рубежом никому предоставлять было не нужно. Появление реальных альтернатив мировым гигантам позволяет местным игрокам чувствовать себя куда спокойнее на фоне любых глобальных потрясений.

В связи с этим встает вопрос – быть или не быть в Европе отдельной платежной системе? Предпосылки для этого есть.

Зависимость от иностранных платежных сервисов создает значительные риски для фи-

нансовой стабильности внутри Европы. Несмотря на наличие эффективных национальных инструментов для оплаты операций внутри отдельных стран еврозоны, проблема заключается именно в отсутствии надежного международного решения, которое способно «сшивать» различные технологии в единое европейское целое. Такое мнение недавно выразила руководитель Европейской банковской ассоциации (EBA) Мартина Ваймерт в интервью изданию Financial Times. Она подчеркнула важность скорейшего развития трансграничных платежных механизмов, особенно учитывая неопределенность геополитической обстановки и возможные санкции против отдельных государств.

Ваймерт обратила внимание на необходимость объединения усилий крупнейших европейских банков, чтобы создать конкурентоспособную международную альтернативу таким гигантам, как Visa и Mastercard. Среди участников инициативы значимые игроки континента, например BNP Paribas и Deutsche

Bank. Уже запущенная ассоциацией европейская цифровая платформа Wego быстро набирает популярность и имеет амбициозные планы расширения. Возможно, именно она станет плацдармом для новой создаваемой платежной системы.

Ряд опрошенных ПСБ экспертов считают, что разговоры о европейской платежной самостоятельности – в большей степени проекция геополитических рисков. Европа понимает, что платежные системы – инструмент давления на экономику, поэтому создание собственной системы станет прежде всего политическим решением.

При этом на ее создание может уйти до пяти-семи лет при активном включении регулятора и его же давлении. Потребуется вливание существенных средств в разработку программного обеспечения, кибербезопасность, создание брендинга и маркетинга новой системы, интеграцию ее с банками и магазинами.

Спрос на новый платежный инструмент будет зависеть



476,5

МЛН КАРТ «МИР» БЫЛО
ВЫПУЩЕНО НА 1 ЯНВАРЯ 2026

от конъюнктуры. Если Visa и Mastercard не станут накладывать санкции, то бизнесу и гражданам не потребуется искать им альтернативу, и тогда новой системе придется придумать, чем привлечь банки и партнеров: например, околоулевыми тарифами на этапе входа либо налоговыми льготами для бизнеса. 



ИСКУССТВО ЗАРАБАТЫВАТЬ И ТРАТИТЬ

Почему важно повышать уровень финансовой грамотности граждан и какие финансовые инструменты в России являются самыми популярными, рассказывает Юлия Ковалева, руководитель проектов по развитию финансовой культуры ПСБ, ментор проекта «Женское лидерство в инвестициях».



Повышение финансовой грамотности – важная часть жизни современного потребителя. Финансовая

культура населения выступает не только гарантией личного благополучия, но также одним из драйверов экономики.

ПСБ уже много лет реализует масштабную программу повышения финансовой и инвестиционной культуры граждан. Это комплекс обучающих мероприятий, в рамках которого через тренинги, деловые игры и семинары у аудитории формируются практические навыки и рациональная модель финансового поведения.

С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Одним из стратегических направлений деятельности ПСБ долгое время является предоставление банковских сервисов, обеспечивающих рост благосостояния работников предприятий оборонно-промышленного комплекса и военнослужащих. Поэтому в числе первых инициатив по повышению финансовой грамотности была запущена программа для военнослужаж-

щих. Она создавалась на основе глубокого анализа их запросов и реализовывалась через выездные тематические семинары в воинских частях по всей стране. Адаптация контента под профессиональную специфику аудитории была обязатель-

ной, в частности по вопросам бюджетного планирования, военной ипотеки и кибербезопасности.

В 2023 году была утверждена государственная «Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года». С учетом нее мы стали фокусироваться на содействии организациям и ведомствам в формировании финансово грамотной корпоративной культуры в коллективах. Постепенно были реализованы программы и для других клиентских сегментов – предприятий оборонно-промышленного комплекса и организаций бюджетной сферы.

Сейчас все эти инициативы консолидированы под единым кобрендом банка и Академии ПСБ – «Искусство зарабатывать и тратить» (ИЗиТ). Проект представляет собой нефинансовый сервис, который интегрирован в комплексное зарплатное предложение банка и позволяет работодателям сочетать заботу о финансовом благополучии персонала с иными мерами социальной поддержки. В программу включены семинары, деловые игры для сотрудников и специальное обучение для HR-специалистов. С 2019 года



«Женское лидерство

в инвестициях» – это инициатива банка ПСБ, запущенная в 2022 году при поддержке Совета Евразийского женского форума и вошедшая в план Национальной стратегии действий в интересах женщин России. Это практико-ориентированный проект, который помогает женщинам уверенно делать первые и последующие шаги в мир инвестиций. Проект объединяет обучение с реальными инструментами через «Магазин инвестиций», поддержку экспертов, менторов, а также создает сообщество, где участницы делятся опытом. Проект снимает страхи и барьеры, показывает понятные женщинам модели финансового поведения и мотивирует активнее управлять своими деньгами.



в программах повышения уровня финансовой грамотности от ПСБ приняли участие более 160 тыс. человек.

В рамках проекта «Искусство зарабатывать и тратить» применяется мультиформатный подход к обучению и других клиентов банка. Для работников организаций, которые являются нашими клиентами, мы проводим специализированные семинары по ключевым темам: как планировать бюджет, где хранить сбережения, как защищаться от уловок мошенников, получать налоговые вычеты и многое другое.

Активно используются интерактивные форматы, в частности деловые финансовые игры «Время денег» и «Время денег. Богатыри». Они направлены на развитие у взрослых и детей практических умений в использовании финансовых инструментов, управлении сбережениями и кредитами, а также на формирование ответственного отношения к инвестициям. Игры проводятся как на мероприятиях, так и на внешних площадках. С 2023 года мероприятия совокупно собрали более 2,8 тыс. участников.

Еще одним образовательным продуктом является мультсериал про семью Денежкиных, который в доступной форме моделирует и разбирает типовые финансовые ситуации и способствует принятию грамотных решений у зрителя. Контент постоянно пополняется новыми эпизодами и рассчитан как на индивидуальный, так и на семейный просмотр.

В качестве отдельного направления реализуется курс «Управление финансовым благосостоянием сотрудников» для HR-специалистов. Он предоставляет инструментарий для



ЮЛИЯ КОВАЛЕВА,
руководитель проектов
по развитию
финансовой культуры
ПСБ, ментор проекта
«Женское лидерство
в инвестициях»

оценки и развития финансовой грамотности персонала, прогнозирования и решения сложных финансовых ситуаций в коллективе. В результате обучения HR-менеджеры получают навыки самостоятельной разработки и внедрения корпоративных программ по развитию финансовой культуры персонала, используя как внутренние ресурсы, так и экспертизу банка.

Основной тренд, который мы наблюдаем сейчас, – высокая востребованность игровых подходов в вопросах финансового просвещения граждан. Это позволяет взрослой аудитории выйти за рамки привычных поведенческих моделей в безопасной экспериментальной среде. Работодатели часто рассматривают такой формат как элемент командообразования, при этом руководители финансовых и HR-служб особо отмечают его практическую значимость для сотрудников, например, в распределении заработной платы. Важно, что освоение принципов грамотного распоряжения доходами и формирование финансовой подушки безопасности помогает сотрудникам избегать сложных финансовых ситуаций. В итоге это позитивно сказывается и на производительности труда.

Финансовая культура населения выступает не только гарантией личного благополучия, но также одним из драйверов экономики

Помимо игр, мы активно используем интерактивное онлайн-обучение и видеоформаты, которые обеспечивают гибкость и доступность обучения.

Теперь о планах на будущее. Ключевое направление для нас – усиление практического применения знаний. В этом контексте мы совместно с Академией ПСБ запустили мобильное приложение для планирования и ведения бюджета «Время считать». Его функционал помогает пользователям планировать крупные покупки, рассчитывать размер финансовой подушки безопасности, выявлять и оптимизировать слабые зоны семейного бюджета. Развитие данного приложения остается нашим приоритетом, в том числе на текущий год.

ЗОЛОТАЯ ЛИХОРАДКА НОВОЙ ЭПОХИ

Еще недавно вложения в золото для частного инвестора в России в основном сводились к двум вариантам: покупке физического металла и открытию обезличенного металлического счета – ОМС. Ситуация меняется. Все большую роль начинают играть фонды драгметаллов, а вместе с ними и другие биржевые и цифровые инструменты.

Текст: Лев Павленко

Смещение хорошо видно по итогам 2025 года. Совокупный объем сделок с драгоценными металлами на Московской бирже вырос более чем в три раза и превысил 3 трлн рублей. Одновременно заметно вырос сегмент коллективных инвестиций: чистый приток средств в паевые инвестиционные фонды драгметаллов увеличился в четыре раза и достиг 7 млрд рублей.

На фоне роста цен на золото, когда его стоимость на мировых биржах превышала 5,4 тыс. долларов США за унцию, возникает вопрос: мы наблюдаем временный ажиотаж или формирование новой культуры сбережений? А также способны ли биржевые и цифровые инструменты занять то место, которое раньше занимали слитки и ОМС?

АНАТОМИЯ РЕКОРДНОГО СПРОСА

Обновление исторических максимумов по золоту более 50 раз за 2025 год ожидаемо привлекло внимание розничных инвесторов. Но нынешний спрос отлича-

ется от того, что происходило в предыдущие кризисы, когда металл часто покупали на эмоциях и как реакцию на резкий рост неопределенности.

Директор по стратегии ИК «Финам» Ярослав Кабаков отмечает, что за этим движением стоят глубокие структурные изменения в поведении капитала.

«После нескольких лет высокой волатильности валют, акций и облигаций золото все чаще рассматривается не как спекулятивный инструмент, а как элемент базовой архитектуры портфеля – страховка

от геополитических и инфляционных рисков», – говорит он.

Сужение спектра доступных защитных инструментов в иностранных валютах привело к тому, что золото де-факто приняло на себя роль универсального эквивалента стоимости и «твердой валюты» внутри России.

Инвесторы массово переходят от эмоциональных покупок к осознанному формированию позиций через профессиональные финансовые инструменты. Количество частных лиц, заключающих сделки с драгметаллами на Мосбирже,



в 2025 году достигло 150 тысяч, а общая стоимость чистых активов золотых биржевых паевых инвестиционных фондов приблизилась к 53,2 млрд рублей.

Кроме того, профиль самого «золотого» инвестора «взрослеет». Генеральный директор УК «ПЕРАМО ИНВЕСТ» Ольга Мещерякова характеризует эту аудиторию как «новых тактиков». Несмотря на то, что их привел на рынок тренд, они используют инструменты с низкими спредами.

«Как только цена чуть проседает, они, скорее, докупают, а не бегут в панике», – говорит Мещерякова. Такое поведение свидетельствует, что золото закрепились в сознании россиян как долгосрочный стратегический выбор, а не краткосрочная спекуляция.

ЗАКАТ ЭПОХИ СЛИТКОВ И ИЛЛЮЗИИ ОМС

Сегодня оба наиболее популярных инструмента – физическое золото и обезличенные металлические счета – стремительно теснятся фондами: биржевыми и открытыми ПИФ. Эффективность того или иного инструмента при этом оценивается через призму доходности и инфраструктурных издержек.

«Выбор между золотым ПИФ, ОМС и физическим металлом – не поиск лучшего инструмента, а точное определение своей цели и принятие на себя конкретного набора рисков», – заявляет Ольга Мещерякова.

Спред, или разница между ценой покупки и продажи, физического золота в банках может достигать 10–20%, что делает инструмент наиболее подходящим для формирования долгосрочной финансовой подушки. К тому же слитки и монеты требуют затрат на хранение и несут риски утраты товарного вида, где любая царапина ведет к дисконту при обратном выкупе.



3 ТРЛН

РУБЛЕЙ СОСТАВИЛ
СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ
СДЕЛОК С ДРАГОЦЕННЫМИ
МЕТАЛЛАМИ
НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ
В 2025 ГОДУ

Обезличенные металлические счета устраняют проблему физического хранения и снижают спреды в среднем до 2–7%, однако таят в себе скрытые угрозы. Главный риск ОМС заключается в том, что это лишь обязательство, которое не защищено Агентством по страхованию вкладов (АСВ). В моменты острой рыночной турбулентности банки склонны резко расширять спреды, предупреждают эксперты.

На этом фоне золотые ПИФ выглядят наиболее практичным вариантом. Пай фонда – ценная бумага, обеспеченная физическим металлом или привязанная к биржевому кон-

тракту GLDRUB_TOM, которая хранится в специализированном депозитарии. Спред по ним не превышает 0,5%, а комиссии за управление варьируются от 0,5 до 1,5% в год. Более того, при удержании паев свыше трех лет инвестор получает право на льготу долгосрочного владения (ЛДВ), освобождающую доход от НДФЛ.

Отвечая на вопрос о полноценной замене, эксперты констатируют: для сценариев инфляции, девальвации или обвала фондового рынка ПИФ работают столь же эффективно, что и слитки, но без их издержек.

ЧЕГО ЖДАТЬ

Ярослав Кабаков считает, что при продолжении роста цен на золото приток инвесторов в этот актив сохранится. Однако он предостерегает от слепого оптимизма.

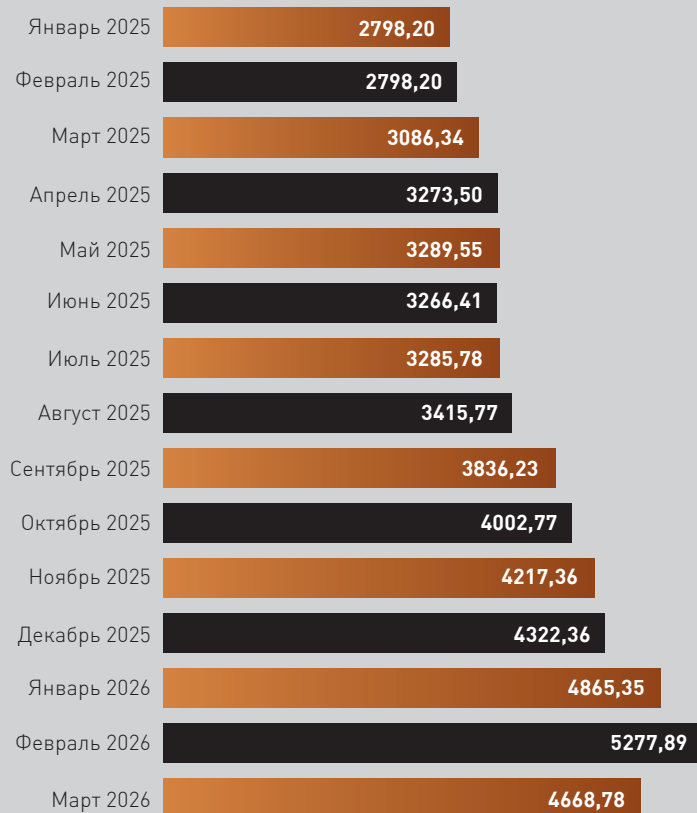
«Чем сильнее и быстрее рост, тем выше вероятность эмоциональных входов на локальных пиках. История сырьевых рынков показывает, что после импульсных ралли коррекции на 10–20% не являются чем-то исключительным», – отмечает эксперт.

Стоимость золота за тройскую унцию на конец месяца (в долларах США)

В краткосрочных шоках ликвидности золото может падать вместе с рынком – особенно если инвесторы массово закрывают позиции для покрытия маргинальных требований, дополняет он.

Подобные распродажи наблюдались в начале пандемии 2020 года и в фазы геополитических обострений. Сила золота раскрывается на средне- и долгосрочном горизонте, когда рынки «переваривают» шок и на первый план выходят инфляционные ожидания и недоверие к валютам.

Важно понимать границу: золото отлично защищает от потери покупательной способности на горизонте 3–5 лет, но как инструмент мгновенной страховки от внутридневного падения рынка может дать сбой, указывают эксперты.



Источник: Investing.com



до **20%****ДОХОДИТ РАЗНИЦА МЕЖДУ
ЦЕНОЙ ПОКУПКИ И ПРОДАЖИ
ФИЗИЧЕСКОГО ЗОЛОТА В БАНКАХ**

Ольга Мещерякова настаивает на жесткой дисциплине: оптимальная доля золота в любом виде в портфеле розничного клиента не должна превышать 10–15%. Выход за пределы лимита ведет к недополучению доходности от акций, поскольку металл сам по себе не генерирует денежный поток.

Некоторые эксперты также рекомендуют входить в позиции со стратегией усреднения – равными долями в течение года, что сглаживает риск покупки на локальном ценовом пике.

ЦФА ОТ ЗОЛОТОДОБЫТЧИКОВ

Среди новых инструментов для инвестирования в золото выделяются ЦФА – цифровые финансовые активы. В отличие от криптовалют и криптозолота, которые функционируют в децентрализованной «серой» зоне и не имеют конкретного ответственного лица в юрисдикции РФ, ЦФА строго регулируются Федеральным законом № 259-ФЗ и выпускаются на лицензированных платформах.

Одним из пионеров в этом сегменте стала компания «Селигдар», предложившая рынку гибридный продукт.

«Частным инвесторам предлагается в портфель альтернатива обезличенным металлическим счетам, без спреда в 2–5%, с привязкой к прозрачному биржевому индексу цены на золото и с процентным доходом 5–6% годовых», – объясняет механику Владимир

Костюков, заместитель директора по стратегии и интеграции ПАО «Селигдар».

В 2025 году такие инструменты приносили вкладчикам 18% за счет высоких купонных ставок.

Принципиальное отличие ЦФА от ПИФ заключается в том, что в фонде инвестор опосредованно владеет физическим металлом на бирже, принимая на себя лишь рыночный и инфраструктурный риск. В случае же с «цифровой золотой облигацией», по выражению Костюкова, инструментом выступает обязательство добывающей компании. Соответственно, инвестор берет на себя кредитный риск конкретного бизнеса: падения добычи, санкций и аварий, получая взамен премию в виде купонного дохода.

Костюков считает, что инструмент не заменит физический металл в роли безусловной «подушки безопасности» до тех пор, пока не появится бесшовный механизм обмена «цифры» на физический слиток, над чем золотодобытчик сейчас активно работает. Однако для доходной части портфеля ЦФА представляют собой уникальную альтернативу, позволяющую получать дивиденды от актива, который исторически считался беспроцентным. 📈



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

«Первое, что стоит отметить: золотые фонды очень популярны среди инвесторов по всему миру. Об этом говорит объем металла, находящегося в распоряжении золотых ETF, который составляет более 111 млн унций. Если говорить о золотых ПИФах как замене физическому золоту и ОМС, то у них стоит отметить некоторые существенные плюсы. Так, можно выделить скорость совершения операций и ликвидность: чтобы купить или продать пай фонда, достаточно открыть биржевой терминал на телефоне, нажать пару кнопок – и актив уже в портфеле, это их выгодно отличает от физического золота. При этом спред на рынке минимален, а значит, проскальзывание, то есть потери при покупке или продаже пая фонда, тоже будет минимальным. Покупка же физического золота или металла на ОМС связана с банковскими курсами металлов, которые могут быть менее выгодны, чем биржевой, за счет более широкого спреда. Плюс к этому – хранение физического золота несет на себе повышенные расходы при размещении в ячейках либо риски утраты качества, а значит, и цены при личном хранении.

Мы ожидаем, что спрос на все золотые инструменты, включая фонды, продолжит расти. Такое вложение позволяет не только получить доходность за счет роста цены на металл, но и защитить накопления от ослабления национальной валюты. Учитывая текущий рыночный консенсус, предполагающий ослабление национальной валюты, данный инструмент будет актуальным в портфеле. Также, несмотря на то что в последнее время цены на золото скорректировались, на средне- и долгосрочном горизонте металл остается привлекательным для вложений. Так, по нашим оценкам, ближайшей среднесрочной целью по золоту может выступать район 5600–5800 долларов за унцию».

**Среди новых инструментов
для инвестирования
в золото выделяются
цифровые финансовые
активы**

БАЛАНС ВО ВСЕМ

Этой весной можно с уверенностью говорить о том, что мировые финансовые рынки претерпевают значительные изменения. Если в начале года большинство экспертов ожидали умеренный рост мировой экономики, то сейчас геополитическая напряженность на Ближнем Востоке и создает дополнительные риски, и открывает новые возможности. В подобной ситуации инвесторам следует иметь диверсифицированный портфель и тщательно следить за балансом доходности и риска своих инвестиций. О том, как менялся взгляд управляющей компании ПСБ на мировую и российскую экономику, а также на финансовые рынки по итогам первого квартала 2026 года, рассказывает управляющий директор по инвестициям УК ПСБ Николай Рясков.

ПРИНЦИП МАЯТНИКА

Всего три с половиной месяца прошло с момента представления нашей стратегии на 2026 год, а расклад факторов и сценариев на российском и мировом рынках сильно изменился. В связи с событиями на Ближнем Востоке в стресс-сценарии появились новые потенциальные риски, а к оптимистичному развитию событий добавились новые возможности. В базовом сценарии гораздо позитивнее становится прогноз цены на нефть, но возникает дополнительный инфляционный риск из-за глобальных перебоев логистики, и все более противоречивыми начинают выглядеть факторы, влияющие на курс рубля. Пожалуй, единственное, что остается в силе, – это устойчивая тенденция смягчения денежно-кредитной политики со стороны Банка России. Согласно нашим прогнозам, ключевая ставка на конец 2026 года составит 13%.

В начале 2026 года перспективы мировой экономики выглядели в меру благоприятными. Смягчение фискальной политики в США и еврозоне, а также ожидаемое снижение ключевой ставки американской ФРС предвещали некоторое повышение деловой активности. Инфляционные риски в мире оценивались несколько выше обычного, но без угрозы критического ускорения роста цен. Доллар



НИКОЛАЙ РЯСКОВ,
управляющий директор
по инвестициям УК ПСБ



США формировал размеренный нисходящий тренд по отношению к глобальной корзине валют.

События с конца февраля серьезно изменили этот расклад. Сохранение цен на нефть марки Brent в диапазоне 80–100 долларов за баррель само по себе может вызвать торможение роста мировой экономики примерно на 0,5 процентного пункта год к году и рост глобальной инфляции примерно на один процентный пункт. Однако при такой инфляции значительно жестче станет денежно-кредитная политика в большинстве зарубежных стран, что дополнительно сдержит экономический рост и ухудшит оценку финансовых активов.

Эффекты нарушений цепочек поставки и удорожания фрахта с трудом поддаются оценке. К примеру, перебои с поставками из Японии после катастрофы на АЭС «Фукусима-1» в 2011 году привели к серьезным провалам в машиностроении и производстве микроэлектроники по всему миру, что во многом способствовало замедлению темпов роста мирового ВВП на 1–1,2 процентного пункта, по различным оценкам. Так, в первом приближении можно оценить, что при продолжении геополитического конфликта на Ближнем Востоке до мая и далее вероятность спада мировой экономики станет выше, а за взлетом цен на нефть последует их резкое падение, по аналогии с 2008 и 2011 годами. В итоге почти все финансовые активы на мировых рынках существенно снизятся в цене из-за массового закрытия позиций с плечом. Это экстремальный сценарий, которого хотелось бы избежать.

АНТИХРУПКОСТЬ

Возможный оптимистичный сценарий для российской экономики теперь включает сохранение существенных перебоев с поставками энергоносителей с Ближнего Востока при завершении острой фазы конфликта – при этом цена Brent к концу года приблизится к 90 долларам за баррель. Долгосрочный консенсус-прогноз цены на нефть, соответственно, также сдвигается на 15–20 долларов выше. При этом сценарии торможение мировой эко-

номики, рост инфляции и процентных ставок за рубежом остаются достаточно умеренными и не подрывают стабильность финансовых рынков. Для российской экономики инфляционный эффект от сбоя в цепочках поставок оказывается кратковременным и не меняет общего тренда к достижению целевой инфляции 4% годовых. В свою очередь дополнительные доходы от нефтегазового экспорта позволяют государству и госкомпаниям сократить заимствования, помогая ускорить снижение процентных ставок. Экономический рост также получает прибавку за счет увеличения инвестиций в нефтегазовом и связанных с ним секторах. Укрепление рубля сдерживается продажами валюты со стороны Минфина по бюджетному правилу и смягчением денежно-кредитной политики, но по итогам года его курс окажется выше конца 2025 года (78,23 руб. за доллар, по данным ЦБ РФ).

Позитивная переоценка акций нефтегазового сектора выводит индекс Мосбиржи к примерно уровню 4000 пунктов, финансовый сектор также сильнее других выигрывает от снижения ставок и оживления кредитования. Если добавить к этому возможное смягчение внешних ограничений, потенциал по индексу Мосбиржи вырастет до 4500 пунктов или даже выше, но за счет более выраженного укрепления рубля интерес инвесторов в большей степени

сместится от нефтегазового сектора к финансовому.

Заметим, что быстрее всех от роста стоимости барреля Urals выигрывает бюджет: доля налога на добычу в цене увеличивается с удорожанием нефти. При среднегодовой налоговой цене Urals в 75 долларов за баррель и небольшим укреплении рубля дефицит бюджета за 2026 год может оказаться на 1,2–1,3 трлн рублей меньше плана. Тогда можно рассчитывать на значительное сокращение первичного предложения ОФЗ во втором полугодии. Представители ЦБ РФ в своих выступлениях изначально трактовали скачок цен на нефть как источник неопределенности для дальнейшей траектории ключевой ставки. Впрочем, по мере стабилизации цен на нефть на повышенных уровнях это может стать дезинфляционным фактором, позволяющим ускорить смягчение денежно-кредитной политики. В результате ставки по долгосрочным ОФЗ снизятся примерно до 12% годовых, а совокупная доходность вложений в них по итогам года превысит 30%. В случае удорожания нефти одновременно со смягчением санкций мы допускаем снижение ключевой ставки до 7% уже в текущем году, что окажет поддержку как ценам на облигации с фиксированным купоном, так и рынку акций.

В связи с событиями на Ближнем Востоке в стресс-сценарии появились новые потенциальные риски, а к оптимистичному развитию событий добавились новые возможности

Эффект ближневосточного конфликта даже в базовом сценарии повышает ценовой прогноз нефти. Сильное сокращение поставок энергоносителей из региона в течение 6–7 недель заставит потребителей топлива увеличить закупки в оставшуюся часть года для восполнения запасов. Некоторые страны, вероятно, решат поддерживать более серьезные запасы, чем раньше, на случай новых обострений. Восстановление сокращенной в марте добычи нефти и газа в ряде стран Персидского залива займет не один месяц.

Средняя налоговая цена барреля Urals около 65 долларов за 2026 год позволит Минфину уложиться в план по бюджетному дефициту или ограничиться его минимальным превышением. Это уменьшит риск вложений в ОФЗ и рублевые облигации в целом, но вряд ли вызовет сильную позитивную переоценку. Фундаментальная оценка акций больше зависит от долгосрочного прогноза внешней конъюнктуры: если пятилетние ожидания по Brent вырастут на 5–7 долларов за баррель, то влияние на справедливый уровень индекса Мосбиржи будет в пределах 5%. Поэтому здесь тоже скорее можно говорить об уменьшении рисков, чем о росте: при ценах Urals за январь – февраль 2026 года экспорт для российских компаний был на грани убыточности, теперь вероятность повторения такой ситуации выглядит минимальной.

УПРАЖНЕНИЕ В РАВНОВЕСИИ

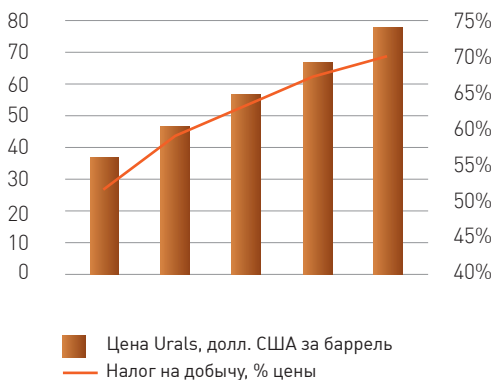
Самым стабильным при почти любом варианте развития событий является прогноз по инфляции. Потребительский спрос достаточно остыл еще в прошлом году и продолжил охлаждение в первом квартале 2026 года. Об этом говорят и индекс потребительских настроений, и финансовые результаты розничных сетей, и их же прогнозы на ближайшее будущее. Большинство компаний запланировали очень умеренное повышение зарплат на 2026 год и вряд ли быстро поменяют свои планы даже при устойчивых 100 долларах за баррель Urals. В экстремальном сценарии затяжного конфликта на Ближнем Востоке значимую поддержку инфляции окажет удорожание импортных товаров из-за нарушений глобальных цепочек поставок. Но и оно будет в значительной мере уравновешено более серьезным укреплением рубля. В самом позитивном варианте сочетания повышенных цен на нефть и смягчения внешних ограничений на инфляцию также будут влиять несколько уравновешивающих друг друга факторов: с одной стороны, крепкий рубль и упрощение импорта приведут к снижению инфляции, а улучшение потребительских настроений и ускоренное смягчение денежно-кредитной политики будут проинфляционными факторами. Во всех случаях инфляция не слишком отклоняется от целевого уровня Банка России (4% годовых), позволяя

продолжать цикл смягчения ключевой ставки.

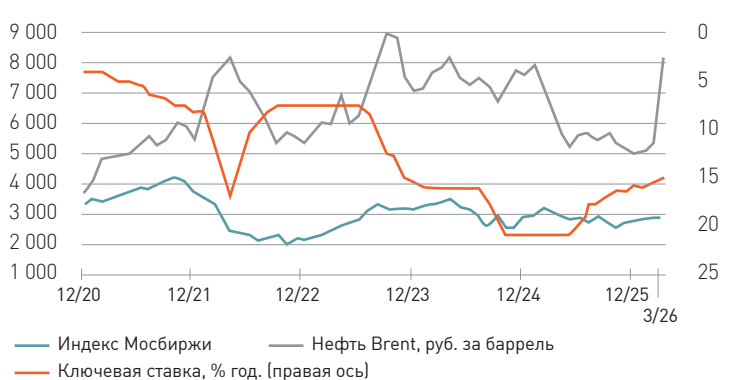
Разброс вероятностей по сценариям будущей динамики рынков остается на редкость большим, как и уровень неопределенности во внешних условиях. Поэтому сбалансированный подход к формированию портфеля является особенно актуальным. Изменения во внешнем мире за последние пару месяцев умеренно сдвигают баланс активов в пользу акций. И делают менее вероятными серьезные ослабления рубля, то есть рублевые инструменты становятся чуть более привлекательными по сравнению с валютными. Рублевые облигации с фиксированным купоном, рублевые флоатеры, акции, валютные облигации и золото – в таком порядке, вероятно, расположатся классы активов в сбалансированном портфеле по убыванию веса, с более высокой долей акций по мере увеличения толерантности инвестора к риску.

Грамотно диверсифицированный портфель должен включать все эти классы активов, чтобы существенно вырасти при позитивном сценарии и избежать серьезных потерь при экстремальном. На наш взгляд, баланс во всем, не только в инвестициях, но и за их пределами, является ключом к успешному и спокойному завершению достаточно непредсказуемого 2026 года. 🇷🇺

РОССИЙСКАЯ НЕФТЬ И НАЛОГ НА ДОБЫЧУ



ФАКТОРЫ ПЕРЕОЦЕНКИ ФОНДОВОГО РЫНКА



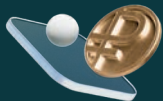
Инвестируйте с защитой

Лёгкий старт с защитой капитала

Подробнее здесь



Акция «Подушка безопасности»



Лёгкий старт

Купите ОПИФ «Финансовая подушка»** от 1 000 ₽ одним платежом



Гарантия защиты

Мы вернём разницу, если цена инвестиций снизится на 30 декабря 2026



14,5%* целевая доходность

Чем больше вкладываете – тем больше может быть результат

Инвестируйте, чтобы принять участие в акции:

с 1 апреля по 30 июня 2026 г.



ПАО «Банк ПСБ» (далее и возможное упоминание в тексте – «Агент», «ПСБ»). Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности № 177-03816-100000, выдана ФКЦБ России 13 декабря 2000 г.

ООО «УК ПРОМСВЯЗЬ» (далее и возможное упоминание в тексте – «УК ПСБ»). Лицензия на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00096 от 20 декабря 2002 г. выдана ФКЦБ России. Лицензия профессионального участника ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами № 045-10104-001000 от 10 апреля 2007 г., выдана ФСФР России. Организатором маркетинговой акции «Подушка безопасности» (далее – Акция) является УК ПСБ. Ссылка на полные Правила акции https://www.upravlyаем.ru/upload/marketing/pravila_akcii_poduska.pdf. Стоимость инвестиционных паев (далее – «паи») может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды (далее – «фонды»). Перед приобретением паев необходимо внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления фондом. Правилами доверительного управления могут быть предусмотрены надбавки к расчетной стоимости паев при их выдаче и скидки к расчетной стоимости паев при их погашении. Взимание надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в паи фондов. Получить информацию о фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления фондами, с иными документами, предусмотренными Федеральным законом от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» и иными нормативными правовыми актами можно по адресу: 115054, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Замоскворечье, Павелецкая площадь, д. 2, стр. 2), тел. (495) 662-40-92, www.upravlyаем.ru. Агент по выдаче, погашению и обмену инвестиционных паев: ПАО «Банк ПСБ» (далее – Агент), тел. (495) 777-10-20. Адреса отделений Агента – на сайте www.upravlyаем.ru. Денежные средства, передаваемые в УК ПСБ в рамках оказания указанных в настоящем сообщении услуг, не застрахованы в соответствии с Федеральным законом от 23 декабря 2003 г. № 177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации». Данная информация не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией, и финансовые инструменты либо операции, упомянутые в ней, могут не соответствовать Вашему инвестиционному профилю и инвестиционным целям (ожиданиям). Агент и УК ПСБ не несут ответственности за возможные убытки в случае совершения операций либо инвестирования в финансовые инструменты, упомянутые в данной информации, и не рекомендуют использовать указанную информацию в качестве единственного источника информации при принятии инвестиционного решения. Расчет доходности произведен в соответствии с нормативными актами Центрального банка Российской Федерации. Ознакомитесь с изменением стоимости пая фондов в соответствии с Указанием Банка России от 02.11.2020г. № 5609-У за 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год, 3 года и 5 лет Вы можете здесь: <https://www.upravlyаем.ru>

Инвестирование в финансовые инструменты сопряжено с рисками. С информацией об УК ПСБ и фондах, содержащей основные сведения о них, их характеристики, включая риски, расходы и комиссии (вознаграждение УК ПСБ) можно ознакомиться в ключевых информационных документах, размещенных на сайте https://www.upravlyаем.ru/disclosure/mutual_funds/.

*Целевая доходность ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка» указана в годовых за период с 01.04.2026 по 30.12.2026 и рассчитана УК ПСБ в базовом сценарии с учетом структуры портфеля фонда (до 40% денежный рынок и до 60% облигации). Целевая доходность не является гарантированной или обещанной, и может быть не достигнута УК ПСБ. Инвестиции в инвестиционные паи сопряжены с рисками. В указанном значении целевой доходности применяется метод математического округления до целого числа. Для целей расчета целевой доходности портфеля ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка» УК ПСБ по каждой ценной бумаге, входящей в состав имущества фонда, рассчитывается её прогнозируемая цена на 30.12.2026, исходя из публичного макропрогноза УК ПСБ, размещённого на сайте www.upravlyаем.ru, и накопленный купонный доход. Для ценных бумаг в составе имущества фонда, которые гасятся внутри периода (с 01.04.2026 по 30.12.2026), в расчёт берется доходность данной бумаги к погашению (по данным Московской биржи), а после погашения данной бумаги считается реинвестирование по прогнозной ставке денежного рынка. Доходность части портфеля ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка», которая постоянно инвестируется в денежный рынок, рассчитывается исходя из прогнозной ставки денежного рынка. Доходность ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка» для участников акции может оказаться ниже целевой годовой доходности. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться. УК ПСБ не гарантирует получение доходности. Результаты инвестирования в прошлом не определяют доходов в будущем. Государство не гарантирует доходности инвестиций в ценные бумаги.

**ОПИФ рыночных финансовых инструментов «Финансовая подушка». Правила фонда зарегистрированы ФСФР России 10.09.2004 за № 0258-74112789.

ИГРА ПО ЧУЖИМ ПРАВИЛАМ

В марте 2026 года Арбитражный суд Москвы оштрафовал франчайзи балетной студии и растяжки Levita на рекордные 15 млн рублей. Причина штрафа – разглашение конфиденциальной информации и отказ от работы по франшизе. Вместе с экспертами смотрим на кейсы предпринимателей, сделавших ставку на узнаваемый бренд.

Текст: Алена Булавка

СКАЗКА С ГРУСТНЫМ И СЧАСТЛИВЫМ КОНЦОМ

История с франшизой студии балета стала одной из самых громких на этом рынке, но далеко не единственной. К тому же в ней еще далеко до финала, поскольку франчайзи обжалует решение Арбитражного суда. Спор заключается в следующем.

Предприниматель Евгений Овчинников в Ленинградской области открыл балетную студию под известным брендом. Когда дело стало успешным, франчай-



В 2025 году

- 3,81 трлн рублей составил оборот рынка франшиз в России (рост на 2,5% по сравнению с 2024 годом);
- 920 млрд рублей составил оборот ста крупнейших франчайзинговых сетей.

Источник: Franshiza.ru

зер потребовал буквально в ста метрах организовать вторую точку. В результате трафик клиентов размылся и убыточными стали обе локации.

По словам представителей Levita, бизнесмен, не сумев продвинуть одну из студий, выставил бизнес на продажу. А когда продавцов не нашлось, сменил вывеску, формально переписав бизнес на жену, и перестал платить роялти франчайзеру.

Овчинников так комментирует в СМИ ситуацию: «Я купил

i

Франчайзи – покупатель франшизы, предприниматель или компания, которая приобретает право работать под брендом франчайзера (владельца франшизы).

Роялти – регулярные, как правило ежемесячные, платежи за право пользоваться чужой интеллектуальной собственностью. Под такой собственностью подразумеваются бренд, торговая марка, технологии, программное обеспечение, книги, музыка, фильмы, изобретения и патенты, бизнес-модели.

Паушальный взнос – единовременный платеж, который франчайзи вносит франчайзеру при заключении договора франчайзинга. По сути, это плата за вход в бизнес-систему, за право использовать проверенную бизнес-модель, товарный знак и другие объекты интеллектуальной собственности франчайзера.



франшизу за миллион и ничего не заработал. Я пришел к ним, имея 15-летнюю машину, которая тогда стоила 200 тыс. рублей, а ушел от них даже без этого. Сегодня взять с меня нечего».

Истории с франшизами, которые не удалось сделать прибыльными, были и до Levita. Анастасия Вязьмина, маркетолог франшиз детского оздоровительного бассейна с морской водой «Киндерпул» и сети детских садов и центров развития «Мишутка», вспоминает следующие практики.

Франшиза «Дока-пицца» бизнесмена Владимира Довганя была одной из первых на рынке, она появилась в 1994 году. За год своего существования сеть успела открыть 750 точек. Проблема только в том, что первый год стал и последним. Почему это произошло? Сам Довгань основной причиной закрытия франшизы назвал неготовность франчайзи следовать рецептуре. В итоге под брендом «Дока-пицца» работали многие заведения с разным качеством продукции. У кого-то пицца была премиум-сегмента, а у кого-то совсем нет.

Другой случай также связан с пиццей. Крупнейший игрок на мировом рынке ресторанов

быстрого питания Domino's Pizza не смог выжить в России. Причина – сложность адаптации к отечественным реалиям. Франчайзи массово жаловались на завышенные закупочные цены и навязывание услуг франчайзером. По мнению региональных партнеров, в маркетинговой стратегии Domino's Pizza Russia совершенно не учитывалась местная специфика, из-за чего франшизные точки несли убытки в сотни тысяч рублей ежемесячно. Проще говоря, компания поставляла в регионы продукцию по московским ценам, а реализовывать требовала по местным, да еще и со скидками.

Но действительно ли у франчайзи так мало прав и стоит ли развивать бизнес сугубо под собственным брендом? Предприниматель из Сибири Николай Погуляев одновременно развивает в Бийске, Новоалтайске и Барнауле сеть автомастерских под собственным брендом и под брендом Fit Service.

«Я не готов делать выбор в пользу франшизы или собственного бренда. Мне нужны две сети, поскольку у них разная аудитория, – говорит предприниматель. – Но, чтобы открыть автосервис по франшизе, нужно

процентов на 20 больше средств, чем под собственным брендом, однако и шансов выжить в этом „океане“ тоже больше».

Бизнес-процессы в двух сетях Николая заметно различаются. Например, в сети Fit Service требуется соблюдение большего количества формальностей.

Николай отмечает, что трудно однозначно утверждать, какая из сетей, собственная или Fit Service, показывает лучшую рентабельность. Результаты варьируются не только год от года, но даже от месяца к месяцу. А в среднем рентабельность обеих сетей находится в диапазоне 10–12%.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

По данным исследования Franchiza.ru за 2025 год, оборот рынка франчайзинга составил 3,8 трлн рублей, рост по сравнению с 2024 годом на 2,5%. Сегодня в России около 4 тыс. франшиз и порядка 550 тыс. франчайзинговых точек. По словам Николая Маркина, директора «Синергия Франчайзинг» (департамент франшиз образовательной корпорации «Синергия»), число запросов в поисковых системах «купить франшизу» и аналогичных формулировок за последнее время упало примерно на 18%. Средняя стоимость лида у франчайзеров – 2–4,5 тыс. рублей в зависимости от ниши. Сделка по франшизе

в среднем тянется 1–2 месяца и требует 5–7 касаний с инвестором, а 63% франчайзеров в 2025 году повышали паушальный взнос (в среднем на 15–20%).

«Рынок живой и большой, но легких денег больше нет. Мы вышли из фазы ажиотажа в фазу профессиональной конкуренции: франшизу больше не покупают импульсивно, ее выбирают как инвестиционный инструмент», – говорит Николай Маркин.

С экспертом согласна и Елена Иванова, основатель и руководитель международной сети образовательных центров «Полиглотики» и проекта развития интеллекта «Футуриум». Она указывает на исследование портала TopFranchise за 2025 год, в котором выделен топ сфер по востребованности и заявкам. Наибольшую долю получил общепит, за ним идут пункты выдачи и торговля табачной и алкогольной продукцией. Также в лидерах по неснижаемому спросу – франшизы детских образовательных центров.

«В 2026 году, как и год, два и пять лет назад, покупка франшизы по-прежнему остается актуальной и выгодной инвестицией. Особенно это касается сферы детского образования», – говорит Елена Иванова.

Несмотря на некоторую стагнацию рынка франшиз, интерес к ним сохраняется. Анастасия

→ 7,6 млн рублей –

средний объем инвестиций в открытие бизнеса по франшизе в России.

При этом в рознице порог входа вырос за год с 4,4 до 7 млн рублей, а в HoReCa и услугах – снизился с 12,7 до 11,2 млн и с 5,7 до 5,2 млн рублей соответственно. Все больше компаний запускают малые форматы (магазины у дома, кофейни to-go, фитнес-студии), что снижает средний размер инвестиций.

Источник: BuyBrand.ru



→ С 20,5 до 26,7%

вырос процент закрытий франчайзинговых точек в сфере услуг за последние три года. За то же время в ретейле этот показатель снизился с 55,6 до 21,5%, в HoReCa – с 18,7 до 18,1%.

Источник: BuyBrand.ru

Вязьмина утверждает, что бизнес по франшизе имеет ряд преимуществ, а именно – за сравнительно небольшую сумму франчайзи получает внаем целый отдел квалифицированных специалистов, они некоторое время работают рука об руку с предпринимателем. И ему всегда есть к кому обратиться за советом, помощью и напутствием.

«Если вы попытаетесь сделать то же самое, что написано в документах франшизы, но самостоятельно, можно поспорить, это вам обойдется дороже, чем паушальный взнос. Доказано, что франшиза экономит от 20% затрат предпринимателя за счет масштабирования, обкатанной модели, договоренностей с подрядчиками и поставщиками, и главное – за счет исключения глупых ошибок. Будьте уверены, франчайзер наступил на свои „грабли“, и вам он уже „подстелет соломки“», – говорит Анастасия Вязьмина. Она также приводит статистику из собственных наблюдений: процент закрытия новых бизнесов – 80–90% в первый год существования, во франшизах эта статистика значительно лучше – менее 14%.

Но здесь есть и свои нюансы. Например, франчайзер строит финмодель (инвестиции, сроки окупаемости и т.д.) сугубо по самым успешным своим точкам, открытым не сегодня, а один-два года назад. Соответственно, обещания оборотов и прибыли могут не иметь ничего общего с реальностью. Даже у сильной франшизы окупаемость будет дольше, чем обещает управляющая компания, а прибыль – ниже.

Кроме того, франчайзер, как правило, контролирует все. Как рассказывает партнер Stardogs Юлиана Андрианова, она с со-владельцем не может самостоятельно подобрать в свои кафе даже сопутствующие товары.

«Может быть, мы хотели бы другого поставщика напитков. Но у нас нет такой возможности, поскольку у франчайзера договор с определенным поставщиком. Мы можем работать только в жестких рамках», – приводит пример Юлиана.

По словам Николая Маркина, за бренд и помощь приходится платить не только один раз, но и ежемесячно. И если управляющая компания работает вполсилы, франчайзи несет убытки. К потерям также приводят ошибки франчайзера по выбору маркетинговой стратегии, ассортиментной матрицы и т.д.

«Смена поставщика, неудачная федеральная рекламная кампания, неправильная реакция на налоговые изменения – это бьет по всей сети, включая каждого франчайзи», – продолжает эксперт.

Не стоит относиться к франшизе как к инвестиции, не требующей внимания предпринимателя. Николай Маркин вспоминает случай: человек заходил в бьюти-бизнес с установкой: «Я не предприниматель, я – инвестор. Деньги вкладываю, дальше пусть администратор руководит». Через полгода сервис просел, сильные мастера ушли, выручка упала, а виноватым объявили франчайзера. Фактически человек купил операционный бизнес, но хотел относиться к нему, как к облигации.

ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Для франчайзи есть особые финансовые условия. Как рассказывает Николай Погуляев, когда он захотел открывать очередную точку, Fit Service предложили ему через банк-партнера взять кредит на пару процентов ниже рыночной ставки. Возможны и другие схемы.

Елена Иванова отмечает, что некоторые банки предлагают спецпродукты для франчайзи. Это кредиты для стартапов или льготные кредиты на развитие бизнеса. Например, банки могут предложить кредиты с невысокой процентной ставкой на закупку оборудования или аренду помещений. Банк в франчайзи видит не просто «ИП с нуля», а бизнес с готовой моделью, поддержкой сети, понятной выручкой.

Отсюда несколько типовых продуктов: кредит на запуск франшизы (на паушальный взнос, ремонт, закупку оборудования), оборотный кредит и овердрафт, лизинг оборудования и не только.

Но важно помнить: даже в партнерской программе банк смотрит не только на логотип франшизы, но и на самого заемщика, его кредитную историю, опыт, наличие собственных средств.

Другим трендом рынка франшиз, помимо поддержки франчайзи со стороны банков, можно назвать фокусировку потенциальных покупателей франшиз на известности бренда. Инвесторы предпочитают сильные и понятные бренды, а не самые дешевые франшизы.

Еще один тренд – желание управляющих компаний масштабироваться. По данным Franchiza.ru, уже 46% российских франчайзеров имеют точки за рубежом, и эта доля растет. Сильные концепции ищут рост там, где выше платежеспособный спрос и стабильнее правила игры.

Франшиза или собственный бренд – это не вопрос о том,

Структура по видам бизнеса среди франчайзеров, открывших бизнес за рубежом

- Общественное питание – 29% (фастфуд, кофейни, рестораны).
- Услуги населению – 54% (детское образование, развлечения, VR, автоуслуги, косметология).
- Продуктовый ретейл – около 10%.
- Прочие сферы (включая интернет-торговлю и услуги для маркетплейсов) – 7%.

Эти пропорции примерно соответствуют структуре франчайзинга в целом по России и отражают основные направления международной экспансии российских франшиз.


Для открытия за границей особенно интересны российские проекты в сфере детского образования, развлечений и VR, трендового фастфуда, указывают эксперты.

Источник: BuyBrand.ru

что лучше, это вопрос о том, какие у инвестора есть ресурсы, а также горизонты планирования и к какому объему ответственности он готов. Если человек является новичком в выбранной нише, ценит скорость и поддержку, готов играть по правилам сети, франшиза в 2026 году остается рабочим инструментом. Если у человека есть сильная экспертиза, время, финансовая подушка на 12–18 месяцев тестов и он хочет строить свой актив на годы, собственный бренд может дать больше. В обоих случаях ключевое правило – перестать относиться к бизнесу как к красивой картинке и смотреть на него как на инвестиционный

проект: с рисками, цифрами, горизонтом и ответственностью за решения.

Согласно рейтингу BUYBRAND2025, среди наиболее популярных франшиз шире всего раскинули свои сети «Советская аптека», «Пив&Ко» и «Пятерочка». Рейтинг показывает уровень надежности и стабильности франшиз в сегментах HoReCa, услуг, ретейла и производства, присутствующих на рынке не менее трех лет, с акцентом на 2024 год и первое полугодие 2025 года.

«Пять лет – это минимальное время, которое требуется компании, чтобы отточить свою бизнес-модель и продемонстрировать ее эффективность и устойчивость», – комментирует генеральный директор EMTG, создатель проектов Buybrand Екатерина Соляк. – Наш рейтинг показал, насколько динамичен рынок франчайзинга в частности и бизнес в целом. Хотя в нем есть уверенно закрепившиеся лидеры, остающиеся в топе не первый год, на верхние строчки попали новые участники». 

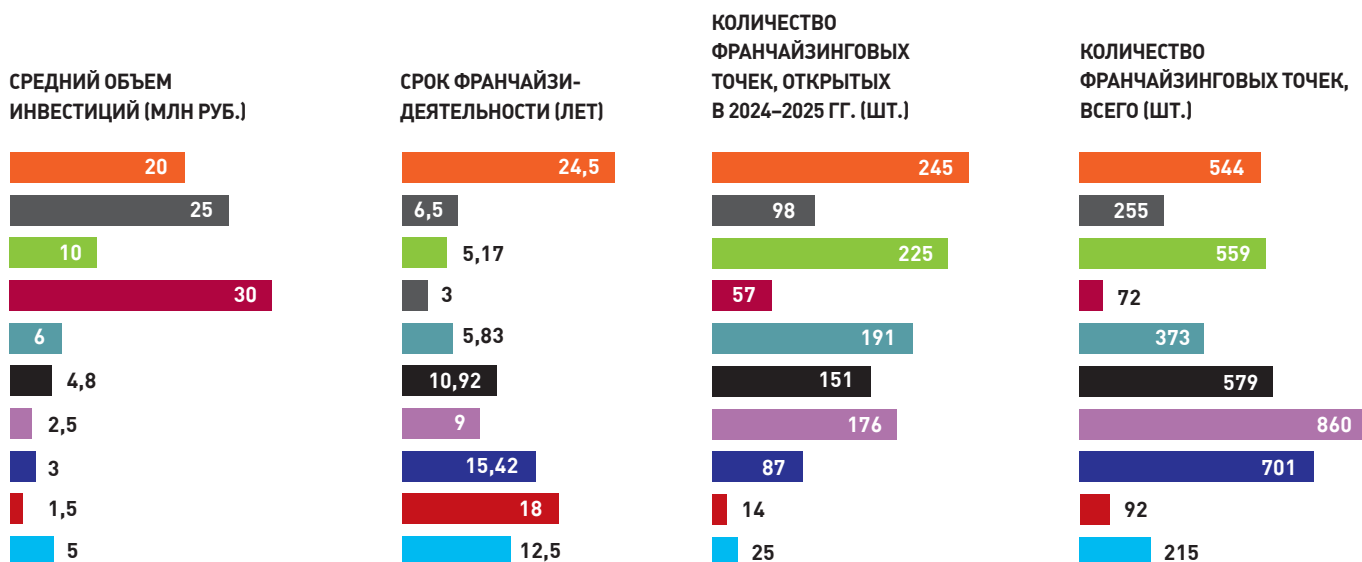
→ **Почти половина франчайзеров (48%) ждут улучшений в 2026 году, 28% – новых трудностей, 16% считают, что ситуация не изменится. Ожидаются рост локальных брендов, цифровизация и усиление конкуренции.**


Источник: Businessmens.ru

РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ ФРАНШИЗ*



* По версии BuyBrand. Суммарное количество баллов включает анализ и последующее сравнение франшиз в нескольких ключевых разрезах (количество открытых точек, срок деятельности компании в целом, сумма инвестиций и др.).





«ЛЕГКИЙ» РЫНОК

Объем рынка light industrial в нашей стране сегодня составляет около 1 млн м², и это не предел. Сектор легкого производства остается значимым игроком в глобальной экономике, обеспечивая занятость миллионов людей по всему миру и внося весомый вклад в ВВП многих стран. Его ключевая особенность – относительно быстрая оборачиваемость капитала и высокая зависимость от потребительского спроса. Рассказываем об этом рынке в России и его перспективах.

Текст: Анна Дубровская, Сергей Стерликов

ДЛЯ КОГО

Light industrial (легкая промышленность или легкое производство) – сектор экономики, который занимается производством относительно небольших товаров конечного потребления или компонентов для них. Это «чистые» заводы и цеха, которые не связаны с шумными и масштабными процессами, как, например, в металлургии или нефтепереработке. Light industrial можно назвать «последней милей» в производственном цикле, где сырье и компоненты превращаются в товары, которые потребители покупают и используют каждый день.

Эксперты оценивают возраст отечественного рынка в пять лет. Пока что он сформирован преимущественно в Москве и Московской области. За исключением отдельных проектов в Санкт-Петербурге, в регионах этот формат только начинает появляться, но спрос на него неизменно растет.

По словам Станислава Новикова, предпринимателя, резидента Торгово-промышленной палаты Москвы, особенно заметен рост интереса к формату в крупных региональных центрах – Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде и Тюмени.

«Рынок light industrial в России находится в фазе раннего роста. По сути, это ответ на структурный запрос экономики, продиктованный импортозамещением, развитием

e-commerce и ростом сервисных производств, – объясняет Константин Конов, предприниматель, инвестор, основатель компании YOUKON. – Классическая промышленная инфраструктура для этого не подходит, она либо слишком крупная, либо технологически устаревшая. Малому и среднему бизнесу нужны не гигантские заводы и логистические терминалы, а компактные пространства площадью 300–1500 м² в городской или пригородной локации, где в одном объекте сочетаются производство, склад и офис».

Сегодня light industrial – это один из самых востребованных типов промышленной недвижимости для

малого и среднего бизнеса, добавляет Денис Кузнецов, девелопер, управляющий партнер ГК «Юнити».

В качестве примера он приводит индустриальный парк «Ю-Лыткарино». При запуске проекта рассчитывали на спрос со стороны производителей, сервисных компаний и небольших логистических операторов. Именно они и оказались основной аудиторией.

Предприятия легкой промышленности часто находятся в специально предназначенных для этого зонах: промышленных парках, бизнес-парках, а также складских и логистических комплексах, так как производство тесно связано с дистрибуцией.

**ЭКСПЕРТЫ
ОЦЕНИВАЮТ ВОЗРАСТ
ОТЕЧЕСТВЕННОГО
РЫНКА LIGHT
INDUSTRIAL
В ПЯТЬ ЛЕТ**

Но МСБ – не единственный «клиент» легкой промышленности. Она также популярна у логистических компаний и предприятий переработки.

«Light industrial позволяет предпринимателям быстро запустить производство, потому что они получают готовую инфраструктуру: электричество, инженерные сети, складские и производственные площади. Именно поэтому этот формат особенно востребован в регионах, где бизнесу сложно самостоятельно подготовить промышленную площадку», – говорит Артем Драгунов, девелопер, собственник индустриального парка «Зеленец».

По его словам, сегодня рынком легкой промышленности чаще всего интересуются предприниматели с практическим опытом в производстве, переработке сырья или логистике. Возраст может быть разным, но часто это люди 30–45 лет, которые уже имеют отраслевой опыт и понимают операционные процессы.

МАСШТАБ РЫНКА

«По оценкам различных консалтинговых компаний, объем рынка light industrial в России сегодня составляет около 1 млн м². При этом рост за последние годы был очень быстрым, – говорит Александра Захарова, директор по коммерческой недвижимости Level Group. – Если в 2021 году объем рынка оценивался примерно в 59 тыс. м², то затем он вырос до 250 тыс., после – до 500 тыс. и сегодня приблизился к отметке в миллион квадратных метров. То есть за пять лет сегмент увеличился примерно в двадцать раз – это довольно уникальная динамика для рынка недвижимости».

Если сравнивать с мировыми рынками, то там индустриальная недвижимость обычно делится примерно поровну между логистическими объектами (классические склады big box) и форматами light industrial. В России пока наблюдается сильный перекосяк: около 95% индустриальной недвижимости – это склады и лишь

около 5% – light industrial, замечает Захарова.

До 2030 года в субъектах РФ заявлено строительство порядка 619 тыс. м² площадей легкой промышленности, что может увеличить региональный рынок в 8,5 раза, указывает Станислав Новиков. Наиболее активно проекты развиваются в Краснодаре, Новосибирске и Казани.

«Например, в Тюменской области обеспеченность площадями составляет около 179 тыс. м², однако более 80% объектов построены для собственных нужд и не выходят на рынок аренды, – говорит Новиков. – При этом спрос превышает предложение почти в восемь раз. Даже с учетом роста рынка к 2030 году дефицит качественных площадей, скорее всего, сохранится».

В Московском регионе объем организованного рынка light industrial сейчас оценивается примерно в 1–1,3 млн м², при этом еще сопоставимый объем находится в стадии



строительства, рассказывает Денис Кузнецов.

«Для сравнения: в США и Европе аналогичный сегмент – small-bay industrial или flex industrial – является огромной частью индустриальной недвижимости. Там речь идет уже о десятках миллионов квадратных метров», – делится наблюдениями эксперт.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Основным преимуществом сегмента Константин Конов называет гибкость. Такие объекты легко адаптируются под разные типы арендаторов: от сервисных производств до городской логистики. Для предпринимателя это возможность быстро масштабироваться, а для инвестора – стабильный и диверсифицированный арендный поток.

«Главное преимущество формата – низкий порог входа в индустриальную недвижимость. Вместо строительства большого завода предприниматель может начать с юнита 500–1000 м²», – добавляет Денис Кузнецов.

Современные объекты light industrial выигрывают за счет качественной инженерии, планировочных решений, энергоэффективности и в целом более комфортных условий для бизнеса, указывает Александра Захарова.

В качестве недостатков формата эксперты называют разное качество проектов. Например, иногда под light industrial продают обычные склады без инженерной подготовки. Второе ограничение – инфраструктура, прежде всего, электрические мощности и подключение к сетям.

«В индустриальных проектах именно электричество часто становится самым долгим этапом. Для малого производства это критично: предприниматель готов зайти в помещение и начать работать, но иногда вынужден ждать подключения год и больше», – указывает Денис Кузнецов.

В свою очередь Александра Захарова среди недостатков выделяет два ключевых фактора. Первый – отсутствие четкой законодательной базы для формата light industrial. Второй – общая экономическая неопреде-

ленность, которая снижает горизонт планирования у малого и среднего бизнеса как основного потребителя производственных площадей.

«Девелоперские проекты в этом сегменте строятся около трех лет, тогда как многие предприниматели сегодня не готовы брать на себя долгосрочные обязательства даже на год вперед», – комментирует Захарова.

Артем Драгунов также обращает внимание на недостаточное количество готовых площадок. Кроме того, не во всех регионах есть развитая инженерная инфраструктура, отмечает он.

С ним согласен Константин Конов.

«Основная проблема не столько в отсутствии специфических законов, сколько в структурном дефиците подходящих площадей. Light industrial – это новый тип продукта, которого исторически в России почти не строили. Большинство индустриальных площадей представлено либо старыми советскими корпусами, либо крупными логистическими комплексами, которые не подходят под компактные производства», – комментирует он.

При этом на самом рынке не все так просто. Некоторые непрофильные и небольшие девелоперы, которые планировали начать проекты в 2025–2026 годах, перенесли их до лучших времен, говорит Александр Шабанов, девелопер, инвестор, управляющий партнер нескольких производственно-складских комплексов. К примеру, компания «АВА» в Московской области отказалась от строительства складов

в формате «лайт индастриал», заморозив одну из начавшихся строек и отказавшись от начала других.


ЧТО ДАЛЬШЕ

По мнению Сергея Канаева, директора департамента коммерческой недвижимости Sezar Group, light industrial в России демонстрирует устойчивый рост на фоне нескольких трендов, среди которых импортозамещение, развитие электронной торговли, локализация цепочек поставок и государственная поддержка.

Ключевыми преимуществами формата при этом являются низкая входная стоимость, быстрая окупаемость, гибкость размещения, минимальные инфраструктурные требования и упрощенное регулирование.

Сегодня рынок light industrial проходит этап перехода от модного тренда к зрелому сегменту индустриальной недвижимости.

Следующим важным шагом может стать разработка национального стандарта рынка, который обсуждается Ассоциацией индустриальных парков. Это позволит унифицировать требования к объектам и расширить доступ отрасли к мерам государственной поддержки, считает Станислав Новиков.

«В ближайшие годы рынок будет переваривать рекордные объемы ввода. В долгосрочной перспективе выиграют девелоперы и инвесторы, которые смогут предложить не просто квадратные метры, а комплексную инфраструктуру и сервисную экосистему для бизнеса», – говорит он. 

**В РОССИИ ОКОЛО 95%
ИНДУСТРИАЛЬНОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ – ЭТО СКЛАДЫ
И ОКОЛО 5% – LIGHT INDUSTRIAL**



ИГРЫ В МОТИВАЦИЮ

Летом прошлого года в соцсетях завирусилась история, когда идеальному кандидату отказали, потому что она в свободное время пекала торты. Зачем компании вкладывают миллионы в развитие и обучение персонала, но в то же время боятся хобби сотрудников, которое может нанести реальный или воображаемый вред бизнес-процессам? Разбираемся с экспертами в противоречиях современной корпоративной культуры.

Текст: Алена Булавка

ДРАМКРУЖОК, КРУЖОК ПО ФОТО

В случае с девушкой, пекущей торты и проводившей на эту тему мастер-классы, работодатель посчитал, что у нее, несмотря на релевантный опыт, просто не останется времени на выполнение должностных обязанностей. Разгорелся горячий спор о том, стоит ли брать на работу тех, кто много времени отдает хобби. Аудитория разделилась на два лагеря – одни приводили аргументы в пользу необходимости разделения трудовой деятельности и личной жизни сотрудника, куда работодатель не имеет права вмешиваться. Другие вспоминали нелицеприятные кейсы, подтверждающие низкую результативность и вовлеченность в работу тех, кто в ущерб своим профессиональным задачам все ресурсы отдавал увлечениям, нередко прямо в офисе или на производстве. Были и третьи, кто говорил, что увлечения и образ жизни работников – это мощный ресурс, который при правильном подходе может значительно повысить эффективность всей компании.

Ученые из Шеффилдского университета во главе со специалистом по психологии труда Сиарой Келли изучали влияние хобби на продуктивность. Они привлекли к исследованию 129 человек с различными увлечениями и выяснили, что способность продуктивнее выполнять офисные задачи выработалась только в том случае, когда увлечения были не похожи на работу участников.

«Рассмотрим ученого – заядлого скалолаза. Поскольку скалолазание далеко от его повседневной деятельности, с помощью хобби профессор может восполнить свои ресурсы», – приводит выводы ученых из Шеффилда основатель коммуникационного агентства PR Perfect Кристина Петрова. По ее словам, в современном мире на продуктивность сотрудников влияют не только профессиональные навыки и обстановка на рабочем месте, но и общий жизненный баланс. Оплата хобби сотрудников (языковые курсы, фитнес, психолог и т.д.) стала важным элементом корпоративной культуры, который показывает степень заинтере-

ресованности руководства в эффективности работы команды и уровень ценности сотрудников.

«Командные виды спорта развивают способность работать на общий результат. Футболист в офисе интуитивно понимает, когда нужно подстраховать коллегу, а когда бить самому. Экстремальные виды спорта тренируют стрессоустойчивость и способность принимать решения в нестандартных ситуациях. Человек, прыгнувший с парашютом, вряд ли запаникует из-за сдвига дедлайна», – считает Алла Третьякова, кандидат психологических наук, заместитель управляющего директора по оргразвитию сети кофеен «Шоколадница».

**КОМАНДНЫЕ ВИДЫ СПОРТА
РАЗВИВАЮТ СПОСОБНОСТЬ
РАБОТАТЬ НА ОБЩИЙ
РЕЗУЛЬТАТ**

Исследования в области психологии и нейронауки подтверждают, что хобби, творчество и активный досуг повышают продуктивность на работе. Исследование Шеффилдского университета свидетельствует, что люди, увлеченные творчеством (рисование, музыка, рукоделие), демонстрируют более высокую когнитивную гибкость и устойчивость к стрессу. В статье Harvard Business Review говорится, что продуктивность и концентрация сотрудников, которые занимаются спортом, в среднем на 15% выше, чем у остальных. А немецкие исследователи считают, что умственные и физические хобби (шахматы, йога, прогулки, чтение) при регулярных занятиях снижают риск выгорания на 30–40% и улучшают ментальную гибкость сотрудников.

По словам Инны Филатовой, финансового консультанта, автора книги «Семейные финансы – это просто», исследователи из университетов Пердью и Джорджии установили, что интеграция элементов профессионального роста в хобби повышает уверенность и компетентность сотрудников. Например, если человек увлекается чтением бизнес-литературы или профильных подкастов, это делает его досуг осмысленным, а карьеру – более успешной.

Российская аналитика подтверждает зарубежные практики – наличие хобби повышает эффективность специалистов, и это замечают не только работодатели, но и сами люди.

«По данным ВЦИОМ, более 60% россиян считают, что наличие хобби помогает справляться со стрессом и поддерживать работоспособность», – приводит статистику основатель коммуникационного агентства Modifiers Антон Утехин.

ЛОЖКА ДЕГТЯ

Но всегда ли хобби сотрудника – это польза для компании? Разумеется, нет.

«В современной корпоративной культуре принято считать, что идеальный сотрудник – это человек, который высыпается, ходит на йогу за счет компании и учит испанский по выходным», – говорит Дана Янсон, кандидат психологических наук, психоаналитик, основатель платфор-

мы профессиональной психотерапии proEgo. – Бизнес тратит миллионы рублей на языковые курсы, фитнес-залы и зоны отдыха, ожидая пропорционального роста продуктивности. Но давайте смотреть правде в глаза: зачастую эти инвестиции не возвращаются». Почему так?

По словам Даны Янсон, есть одно критическое «но». Хобби работает как профилактика только для относительно здоровой психики. Если человек уже находится в стадии клинического выгорания, депрессивного эпизода или тяжелого внутреннего конфликта, у него просто нет психической энергии ни на фитнес, ни на языки. В этом случае абонемент будет пылиться на полке, а HR-директор продолжит удивляться низкой вовлеченности.

«Оплачивать фитнес выгоревшему сотруднику – это как клеить пластырь на перелом», – продолжает эксперт. – Сегодня постепенно от обучения и развлечения сотрудников фокус смещается на программы психологической поддержки (EAP – Employee Assistance Programs). Инвестиции в ментальное здоровье начали оценивать не метриками „заботы“, а снижением рисков (ошибок, срывов дедлайнов, текучести кадров) и ростом продуктивности».

Сон, кстати, тоже не панацея от всех бед. Если сотрудник находится в жестком невротическом конфликте с руководителем, если он не видит смысла в своей деятельности или парализован страхом ошибки, он может спать по 9–10 часов в сутки, но его продуктивность будет равна нулю. Вся его психическая энергия будет уходить на обслуживание внутреннего напряжения. Более

НА **30-40%**
СНИЖАЮТ РИСК ВЫГОРАНИЯ
РАЗЛИЧНЫЕ ХОББИ

**ТВОРЧЕСТВО И АКТИВНЫЙ
ДОСУГ ПОВЫШАЮТ
ПРОДУКТИВНОСТЬ НА РАБОТЕ**



того, многие нарушения режима (бессонница, сбитые циркадные ритмы) – это не причина, а следствие психосоматического напряжения, которое невозможно вылечить просто правилом «ложиться в 22:00». Не выспавшийся, но замотивированный сотрудник, находящийся на подъеме своих сил, будет в разы эффективнее соблюдающего режим дня.

О влиянии на продуктивность внутренних настроек говорит и Юлия Крыленко, директор направления развития и оценки «Адизес Бизнес Консалтинг».

«Когда рассуждают о продуктивности белых воротничков, обычно обсуждают тайм-менеджмент, цифровые инструменты и дисциплину. В реальности устойчивость к нагрузке и способность держать высокий уровень результатов зависят во многом от образа жизни человека и его внутренней конструкции, – утверждает Юлия Крыленко. – Всемирно известный теоретик менеджмента профессор Колумбийского университета Ицхак Адизес доказал: поведение и результаты – это следствие более глубоких причин. В компании это ценности, стиль руководства, стратегия и система вознаграждения. Если эти элементы не согласованы, можно „усиливать контроль“, но устойчивости не будет. С человеком работает тот же принцип».

Одна из самых недооцененных проблем современного сотрудника – отсутствие долгосрочного личного горизонта, продолжает Юлия Крыленко.

«Большинство работников хорошо понимают стратегию своей компа-

нии, умеют планировать квартальные показатели, но редко задают себе вопрос: кем я хочу стать через 10 лет? У них нет личного десятилетнего горизонта. Они почти не осознают себя: что их восстанавливает и приносит радость. Образ жизни формируется стихийно: как модно, как советуют, как принято, – в результате и полезные практики не дают эффекта», – утверждает эксперт.

Но даже если человек на первый взгляд психологически здоров, это не значит, что все его привычки и увлечения обязательно полезны для работодателя. Да и на поверку активный образ жизни может свидетельствовать о внутренних проблемах человека. Так, по словам Даны Янсон, безусловно вредна адреналиновая зависимость. Часто за навязчивой потребностью в экстремальных видах спорта скрывается замаскированная депрессия или аутоагрессия. Психика настолько «заморожена» стрессом, что человеку нужен колоссальный выброс кортизола и адреналина, чтобы просто почувствовать себя живым. В понедельник такой сотрудник приходит в офис с истощенной нервной системой.

Разрушительно на психику, а значит, и на продуктивность действуют также компульсивный гейминг (игровая зависимость, лудомания) и думскроллинг (от англ. doom – «гибель», «рок» и scrolling – «пролистывание» – феномен навязчивого желания читать негативные новости). Это попытки психики отключиться от невыносимой рабочей реальности. Такие хобби не восстанавливают ресурс, а лишь истощают дофами-

новую систему, приводя к тяжелым нарушениям концентрации внимания на рабочем месте. После ночи компьютерных игр или просмотра негативного контента человек наутро испытывает «цифровое похмелье» – состояние, близкое к интоксикации от употребления алкоголя.

Но и безобидные радости сотрудников, оказывается, могут представлять угрозу для работодателей. Например, такие как увлечение фотографией.

«Наличие увлечений, как правило, говорит о психологической устойчивости человека и помогает поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Хобби помогают переключаться, снижать стресс и предотвращать профессиональное выгорание, – говорит Елена Пыж, HR-директор SL Soft. – Однако когда хобби превращается во вторую работу, например если увлечение фотографией перерастает в коммерческие заказы с дедлайнами и ответственностью перед клиентами, то продуктивность на основном месте работы может серьезно страдать».

Даже к волонтерству у HR-стратегов могут быть претензии, если оно связано с травмирующим опытом, например уходом за паллиативными (неизлечимо больными, умирающими) детьми.

«Вредными хобби часто оказываются те, которые ведут к истощению, а не восстановлению, к зависимости, а не свободе выбора», – резюмирует бизнес-коуч, консультант топ-менеджеров и владельцев компаний Наталья Черкасова.

КОРПОРАЦИЯ КАК ДЕТСКИЙ САД

«Любой взрослый коллектив продолжает жить по модели детского сада, несмотря на то что „детки“ (работники) уже выросли, – считает психолог Родион Чепалов. – Поэтому к любой

корпоративной культуре применимы 10 правил детского сада: ребенку должно быть интересно в детском саду, он должен быть сыт, здоров, у него должен быть свой шкафчик, он должен быть в хороших отношениях с воспитателем и другими детьми, спать достаточное количество времени, гулять, приходить в детский сад с хорошим настроением, у него должно быть хорошо устроено пребывание и обучение. Хотите, чтобы в вашей транснациональной корпорации или в цеху люди работали продуктивно? Обеспечьте им условия, как в хорошем детском саду».

Работникам нужна забота и безопасность во всех сферах их жизни, считает Екатерина Бузаева, директор по маркетингу Trust Technologies.

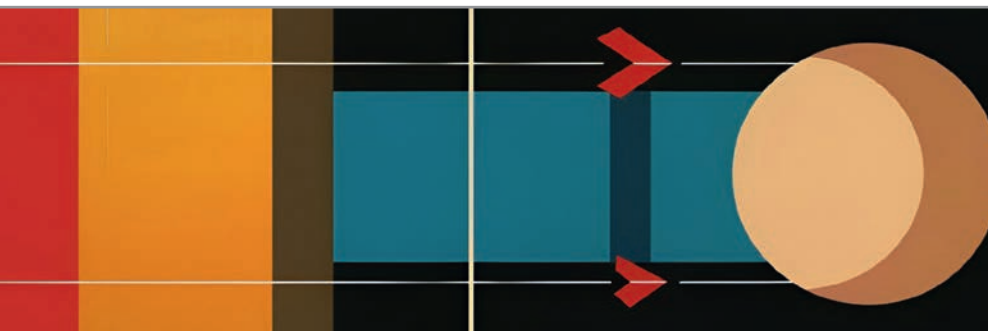
«Сегодня зарплатная гонка уже не так эффективна, как раньше, людям нравится развитая культура в организациях, им приятно чувствовать заботу о себе, – говорит она. – Когда небольшая компания покупает

фрукты, витамины для персонала, устраивает состязания по аэрохоккею, мини-праздники, это мгновенно увеличивает лояльность, не говоря уже о таких серьезных вложениях, как оплата спортивных занятий и так далее, – все это работает на привлечение сотрудников вдолгую».

Однако тренды последнего времени свидетельствуют, что многие компании, разочаровавшись в типовых инвестициях в человеческий капитал, пересматривают свои программы лояльности и HR-стратегии. Ну а самые богатые организации начинают исповедовать персонализированный подход. И это правильно.

По словам Юлии Крыленко, кто-то восстанавливается через движение и соревновательность. Кому-то нужен порядок и ритуал. Кому-то – интеллектуальная новизна. Кому-то – глубокое человеческое общение. Если сотрудник выбирает «чужой» способ восстановления, то эффект может быть нулевым.

Как говорит директор по персоналу компании Go Invest Евгений Шевелевич, в современном мире есть тренд на персонализацию во всех сферах, в том числе и в сфере обучения сотрудников. Многие работодатели переходят на формат микрообучения для лучшего усвоения материала. А Ека-





терина Бузаева приводит пример из российского ИТ-рынка: в экосистемах вроде ПСБ, «Яндекса», «Сбера» или «Т-Банка» популярны внутренние клубы по интересам – от киберспорта до беговых сообществ, которые полностью спонсируются компанией.

А еще компании предоставляют рабочее время для решения личных задач. И это окупается в будущем. По словам Инны Филатовой, классическим, но показательным примером заботы о сотрудниках можно считать Google с их философией «20% времени на себя», когда сотрудники могут тратить рабочее время на личные проекты и увлечения. Это привело к созданию таких продуктов, как Gmail и AdSense, что напрямую демонстрирует, как личная страсть конвертируется в бизнес-результат. Похожий пример приводит и Екатерина Бузаева: бренд одежды Patagonia известен политикой «Let My People Go Surfing» – сотрудники могут уйти кататься на серфе в разгар дня, если волны хорошие.

Что радует – есть кейсы и от малого российского бизнеса. По словам Натальи Черкасовой, в отечественной ИТ-компании со 100 сотрудниками руководитель ввел программу «30% времени – на развитие». Каждый мог тратить до 30% рабо-

чего времени на обучение, проект по душе или хобби-коллаб. Через год уровень выгорания упал, а количество инновационных решений, вышедших из личных инициатив, выросло в три раза.

Еще для психологической разгрузки и западные, и российские организации объявляют дни тишины или «дни без встреч». Компании все чаще платят за сессии психолога, коуча, участие в группах поддержки сотрудников, испытывающих стресс, тревогу, выгорание. Это не «модно», а экономически обоснованно – сильное психическое состояние приводит к меньшему количеству ошибок, меньшей конфликтности в коллективе и большей вовлеченности.

Совершенствуется также культура персонализированных программ

развития – не один семинар для всех, а индивидуальные треки, платформы для обучения с широким выбором. Сотруднику предлагают не какие-то стандартные вещи типа фитнеса и английского, а предоставляют бюджет, и он сам решает, потратить его на психотерапию, курсы сомелье или ДМС для кота.

Однако рядом с этими передовыми практиками формируется и другая культура.

«Если компания нуждается в удержании сотрудников, она будет заботиться о них. Если же ситуация на рынке труда будет такая, как сейчас, когда потребность, например, в офисных сотрудниках, вытесняемых ИИ, все меньше и меньше, то будет ли компания вкладываться в их лояльность? – задает вопрос Родион Чепалов. – Взять хотя бы изучение иностранного языка, притом что функции перевода сейчас практически полностью переключаются на нейросети, а количество международных контактов ограничивается. Наверняка предпочтения в виде организации фитнеса и прочих плюшек получают только те немногие счастливчики, без кого компании не обойтись, – люди, которых не может заменить ИИ. А все ранее проводившиеся исследования о пользе заботы о сотрудниках окажутся никому не нужной макулатурой».

Однако, к счастью, пока перевешивает другой тренд, когда люди расцениваются не только как ресурс, но и как капитал, гудвил компании, о котором нужно заботиться. А тенденции 2026 года отражают запрос на целостный подход в развитии работников и заботу со стороны работодателя обо всех сферах жизни сотрудника. [fb](#)

СОВЕРШЕНСТВУЕТСЯ КУЛЬТУРА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ



ПРЕМИЯ ЗА УДАЛЕНКУ

В России сокращается количество вакансий с занятостью вне офиса. По данным рекрутингового сервиса SuperJob, за последние полгода доля компаний, допускающих дистант, уменьшилась с 39 до 35%. При этом ранее в Российском мониторинге экономического положения и здоровья населения Высшей школы экономики выяснили, что удаленные работники в среднем получают на 25–35% больше коллег в офисе. Разбираемся с экспертами, почему бизнес все меньше готов отпускать людей на дистанционный формат, что он дает компаниям и работникам, а также кому категорически не подходит.

НАС СЧИТАЮТ

Исследование ВШЭ было представлено зимой 2025 года, в нем участвовали более 30 тысяч человек. Основной вопрос в анкете: «Где вы проводите основную часть рабочего времени на своей работе?» Те, кто выбрал вариант «Работаете дистанционно из дома или иного места», классифицировались как дистанционные работники. Наличие дополнительного уточняющего вопроса «Работаете дома (надомная работа), но не онлайн» позволило четко дифференцировать классических надомных сотрудников, не использующих электронные средства (компьютеры, планшеты и прочее), от, собственно, дистанционщиков.

Во время пика пандемии коронавируса в России резко выросла доля удаленной занятости – с 1–4% до 15–25%. Однако уже к концу 2020 года этот показатель снизился приблизительно до 4%, а в последующие годы стабилизировался на уровне 1,5–2%. Значительно больше распространен гибридный формат, когда два-три дня сотрудник проводит вне офиса, а остальные дни – на территории работодателя.

Наиболее высокая доля дистанционных работников отмечается среди молодежи в возрасте от 20 до 29 лет. Из них около 4% вообще не появляются в офисе. Далее, с увеличением возраста респондентов, процент занятых удаленно постепенно уменьшается, достигая наименьших значений среди людей старшего поколения (50–69 лет) – около 1,9%. Любопытно, что среди самых возрастных категорий (от 70 лет и старше) цифра занятых на дистанте снова немного растет. Вероятно, это объясняется тем, что такой формат работы оказывается более комфортным и доступным для людей преклонного возраста, учитывая их физические возможности и состояние здоровья.

Больше всего дистанционная или телеработа принята среди представителей высшего руководства: такой формат предпочитает около 6,5% из них (примерно каждый пятнадцатый сотрудник). Менее распространены случаи удаленной занятости среди

специалистов среднего звена – здесь показатель составляет около 4%.

Исследователи пришли к выводу, что среди удаленщиков больше женщин, чем мужчин, больше одиноких, чем женатых или замужних, а также больше людей с высшим образованием из крупных городов.

При этом выяснилось, что такие сотрудники в среднем работают на 5–10% времени меньше своих офисных коллег и получают за это на 25–35% больше.

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

По мнению Сергея Лахина, генерального директора компании Quasar, в том, что дистанционщики получают больше, а работают меньше, нет ничего удивительного.

«Это естественный отбор. На удаленку чаще переходят наиболее производительные, мотивированные и дисциплинированные сотрудники, которые ценят гибкость и умеют

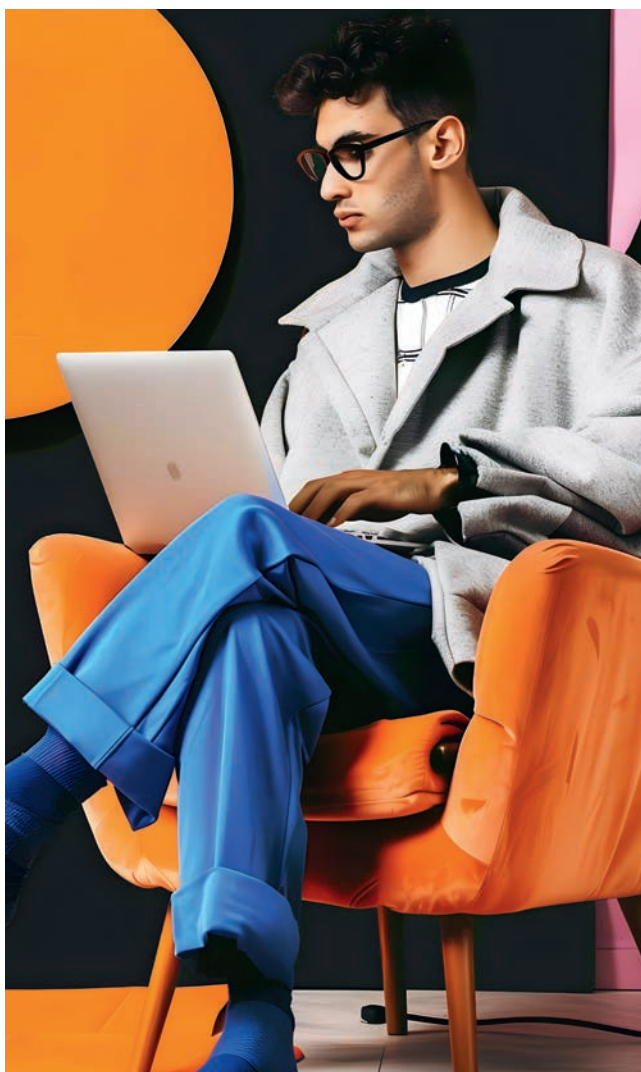
организовывать себя без надзора», – говорит он.

Компании экономят на аренде офисов, коммунальных платежах и «офисных пеналах» (чай/кофе/перекусы). Часть сэкономленных средств может перераспределяться в фонд оплаты труда, особенно это справедливо для ценных кадров. Так возникает рост зарплат.

С этим мнением согласен и Федор Музалевский, директор технического департамента RTM Group.

«Удаленку или гибрид разрешают более ценным сотрудникам, которых стараются удержать», – считает он.

Елена Уварова, собственник портала hrbusiness.ru, эксперт-практик в управленческом и HR-консалтинге, уточняет, что разрыв в доходах среди офисников и дистанционщиков в 25–35% – это не в полной мере «премия за удаленку», а плата за компетенции, позволяющие специалисту работать в таком формате.



«Удаленно в России работают преимущественно ИТ, маркетологи, финансисты, аналитики, дизайнеры, то есть люди с высокой цифровой грамотностью и дефицитными навыками. Они и в офисе получали бы больше кассира или кладовщика. Поэтому корректнее говорить, что исследование фиксирует не доплату за формат, а разницу между отраслями и уровнями квалификации», – отмечает эксперт.

Сегодня, как говорит сертифицированный финансовый консультант и член Ассоциации специалистов финансового планирования Инна Филатова, лишь 6% от всех вакансий (около 50 тысяч из почти 900 тысяч) предполагают удаленный формат работы.

При этом круг профессий, которым доступен такой формат, достаточно широк – специалисты насчитали 169 профессий с вакансиями на дистанте. Однако структура этого рынка крайне неоднородна. Самые распространенные профессии на нем:

- менеджер по продажам – бессменный лидер среди вакансий;
- оператор кол-центра – массовая позиция с низким порогом входа;
- программист – классический представитель высокооплачиваемой удаленки.

Также часто встречаются обобщенные позиции в разделе «Другое», где работодатели ищут людей

для разовых или специфических задач (от заполнения таблиц до изготовления рыболовных снастей).

В целом топ-10 самых высокооплачиваемых дистанционных профессий сформирован в основном представителями ИТ-сектора, аналитики и смежных областей.

ЗЕМЛЮ – КРЕСТЬЯНАМ, УДАЛЕНКУ – РАБОЧИМ

Но только ли для белых воротничков доступна телеработа? Мнение экспертов неоднозначно. По словам Инны Филатовой, портрет дистанционщика – это практически всегда представитель нефизического труда (белый воротничок). Чаще всего это высококвалифицированные специалисты в возрасте 20–39 лет, с высшим образованием, проживающие в крупных городах (особенно в Москве и Санкт-Петербурге).

«Основная масса удаленных работников – это сотрудники диджитал-сферы: маркетологи, дизайнеры, SEO, продакт-менеджеры, а также ИТ-специалисты. Есть и менее квалифицированный персонал – сотрудники поддержки, операторы чатов, кураторы онлайн-курсов. Но в целом разброс профессий огромный – от научных специалистов и литературных редакторов до преподавателей, коучей и психологов», – считает Милена Мельницкая, предприниматель, маркетолог, основатель рекламного агентства



Milnova. – Для синих воротничков онлайн-работа пока возможна только в формате наставничества или преподавания, например в сфере онлайн-образования. Также опытные мастера могут давать индивидуальные консультации».

С Миленой Мельницкой согласен и бизнес-консультант, основатель рекламного агентства Oganov.Digital Максим Оганов.

«Синие воротнички, врачи, мастера бьюти-сферы, официанты, к сожалению, не могут работать удаленно. Им нужно физически контактировать с клиентами», – говорит он.

Интересно, что это, казалось бы, очевидное утверждение не находит поддержки у ряда экспертов.

«Ошибочно полагать, что дистанционка – прерогатива ИТ-специалистов или компаний, не связанных с производством», – говорит партнер компании „Тренинг-Бутик“, коуч Максим Шмакотин. – Показателен опыт ковида: наши клиенты из про-





изводственного сектора, фармацевтического сектора или сельского хозяйства переходили на удаленку зачастую быстрее, чем финансовый сектор. Если бизнес-процессы отстроены грамотно, работать онлайн можно даже в тяжелой промышленности».

По словам Максима Шмакотина, телеработа для синих воротничков возможна. Он приводит в пример следующий кейс: на одном производстве установили новые краны с возможностью дистанционного управления. Сначала операторы управляли ими из административного корпуса, но затем компания пошла дальше. Сейчас люди управляют кранами, находясь в тысячах километров от цеха. В случае поломки на месте работают ремонтники, а оператор продолжает работу удаленно. На данный момент в компании обсуждают перевод операторов на работу прямо из дома. Вопрос упирается исключительно в технологическую безопасность

и защиту канала связи от перехвата управления, так как производство – это зона высокого риска.

MUST HAVE

Если не сегодня, то в будущем, с развитием технологий, дистант станет доступен работникам вне зависимости от их профессии, полагают эксперты. Однако есть другие ограничения у такого типа занятости.

«Не каждый человек психологически может работать удаленно. Это зависит от умения выстраивать самодисциплину и тайм-менеджмент, – уверена HR-консультант, лидер проекта ReachPoint.AI Злата Похалуева. – Если навыков самоменеджмента нет, человека будет тянуть на диван, и эффективность работы из дома окажется низкой».

Федор Музалевский добавляет, что экстраверту без общения будет крайне некомфортно. Помимо этого, дома достаточно много отвлекающих факторов – от кухни, где можно попить чай, до родственников, которым нужна помощь. Удаленка – только для людей с высоким уровнем самоконтроля.

Елена Уварова ставит возможность эффективно работать онлайн в зависимости от поведенческих особенностей личности, которые разобрал американский психолог Уильям Марстон еще во времена, когда о дистанте и не слышали, а именно в 1928 году. Марстон разделил людей на четыре категории:

- D (Dominance) – доминирование: ориентация на результат, решительность, прямолинейность;
- I (Influence) – влияние: общительность, энтузиазм, оптимизм;
- S (Steadiness) – стабильность: надежность, терпение, предсказуемость;

- C (Conscientiousness) – соответствие: аккуратность, аналитический подход, внимание к деталям.

Таким образом, типология поведения DISC – эти четыре разных профиля, маркер которых – стиль работы и потребность в общении.

По словам Елены Уваровой, людям со стабильным S-профилем, которым важны команда и предсказуемость, дома очень сложно. Общительные I-типы тоже быстро чахнут без людей и офисной энергетики. Зато целеустремленные D и аналитичные C в онлайн-формате просто расцветают.

Но только ли для работников дистанционный формат становится испытанием на прочность? Оказывается, нет.

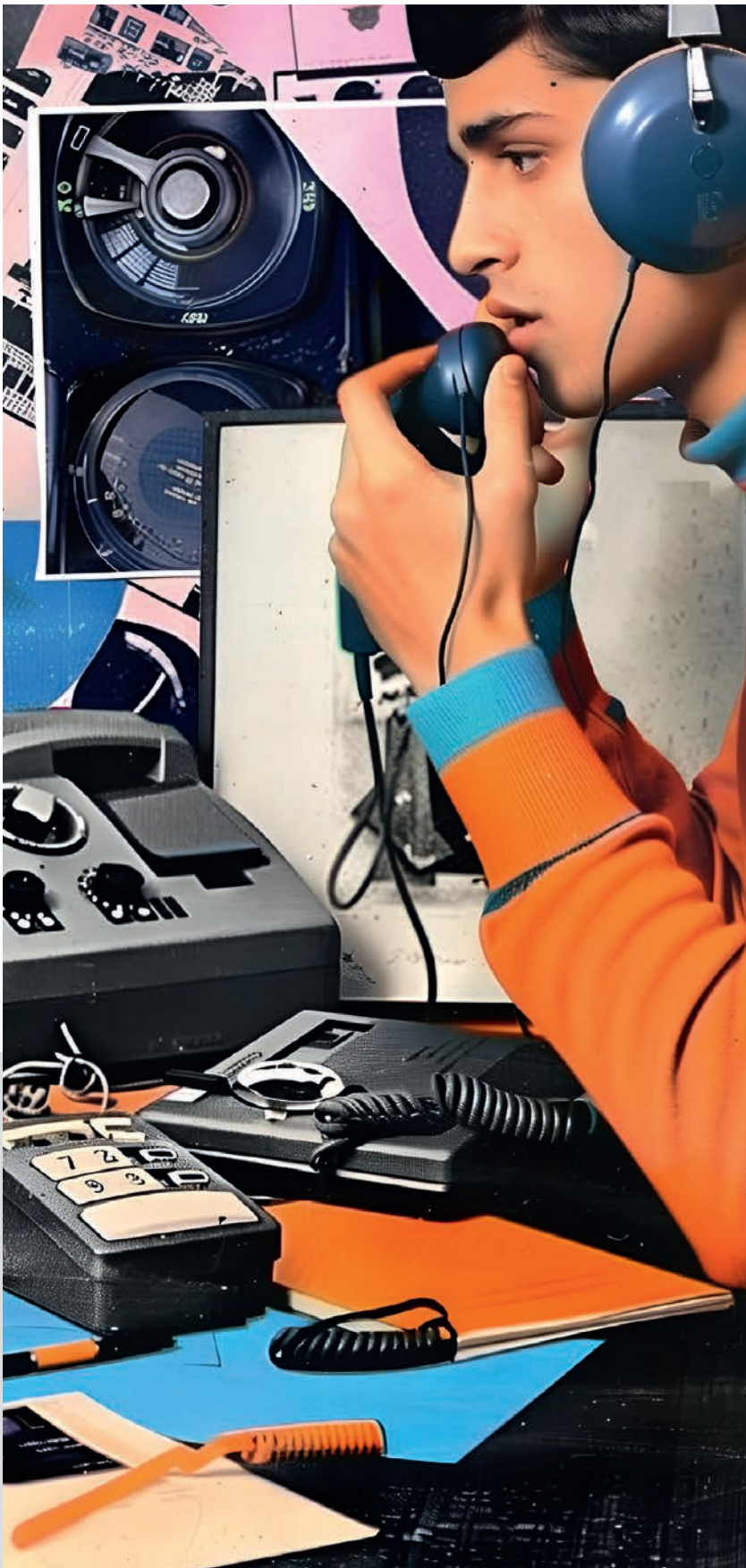
Компании, имея «плюшки» в виде экономии на офисе и возможности нанимать персонал со всех уголков России или даже мира, должны более тщательно контролировать сотрудников.

Генеральный директор «Платежного сервиса АЗ» Алексей Одедесион рассказывает, что в его организации люди в основном работают в гибридном формате: часть времени они проводят в офисе, а часть на удаленке. Однако существует строгое правило: второй тип сотрудников должен иметь возможность приехать в офис по первому требованию.

«Если человек его не соблюдает и без согласования с руководством отправляется, например, в Сочи или на другой курорт, мы с ним попрощаемся», – уточняет Алексей Одедесион.

«Обязательные видеосозвоны и более частая отчетность становятся неизменными спутниками гибридного формата работы и тем более тотальной удаленки, – уверена Инна Филатова.

Если не сегодня, то в будущем, с развитием технологий, дистант станет доступен работникам вне зависимости от их профессии, полагают эксперты



Российская образовательная платформа Defin и онлайн-помощник по поиску работы AIMIKA в феврале 2026 года провели исследование на тему отношения российских работодателей к дистанту. В результате выяснилось, что отношение бизнеса к телеработе можно охарактеризовать как «тотальное ужесточение». Несмотря на то, что число вакансий с удаленкой за 2025 год выросло на 17%, работодатели все чаще пересматривают свою политику в пользу офиса. Согласно опросу, проведенному среди 3,5 тыс. руководителей и HR-директоров, 62% компаний в 2026 году планируют ужесточить правила и увеличить присутствие сотрудников в офисе. Главная причина – снижение управляемости командами (об этом заявили 48% работодателей) и падение скорости принятия решений.

Для тех, кто остается привержен телеработе, компании внедряют более строгие меры контроля (видеоотчеты, четкие KPI). Полностью удаленный формат намерены сохранить лишь 14% предпринимателей. Почти половина опрошенных (46%) ожидают роста текучки кадров из-за отмены гибкого графика, а 34% полагают, что это приведет к повышению зарплат в компаниях, которые сохранят дистант, чтобы привлекать лучших специалистов.

«Ситуация с удаленкой меня печалит, – говорит Максим Шмакотин. – Сейчас доминирует риторика возвращения в офисы. На мой взгляд, за этим стоит банальное нежелание менеджмента учиться эффективно управлять. Людей загоняют в кабинеты просто потому, что „жалко продавать большой построенный офис“ или чтобы создать иллюзию контроля».

По мнению эксперта, вне офисакратно возрастают требования к качеству планирования. Люди учатся распределять задачи самостоятельно, у них формируется иная культура ответственности. В офисе сотрудник часто не замечает, какие колоссальные ресурсы тратит руководство, буквально ведя его за ручку. В дистанционном формате человек четче осознает, что сам отвечает за свой результат.

«Я убежден: удаленки должно становиться больше, потому что она повышает качество управления. Сотрудник при таком формате работы априори должен быть более зрелым, ответственным и компетентным в планировании. Такой профессионал создает для компании большую стоимость, а значит, может претендовать на большие деньги. Компании с развитой удаленкой вынуждены выстраивать идеальные бизнес-процессы и нанимать сильных менеджеров. В итоге такая эффективность позволяет оптимизировать расходы на офисы и лишние уровни контроля, направляя сэкономленные ресурсы на достойную оплату труда. В конечном счете дистант – это не про место за столом, а про создание ценности, которая в итоге приводит к высоким зарплатам», – отмечает Максим Шмакотин.

ТРЕНДЫ РЫНКА

«Несмотря на то, что бизнес все больше „наступает“ на онлайн-работу, дистанционная занятость перестала восприниматься как дополнительный бонус и превратилась в обязательное условие при трудоустройстве», – считает Инна Филатова. Почти половина кандидатов учитывают ее наличие при выборе работодателя. При этом на первом месте по значимости по-прежнему остается высокий доход, а гибкий график занимает вторую строчку.

Эксперты также отмечают, что сегодня наблюдается поляризация рынка труда. Он раскололся на два сегмента. В поле синих воротничков (рабочие, логисты, строители) наблюдается острый дефицит кадров и высокие зарплаты. Для белых воротничков (офисные сотрудники, менеджеры) актуальны рост конкуренции, ужесточение требований и избирательный найм.

Хотя о высокой безработице нельзя говорить ни в одном из сегментов, скорее, сотрудники будут крайне осмотрительно менять работу, и в целом текучка кадров в стабильных организациях сократится. Однако среди молодежи сохранится и другая тенденция, которую в среде HR называют «парадоксом увольнения в никуда». Растет число белых



Число вакансий с удаленкой за 2025 год выросло на 17%, но работодатели все чаще пересматривают свою политику в пользу офиса

воротничков, увольняющихся без конкретного предложения. Причина – хронический стресс, выгорание на фоне турбулентности последних лет и смена ценностных установок у молодых людей.

В 2026 году безработица возможна только среди низкоквалифицированных кадров, полагают специалисты. Человек со знаниями, скорее всего, будет востребован ничуть не меньше. Зарплаты вряд ли снизятся, но и существенного роста по прогнозам не будет. А самым популярным форматом трудоустройства станет гибрид.

Продолжатся цифровизация и регулирование платформенной занятости. Происходит постепенное обесценивание рынка фриланса. Государство ищет способы обеспечить социальными гарантиями (пенсии, больничные)

самозанятых, количество которых уже достигло 14,6 млн человек.


Еще один тренд на рынке труда – рост полизанятости и подработок. На фоне экономической нестабильности и желания молодежи пробовать себя в разном растет число людей, совмещающих несколько работ, из-за чего растет уровень переработок. И экономические прогнозы для России не предполагают скорого улучшения ситуации. В этих условиях работодатели будут вынуждены продолжать политику оптимизации издержек, включая расходы на оплату труда. Один из основных инструментов – перераспределение задач между имеющимися сотрудниками, что делает маловероятным снижение рабочей нагрузки в обозримой перспективе, это справедливо также и для удаленки. 



Фото: pics.shulz.ru

ЯРКИЙ ДРУГ

ДЛЯ ДОЛГИХ ПРОГУЛОК

Сегодня бренд «Шульц» известен по всей стране, но родом он из Санкт-Петербурга. В какой-то момент города России запестрели компактными яркими узнаваемыми велосипедами, которые легким движением руки складываются буквально пополам. О том, как появилась эта марка, «ПСБ.Деньги» рассказал Александр Иванов, основатель компании «Шульц».



вого велосипеда, когда работал в велопрокате на Гончарной улице в 2008 году. Изобретатель решил, что нужно угодить всем и сразу: туристам, останавливающимся в небольших апартаментах, офисным сотрудникам, у которых зачастую нет велопарковки, и автомобилистам, выезжающим на велопрогулку за город. Получалось, что новая модель велосипедов должна быть легкой, компактной и складной. Например, в сложенном виде легко помещаться в шкаф, кладовку, багажник или под кровать на высоких ножках. А еще быть удобной для подъема на этаж даже без лифта.

«Я поехал в Шанхай на велосипедную выставку и из представленных там деталей, посмотрев, какие

существуют профили труб, собрал модель, подходящую под мои идеи. Так появился наш первенец – модель «Шульц Гоа», – рассказывает предприниматель. – Она и сейчас присутствует в линейке. Конечно, со временем этот велосипед немного изменился, но основные черты узнаваемости сохранились».

После выставки Александр Иванов взял потребительский кредит на 40 тысяч долларов, заказал контейнер велосипедов и привез к началу сезона порядка 400 моделей «Шульц Гоа» в Россию, которые прошли финальную сборку и проверку в Санкт-Петербурге. В то время эта сумма кредита была равнозначна стоимости однокомнатной квартиры в близком к Питеру

ЦВЕТНОЙ БИЗНЕС

Сейчас линейка бренда насчитывает более сорока позиций, а обзоры моделей компании часто начинаются со слов «Велосипеды, на которых ездит половина Санкт-Петербурга». И это не метафора: ежегодно «Шульц» продает порядка 15 тысяч велосипедов. Впрочем, бизнес активно развивается и в других городах.

Александр Иванов задумался о создании принципиально но-

Сейчас линейка бренда насчитывает более сорока позиций. «Шульц» продает порядка 15 тысяч велосипедов

пригороде. Получалась довольно рискованная затея.

«Конечно, мы боялись, запуская проект на заемные средства, – честно признается собеседник. – Но эту схему – зимой занимаем, в начале осени отдаем – мы сохранили и сейчас. Без кредитования пока, увы, развитие невозможно».

Кроме того, что они маленькие и складные, новые велосипеды выделялись расцветкой.

Александр привез велосипеды зеленого, красного, синего и оранжевого цветов. Тогда для монохромного Питера это было революционно. Ранее здесь активно продавались в основном черные и белые «железные кони».

«Наш девиз: „Шульц – велосипеды с человеческим лицом“. Все, что я люблю, стараюсь проецировать на велосипеды. Вот люблю я яркие цветные футболки – у нас и велосипеды такие же яркие, как мои футболки, лежащие стопкой в шкафу», – улыбается бизнесмен.

Цвета-фаворита у клиентов нет, говорит Александр Иванов, они охотно покупают всю цветовую палитру.

В первый год команда Иванова продала один контейнер, то есть 300 велосипедов. Для проката оставили 20 штук. И, как сейчас говорят, «заколлабились» с туристической компанией, ориентированной на иностранцев. Александр предложил совместную программу: с его стороны техническое обеспечение в виде велосипедов, со стороны компании –



▲ «Шульц» также является уникальным дистрибьютором велосипедов «Стрида»

гиды и программа экскурсии. Получился эффектный симбиоз: шумные и непосредственные иностранцы на ярких необычных велосипедах привлекали внимание. Это было своеобразное промо. Впрочем, активно развивались и русскоязычные велоэкскурсии.

«На точке проката у нас был розничный магазин. Мы спрашивали о впечатлениях вернувшихся с прогулки людей и предлагали купить велосипед, делая акцент на том, что он вполне доступен по цене. На тот момент себестоимость велосипеда составляла порядка 150 долларов плюс наша наценка сверху в районе

40–60%, – рассказывает Александр. – Кто-то принимал сиюминутное решение о покупке, кто-то возвращался позднее, но бизнес, что называется, пошел. Тем более что наши велосипеды было легко довести в сложенном состоянии до родного города».

РАСШИРЕНИЕ ЛИНЕЙКИ

Первая модель «Шульц» включала планетарную втулку. Это аналог коробки-автомата, когда скорости переключаются самостоятельно, всего их было три. Но очень много людей хотели «классику» с ручным переключением передач, чтобы скоростей было как можно больше.



”

«Все, что я люблю, стараюсь проецировать на велосипеды. Вот люблю я яркие цветные футболки – у нас и велосипеды такие же яркие»

«Так на следующий год вполне органично появилась модель „Изи“, собранная из китайских деталей, – семискоростная с ручным переключением. Дальше мы следовали за потоком потребительских желаний. Сейчас у нас есть и спортивные, и шоссейные велосипеды. Но ядро линейки – складные и компактные модели. Есть также детские двухколесные модели: я ориентируюсь на то, что после трех лет ребенка уже можно обучать езде на двух колесах. Есть самокаты для разных возрастов, для совсем малышей есть детская подставка на самокат, с ее помощью можно вместе с родителем ехать вдвоем. Мы даже получили патент на форму этой подставки», – рассказывает про этапы роста предприниматель.

Александр не зря делает акцент на том, что новинка запатентована: на старте конкуренты очень быстро стали копировать модели, особенно «Гоа» и «Краби».

«Сперва меня это очень расстраивало. Но потом я понял – так повышается наша популярность. Чем больше копируют, тем больше велосипедов продается – и копий, и оригиналов. Сейчас я не комплекую по этому поводу, не считаю упущенную выгоду и достаточно спокойно к этому отношусь. Но новые прорывные идеи мы теперь, разумеется, патентуем», – отмечает Александр Иванов.

ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ ЖИЗНИ

«Мы превратили велосипед в популярный летний гаджет. В багажник помещается три-четыре велосипеда, особенно если откинуть заднее сиденье. Так целая семья может отправиться на прогулку в парк или пригород. При этом погрузка проходит очень быстро, – говорит Александр. – Тем, у кого нет машины, мы добавили мобильности: наши велосипеды легко перевозить общественным транспортом. Мы также шьем чехлы или сумки: в них велосипед можно повесить на плечо и поехать куда угодно».

Предприниматель отмечает, что теперь покупатель не боится расходов из-за форс-мажоров: если что-то случилось с велосипедом, он

вызывает обычное такси и закидывает велосипед в багажник. Не надо ждать спецмашину типа пикапа, которых в принципе немного, а их вызов дороже.

«Такая концепция избавила от необходимости разбираться в устройстве велосипеда и уметь самим исправлять не критичные повреждения типа замены проколотого колеса. Это в первую очередь важно для девушек, – продолжает собеседник. – Сложил, положил в багажник или сумку, доехал до мастерской. В первые три года у нас было бесплатное гарантийное обслуживание, но сейчас, когда рост лавинообразный и банально на бесплатное обслуживание не хватает рук, мы оставили одно бесплатное ТО. После покупки клиент, испытал велосипед, может вернуться в мастерскую, и мы учтем его пожелания „тут подтянуть, тут смазать“».

Сейчас у марки «Шульц» 10 магазинов, включая дилерские. Бизнес-модель предполагает, что в каждом из них есть тестовый парк велосипедов. Клиенту перед покупкой разрешают «примерить» велосипед в реальных городских условиях. При этом трекары слежения на «железных коней» не ставят, их дают под честное слово – без залога, документов и аванса.

«Мы верим нашему покупателю, и пока не было ни одной кражи. Когда мне говорят, что она потенциально возможна, я лишьжимаю плечами: украв, человек будет пользоваться нашим велосипедом, тем самым все равно рекламируя его на городских улицах», – считает Александр Иванов.

На профильных форумах много дискуссий о стране – производителе велосипедов «Шульц». Кто-то уверен, что это Россия, а кто-то полагает, что Китай. На прямой вопрос владелец компании отвечает, что все правы, так как производитель зависит от года выпуска. Сейчас велосипеды приходят в собранном виде из Китая, но несколько лет назад их собирали в России из китайских и тайваньских запчастей. Пока что экономически выгоднее делать велосипеды в Поднебесной.

«Наша задача – чтобы велосипед был максимально доступным по цене и при этом качественным. Пока условия в пользу покупателя обеспечивает именно Китай. Перед продажей мы обязательно каждый велосипед проверяем по нашему регламенту и настраиваем, – рассказывает бизнесмен. – Фатальных нарушений китайские партнеры не допускают. Бывает, сборщик не замечает





скола краски или какой-то затертости – на функционал это не влияет, но визуально для продажи за полную стоимость не подходит. Такие велосипеды мы продаем дешевле».

Любые изменения в регламенте работ в компании идут с оглядкой на финальную цену. На начальном этапе наценка к себестоимости была минимальной – иногда лишь 20 долларов. Сейчас вилка наценки зависит от модели: от 20 до 100%, в среднем плюс 60%. Иванов отмечает, что в компании научились делать дополнительный чек за счет аксессуаров – их сейчас целая линейка.

«Это и багажники, и корзинки, и насосы, и фирменные камеры, и покрышки. Все эти опции позволяют нам работать в плюс и развиваться. У нас чуткая служба поддержки и расширенная гарантия. Но глобально мы все равно „растем в долг“, просто сейчас занимаем больше денег, чем на старте, – признается собеседник. – Каждый год, как и в первый, боимся. У нас небольшая наценка и большие накладные расходы. Но каждый год выходим в уверенный плюс».

Сейчас, в очередной раз взяв зимой кредит, бизнесмен, по его же признанию, волнуется с удвоенной силой: из-за последних законодательных изменений для маленьких магазинов налоговая нагрузка возросла в десять раз.

«Если раньше наш дилер платил порядка 750 тысяч рублей налогов в год, то по новым правилам при прежних темпах продаж эта цифра увеличится до 5–6 миллионов. Есть риск закрытия небольших магазинов: это будет первый сезон, который мы проживем в новых реалиях. К концу года будем пересчитывать выживших», – резюмирует Александр.

НАДЕЖДА НА РОСТ ПРОДАЖ

В прогнозах на сезон Александр осторожен. Есть небольшая корреляция с перспективой ужесточения условий эксплуатации электротранспорта: те, кто перехватывал электросамокат, чтобы доехать от метро до офиса, в случае запрета использования таких самокатов в центре, возможно, пересядут на велосипед.

*Велосипед
для активного
пользователя – это выгодное
вложение*

«В целом велосипед для активного пользователя – это выгодное вложение. Это экономия на парковке, транспорте, спортклубе – твой доступный персональный друг на весь теплый сезон, – рассуждает предприниматель. – Он идеален для удаленщиков и тех, кто не едет на работу в час пик».

МАГАЗИН В НОВОЙ ГОЛЛАНДИИ

Три сезона назад у компании открылся магазин в Новой Голландии – культурном туристическом месте города. О данной локации предприниматель мечтал несколько лет.

«Я живу рядом с этим местом, и мне очень хотелось там присутствовать. В итоге нам дали помещение во втором доме. Мы там отработали три замечательных года. И для меня было счастье видеть, что на местных велопарковках практически все велосипеды – наши. Но масштабирование линейки привело к тому, что мы не можем одновременно на той площади, что нам выделили, и мастерскую открыть, и всю линейку представить, – рассказывает собеседник. – Грустно немного, что мы покинули эту прекрасную локацию, но это тот самый случай, когда речь идет о болезни роста. Мы выросли из этих стен, как дети за лето вырастают из обуви».

Кстати, про детей. У героя статьи их четверо.

«Моя семья – прекрасная тестовая площадка под все наши идеи. Живя действительно в старом фонде, мы все понимаем про условия хранения в таких домах – так появилась идея выпускать чехлы, благодаря которым велосипеды мож-

но хранить дома в шкафу, сложив «елочкой» друг на друга», – рассказывает предприниматель.

ЭКОНОМИКА МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Продукции компании нет ни на Ozon, ни на Wildberries. Александр Иванов обращает внимание, что опыт продажи на маркетплейсах в биографии компании был, но там экономика складывается не в пользу продавца – комиссия площадки доходила до 45%. На маркетплейсы приходилось 20% продаж компании, столько же – через фирменных дилеров, 30% – опт для других магазинов и продавцов. Остальное продавали сами. Предприниматель отмечает, что он никогда не делал ставку только на маркетплейсы как единственный канал продаж, все раскладывал по разным «корзинам».

Впрочем, совсем отказываться от присутствия на маркетплейсах Александр не стал, оставив канал продаж через «Яндекс Маркет».

«Полностью мы с маркетплейсов не ушли именно по той причине, что они обеспечивают логистику от Калининграда до восточного побережья, – рассказывает собеседник. – Но у нас и так заказывают через транспортные компании. Довольно много стабильных заказов из Якутска. Владивосток тоже заказывает. Не лавинообразно, но порядка 30–50 велосипедов в этот регион уехало – это хорошая цифра, учитывая близость Китая и доступность велосипедов из Поднебесной. Получается, что наши велосипеды, на которых стоит шильдик „Разработано в Санкт-Петербурге. С любовью“, теперь колесят по всей стране. Чему я несказанно рад».





aileenchik/Shutterstock/FOTODOM

ВАЛЮТНЫЕ ИСТОРИИ

Лев уступил и уходит – так можно коротко охарактеризовать положение дел в Болгарии, которая с 1 января 2026 года перешла на евро. Национальная валюта – болгарский лев – около месяца изымалась из оборота. Последний ее протяжный «рык» – до 8 августа продавцы обязаны указывать цены не только в евро, но и в левах тоже. О том, как в разных государствах происходила замена валюты, как это отразилось на их экономиках, – в нашем материале.

КАК ПОПАДАЮТ В ЕВРОКЛУБ

Болгария стала 21-м государством, присоединившимся к еврозоне (всего в Европейском союзе 27 участников). В союз болгары вступили в 2007 году, спустя пять лет после того, как евро вошло в наличное обращение в 12 государствах объединения. К Шенгенской зоне страна присоединилась с начала 2005-го – к этому времени уже был принят закон о переходе на евро. Этот переход Еврокомиссия и Европейский центральный банк одобрили,

поскольку Болгария основательно поработала над тем, чтобы соответствовать жестким критериям стабильности, закрепленным в Маастрихтском договоре – документе об образовании Европейского союза, подписанном в феврале 1992 году в нидерландском городе Маастрихт.

В 2024 году дефицит бюджета Болгарии составил 3% от ВВП, а инфляция – 1,8% (критерий также выдержан, учитывая, что аналогичные показатели Франции, Кипра и Дании – 0,9, 1,4 и 1,5% соответственно).



Imago/TACC

Маастрихтские критерии (критерии конвергенции) – финансово-экономические показатели страны, необходимые для вступления в еврозону. Ряд ключевых параметров: уровень инфляции в стране, желающей стать участницей валютно-экономического «клуба», может превышать показатели трех государств ЕС с минимальной инфляцией не более чем на 1,5%; размер государственного долга может составлять не более 60% от валового внутреннего продукта (ВВП), а дефицит госбюджета не может выходить за планку 3% от ВВП. Что касается процентных ставок по банковским кредитам, то им полагается не превышать аналогичные показатели трех наиболее стабильных стран более чем на 2%.

«ЯГОДЫ» ВЫГОД

Исторический экскурс: первыми в систему евро вошли 11 государств. С 1 января 1999 года в Австрии, Бельгии, Германии, Голландии, Ирландии, Испании, Италии, Люксембурге, Португалии, Финляндии и Франции начался безналичный оборот евро. С начала 2001 года к еврозоне присоединилась Греция, с 2007-го – Словения, с 2008-го – Кипр и Мальта, с 2009-го – Словакия. Из бывших республик СССР первой перешла на евро Эстония в 2011 году, Латвия и Литва осуществили это несколько позже – в 2014 и в 2015 годах соответственно.

Как указывают эксперты, включение в единую валютную систему имеет ряд неоспоримых преимуществ. Это, в частности, снижение транзакционных издержек для европейского бизнеса, формирование комфортной среды для инвесторов, поскольку созданный финансовый рынок, в отличие от прежних, разрозненных, дает большие возможности вложений и, разумеется, получения прибыли. Также выигрывают представители банковских секторов, а главное – потребители. Гражданам стран, присоединяющихся к еврозоне, изначально были обещаны умеренные цены на товары и услуги, расширение ассортимента продаваемой продукции, повышение качества изделий, например, легкой промышленности.

МИСТЕР ДОЛЛАР

И тут, конечно, нельзя не вспомнить прошлый век, стремительное возвышение доллара США и закрепление его в статусе главной мировой валюты.

Основа его доминирования была заложена на валютно-финансовой конференции Организации Объединенных Наций, проходившей в Бреттон-Вуде

(США) в 1944 году и собравшей представителей 44 стран антигитлеровской коалиции. Тогда мир нуждался в правилах, которые позволяли бы регулировать финансовые отношения между государствами в условиях сначала Второй мировой, а потом – так называемой холодной войны. Назрела крайняя необходимость что-то предпринимать для запуска глобальной экономики. Сформированная в рамках конференции международная система взаимных расчетов и валютных отношений получила название «Бреттон-Вудское валютное соглашение».



imago images/Xinhua/TACC

▲ Золотая комната в отеле «Маунт Вашингтон» в Бреттон-Вудсе, США. В июле 1944 года в этой комнате были подписаны статьи соглашения о создании Международного валютного фонда

Основные принципы Бреттон-Вудской системы:

- доллар – международная расчетная валюта, обмениваемая на золото из расчета 25 долларов за одну тройскую унцию; остальные мировые валюты – французский франк, британский фунт стерлингов и т.д. – привязываются к доллару;
- центральные банки государств обеспечивают стабильный курс своих валют путем применения валютных интервенций;
- страны – участницы соглашения в случае необходимости могут девальвировать или ревальвировать валюту;
- в качестве институтов поддержки рассматривать специально созданные международные финансовые организации – Международный банк реконструкции и развития (МБРР) и Международный валютный фонд (МВФ).

Таким образом, доверие к соглашению было эквивалентом уверенности в долларе, что придавало американской валюте особую ценность. Еще о причинах. На вопрос, почему выбор пал именно на доллар, а не, например, на фунт стерлингов, политологи отвечают, что в парадигме устанавливаемого нового миропорядка была не-



обходима финансовая система, которая соответствовала бы платежным, резервным и сберегательным критериям. Все это на тот момент могла предоставить только Америка – страна, не являющаяся, в отличие от ключевых европейских государств, активной участницей боевых действий. По мнению аналитиков, статус мирового банкира усилил как экономические, так и политические позиции Соединенных Штатов на мировой арене и, безусловно, добавил им имиджевой героики – как-никак государство взвалило на свои плечи ответственность за прочность всей системы. Важный момент: беря на себя роль лидера, Америка формировала зависимость других участников соглашения от своей политики.

Стоит подчеркнуть: Советский Союз не ратифицировал Бреттон-Вудскую систему и не вступил в МВФ, хотя его представители на конференции активно участвовали в подготовке итоговых документов встречи. За международные покупки СССР рассчитывался с помощью

золота, а во второй половине 1940-х занялся созданием международной финансовой системы в рамках Совета экономической взаимопомощи социалистических стран, которая в итоге просуществовала до 1991 года.

Говоря о значении Бреттон-Вудской системы в целом, эксперты отмечают: она сыграла ключевую роль в достижении экономической стабильности в ослабленных войной странах, поскольку восстановила, укреп-

пила и расширила сотрудничество между государствами, активизировала инвестиционные потоки, придала новый импульс развитию международной торговли.

Если подняться на уровень стратегических смыслов, Бреттон-Вудская система виделась участникам и отчасти была инструментом построения будущего, в котором прогресс достигался в содружестве. В том числе этим объясняется ее достаточно долгое и эффективное функционирование – более четверти века. В начале 1970-х годов начался ее кризис, связанный в основном с тем, что США больше не могли поддерживать фиксированный курс доллара к золоту из-за роста дефицита бюджета и сильной инфляции.

В 1971 году Бреттон-Вудская система прекратила свое существование, а предшествовало ее уходу подписание Смитсоновского соглашения, составленного по инициативе главы Белого дома Ричарда Никсона.

КАРТИНА В ПРОФИЛЬ

В 1976 году на смену Бреттон-Вудской пришла Ямайская валютная система, базирующаяся на свободной торговле валютой [свободной конвертации валют].

ВКЛЮЧЕНИЕ В ЕДИНУЮ ВАЛЮТНУЮ СИСТЕМУ ПОМОГАЕТ СНИЗИТЬ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ, СФОРМИРОВАТЬ КОМФОРТНУЮ СРЕДУ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ И НЕ ТОЛЬКО



William Potter/Shutterstock/FOTODOM

Основные принципы этой системы: непривязанность ни одной из валют к цене золота, самостоятельность стран в решении, будет их валюта свободно конвертируемой, привязанной к другой, плавающей и т.д., расширение возможностей центробанков для проведения независимой внутренней денежной политики.

Однако, несмотря на коррекцию системы, доллар США сохранил статус ключевой валюты. Этому способствовало то, что к 1970-м годам более половины мировых торговых сделок заключались с условием, что расчеты производятся в долларах. Резкий вывод «американца» в аутсайдеры мог стать причиной острого экономического кризиса.

В том числе поэтому доллар и по сей день признается универсальным платежным средством. К тому же эксперты, не отрицая, что роль его как основной резервной валюты

Смитсоновское соглашение – временное соглашение 1971 года между Францией, Италией, Западной Германией, Бельгией, Японией, Канадой, Швецией, Нидерландами, Соединенным Королевством и США.

Документом скорректирована система фиксированных обменных курсов, установленная в соответствии с Бреттон-Вудским соглашением, и сформирован новый стандарт для доллара, поскольку другие промышленно развитые страны привязали свои валюты к доллару США.

за последние годы несколько поблекла (в мировых резервах снизилась почти на десятую часть), он и с почти 60% все равно уверенно возглавляет рейтинг.

Ряд суверенных государств сочли целесообразным выбрать долларизацию той или иной степени (назначить доллар официальной валютой или приблизить к рангу национальной), поскольку жить исключительно «на свои» сложно, учитывая инфляцию и скепсис инвесторов. В частности, Сальвадор в 2001 году придал американскому доллару статус официальной валюты, приравняв ее к национальной – сальвадорскому колону. Восточный Тимор с 2000-го года использует американский доллар в таком же качестве.

В Зимбабве в начале 2009 года власти исключили из обращения местный доллар, введя взамен твердые валюты других государств, доллар США – прежде всего. Спустя 10 лет, в 2019-м, был официально введен доллар Зимбабве, в 2024-м – зимбабвийский золотой, но американский доллар в стране до сих пор в широком хождении.



КОЛОНИАЛЬНОЕ НАСЛЕДИЕ

Отдельная и достаточно сложная в ряде случаев история, когда национальная валюта – франк. Примечательны варианты, отражающие желание Франции и Бельгии пролонгировать финансовое влияние на страны, когда-то бывшие их колониями и подопечными территориями. Социально-экономическое «хищничество» здесь налицо, поскольку хождение франка в таких ситуациях стало не добровольным выбором в кризис, в отличие от вышеописанной долларизации, а результатом колониальной или постколониальной денежно-кредитной политики.

Например, африканский франк (КФА, от *colonies françaises d'Afrique* – французские африканские колонии) был введен в 1945 году для контроля над денежной и финансовой системами тех французских земель континента, что стремились обрести суверенитет. Так что экс-колонии, даже становясь независимыми, экономическую «пуговину» с бывшими колонизаторами практически не разрывали.

Существуют две разновидности африканского франка, одна из них имеет кодовое обозначение HOF, другая – HAF. Первая валюта используется в восьми государствах Западной Африки, составляющих Западно-Африканский экономический и валютный союз, – это Кот-д'Ивуар, Гвинея-Бисау, Сенегал, Мали, Того, Бенин, Нигер, Буркина-Фасо. Эмиссию осуществляет Центральный банк государств Западной Африки. Вторая, HAF, имеет хождение в шести странах – участницах Экономического сообщества стран Центральной Африки: Габоне, Камеруне, Республике Конго,

Центрально-Африканской Республике, Экваториальной Гвинее, Чаде. Выпуск ее осуществляет, соответственно, Банк государств Центральной Африки.

Валютный курс HOF и HAF привязан к евро, а курс их между собой всегда один к одному.

Положение в Западной Африке, по логике, вскоре должно измениться с введением в государствах единой валюты – эко. Решение о замене западноафриканского франка на эко (по большому счету – о переименовании) было принято в 2019 году лидерами стран Экономического сообщества стран Западной Африки, ECOWAS («восьмерка» с HOF входит в него). Уже принята дорожная карта запуска к 2027 году, финансовые



◀ 1 евро 2026, Болгария

службы объединения и банковские регуляторы стран-участниц создают основу для реализации соответствующих мероприятий.

Эко в рамках обновленной системы будет так же, как и нынешняя валюта, привязана к евро, однако французский контроль над ней будет снижен, плюс африканцы избавятся от необходимости хранить половину своих валютных резервов во французском казначействе. 🇫🇷

Этапы расширения еврозоны

- 1999 г. – Австрия, Бельгия, Германия, Голландия, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Португалия, Финляндия и Франция.
- 2001 г. – Греция.
- 2008 г. – Кипр и Мальта.
- 2011 г. – Эстония.
- 2023 г. – Хорватия.
- 2026 г. – Болгария.

Начало использования доллара как основной валюты или равноценной местной

- 1903 г. – Панама.
- 2000 г. – Эквадор, Восточный Тимор.
- 2001 г. – Сальвадор.
- 2009 г. – Зимбабве.

ЖАННА БАДЮЕВА:
«В МОСКВЕ СЕРДЦЕ
НАЧИНАЕТ БИТЬСЯ
ЧАЩЕ»

Телеведущая Первого канала Жанна Бадоева давно стала для многих телезрителей гидом по странам и континентам. Сначала, в «Орле и решке», она и ее команда просто открывали людям мир, показывая, что он бесконечен и прекрасен, позже телеведущая с командой придумали новое шоу. В телевизионных новеллах «Жизнь других» съемочная группа показывает, что глобально и повсеместно человечество заботят одни и те же бытовые хлопоты: воспитание детей, любовь и вкусная еда.

Беседовала Александра Маянцева

Вы рассказывали, что бабушка, работавшая библиотекарем, часто брала вас с собой на работу. Какие из книг, прочитанных тогда, вы перенесли на книжные полки своим детям?

Как бы сейчас странно ни звучало, но это сразу была взрослая литература – Чехов и Бродский. Я люблю этих писателей, но мои дети увлеклись ими в совсем юном возрасте. Дочери было не больше десяти, когда мы пошли в школу к сыну, где на литературном вечере он читал именно Бродского. Влияние Бори также перешло и на Лолиту, которая тоже знала несколько произведений Бродского. Сейчас даже на экзаменах в актерской школе дочь учит отрывки из произведений Чехова.

А у вас в детстве какие были литературные пристрастия?

Я любила сказки Андерсена и просила папу в детстве, чтобы он мне перечитывал их снова и снова. И папа читал. «Девочку со спичками» я знала наизусть. А если отправиться в совсем раннее детство, то тогда любимой книгой был сборник Михаила Пляцковского «Солнышко на память». Там я обожала рассказ «Самый счастливый день». И он оказался для меня пророческим. В нем шла речь

о страусихе, маме капризных страусят по имени Фу и Фи. Однажды этой страусихе предложили сниматься в кино. И она очень серьезно поговорила со своими страусятами: «Дети, вы у меня уже совсем большие», мол, сами справитесь. И уехала сниматься в кино. А когда вернулась, то не узнала своих страусят: они и кашу манную приготовили, и все-все вилки и ложки помыли. До сих пор помню этот рассказ наизусть. И я ловлю себя на мысли: «Боже мой, это ж надо было так полюбить эту сказку, чтобы она стала пророческой». Там все очень перекликается с моей жизнью: и сюжет, и рисунки.

Часто ли вы брали своих «страусят» на съемки?

На старте, в «Орле и решке», я их брала с собой. Измучились все! Там был жуткий график: я возвращалась в полночь, вставала в пять. Времени, чтобы побыть с детьми, не оставалось совсем. В итоге я решила, что все-таки дети остаются дома.

Были ли какие-то традиции, связанные с вашим отъездом и возвращением? Как проходили встречи и расставания?

К счастью, дети никогда не плакали, когда я уезжала. Это очень хорошо, я бы с ума

сошла, если бы они рыдали вслед. А когда возвращалась, то, безусловно, привозила много подарков. В какой-то раз я начала коллекционировать маленькие сумочки. О, какая это была эпоха! У меня были сумочки из кожи, из пуха, из бисера, из пробок и даже из пленки с магнитофонных бабин. Сыну из Нью-Йорка везла легио «Звезда смерти». Она только вышла, естественно, я не могла ее не купить. Коробка была огромных размеров. Мне еще в магазине съемочная группа сказала, что проклянет меня, если я ее куплю, – а мы только прилетели. Я ответила: «Без этой „звезды“ никуда не поеду». Сын выкинул ее совсем недавно, и я не поверила, что у него на это сокровище поднялась рука.

Я любила сказки Андерсена и просила папу в детстве, чтобы он мне перечитывал их снова и снова.

”



Фото из личного архива

Тяжело быть «мамой на удаленке»?

Дети оставались с моими родителями и няней. Я организовала быт так, что мои отъезды ничего не меняли в их графике. Школа, кружки, завтраки-обеда – все шло своим чередом и в том же темпе. Слава цивилизации: мы всегда были на связи, и я из условной Мексики или Австралии по видеосвязи могла показать, что «колготки во-о-он за той дверкой шкафа».

Как так получилось, что вы чуть не стали строителем?

Мои родители по профессии инженеры. А я советский ребенок. Тогда как было принято? Как родители скажут, туда дети и идут. В то время родители считали: «Ты сперва получи профессию, а потом танцуй». Это был основной аргумент, почему я не пошла в театральный сразу. Мой папа – очень творческий человек, джазовый музыкант, он всю жизнь играл. Но базовым образованием

”

Я пошла на факультет «Промышленное и гражданское строительство», отложив все свои творческие порывы и мечты на пять лет. Конечно, все то, чему учили в институте, оказалось совсем не мое.

у него было инженерное. Я пошла на факультет «Промышленное и гражданское строительство», отложив все свои творческие порывы и мечты на пять лет. Конечно, все то, чему учили в институте, оказалось совсем не мое. Но, когда в доме шел ремонт и строители говорили про нивелиры или лазерные уровни, я была единственной в семье, кто понимал, о чем речь.

Передачу «Орел и решка» зритель любил за контраст впечатлений. Какие путешествия в первую очередь вспоминаются в «бедном» сценарии?

Это, конечно же, было очень давно, но я навсегда запомнила нашу первую поездку – в Барселону. Там у меня был «бедный» вариант. Кстати, многих особенно веселило, когда он мне доставался.

Всегда ли выбор монетки был импровизацией, а не частью сценария?

Телевизионные проекты никогда нельзя пускать на самотек, и все знают, что лучшая импровизация – это заранее подготовленная импровизация. Для нас самих было большой интригой и интересом, кто из нас будет со ста долларами, а кто с безлимитной картой.

«Красивая жизнь» в какой поездке больше всего запомнилась?

Сразу вспоминаются съемки в Нью-Йорке. Тогда я там была впервые. Я помню, что это был первый раз, когда я пыталась выглянуть в окно и не могла увидеть небо, только уходящие ввысь небоскребы. А еще одна поездка в Милан, где я впервые останавливалась в семизвездочной гостинице. Там, кроме личного камердинера, предоставлялась услуга мебелировки номера по вкусу постояльца.

После «Орла и решки» в вашей биографии были и другие интересные проекты. Но «долгожителем» в карьере стала программа «Жизнь других». Она идет в эфире уже седьмой год. Как вы попали в эту программу?

Очень просто – мы ее сами придумали. Всю концепцию, от и до. Вместе с режиссером и продюсером.

Некоторые выпуски «Орла и решки» вы вели с бывшим мужем – Аланом Бадоевым.

С 2014 года я замужем за Василием Мельничиним. Мы познакомились в Венеции за год до свадьбы, а потом и поженились. Через несколько лет у нас с командой родился новый проект, который мы назвали «Жизнь других», в нем мы захотели заглянуть за туристический фасад. Нам было очень интересно зайти именно домой. Узнать, как другие

воспитывают детей и переживают разводы. Посмотреть, каким средством моют посуду, как стирают, как заправляют постель. Показать мелочи бытовые, которые есть абсолютно у всех людей. Пилотный выпуск мы снимали в Венеции, и его посмотрел Константин Львович Эрнст, он поверил в нас. Я уже сбилась со счета, какой сейчас мы снимаем сезон. Кажется, пятнадцатый. А та пилотная программа из Венеции даже была номинирована на ТЭФИ.

Менялась ли у программы за это время концепция?

«Скелет» остался тот же – жизнь от рождения до смерти, во всех ее проявлениях. Через какое-то время мы поняли, что, например, детские сады часто похожи. Решили искать какие-то другие нюансы. Салоны красоты тоже практически везде скучные и типовые. Едем туда, если находим какие-то интересные локальные быти-

процедуры. Например, во Вьетнаме есть технология отбеливания кожи через вену.

Как часто приходится ходить на кладбище? Похороны и ритуалы захоронения – это ведь тоже часть жизненного этапа.

Это моя любимая локация. Каждая поездка у нас начинается с кладбища. Это наш утренний ритуал. Я не знаю других людей, кроме как работающих непосредственно на кладбище, кто так часто посещает его еще и по работе. Обычно это прекрасное место. Тихое и зеленое. Во многих странах к кладбищу относятся не как к какому-то страшному и грустному острову забвения, а, наоборот, как к месту умиротворения. Часто это тихая парковая зона. В Германии, например, есть кладбище-парк. Там нет типичных захоронений. Тела кремируют, а пепел просто высыпают в землю и сажают в эту лунку дерево. В итоге там



Фото из личного архива



Фото из личного архива

**Нас с героиней
«запустили в космос»:
невесомость
имитировали,
подвесив на стропках.**

”

просто тропинки, лавочки, дети на велосипедах катаются и много-много деревьев. На мой взгляд, это очень здорово.

Давайте вернемся к приятному, к истокам. Какие традиции, связанные с рождением ребенка, вам особенно понравились?

Как обычно начинаются материнские будни? Приехала женщина из роддома, и все радости материнства обычно накрывают сразу, с порога. А вот в Корее женщины месяц должны находиться в послеродовом санатории. Им приносят завтрак, обед и ужин – еда при этом разнообразная. За женщинами ухаживают: делают массажи и предлагают спа-процедуры. Если очень сложно с ребенком 24 часа, то за ним тоже присмотрят. А после выписки к женщинам еще какое-то время ходят домой, помогают, потому что понимают, как это сложно. Это такая государственная программа.

Как в вашу жизнь вошла программа «Лучше всех»? Насколько сложно было общаться с одаренными детьми, участвующими в этой передаче?

Это было предложение Первого канала. Я отказалась из-за плотного графика съемок «Жизни других». Вначале я паниковала: «Не смогу, мои дети уже выросли, я уже забыла, как с такими крошками общаться». И тут меня поддержал муж, он видит много отснятого материала, не вошедшего в эфир, где я в том числе общаюсь с незнакомыми детьми. Муж заверил, что я прекрасно с ними контактирую и со всем великолепно справлюсь. Ну я и попробовала. Хочу сказать, что такого микса безграничного удовольствия и такой сложности в моей жизни не было никогда. С ребенком догово-

риться невозможно, по сути нет никакого сценария. Детки все – большие молодцы, их, конечно, предварительно готовили, обсуждали нюансы. Но как ребенок поведет себя, когда придет на диван? Этого никто не знает! Плюс момент дикой ответственности – ты тет-а-тет с чужим ребенком, под камерой и перед большим залом.

Что еще было сложного в съёмочном процессе, кроме психологической ответственности?

Нас с героиней «запустили в космос»: невесомость имитировали, подвесив на стропях. Через какое-то время у меня в глазах потемнело, начало подташнивать. Я стала задыхаться. И я практически шепчу режиссеру: «Спускайте, я тут умираю». А девочка чуть не в слезы от огорчения: «Если сейчас вас спустят, то и меня спустят. А я хочу еще полетать». Я отвечаю: «Дорогая, прости, но я не могу». Она от расстройства начинает плакать, что сейчас ее вырвут из этой долгожданной и вожделенной

для нее невесомости. И такие дилеммы часто случались. Я с нежностью вспоминаю этот опыт. Это такое потрясающее шоу, где ты можешь убрать абсолютно все рамки, которые у тебя в жизни есть, – тут ты должна быть одновременно и просто умным взрослым, и ребенком.

В каком российском городе ваше сердце начинает биться чаще?

Конечно же, в Москве. У меня тут много ритуалов: я всегда останавливаюсь в одном отеле. Там на завтрак подают блины с икрой. Я могу съесть их неприлично много. А на обед непременно пельмени. И я рада, что благодаря своей профессии смогла побывать в таких городах, где никогда бы не оказалась. Кроме традиционных Москвы и Петербурга, я была на Урале, в Якутии, Владивостоке. Пожалуй, захватила основные географические доминанты. Россия прекрасна и стоит того, чтобы по ней путешествовать. 🇷🇺



Фото из личного архива

Самое-самое

Блиц-опрос о самых ярких впечатлениях за карьеру

→ Странное блюдо

«В Перу популярным фастфудом является запеченная морская свинка. В готовом виде у нее остаются лапки, ушки, зубки. Они лежат на подносах пирамидками, как пирожки в нашем детстве у уличных продавцов. Их заворачивают в салфетку и подают через прилавок. Я не решилась это попробовать».

→ Привлекательная система образования

«В Скандинавии система образования очень оригинальная. В некоторых школах в классах отсутствуют даже стены, дети могут свободно передвигаться по всей школе и выражать свое любое, пусть и противоречивое, мнение. Этому их учат в школе»

→ Самые жизнерадостные пенсионеры

«Как бы это странно ни звучало, но их я видела в африканских странах. Там хорошая погода, пенсионерам не нужны особо деньги на одежду. Они ходят в трусах и в майке, фрукты растут на деревьях. Они знают, что им не грозят холод и голод, поэтому живут спокойно и расслабленно. Еще очень нравятся пенсионеры в Италии. Они красивые и ухоженные, хоть и постоянно ворчат, что все у них плохо. Но это не так: у них прекрасная пенсия, и они не зависят от своих детей. В противовес Китаю, где очень зависят: там пенсию получает 1% населения – только те, кто работал в госструктурах. А все остальные или должны работать на пенсии, или им помогают дети».

→ Необычный стритфуд

«В Нью-Йорке я ела шикарный дорогой бургер с лобстером. И это именно стритфуд, который едят, сидя на лавочках. Самый вкусный бургер в моей жизни!»



**СТЕПАН КЕКИН:
«САМОЕ СЛОЖНОЕ –
ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ
ПОДГОТОВКУ»**

Степан Кекин – молодой многоборец, чемпион России и Игр БРИКС. Легкой атлетикой он занимается с десяти лет. В один из своих последних выходов поставил личные рекорды сразу в четырех из семи видов, за два дня набрав 6155 очков. О том, как удастся держать себя в форме и кто оказывает ему главную поддержку, спортсмен рассказал в интервью «ПСБ Деньги».

Беседовала Анна Дубровская

Кем вы мечтали стать в детстве и как пришли в спорт?

Я не помню, кем я хотел стать в детстве, но мама говорила, что я могу стать классным инженером! В спорт меня привели родители. Они учителя физической культуры в общеобразовательной школе, в студенческие годы занимались разными видами спорта. Я был очень активным и неусидчивым ребенком, и мама приняла решение направить мою энергию в положительное русло. Так в моей жизни появился спорт.

Что для вас самое сложное в многоборье, а что – самое вдохновляющее?

Самое сложное – правильно выстроить подготовку: тебе нужно быть быстрым и при этом выносливым, быть сильным и при этом легким. Многоборье включает в себя десять дисциплин легкой атлетики, которые друг с другом не сочетаются, но именно это и вдохновляет меня в нашей дисциплине. Интересно искать правильный «рецепт», при котором ты будешь универсален и сможешь выполнять множество дисциплин на уровне атлетов отдельных видов.

Помните ли вы свой самый первый чемпионат?

Когда я был в возрастной категории «молодежь до 23 лет», мы с тренером приняли решение попробовать силы в чемпионате

России и не прогадали. Это было в 2020 году. Мне удалось сразу завоевать свою первую «взрослую» медаль, я стал бронзовым призером. Это было невероятно здорово для меня в тот момент! На том чемпионате была высокая конкуренция, поэтому ценность этой медали для меня возросла еще больше.

Какое соревнование, в котором вы принимали участие, запомнилось больше всего?

Безусловно, самое запоминающееся соревнование – чемпионат мира среди юниоров до 20 лет в Финляндии, городе Тампере. Для меня это были первые международные соревнования. Атмосфера, люди, организация соревнований – все это было в диковинку, но очень интересно.

Сколько дней в неделю вы тренируетесь?

Как правило, это восемь-десять тренировок в течение недели. Плюс зарядки каждый день, кроме воскресенья, чтобы разгрузить нервную систему от постоянных тренировок. Сами тренировки длятся по два-три часа. Направленность тренировки зависит от дня недели. У нас, многоборцев, десять видов легкой атлетики, а дней в неделе семь, поэтому приходится выкручиваться.



Тебе нужно быть быстрым и при этом выносливым, быть сильным и при этом легким.

”



Фото: Екатерина Воротыляк

Что тяжелее – физически подготовить тело к десяти видам или морально выдержать нагрузку в период самих соревнований?

И то, и то – крайне непростая задача. В технических видах у нас меньше попыток, нежели в отдельных дисциплинах, в беговых – лишь один забег, без предварительных и полуфиналов. Мы должны быть сосредоточены и сконцентрированы по максимуму сразу, нет времени на раскатку.

На старт мы выходим в десяти дисциплинах, быть на пике возможностей на каждом виде крайне сложно. Мы выполняем десять видов в течение

Моя основная цель на каждый сезон – установить личный рекорд именно в многоборье, тогда я буду счастлив.

Личные рекорды в отдельных видах – это здорово, но самое главное – сумма всех видов.

”

двух дней – тело должно быть выносливым и готовым к такой нагрузке.

Недавно вы одержали победу в семиборье на чемпионате России по легкой атлетике в помещении, при этом поставив личные рекорды в четырех из семи видов. Планируете ли однажды достигнуть рекорда сразу в семи видах?

Конечно, планирую. У каждого многоборца это главная цель – установить личные рекорды во всех дисциплинах на одних соревнованиях. Это крайне сложно сделать, но от того и больше мотивации.

Какие у вас спортивные цели на этот год?

Моя основная цель на каждый сезон – установить личный рекорд именно в многоборье, тогда я буду счастлив. Личные рекорды в отдельных видах – это здорово, но самое главное – сумма всех видов. Самое сложное – собрать свое «идеальное многоборье», то есть показать себя лучшим в тех видах, где ты наиболее силен.

Что говорите себе, когда очень устали? Какими словами поддерживаете своего внутреннего чемпиона?

У меня есть отличная фраза: «Это временно». Усталость, радость, разочарование – все рано или поздно проходит, важно не терять фокус и не забывать свою главную цель.

Кто поддерживает вас в спортивных начинаниях и как именно?

Вся моя семья – это спортсмены. Не только родители, но и супруга. Она тоже из многоборья. Из-за того, что все испытывали этот спортивный опыт на себе, поддержка от семьи ощущается на 100%.


Есть ли у вас особое меню, которое позволяет вам оставаться в лучшей форме?

Особого меню нет. Я парень стройный, за фигурой помогают следить занятия спортом. Могу и сладкого съесть, и соленого. Самое главное – количество того, что ты ешь, здесь важно не переусердствовать. Залог успеха – 90% здоровой и полезной пищи и 10% на вкусняшки.

Посещаете ли вы чемпионаты коллег? Какое соревнование запомнилось среди них?

Другие виды спорта посещаю не так часто. Однажды удалось побывать на чемпионате России по спортивной гимнастике. Очень классное и эмоциональное событие! Вдохновился тем, как ребята поддерживают друг друга, несмотря на конкуренцию. Мы, многоборцы, очень похожи на них в этом плане: атмосфера в секторе и на дорожке та же. Мне также очень нравится хоккей. Если бы не легкая атлетика, то я хотел бы стать профессиональным хоккеистом. Скорость, мощь, энергетика – то, что привлекает больше всего.

По вашему мнению, какие три основных качества помогают успеху спортсмена?

Дисциплина, последовательность, терпение – эти качества основные для достижения успеха профессионального спортсмена как минимум в многоборье. 



Степан Кекин родился 13 ноября 2000 года в Омске. Специализируется на многоборье.

→ В 2017 году выиграл первенство России до 18 лет в семиборье.

→ В 2020 году получил титул чемпиона России до 23 лет на летнем и зимнем первенствах страны.

→ В 2022 году взял бронзу на чемпионате России по многоборьям и стал чемпионом России по прыжкам с шестом в помещении в категории спортсменов до 23 лет.

→ В 2024 году стал победителем на зимнем чемпионате России в семиборье. Летом того же года завоевал свою первую международную медаль на Играх БРИКС (золото в десятиборье). Также забрал золотую медаль на летнем чемпионате России.

→ В 2025 году на летних соревнованиях защитил звание чемпиона России, но уступил выступавшему вне зачета Максиму Андралойту.

→ В 2026 году стал победителем в семиборье на зимнем чемпионате России.

Пятикратный чемпион России. Чемпион Игр БРИКС.



БИЗНЕС ПО-РУССКИ

В русскоязычном пространстве в последние годы появилось много каналов, помогающих вести бизнес наиболее эффективно и не теряться в обширной новостной повестке. Мы подобрали самые интересные из них и «приправили» щепоткой книг на все случаи жизни для бизнесмена.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?



Банки, деньги, два офшора



Финансово-экономический канал с уклоном в новости банковской сферы, инвестиций и макроэкономики. Здесь вы узнаете, как работают банки, что происходит на валютном и фондовом рынках, почему колеблются ставки и какие экономические тренды влияют на бизнес-решения. Канал отличается качественным отбором только самого необходимого из многообразия новостей и оперативной публикацией таких находок.



vc.ru



Один из самых крупных русскоязычных бизнес-каналов в «Телеграме». Здесь публикуют тематические подборки, интервью с предпринимателями, обзоры рынка, глубокие статьи по маркетингу, продукту и инвестициям, а также новости из технологической отрасли. Подходит тем, кто хочет получать широкий обзор событий и качественную аналитику на пересечении бизнеса и технологий.



Александр Разумовский



Авторский блог с публикациями, стратегическими мыслями и глубоким осмыслением бизнес-феноменов. Темы включают бизнес-модели, конкурентные стратегии, циклы роста и спада, проблемы управления и инновации. Автор публикует свои размышления с элементами аналитики: почему одни компании становятся устойчивыми, а другие нет, какие процессы важны на разных этапах развития бизнеса и многое другое.



25-й час



Авторское медиа про финансовую грамотность, продуктивность и расширение кругозора – все, что помогает управлять своей жизнью и грамотно распределять ресурсы в условиях плотного графика. Канал делится проверенными новостями из мира бизнеса, исследованиями в области тайм-менеджмента, методиками борьбы с прокрастинацией, инструментами для планирования задач, а также примерами из жизни предпринимателей и менеджеров. Полезен как людям из большого бизнеса, так и тем, кто только начинает путь в профессии.



novak.elcic/Shutterstock/FOTODOM



Акула Бизнеса



Канал про реальный бизнес и практические кейсы. Здесь разбирают не абстрактные теории, а конкретные ситуации: как предприниматели выходили из кризисов, с какими ошибками сталкивались и какие решения оказывались эффективными. Часто публикуются советы по управлению командой, построению маркетинговой воронки и поиску инвестиций. Стиль — живой, без воды, много важных новостей и полезных рекомендаций.



Бизнес идеи | Стартапы



Короткие, но конкретные идеи для бизнеса и стартапов. Формат – посты о привлекательных нишах, примеры реализации, возможные пути монетизации, оценки рынка. Это не только вдохновение, но и набор мыслительных точек опоры для тех, кто хочет генерировать и фильтровать идеи с минимальными затратами. Тематика канала крайне широка – от цифровых продуктов до офлайн-сервисов и креативных концепций, каждый сможет найти что-то по душе.



FINVERSIA Экономика с Яном Артом



Канал про экономику и инвестиции с акцентом на создании длинных материалов. Эксперты помогают понять, какие глобальные процессы движут рынками, как интерпретировать экономические индикаторы,

какие риски и возможности появляются для бизнеса в изменяющемся финансовом контексте. Это канал для тех, кто хочет глубже вникнуть в финансовое окружение бизнеса.



**«ДУМАЙ МЕДЛЕННО...
РЕШАЙ БЫСТРО»
(Даниэль Канеман)**

Эта книга простым языком объясняет, как мы принимаем решения и почему часто ошибаемся. Канеман выделяет два типа мышления – быстрое, интуитивное и медленное, аналитическое – и показывает, что в бизнесе мы нередко слишком уверены в своей логике. На практике это приводит к просчетам в стратегии, инвестициях и управлении командой. Книга помогает научиться замечать собственные когнитивные искажения и принимать более взвешенные решения. Особенно полезна руководителям и предпринимателям, но будет интересна всем, кто работает с риском и ответственностью.



**«ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»
(Джим Коллинз)**

Автор исследует компании, которые смогли вырасти из «просто хороших» в по-настоящему выдающиеся и удерживали успех годами. Коллинз отвечает на главный вопрос: что отличает устойчивый большой бизнес от среднего? Автор пишет о сильной команде, дисциплине, фокусе и особом типе лидера, который сочетает амбиции компании и личную скромность. Книга подойдет тем, кто строит бизнес надолго и хочет понять, как создать систему, а не разово добиться успеха.



Jure Divich/Shutterstock/FOTODOM



**«ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ.
ПОД ЗНАКОМ
НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ»
(Нассим Талеб)**

Талеб пишет о неожиданных событиях, которые невозможно предсказать, но которые меняют всё – рынки, компании и целые экономики. Он объясняет, почему прошлый опыт не всегда помогает прогнозировать будущее и почему бизнесу важнее быть устойчивым, чем пытаться угадать следующий кризис. Это книга о риске, гибкости и готовности к неожиданностям. Особенно актуальна для предпринимателей и управленцев, работающих в нестабильной среде.



**«СТАРТАП БЕЗ БЮДЖЕТА»
(Майк Микаловиц)**

Практичная книга для тех, кто хочет запустить проект с минимальными вложениями. Автор объясняет, как проверить идею без крупных затрат, как найти первых клиентов и как выйти на продажи до масштабирования. В центре внимания конкретные шаги: тестирование спроса, работа с обратной связью и формирование понятного ценностного предложения. Подойдет тем, кто находится на старте бизнеса или только планирует запуск продукта.



МИНИ-МВА «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»



138 ак. часов онлайн

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:




Программа создана для тех, кто хочет системно и уверенно войти в предпринимательство — с поддержкой, структурой и пониманием процессов

ЦЕЛЬ:

- ▼ Войти в предпринимательскую среду комфортно и с пониманием процессов
- ▼ Поставить бизнес-цели и выстроить свой путь к ним
- ▼ Освоить финансовое и бизнес-планирование
- ▼ Получить инструменты для пошагового старта в своем деле
- ▼ Найти свою нишу и узнать, где взять деньги на поддержку
- ▼ Перестать бояться продаж и повысить свой уровень дохода

СОДЕРЖАНИЕ:

- ▼ Выбор бизнес-идеи
- ▼ Разработка бизнес-модели
- ▼ Анализ конкурентов и УТП
- ▼ Маркетинговая стратегия для бизнеса
- ▼ Организация системы продаж
- ▼ Бизнес-процессы
- ▼ Управление финансами
- ▼ Бизнес-презентация

Г. Москва, Лубянский пр., 15, стр. 2  www.psb-academy.ru  +7 495 198 19 99  t.me/psb_academy



АКАДЕМИЯ ПСБ – ПЛАТФОРМА ВАШЕГО РОСТА

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



Ваши
ДОСТИЖЕНИЯ
превыше
ВСЕГО



psbank.ru/Private

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