



ПСБ

№ 2 (22) 2026

ДЕНЬГИ



18

**«БОГАТЫЕ»
АКВАТОРИИ:**
каналы и проливы
как этапы торговых
путей

24

**КУЛЬТУРНЫЙ
КОД:**
основа экономики
креатива

66

**ЦИФРОВЫЕ
«ДВОЙНИКИ»:**
токенизация активов —
новые возможности

ЭКОНОМИКА ИНТЕЛЛЕКТА

ЖЕНСКОЕ
ЛИДЕРСТВО
В ИНВЕСТИЦИЯХ

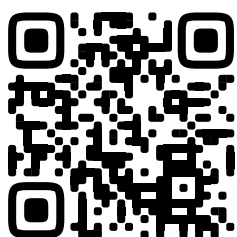


Присоединяйтесь к проекту

«Женское лидерство в инвестициях»!

Полезные советы о финансах
и об инвестициях от экспертов
банка ПСБ

telegram-канал



women-invest.ru





Уважаемые читатели, клиенты ПСБ!

Номер, который вы держите в руках, мы посвятили экономике интеллекта.

Конечно, в первую очередь речь идет об инновациях и технологиях, которые порой незаметно, но прочно входят в нашу жизнь – на самых разных уровнях. Национальная экономика, следуя глобальным мировым трендам и одновременно прокладывая свой суверенный путь, трансформируется, ее секторы все больше уходят в «цифру» и расширяют рамки применения инструментов искусственного интеллекта. Российская ИТ-отрасль за последние шесть лет удвоила долю в ВВП. Предприятия и компании легкой и тяжелой

промышленности, добывающих и обрабатывающих отраслей, сельского хозяйства и финансового сектора внедряют современные технологии, гибко адаптируя их к отечественному экономическому ландшафту, что позволяет создавать принципиально новые продукты, формировать целые экосистемы, улучшающие жизнь миллионов людей.

Сами мы ощущаем поступь четвертой промышленной революции через меняющуюся повседневность, маленькие улучшения, повышение комфорта. Например, когда в рабочем процессе передаем автоматике рутину и больше времени уделяем его творческой составляющей.

Творчество – фундамент креативных индустрий, другого аспекта интеллектуальной экономики. Архитектура, мода, кино, народные промыслы, видеоигры, музыка – все, что сегодня рождается на стыке технологий и человеческого гения, составляет основу этого сектора. Он в последние несколько лет активно развивается при поддержке государства, и перед ним стоят амбициозные задачи – к 2036 году увеличить долю в ВВП с 4,2 до 7,7%.

В новом выпуске «ПСБ Деньги» есть публикации на эту тему, а также материалы о социально-экономических трендах в стране и мире, острых вопросах глобальной экономики, международных альянсах, рынках ценных бумаг и о многом другом. Надеемся, каждый найдет для себя что-то новое, интересное и полезное.

Приятного чтения!

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

ГЛАВНАЯ ТЕМА

4 Индустрия 4.0

Технологические процессы в экономике России и всего мира

10 Специалисты: есть, но нет.

Кадровые приметы

AI-революции

Закономерные парадоксы современного рынка труда

14 Эволюция цифровых платформ

Достоинства и издержки новаций

18 «Богатые» акватории

Каналы и проливы как этапы торговых путей

ЭКОНОМИКА

24 Культурный код России и экономика: связи, влияние, перспективы

Когда ценности не противоречат прибыльности



ПСИХОЛОГИЯ

34 «Любовь» к алгоритму: раскрыта темная сторона общения с ИИ

Отношения с чат-ботом — это бывает не только в кино

БИЗНЕС

36 Маркетплейсы vs собственные продажи: где бизнес зарабатывает больше

Положение дел на сегодня и прогноз на ближайшее будущее

30 Биржи: динамика финансовых потоков

Становление, развитие и функционирование главных российских площадок

БАНКИ

40 В карманах или на карте.

Готова ли Россия полностью отказаться от наличных?

Безналичные расчеты укрепляют позиции, но есть нюансы

ИНВЕСТИЦИИ

42 Кriptoэкспресс или цифровой баланс

Подробно — о стремительно развивающемся сегменте инвестиций

ГОСТЬ НОМЕРА

46 Максим Древаль: «Просвещение неразрывно связано с ценностями общества»

Генеральный директор Российского общества «Знание» — о наставничестве, патриотизме, силе единства народов страны

ЗДОРОВЬЕ

52 Стресс-тест

Нервное напряжение может быть полезным для решения задач



ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ

- 56 «Тихая экономия»:**
эксперты прогнозируют
слияние двух
потребительских трендов
Традиционно выигрывает
золотая середина

АКТУАЛЬНО

- 62 Где и как сохранить
заработанное**
Эксперты напомнили
об инструментах
приумножения личного
капитала

- 66 Активы уходят в «цифру»**
Токенизация поможет
снизить издержки

ИСТОРИЯ УСПЕХА

- 70 Бренд с нордическим
характером**
Основатели компании
«Верфь» не опасаются
конкурентов и подделок

РЕТРОКЕЙС

- 74 ШОС. Десятке –
четверть века**
Статус и приоритеты
организации сегодня

НА ДОСУГЕ

- 78 Алена Бабенко:**
«Я у самой Волчек
получила благословение»
С ведущей актрисой
«Современника»
побеседовали о театре,
ролях, исполнении мечты

СПОРТ

- 84 Лилия Мендаева:**
«Я прежде всего соревнуюсь
со временем на табло»
Чемпионка и рекордсменка
России по бегу на средние
дистанции рассказала,
что помогает ей добиваться
успеха

ЭКОЛОГИЯ

- 88 Каспийский тюлень
просит о защите**
Общественники и бизнес
объединяются для сохранения
эндемика региона

МЕДИАТЕКА

- 90 Экономика интеллекта**
Каналы и книги для тех,
кто интересуется
инновациями и креативными
индустриями

ПАО «Банк ПСБ»
№ 2 (22) 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. Подгузова,
старший вице-президент –
директор
по внешним связям
ПАО «Банк ПСБ»

Издатель

PR Company
ООО «ПиАр-компания»
105037, г. Москва,
ул. Первомайская, д. 12А
+7 (499) 325-32-31
www.prkompaniya.ru

Отпечатано
ООО «ПРОПЕЧАТЬ»

Фото из архивов
ПАО «Банк ПСБ», ТАСС.
Изображения сгенерированы
с помощью нейросетей
Midjourney, Shutterstock/
FOTODOM, Shutterstock
AI Generator/FOTODOM,
Nano Banana.
Фото на обложке:
Nano Banana

Тираж

2000 экз.

Подписано в печать
25.05.2026

Распространение
бесплатное

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

ИНДУСТРИЯ 4.0

Экономика интеллекта за последние годы трансформировалась из теоретического концепта в объективную реальность. Массовая автоматизация типовых операций, появление высокоэффективных компаний с минимальным штатом сотрудников и гиперфокус на персонализацию – все это уже не отдельные кейсы, а связанные в систему элементы нового экономического уклада.

Текст: Степан Фролов

Третья промышленная революция началась во второй половине XX века и была связана с внедрением электроники, компьютеров и автоматизированных систем управления в промышленность. Производство стало более технологичным, а многие процессы – автоматизированными.

Переход к четвертой революции, которую еще принято называть «Индустрией 4.0», начался в 2010-х годах, когда предприятия стали активно интегрировать интернет вещей, искусственный интеллект, аналитику данных и цифровые платформы в производственные процессы. В отличие от предшествующей революции, сосредоточенной на автоматизации отдельных процессов, «Индустрия 4.0» обеспечивает интеграцию оборудования, данных и цифровых систем в единую экосистему. Это позволяет предприятиям в реальном времени анализировать процессы, быстрее принимать решения, снижать издержки и повышать гибкость производства.



Яркой иллюстрацией нового порядка служит пример американца Мэтью Галлагера. Вложив всего 20 тысяч долл., он создал компанию Medvi, занимающуюся продажей средств для похудения. За первый год существования бизнес заработал 401 млн долл.,

а к концу 2026 года Галлагер рассчитывает выйти на 1,8 млрд. В штате компании всего два человека – сам Галлагер и его брат, а всю остальную работу выполняет искусственный интеллект. Еще два-три года назад такой сценарий был бы невозможен.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ: ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ

Между ведущими экономиками мира разворачивается глобальная технологическая конкуренция, при этом используются разные стратегии. В США ставка делается на частные инвестиции и академические исследования. Компании Google (Alphabet), Microsoft, Amazon и Tesla активно вкладывают средства в ИИ, робототехнику и автономные системы. Например, Waymo (подразделение Alphabet) тестирует беспилотные такси, а Tesla развивает технологии автопилота. Университеты Лиги плюща и MIT остаются центрами фундаментальных исследований в области машинного обучения.



Китай реализует масштабную программу «Сделано в Китае 2025», отдавая приоритет инструментам, особенно эффективным для достижения технологического суверенитета. Правительство стимулирует локализацию производства чипов, развитие 5G и внедрение ИИ в промышленность. Компании Baidu, Alibaba и Tencent активно интегрируют ИИ в свои сервисы, а DJI доминирует на национальном рынке дронов. Зоны для тестирования беспилотного транспорта развернуты в Шанхае и Шэньчжэне.

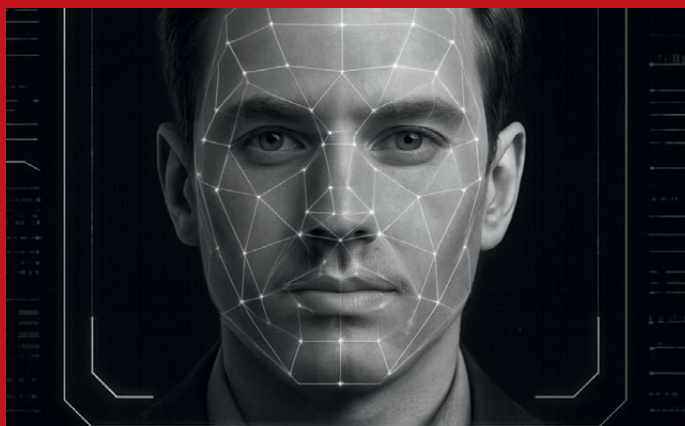
Евросоюз особое внимание уделяет регулированию и этическим стандартам. Принятый в 2024 году «Закон об искусственном интеллекте» (AI Act) классифицирует ИИ-системы по уровню риска, ограничивая использование биометрической идентификации. Если говорить об индивидуальных направлениях, то Германия развивает концепцию умных заводов (Smart Factories), а Финляндия, подобно России, внедряет ИИ в госуслуги и образование.

Южная Корея сосредоточилась на интеграции ИИ в промышленность, а также встраивании его в повседневную жизнь граждан. Компании Samsung и LG инвестируют в умные устройства и роботов, правительство поддерживает аналогичные стартапы через грантовые программы. Сеул стал одной из первых столиц с развитой инфраструктурой 5G, что ускоряет внедрение автономных систем.

Сингапур развивается как умный город-лаборатория: здесь тестируются беспилотные автобусы, ИИ-системы управления трафиком и энергопотреблением. Государство предоставляет налоговые льготы компаниям, внедряющим ИИ, и активно сотрудничает с международными партнерами.

Таким образом, глобальную борьбу за лидерство в технологиях государства ведут, исходя из первоочередных задач. Россия вырабатывает собственную стратегию, сочетая элементы разных моделей.

Очевидно, что успех в этой конкуренции будет зависеть от способности найти баланс между инновациями и социальной стабильностью, выстроить экосистему с учетом законодательства, подготовки кадров и потребностей общества. В конечном счете гонка – не просто соревнование технологий, а поиск оптимальной модели будущего, где ИИ служит устойчивому развитию и повышению качества жизни.



РОССИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОНКЕ

Россия наряду со всеми развитыми экономиками мира начала активно внедрять принципы «Индустрии 4.0» в середине 2010-х годов – на фоне развития программ цифровой экономики, импортозамещения и модернизации промышленности.

В числе первых, кто начал масштабное внедрение цифровых решений на производстве, были «Росатом», СИБУР, «Северсталь», КАМАЗ, «Газпром нефть».

Сегодня страна уверенно продвигается в ряде технологических направлений, таких, например, как ИИ и робототехника. Это во многом связано с господдержкой ключевых отраслей, созданием суверенных цифровых сервисов и реализацией национального проекта «Цифровая экономика».

Ярким примером государственной инициативы стали обновления портала «Госуслуги». Внедрена автоматизированная обработка заявлений на пособия, визы и справки, реализовано проактивное предоставление услуг (например, автоматическое начисление льгот), а для консультирования граждан создан умный чат-бот «Макс» на базе ИИ. Заместитель председателя Правительства России Дмитрий Григоренко, выступая в ноябре 2025 года на Правительственном часе в Совете Федерации, отметил: государство при создании цифровых сервисов ориентируется прежде всего на потребности людей.

РАБОТАЮТ РОБОТЫ

Что касается промышленности, других отраслей и сфер – искусственный интеллект и «помощники» динамично расширяют там сектор своего присутствия. На заводах «Росатома» используются технологии компьютерного зрения для контроля качества сварных швов. В Краснодарском крае с помощью сельхозроботов «СмартАгро» автоматизируются учет урожая и выявление болезней растений. Логистические роботы от компании «Роботех» задействованы на складах маркетплейсов Wildberries и Ozon, ускоряя комплектацию заказов.



Parilov/Shutterstock/FOTODOM

Несмотря на глобальные – в масштабах планеты – экономические кризисы и локальные вызовы, Россия наравне с другими прогрессивными странами участвует в новом этапе мирового промышленного развития.

Активно работает в этом направлении «Яндекс», открывший в мае 2023 года центр по созданию складских роботов.

До конца 2026 года компания намерена полноценно интегрировать автономные машины в сервис «Яндекс Такси», а к 2027 году собирается запустить парк из 20 тысяч роботов-доставщиков, что поможет решить проблему нехватки курьеров и снизить стоимость доставки.

По словам советника генерального директора «Яндекса» Тиграна Худавердяна, компания в перспективе запустит массовую коммерциализацию роботаки. При этом, согласно прогнозам, частный сектор также будет приобретать беспилотные автомобили для личного пользования. «Мы планируем начать коммерциализацию роботизированных автомобилей с 2028 года – не только в такси, но и в частном секторе», – сообщил эксперт в апреле на сессии Международного транспортно-логистического форума.

В середине мая этого года инженеры Московского авиационного института (МАИ) сообщили, что собрали робот-манипулятор, который ищет брак в деталях на конвейере. Одна из ключевых составляющих устройства – система технического

зрения, созданная специалистами МАИ. Распознав детали с дефектами и геометрическими отклонениями, нарушениями маркировки, робот подает сигнал для остановки транспортера.

Более тысячи роботов сегодня трудятся на «АвтоВАЗе» – об этом рассказал генеральный директор предприятия Максим Соколов на пленарной дискуссии конференции «Цифровая индустрия промышленной России», проходившей в мае 2026 года.

Доступный взгляду почти каждого россиянина пример интенсивной автоматизации демонстрирует сеть ресторанов быстрого питания «Вкусно – и точка»: в нескольких заведениях роботы-помощники убирают залы и подают заказы. Стоит отметить ориентированный на человека дизайн уборщиков и официантов: большие светящиеся «глазки» на передней панели вызывают улыбку, потому что напоминают о мультяшных героях.

СЛОЖНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Безусловно, в «юных» технологических секторах не обходится без проблем. В частности, некоторые успешные пилотные проекты остаются локальными из-за нехватки инвестиций или сложностей интеграции в массовую экономику. Развитие интеллектуальных

направлений порождает порой непростые этические вопросы, требующие взвешенного подхода. Одна из ключевых проблем – защита персональных данных: Единая биометрическая система вызывает споры о балансе между удобством пользователей и конфиденциальностью, а риски утечек данных и злоупотребления биометрией требуют постоянного контроля и совершенствования законодательства.

Не менее остро звучит тема цифрового разрыва: несмотря на реализацию проекта по устранению цифрового неравенства, в России, согласно результатам опроса Фонда «Общественное мнение» (сентябрь 2025 года), 18% населения не пользуются интернетом.

Массовая автоматизация имеет двойственный эффект: с одной стороны, она создаст спрос на специалистов в области ИИ, робототехники и кибербезопасности, с другой – приводит к сокращению количества низкоквалифицированных рабочих мест. Однако реализация мер, предусмотренных нацпроектом «Кадры», по мнению экспертов, поможет нивелировать эти негативные последствия за счет программ переобучения линейных специалистов.

ЧТО НУЖНО ДЛЯ ДВИЖЕНИЯ ВПЕРЕД

«Перспективы у России есть, но их не стоит описывать как простую гонку за самым продвинутым ИИ», – считает Роман Копосов, заместитель директора компании стратегического консалтинга «АРБ Про». Он отмечает, что в глобальной гонке базовых моделей, вычислительных мощностей и чипов Россия объективно идет не с первой позиции. Здесь слишком велики барьеры в доступе к современной компонентной базе, дата-центрам, большим инвестициям и международным рынкам.

«Однако у России есть другой шанс: не столько победить в гонке витринных технологий, сколько быстро встроить ИИ и роботизацию в реальные отрасли: промышленность, логистику, банки, госсектор, медицину, образование, добычу, транспорт, ЖКХ. Там, где есть массовые операции, нехватка людей,

дорогая ошибка и повторяемые процессы, эффект от автоматизации будет не теоретическим, а экономическим», – уточняет эксперт.

В России достаточно подобных примеров. В их числе совместный тест автономных грузовиков КАМАЗа с «Яндексом», пилотный проект по доставке грузов без водителя на трассе М-11 «Нева». Есть кейсы и в других сферах: например, компания «Нейротренд» разрабатывает ИИ-систему, чтобы на раннем этапе диагностировать болезнь Паркинсона в том числе по почерку. Клиники Москвы и Санкт-Петербурга изучают алгоритмы анализа медицинских изображений, которые помогают выявлять опухоли на ранних стадиях. Дроны с ИИ-аналитикой от «Геоскан» мониторят посевы в Черноземье, прогнозируя урожайность и выявляя очаги заболеваний.

Есть все основания полагать, что успешной будет синергия государственной поддержки высокотехнологичных секторов, участия частного капитала и фокуса на решении прикладных задач в медицинской, сельскохозяйственной, транспортной, энергетической сферах. Стратегия развития ИИ до 2030 года задает четкие ориентиры работы в этом направлении, а партнерство между вузами, бизнесом и государством создает основу для устойчивого прогресса.

«Если в аппаратных мощностях и производстве передовых чипов у нас есть ограничения, то в прикладном направлении позиции России очень сильны», – подчеркивает Дмитрий Гуревич, директор по развитию INSYTE Electronics. – Наши перспективы лежат в концепции суверенного ИИ и глубокой отраслевой автоматизации. Исторически сильная математическая школа и мощные локальные ИТ-гиганты позволили создать независимую экосистему решений. Мы стабильно входим в топ мировых стран по уровню цифровизации банкинга, госуслуг и ретейла». Главная перспектива сейчас заключается в экспорте готовых интегрированных продуктов для агротеха, добывающей промышленности и финансовых технологий в страны-партнеры, считает эксперт.

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И КОНКУРЕНЦИЯ

Россия укрепляет позиции в мировой технологической гонке, гибко сочетая международное партнерство с импортозамещением. В рамках курса на локализацию в госсектор активно внедряются российские операционные системы, системы управления базами данных, а решения в сфере кибербезопасности, облачных вычислений и ГИС-технологий постепенно заменяют зарубежные аналоги.

Одновременно набирает обороты профильная внешняя торговля: объем ИТ-экспорта за 2025 год может достичь 164 млрд руб., о чем сообщила в апреле 2026-го «Российская газета» со ссылкой на отраслевое исследование. По мнению аналитиков, наибольший экспортный потенциал у прикладных цифровых решений, ориентированных на конкретные задачи государственного и корпоративного сектора.

Наряду с этим Россия участвует в разработке стандартов ИИ в рамках БРИКС, обменивается опытом с Китаем в части 5G и умных городов, а также присоединяется к глобальным инициативам по кибербезопасности.

Острая конкуренция за таланты побуждает активно искать кадры, возвращать предпринимателей: отечественные вузы привлекают иностранных студентов, а государство предлагает гранты, акселераторы и программы поддержки стартапов.

Несмотря на глобальные – в масштабах планеты – экономические кризисы и локальные вызовы, Россия наравне с другими прогрессивными странами участвует в новом этапе мирового промышленного развития.

«Индустрия 4.0» открывает перед нашей страной поистине большие возможности, отмечают эксперты и участники рынка, вопрос только в том, что использовать их нужно, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Судя по тому, что мы имеем сегодня, у нас есть все шансы на успех – важно правильно распорядиться ими и войти в число законодателей инновационных трендов, влиять на развитие технологий спустя десятилетия, делиться опытом с другими государствами. 

ВНЕДРЕНИЕ ИИ: РОССИЯ И МИР. ЦИФРЫ, ФАКТЫ, ПЛАНЫ

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ РФ

*ИИ – драйвер
повышения
эффективности
и снижения затрат*

50 %

российских промпредприятий в 2025 году
утвердили стратегию по внедрению ИИ

35 %

промышленных предприятий
в России используют ИИ

53 %

ИИ-решений используются
в промышленной эксплуатации

**Расходы крупного
и среднего бизнеса на
ИТ-решения, включая ИИ**

Объем расходов всего, млрд руб. /
доля расходов на российские решения, %

2023 год

2,659 / 74 %

2024 год

3,391 / 76 %

2025 год

3,912 / 82 %

Ключевые тренды

**РАЗВИТИЕ
ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ**

создание уникального контента

**ВНЕДРЕНИЕ
АВТОНОМНЫХ СИСТЕМ**

беспилотный транспорт,
роботизированные комплексы

УСИЛЕНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ

**РОСТ РАСШИРЕННОЙ
АНАЛИТИКИ ДЛЯ ГЛУБОКОГО
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

ФОКУС НА ЭТИКЕ

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ РФ

Источник: mos.ru

ИИ-сервисы

~200

было протестировано за шесть лет
(2020–2026 гг.) в Москве

из них внедрено

67



Медицинские снимки

4 000 000

проанализировано в 2024 году

2 000 000

за первые три месяца 2026 года

Ключевые направления:

- диагностика переломов, артроза
- анализ КТ головного мозга
- рентгенография
- маммография

Платформа «МосМедИИ»

3 200 000

исследований обработано
за первый квартал 2026 года

Подключились к платформе

75

регионов

> 2000

медицинских организаций

ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

Тренд – беспилотные технологии и интеллектуальная логистика

В России

>300

московских трамваев планируется оснастить беспилотными технологиями до 2030 года

В Европе

до 2000

беспилотных электрошаттлов появится в Гамбурге до 2030 года

ИИ в транспорте используется:

- для оптимизации маршрутов
- управления цепочками поставок
- прогнозирования спроса



Топ-5 стран по доле населения, использующего ИИ

По данным Microsoft AI Economy Institute за 2-е полугодие 2025 г.

64 %

Объединенные Арабские Эмираты

60,9 %

Сингапур

46,4 %

Норвегия

44,6 %

Ирландия

44 %

Франция

К 2030 году в России

Согласно Национальной стратегии развития ИИ на период до 2030 года

60 млрд руб.

объем оказанных услуг по разработке и реализации решений в области ИИ, год

80 %

уровень доверия населения к технологиям

95 %

доля приоритетных отраслей экономики с высокой готовностью к внедрению ИИ

ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА

Риски

В России

7,5 %

работников могут в ближайшее время остаться без прежней работы из-за разворачивания применения ИИ²

В мире

300 млн

человек могут потерять работу к 2030 году¹

22 %

на столько сократят текущие вакансии и специальности к 2030 г. (от существующих)³

40 %

компаний планируют сократить часть сотрудников, в случае если ИИ позволит автоматизировать задачи³

Возможности

В России

10,8 трлн руб.

может достичь к 2030 году потенциальная ежегодная экономия от внедрения генеративного ИИ в российской экономике⁴

В мире

170 млн

новых рабочих мест позволит создать ИИ⁵

77 %

глав компаний, принявших участие в исследовании, готовы переобучать и повышать квалификацию сотрудников⁵

Источники:

- 1 Инвестбанк Goldman Sachs
- 2 ФГБУ ВНИИ труда
- 3 Исследование Всемирного экономического форума Future of Jobs Report 2025
- 4 Исследования сотрудников Университета Иннополиса, Высшей школы менеджмента СПбГУ, МГУ им. Ломоносова и онлайн-университета Zerocoder
- 5 Исследование Всемирного экономического форума Future of Jobs Report 2025



СПЕЦИАЛИСТЫ: ЕСТЬ, НО НЕТ

КАДРОВЫЕ ПРИМЕТЫ AI-РЕВОЛЮЦИИ

Парадокс современного рынка труда становится все очевиднее: рекордно низкий уровень безработицы (2,2%) сочетается с кризисом найма, спровоцированным повсеместным применением ИИ. Возникает вопрос: мы уже имеем дело с принципиально новым рынком или находимся лишь на пороге более глубоких трансформаций?

РАЗВОРОТ НА 180°

Консалтинговая компания Regroup в конце 2025 года выпустила материал о трендах, которые будут определять ландшафт бизнеса в ближайшем будущем. Сегодня, сверяя его с реалиями, можно сказать: многие прогнозы оказались верными.

Один из ключевых касается положения на рынке труда. Уже в 2026 году мы наблюдаем перелом: если примерно два года назад соискатели могли в большей мере выбирать и диктовать условия, то сегодня наоборот – работодатель в более выгодной позиции. Особенно отчетливо эта тенденция просматривается в сферах с преобладанием рутинных задач: количество вакансий там сокращается, а число резюме растет. Что стоит за этим сдвигом?

Ситуация с кадрами для промышленных предприятий постепенно меняется к лучшему. За год престиж рабочих профессий в России вырос почти в четыре раза: по итогам совместного исследования компании РОКВУЛ и платформы HH.ru, проведенного осенью 2025 года, 45% россиян считают труд квалифицированных рабочих самым уважаемым. Годом ранее так думали 12% опрошенных. Наиболее престижными респонденты назвали профессии сварщика (21%), оператора станков с ЧПУ (20%), токаря (18%).

Основу перемен составляют три взаимосвязанных, усиливающих друг друга фактора. Во-первых, технологический прогресс: инструменты ИИ уже перехватывают значительную часть рабочих задач в ключевых отраслях, резко снижая спрос на человеческие кадры. Во-вторых, экономическая турбулентность: высокая инфляция, ужесточение денежно-кредитной политики и слом глобальных цепочек поставок вынуждают компании жестко оптимизировать расходы, в том числе сокращать штат. В-третьих, геополитические вызовы: торговые ограничения, локальные конфликты и общая неопределенность создают атмосферу нестабильности.

По мнению Владимира Акимова, директора ИТ-департамента GBIG Holdings, мы имеем дело

не с краткосрочным явлением, а с устойчивым трендом, в котором особенно сильна технологическая составляющая. «Все профессии, в которых работа на 100% связана сейчас с пребыванием за компьютером, будут потеснены искусственным интеллектом, это лишь вопрос времени. Бизнес будет вынужден выбирать более эффективные инструменты, иначе не сможет конкурировать», – отмечает эксперт.



ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ФАКТОРА

В то же время не обходится без некоторого противоречия: работников много, но их не хватает. Это во многом проистекает из актуального в масштабах всего мира демографического фактора. В развитых странах растет доля пожилого населения, снижается рождаемость, а миграционные потоки становятся менее предсказуемыми. Все это ведет к структурному дефициту кадров.

В России эта тема также в ряду ключевых. По оценкам экспертов, к 2026 году разрыв между спросом и предложением рабочей силы в стране может достичь 3–4 млн человек. Это связано с долгосрочным сокращением трудоспособного населения: поколение бумеров постепенно выходит на пенсию, а численность молодого населения пока недостаточно высока, чтобы полностью его заменить.

Нехватка специалистов усиливает конкуренцию работодателей в борьбе за необходимые «руки» и «головы». Компании вынуждены искать новые способы привлечения и удержания сотрудников – от повышения зарплат до внедрения более гибких условий работы. Некоторые предприятия вкладываются и в создание программ переобучения и повышения квалификации уже работающих специалистов.

Дефицит квалифицированных обладателей рабочих специальностей – токарей, операторов станков с ЧПУ, сварщиков и механиков – еще один вызов для многих экономик мира. По оценкам Международной организации труда, в 2026 году нехватка таких специалистов может достичь 8 млн человек.

Ситуация с «воротничками» не статична. Многие предприятия, несмотря на дефицит кадров в отдельных секторах, по-прежнему предпочитают инвестировать в автоматизацию, а не расширять численность персонала. В некотором смысле это говорит о глубинной трансформации приоритетов бизнеса: компании ищут не просто сотрудников, а эффективные решения, способные обеспечить долгосрочную устойчивость.

РАБОТА ДЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ

Если говорить о сегодняшних индивидуальных особенностях российского рынка труда, то, по данным ведущих рекрутинговых сервисов, усиливается его неоднородность. В промышленных и сельских регионах по-прежнему ощущается острая нехватка квалифицированных специалистов – особенно в сферах производства, строительства и логистики, тогда как в крупных городах растет конкуренция за рабочие места.

Как отмечает основатель консалтингового агентства HRBP аутсорсинга RuNa, предприниматель и HR эксперт Анастасия Рузаева, страх остаться без стабильного заработка в условиях жесткого соперничества, рост цен и нестабильность доходов побуждают людей ценить мало-мальски устойчивое положение выше перспектив роста: психологический фактор выходит на первый план, влияя на поведение миллионов соискателей и сотрудников. «Ситуация в России остается напряженной: с одной стороны, демографическое давление – дефицит синих воротничков никуда не делся, с другой – квалификационный разрыв: на рынке работодателя в сегменте белых воротничков много кандидатов, но их

навыки устаревают стремительно», – подчеркивает эксперт.

Примечательно, что в наших условиях приобрел самобытный окрас западный феномен job hugging, когда работники стремятся любой ценой сохранить текущее место работы, даже если оно не удовлетворяет их карьерным или финансовым ожиданиям. Если за рубежом этот тренд во многом подпитывается развитой системой социальной защиты и относительно предсказуемой экономической средой, где сохранение рабочего места гарантирует доступ к медицинским страховкам, пенсионным накоплениям и другим благам, то в России мотивация иная. Здесь job hugging становится скорее стратегией выживания в условиях повышенной неопределенности.



ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Изменения, которые затрагивают и глобальный, и отечественный рынки, неизбежно связаны с органическим исчезновением ряда профессий. Уже сейчас это заметно в целом ряде отраслей. Наиболее очевидные примеры – кол-центры, бухгалтерия и ретейл. Скажем, в кол-центрах голосовые ИИ-ассистенты с поддержкой «живого» языка уже обрабатывают до 80% типовых запросов, сокращая потребность в операторах. В бухгалтерии алгоритмы справляются с ведением документации, расчетом налогов и отчетностью. В ретейле роботизация касс и автоматизированные склады вытесняют мерчендайзеров и младших логистов. В совокупности это ведет к неизбежному падению спроса на административный персонал. Вряд ли это может служить поводом для драмы, учитывая мудрость об открытии новой двери в момент закрытия старой.

Альбина Мухаметзянова, генеральный директор и генеральный продюсер анимационной компании «ЯРКО», делится видением интересных профессиональных возможностей, которые предоставляет эра ИИ:

«Эпоха автоматизации открывает возможности для креативного применения человеческих навыков: там, где машины берут на себя рутинные операции, люди могут сосредоточиться на творческом

решении задач, эмоциональном интеллекте, стратегическом мышлении. Появятся промпт-инженеры в анимации, кураторы нейросетового контента, режиссеры, которые собирают финальную историю из тысяч сгенерированных кусочков. Выиграют не те, кого нельзя заменить, а те, кто не постесняется взять ИИ как мощный инструмент в свои руки», – отмечает она.

Анастасия Рузаева, в свою очередь, выделяет зоны, где несмотря ни на что спрос на человеческий труд не только не упадет, но и в ближайшем будущем вырастет: «Есть фундаментальные зоны, которые останутся за людьми: стратегическое лидерство в условиях хаоса, сложная дипломатия и переговоры, психологическое и социальное сопровождение, креатив „нулевого цикла“. Без человека здесь никак. Если ваша профессия или задачи лежат в этих плоскостях – вы в безопасности».

ПРОМПТ-ИНЖЕНЕР – ЗВУЧИТ СОВРЕМЕННО

Одни профессии уходят, другие появляются. В России в этом отношении наблюдается интересный тренд: активно идет формализация ранее «серых» специальностей. То есть виды деятельности, которые еще недавно существовали в условно неформальном секторе, теперь получают официальное признание и стандарты подготовки. Так, в классификаторы профессий теперь включены SMM-менеджеры, грумеры, фитнес-тренеры, ивент-менеджеры и специалисты по киберспорту – для них разработаны образовательные программы.

Наряду с этим под влиянием технологического прогресса и появления новых сфер и отраслей формируется блок новых профессий: инженер искусственного интеллекта, промпт-инженер, оператор дронов, специалист по этике ИТ и ИИ и другие. К тому же намечается появление специализаций, названия которых напоминают о фантастических романах. В альманахе «Атлас новых профессий» дано порядка 350 актуальных видов деятельности в 27 отраслях. Среди них, наряду с вполне реалистичными для нашего восприятия (инженер цифрового моделирования, медицинский маркетолог), есть отчасти футуристичные: например, ИТ-евангелист, менеджер впечатлений или биоэтик.

В прогнозах ряда визионеров на ближайшие пять лет можно прочесть такие формулировки, как «дизайнеры виртуальных миров и метавселенных», «кураторы цифрового наследия и хранители данных», «инженеры по восстановлению экосистем с применением ИИ», «консультанты по цифровой детоксикации и балансу онлайн-и офлайн-жизни».

БУДУЩЕЕ НАСТУПАЕТ ПОСТЕПЕННО

Поскольку к «прекрасному далеку» стоит готовиться загодя, сегодня у всех на первый план выходят специальности, предполагающие сочетание глубоких технических знаний с умением

эффективно работать в эпоху цифровой трансформации.

Международные рекрутинговые платформы фиксируют впечатляющий рост вакансий в соответствующих направлениях – на 50–70% за последние два года. Российская картина в целом соответствует глобальному тренду, хотя абсолютные показатели пока несколько скромнее: например, спрос на ML-инженеров и специалистов по ИИ вырос на 40%, а на экспертов по кибербезопасности – на 45%.

Эти цифры, впрочем, раскрывают лишь часть общей картины. Владимир Акимов отмечает: «На текущий момент на HH.ru порядка 1500 вакансий на тематику LLM, ИИ-агентов и вокруг них, при этом всего 11 вакансий для специалистов в области кибербезопасности. По последним – российская специфика, у нас есть сильные профессионалы, но спрос на них со стороны бизнеса невысок».

Таким образом, несмотря на уникальные общественно-политические и экономические условия, в которых оказалась Россия, она не оторвана от мировых технологических тенденций. Государство и бизнес в связке с ответственными институтами имеют все шансы сбалансировать ситуацию на рынке труда, насытить его компетентными специалистами.

Парадоксы рынка – не проблемы, а, скорее, подсказки, ключ к будущим успехам. Все говорит о том, что повышается цена уникальности, идеи, которые не сгенерировать по запросу, точных решения, связи, построенной на доверии. И это отличный повод для всех участников трудовых отношений продвинуться вперед, превосходя себя вчерашних. 🇷🇺



New Africa/Shutterstock/FOTODOM; Login/Shutterstock/FOTODOM

ЭВОЛЮЦИЯ

ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ



1 октября 2026 года в России вступит в силу закон о платформенной экономике, определяющий правила работы для маркетплейсов и агрегаторов. Реестр цифровых платформ, обязательная верификация партнеров, прозрачное ранжирование и регулирование ценовых акций – вот стержень нововведений. Замглавы администрации президента России Максим Орешкин назвал цифровые платформы новой плановой экономикой, предупредив, что у их бурного развития есть и обратная сторона: монополизация заложена в их ДНК.



ЦИФРОВОЙ СДВИГ

С момента вступления в силу ключевых норм закона эксперты прогнозируют буквально тектонический сдвиг в устройстве национальной экономики. Ведь цифровые платформы сегодня не просто сайты: они генерируют 5,5% ВВП, обеспечивают занятость населения на 239 млрд руб. и стали звеном, соединяющим производителя из глубинки с покупателем в мегаполисе.

Как отметил Максим Орешкин в интервью журналу «Эксперт», если промышленная революция автоматизировала отношения человека с природой, то платформизация таким же образом организует отношения человека с человеком. Алгоритмы заменяют целые институты: диспетчеров, посредников и так далее. Таксопарк стал кодом, витрина – лентой выдачи, а доверие – рейтингом с максимумом в пять звезд.

Что это значит на практике? Для малого бизнеса платформы – лифт на федеральный рынок, но и одновременно новая зависимость от правил «цифрового арендодателя». Для государства – инструмент снижения транзакционных издержек и вызов в области антимонопольного регулирования. Для потребителя – удобство, цена которого – концентрация персональных данных в руках нескольких игроков.

«Цифровые платформы в российской экономике сегодня выполняют функцию ключевого координационного механизма, сопоставимого с традиционными рынками и иерархиями, радикально снижая транзакционные издержки поиска, заключения и контроля сделок, – говорит общественный уполномоченный по информационным технологиям и цифровизации Вадим Ткаченко. – На этой основе в России складывается гибридная модель платформенного капитализма, которая сочетает рыночные механизмы с активной ролью государства через цифровые инфраструктуры и регистры, что отличает ее как от либеральной модели США, так и от централизованной модели Китая, формируя уникальную кон-

Цифровая платформа – это информационная система, сайт или программа, благодаря которым большое количество людей может взаимодействовать друг с другом, в том числе для обмена информацией, продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг.

К платформам относятся маркетплейсы, сервисы доставки, платформы поиска специалистов, агрегаторы такси и другие цифровые сервисы, которые соединяют спрос и предложение.

фигурацию платформенно-государственного симбиоза».

Маркетплейсы и экосистемы убрали прежних посредников, став новыми воротами рынка. Экономическая выгода перетекает к владельцам платформ, а малый бизнес и производители попадают в зависимость: хочешь продавать или масштабироваться – играй по чужим правилам.

Данные сегодня – это новый станок. В современной экономике информация превратилась в самостоятельный фактор производства. Тот, кто контролирует пользовательские данные и алгоритмы выдачи, диктует условия рынку, ставит невидимые барьеры перед новичками и стягивает отрасль в руки нескольких гигантов. Классические антимонопольные законы здесь уже не работают – их пора переписывать под цифровую реальность.

Добавьте к этому глубокую интеграцию с государственными системами – и вы получите экономику на автопилоте. Сделки, проверки, отчетность автоматизируются, издержки падают, но растет иной риск: власть алгоритма. Мы вступаем в эпоху проактивного управления, где значительную часть решений принимают машины. Это требует совершенно новых подходов: четкой ответственности платформ, прозрачности их алгоритмов и безусловной защиты персональных данных. Иначе цифровое удобство быстро обернется невидимым диктатом.

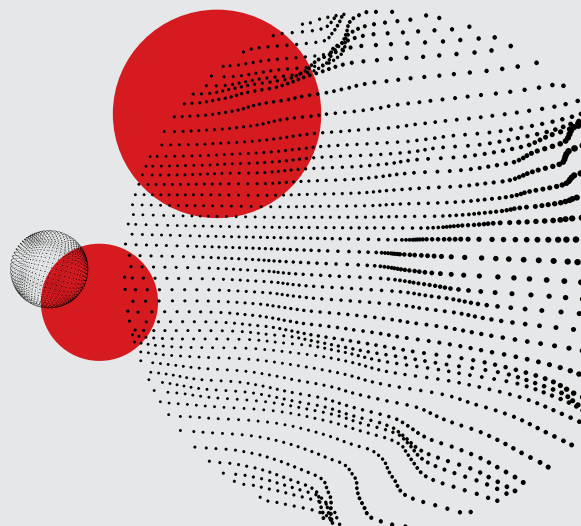
СЛОВО – ЗАКОНУ

Как отметил аналитик Freedom Finance Global Владимир Чернов, различия между платформой, маркетплейсом и экосистемой определяются функциями. Маркетплейс в правовом смысле ближе к посреднической цифровой платформе, где есть оператор, продавцы или исполнители, пользователи и т. д. Экосистема – более широкая бизнес-модель. Она может включать маркетплейс, финтех, логистику, подписки, рекламу, облачные сервисы и собственную систему идентификации, но отдельного универсального юридического определения экосистемы в Федеральном законе от 31 июля 2025 года № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» нет. Цифровая платформа – это самое широкое понятие.

Наибольшее влияние на экономику сейчас оказывают сразу несколько типов платформ, но по разным каналам. «Коммерческие платформы сильнее всего меняют розницу, логистику и сбыт для малого бизнеса, – отметил Чернов. – Минэкономразвития оценивало, что в 2024 году на цифровые платформы пришлось около 15% товарооборота, а число заказов через них достигло 6 млрд».

РАСТУЩИЕ И ВЛАСТНЫЕ

Маркетплейсы сократили путь регионального производителя к федеральному покупателю. Раньше малому бизнесу нужно было договариваться с сетями, аренда-



вать торговые площади, строить собственную логистику и отдельно заниматься продвижением. Теперь часть этих функций берет на себя платформа, снижая тем самым для МСП порог входа на рынки других областей и республик России.

Эту роль видно и по программам господдержки. На МСП.РФ совместный проект с «Платформой роста» только за первый год работы (с декабря 2024-го по декабрь 2025-го) позволил более чем тысяче брендов из 40 регионов выйти на новый уровень развития, а в новом наборе 2026 года участвуют предприниматели уже из 42 регионов.

«Цепочки создания стоимости для малого и среднего бизнеса радикально трансформировались с приходом маркетплейсов, поскольку существенно подняли ему обороты за счет изменения логистики, предоставив прямой доступ к 90% населения через интернет, – подчеркнул независимый эксперт по кибербезопасности Григорий Осипов. – Если в Центральной России у потребителей был относительный выбор товаров и их поставщиков, то в регионах и особенно в удаленных местностях сформировалась зависимость от локальных рынков и оптовиков. Местный бизнес получил возможность создания собственных пунктов выдачи в регионе с использованием раскрынутой франшизы (низкие пороги входа в бизнес), без нужды в магазинах и логистике (витрина товаров в интернете, доставку обеспечивает маркетплейс), что стало более выгодным бизнесом, чем перепродажа товаров оптовиков».

Больше всего на экономику России в настоящее время влияют коммерческие платформы – маркетплейсы Wildberries и Ozon. Как указал глава комиссии по безопасности финансового рынка Торгово-промышленной палаты России Тимур Аитов, причина в том, что они аккумулируют 77% всех онлайн-заказов, согласно данным исследования Data Insight за прошлый год. Они контролируют и цены, и стандарты сервиса. Технологические экосистемы – «Яндекс», «Сбер» – рядом, но пока уступают по доле в розничном обороте.

ЛАЙК – ЭТО «СОГЛАСОВАНО»

Социальные сети и мессенджеры также являются частью платформенной экономики. Но это в первую очередь каналы проактивного взаимодействия предпринимателей и рекламы. «VK и Telegram сегодня не просто каналы коммуникации, а „лакмусовая бумажка“ потребительского поведения и делового этикета в России, – утверждает руководитель PR-департамента консалтинговой группы vCube, член Рабочей группы по цифровизации и беспилотным системам при Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Москве Анна Ефремова. – VK, превратившись из социальной сети в экосистему, формирует привычку к „бесшовному“ потреблению: пользователь приходит за новостью, а уходит с покупкой во встроенном маркетплейсе, посмотрев вебинар прямо в плеере. Это создает эффект соприсутствия – слово блогера или отзыв в обсуждении группы сейчас весомее любого баннера. Telegram же задал тренд на каналы-доноры: доверие к бизнесу теперь строится через авторские колонки и закрытые чаты, где потребитель чувствует причастность к инсайду».

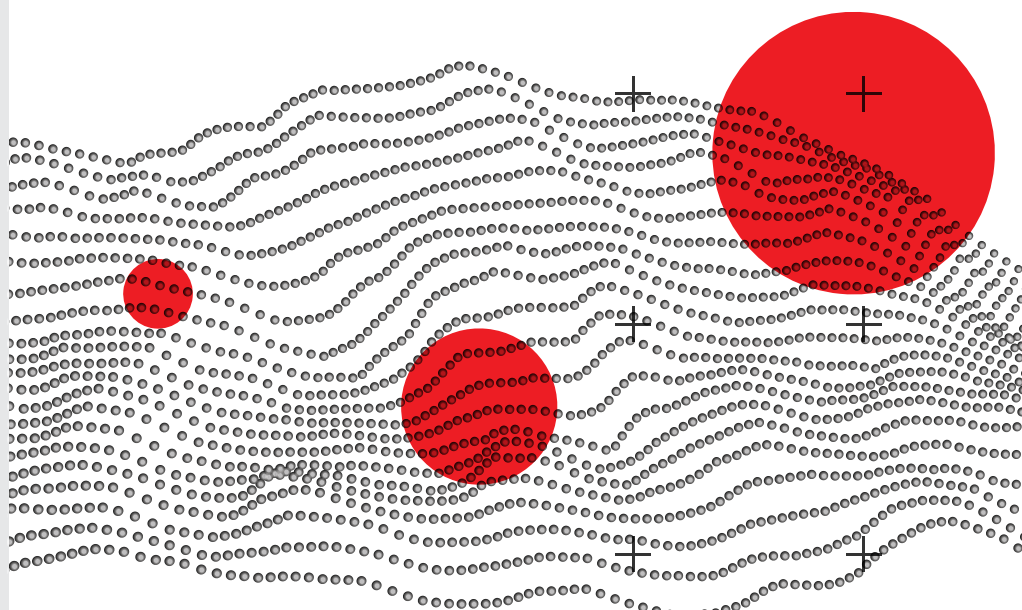
Кардинальные перемены произошли в деловых коммуникациях. Корпоративная переписка ушла из «мейлов» в мессенджеры, а критерием оперативности стал не ответ в течение дня, а реакция лайком или смайлом за минуту. Публичность как новая вежливость: решение проблемы через комментарий в паблике или чате воспринимается как сервис высшей пробы, тогда как личные сообщения все чаще ассоциируются с бюрократией. Соцсети научили бизнес важному элементу: лучший

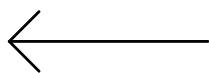
PR сегодня – это бытовая полезность. Если компания не создает событие в ленте или не выдает полезную ссылку в канале, ее просто не существует в глазах потребителя.

ДРУГАЯ СТОРОНА УДОБСТВА

Но следует помнить, что маркетплейсы, соцсети и мессенджеры не альтруисты. Во взаимодействии с платформами быстро проявилась зависимость от их правил, комиссий, порой доходящих до 20%, логистических тарифов, поисковой выдачи и т. д. Кроме того, многим отечественным производителям трудно конкурировать с дешевыми китайскими изделиями.

«Цифровые платформы сегодня – это уже не просто технологический сектор, а полноценная и быстрорастущая часть экономики, через которую проходят торговля, услуги, финансы и занятость миллионов людей, – говорит заместитель председателя комитета Госдумы по строительству и ЖКХ Александр Аксененко. – Это новая инфраструктура, которая во многом определяет, как работает рынок. Но важно видеть и другую сторону. За этой экономикой стоят конкретные люди – курьеры, сотрудники пунктов выдачи, предприниматели. Для многих это основной источник дохода. И здесь вопрос уже не только в эффективности платформ, а в справедливости условий, в которых они работают». Отдельный вопрос – доверие. Потребитель должен быть уверен, что покупает легальный и безопасный товар. Это требует прозрачных механизмов:





проверки продавцов, работы с государственными реестрами, достоверной информации о продукции. Платформы не могут оставаться вне общего регулирования, подчеркнул депутат. Именно поэтому закон № 289-ФЗ отдельно закрепляет требования к договору между оператором и продавцом, доступу к информации о рейтингах, принципах ранжирования, комиссиях и скидках.

ДЕРЖАВНАЯ ОСЬ

Однако несмотря на все риски отрицать прогресс цифровизации в России невозможно. Одним из наиболее успешных примеров платформенного подхода в госсекторе можно считать «Госуслуги».

«Снижение транзакционных издержек здесь видно по двум параметрам, – считает Владимир Чернов. – Первый – гражданам и бизнесу нужно меньше времени на подачу заявлений, получение справок, оформление выплат, регистрацию документов и запись на услуги. Второе – государство получает более стандартизированный поток обращений, меньше ручной обработки и больше данных в электронном виде». По сообщению Минцифры, на портале создано более 4 млн личных кабинетов юридических лиц и ИП, в день подается более 2 млн заявлений, а получение услуги занимает от минуты до 72 часов.

Еще один важный момент – это переход от предоставления отдельных услуг (выдача справки) к обслуживанию конкретных жизненных ситуаций (регистрация брака).

По данным Минцифры, в 2025 году на «Госуслугах» было зарегистрировано 120 млн аккаунтов, дневная аудитория составила 14 млн человек, а число заказанных услуг за год приблизилось к 900 млн. Эксперты отмечают: это уже не просто сайт для подачи заявлений, а инфраструктура повседневного комфортного взаимодействия с государством.

На успехе «Госуслуг» власти останавливаться не собираются. «И здесь мы подходим к главному решению, которое обсуждается в 2026 году: речь идет о полномасштабной интеграции коммерческих платформ с государственными информационными системами, – напоминает Тимур Аитов. – Это означает прямой защищенный обмен данными через единую систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). Например, станет возможной автоматическая проверка продавцов: платформа будет за секунду пробивать контрагента по реестрам – ЕГРЮЛ, „Честный знак“, Роспотребнадзор».

Система «Честный знак» уже с 2026 года работает в таком режиме с помощью Государственной системы цифровой маркировки и прослеживаемости товаров Центра развития перспективных технологий. Это ликвидирует контрафакт и «серых» продавцов без дополнительных бюрократических проверок. «Платформенная экономика – это не будущее, это сегодня – подчеркивает Аитов. – У нее есть плюсы: доступность, удобство, рост. Есть минусы: монополия, риски, скрытые комиссии. Но главное – у нас появился шанс сделать эту среду прозрачной, безопасной и суверенной не запретами, а умной интеграцией».

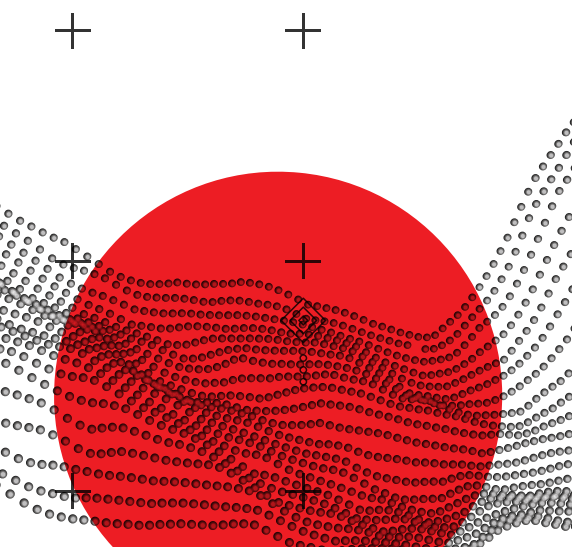
ВКЛАД В ВВП

По словам гендиректора «Института развития криптоиндустрии» Алексея Жюзина, оценить долю платформенной экономики в ВВП России сложно из-за недостатка качественных исследований. Есть данные за 2024 год, которые неоднократно озвучивались официальными лицами на протяжении всего 2025 года. Например, по оценкам экспертов НИУ ВШЭ, вклад цифровых платформ в ВВП России достиг 5,5%

в 2024–2025 годах. Именно эту цифру назвал министр экономического развития РФ Максим Решетников в ходе заседания межведомственной рабочей группы по развитию экосистем цифровой экономики и цифровых платформ в ноябре 2025 года. Он добавил, что каждый шестой человек получает доход через платформы. При этом все экономические ведомства ожидают бурный рост этого сектора в ближайшие годы.

Если говорить о вкладе платформ в занятость населения, то на декабрь 2025 года, по данным Финансового университета при Правительстве РФ, более 4% россиян были заняты в сферах, связанных с электронной коммерцией, при этом на долю платформ приходится 1–2%. По прогнозу Минтруда, к 2030 году посредством цифровых платформ могут быть заняты до 15–20 млн человек, что составит примерно четверть трудоспособного населения страны.

Вступающий в силу в октябре закон о платформенной экономике ставит точку в эпохе «цифрового Дикого Запада», задавая единые правовые рамки для маркетплейсов, агрегаторов и экосистем. Он призван снизить не так давно обнаруженные риски от тотальной цифровизации: зависимость от алгоритмов, концентрацию данных и усиление рыночной власти нескольких игроков. Формирующаяся модель платформенно-государственного симбиоза не имеет аналогов в мире и требует переосмысления антимонопольной политики, защиты данных и ответственности за алгоритмические решения. Платформенная экономика – это уже не будущее, а наше общее настоящее, и успех ее развития будет зависеть от способности бизнеса, государства и общества найти баланс между инновациями, конкуренцией и правами человека. 🇷🇺





«БОГАТЫЕ» АКВАТОРИИ

Ормузский пролив – ключевая артерия мировой нефтяной логистики. Когда в начале мая из-за конфликта между Ираном, США и Израилем он оказался заблокирован, цены на нефть резко взлетели: баррель Brent стоит больше 120 долл. США. Правительства разных государств лихорадочно ищут выход из ситуации, экономисты оценивают последствия нарушения логистических цепочек, геополитики предусмотрительно анализируют возможные риски в части схожих с Ормузом водных пространств.

ВОДЫ РАЗДОРА

До нынешнего политического конфликта через Ормузский пролив ежедневно перевозилась пятая часть всей нефти, которую поглощает глобальная экономика. На нем держится транспортировка львиной доли потоков сжиженного природного газа (СПГ), трети мировых удобрений и каждая десятая тонна стали, перевозимая морем.

«Для России это водное пространство является важной точкой выхода по пути через условный коридор Север – Юг: из Санкт-Петербурга в Индию, в порт Мумбаи», – говорит управляющий эксперт отдела экономического и отраслевого анализа банка ПСБ Екатерина Крылова.

Через иранский порт Бендер-Аббас, построенный в устье пролива, Россия поставляет транзитом сталь и металлы – в Индию и страны Юго-Восточной Азии (ЮВА), минеральные удобрения – в Индию, зерно и его продукцию – в регионы Персидского залива.

При этом для перевалки сырой нефти и нефтепродуктов, а также СПГ Ормузский пролив Россией практически не используется, так как основные экспортные терминалы находятся в других бассейнах. Но в случае дефицита топлива в регионах Ирана, Афганистана и отчасти Пакистана российские дизель/бензин

поставляются туда: идут сушей по Казахстану и Туркменистану на север Ирана по все тому же транзитному пути Север – Юг, дальше физический своп (точка разгрузки или перевалки) в Бендер-Аббасе – и на небольших судах отправка в ОАЭ.

ОБХОД ДОРОГОГО СТОИТ

Когда в начале мая транзит через Ормуз почти полностью прекратился из-за двойной блокировки, цепочки поставок серьезно нарушились, стали рассматриваться обходные пути. Для большинства перевозчиков маршрут через мыс Доброй Надежды стал единственным приемлемым с точки зрения рисков вариантом, но он и в разы более затратен за счет удлинения рейсов.

Альтернативные обходы через Красное море и Суэцкий канал – возможный путь для нефти. Там есть трубопроводы, но мощности прокачки ограничены, и высок риск разрушения ниток труб и инфраструктуры, что приводит к увеличению конечной цены нефти. Для стали и удобрений этот путь практически закрыт из-за отсутствия мощностей железнодорожной перевалки и критического удорожания логистики – примерно по 60 долл. на тонну при необходимости двойной перегрузки в пути. Для СПГ пути нет по технологическим причинам.



Варианты обхода пролива по расчетам Центра аналитики и экспертизы ПСБ

Обход Африки, мимо мыса Доброй Надежды. Это основной путь для 90% танкеров и контейнеровозов, которые не могут пройти через Ормуз. Путь удлиняется на 11 000–13 000 км, время – на 15–20 дней по сравнению со стандартным рейсом (всего до 35–40 дней). Удорожание за счет топлива – дополнительные 1,5–2,2 млн долл. на один круговой рейс (при цене нефти выше 100 долл. за баррель), за счет фрахта – плюс 2,5 млн долл. за аренду танкера на лишние дни.

Транзит через Суэцкий канал. Кратчайший путь для грузов из Персидского залива в Средиземноморье, минуя Ормуз транзитом по суше через Саудовскую Аравию до Красного моря, далее погрузка на танкер и переход на север, к Суэцу. На выходе из портов Красного моря суда попадают в зону военных атак (Баб-эль-Мандебский пролив). Удорожание: помимо сухопутной перевалки, еще за счет страховки (0,75–1% от стоимости груза) и сборов Суэцкого канала. Итог: удорожание логистики на 8–10 долл. за баррель.

ПРОГНОЗЫ ИСХОДА

Ситуация с блокировкой Ормузского пролива, по мнению экспертов, явно затягивается и в любой момент может вылиться в новые боевые действия между Ираном и США – со всеми вытекающими отсюда последствиями.

В таких условиях цены могут остаться выше уровня 100 долл. за баррель минимум до конца 2026 года – ни одна из сторон не готова идти на уступки, и они обе готовятся снова сражаться, считает экономист Леонид Хазанов. Причем стоимость черного золота вполне может разогнаться до 150 долл. за баррель на волнах новостей об эскалации конфликта.

«Чем ближе осенние выборы в Конгресс США, тем больше усилий будут предпринимать американцы, чтобы сбить цены на нефть и разблокировать пролив», – говорит аналитик ИК «Цифра брокер» Иван Ефанов. И даже в случае его открытия восстановление логистики займет несколько месяцев из-за инерции морских перевозок и ремонта поврежденной инфраструктуры. При затяжном конфликте сроком от полугода цены на нефть могут уверенно закрепиться выше отметки 120 долл. за баррель, считает специалист.

Высокие цены выгодны чистым экспортерам нефти. Россия и США могут нарастить поставки – по крайней мере, в острой фазе конфликта. Для России эффект может отчасти нивелироваться санкционными ограничениями, тем не менее китайские, индийские и другие азиатские переработчики будут покупать российскую нефть наряду с американской – диверсификация поставок выгодна, так как исключает зависимость от одного источника. Саудовская Аравия тоже сможет заработать, но здесь многое зависит от защищенности ее нефтепромыслов от атак иранских беспилотников и ракет и возможностей экспорта по маршрутам, альтернативным вывозу через Ормузский пролив. А вот ОАЭ, Катар и Ирак теперь фактически заблокированы.

У Ирана положение дел двойственное: с одной стороны, военные корабли США держат под контролем Ормузский пролив, мешая проходу иранских танкеров и попутно готовясь к кампании. С другой – Иран стал перекидывать нефть в Китай по специально открытому в прошлом году прямому железнодорожному пути и ведет поставки по маршрутам опять-таки в обход Ормузского пролива. Для Ирана продажи нефти за границу жизненно важны с точки зрения получения доходов, необходимых для ведения боевых действий, отмечает Леонид Хазанов.

СЕКРЕТЫ КАНАЛА И ПРОЛИВА

Безусловно, конфликт и его последствия стали поводом для изучения других водных пространств, схожих с Ормузом. Например, Баб-эль-Мандебский пролив, соединяющий Красное море с Аденским заливом, – тоже своего рода «горлышко бутылки». Для мировой торговли этот водный путь между Европой и Азией очень значим. Каждый год здесь проходит порядка 20 тысяч судов – нефтяные танкеры,

контейнеровозы с товарами и так далее – на пути из Персидского залива через Ормуз и дальше к Средиземному морю или в обратном направлении. Через Баб-эль-Мандеб совершается до трети мировых перевозок, при этом его значение резко повысилось после того, как Персидский залив стал главным поставщиком нефти: танкеры следуют отсюда во все уголки света.

Теневая сторона маршрута – нестабильность, угроза пиратских атак. В 2006–2012 годах случился всплеск нападений у берегов Сомали. Цена страховых полисов перевозок тогда взлетела. Сейчас дополнительный риск – довольно частые обстрелы йеменскими хуситами проходящих торговых судов.

Фактор глобальных проблем – то, что зона стала ареной соперничества сразу нескольких игроков. Иран и его союзники (прежде всего, хуситы) сталкиваются здесь с Саудовской Аравией, Эмиратами и США. Между Эритреей и Джибути тоже хватает конфликтных историй. Китай построил свою военную базу в Джибути, а США следят за каждым шагом конкурента.

К слову, российский историк морского флота Николай Манвелов напоминает, что в 1980-х годах размах пиратских нападений на сухогрузы и танкеры в этом регионе был таков, что в центральных изданиях СССР каждую неделю появлялась первополосная заметка с условным названием «Коварные происки Могадишо» (Могадишо – столица Сомали и логово пиратов). Именно по следам тех событий и был снят культовый фильм советской эпохи «Пираты XX века», напоминает Манвелов.

Потенциальная блокировка Баб-эль-Мандебского пролива фронтом «Ансарулла» вместе с сомалийскими пиратами вполне реальна, этим двум кланам ничего не стоит договориться о совместных операциях, считает Леонид Хазанов. Последствия – цены на нефть до 200 долл. за баррель. Тогда проблемы будут у Саудовской Аравии, поскольку вывозить нефть она сможет только в Европу, оказавшись отрезанной от Юго-Восточной Азии, и даже



Баб-эль-Мандеб

можно назвать одним из крупнейших узлов конкуренции влиятельных стран. Любой сбой здесь моментально откликается эхом на биржах и топливных станциях по всему миру. Блокада пролива хуситами на земле на Аравийском полуострове (например, в ответ на удары США и Великобритании по Йемену) и пиратами из Сомали в Африке приведет к крайне негативным последствиям для региональной и мировой безопасности. Такой сценарий обсуждается йеменскими экспертами и может вызвать дальнейшую дестабилизацию в регионе.



Boukhatala Chamseddine/Shutterstock/FOTODOM

подорожание черного золота не компенсирует утраченные при подобном сценарии доходы.

Суэцкий канал и Баб-эль-Мандебский пролив – это единый транспортный коридор, соединяющий Средиземное море и Индийский океан. Но их юридические статусы различаются. Суэцкий канал контролируется Египтом, проход судов платный. Да и находится канал целиком на территории арабской республики. Баб-эль-Мандебский пролив считается международным, то есть проход по нему торговых судов свободный и бесплатный.

ОСТОРОЖНО, ХРУПКОЕ

Датские проливы между Балтийским и Северным морем – до 2025 года через них ранее ежедневно проходило 3,5 млн баррелей нефти, сейчас объем возрос до 4,9 млн. Это почти каждое тридцатое ведро нефти в мире. И большая часть ценного груза – из России.

В последнее время градус страстей вокруг этих маршрутов только растет. Согласно Копенгагенскому трактату 1857 года, все торговые суда, откуда бы они ни плыли, должны проходить по этим проливам без препятствий. Но сегодня все чаще со стороны Евросоюза звучат речи о том, чтобы запретить российским танкерам входить в эти пространства. Причины понятны, и вот уже отечественные танкеры идут в сопровождении военных кораблей – для надежности.

Ситуация там теперь хрупкая. Риск спровоцировать конфликт высок и у отдельных стран ЕС

(у каждой свой интерес), и у России (она легко может напомнить о своих «правах» в регионе), и у той же Норвегии с ее арктическими интересами. А у США просто есть традиция: при любом удобном случае напомнить о «свободе торгового флота».

У БОСФОРА И ДАРДАНЕЛЛ

Эти проливы, ведущие из Черного моря в Средиземное, каждый день пропускают до 3,7 млн баррелей нефти из России, Казахстана, Азербайджана. И здесь тоже не обходится без клубка интриг. Соглашениями все зафиксировано: Конвенция Монтрё 1936 года гарантирует свободу прохода для торговых судов. Турция давно искала обходные пути, чтобы взимать плату, но другие страны держатся за старые договоренности обеими руками.

Сейчас история вышла на новый уровень: после обострения ситуации на Ближнем Востоке у официальной Анкары могут появиться дополнительные аргументы сделать проход платным или даже лимитировать его для отдельных стран – российский вопрос тут будет одним из самых острых, отмечают эксперты.

ЕЩЕ ОДИН СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЛИВ

Еще один пролив – Малаккский, расположенный между Малайским полуостровом (Западная Малайзия) и индонезийским островом Суматра, похожий на тонкую шею огромного животного. Он соединяет бассейны

Андаманского моря Индийского океана и Южно-Китайского моря Тихого океана. Южный путь в пролив расположен в акватории порта города-государства Сингапур.

Его по логистической значимости часто ставят в один ряд с Суэцким и Панамским каналами, и не зря: через эти «ворота» проходит настолько большой поток товаров и ресурсов, что заблокируй – и экономика целых регионов вздрогнет, последствия откликнутся эхом от Азии до Западной Европы.

i

Малаккский пролив

соединяет Индийский океан с Тихим, является частью морского пути, связывающего между собой самые густонаселенные страны планеты: Индию (первое место по числу жителей), Китай (второе место), Индонезию (четвертое место). Ежегодно порядка 50 тысяч судов проходят этим маршрутом, это почти четверть всего мирового морского товарооборота. В курсирующих здесь танкерах и контейнеровозах перевозится все, начиная от электроники и заканчивая зерном или редкоземельными металлами.

Каждая капля нефти, прошедшая через любой канал или пролив, сегодня взвешена на весах прагматичных интересов разных государств.

В 2003 году через пролив перегнали примерно 11 млн баррелей нефти в день (это четверть всей морской транспортировки черного золота). А сейчас спрос только увеличивает: Китай, Южная Корея, Япония год от года демонстрируют все больший интерес к энергоресурсам.

Атмосфера, конечно, не такая, как в Ормузе или на юге Красного моря, здесь относительно спокойно (если не считать нападений пиратов, которые иногда случаются). Но если вдруг вспыхнет конфликт вокруг Тайваня или очередное противостояние США и Китая разогреется до критической точки – узкий Малаккский пролив может стать рычагом шантажа целой индустриальной Азии (каждый второй баррель нефти для нее идет именно этим маршрутом). Неслучайно геополитики смотрят в ту сторону особенно пристально – слишком уж уязвима эта нитка снабжения.

ЗОНА ВСЕОБЩЕГО ТРАНЗИТА

Гибралтарский пролив разделяет Европу и Африку на входе в Средиземное море, ширина его в наиболее узком месте составляет чуть менее 15 км. Статус региона регулируется двусторонними соглашениями Великобритании и Франции 1904 года, а также Франции и Испании 1912 года. Тем не менее он не попадает под категорию проливов, регулируемых специальными соглашениями, так как содержание упомянутых договоров в основном касается береговых укреплений и прочих действий, не имеющих прямого отношения к мореплаванию. В проливе действует режим транзитного прохода для всех судов.



Панамский канал работает по трем схемам: долгосрочное бронирование, регулярное бронирования и краткосрочные аукционы.

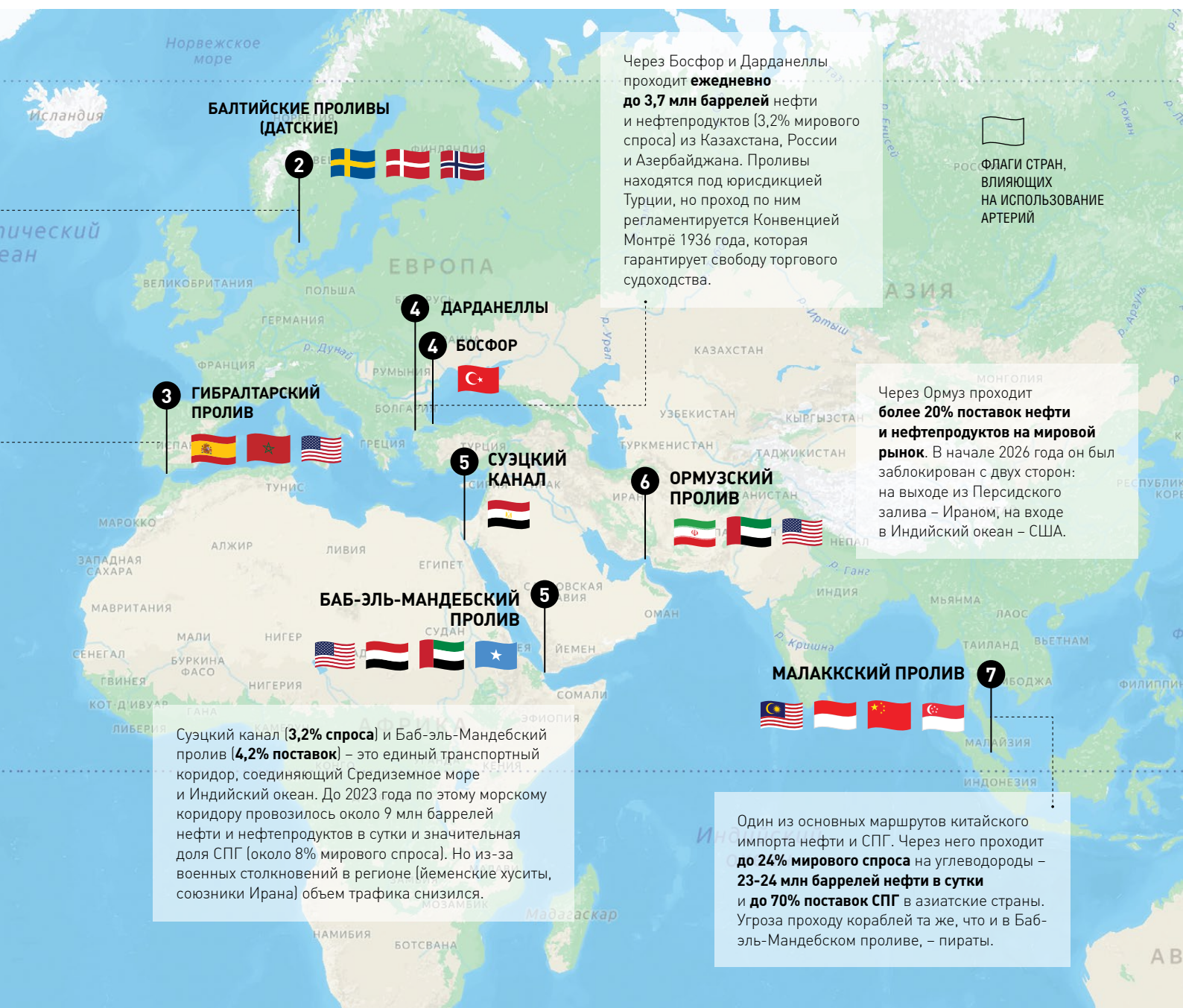
Долгосрочное бронирование – для постоянных пользователей. Крупные операторы контейнеровозов, перевозчики СПГ и другие регулярные участники заключают долгосрочные договоры с фиксированными тарифами. Это выгодно: цены ниже, чем на аукционе, но нужно планировать график заранее.

Регулярное бронирование – промежуточный вариант для компаний, которые используют канал систематически, но не нуждаются в постоянных слотах.

Краткосрочные аукционы – здесь побеждает тот, кто готов больше заплатить. Судовладельцы сами определяют сумму ставки, исходя из срочности доставки и рыночной ситуации.

Основные игроки – судовладельцы, которым нужно ускорить прохождение и избежать многодневных ожиданий. Администрация канала не влияет на результаты: она лишь предоставляет площадку. Рост цен на аукционах – результат рыночной конъюнктуры, а не повышения базовых тарифов администрацией.

АКВАТОРИИ – ВОРОТА МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ



ЗА ОЧЕРЕДЬЮ – НА АУКЦИОНЕ

Судоходный канал, соединяющий Панамский залив с Карибским морем и Атлантическим океаном, является единственным значимым водным путем искусственного происхождения в Западном полушарии. Контролируется он Панамой, поскольку проходит по ее территории, при этом находясь в фокусе внимания США.

Ежегодно через сооружения канала проходят около 14 тысяч судов, перевозящих порядка 280 млн тонн груза – около 5% мировых океанских грузоперевозок. Канал перегружен, поэтому очередь прохода по нему продается на аукционах.

Таким образом, все водные ворота похожи на хрупкие суставы гигантского организма – как только с ними что-то не так, вся система начинает работать совсем иначе. О политике ли

тут речь, об экономике ли – неважно. Потому что никакой «нейтральности моря» больше не существует, каждая капля нефти, прошедшая через любой канал или пролив, сегодня взвешена на весах прагматичных интересов разных государств.

А нынешняя ситуация напоминает о том, что мир может быть слишком турбулентен даже для сильных игроков и что от гибкости сегодня зависит прибыль завтра. [🇷🇺](#)



КУЛЬТУРНЫЙ КОД РОССИИ И ЭКОНОМИКА: СВЯЗИ, ВЛИЯНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Культура – один из ключевых инструментов влияния России на международной арене. Если Великобритания дала всем язык мировой глобализации, США – векторы инновационного прорыва, Япония – модель блестящей модернизации технологий, то наш козырь – достижения в сфере искусства, связанные с глубокими смыслами, духовностью. Транслируя идеи и ценности, находя союзников в этом поле, Россия усиливается – имиджево и экономически. Сейчас процесс набирает обороты, ожидания его участников оправданно высоки.

В ОСНОВЕ – ПОДЛИННЫЕ ЧУВСТВА

Культурный код страны – это система ценностей, традиций, символов, а также поведенческих моделей. То, что передается старшими поколениями младшим, создает национальную идентичность и объединяет граждан России, помогая им больше понимать друг друга и лучше взаимодействовать.

Стоит отметить, что формулировка оттачивалась в экспертных дебатах, поскольку активное употребление словосочетания «культурный код» – в том числе в привязке к экономике – привело в какой-то момент к некоторому размыванию значения. Специальный представитель президента Российской Федерации по международному культурному сотрудничеству Михаил Швыдкой на профильной сессии ПМЭФ-2025 отметил: не очень понятно, что конкретно стоит за этими словами. Замечание резонансное, учитывая, что культура в широком, массовом понимании – совокупность достижений общества в производственной, общественной и духовной жизни, тогда как экономисты под культурой понимают ценности и поведенческие установки, которые разделяет большое количество людей: труд, право интеллектуальной собственности, социальная справедливость и так далее.

Ключевые элементы культурного кода России: русский язык, литература, искусство, историческая память и патриотизм, семейственность и гостеприимство, а также традиции и обычаи, символы, достигшие уровня брендов, и народные промыслы.

Важно: эта система не застывшая, а, напротив, динамичная, способная меняться под влиянием социальных и других факторов. Может ме-

няться, например, визуальный язык трансляции ценностей, при этом главное – верность памяти предков и бережность к оставленному ими наследию, взаимоуважение, любовь к Родине – неизменно.

ДУХОВНОСТЬ И РАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Достаточно долгое время элементы российского культурного кода были мало знакомы миру в полном объеме. Безусловно, не существовало никаких государственных границ для классики русской литературы. Несомненно, многие страны рукоплескали, начиная с первой трети XX века, нашему балету, восхищались шедеврами русских живописцев. Советские мастера авторского кино получали награды на престижных кинофестивалях. Это позволяло говорить о высоком уровне культурной дипломатии и одновременно наводило на мысли о том, что это только часть, потенциал гораздо больше. Плюс назревала необходимость усиливать компоненты культурной идентичности в экономической системе, чтобы укреплять позиции государства на международной арене.

Можно привести не один пример, когда страна выигрывает имиджево, а значит, и финансово от материализации элементов культурного кода (даже если мы оперируем нашими представлениями о нем). В частности, Франция в сознании миллионов людей – центр мировой моды. Это обусловлено прежде всего историческим фактором: в XVII веке «король-солнце» Людовик XIV решил сделать моду символом могущества государства, в чем ему помог его министр финансов Жан-Батист Кольбер. Благодаря соответствующей экономической политике к началу XVIII века страна получила



статус одной из наиболее развитых европейских цивилизаций. К середине XIX века в связанных с модой отраслях было занято более половины населения Парижа.

И хотя сегодня доля сектора роскоши в «пироге» французского экспорта относительно невелика – порядка 12%, изготовление атрибутов так называемой красивой жизни и их продажа до сих пор играют значимую роль для престижа страны.

Италия издавна славится гастрономией с принципом «от фермы – к столу», когда блюда готовятся из свежих продуктов от местных производителей – такова особенность культурного кода. Ее кухня – одна из ведущих в мире, тысячи ресторанов с ее ДНК работают в разных странах. Например, в России, по данным аналитики геосервиса 2ГИС за 2025 год, итальянские блюда входят в топ-3 предпочтений гурманов. Если говорить о столичных заведениях, эта кухня – в тройке самых популярных направлений (подтверждено результатами исследования Международной школы поварского искусства и ресторанного менеджмента СВЧ за 2024 год). Так называемая экономика вкуса стимулирует и туризм: Италия прочно занимает место в пятерке самых посещаемых стран планеты.



США, как было уже отмечено, по праву считается мировым центром инноваций, их Кремниевая долина – символ прорывных технологических решений.

Эксперты отмечают, что это тоже отчасти обусловлено исторически: на Американский континент после его открытия стекались люди обеспеченные и авантюрные, ищущие способы заработать и открытые для всего нового. Поэтому неудивительно, что сегодня наибольший доход США приносит не только сырьевой, но и технический экспорт. Например, в начале 2020-х страна производила 12% мирового объема микросхем, а в 2021 году электронные интегральные микросхемы вошли в топ-5 экспорта (46,4 млрд долл.).

В России модель прочной связки «культурный код и его материальный контекст» долгое время отсутствовала в силу разных обстоятельств. Однако сегодня ее обсуждение и формирование проходят настолько активно, что невольно вспоминается приписываемое немецкому канцлеру Отто фон Бисмарку крылатое выражение «Русские долго запрягают, но быстро ездят».

ДОРОГУ КРЕАТИВУ

Роль вышеуказанной связки отведена креативной экономике, в основе которой – творчество и фантазия, щедро напитанные культурным наследием страны. Сейчас сложно сказать, когда именно в России отчетливо проявились ее контуры. Это происходило постепенно. Если быть совсем точными, то, по сути, креативная экономика существовала всегда, но «безымянно», а в течение последних пяти-шести лет стало крайне важным выделить ее как отдельный сектор и развивать – что мы и наблюдаем сегодня.

Креативный кластер включает в себя следующие индустрии:

- «Культурное наследие»
- «Архитектура и урбанистика»
- «Книжное дело»
- «Кино, телевизионные программы и фильмы»
- «Народные художественные промыслы и ремесла»
- «Арт-индустрия»
- «Отдых и развлечения»
- «Гастрономия»
- «Мода»
(включая ювелирное дело)
- «Исполнительские искусства»
- «Программное обеспечение»
- «Видеоигры»
- «Медиа и СМИ»
- «Реклама и пиар»
- «Дизайн»
- «Музыка»

В креативной экономике выделено 16 направлений, их вклад во внутренний валовой продукт страны в 2025 году составил 4,2%, а в объеме экспорта – 1,9%. Согласно подготовленному Минэкономразвития России проекту стратегии развития отрасли, к 2036 году доля креативной экономики в ВВП и экспорте должна вырасти до 7,7 и 4,4% соответственно.

Еще один вектор работы правительства – обеспечить условия, в которых число участников сектора возрастет более чем на 20% в сравнении с прошлым годом (5,4 млн человек по состоянию на декабрь 2025-го).

В апреле этого года в Государственную думу был внесен законопроект с изменениями в федеральный закон

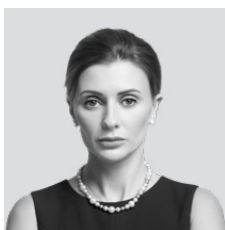


о креативных индустриях, о чем сообщала заместитель министра экономического развития Татьяна Илюшниковая. По ее словам, подготовленный законопроект «уточняет ряд определений, расширяет полномочия органов госвласти и местного самоуправления для оказания мер поддержки».

Задачи очень амбициозны, учитывая сложности, о которых говорят представители экспертного сообщества.

По мнению некоторых исследователей, ключевые барьеры – нехватка квалифицированных кадров и недостаток частного и государственного финансирования. Однако депутат Государственной думы, член Комитета Госдумы по промышленности и торговле Мария Василькова убеждена: у России есть все, чтобы не только преодолеть вызовы, но и совершить настоящий прорыв в креативном направлении. «Оптимальное решение этих вопросов находится в смене парадигмы мышления, – считает она. – Нам нужно перестать относиться к творческим индустриям как к чему-то вторичному или архаичному. Это не музей, а лаборатория будущего, стратегический запас, от грамотного использования которого во многом зависит дальнейшее развитие нашей страны».

Депутат отметила, что есть дефицит талантливых молодых кадров в малых городах и селах. Недостаточно просто обучить мастера, нужно обеспечить условия, чтобы он захотел жить и творить на своей земле. Важно поддерживать молодых специалистов, продолжать укреплять моду на все русское, запустить социальные лифты – создать систему всероссийских творческих конкурсов и стажировок на ведущих предприятиях, чтобы дать молодым реальный шанс на успех.



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

«Креативные индустрии формируют имидж России как внутри страны, так и за рубежом. Бренды и проекты с национальными элементами привлекают внимание международного сообщества к стране, составляя основу развития экспортной деятельности и увеличения туристического потока в регионы, каждый из которых уникален и обладает неповторимым культурным кодом. ПСБ поддерживает компании малого и среднего бизнеса в сфере креативных индустрий, которые развиваются через выявление исторических особенностей регионов и их адаптацию к современным трендам, внося таким образом весомый вклад в развитие креативной экономики нашей страны».

КЛЮЧ К БУДУЩЕМУ

Креативная экономика, притом что она, казалось бы, о «цветочках», имеет стратегическое значение – благодаря прочно вшитому в нее культурному коду. Это так называемая мягкая сила, помогающая России развиваться внутри

собственных границ, а на внешнем контуре – заявлять о своих ценностях, укреплять существующие дружественные отношения и создавать новые перспективные партнерства.

Поэтому тема всесторонне обсуждается на крупнейших дискуссионных площадках, форумах и конференциях. Слова сопровождаются делом: реализуются уникальные кейсы, один из которых – «Душа России». Этот проект социокультурной платформы Фонда Росконгресс – Фонда Инносоциум появился четыре года назад, презентация его прошла в рамках председательства нашей страны в Арктическом совете. Одна из его целей – посредством креативных индустрий придать традициям и культурному наследию современное звучание, чтобы смыслы его могли открывать для себя люди разных поколений.

Заместитель директора Фонда Росконгресс Елена Маринина в выступлении на ПМЭФ-2025 отметила, что проект вырос из убеждения, что гуманитарная экономика – это экономика будущего, то, что стратегически выведет человечество на путь устойчивого развития.

МОДЕЛИ КУЛЬТУРНОГО ДИАЛОГА

Как России выйти на более широкое и тесное международное сотрудничество в сфере креативной экономики – на этом особый фокус внимания участников индустрии, экспертов, общественных деятелей и представителей органов власти. При обсуждении вопроса все сходится во мнении, что культурный код России в этом процессе – идейный локомотив, доносящий до других наши ценности и смыслы, дающий колоссальный импульс торговле, что называется, «на земле». А вот в том, как его транслировать, порой случаются разногласия: одни участники дискуссий считают, что при этом необходимо в первую очередь создавать и передавать качественный нарратив о нас самих, важно подсвечивать собственную идентичность, другие убеждены – необходимо учитывать ментальность партнеров.

Поддержку первых спикеров обеспечивают рассказы представителей творческих индустрий о том, как они пришли к любимому делу.

Архитектор и художник Ольга Емельянова, основательница бренда «Лукоморье», производящего керамические изделия с фольклорной росписью, вспоминает: «Когда возникла задумка делать посуду, то подумала: а почему бы не украсить ее героями сказок, которые читаю сыну? Да и свое детство вспомнилось, когда ходила с бабушкой в лес по грибы и ягоды. Он такой выдумщик был, мог сказать, что кто-то из волшебных существ рядом пробежал или пролетел».

«Лукоморье» представляло свою продукцию на выставках-ярмарках в Китае и Узбекистане, тарелки со сказочными персонажами вызвали ажиотаж среди ценителей прекрасного из разных стран.



Историка и культуролога Олесью Яжук написание книги «Веретено Бабы Яги» вдохновило, по ее словам, родное Поволжье, граничащее с Казахстаном, – места, которые помнят сарматов и караваны Шелкового пути. «Еще в детстве казалось, что всюду чуть ли не сказочные персонажи. И осколки старины были везде. Сундуки в каждом доме, а в них – веретена, шерсть, которую напярля впрок еще прабабушка, вышивки», – рассказывает она. – Образ Бабы-яги заинтересовал меня очень давно. Было важно разобраться, действительно ли это исключительно отрицательный персонаж».

Исследование, вышедшее в крупнейшем издательстве, стало настолько популярным, что был выпущен дополнительный тираж (большая редкость в случае с дебютной книгой), высока вероятность перевода его на иностранные языки.

Образ русской лесной волшебницы оригинально отражен в продукции бренда керамической плитки, мебели и предметов интерьера «Реда», детища дизайнера Дарьи Васильковой. В одной из коллекций – архитектурный код из русской сказки, «избушка на курьих ножках». «Все внешнее – отражение внутреннего, нашего ДНК, корней, всего, на чем мы выросли, – считает Дарья. – А искусство формируется на ценностной базе. Мы участвуем во многих проектах, выставках. Российские произведения сейчас находят большой отклик за рубежом, и эта востребованность будет расти».

В то же время есть резон и в словах тех, кто предлагает обеспечивать в культурном диалоге контекст, близкий пониманию партнеров, – и проектов, подтверждающих этот тезис, тоже достаточно.



ТАТЬЯНА ИЛЮШНИКОВА,
заместитель министра
экономического развития
Российской Федерации:

«Креативная экономика – это, прежде всего, экономика предложения. Это экономика, основанная на интеллектуальном вкладе. Все, что делает интеллектуальный вклад, – это самая высокая добавленная стоимость. Это означает, что потенциал роста есть абсолютно у всех [регионов]».

Из выступления на сессии «Новая философия экономического роста территорий: ценностно ориентированная креативная экономика». ПМЭФ-2025

Например, мультсериал «Маша и Медведь». История дружбы непоседливой девчушки и степенного обитателя леса началась в 2009 году в стенах студии «Анимаккорд» и быстро стала суперпопулярной – сначала в России, а потом и во всем мире. С обаятельными героями познакомились телезрители каналов Великобритании, Франции, Германии, Испании, Канады, стран Латинской Америки, Среднего Востока и многих других географий.



К слову, для многих стал неожиданностью невероятный успех этого детского шоу в странах, где большая часть населения исповедует ислам. Как пояснили эксперты, дело не только в том, что история интересная и рассказывает о дружбе, любви и поддержке близких. Немалую роль сыграло совпадение: Маша, одетая в исконно русской традиции – рубашечка, длинный сарафан, косынка, – демонстрирует полное соответствие нормам шариата, регламентирующим женский костюм.

Из серии «косязаемых» кейсов: как рассказал на сессии ПМЭФ-2025 вице-президент Российского экспортного центра Александр Молодцов, в рамках программы Made in Russia есть мероприятия, связанные с розничными продажами наших компаний, в частности зарубежные фестивали. И одним из лидеров по популярности на недавних таких выездах стало предприятие из сферы народных художественных промыслов – нижегородская кузница «Коваль». «В Абу-Даби продали все, что привезли, – ножи», – отметил Молодцов. Показательный пример, учитывая, что на Востоке качественные клинки, ножи – символы высокого социального положения, доблести.

Таким образом, истина где-то между полюсами. Знакомить другую аудиторию с нашими ценностями, напоминая о ее собственном наследии и традициях, – еще одна задача в рамках работы с культурным кодом, которую предстоит решать сообща. 

ЧЕБУРАШКА

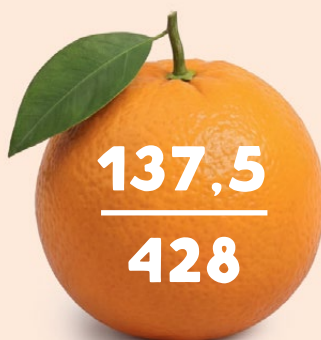
ЧАСТЬ НАШЕГО КУЛЬТУРНОГО КОДА

СТАТИСТИКА

УСПЕХА



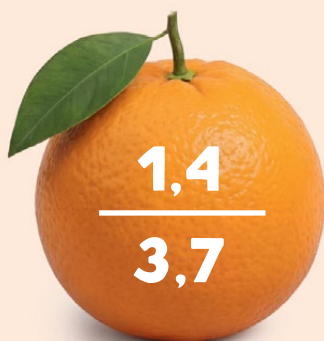
ПРЕДПРОДАЖИ
БИЛЕТОВ, МЛН РУБ.



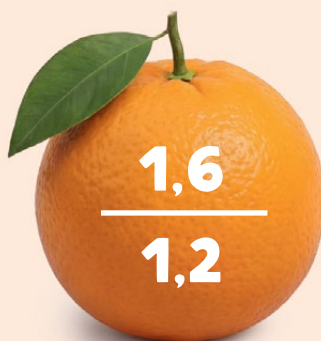
СБОРЫ В ДЕНЬ
ПРЕМЬЕРЫ, МЛН РУБ.



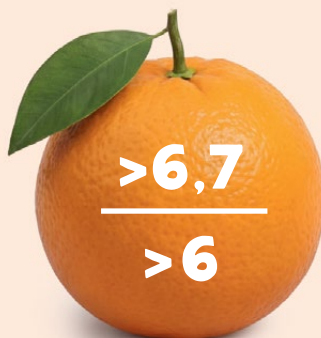
СБОРЫ ЗА ПЕРВЫЙ
УИК-ЭНД, МЛРД РУБ.



СБОРЫ ЗА ВТОРОЙ
УИК-ЭНД, МЛРД РУБ.



ОБЩИЕ СБОРЫ,
МЛРД РУБ.



РАСШИФРОВКА

«ЧЕБУРАШКА»
2023

VS

«ЧЕБУРАШКА 2»
2026



БИРЖИ:

ДИНАМИКА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Современные биржи прошли длинный путь от шумных торговых площадей в Европе позднего Возрождения до высокоскоростных электронных систем, всегда являясь своего рода пульсом мировой экономики. Сегодня они представляют собой разветвленную сеть фондовых, товарных, валютных и гибридных площадок с криптовалютой, где российские хабы в Москве и Санкт-Петербурге функционируют параллельно с международными центрами в Нью-Йорке, Лондоне и Гонконге. Несмотря на различия в инструментах, регулировании и аудитории, все биржи выполняют одну базовую функцию: обеспечивают прозрачное ценообразование, ликвидность и безопасный переход капитала в реальный сектор. Путь каждой отдельной площадки к мировому признанию уникален, и ярким примером здесь как раз является Россия.

УСТОЙЧИВАЯ В «ШТОРМ»

В середине апреля МВД России обнародовало детали уникальной операции: была пресечена деятельность трех мужчин, сотрудников компании PFL Advisors, которые на протяжении нескольких лет манипулировали фондовым рынком по схеме pump and dump, что дословно в переводе с английского «накачка и сброс» (метод продемонстрирован в голливудском фильме «Волк с Уолл-стрит»). Суть – проведение агрессивных сделок для того, чтобы влиять на стоимость товаров.

Ажиотаж вокруг ценных бумаг преступники создавали через публикации в своих сетевых каналах. В 2023–2024 годах они призывали своих подписчиков приобретать или продавать ценные бумаги, а когда цена из-за такого продвижения достигала пика, распродала свои активы, получая выгоду за счет доверчивых фолловеров. Участники тройки осуществили 55 тысяч незаконных сделок и могли повлиять на акции 19 крупных российских компаний. Торжество закона поставило точку в их деятельности.

Так вот, финансовые «хищники» проворачивали свои дела на Мосбирже, и это не случайно. Суммарный объем торгов на площадке только за 2023 год составил 1,3 квадриллиона руб. – на 18% больше, чем годом ранее. Если мошенникам удалось «завести к себе» хотя бы доли процента от этой суммы, куш они сорвали большой.

У биржи в тот период были свои перипетии: с 12 июня 2024 года США ввели санкции против площадки и Национального клирингового центра (НКЦ), что означало изоляцию от долларовой системы, в том числе остановку торгов долларом. В результате оборот торгов на валютном рынке Мосбиржи в июне уменьшился на 27% по сравнению с маем. Затем площадка вовсе перестала публиковать объемы торгов на валютном рынке, учитывая сведения о них в составе торгов по категории «Прочие рынки».

Но общий объем торгов (куда в том числе входит фондовый, денежный и срочный рынок) Мосбиржи в 2024 году вырос на 14%,

до исторического максимума на тот момент – 1,49 квадриллиона руб.

И на этом рост не остановился: уже в 2025 году рекорд по объему торгов был побит и, по ряду оценок, составил порядка 1,7 квадриллиона руб. В этом году площадка наращивает обороты: по данным за апрель, общий объем торгов на рынках биржи составил 197,8 трлн руб., увеличившись на 36% в годовом выражении (145,8 трлн руб. – апрель 2025 года).

БУРНОЕ ПРОШЛОЕ

Сегодня Мосбиржа – территория закона и порядка, хотя спокойствие и прозрачность не всегда были присущи площадке. Она, если рассматривать в рамках новейшей истории страны, преемница Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ), появившейся в 1992 году в горниле рыночных реформ по инициативе ЦБ РФ и ведущих банков и быстро ставшей «сердцем» валютных и торгов и главным центром ликвидности для российских активов. Три года спустя образовалась Российская торговая система (РТС), которая буквально взяла штурмом рынок акций приватизированных предприятий, закрепив за собой к середине 2000-х статус безусловного лидера Восточной Европы в этом сегменте.

Правда, изначально РТС не была биржей в классическом понимании. Как рассказал очевидец развития отечественного фондового рынка, член наблюдательного совета Гильдии финансовых аналитиков и риск-менеджеров Александр Разуваев, это была информационная площадка, которая не давала никаких гарантий поставки против платежа: все держалось на доверии. «Многие утверждают, что за создание фондового рынка в России благодарить нужно Анатолия Чубайса, который считается автором приватизации, но у меня иное мнение», – отметил эксперт. Приватизация с раздачей людям ваучеров, предполагавшая, что россияне смогут обменять их на доли в компаниях или другие активы, завершилась летом 1994-го, а фондовый рынок заработал только в 1995 году. В годовом промежутке в отношении рынка акций ничего не предпринималось, иностранный

капитал не начал заходить в Россию, хотя мог бы. «Это стало одной из причин девальвации рубля в октябре 1994 года», – утверждает Разуваев. – Вспомним, каким тогда был рынок: права миноритариев вообще не защищены, международной отчетности почти нет даже, например, у «Газпрома», зато всегда – риск размывания твоей доли с помощью дополнительной эмиссии».

Но основные испытания у бирж были впереди. Кризис 1998 года привел к резкому падению индекса РТС. За два месяца, с конца июля по конец сентября, он упал в пять раз, до исторического минимума на отметке 37,74 пункта (для сравнения – в октябре 1997 года он находился немного выше 570 пунктов). ММВБ была не в лучшем состоянии: 5 октября 1998 года, в разгар кризиса, было зафиксировано минимальное значение ее индекса – 18,53 пункта. Но справиться с коллапсом удалось и биржам, и всей экономике России.

ПЛАНЫ, ШОКИ, ВОССТАНОВЛЕНИЕ

2000-е годы можно назвать периодом консолидации и бурного роста капитализации фондового рынка. Важную роль в этом сыграла воля политических лидеров. В июне 2008 года президент России Дмитрий Медведев, выступая на Петербургском международном экономическом форуме, заявил о необходимости превратить Москву в мировой финансовый центр, а рубль – в одну из ведущих региональных резервных валют. Биржам в этих процессах отводилась ключевая роль. Планы изменил начавшийся осенью того же года мировой финансовый кризис, негативно отразившийся на индексе и РТС, и ММВБ.

Однако площадки довольно быстро оправились от шока, экономика продолжила рост, 2010-е в итоге стали эпохой сплочения российского биржевого рынка. Кульминацией процесса стало главное слияние 2011 года – ММВБ, лидера по акциям и валюте, и РТС, флагмана деривативов. Так родилась «Московская биржа ММВБ-РТС», в мае 2015-го преобразованная в известное сегодня всем финансистам ПАО «Московская биржа».

Стоит отметить, что после этого ключевая команда РТС перешла в Ассоциацию «НП РТС», которая в 2012-м взяла под контроль Санкт-Петербургскую биржу, более молодую площадку, образованную в марте 1997 года на базе фондового отдела «Биржи „Санкт-Петербург“». Кадровое вливание от РТС пошло площадке на пользу. Переломным стал ноябрь 2014-го: биржа дала старт торгам международными акциями, открыв российским инвесторам первые 50 ликвидных бумаг из S&P500. В 2017 году ассортимент расширился до всех компаний индекса и малых лотов еврооблигаций, а в августе 2020-го стартовали торги европейскими ценными бумагами. К 2022 году СПб Биржа утвердилась как главная площадка для торговли иностранными бумагами в России: в листинге оказались 1700 акций и облигаций, преимущественно компаний из США, годовой оборот достиг 393 млрд долл. А в 2021-м биржа Северной столицы впервые обошла Мосбиржу по объему торгов.

Безусловно, московская площадка также росла все эти годы: в 2013-м был запущен центральный депозитарий и квалифицированный клиринг, стартовали операции с золотом и серебром. С 2015 года частные инвесторы получили индивидуальные инвестиционные счета. Параллельно расширялся товарный рынок: зерно, сахар, подсолнечник, валютные фьючерсы. С 2017 года российские компании получили прямой доступ к денежному и валютному рынкам биржи.

ВНЕЗАПНЫЕ ЭФФЕКТЫ

В период пандемии коронавируса у россиян неожиданно пробудился интерес к биржевой торговле. К июню 2020 года общее число клиентов-физических лиц достигло 5,12 млн человек. И с тех пор вкус к биржевой торговле только усиливался, и это сыграло свою роль в 2022 году. Когда против России были введены санкции, а с бирж начался отток нерезидентов, катастрофы не случилось. «Ушел тот сегмент иностранных инвесторов, который до 2022 года формировал существенную часть оборотов, прежде

всего, из недружественных юрисдикций», – рассказал инвестиционный директор Central Asia Capital Иван Шиндин. – Его место заняли российские частные инвесторы и локальные институциональные участники. По данным Московской биржи, в 2025 году на физических лиц приходился 71% объема торгов акциями».

А кто из институциональных инвесторов пришел на смену ушедшим американским фондам и европейским компаниям? «Частично их заменили инвесторы из дружественных стран – в первую очередь Китай, Ближний Восток (ОАЭ, Саудовская Аравия)», – отметил генеральный директор компании «Технобит» Александр Пересичан.

Часть специалистов придерживаются мнения, что замена вряд ли была равноценной. «Профессиональный институциональный игрок приносил арбитражную дисциплину и корреляцию с глобальными рынками», – утверждает ассистент кафедры мировых финансовых рынков и финтеху РЭУ им. Г.В. Плеханова Наиль Хайров. – Розничный инвестор обеспечивает оборот, но не ту институциональную глубину, которая формируется профессиональными участниками с длинными горизонтами и арбитражной дисциплиной. Рынок изменил свою природу, а не просто состав участников».

ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ

Если рассматривать зарубежный опыт, то биржевая торговля на Западе долгое время приравнивалась к образцовой – поскольку она там и возникла. Считается, что одна из первых бирж появилась в XV веке в бельгийском Брюгге, где на площади перед домом купеческого семейства Ван дер Бурсе собирались торговцы для обмена информацией, покупки иностранных векселей и прочих операций. Само слово «биржа» именно тогда и родилось, поскольку на гербе этого семейства были изображены три кожаных мешка-кошелька, а «кошелек» на латинском – bursa.



marishkaSm/Shutterstock/FOTODOM

Старейшими биржами считаются также Антверпенская биржа (для нее построили здание в 1531 году), Амстердамская фондовая биржа, являющаяся первой в мире фондовой биржей, и основанная в XVII веке Лондонская фондовая биржа (LSE).

Последняя наиболее интересна для живущих в России инвесторов, потому что ранее акции крупных российских компаний торговались именно на ней. С марта 2022 года Лондонская фондовая биржа приостановила торги ценными бумагами 27 компаний, в числе которых были Сбербанк, «Газпром», «ЛУКОЙЛ», En+ Group (владеет контрольным пакетом акций «Русала»), «Полюс». В течение года с площадки ушли «РусГидро» и «Северсталь». В ноябре 2022 года объявила о делистинге своих депозитарных расписок «Роснефть», а в 2023 году это же сделали НЛМК, «Сургутнефтегаз» и «Новатэк».

Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE), основанная в 1792 году, сообщила о принудительном делистинге в отношении акций «Яндекса», Ozon, HeadHunter и Qiwi с конца марта 2023 года. А «Мечел» еще в декабре 2022 года получил от этой площадки уведомление, что его ценные бумаги выводятся из котировальных списков.

Более молодая американская Nasdaq (1971 год), являющаяся второй по размеру торговой площадкой мира, проделала то же самое в отношении депозитарных расписок Cian.

Эксперты и в этом вопросе – насколько проиграли зарубежные площадки от ухода российских компаний – расходятся во мнениях.

Одни считают ощутимыми потери Лондонской биржи в сегменте российских глобальных депозитарных расписок, другие отмечают: исключение российских эмитентов из листинга на Nasdaq и NYSE привело к снижению объемов торгов на этих биржах, так как компании привлекали внимание международных инвесторов, третьи убеждены, что особенного влияния ухода не было. При этом все отмечают, что опыт титанов биржевой торговли позволяет им справиться с любыми форс-мажорами.

НЕТ ХУДА БЕЗ ДОБРА

Возвращаясь к нашим биржам: необходимость совершенствовать свою соответствующую инфраструктуру пошла России на пользу. «Мосбиржа стала ориентированной на национальную экономику и розничных инвесторов: площадка успешно адаптировалась к ограничениям и новым условиям», – подчеркнул Александр Пересичан.

А судя по планам, ее дальнейшее развитие действительно может привести к тому, что Москва таки станет как минимум одним из значимых мировых финансовых центров. «Период турбулентности был предсказуемым, и именно угрозы бизнесу и относительно молодому российскому финансовому рынку открыли окно возможностей для того, чтобы отечественные биржи увереннее становились универсальными финансовыми институтами, развивающими качество сервиса и их линейку на различных рынках», – говорит топ-менеджер в области коммуникаций, член Экспертного совета при ассоциации форекс-дилеров по вопросам развития внебиржевого финансового рынка Андрей Лобода. – Особенно перспективными и маржинальными сегодня смотрятся срочный и долговой рынок, токенизация биржевых активов, а также проникновение цифровых валют в традиционные финансы, развитие инвестиционных инструментов в привязке к биткоину и промышленному майнингу». Ожидаемый запуск криптовалютных секций на российских биржах сулит приток минимум 1–2 трлн руб. от российских инвесторов, включая институционалов.

Это направление позволит и эффективно обелить рынок: на руках россиян сегодня сосредоточено криптовалют почти на 3 трлн руб. Российский промышленный майнинг способен обеспечить отечественные криптобиржи ликвидностью, добывая от 10 тысяч биткоинов и выше ежегодно, утверждает эксперт.

ПРОГНОЗЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

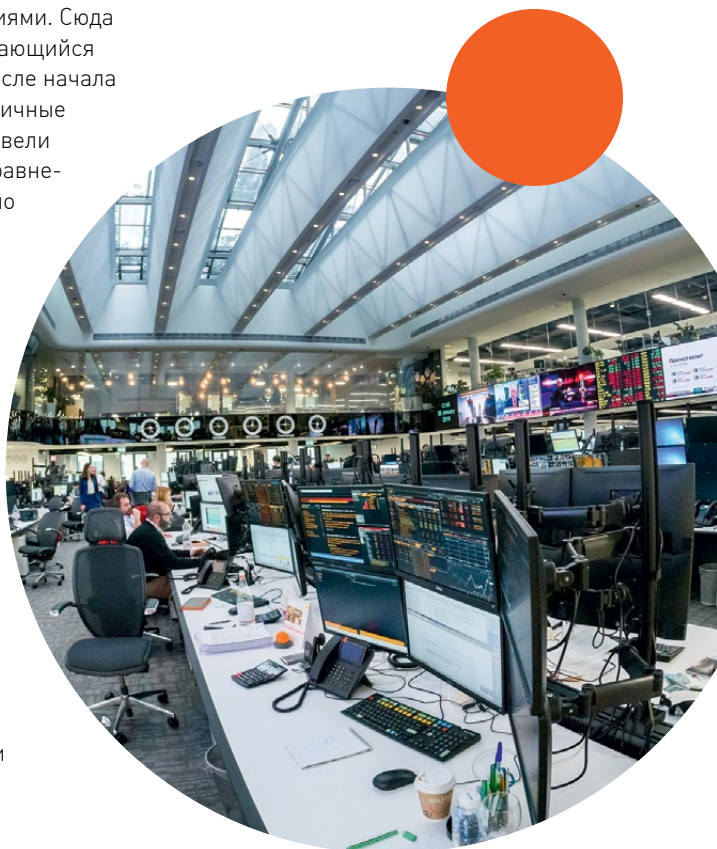
В феврале 2024 года президент РФ Владимир Путин объявил о планах удвоить капитализацию российского фондового рынка к 2030-му: показатель должен составить 66% от ВВП. Для понимания объема работ: по данным Банка России, отношение капитализации фондового рынка к ВВП на 1 октября 2025 года составляло 24,1%. Так что работу предстоит провести большую, и, по мнению Хайрова, в ней будут вызовы.

Глобальная биржевая архитектура движется к токенизации реальных активов, клирингу с искусственным интеллектом (ИИ) и конвергенции CeFi/DeFi. Мосбиржа в технологическом отношении не отстает: 31 новый деривативный контракт, рост доходов «Финуслуг» – одного из значимых проектов площадки – на 111% в 2025 году не исчерпывают список ее достижений под санкциями. Сюда можно отнести и продолжающийся выход на IPO компаний после начала СВО. Так, за 2024 год первичные размещения в России провели сразу 14 компаний. Для сравнения, в 2023-м на IPO вышло только восемь эмитентов, в 2022-м – один. Прошлый год принес затишье на рынок первичных размещений – на биржу в РФ вышли всего четыре компании, зато на площадке стартовала торговля акциями ПАО «ДОМ.РФ» (тикер – DOMRF), что вызвало большое внимание инвесторов.

Достижения есть и у СПб Биржи: в 2025 году она запустила работу срочной секции

по торговле фьючерсами на индексы дружественных стран и биткоином. Инвесторам стали доступны операции на шесть фьючерсов: на индексы Бразилии, Индии, Китая и Саудовской Аравии, на индекс биткоина, а также контракты на акции самой биржи. «Это полезный тренд», – отмечает независимый финансовый эксперт Андрей Верников.

Еще одна важная тенденция – внедрение ИИ в процессы ценообразования, клиринга, риск-менеджмента и анализа ликвидности. «Алгоритмические системы уже сегодня способны быстрее оценивать рыночные риски и оптимизировать торговые процессы, а в будущем роль ИИ в работе биржевой инфраструктуры будет только усиливаться», – считает генеральный директор АНО «Институт развития криптоиндустрии» Алексей Зюзин. Что касается интеграции в глобальные финансовые потоки, то в ближайшие годы российская инфраструктура, вероятно, будет развиваться по модели более автономных региональных хабов с фокусом на внутренний рынок и партнерские юрисдикции, прогнозирует эксперт. 🇷🇺



«ЛЮБОВЬ» К АЛГОРИТМУ: РАСКРЫТА ТЕМНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ С ИИ



Чат-боты уверенно вошли в нашу повседневность, предлагая мгновенные ответы на любые вопросы и круглосуточную поддержку. Удобно! Но за этим комфортом могут скрываться неочевидные психологические ловушки. Ученые из трех стран, проведя исследования, подтвердили: у части пользователей общение с искусственным интеллектом плавно перерастает в устойчивую цифровую зависимость. Эскапистское ролевое погружение, виртуальный роман и синдром информационной жажды – вот три сценария побега от действительности, способные нанести ущерб и сотрудникам, и бизнес-процессам в компании. Но тревожные сигналы можно распознать, а общение с чат-ботами – правильно настроить, уверены специалисты.

Текст: Наталия Трушина

ДРАМА XXI ВЕКА

Тревогу забили ученые из университета Британской Колумбии, Технологического института Джорджии и Корейского института науки и технологий. Проанализировав сотни публикаций в Reddit, они выявили, что у ряда пользователей диалог с искусственным интеллектом перерастает в устойчивую привязанность.

Подобный феномен был описан еще в начале 1980-х психологами Джоном Сулером и Марком Д. Гриффитсом. Последний даже ввел в 1995 году термин «технологическая аддикция». В своей статье на эту тему Гриффитс отмечал, что у людей, увлеченных компьютерами, телеприставками, настольными электронными играми, может быть примерно такое же поведение, как у пациентов с зависимостью от психоактивных веществ.

Как видим, сегодня этот вид эскапизма обрел новые контуры. Поклонники виртуального мира к бесконечному скроллингу сетевых лент, компьютерным игровым бата-

лиям и разговорам в сообществах добавили беседы с нейросетями – еще один вид отстранения от жизни.

ИЗБЕГАНИЕ ЖИЗНИ, ПСЕВДОРОМАНТИКА И ПОГЛОЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Исследователи выявили у современных три типа зависимости от ИИ. Первый, самый массовый, – эскапистское ролевое погружение, то есть фактически уход от действительности. Пользователи погружаются в ролевые игры с чат-ботами, ведут диалоги, выстраивают сюжетные линии и так далее.

Второй сценарий – виртуальный роман, когда пользователи начинают видеть в алгоритме нейросети близкого друга или романтического партнера. Анализ откровенных публикаций показал, что многие жертвы «электронной страсти» ощущают связь, сравнимую с реальными отношениями. Дело в том, что искусственный интеллект, создавая абсолютно комфортную атмосферу, иллюзию безусловного принятия,



подсаживает на это эмоционально уязвимых пользователей.

По словам доцента экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН) Софьи Главиной, люди, формируя крепкие эмоциональные связи с чат-ботами, усугубляют реальное одиночество. Это подтверждают исследования Университета Британской Колумбии, в которых приняли участие 2149 человек.

Третий тип зависимости – синдром информационной жажды. Люди, которые им страдают, бесконечно задают вопросы и не могут остановиться в поиске ответов, перескакивают с одной темы на другую. Чат-бот превращается в бесконечный источник легкого дофамина.



ЦИФРОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В вышеупомянутом исследовании содержатся и рекомендации по преодолению чат-бот-зависимости в индивидуальном порядке. Так, людям, которые страдают от ИИ-эскапизма, специалисты рекомендуют сознательно возвращаться в офлайн: например, инициировать общение с друзьями, найти хобби, устраивать прогулки.

Пользователям, склонным к завязыванию цифровых романов, ученые посоветовали усилить социальные контакты в реальности, осознать, что никакой алгоритм не заменит человеческого тепла. «Умные помощники не способны к эмпатии, активному слушанию, проявлению гибкости и стрессоустойчивости в непредвиденных ситуациях», – напоминает управляющий партнер Консалтинговой группы «2Б Диалог» Борис Богоутдинов.

Тем, кто одержим навязчивым желанием «добывать знания» с помощью нейросети, предлагается ставить четкие задачи и включать таймер.

Эксперты адресуют эти рекомендации отдельным людям, не привязывая их к какой-то общности. А между тем высоки риски, что и в организациях или на предприятиях один или несколько сотрудников попадут в плен к современной техноаддикции. Это легко представить, учитывая объем внедрения ИИ в производственные процессы во всех отраслях экономики. Более того, прибыль многих организаций напрямую зависит от овладения сотрудниками методами работы с искусственным интеллектом.

Как напомнила Софья Главина, компании, способные грамотно управлять типом привязанности, выигрывают в лояльности и удовлетворенности клиентов. Итоги исследования McKinsey подтверждают, что организации, интегрирующие ИИ с ориентацией на функциональность и поддержку, видят: ИИ реально приносит ощутимый вклад в их прибыль (EBIT). Согласно результатам исследования MIT, 78% работников положительно воспринимают ИИ, если он поддерживает

функциональные задачи, 43% испытывают тревогу, когда нейросеть провоцирует эскапизм, снижая общую продуктивность.

ИДЕИ ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ

Что делать бизнесу в таких условиях? Специалисты предлагают взять инициативу в собственные руки.

Исследование трех вузов раскрывает сугубо корпоративный риск. Дело в том, что синдром информационной жадности ловко маскируется под продуктивность. Сотрудник уже не просто ищет ответ, а бесконечно генерирует запросы. Это не повышает скорость принятия решений, зато снижает их качество. В корпоративных стратегиях внедрения ИИ стоит учесть это разграничение. Ведь если первые два типа ИИ-зависимости – зона ответственности HR и повод применения программ well-being (профилактика выгорания), то третий требует архитектурных решений на уровне самого интерфейса. По мнению независимого эксперта по кибербезопасности Антона Редозубова, можно уже сейчас проектировать системы, которые отслеживают «спирали уточняющих запросов» (когда более 10 итераций не ведут к созданию измеримого артефакта) и предлагают пользователю сменить режим работы.

Есть маркеры, которые позволяют заметить переход общения с чат-ботом в неделовое русло и которые в корпоративном мире можно агрегировать анонимно. Показателем эскапистского погружения может быть рост количества смен контекста без создания финального документа. На виртуальный роман может указывать аномальное увеличение средней длительности сессии и доли текста пользователя (зачастую более 70% от объема диалога). Для синдрома информационной жадности характерно появление длинных (более 10) цепочек уточнений с падением практической ценности ответов.

Бизнес может отслеживать эти сигналы на уровне департаментов в агрегированном виде. Например, резкий рост «вежливых диалогов» с антропоморфизмами в техническом отделе – сигнал, что ИИ,

вероятно, начал восприниматься не как условный калькулятор, а как коллега, отмечает Редозубов.

ИИ-интерфейс в корпоративной среде должен быть скорее когнитивным инструментом, чем цифровым другом, подчеркивает заведующий кафедрой общей психологии Московского института психоанализа Иван Хватов. Задачи ИИ – помогать формулировать цель сессии и фиксировать результат, предлагать завершение взаимодействия, если задача уже решена, и различать вопросы, допустимые для автоматизированной помощи, и вопросы, требующие человеческого согласования, профессиональной экспертизы.

СИМБИОЗ ЧЕЛОВЕКА И МАШИНЫ

Как показывает мировая практика, в решении этого вопроса не исключается участие государства. В частности, в Южной Корее в январе 2026 года вступил в силу регуляторный документ, который можно перевести как «ИИ. Базовый акт». Он предусматривает обязательную маркировку сгенерированного нейросетью контента и вводит особые требования к «высоковлиятельным ИИ» (high-impact AI), несущим риски для основных прав человека. Дискуссии на эту тему сейчас ведутся и в России.

«Путь к новой реальности и возможностям лежит через обучение различению режимов: как человек разделяет сон и бодрствование, так и сотрудник будущего должен осознанно переключаться между сессиями „ИИ для разгрузки“ и „ИИ для работы“», – считает Редозубов.

Таким образом, три типа ИИ-привязанности могут стать своего рода и картой для бизнеса: первые два указывают на необходимость пересмотра культуры well-being, а третий требует прямого инженерного переосмысления интерфейсов. Ключевой риск для компаний – делегирование мышления, а не задач, в то время как возможности открываются в проектировании систем, тренирующих рефлекссию. Финал этой эволюции – симбиоз, который требует от человека сохранять роль ведущего, подчеркивают эксперты.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ



VS



СОБСТВЕННЫЕ ПРОДАЖИ

ГДЕ БИЗНЕС ЗАРАБАТЫВАЕТ БОЛЬШЕ

Российский рынок интернет-торговли завершил 2025 год на позитиве: 13,4 трлн руб., рост на 19%. Объем заказов достиг 8,3 млрд – почти на четверть больше, чем годом ранее. Универсальные маркетплейсы – Wildberries, Ozon и «Яндекс Маркет» – совместно продали товаров на 8,59 трлн руб., увеличив оборот на 32%. На них приходится 81% всех заказов в стране и 62% денежного объема рынка. Цифры создают иллюзию, что бизнес вне маркетплейса обречен, но есть и другая сторона медали.

ЯДРО И АНТИЯДРО

Показательный парадокс: в 2025 году при рекордном росте интернет-торговли количество активных продавцов на крупнейших площадках впервые сократилось. По данным на основе аналитики MPSTATS, с февраля по декабрь падение составило почти 7%.

С маркетплейсов уходит в первую очередь микробизнес. Доля продавцов с оборотом до 100 тыс. руб. в месяц снизилась с 37% (2022 год) до 28% (2026 год). Уменьшилась и доля малых и средних предпринимателей. Ядром становятся крупные компании с выручкой от 300 млн руб. в год. Медианная выручка оставшихся игроков выросла до максимума за четыре года – 574,5 тыс. руб.: это значит, что ровно половина продавцов зарабатывает больше этой суммы. Это свидетельствует о переходе рынка к качественному развитию.



Медианная выручка –

это значение, которое делит набор данных о выручке на две равные части: половина значений находится ниже этого показателя, а половина – выше.

Одновременно формируется «антиядро» – предприниматели, которые принципиально диверсифицируют каналы продаж и строят бизнес за пределами платформ. За первое полугодие 2025-го количество МСБ с собственным интернет-магазином выросло на 18%. Их выручка увеличилась на 14% год к году – против 9% у селлеров, работающих исключительно на маркетплейсах. Каждый пятый продавец планирует в ближайшее время открыть собственный интернет-магазин, а 8% готовы полностью уйти с платформ.

Географический срез добавляет картине глубины. Если в Москве и Санкт-Петербурге маркетплейсы

стали обыденностью, то в других миллионниках продавцы все чаще тестируют гибридную модель: площадка – для охвата, свой сайт – для маржинальности. В малых же городах с населением до 100 тыс. человек конкуренция за покупателя в новую цифровую эпоху только начинается, и здесь появляются уникальные региональные инициативы. Например, маркетплейс «Свое Родное» в Нижегородской области позволяет локальным производителям торговать напрямую, минуя комиссии гигантов, а «ПСБ Маркет» изначально был создан, чтобы решить задачи по развитию потребительского рынка и повышению доступности товаров массового спроса для жителей новых субъектов.

НИШЕВЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ ОТВОЕВЫВАЮТ ТРИЛЛИОН

Пока универсальные платформы ужесточают условия для продавцов, набирает силу «вторая волна» e-commerce – нишевые маркетплейсы. За последние пять лет объем этого сегмента вырос с 330 млрд до 990 млрд руб., среднегодовой темп роста – порядка 32%. Для сравнения: универсальные маркетплейсы за тот же период показали рост выручки лишь на 16%.

Лидеры второй волны – категорийные маркетплейсы: Lamoda, «М.Видео», «Детский мир» и другие. Хорошо растут и фармацевтические площадки. Ольга Пашкова, старший аналитик Data Insight, отмечает: «Мы констатируем фундаментальное изменение потребительского поведения. Нишевые маркетплейсы – это вторая волна развития интернет-торговли. Когда универсальные платформы становятся слишком большими, чтобы быть гибкими, и слишком дорогими, чтобы быть выгодными, нишевые площадки дают рынку лучшее предложение. Здесь продавцы ищут не охват, а маржу и смысл, а покупатели – не скидку, а уверенность в выборе».

Параллельно развивается сегмент независимых интернет-магазинов и D2C-каналов. Производители все активнее идут к потребителю через гибридную модель, в которой мар-



D2C (Direct-to-Consumer, прямые продажи) – модель, при которой производитель продает товар конечному покупателю через собственный сайт или офлайн-точку, минуя посредников и универсальные витрины. По данным Inventive Retail Group, в 2026 году российские производители товаров массово осваивают прямые каналы продаж. В этом сегменте успешно продаются бытовая техника и электроника, товары для дома, косметика, одежда, спортивные товары, автотовары и фармацевтическая продукция.

кетплейсы дают охват, а собственный сайт – контроль над данными и клиентским опытом. По оценкам Infoline, оборот независимого онлайн-ритейла в 2025 году показал рост примерно на 20%.

ХРОНОЛОГИЯ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА

История маркетплейс-зависимости началась десятилетие назад, когда российские предприниматели открыли для себя феномен мгновенного масштабирования. Wildberries и Ozon предлагали доступ к аудитории, исчисляемой десятками миллионов. На старте их комиссии были скромными: в начале 2023 года Wildberries удерживал в среднем 16,6% от цены товара, Ozon – 14%. Рост начался в пандемию 2020-го, однако переломным стал период с середины 2024-го по начало 2026 года – платформы начали возвращать затраты через системное повышение тарифов.

В ноябре 2025 года ФАС объявила о проверке комиссий Ozon и Wildberries. Ранее, в феврале, служба выдавала площадкам предупреждения по поводу автоматического включения товаров продавцов в распродажи без их согласия. Wildberries под давлением регулятора отменил индекс остатка товара и зафиксировал тарифы до апреля

Динамика на ключевых площадках

Начало 2023 Рост Конец 2025

2026 года, а Ozon восстановил прежнюю модель возврата, когда товары возвращаются продавцу, а не едут на склад маркетплейса. Заместитель руководителя администрации президента России Максим Орешкин в ноябре 2025 года публично призвал маркетплейсы держать комиссии «в определенных рамках». На новый глобальный тренд это не повлияло: платформы перешли от экстенсивного роста к интенсивной окупаемости, и рост тарифов стал главным инструментом возврата инвестиций.

КАК УСТРОЕНА ЭКОНОМИКА СЕЛЛЕРА: АНАТОМИЯ ИЗДЕРЖЕК

Чтобы понять, где живет прибыль, нужно вскрыть реальную экономику двух моделей – маркетплейса и собственного сайта. В основе любой калькуляции лежат несколько уровней затрат, игнорирование каждого из них превращает бизнес в убыточный.

Уровень первый: прямые отчисления

Комиссия за продажу, логистика, хранение и эквайринг – это базовый счет, который площадка выставляет с каждой транзакции. За три года – с начала 2023-го по конец 2025-го – комиссии ведущих российских платформ выросли на 58–63%, а тарифы на логистические услуги – на 33–89%.

В начале 2023 года после вычета всех платежей маркетплейсу у продавца в среднем оставалось 80–88% от розничной цены товара. К концу 2025 года этот показатель упал до 69%.

Уровень второй: скрытые расходы

Комиссия с продажи – это только первая трата продавца на маркетплейсе. Далее идут обязательная внутренняя реклама, хранение, эквайринг, штрафы и участие в скидочных акциях – часто навязанных. Отдельной проблемой становится наличие скидок постоянного покупателя: маркетплейсы порой устанавливают их без согласия продавца, который в итоге может нести убытки.

Уровень третий: оплата хранения

Ozon, например, в конце 2025-го ввел платное хранение по ставке в десятки

Комиссия



Стоимость логистики, % от цены товара



Совокупная нагрузка



раз дороже, чем в целом по рынку. Одновременно срок вывоза товара со склада был увеличен до 150 дней – практически полгода. Товар фактически оказался в заложниках: забрать его быстро нельзя, а долго держать на складе – слишком дорого.

«Бизнес так сильно подсаживается на маркетплейсы, потому что у селлера нет своей клиентской базы, – говорит экономист Наталья Репко. – Он не знает, кто у него покупает. Пол и возраст – это максимум, а пожизненную ценность клиента (Lifetime Value, LTV) он измерить не может. Маркетплейс дает то, что в обычном бизнесе строится годами: готовый трафик, логистику, прием платежей, пункты выдачи и, главное, доверие. Это иллюзия легкости, на деле ты быстро попадаешь в жесткую зависимость».

АРИФМЕТИКА ПРИБЫЛИ

Ключевое различие двух моделей иллюстрирует простой расчет: возьмем товар с розничной ценой 3000 руб. и себестоимостью 1200 руб.

Что происходит на маркетплейсе. Площадка забирает себе комиссию, средства за логистику, хранение и рекламу – в сумме это около 45% от цены товара, то есть примерно 1350 руб. После вычета себестоимости и платежей маркетплейсу

у продавца остается 450 руб. чистой прибыли с одного заказа, это 15% рентабельности. И это еще оптимистичный сценарий: мы заложили рекламные расходы в 10% от оборота, а в реальности в конкурентных нишах реклама может съедать до 30% дохода. Более того, на практике у продавца на маркетплейсе могут возникнуть еще и дополнительные расходы: штрафы, участие в акциях, хранение сверх нормы.

На своем сайте продавец платит только банку за эквайринг (примерно 2,5%, то есть 75 руб. с заказа) и курьеру за доставку (в среднем 250 руб. на один заказ). После вычета себестоимости, эквайринга и доставки остается 1475 руб. Теперь из этой суммы нужно вычесть расходы на привлечение клиента: допустим, покупатель пришел через контекстную рекламу, и это стоило 400–600 руб. После этого у продавца остается 875–1075 руб. чистой прибыли с первой же покупки.

Получается, за один и тот же товар за 3000 руб. свой сайт приносит в 2–2,5 раза больше денег, чем маркетплейс. Даже с учетом платной рекламы и расходов на содержание сайта.

И еще один нюанс: маркетплейс просто продает товар, а собственный сайт вырабатывает из покупателя постоянного партнера.

ГОЛОСА СЕЛЛЕРОВ

За статистикой стоят конкретные люди и их бизнесы – как правило, строившиеся годами. Челябинский предприниматель, производящий корпусную мебель, в интервью изданию 74.ru так описал свою ситуацию: «Год назад комиссия маркетплейса в нашей категории была 14,5%. За 2025-й повышали комиссию шесть раз. Сначала на один, два, три процента. С осени комиссия за продажу подскочила до 35%. А в начале февраля Ozon прислал уведомление, что с 6 апреля комиссия будет 47%».

У косметического бренда «Одурманки» другая история. «Для нас критично, чтобы продукция реализовывалась в течение одного-двух месяцев после выпуска, так как мы работаем с натуральными и растительными компонентами, – объясняют основатели Александра и Владислав Харчилава. – Мы сделали вывод, что лучше нас нашу косметику никто не продаст». Бренд отказался от партнерских офлайн-магазинов и минимизировал зависимость от маркетплейсов, сфокусировавшись на собственных онлайн-каналах. За два месяца после пересборки модели собственный интернет-магазин принес 2 млн руб.

«Мне кажется, площадкам надо внедрить работу по открытым калькуляциям, чтобы цена была прозрачной и справедливой, – считает Наталья Репко. – Площадка должна видеть реальную прибыльность своих партнеров. Для каждой ниши надо установить здоровый финансовый норматив. Например, чистая рентабельность – не ниже 10% с учетом всех налогов. При этом торговать могут только те, чья экономика соответствует этому нормативу выживаемости, что мгновенно стабилизирует ценообразование».

ТРЕНДЫ БУДУЩЕГО

Российский рынок e-commerce входит в фазу рационализации: обещания уступают место экономически эффективным и масштабируемым решениям. Доля сектора в общем объеме розничной торговли (без учета автомобилей и топлива) в 2025 году достигла 25,6%, а в непродовольственном сегменте впервые превысила 50%.



К 2030 году, по оценкам Минэкономразвития России и аналитиков, рынок может вырасти до 32,3 трлн руб. Ключевой драйвер – увеличение в структуре рынка доли независимых интернет-магазинов и D2C-каналов. Производители товаров все активнее строят прямые каналы продаж, нишевые интернет-магазины становятся одним из факторов роста рынка – наряду с самими маркетплейсами.

Второй драйвер – персонализация. Потребитель все чаще ждет от бренда не просто выгодной цены и максимальной скорости доставки, а знания его предпочтений, образа жизни и ценностей. Маркетплейс, в отличие от собственного канала, не может дать глубину персонального контакта, это ограничение его бизнес-модели.

ВЫЗОВЫ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕНЕВЫЕ СТОРОНЫ СОБСТВЕННОГО ТРАФИКА

Уход от маркетплейсов и строительство независимых каналов – не панацея, а сложный процесс с определенными рисками.

Собственный трафик стоит дорого: конкуренция за ключевые слова в поисковиках обостряется, стоимость клика в товарных категориях растет на 15–20% в год. Построение узнаваемого бренда требует времени и компетенций, которых у вчерашнего селлера, привыкшего к встроенному трафику платформы, может не быть.

Вторая проблема, которая с каждым годом возрастает, – контрафакт и серый рынок. Чем популярнее бренд с собственным каналом,

тем выше вероятность, что подделки его продукта будут появляться на маркетплейсах.

Наконец, существует психологическая ловушка. Предприниматель, много лет строивший бизнес с помощью маркетплейсов, часто не готов к самостоятельному плаванью.

ОПТИМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ – ПРОПОРЦИЯ

2026 год обещает стать переломным для российского e-commerce: рынок окончательно оформляется как двухполярная реальность. Один полюс – гиганты, консолидирующие трафик и диктующие правила. Другой – растущая сеть независимых интернет-магазинов, D2C-брендов и нишевых платформ, вооруженных ИИ и автоматизированной логистикой.

Эти полюса не исключают друг друга: маркетплейс без селлеров – всего лишь пустая витрина, а селлер без маркетплейса может терять основной источник первичного трафика.

Актуальный сегодня вопрос не в том, что выбрать, а в том, какую пропорцию выстроить. По мнению НАФИ и данным Infoline, доля маркетплейсов в структуре выручки устойчивого бизнеса должна составлять не более 60–65%. Остальное – собственные каналы, прямые продажи и партнерства. Это позволяет сохранять контроль над маржинальностью, клиентскими данными и брендом и защищает от статуса заложника платформы в момент очередного пересмотра тарифной сетки. 

В КАРМАНАХ ИЛИ НА КАРТЕ

ГОТОВА ЛИ РОССИЯ ПОЛНОСТЬЮ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ НАЛИЧНЫХ?

«Человечество любит деньги, из чего бы те ни были сделаны, из кожи ли, из бумаги ли, из бронзы или золота», – констатирует герой «Мастера и Маргариты», мессир Воланд, восседая на сцене Варьете. Автор романа Михаил Булгаков описал ситуацию почти столетней давности, но и сегодня ясно: жители планеты во все времена демонстрируют стабильную приязнь к дензнакам. Разве что на смену «бумажке» теперь все активнее приходит «цифра».

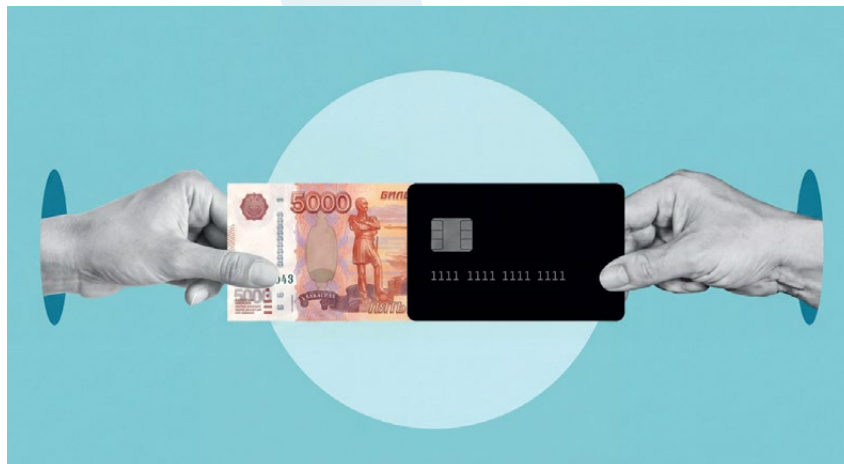
Текст: Степан Фролов

СТАТИСТИКА И НЮАНСЫ

По данным Центробанка, к концу 2025 года объем операций с наличными сократился на 16% – с 8 трлн до 6,7 трлн руб., доля безналичных расчетов выросла до 88%, а объем внесения наличных на счета граждан упал более чем на пятую часть.

При этом в конце прошлого года в кассы и банкоматы поступило 61,2 трлн руб., а было выдано – 64,5 трлн. Разница в 3,3 трлн руб. означает, что часть средств временно «выпадает» из активного банковского оборота. Это явление эксперты связывают с формированием так называемого финансового буфера: граждане откладывают наличные на случай экономической нестабильности, технических сбоев или непредвиденных обстоятельств.

«Наличные деньги остаются важным резервным инструментом в России. Несмотря на активное развитие цифровых сервисов, граждане предпочитают все же иметь наличные сбережения на случай экономической неопределенности или технических сбоев», – отмечает доцент Финансового университета при правительстве РФ Анна Бердникова.



ГЕОГРАФИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Доля транзакций «без бумаги» высока в ведущих мегаполисах страны, в северных регионах, на территории Дальнего Востока. Наличность больше используется на юге России. По мнению аналитиков, это отставание в одних локациях обусловлено меньшим проникновением банковских услуг, в других – слабым интернет-покрытием. Свою роль играют и привычки населения, способность адаптироваться к новому.

На эту статистику влияет и слабый уровень цифровой вовлеченности жителей сельских территорий. Соответствующий разрыв между горожанами и селянами сохраняется:

согласно исследованию Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ 2024 года, в городах людей с базовыми цифровыми навыками вдвое больше, чем в поселках: 12% против 6%. При этом тех, кто не обладает такими умениями, в городах почти вдвое меньше: 4% против 9%.

КУПЮРЫ КАК АНТИСТРЕСС

Эксперты отмечают: полный отказ от наличных сдерживается комплексом взаимосвязанных причин, каждая из которых отражает не только индивидуальные предпочтения граждан, но также системные проблемы экономики.

Ключевой фактор – некоторое недоверие к цифровым технологиям, особенно распространенное среди представителей преклонного возраста, опасующихся незаконного использования персональных данных, потери средств.

Еще один важный аспект – специфика отдельных секторов экономики. Мелкий ретейл и частные услуги (репетиторство, ремонт, копирайтинг и так далее) часто остаются в сфере «серых» расчетов. Владельцы небольших магазинов нередко предпочитают получить от покупателя наличные, чтобы избежать эквайринга из за высоких комиссий (1,8–3,7% за транзакцию), а частные исполнители – чтобы упростить учет, уклониться от уплаты налогов или просто сохранить конфиденциальность доходов.

По мнению психолога Анны Закаидзе, привычка к бумажным деньгам коренится еще и в фундаментальном свойстве нашей психики – потребности в контроле и реальности транзакции, например покупки товара в торговом центре. Кроме того, отмечает эксперт, расплачиваясь наличными, человек тратит на 12–18% меньше. Купюры и связанные с ними ощущения выступают более жестким бюджетным ограничителем.

ТЕХНОЛОГИИ И ОТКАЗ ОТ «НАЛИЧКИ»

Вернемся к доминанте: в том, что доля безналичных расчетов растет год от года, «повинны» и современные способы оплаты – они удобны и дают чувство причастности к современным технологиям. Один из ключевых трендов последних лет – распространение оплаты через систему быстрых платежей (СБП) посредством QR-кода. По данным Банка России, к 2025 году через СБП было проведено свыше 15 млрд транзакций, а доля QR-платежей в обороте малого бизнеса достигла 20–30%.

Параллельно набирают популярность платежные стикеры – компактные наклейки с NFC-чипом, которые крепятся на смартфон. Крупные российские банки, активно продвигая этот формат, отмечают высокий спрос на него у молодежи.

Не менее важную роль играют цифровые кошельки («Яндекс Пэй»,

VK Pay, ЮMoney). Эти сервисы объединяют банковские карты, купоны и бонусные программы в интерфейсе. В 2025 году, свидетельствуют данные Центробанка, объем операций по электронным кошелькам вырос более чем в полтора раза – до 13,3 трлн руб., а их количество увеличилось в 1,4 раза – почти до 9 млрд операций.

РАБОТА НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ

На экспансию безналичных расчетов влияет динамичное развитие соответствующей инфраструктуры – в ряде российских городов она достигла очень высокого уровня.

Наряду с этим совершенствуется система быстрых платежей, СБП сегодня – универсальный инструмент расчетов и одновременно мера по стимулированию безналичных операций.

Важную роль играет регулирование оборота наличных. Руководствуясь указаниями Центробанка, государство устанавливает лимиты на кассовые операции для юридических лиц, что повышает прозрачность денежных потоков. Одновременно расширяются требования к безналичным платежам в государственных и муниципальных закупках. Кроме того, законодательством предусмотрен надзор за сомнительными операциями.

Большое значение имеет и то, что государство инвестирует в создание перспективных инструментов расчета. В рамках экспериментальных правовых режимов реализуются пилотные проекты с цифровым рублем. Параллельно ведется работа по токенизации активов: создается правовая основа

Меньше всего банковские карты и цифровые сервисы используются в Дагестане (доля безналичных расчетов – 63%), Ингушетии (68%), Северная Осетия (70%), Кабардино-Балкарии и Адыгее (по 73%).

В ТОП-5 по интенсивности безналичных расчетов вошли Ненецкий автономный округ (93%), Ямало-Ненецкий автономный округ и Магаданская область (92%), Москва и Ханты-Мансийский автономный округ (90%).

Из исследования Центра финансовой аналитики Сбербанка и «Платформы ОФД» (декабрь 2025 года).

для цифровых аналогов реальных ценностей (недвижимости, акций и так далее), а планируемые поправки к Гражданскому кодексу РФ призваны закрепить их правовой статус.

Эти инициативы, подкрепленные комплексом законодательных актов, ускоряют переход к безналичным расчетам и закладывают основу для создания гибкой, безопасной и интегрированной цифровой экосистемы.

ПРОГНОЗ: ГИБРИДНАЯ СИСТЕМА

Вопрос о полном исключении из оборота наличности остается предметом бурных дискуссий. Аналитики из PwC, McKinsey полагают, что ведущие мегаполисы могут совершенно отказаться от наличных расчетов в ближайшие 10–15 лет. Этому поспособствуют развитая инфраструктура, высокая цифровая грамотность населения, внедрение новых технологий.

Однако резонны и высказывания экономистов, сомневающих в полном исчезновении наличности даже в крупных городах. Помимо вышеуказанных аргументов в пользу купюр и монет играет роль и риск форс-мажоров, таких, например, как авария в энергосистеме Москвы в мае 2005 года.

Поэтому наиболее вероятен гибридный сценарий, когда безналичные расчеты постепенно вытесняют наличные в мегаполисах и проникают в регионы. При этом наличные деньги сохраняют роль резервного инструмента, обеспечивающего устойчивость финансовой и других систем государства, а также людей в кризисных ситуациях. 📊

КРИПТОЭКСПРЕСС ИЛИ ЦИФРОВОЙ БАЛАНС

В апреле в Госдуму внесен законопроект о цифровой валюте и цифровых правах с ожидаемым сроком вступления в силу 1 июля 2026 года. Законопроект был принят депутатами в первом чтении и направлен на доработку. Об истории самого обсуждаемого актива и о том, что изменится для участников рынка и частных инвесторов с появлением закона об обращении цифровой валюты, – в колонке заместителя генерального директора УК ПСБ Владислава Попова.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Криптовалюты – стремительно развивающийся сегмент инвестиций. Согласно данным ряда исследований, более 50% американского молодого поколения инвестирует в криптовалюты. Основным мотивом таких вложений является не только желание заработать, но и стремление не пропустить важное событие или выгодную возможность, а также чувство приобщенности к элитарному клубу знающих людей. Криптовалюты популярны и среди американских миллионеров. Так, по данным Yahoo Finance, согласно исследованию, проведенному Motley Fool, 68% американских миллионеров владеют криптой. И это не только известные технологические магнаты из Кремниевой долины.

В России, согласно последним опросам, 36% респондентов готовы включать криптовалюту в структуру личных накоплений и долгосрочных инвестиций в случае закрепления правового статуса такого инструмента. Еще 27% уже владеют цифровыми активами, но пока не учитывают их как часть сбережений из-за высокой волатильности. По данным Минфина, ежедневный объем операций с криптовалютой в России достигает 50 млрд руб., а годовой – более 10 трлн руб. Этот объем



ВЛАДИСЛАВ ПОПОВ,
заместитель генерального
директора УК ПСБ

активов фактически находится вне зоны регулирования и недостаточно администрируется с точки зрения налогообложения. Внесенный в Госдуму законопроект о цифровой валюте и цифровых правах призван решить все вопросы правил игры в этом сегменте. И это не первый шаг законодателей в крипторегулировании – в 2020 году был принят Закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Из него следует, что регулирование вопросов, связанных с организацией обращения цифровых валют, должно быть обеспечено отдельными соответствующими федеральными законами.

ЦИФРОВАЛЮТА ИЛИ КРИПТОВАЛЮТА?

Для ответа на этот вопрос без истории не обойтись. Запрос на безбумажный оборот денежных средств увеличился по мере роста торговли. Первой компанией, запустившей денежные переводы, была Western Union, организовавшая услуги денежных переводов по телеграфной сети в начале 1870-х годов. Далее услуга дистанционного расчета развивалась достаточно быстро: телетайпы, телексная сеть в Германии 1930-х годов, послевоенные ЭВМ, электронный банкинг, банковские карты с магнитной полосой, банкоматы и карты на чипах.

В России банковские карты появились только в 1990-е годы. Впрочем, идея создания единой автоматизированной системы с возможностью расчетов в электронном виде (электронного безденежного обращения) была подготовлена академиком АН СССР В. М. Глушковым еще в 1963 году в рамках проекта информационного общества – Общегосударственной автоматизированной системы.

По мере распространения персональных компьютеров расчеты все больше переходили из разряда бумажных в электронные. Компьютеризация всей финансовой системы была лишь делом времени, а появление интернета изменило взгляд на ситуацию коренным образом. В 1970-х и 80-х годах были созданы электронные платежные сети – Visa



Shutterstock AI Generator/FOTODOM

i

Криптовалюты – стремительно развивающийся сегмент инвестиций. Согласно данным ряда исследований, более 50% американского молодого поколения инвестирует в криптовалюты. Основным мотивом таких вложений является не только желание заработать, но и стремление не пропустить важное событие или выгодную возможность, а также чувство приобщенности к элитарному клубу знающих людей.

и Mastercard, что позволило осуществлять электронные платежные транзакции в режиме реального времени. С распространением электронных платежей росла актуальность обеспечения конфиденциальности и ограничения доступа как к безналичным деньгам, так и к транзакциям с ними, в том числе в части защиты от мошенников. Американский ученый, криптограф и изобретатель Дэвид Чаум разработал систему цифровых денег и учредил компанию DigiCash Inc., продуктом которой стало ПО Ecash. С его помощью можно было генерировать цифровые деньги – cyberbacks (кибербаксы), а для удобства расчетов шаг их

денежной стоимости приравнивали к доллару. Чаум хотел решить вопрос публичности и открытого доступа к информации о платежах и личной информации участников электронных транзакций. Он первым реализовал технологию электронной подписи с полной конфиденциальностью участников онлайн-транзакций. Также была разработана система криптографических протоколов, в которой банк или правительство не могли бы отслеживать личные платежи, проводимые в интернете. Однако цифровые деньги не получили популярности. В итоге компания обанкротилась, а технологии были проданы.

Впрочем, идея цифровых денег не забылась рынком. Глобальный финансовый кризис и падение доверия к традиционной банковской системе подстегнули интерес к децентрализованной системе учета денежных средств и расчетов. Так в 2008 году на свет появилась самая известная криптовалюта – биткоин (BTC). Создатель криптовалюты – Сатоши Накамото. Общественности доподлинно неизвестно, один ли это человек или группа разработчиков. Идея биткоина заключается в системе без посредников (банков) в финансовых транзакциях и прямом обмене ценностями между пользователями (peer-to-peer). При этом фактического эмитента у криптовалюты нет – биткоины выдаются алгоритмом, заранее заложенным в код системы. Обязанного лица по такой валюте нет. Она просто выдана системой. Эмиссия биткоинов ограничена объемом в 21 млн монет. Прозрачность и безопасность транзакций с криптовалютой обеспечиваются за счет использования технологии блокчейн и криптографии. Таким образом, подделать монеты или владеть ими невозможно. Биткоин совершил прорыв и открыл дорогу другим криптовалютам.

Поначалу правительства мировых стран отнеслись к криптовалютам сдержанно. Но по мере роста интереса инвесторов к криптовалютам появлялась необходимость в регулировании правоотношений в этой сфере. Первой страной, применившей правила крипторегулирования, стали США в 2013 году. А первое комплексное регулирование уже с детальной нормативно-правовой базой для криптовалют было принято в 2018 году Мальтой. В ЕС действует основной документ, регулирующий крипту, – это единый регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets), принятый в 2023 году. Он устанавливает правила для эмитентов и поставщиков услуг, требуя получения лицензий и защиты кошельков клиентов.

В России в 2020 году был принят Закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (Закон о ЦФА). Цель

В России в 2020 году был принят закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (Закон о ЦФА). Цель закона – закрепление статуса цифровых финансовых активов (ЦФА), правил выпуска ЦФА, защита прав инвесторов и контроль за оборотом ЦФА. Параллельно прорабатывался вопрос запуска легальных механизмов обращения криптовалют в России. Итогом и стал внесенный этой весной в Госдуму законопроект.

закона – закрепление статуса цифровых финансовых активов (ЦФА), правил выпуска ЦФА, защита прав инвесторов и контроль за оборотом ЦФА. Параллельно прорабатывался вопрос запуска легальных механизмов обращения криптовалют в России. Итогом и стал внесенный этой весной в Госдуму законопроект. При этом ни текущее законодательство, ни законопроект не содержат такого термина, как «криптовалюта», равно как нет и терминов «блокчейн», «биткоин», «стейблкоин». Вместо них используются определения «цифровая валюта», «иностранное цифровое право», «распределенный реестр».

ЧТО СОДЕРЖИТ ПРОЕКТ

Любые термины законодательства должны быть встроены в единую систему права, как части в единый пазл. Простые в обиходе слова, которые легко воспринимаются в быту, могут значительно усложнить правоприменительную практику разным восприятием пользователя, контрагента, регулирующего органа или суда. Поэтому законодатель зачастую выбирает наиболее понятную по сути аналогию, придавая новым явлениям признаки термина, понятного широкому кругу участников отношений. Таким образом, юридически, с точки зрения регулирования отношений, в России не крипта, а цифровая валюта. При этом важно отличать цифровую валюту от цифрового рубля. Законодатель намеренно отделил цифровую рубль – форму национальной валюты, законное средство платежа, выпускаемое Банком России, – от иных цифровых сущностей. Цифровая валюта –

имущество, которое может быть принято в качестве средства платежа. Это не денежная единица, в отношении цифровой валюты отсутствует эмитент (обязанное лицо). И еще один закон был принят в 2019 году, но изменен с учетом вступления в силу Закона о ЦФА – Закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Он определяет понятие инвестиционной платформы, ее оператора, инвесторов и регулирует их отношения, в том числе при обращении утилитарных цифровых прав.

Таким образом, поскольку вопрос регулирования статуса ЦФА и утилитарных прав определен, финальной составляющей комплексного регулирования на законодательном уровне является последний тематический законопроект и внесение изменений в налоговое законодательство. Закон о цифровой валюте описывает стандарты оказания услуг, защиты прав и интересов инвесторов, что позволит привлечь иностранные инвестиции и обеспечить использование цифровых прав во внешнеэкономических отношениях. Однако его главная задача – вывести обращение криптовалют из нерегулируемой «серой» зоны. Кроме того, установление такого регулирования требуется для выполнения рекомендаций группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ).

Законопроектом вводятся понятия «обращение цифровой валюты», «организация обращения цифровой валюты», «обращение цифровых

прав» и «организация обращения цифровых прав», а также определяются лица – организаторы обращения цифровой валюты и цифровых прав. Устанавливаются правила допуска на рынок организаторов обращения цифровой валюты, требования к их деятельности, правила и условия совершения резидентами сделок (операций) с цифровой валютой и круг доступных им сделок, который зависит от типа инвестора, к которому резидент относится. С учетом действия экспериментального правового режима планируется введение упрощенного доступа к деятельности по организации обращения цифровых валют для уже действующих субъектов этого режима. Банк России наделяется регуляторными полномочиями в этом сегменте.

Проводить сделки с цифровой валютой и цифровыми правами на организованных торгах смогут только компании, имеющие лицензию биржи или торговой системы по Закону «Об организованных торгах». Учет прав на цифровую валюту возлагается на цифровые депозитарии, деятельность которых по сути схожа с деятельностью уже существующих депозитариев. Появляются обменники цифровой валюты – организации, включенные в специальный реестр. ЦБ разъясняет, что их деятельность будет похожа на дилерскую деятельность для ценных бумаг – совершение операций купли-продажи криптовалюты с клиентом за свой счет от своего имени. Совершать сделки с цифровой валютой и цифровыми правами по поручению клиента от своего имени, но за счет клиента, либо от имени клиента и за его счет будут только брокеры, имеющие лицензию для таких операций. Деятельность доверительного управления цифровыми валютами и цифровыми правами будут осуществлять доверительные управляющие с лицензией профучастника или управления паевыми фондами.

Таким образом, появляется модель финансового посредничества, которая уже определена в отношении иных финансовых инструментов, находящихся в обращении. Дополнительно вводится административная



Shutterstock AI Generator/FOTODOM

и уголовная ответственность – прежде всего в отношении посредников. Например, за осуществление деятельности по организации обращения цифровых валют, иностранных цифровых прав без лицензии или включения в специальный реестр при причинении крупного ущерба либо получения соответствующего дохода будет возникать уголовная ответственность. В других случаях за нарушение законодательства о цифровой валюте или валютного законодательства предусмотрена административная ответственность. Размер административного наказания планируется от 30 до 50 тысяч руб. для должностного лица и от 700 тысяч до 1 млн руб. – для юридических лиц.

В дополнение к закону о цифровой валюте также в конце апреля в Госдуму был направлен законопроект об изменениях в Налоговый кодекс РФ. Его задача – синхронизировать положения законодательства о налогах и сборах и будущего закона о цифровой валюте.

Проект предусматривает, в частности, освобождение от налога на добавленную стоимость услуг цифровых депозитариев и организаций по обмену цифровой валюты, а также реализацию беспоставочных иностранных цифровых прав, в отношении которых российским организатором торговли раскрыта информация об удостоверении такими иностранными цифровыми правами исключительно денежных требований.

В части налога на доходы физических лиц проект наделяет функцию налогового агента брокера, доверительного управляющего, если доходы были получены на соответствующие счета, а цифрового депозитария – в случае получения промежуточных выплат по иностранным цифровым правам.

Предусмотрена также возможность сальдирования положительного и отрицательного финансового результата по операциям с цифровой валютой, иностранными цифровыми правами, полученного в налоговом периоде, без переноса убытков на будущие налоговые периоды. Возможен перенос убытков на будущие периоды по долговым ЦФА, обращающимся на организованном (биржевом) рынке, а также возможность сальдирования полученных по ним убытков.

Сами по себе законопроекты не завершают процесс регулирования рынка криптовалют в полном объеме. Впереди много работы с подзаконными нормативными актами. Тем не менее можно говорить о большом прорыве в области регулирования криптовалют в России и о его завершающей стадии на законодательном уровне. Каждый год тысячи людей теряют средства на вложении в криптоактивы без какой-либо защиты на «сером», по сути, рынке. Свобода без каких-либо правил зачастую приводит к разрушительным последствиям. Но и чрезмерное регулирование может остановить любой прогресс, поэтому во всем важен баланс. 🇷🇺

МАКСИМ ДРЕВАЛЬ: «ПРОСВЕЩЕНИЕ НЕРАЗРЫВНО СВЯЗАНО С ЦЕННОСТЯМИ ОБЩЕСТВА»

Российское общество «Знание» в этом году отметило первый юбилей – пятилетие работы в новом формате после перезагрузки в 2021 году на цифровой платформе. Генеральный директор «Знания» Максим Древаль в интервью «ПСБ Деньги» рассказал о масштабах перемен в крупнейшей просветительской экосистеме страны, проектах, а также поделился своим видением наставничества, истинного патриотизма, ценностей нашего общества.

● Беседовала Жаннат Идрисова

Максим Алексеевич, прошло пять лет с момента, образно говоря, модернизации Российского общества «Знание». Чего удалось достичь за это время?

Когда пять лет назад президент Владимир Владимирович Путин призвал перезагрузить старейшую просветительскую организацию, он поставил перед нами задачу – вновь сделать знания одной из важнейших ценностей общества.

И, говоря об итогах, наверное, первое, о чем хочется сказать, – это масштаб. На сегодняшний день

с деятельностью «Знания» знакомы 66% россиян. Но, что более важно, подавляющее большинство из них – 74% – доверяют тому, что мы делаем.

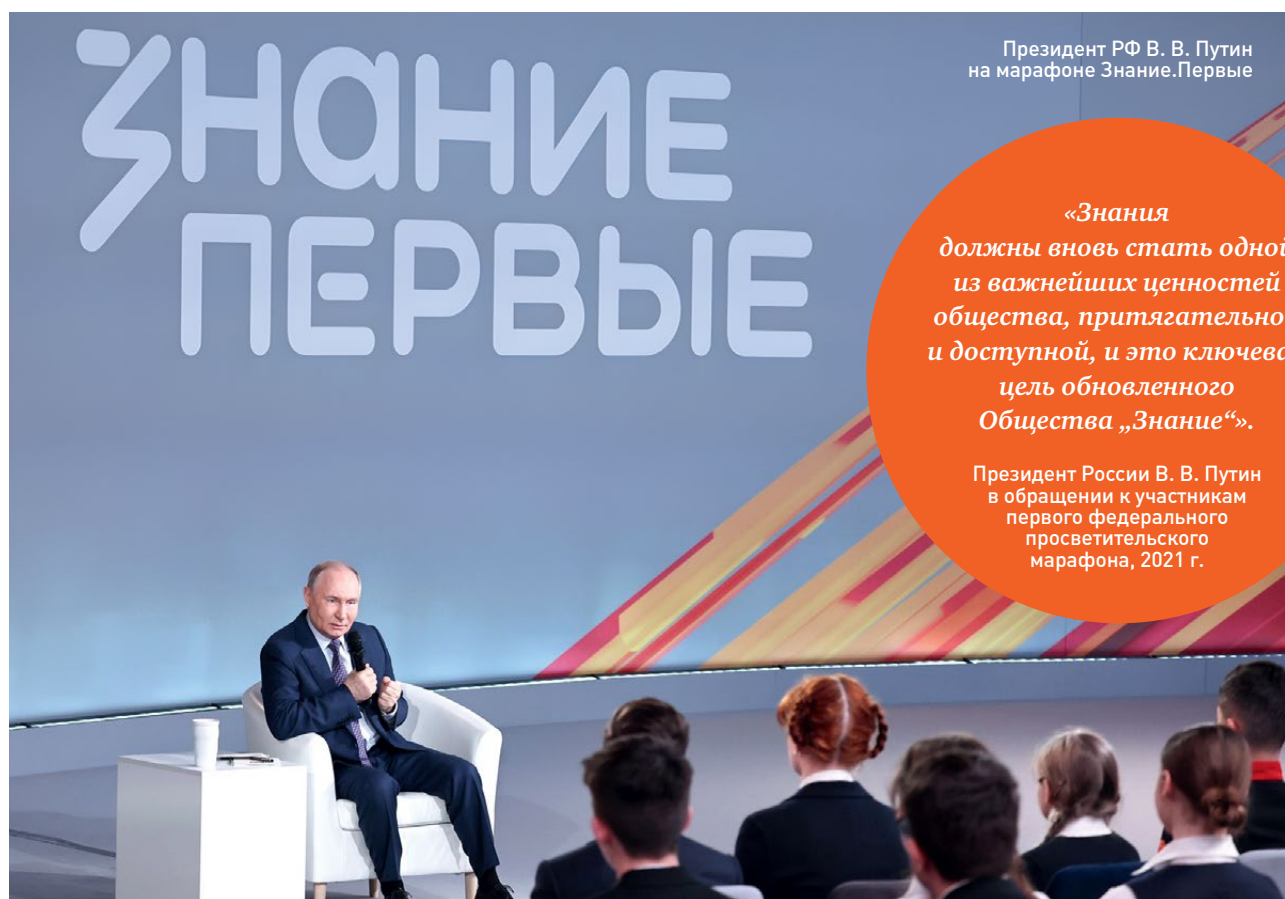
Кроме того, нам удалось расширить географию просветительской деятельности и охватить практически все категории граждан.

Сейчас в каждом регионе работают отделения «Знания», в 78 – созданы наблюдательные советы, которые возглавляют первые лица субъектов. Мы вышли и на международный уровень: открыли отделения в Абхазии

и Южной Осетии, заключили соглашения о развитии просветительской деятельности с Таджикистаном, Кыргызстаном и Беларусью.

Конечно, все это было бы невозможно без наших лекторов. Главную роль в просвещении – а значит, и во всей нашей работе – играют именно они. С 2021 года нам удалось привлечь 32 тысячи лекторов – представителей самых разных сфер: ученых, педагогов, деятелей культуры и искусства, военных и участников СВО, спортсменов, лидеров бизнеса и многих других.





Президент РФ В. В. Путин
на марафоне Знание.Первые

**«Знания
должны вновь стать одной
из важнейших ценностей
общества, притягательной
и доступной, и это ключевая
цель обновленного
Общества „Знание“».**

Президент России В. В. Путин
в обращении к участникам
первого федерального
просветительского
марафона, 2021 г.

У многих сегодня название организации ассоциируется со словом «марафон» – благодаря федеральным просветительским мероприятиям, своего рода интеллектуальным забегам. Недавний, состоявшийся в апреле, был приурочен к Году единства народов России. Расскажите подробнее о нем, его особенностях.

Действительно, марафон стал нашим первым масштабным событием и визитной карточкой. Именно с него в 2021 году стартовала перезагрузка Общества «Знание».

Сегодня марафон Знание.Первые – это одна из главных площадок для диалога между молодежью и выдающимися людьми: Героями России, государственными деятелями, учеными, спортсменами, предпринимателями, мастерами культуры и искусства. Среди них – председатель Правительства РФ Михаил Мишустин, председатель Совета Федерации Федерального Собрания РФ Валентина Матвиенко, заместитель председателя Совета безопасности РФ Дмитрий Медведев, Патриарх Московский и всея Руси Кирилл, заместитель руководителя Администрации президента Россий-

ской Федерации – пресс-секретарь Президента РФ Дмитрий Песков, председатель Центрального банка РФ Эльвира Набиуллина, председатель правления ПАО «Сбербанк» Герман Греф, глава ГК «Росатом» Алексей Лихачев и многие другие.

Не так давно, 28–30 апреля, состоялся федеральный марафон Знание.Первые, приуроченный, как вы и сказали, к Году единства народов России, объявленному президентом. Он уже по традиции прошел во всех округах и в новых регионах, в 10 городах, его посетили 17 тысяч участников; онлайн-трансляция программы собрала более 37 млн просмотров.

Участники в Москве могли не только побывать на лекциях выдающихся людей, но и принять участие в других активностях, которые раскрывали и демонстрировали единство народов нашей страны: мастер-классах по традиционной кухне, изучению языков и народным ремеслам. Они также могли выполнить задания, и те, кто справился, в награду получали возможность забрать с собой книгу из Знание.Библиотека. Она была оформлена как литературная карта России и содержала

собрание книг выдающихся авторов, представителей разных народов нашей страны, а также сборники фольклора, рекомендованные просветителями из всех регионов. Всего там было представлено более 7 тысяч экземпляров.

На марафоне работали две выставки: «Коренные малочисленные народы России» и Знание.Герои. Вторая посвящена бойцам СВО, представителям разных народов, и показывает, как они плечом к плечу защищают общую Родину. Эта экспозиция с декабря прошлого года уже посетила 14 городов России. Она включала в себя портреты 135 участников СВО – представителей 58 народов России. Там также были представлены экипировка и личные вещи бойцов, артефакты с передовой, видеохроника и даже макет трубы, связанной со знаковой операцией «Поток» в Судже, когда наши бойцы прошли почти 15 км в полной темноте, в условиях ограниченного воздуха. Вы можете представить себя в такой ситуации? Уверен, каждый, кто видел этот экспонат, хоть на минуту задумался, как тяжело дается победа тем, кто за нее сражается.



Просветитель – это тот, кто обладает глубокими знаниями и готов ими делиться. И очень важно, чтобы он сам был вдохновлен своим делом, умел передавать не только знания, но и свои убеждения.

Эту выставку посетил президент России, после чего уже по традиции встретился с участниками марафона – представителями коренных малочисленных народов, среди которых были бесермяне, ненцы, сето, абазины, камчадалы, ханты, вепсы. Глава государства отметил, что и малые этносы, и большие народы должны чувствовать, что Россия – общий родной дом. Только в этом случае мы будем ощущать себя устойчиво, стабильно, будем двигаться вперед. Президент особо подчеркнул: универсальность и сила России – в ее многообразии.

По итогам марафона мы видели, как ребята уходили с желанием больше узнать о народах нашей великой страны, разных регионах и, главное, с желанием помогать друг другу, поддерживать свой народ, вместе что-то создавать. Лекторы дают такой импульс, поскольку делятся не только уникальными знаниями, но и собственным опытом выбора пути, преодоления трудностей. Например, из опроса участников мы видим, что 94% из них согласны, что сила нашего народа – в единстве, благодаря которому страна может противостоять любым внешним угрозам.

О единстве: в одном из интервью вы сказали, что знания сплавляют. В каком аспекте? И не исключает ли это единение здоровые дискуссии, в которых зачастую обнаруживается зерно истины?

Знания действительно объединяют, а именно – знания о тех событиях, которые мы прошли вместе как один народ, о наших совместных достижениях. Это то прошлое, на которое мы опираемся, когда планируем будущее. В январе Центр исследований Общества «Знание» провел всероссийский опрос, и оказалось, что половина опрошенных считает основными факторами, которые объединяют наше общество, победу в Великой Отечественной войне и нашу общую историю. А абсолютное большинство – более 80% россиян – согласны с тем, что независимо от национальности у нас общая история и будущее.

По сути, сегодня мы каждый день видим этот принцип в действии.

Ведь прямо сейчас наши защитники, представители разных народов, плечом к плечу сражаются за нашу Родину в ходе специальной военной операции. Это яркий пример настоящего единства.

Что же касается дискуссии: на мой взгляд, единство никак не мешает здоровым спорам. Более того, дискуссия даже укрепляет единство – в том случае, когда учит нас слушать и слышать друг друга.

Ваша аудитория сегодня – это не только школьники и студенты, но и старшее поколение, а также родители и специалисты: педагоги, госслужащие и так далее. В чем цель работы с этими аудиториями? Чем удается их зацепить?

Мы начинали работать со школьниками и студентами, но постепенно расширяли работу с аудиториями и сегодня выделяем восемь ключевых категорий: школьники, студенты СПО и вузов, родители, госслужащие, участники СВО и их семьи, люди

старшего возраста, работающая молодежь и просветители.

Чем мы можем их зацепить? Очень важно использовать индивидуальный подход. Мы изучаем, чем интересуется каждая аудитория, где проводит время, что смотрит, кому доверяет. Из множества подобных факторов мы формируем портрет и уже под него делаем проекты. Конечно, люди меняются, и мы должны успевать за этими изменениями и делать просвещение востребованным и актуальным для каждой аудитории.

В 2024 году, в Год семьи, Общество «Знание» начало системную работу с родителями – первыми наставниками детей. Чтобы поддержать родителей и предложить им знания по актуальным вопросам воспитания, мы создаем онлайн-курсы, проводим форумы и съезды. А для создания единого воспитательного пространства, где родители и школа работают сообща, по поручению президента реализуем конкурс инициатив родительских сообществ.



Участники федерального просветительского марафона Знание.Первые

Провели уже два сезона, в результате которых поддержку получили 1215 проектов-победителей: это школьные музеи, мастерские, лаборатории, кружки робототехники, театральные и творческие студии и многое другое. Сейчас проходит третий сезон, который во многом направлен на вовлечение подростков группы риска в созидательные и полезные инициативы.

Что касается педагогов, им мы также стараемся оказывать всестороннюю поддержку, в первую очередь методическую. Во-первых, создаем готовые материалы, которые учителя и преподаватели могут использовать для работы с детьми, а также для проведения родительских собраний; создаем обучающие онлайн-курсы по актуальным темам: как общаться с родителями, как бороться с гаджетовой зависимостью, как использовать искусственный интеллект. На данный момент обучение прошли уже более 315 тысяч человек.

Среди них и школьные педагог-библиотекари, с которыми мы начали работу по поручению президента в 2025 году. Для них мы разработали специальный образовательный курс на платформе Знание.Академия, на котором обучаются 7 тысяч человек, создали готовые методические материалы, которые педагог-библиотекари могут использовать в работе со школьниками. Провели большую работу по выявлению лучших практик, направленных на вовлечение в чтение: в рамках конкурсов «Лучший школьный педагог-библиотекарь России» и «Самая читающая школа России» отобрали более 270 авторских методик.

Отдельное важное направление деятельности – это работа с госслужащими. Для них мы запустили проект Знание.Государство, в рамках которого проходят лекции, онлайн-трансляции, семинары и обучающие программы.

Общество «Знание» работает и с участниками СВО, а также членами их семей. Наша главная цель – помочь бойцам адаптироваться к мирной жизни, увидеть возможности для самореализации. Мы проводим встречи, вебинары, по-



могаем подготовиться к публичным выступлениям тем из них, кто готов поделиться своим опытом со слушателями «Знания», а также проводим встречи с семьями военнослужащих. Сегодня среди сообщества лекторов «Знание» – почти 700 участников СВО, 150 Героев России!

С прошлого года мы также начали работать со старшим поколением. У этих людей огромный опыт и желание оставаться активными, быть полезными. Наша задача – предложить им актуальные знания и помочь передать этот опыт молодым поколениям. Ключевые темы в нашей работе с ними: активное долголетие и повышение качества жизни, поддержание здоровья, физическая активность, социальная защита, сохранение семейных связей, культура и искусство, цифровизация и информационная грамотность.

В целом об используемых Обществом форматах – насколько они стимулируют интерес? Кому-то одно слово «лекция» и гипотетическая фигура сухого докладчика способны отбить желание приобщаться к новому.

Наша задача – не просто передавать информацию, но и вдохновить каждого слушателя на самореализацию в нашей стране, показать, что все возможно, мотивировать на получение знаний и предложить конкретные инструменты для этого.

Поэтому с самого начала нашей работы мы постоянно эксперимен-

тируем с форматами. Это позволяет нам всегда быть там, где находится наша аудитория, и обращаться к тому, что пользуется спросом у разных социальных групп.

Современное просвещение – это не только лекции, но и кино, фотоискусство, поэзия и песни, экскурсии, реконструкции, выставки, мастер-классы, графические новеллы, литературные клубы и многое другое.

Эти форматы находят отражение как в федеральных проектах, так и в уникальных инициативах регионов. Например, во Владикавказе и Екатеринбурге мы запустили «Трамвай памяти» – тематические экскурсии для детей участников СВО, посвященные Дню защитника Отечества и 82-й годовщине снятия блокады Ленинграда. В Архангельской области кадетов водили на самую большую в мире подводную лодку класса «Акула» – рассказывали о быте моряков и героях-подводниках, а в ДНР запустили проект «Дети – детям», в рамках которого лекции для школьников читают их ровесники.

Если говорить про просветительский контент, который мы создаем, то его также стараемся сделать максимально интересным, при этом качественным и достоверным. Это документальные фильмы, короткие ролики, подкасты, видеолекции, видео-экскурсии. Кстати, наш видеоконтент мы создаем в том числе с партнерами – мы открыты для сотрудничества.

Вы очень точно сказали в одной из бесед, что знания сейчас открыты, их много, потому огромное значение имеет фигура проводника. Современный просветитель – какой он?

Да, сейчас очень много информации в открытом доступе, в сети, можно получить ее откуда угодно. Как вы правильно отметили, именно поэтому очень просто в ней заблудиться и нужен проводник.

Во-первых, на мой взгляд, просветительская миссия неразрывно связана с ценностями, которые разделяет российское общество. Помимо этого, конечно, просветитель – это тот, кто обладает глубокими знаниями и готов ими делиться. И очень важно, чтобы он сам был вдохновлен своим делом, умел передавать не только знания, но и свои убеждения.

Как я уже говорил ранее, сейчас наше лекторское сообщество – это 32 тысячи лекторов, специалистов в самых разных областях. Здесь хочется особенно отметить ветеранов СВО, которые все чаще становятся наставниками для молодежи, реализуют проекты для адаптации других ветеранов к мирной жизни.

Можно сказать, что прямо сейчас мы наблюдаем формирование нового типа просветителя-наставника, чей авторитет основан на личном подвиге и реальном опыте служения

Родине. Их просветительская деятельность – мощнейший ответ на попытки исказить российскую историю и размыть ценности. Ведь наши герои не просто рассказывают о патриотизме – они сами являются его воплощением.

В целом просветительская деятельность неразрывно связана с наставничеством – 84% наших лекторов считают себя наставниками.

Чтобы поддержать таких людей не только среди наших лекторов, но и среди педагогов и вообще по всей стране, мы запустили проект Знание.Наставники. С его помощью мы хотим выявить и поддержать лучших наставников в образовательных организациях. Конкурс был запущен в апреле, принять участие в нем могут руководители образовательных организаций и их заместители, педагогические работники, а также советники директоров по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями. Мы ждем заявки до 30 июня, после чего участники пройдут обучение, сформируют портфолио, представят свои практики, лучшие из которых мы отберем и масштабируем.

«Знания действительно объединяют, а именно – знания о тех событиях, которые мы прошли вместе как один народ, о наших совместных достижениях. Это то прошлое, на которое мы опираемся, когда планируем будущее»

Вы занимаетесь и профориентационной деятельностью, что очень важно как для поддержки молодого поколения, так и для развития национальной экономики. Какие форматы для этого используете?

Да, это действительно важный момент. На мой взгляд, самое главное – показать молодым людям, сколько возможностей для самореализации у них есть в родной стране. По поручению президента РФ реализуется профориентационный проект «Россия – мои горизонты» в формате внеурочных занятий для учащихся 6–11-х классов.

Ребята знакомятся с востребованными профессиями и достижениями страны в разных секторах экономики. Мы создаем видеоматериалы для уроков, организуем встречи с лидерами отраслей, викторины и экскурсии на предприятия. Всего в год проходит 34 встречи, посвященные самым различным темам: промышленности, госслужбе, космонавтике, защите отечества, медицине, сельскому хозяйству и многим другим. И мы видим результат: после уроков доля заинтересованных в отрасли становится больше. Например, в отношении атомной промышленности она выросла с 17 до 50%.

Сами ребята отмечают, что наиболее интересными форматами погружения в профессию для них являются экскурсии на предприятия и встречи со специалистами отрасли, которым можно лично задать интересующие вопросы. Непосредственно в рамках занятия у школьников востребованнее интерактивные форматы (викторины, опросы, квизы) и командная работа. 



Участники интеллектуальной викторины Знание.Игра

СТРЕСС-ТЕСТ

Легендарный гонщик «Формулы-1» Михаэль Шумахер создавал себе стресс-условия на тренировках – практиковал выезды в дождь на неисправном автомобиле. Единственный в мире лауреат Нобелевской премии по двум дисциплинам – химии и физике – Мария Кюри работала в холодном сарае, а предприниматель и изобретатель Стив Джобс практиковал «инжиниринг горящих дедлайнов»: он заставлял команду Macintosh за три дня решать задачу, на которую отводился месяц. Великие люди шли к результату через преодоление. Не только для них, но и для всех нас стресс может стать как катализатором роста, так и отправной точкой в депрессию.

Текст: Алена Булавка

ВЗМАХ КРЫЛЬЕВ

Мы привыкли думать о стрессе как о враге, которого следует избегать. Однако это всего лишь переживание, которое свидетельствует – вы живой человек и испытываете эмоции. Предстоящая свадьба, встреча со школьными друзьями, блюдо из лягушачьих лапок, собеседование... Ожидая эти события, мы поддаемся эмоциям, нервничаем – испытываем стресс.

Канадский эндокринолог Ганс Селье, сформулировавший концепцию стресса, описал его как неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование.

Отклик тела может быть как положительным, так и отрицательным.

Стресс, который мобилизует силы организма и мотивирует человека, получил в психологии название «эустресс». В таком состоянии обостряются внимание и желание действовать. «Эустресс сопровождается интересом, вовлеченностью, ощущением роста и внутренним согласием с происходящим даже при высокой нагрузке. Это как взмах крыльев перед полетом», – приводит образное сравнение бизнес-психолог, кандидат психологических наук Алена

Никольская. – Человеку кажется, что энергии стало очень много, появляется чувство азарта, уверенность, что он справится».

«В разных профессиях свои поводы для эустресса, – рассказывает психолог Родион Чепалов. – Для учителя – провести открытый урок. Для программиста – написать программу. Для продавца – выйти к трудному клиенту. Для художника – показать работу публике. Для предпринимателя – запустить новый продукт. Если вызов посилен для человека или он его так оценивает, то подобная ситуация развивает и придает силы».

Однако если задача кажется человеку непосильной, страшит и пугает, парализуя волю, мы имеем дело с антиподом эустресса – дистрессом. Тогда у человека складывается ощущение, что он не в состоянии решить задачу и не контролирует происходящее.

Интересно, что одни и те же события могут вызывать у людей разные состояния – у кого-то эустресс, а у кого-то дистресс. Так, профессиональный оратор, который привык выступать на публике, может испытывать приятное волнение накануне выступления перед многотысячным

залом. А у скромного интроверта такая перспектива вызывает негативный стресс.

На физиологическом уровне и на эустресс, и на дистресс мы реагируем одинаково. По словам психолога Василия Банюка, и в том и в другом случае в кровь выбрасывается большое количество адреналина и норадреналина. Однако ключевое значение имеет не сама реакция организма, а то, как психика интерпретирует происходящее.

При эустрессе доминирует норадреналин: он обеспечивает ясность мышления, концентрацию и точность действий. Человек испытывает некоторое напряжение, но способен контролировать ситуацию и управлять собой. При дистрессе нервная система перегружается адреналином и кортизолом. Тело зажимается – как правило, это ощущается в области шеи и диафрагмы. Среди других признаков – ухудшение сна, аппетита, возникновение чувств апатии и подавленности.

Восстановление замедляется или вовсе не происходит без помощи специалиста. Если вовремя не выйти из состояния дистресса и испытывать его на протяжении одного-двух



месяцев, можно столкнуться с хроническим стрессом и депрессией. Они начинаются там, где напряжение длится слишком долго, человек не контролирует ситуацию и не успевает восстановить силы.

По словам психолога Валерия Гута, хронический стресс и депрессия разрушительно воздействуют на весь организм. Исследования Брюса С. Макьюэна из Рокфеллеровского университета и Джона Х. Моррисона из Института мозга Фридмана показывают, что эти состояния нарушают работу префронтальной коры мозга, отвечающей за саморегуляцию, принятие решений и контроль поведения. Как следствие – ухудшается память, снижается концентрация внимания и способность к обучению. Хронический стресс и депрессия ослабляют иммунитет, повышают уровень кортизола и усиливают риск развития тревожных расстройств. Человек либо прокрастинирует, либо действует хаотично и импульсивно.

ДОРОГА К АНТИХРУПКОСТИ

В психофизиологии существует закон Йеркса – Додсона, он показывает, как волнение влияет на нашу работоспособность. Слишком расслабленный человек работает неважно. При достижении оптимального уровня волнения (это и есть эустресс) эффективность становится максимальной. Но при непосильном нервном напряжении качество работы может падать до нуля. Фактически продуктивность растет с увеличением стресса до некоего пика. Потом, если нагрузка не снижается и не происходит разрешения ситуации, эустресс переходит в дистресс. Не зря говорят, что несбывшиеся мечты становятся кошмарами.

Однако не стоит считать, что идеальная жизнь совсем лишена стресса. «Стремление к абсолютному штилю – это дорога к хрупкости. Наш мозг и тело – антихрупкие системы, они не просто терпят встря-

ски – благодаря им становятся крепче. Представьте мышечную ткань: если вы навсегда уберете нагрузку, наступит атрофия. Так же и с психикой. Можно войти в состояние выученной беспомощности – когда любое „дуновение ветра“ из внешнего мира будет восприниматься как катастрофа», – говорит психолог и финансист Ляля Амаева.

С этим мнением солидарны и другие эксперты. «Наш мозг – это орган, который требует нагрузки. Состояние абсолютного комфорта ведет к деградации нейронных связей: снижается когнитивная гибкость, слабеет иммунитет, падает самооценка», – отмечает нейропсихолог, специалист по mindfulness, автор методики «Нейродневник» Анна Лозинина.

Существует множество научных доказательств этой мысли. О лонгитюдном исследовании в этой части рассказывает бизнес-психолог Светлана Слоневская.

Ученые Университета Висконсин на протяжении нескольких лет наблюдали за людьми преклонного возраста и доказали, что те из них, кто до пенсии регулярно переживали малые бытовые или рабочие стрессы (например, при подготовке отчетов, занятиях спортом, в спорах), в возрасте 60+ лет имели значительно более высокую когнитивную гибкость и меньший риск деменции, чем их ровесники, жившие спокойнее. У них толще префронтальная кора головного мозга и лучшая регуляция инсулина.



Лонгитюдное исследование –

это метод научного исследования, который предполагает многократное наблюдение за одними и теми же объектами (людьми, группами, организациями) на протяжении длительного времени. Цель такого подхода – изучить динамику изменений, выявить причинно-следственные связи и проследить траектории развития.

Другое исследование, проведенное в Йельском университете, показало, что люди, воспринимающие стресс как ресурс, на 23% продуктивнее. Они реже страдают депрессией, чем те, кто считает его угрозой. Это доказывает, что сам по себе стресс нейтрален и может обернуться как дистрессом, так и эустрессом, – все зависит от адаптивных возможностей человека и его настроения.

На рабочем месте эустресс также необходим. В этом состоянии у человека появляется фокус, хочется разложить все задачи по полочкам, включаются интерес и творческий азарт, и, как следствие, растет эффективность. Но главное – сотрудник понимает: «Я справляюсь, мне это важно».



Группа ученых под руководством Хемы Алборт-Морант из Университета Севильи в Испании, проводя исследования, пришла к выводу: небольшой стресс заметно стимулирует инновационность. Максимально продуктивно сотрудник работает, когда есть дедлайн, но он не душит, когда коллеги вовлечены и не токсичны, когда есть зона роста, но рядом – поддержка.

Василий Банюк утверждает, что отсутствие стресса – не признак здоровья, а сигнал стагнации. Человек развивается через управляемое напряжение. Любая система – мышечная, когнитивная, эмоциональная – усиливается только в ответ на вызов. Если его нет, количество энергии падает. На уровне нейробиологии это проявляется снижением активности дофаминовой системы. В результате ослабевает мотивация, уменьшается чувствительность к возможностям – человек перестает видеть перспективы даже там, где они объективно существуют.

Физиологически при отсутствии умеренного стресса нет тренировки адапционных механизмов. Индивид, стремящийся полностью исключить переживания, начинает избегать самой жизни: выбора, риска, ответственности. Если такую

стратегию избирает собственник бизнеса, последствия могут быть катастрофичны. Компания начинает терять свои позиции и способность к масштабированию. Решения топ-менеджера становятся чрезмерно осторожными, возможности упускаются, а команда чувствует отсутствие энергии и направления со стороны лидера.

«Выдающиеся результаты возникают не при отсутствии стресса, а при способности входить в него, удерживать и доводить процесс до финала, не переходя в разрушительную фазу», – резюмирует Василий Банюк.

«ТЕХОСМОТР» ПСИХИКИ

Если вам предстоит какое-то событие, вы испытываете сильные эмоции, но пока не поняли, дистресс это или эустресс, существует несколько техник самодиагностики.

Анна Лозинина рекомендует ориентироваться на индикатор состояния потока, предложенный в 1990-х годах психологом Михаем Чиксент-михайи. «Вы в оптимальной зоне, если задача чуть сложнее ваших текущих возможностей. Если ситуация кажется опасной, угрожающей или любой со словом „слишком“ – это дистресс», – говорит она.



Поток –

психологическое состояние, которое ввел американский психолог венгерского происхождения Михай Чиксентмихайи. Оно характеризуется полным погружением человека в деятельность, глубокой концентрацией, потерей чувства времени и самосознания, а также внутренним удовлетворением от процесса.

Универсальный биомаркер адаптивности к жизненным испытаниям – вариабельность сердечного ритма (BCP). Высокая BCP – признак хорошей адаптивности. «Умные часы» уже позволяют отслеживать этот показатель в реальном времени.

Алена Никольская для определения психологического состояния советует задать себе несколько вопросов. Могу ли я уснуть без тревожных мыслей? Получаю ли удовольствие от процесса или только от результата? Есть ли у меня силы на общение с родными и близкими после напряженного дня? Если на все три вы ответили «да», то стресс в норме и с вами все в порядке. Когда ответ хотя бы на один из вопросов отрицательный, ваш организм сигнализирует о проблемах через ощущения и психомоторику.

К счастью, дистрессу можно противостоять самостоятельно – выполняя профилактические действия. По словам семейного психолога Ольги Латынцевой, помогают контролируемые вызовы каждый день: путь домой с работы разными маршрутами, кулинарные эксперименты, мини-путешествия в соседний регион или с палатками в лес, спорт, йога, зарядка, а также постановка приятных целей не только со словом «надо», но и со словом «хочу».

Важно развивать навык осознанности – умение замечать свое состояние и вовремя делать паузу, не доводя себя до перегрузки. Но при этом не застывать и не топтаться на месте, а постепенно расширять зону комфорта. Так, Родион Чепалов советует использовать упражнение «Лестница вызовов».

Человек выписывает 10 ситуаций, вызывающих разные ощущения – от легкого волнения до сильного страха – и начинает их проживать в реале. Например, сначала задает вопрос на совещании, потом проводит короткую презентацию, далее выступает перед большой группой. Оптимальный стресс можно определить по формуле: после нагрузки я устаю, но не разрушаюсь. Если через отдых возвращается энергия и появляется чувство роста, уровень подходит. Если отдых не восстанавливает, значит, нагрузка чрезмерна.

«Стратегии борьбы со стрессом делят на три большие группы: проблемно-ориентированные, эмоционально-ориентированные и избегание», – говорит конфликтолог, психолог, коуч Кристина Павлова.

К проблемно-ориентированным стратегиям относят активный поиск решения проблемы. В частности, анализ ситуации, сбор информации, составление плана и конкретные шаги для устранения источника стресса. Это самый эффективный план.

Эмоционально-ориентированный подход подразумевает ставку на под-

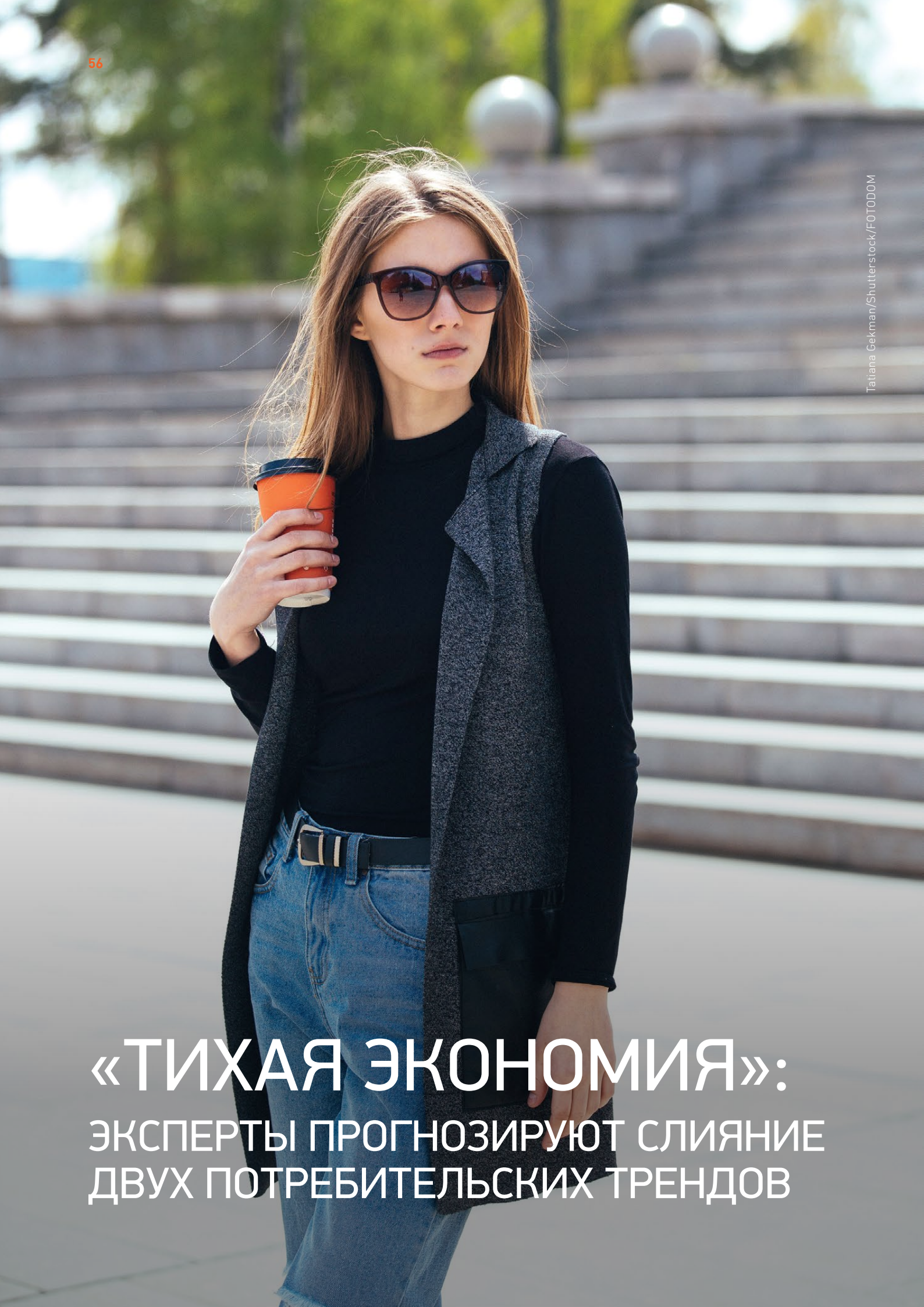
держку близких и друзей. Стратегия избегания травмирующей ситуации – деструктивная техника. Человек, избравший ее, напоминает ребенка, закрывшего глаза и повторяющего: «Я в домике». Такая методика подходит только для несерьезных проблем, которые, скорее, надуманы человеком.

Секрет здоровой психики не в огромной силе, а в нарабатываемом искусстве восстановления. В природе все живет в ритме: прилив – отлив, день – ночь, напряжение – расслабление. Ваша трудовая неделя должна напоминать высокоинтенсивную тренировку. Период глубокого погружения на 60–90 минут, а затем обязательный «интервал тишины» на 10–15 минут, когда вы не потребляете информацию. В рамках недели это правило «выходного дня»: минимум один день, когда вы не «зарабатываете очки», а получаете удовольствие от жизни без целей. В гибкости, наблюдательности и умении регулировать свое состояние проявляется адаптивный интеллект – именно он становится фундаментом счастливой жизни. 

3 ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

от специалиста по mindfulness, автора методики «Нейродневник» Анны Лозининой

- 1 **Холодовое закаливание.** Краткое воздействие холода активирует норадренергическую систему, учит мозг переключаться из режима угрозы в режим адаптации. Исследования Стэнфорда подтверждают: регулярный контрастный душ способен за два месяца снизить тревожность на 28%.
- 2 **Интервальное когнитивное нагружение.** Изучение чего-то нового (игры на музыкальном инструменте, иностранного языка), обретение сложных навыков формирует нейропластичность – способность мозга быстро перестраиваться под стресс. Можно ежедневно писать левой рукой, ходить по незнакомому маршруту, слушать непривычную для себя музыку.
- 3 **Практика осознанного дискомфорта.** Каждый день стоит намеренно выбирать небольшие вызовы: выступить публично, принять решение без полной информации. Это прокачка толерантности к неопределенности.



«ТИХАЯ ЭКОНОМИЯ»: ЭКСПЕРТЫ ПРОГНОЗИРУЮТ СЛИЯНИЕ ДВУХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕНДОВ

В последние два-три года потребительское поведение людей во всем мире колеблется между двумя полюсами. На одном — «громкая экономия» (loud budgeting): ее адепты публично минимизируют траты, составляют листы отказа от покупок и превращают бережливость в социальное заявление. На другом — «тихая роскошь» (quiet luxury): ее приверженцы осознанно инвестируют в качество, нередко покупая не опознаваемые с точки зрения бренда вещи. Тренды появились из-за сдвигов в экономике, культуре и технологиях. И, как ни парадоксально, оба могут легко уживаться в потребительском поведении одного человека.

Текст: Ксения Бурова

СТАТИСТИКА «РАСКОЛА»

Цифры наиболее четко отражают эту двойственность. Согласно исследованию AlixPartners за 2025 год, в котором участвовали респонденты из девяти стран, потребительское настроение значительно снижается во всем мире. Даже группы с высокими доходами, еще недавно устойчивые к инфляции, сократили траты.

Россияне демонстрируют схожие тенденции: в марте 2026 года средний чек по товарам составил 943 руб., что на 2,4% ниже, чем в 2025-м. Исследовательский холдинг «Ромир» фиксирует, что потребитель становится «более избирательным и требовательным», а «мартовские показатели отражают переход потребительского поведения в более рациональную фазу». В чем это проявляется? В 2026 году россияне решили сэкономить в основном на подписках на сервисы (35%), готовой еде (32%) и походах в рестораны (28%).

Исходя из других исследований, люди не просто реже заходят в магазины, а принципиально меняют свое потребительское поведение, распределяя расходы по-новому.

Спрос на премиум-товары на Lamoda подскочил на 60%, а оборот люксового ресейла в России в 2025 году достиг 253 млрд рублей (рост на 10% за год). Мы наблюдаем не просто сокращение трат, а колоссальное перераспределение денег из середины на полюса.

«Сошлись два фактора: смена поколений и затяжной кризис, — считает Антон Филонов, предприниматель, основатель международной сети „Капитан Мармелад“ и компании „Стратегия 360“. — Во-первых, поколение зумеров, в отличие от миллениалов, не привязано к броским логотипам. Для них рациональность — это новая норма. Во-вторых, после временного буста прошлых лет люди столкнулись с закредитованностью и начали экономить на всем, кроме базы. „Громкая экономия“ — это психологическая защита: когда ты не можешь себе что-то позволить, проще сделать это своей осознанной позицией».

Однако в тех же социально-демографических срезах

фиксируется и встречный поток. Доля люксового сегмента на российском фешен-рынке, по данным Fashion Consulting Group, в начале 2025-го выросла до 11–12% — с 10% в 2024 году. Спрос на премиум-товары на Lamoda подскочил на 60%, а оборот люксового ресейла в России в 2025 году достиг 253 млрд руб. (рост на 10% за год). Таким образом, мы наблюдаем не просто сокращение трат, а колоссальное перераспределение денег из середины на полюса.

Глобальная картина подтверждает этот раскол. По данным опроса Standard Life, 68% представителей поколения Z (молодые люди 18–27 лет) признались, что иногда отказываются от социальных активностей из-за



своего финансового положения. При этом, согласно Euromonitor International, более половины потребителей теперь отдадут приоритет расходам не на вещи, а на впечатления, например путешествия, а 22% зумеров планируют в 2026 году увеличить траты такого рода. Владение чем-то дорогостоящим перестало быть главным маркером статуса, в приоритете эмоциональная связь с брендом и реальная необходимость покупки.

По мнению психолога и эксперта по финансовому поведению Евгении Блискавки, речь идет о попытке редактирования привычной модели поведения. Наконец на пути от импульса «хочу» до покупки возникает пауза, – основное условие выхода из-под влияния бури гормонов, работы «быстрой системы» мозга. Это может рождать экономические решения нового порядка – более разумные, взвешенные, обоснованные, более соответствующие личным финансовым стратегиям и ценностям.

Zero waste (ноль отходов) –

идеология максимально экологичного образа жизни. Вместо одноразовых стаканчиков – термкружка, вместо целлофановых пакетов – авоська, вместо покупки новой брендовой одежды каждый сезон – бесконечный цикл ремонта тканей и перепродажи. Это форма осознанного минимализма, где старый свитер с заплаткой ценится выше нового. Если «громкая экономия» – это про контроль расходов, то zero waste – про минимизацию отходов.

Ноубай-лист (no-buy list) –

перечень вещей и услуг, от которых человек сознательно отказывается на месяц или год.

ГЕОГРАФИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРИВЫЧЕК: ОТ ЕВРОПЫ ДО КИТАЯ

«Громкая экономия» по-разному звучит в мегаполисах и регионах. Например, в Москве, Лондоне или Шанхае

она приравнивается к рациональному поведению, этичному минимализму и «зеленой» осведомленности. Мало потреблять – значит, быть экологически подкованным, финансово дисциплинированным и умным человеком, который способен мыслить за рамками капитализма и «приземленных» ценностей. В региональных центрах и небольших городах та же модель поведения чаще восходит к практикам бережливости из 1990-х, но переупакованным в актуальный формат: для короткого видео на тему «Как обновить старую мебель за копейки» придумывают более привлекательное описание, например «Мой путь к zero waste жизни».

«Ключевое слово 2026 года – „осознанный“, – подчеркивает финансовый консультант, журналист и писатель Инна Филатова. – Радость теперь доставляет факт не владения, а правильного, умного выбора. Бренд должен хвалить покупателя за его рациональность, а не за щедрость».



Elena Shishkina/Shutterstock/FOTODOM

«Тихая роскошь» на глобальном уровне ушла в клубность. Ультрабогатые предпочитают обращаться к байерам и в нишевые ателье, работающие по принципу частных встреч. Частные примерочные, закрытые запуски и ретейл, построенный на отношениях, определяют следующую эру высокой моды. Показательный пример: в Милане, в ателье Loro Piana, нет ни очередей, ни витрин, ни инфлюенсеров.

В России этот тренд выражен в росте спроса на качественные вещи локального производства и, что важнее, в региональной экспансии ресейла (перепродажа одежды дорогих марок в интернете). Аналитики «Авито» зафиксировали в первом квартале 2026 года рост продаж люкса: Givenchy (+52%), HUGO (+49%), Dolce & Gabbana (+38%). Примечательно, что это данные не по Москве – по всей стране. Универсальным феноменом и новой тенденцией стала повсеместная любовь к вещам с историей: винтаж ценится как радикальными минималистами, так и искушенными ценителями старой школы кроя.

Стоит отметить, что Ozon, один из лидеров российской электронной торговли, анонсировал запуск в этом году новой платформы – специального раздела для товаров среднего и высокого ценовых сегментов, включая одежду, обувь, косметику и электронику. Это означает, что люкс и премиум перестали быть составляющей только бутиков в торговых центрах и вышли в поле зрения массового онлайн-покупателя, живущего далеко за пределами МКАДа.

КАК МЫ ДОШЛИ ДО ЖИЗНИ ТАКОЙ: ПРЕДПОСЫЛКИ ТРЕНДОВ

После кризиса 2008 года британский дизайнер Фиби Файло совершила эстетический переворот, предложив «тихую роскошь» взамен утомившей

яркости и логомании нулевых. Эстафету в 2020-х подхватили сериал Succession (основные герои – элита, миллионеры) и бренды вроде The Row и Loro Piana: быть богатым теперь означало не выпячивать логотипы, одеваться лаконично.

Параллельно в сети из DIY-культуры (тренд на создание вещей своими руками) родился «громкая экономия», набравшая мейнстримную силу после шоков пандемии и глобальной нестабильности 2022–2024 годов. Точкой невозврата стал январь 2024-го, когда комик Лукас Баттл запустил в TikTok тренд #loubudgeting, набравший более 30 млн просмотров.

К 2026 году движение оформилось институционально. Рядом с loud budgeting вырос #underconsumptioncore (эстетика минимального потребления) – у хештега более 46 млн просмотров в TikTok. Параллельно хештег #deinfluencing преодолел отметку в 1,5 млрд просмотров: вместо того, чтобы рекламировать товары, «деинфлюенсеры» (инфлюенсеры наоборот, протестующие против бездумного потребления) рассказывают, что именно не стоит покупать и почему. Все это разные грани публичного и почти торжественного отказа от перепотребления.

i

Отдельный сюжет – экономика культовых, трендовых вещей, таких, как сумки Birkin, превратившихся в альтернативный инвестиционный актив: доходность многих винтажных моделей стабильно обгоняет золото, а платформы вроде Fashionphile, на которых можно найти винтаж высшей пробы, фиксируют двузначные темпы роста продаж.



photo-lime/Shutterstock/FOTODOM

**Вместо того чтобы
рекламировать товары,
«деинфлюенсеры»
рассказывают,
что именно не стоит
покупать и почему.**

АНАТОМИЯ НОУБАЙ- ЛИСТА: ТОНКОСТИ «ГРОМКОЙ ЭКОНОМИИ»

В 2026 году loud budgeting перестал быть просто хештегом и превратился в новую систему личного финансового менеджмента. Нубай-лист стал главным атрибутом этого движения.

В России на начало этого года такие перечни не были в топе, но, возможно, это впереди. Что попадает в списки? Чаще всего «нет» говорится такси без крайней необходимости, новой косметике (пока не закончится старая), приобретению лишней одежды и обуви (кроме замены изношенного), покупке готовой еды и походам по ресторанам, новой технике, пока старая исправна.

К сообществу присоединяются образованные граждане, интеллигенция.

И вот здесь о важнейшем нюансе: «громкая экономия» – это не тренд бедных людей. Американская технологическая компания Intuit в январском опросе выяснила, что для значительной части участников тренда loud budgeting – сознательный выбор, практически вызов самому себе: «Я могу себе позволить излишества, но не буду, потому что не вижу смысла». Именно позиционирование экономии как символа интеллектуального и этического превосходства, а не вынужденной меры сделало тренд таким популярным в эпоху тяжелых экономических вызовов.

СТРУКТУРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ТРЕНДА

Бизнес-модель «громкой экономии» работает на охват, UGC и виральность. Ее питают платформы ресейла, аренда вещей, распродажа товаров из массмаркета и шеринг-экономика. По данным The Business of Fashion и McKinsey, 59% покупателей заявляют о желании приобрести что-либо на ресейл-платформе в 2026 году, а глобальный рынок перепродажи к 2030 году

достигнет 360 млрд дол. Рынок секонд-хенда растет в два-три раза быстрее первичного люксового рынка. При этом почти половина потребителей теперь учитывают потенциальную стоимость перепродажи вещи еще до ее покупки, а в возрастной группе 18–44 года этот показатель и вовсе достигает 64%.

Маркетплейсы соревнуются в том, кто громче заявит о «разумном ценообразовании», а хештеги вроде #underconsumption_core очень популярны.

«Тихая роскошь» устроена иначе. «Заштриховывание» логотипа стало высшей мерой мастерства. Бренды, ориентированные на этот сегмент, – Brunello Cucinelli, Loro Piana, Zegna – на уверенном подъеме. В частности, у Brunello Cucinelli в первом квартале этого года розничный канал вырос более чем на 20% в сравнении с прошлогодними аналогичными показателями.

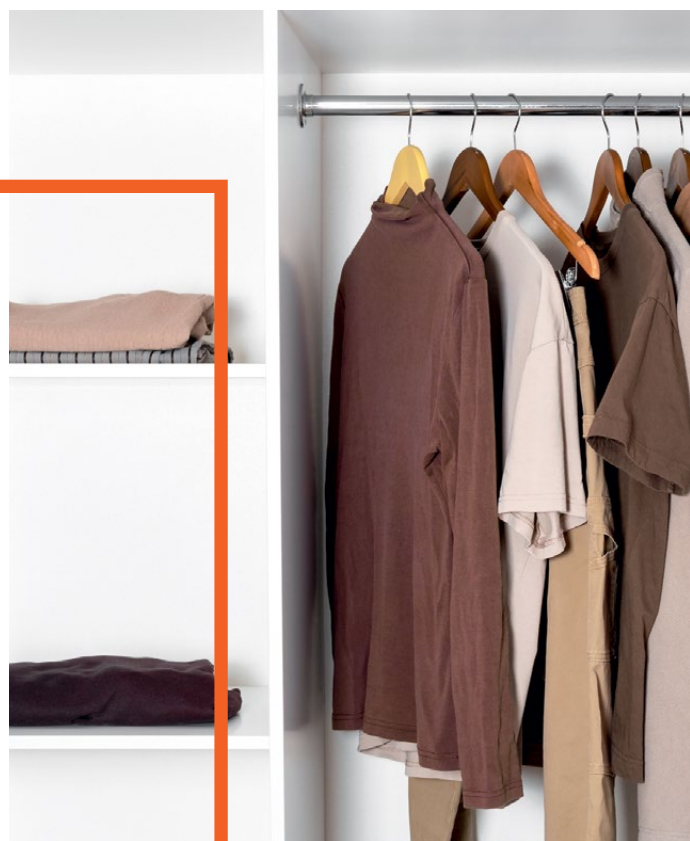
Основные инструменты и каналы реализации «тихого люкса» – личные рекомендации, закрытые мероприятия по приглашению (интерес к ним вырос на 54% за 2025 год) и услуги частных стилистов.

НЕЙРОСЕТИ В ЭКОНОМИКЕ: НОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА УДЕРЖАНИЯ

Обслуживанием тренда на тихую роскошь заняты несколько групп лиц и техносистем. С одной стороны – эксперты по винтажу и перекупщики.

С другой – ИИ-стилисты и роботизированные склады. Платформа The RealReal создала систему «компьютерного зрения», которая автоматизирует приемку тысяч люксовых предметов, и сократила операционные расходы на безопасность на 60%. Технологии блокчейн-верификации происхождения предметов роскоши внедряет консорциум Aura (LVMH, Prada, Richemont) путем создания цифровых паспортов изделий, которые к 2027 году станут обязательными для текстиля в Европе. Виртуальные примерочные и алгоритмы, собирающие капсулы «тихого люкса» по фотографиям гардероба, стремительно дешевеют: стоимость содержания ИИ-стилиста уже в разы ниже оплаты услуг живого.

Рынок аутентификации модного ресейла в 2026 году оценивается в 6,5 млрд долл. и, по прогнозам, вырастет до 21 млрд долл. к 2036 году. Доминирующий сегмент – ИИ-визуальная аутентификация, занимающая 45% рынка: модели глубокого обучения, натренированные на фирменных базах данных брендов, выявляют микроскопические отклонения в структуре ткани, гравировке фурнитуры и расположении логотипов.



КЕЙС, РАСШИРИВШИЙ ДОСТУП К РОСКОШИ

Китайская платформа Dewu (Poizon) – живая иллюстрация срачивания двух трендов: владельцы нашли способ дать доступ к товарам люксового сегмента по минимальной цене, это и экономия, и роскошь. Запустившись в 2015 году как сервис перепродажи кроссовок для энтузиастов, к 2024 году Dewu (Poizon) выросла в четвертую по величине e-commerce-площадку Китая с 88 млн активных пользователей в месяц. Модель «сначала проверка – потом доставка» создала не просто рынок, а целую систему с культурой доверия. Появился класс молодых перекупщиков-миллионеров: число продавцов с годовым оборотом свыше 100 млн юаней в 2023 году выросло на 70%.

В России многие инициативные зумеры обзаводятся китайским «кошельком», чтобы покупать в этом магазине интересные вещи и выгодно перепродавать. Что касается наших ресейл-проектов, то они повторяют тот же путь, доставляя аутентичный винтажный



люкс в города с населением от 50 тысяч человек и ломая стереотип, что «тихая роскошь» – исключительно удел столичных улиц.

ТРЕНДЫ БУДУЩЕГО: ВПЕРЕД, К «РАЦИОНАЛИЗАЦИИ»

Аналитики предсказывают не победу одного из полюсных трендов, а рождение гибрида – «тихой экономии», осознанного, качественного потребления без громких заявлений. Ожидается, что объем рынка перепродажи предметов роскоши, по совместным оценкам BCG и Vestiaire, продемонстрирует уверенный рост в ближайшие несколько лет. К 2030 году он достигнет 60,11 млрд долл. при среднегодовом темпе роста (CAGR) в 9,6%.

При этом порядка 40% потребителей уже готовы платить больше за товары, соответствующие их ценностям, однако более 60% по-прежнему ставят во главу угла практические факторы. Euromonitor фиксирует: бережливость эволюционировала из частной необходимости в публичную демонстрацию ума и здравого суждения. Поиск ценности теперь открыто приветствуется: 43% глобальных потребителей наслаждаются обнаружением выгодных покупок,

а 41% не реже раза в неделю сравнивают цены в онлайн. Интересен и параллельный тренд: ослабление среднего ценового сегмента и поляризация потребления. В то время как топовые люксовые бренды показывают двузначные темпы роста, а массмаркет выигрывает за счет перетока экономных потребителей, компании категории mid-luxury stagnируют.

ОГРАНИЧЕНИЯ ЧРЕВАТЫ СРЫВОМ

Даже у положительно влияющего на потребительский кошелек тренда есть обратная сторона. «Громкая экономия» рискует скатиться в культуру одноразовых подделок. Ноубай-челлендж, доведенный до крайности, оборачивается своей противоположностью: эксперты предупреждают, что жесткие психологические ограничения могут привести к срывам и неконтролируемым трам. Иронично, но массовый ресейл и лавина возвратов неподошедших товаров создают углеродный след, как от фаст-фешен-индустрии – быстрой моды, против которой так активно высказываются последователи новых экологических трендов.

«Тихая роскошь» тоже уязвима: как только ее эстетический код (бежевый цвет, оверсайз, минимализм) стал массово воспроизводимым, он утратил эксклюзивность, психологическое ощущение уникальности. Кроме того, регуляторные инициативы – от ужесточения борьбы с контрафактом до возможного распространения налога на предметы роскоши на ресейл-сегмент – могут ударить по закрытым клубам перепродажи не хуже рыночных кризисов. 

59%

ПОКУПАТЕЛЕЙ
ЗАЯВЛЯЮТ
О ЖЕЛАНИИ
ПРИБОРЕСТИ
ЧТО-ЛИБО
НА РЕСЕЙЛ-
ПЛАТФОРМЕ
В 2026 ГОДУ





ГДЕ И КАК СОХРАНИТЬ ЗАРАБОТАННОЕ

Более 70 трлн руб., по данным ЦБ РФ, накопили россияне на депозитах к февралю 2026 года. Это абсолютный рекорд за всю историю отечественной банковской системы. Однако из-за неизбежного снижения ключевой ставки такой финансовый инструмент теряет привлекательность. Разбираемся с экспертами, куда вкладывать средства, чтобы к концу года приумножить капитал.



ДЕПОЗИТЫ – САМЫЙ ПОНЯТНЫЙ СПОСОБ ЗАФИКСИРОВАТЬ ВЫСОКУЮ ДОХОДНОСТЬ, КОТОРУЮ ОБЕСПЕЧИВАЕТ КРЕПКИЙ РУБЛЬ. НО ПИК ПОПУЛЯРНОСТИ ДЕПОЗИТОВ ПРОЙДЕН.

ЭТО СЛАДКОЕ СЛОВО «ДЕПОЗИТ»

Главный вопрос 2026 года – когда выходить из депозитов и облигаций.

«В 2024–2025 годах высокая ключевая ставка радикально изменила рынок: ставки по депозитам доходили до 20–22% годовых, а облигации качественных эмитентов в отдельные периоды давали доходность до 28–30%, – говорит сооснователь и генеральный директор девелоперской компании «22/11 Девелопмент» Айман Эль-Хашем. – Но сейчас важно понять, как долго оставаться в депозитах и облигациях и в какой момент переводить капитал в более рискованные активы».

Депозиты остаются самым понятным способом зафиксировать высокую доходность, которую обеспечивает крепкий рубль. Но пик популярности

депозитов, видимо, пройден. По данным ЦБ, средняя ставка по вкладам в топ-10 банков снизилась до 13,06%.



Облигации федерального займа –

государственные долговые ценные бумаги. Покупая их, инвестор фактически дает деньги в долг государству, а взамен получает право на регулярные процентные выплаты (купоны) и возврат номинальной стоимости облигации при погашении.

Купонный доход, или купон, –

гарантированный доход инвестору, который выплачивается эмитентом из расчета на одну ценную бумагу. Его указывают в процентах годовых.

«Депозиты проигрывают инфляции в среднем в 67% случаев. И только в 33% случаев показывают результат наравне с инфляцией или ее превосходят», – отмечает частный инвестор, финансист Даниил Воловиков.

По его словам, альтернатива депозитам – облигации федерального займа (ОФЗ). В них можно зафиксировать доходность на уровне 14% годовых на ближайшие 15 лет. При этом 14% в среднем дает купонный доход без учета роста стоимости самой ОФЗ при снижении ключевой ставки.

Если ключевая ставка падает, свежие выпуски облигаций размещаются с меньшим купоном. Но ранее выпущенные ОФЗ того же эмитента сохраняют свой купонный доход. Старые образцы ОФЗ становятся для инвесторов более привлекательными, и цены на них растут.

Воловиков считает, что один процентный пункт падения ключевой ставки дает рост доходности по ОФЗ в среднем на 2–2,5%. «Соответственно, если ключевую ставку к концу года снизят до 12%, мы можем увидеть рост стоимости самой бумаги порядка 10–15%. А в совокупности с купонным доходом это уже 24–30%», – резюмирует эксперт.

ЦЕННОСТЬ БУМАГИ

О привлекательности облигаций как инструмента финансирования говорит и Айман Эль-Хашем. По его словам, ОФЗ позволяют зафиксировать высокую доходность на более длинный срок. В корпоративном долге интерес сохраняется к бумагам со сроком размещения от двух лет и доходностью от 16%.

Облигации обеспечивают высокую гибкость. Инвесторы, которые покупают валютные ценные бумаги, могут защититься от девальвации. Облигации с фиксированным купонным доходом позволяют заработать

на снижении ключевой ставки. А защитой от негативных последствий повышения «ключа» становятся облигации с плавающим купоном.

В 2026 году также возможен рост интереса к акциям. Российский рынок пока не дал устойчивого тренда: по итогам 2025-го индекс Мосбиржи снизился примерно на 4,4%. Динамика остается зависимой от геополитики, ожиданий по ставке, курса рубля и дивидендных решений крупнейших публичных компаний-эмитентов.

**ЕЩЕ ОДИН ИНСТРУМЕНТ
ИНВЕСТИЦИЙ, СТАВШИЙ
ПОПУЛЯРНЫМ В 2025 ГОДУ, –
ЗОЛОТО И ДРАГМЕТАЛЛЫ.
ОНИ ОСТАЮТСЯ ЗАЩИТОЙ
ОТ ИНФЛЯЦИИ, ВАЛЮТНЫХ
И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ.**

Что касается ПИФов, то они подходят тем, кому важны дисциплина и профессиональное управление. Как отмечает Айман Эль-Хашем, ключевое различие в них – ликвидность: открытые и биржевые фонды проще для начинающего инвестора, интервальные и закрытые требуют более длинного горизонта и понимания условий выхода. Главный риск – комиссии: на длинном горизонте владения паем плата за управление, вход, выход и инфраструктурные расходы может заметно снизить итоговую доходность.

Более
900 млрд руб.
совокупный объем
инвестиций в российскую
недвижимость по итогам
2025 года





THICHA SATAPITANON/Shutterstock/FOTODOM

ДЛИННЫЕ ДЕНЬГИ

Те, кто готов инвестировать средства не на год-два и даже не на пять лет, а на 15–20, могут прийти в НПФ.

Это инструмент пенсионного капитала, где важны надежность фонда, стабильность результатов, прозрачность стратегии и налоговые стимулы.

По программе долгосрочных сбережений можно получить налоговый вычет с суммы взносов в НПФ до 400 тыс. руб. в год, а также государственное софинансирование до 36 тыс. руб. в год.

При выборе НПФ директор по развитию, партнер компании «Тотем арх Лаб» Анна Гобозова советует ориентироваться на доходность фонда за последние 3–5 лет и рейтинги надежности.

Еще один инструмент инвестиций – золото и драгоценные металлы. После бурного роста в 2025–2026 годах золото выглядит скорее страховоч-

ным элементом портфеля, чем очевидной точкой входа. В январе 2026 года рублевая цена драгоценного металла впервые превысила 12 тыс. руб. за грамм; с начала 2026 года она прибавила около 11%, а с начала 2025-го – около 41%. Значительная часть защитного сценария уже заложена в цену.

Золото не дает денежного потока, его динамика зависит от мировых ставок, курса доллара, спроса центробанков и геополитики.

КВАДРАТНЫЙ МЕТР СЧАСТЬЯ

«Одним из привлекательных инструментов для инвестиций остается коммерческая недвижимость, в частности офисы классов А и В+, – считает Руслан Кубрава, гендиректор KUBRAVA PROJECT MANAGEMENT. – Средняя доходность от их аренды в 2026 году составляет 11–13% годовых, а при долгосрочных

контрактах с надежными арендаторами может быть и выше».

На какие объекты делать ставку, чтобы получать спекулятивный доход? Коммерческая недвижимость интересна там, где за спросом стоит структурный рост. Наиболее показательный пример – дата-центры.

Второе направление – легкая индустриальная недвижимость, площади рядом с транспортными узлами, производственными кластерами, e-commerce и так далее.

Коммерческая недвижимость может давать более высокий денежный поток, но требует профессиональной оценки арендатора.

Подводя итоги: портфель 2026 года должен строиться вокруг перехода от высокой фиксированной доходности к активам роста. Главный вопрос ближайших лет не в том, какой инструмент выглядит самым доходным сегодня, а когда переходить от защиты капитала к его росту. 📈

A digital cityscape with a skyscraper made of glowing cubes and a network of interconnected cubes.

АКТИВЫ УХОДЯТ В «ЦИФРУ»

Правительство РФ утвердило Концепцию токенизации активов реального сектора экономики РФ. Документ, разработанный Минфином и Банком России, предусматривает оцифровку прав собственности, ценных бумаг и долей в бизнесе. На фоне роста рынка цифровых финансовых активов до 1,65 трлн руб. внедрение блокчейна обещает существенно снизить издержки и открыть новые возможности для широкого круга инвесторов.

Текст: Андрей Саймаков

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ВЕКТОР И НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Утвержденная кабинетом министров концепция создает новые возможности в развитии национального финансового рынка. Основная цель документа – полномасштабное внедрение цифровых инноваций и технологий распределенных реестров (блокчейн) в традиционные хозяйственные процессы.

i

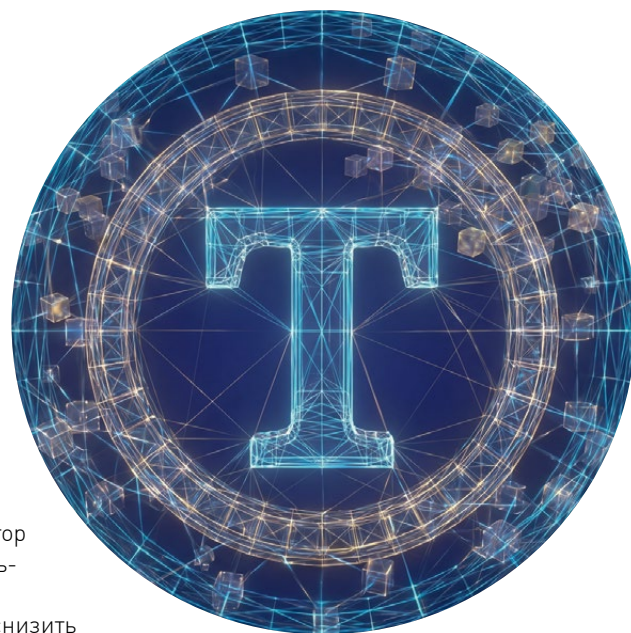
Токенизация – процесс, в ходе которого имущественные права на реальные активы оформляются в виде цифровых токенов с использованием технологии блокчейн. По сути, это цифровая форма фиксации прав. Токенизация делает инвестиции доступнее, поскольку упрощает выпуск, обращение и учет цифровых прав на активы.

На первом этапе планируется токенизировать права собственности на имущество и исключительные права на интеллектуальную деятельность (в тех случаях, когда сделки с ними не подлежат обязательной государственной регистрации).

По замыслу Минфина и ЦБ, это повысит ликвидность и позволит диверсифицировать инвестиционные портфели. Использование блокчейна сократит число посредников и транзакционные издержки. В итоге должна появиться система, которая сделает инвестиции в реальный сектор доступными даже для небольших частных инвесторов.

«Токенизация помогает снизить издержки, повысить ликвидность и обеспечить доступ к новому капиталу, – говорит доцент кафедры государственных и муниципальных финансов РЭУ им. Г. В. Плеханова Екатерина Голубцова. – Однако эти цели могут быть не достигнуты при наличии сложностей определения будущей стоимости актива – например, в случае с высокотехнологичными стартапами. Снизить эффект может и длинный производственный цикл. Токенизация увеличивает ликвидность за счет появляющейся возможности дробления неделимого актива. Так, „Алроса“ токенизировала не массовые, а редкие бриллианты».

По мнению адвоката Артура Кузнецова, специализирующегося на финансово-правовых и трансграничных спорах, токенизация активов может стать полезным инструментом для бизнеса при условии, что за цифровой формой



будет стоять четкое и защищаемое право. В первую очередь необходимо уточнить гражданско-правовой статус токена, момент возникновения прав инвестора, порядок их перехода и способы судебной защиты. Для отражения токенизированных активов на балансах компаний потребуются понятные правила в налоговом и бухгалтерском законодательстве, включая оценку, переоценку и учет доходов и убытков, считает Кузнецов. Единая экосистема ЦФА при множестве платформ возможна при наличии общих стандартов: идентификация участников, обмен данными, техническая совместимость и признание записей между операторами. Без этого ликвидность и юридическая сила токенов будут ограничены рамками одной платформы, отметил юрист.

ДИНАМИКА РЫНКА И ПОТЕНЦИАЛ АКТИВОВ

Российский рынок ЦФА уже сегодня показывает динамику, которую аналитики характеризуют как беспрецедентную. Если в 2023 году этот сегмент оценивался в пределах 44–60 млрд руб., то к началу 2026-го совокупный объем размещений превысил 1,65 трлн. Только за период с начала 2025 года рынок вырос на 128%, достигнув отметки в 623 млрд руб.

«Россия действительно может занять заметное место на глобальном рынке токенизации, особенно в сегменте реальных активов и корпоративных ЦФА, – убежден директор АНО «Институт развития криптоиндустрии» Алексей Зюзин. – В рамках БРИКС и других международных инициатив логичным направлением выглядит создание совместимых платформ для трансграничных расчетов. Токенизация может стать способом удешевить и ускорить расчеты, а также упростить доступ к инвестициям в сырьевые, инфраструктурные

Использование блокчейна позволяет минимизировать количество финансовых посредников и существенно сократить транзакционные издержки бизнеса. В итоге должна появиться система, которая сделает инвестиции в реальный сектор доступными даже для небольших частных инвесторов.

и промышленные проекты». Однако свободное трансграничное обращение российских цифровых финансовых продуктов будет ограничено не только санкционными рисками, но и различиями в регулировании. В разных юрисдикциях разные подходы к регулированию, разные требования к хранению данных, идентификации клиентов и лицензированию платформ. Где-то регулирования и вовсе нет. Технологически платформы тоже фрагментированы,

то есть понадобится разработка специальных межплатформенных «мостов», «бриджей» между разными блокчейнами, предупредил эксперт.

Токенизация активов реального мира (Real World Assets, RWA) становится важным направлением роста. Этот формат позволяет преобразовывать физические ценности – от металлов до недвижимости – в высокотехнологичные инвестиционные инструменты.





ИГОРЬ ЕГОРКИН,
генеральный директор
платформы «Токоеон»
(входит в группу ПСБ):

«В мировом масштабе этот сегмент уже достигает 30 млрд долл. США, демонстрируя взрывной рост. К 2030 году эксперты прогнозируют увеличение глобального рынка до 8–10 трлн долл. Россия с ее обширной ресурсной базой и потребностью в современных финансовых инструментах безусловно займет в этом процессе свою нишу.

Мы видим будущее в создании эффективной транзакционной экосистемы и разработке партнерских сервисных решений, которые закрывают практические потребности бизнеса: от простых денежных требований до токенизации RWA и структурирования сложных контрактов. Такой подход направлен на увеличение оборачиваемости капитала, что и формирует качественно новый, более глубокий и ликвидный рынок».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Сегодня токенизация в России охватывает самые разные сферы деятельности. Так, например, в промышленном секторе лидерами выступают крупнейшие холдинги: «Норникель», «Алроса» и РЖД. Для них оцифровка запасов сырья и металлов стала инструментом управления внутригрупповой ликвидностью.

Нельзя не отметить и кейс ОАО «Красцветмет». Компания выпустила ЦФА на диверсифицированный портфель из семи драгоценных металлов. Состав портфеля уникален: золото, серебро, платина, палладий, родий, иридий и рутений. Впоследствии эту идею подхватили и развили отечественные банки.

Большое внимание уделяется и агропромышленному комплексу. Выпуски цифровых активов, связанных к стоимости пшеницы или других культур, не только ускоряют сделки между компаниями, но и упрощают учет продукции на складах, что минимизирует риски ошибок.

Глава комиссии по безопасности финансового рынка Торгово-промышленной палаты России Тимур Аитов отметил что кейсы «Норникеля» и «Алросы» понятны – повышение ликвидности драгметаллов без классической эмиссии, это работает. Оценивать целесообразность подобных решений бизнесу стоит по четырем критериям: ликвидность самого актива (токенизация не создает спрос из ничего), готовность инвестора покупать дробную долю, прозрачность денежного потока для автоматизации через смарт-контракты, издержки на юридическое структурирование и обслуживание распределенного реестра.

ЭВОЛЮЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

По мере взросления рынка фокус смещается на совершенствование инфраструктурных решений. Текущий этап развития можно охарактеризовать как процесс тонкой настройки регуляторной и технологической среды. В центре внимания – дальнейшая адаптация правовой базы и учетных аспектов для корректного отражения на балансах. Это необходимо для наиболее полного раскрытия потенциала цифровых прав и создания условий для прихода на рынок крупных институциональных инвесторов.

Участники рынка активно прорабатывают механизмы расширения функциональности систем. Вот что говорит Игорь Егоркин о приоритетах развития инфраструктуры:

– Мы видим, что рынок планомерно движется к более тесной интеграции различных решений. Наша задача сегодня – предлагать и тестировать новые возможности в рамках существующего поля. Например, мы прорабатываем модель взаимного открытия кошельков между операторами и создание депозитарного моста. Это позволит цифровым активам более свободно обращаться в различных технологических контурах, полностью сохраняя их юридическую природу и обеспеченность. Параллельно мы фокусируемся на прикладных решениях, которые уже

сегодня доказывают ценность технологии для бизнеса – например, в организации трансграничных платежей или создании защитных цифровых инструментов, таких как «золотой» стейблкоин.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ

Реализация концепции обеспечит российскому финансовому рынку необходимую устойчивость и технологическую независимость. Очевидна важность взаимодействия государства и бизнеса в вопросах адаптации правовой базы и построения надежной инфраструктуры – это позволит превратить уникальные российские активы в современные и высоколиквидные инвестиционные продукты.

«В мировой практике основной проблемой токенизации остается не технология блокчейна, а качество базового актива, – напоминает директор по аналитике AML/KYT оператора «ШАРД» Федор Иванов. – При этом законопроект о цифровой валюте и цифровых правах предполагает синхронизацию правил выпуска цифровых активов с регулированием традиционного рынка капитала». Доступ инвесторов, вероятно, будет разграничен: неквалифицированным инвесторам будут предложены только отдельные категории инструментов – по модели, близкой к регулированию рынка ценных бумаг. Такой подход соответствует международной практике, где регулирование строится прежде всего исходя из экономической сути инструмента, а токенизация рассматривается, скорее, как форма выпуска, отметил эксперт.

Если попробовать заглянуть в не-далекое будущее и оценить долгосрочные перспективы сегмента RWA, скажем, к 2030 году, то они выглядят исключительно многообещающими. При сохранении текущих высоких темпов цифровизации Россия способна не только упрочить позиции лидера – уже сейчас на долю страны приходится около 20% мирового рынка токенизированных активов без учета стейблкоинов, – но и стать архитектором новых стандартов. Это позволит задавать вектор всей глобальной цифровой экономики будущего. 🇷🇺

БРЕНД

С НОРДИЧЕСКИМ ХАРАКТЕРОМ



Петербургский бренд «Верфь», выпускающий сумки и аксессуары из натуральной кожи, появился на свет в очень конкурентный период, когда в нише практически безраздельно царствовала аналогичная импортная продукция. Однако он сумел укрепиться на рынке, завоевать сердца многих покупателей, выпустить коллекции совместно с Ксенией Собчак и Аленой Ахмадуллиной и стать символом той нескудной элегантности, которая привлекает клиентов всех возрастов.

Текст: Александра Маянцева



ПАПКА ДЛЯ КАПИТАНА

Компания заявила о себе в 2012 году весьма брутально – сифолдерами, специальными папками для систематизации и защиты документов моряков. Дело в том, что служащим морского флота, особенно задействованным на международных рейсах, как правило, приходится держать при себе

дипломы, основные и дополнительные сертификаты, паспорта и так далее. Красивых сифолдеров 15 лет назад никто не производил. Поэтому основатель «Верфи» Вячеслав Канарейкин, сам в прошлом «морской волк», начал их выпускать. Немного позже к нему присоединился друг Илья Гольдин, ставший сооснователем бизнеса.

Сначала папки изготавливали как из недорогих материалов, так и из натуральной кожи. Идея оказалась прорывной. Со временем ее подхватили китайцы – их продукцию сегодня можно увидеть на маркетплейсах, а также другие производители. Но тренд задала «Верфь».

Компания выпускает сифолдеры и сейчас: как из экокожи, так и в кожаных обложках – такие модели пользуются популярностью у командного состава.

«НЕВИДИМКИ» С ТОРГОВЫХ ПЛАТФОРМ

У «Верфи» есть сеть магазинов бутикового формата в Санкт-Петербурге, два маркета в Москве и один – в Нижнем Новгороде.

Что касается маркетплейсов, изделия можно найти лишь на Ozon. Это связано не только с высокими комиссиями онлайн-платформ. Илья Гольдин отметил, что для бизнеса это не столько один из каналов продаж, сколько часть стратегии. Если случится что-то непредвиденное и продукцию можно будет продавать только на маркетплейсах, компания сфокусируется на Ozon. Пока «Верфь» создала там единичные карточки, в будущем это позволит легко и быстро запустить продажи.

Сегодня площадка не дает и одного процента продаж от общего трафика. Однако она используется как дополнительная витрина и позволяет недорого доставлять изделия в удаленные российские регионы.

Что касается достижения маркетинговых целей, у команды «Верфи» на этот счет своя точка зрения.

«Когда человек покупает на маркетплейсе, для бизнеса он остается невидимкой. А для нас самое важное – знать своего клиента, поэтому мы много инвестируем в маркетинг, – поясняет Илья Гольдин. – Вкладывая деньги в рекламу на маркетплейсе, мы ведем туда трафик, а потом платим комиссию. При этом не знаем – понравилась ли покупателю наша сумка, какая она по счету, планирует ли клиент вернуться и что мотивирует его на повторную покупку».

Однако «Верфь» решила дать Ozon шанс на своего рода тести-

рование. В компании развивается новое направление «Верфь Home» – аксессуары для дома и отелей, которые планируется продвигать в том числе и на маркетплейсах.

РАБОТА В СЕГМЕНТЕ ВЫШЕ

История появления «Верфь Home» довольно интересна. Супруга Ильи Гольдина, Ульяна, в тандеме с сестрой предпринимателя Ольгой занимаются в компании дизайном, но не основной продукцией. Казалось бы, все должно было сложиться идеально: основатель бренда Вячеслав Канарейкин отвечает за стратегию и техническое развитие бизнеса, Илья Гольдин делит с ним стратегические задачи и фокусируется на продвижении компании, а девушки разрабатывают дизайн сумок.

Но, как выяснилось, этот творческий дуэт диаметрально расходится с собственниками во вкусах и понимании эстетики. Поэтому основную

линейку изделий, уже имеющих свою айдентiku, создает дизайнер, запустивший первые коллекции. А супруга и сестра Ильи развивают направление «Верфь Home».

«Сперва мы рассчитывали, что это будут точечные интерьерные позиции из кожи: фоторамки, элементы сервировки, органайзеры для мелочей. Но потом подключили текстиль, свечи, посуду. У всего этого нашелся покупатель – все чаще стали приходить запросы и из бутиковых отелей», – говорит Илья Гольдин.

Продукция «Верфь Home» – попытка уйти в сегмент выше. Такие клиенты не всегда пересекаются с основной целевой аудиторией компании. Выбирая кожаные изделия для дома, они готовы потратить больше денег, чем те, кто приобретает, например, базовые сумки. Сервировочная салфетка из кожи – это траты, выходящие за рамки бюджетного подхода.





Владельцы «Верфи» стараются узнать как можно больше о своих покупателях. В компании настроена CRM и внедрена система лояльности

КЛИЕНТЫ КАК ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

Владельцы «Верфи» стараются узнать как можно больше о своих покупателях. В компании настроена CRM и внедрена система лояльности. Кроме того, команда регулярно проводит опросы в соцсетях. Илья Гольдин обращает внимание на то, что приверженцы бренда – преимущественно из Москвы и Петербурга. Средний возраст клиентов – старше 35 лет.

«Для „Верфи“ важны повторные покупки, и их довольно много. Мы очень трепетно относимся к своей аудитории, постоянно общаемся с ней в соцсетях, показываем нюансы производства, записываем рилсы с нашим дизайном, где обсуждаем новые модели и тренды, – рассказывает предприниматель. – Благодаря CRM-системе мы многое знаем о покупателях: от дней рождений до индивидуальных предпочтений. Есть те, у кого уже по 20–30 сумок».

В отличие от многих коллег, Илья Гольдин не считает, что сегодня классический ритейл неэффективен.

«В нашей нише, где представлены высококачественные сумки

из натуральной кожи стоимостью от 10 до 18 тысяч руб., без большой офлайн розничной сети о тебе никто не узнает, – отмечает предприниматель. – Поэтому жители многих регионов мало наслышаны о нашем бренде. Похожая ситуация сложилась и в Москве. Когда мы проводили опрос среди посетителей торгового центра „Авиапарк“ в возрасте от 30 до 45 лет (это наша основная аудитория), выяснили, что „Верфь“ хорошо известна только 7% респондентов, еще столько же „что-то слышали“. Чтобы изменить ситуацию, нужно открывать новые магазины. Сейчас смотрим в сторону Казани и Екатеринбурга».

Для динамичного продвижения в онлайн «Верфь» сотрудничает с популярными блогерами, которые становятся амбассадорами бренда и рассказывают о нем своим подписчикам.

Кстати, онлайн- и офлайн-покупатели – это совсем разные люди. Однако те и другие одинаково приходят в обычные магазины. Почему сторонники виртуального шопинга в случае с «Верфью» изменяют своей привычке приобретать вещи не покидая дом? Потому

что сумка из натуральной кожи – очень эмоциональная покупка. Эту вещь желательно потрогать, приложить к телу, вдохнуть ее аромат, сравнить с другими моделями.

ТУРЕЦКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РОССИИ

В 2022 году «Верфь», как и многие другие компании, преодолела немало трудностей. Однако предприятие смогло максимально локализовать производство и перейти на отечественное сырье. Особые сложности тогда возникли с химикатами, которые используются для обработки кожи.

После резкого прекращения налаженных поставок из Германии и Нидерландов российским компаниям пришлось срочно менять рецептуру химикатов, подбирать новые компоненты. Санкт-петербургский бренд справился, нашел достойные альтернативы и за прошедшие четыре года не только не потерял в качестве, а вывел продукцию на новый уровень.

«В прошлом году на заводы, выпускающие кожу для „Верфи“, мы пригласили турецких специалистов. Они внедрились новые эффективные технологии, наладили поставки

химикатов, обучили сотрудников и контролируют процесс производства. Поэтому санкции нам не мешают», – отметил Илья.

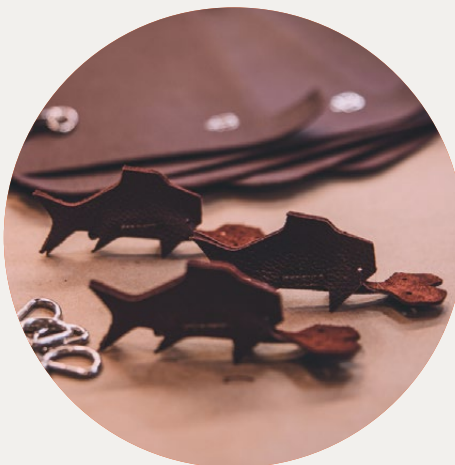
Вся кожа, которую использует предприятие, российской выделки. Без преувеличения, она одна из лучших на рынке. Ежемесячно только на кожевенном заводе в Осташкове для «Верфи» производят миллион квадратных дециметров самой популярной кожи – наппы и флотера. Этого хватает на создание 15–20 тысяч сумок.

Рассказывая о натуральных материалах, Гольдин также раскрыл секрет набирающей популярность «крокодиловой кожи» – нового тренда этого сезона. Покров настоящего аллигатора – безусловно, эксклюзив для премиальной линейки. Однако в массовом сегменте изделия выпускаются из коровьей кожи, обработанной «под рептилию».

КАЧЕСТВО – ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА

Одна из важных задач «Верфи» – масштабирование бизнеса. Гольдин не так давно совершил поездку в Китай, чтобы узнать больше о новых технологиях и станках, которые автоматизируют рутинное производство и тем самым позволяют решать кадровые проблемы.

Для производства сумки по стандартам «Верфи» требуется 12 сотрудников, включая швей, которые на вес золота. В Петербурге послед-



нее ПТУ, где готовили мастериц, умеющих работать с кожей, закрылось в 2002 году. Поэтому вопрос автоматизации конвейерных операций очень актуален.

На встрече с китайскими поставщиками оборудования предприниматель поступил нестандартно – попросил распороть одну из самых популярных моделей «Верфи» и сшить ее на местном оборудовании по полученным лекалам. Кому-то может показаться, что он собственными руками запустил производство подделки. Илья легко поясняет: это не так.

«Распороть и сшить „такую же, но за три рубля“ можно за один день. Но это нерентабельно, потому что в Поднебесной нет кожи такого качества, как в России. Наше сырье китайцы „разобрали на молекулы“ и отметили, что оно очень дорогое. Зато я понял, что если на оборудовании, которое мы закупаем, такое технически возможно, значит, оно нам подходит», – вспоминает Гольдин.

Деталь: если купить на маркетплейсе 100 якобы кожаных китайских сумок и сдать их в лабораторию для анализа материала, выяснится, что все они из экокожи. Таким образом, качество стало лучшей защитой для бренда из Северной столицы России.

МЕЧТЫ СТАНОВЯТСЯ РЕАЛЬНОСТЬЮ

Предприятие не боится конкурентов и на отечественном рынке. «Компаний, которые продавали бы сумки из качественной кожи в нашем ценовом сегменте и в сопоставимых с нами объемах, совсем немного.

„Верфь“ следует модным тенденциям, но у нас настолько штучный и авторский дизайн, что изготавливать подделки нашей продукции из плохого сырья нет смысла. Некоторые узнаваемые черты в изделиях других российских производителей мы видим, но стопроцентных реплик пока не встречали», – отмечает Илья Гольдин. – Если говорить о зарубежных брендах, то самая дешевая кожаная сумка в новой коллекции популярных в России брендов Furla и Coccinelle стоит порядка 40–45 тысяч руб., а наша – 15–18 тысяч. Вообще, не хотелось бы есть с кем-то один кусок пирога с разных сторон. Я за то, чтобы пирог был больше, тогда каждому достанется полноценный кусок».

В стремлении найти новые конкурентные преимущества основатели «Верфи» пришли к мысли, что хорошим дополнением к сумкам станут перчатки. Сейчас на российском рынке массово представлены изделия из Турции и Китая, почему не быть отечественной линейке? Решили пригласить в Санкт-Петербург китайского специалиста, который обучит команду работе с новыми технологиями и поможет запустить производство.

«Буду рад, если возрождение выпуска качественных российских перчаток начнется с нашей „Верфи“ и на первых элегантных изделиях отечественного производства появится наше узнаваемое тиснение», – поделился предприниматель.

Глядя на него, понимаешь: это не просто красивая мечта, а реальный план, который воплотится в жизнь. 





ШОС.

ДЕСЯТКЕ – ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА

Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) в этом году отмечает 25-летие. Основанная в 2001 году шестью государствами как механизм укрепления доверия, она за четверть века стала одним из крупнейших региональных содружеств мира. Сегодня ШОС объединяет уже 10 стран – постоянных членов, 14 государств – партнеров по диалогу, несколько стран-наблюдателей. Это крепкий альянс, однако неравномерное экономическое развитие участников и геополитические вызовы последних нескольких лет ставят перед ним новые серьезные задачи.

Текст: Наталия Трушина

ПРИВЕТ ИЗ ТЯНЬЦЗИНЯ

В сентябре 2025 года в китайском Тяньцзине состоялся очередной саммит ШОС, приковавший к себе внимание и мировой политической элиты, и ведущих деловых СМИ.

Именно там президент России Владимир Путин и глава КНР Си Цзиньпин заявили о целесообразности создания новой, более эффективной и функциональной системы глобального управления. Эта система, по мнению главы Российской Федерации, должна основываться на уважении к международному праву и ключевых положениях Устава ООН, и ШОС могла бы взять на себя ведущую роль в усилиях по формированию такого инструмента. Представители мирового истеблишмента уловили сигнал: саммит вдруг стал презентацией нового центра силы, причем не только политической, но и экономической.

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Исторический экскурс: ШОС, премница «Шанхайской пятёрки», в 2001 году унаследовала и основную задачу «материнской структуры»: обеспечение стабильности вдоль границ стран-участниц: России, Китая, Казахстана, Таджикистана, Кыргызстана и Узбекистана.

На этапе смены формата в 2001 году членом альянса стал Узбекистан, откуда выражение «Шанхайская шестерка». Один из первых принятых документов организации – Конвенция «О борьбе с терроризмом, сепаратизмом и экстремизмом».

В 2017-м полноправными членами ШОС стали Индия и Пакистан, спустя пять лет – Иран. В июле 2024-го к альянсу примкнула Беларусь.

За пределами «большой десятки» участников – два наблюдателя

(Афганистан и Монголия) и 14 партнеров по диалогу: от Армении и Египта до Турции и ОАЭ.

«Сегодня ШОС объединяет 10 государств, более 65% территории Евразийского континента и свыше 3,5 млрд человек. На страны организации приходится более 32% мирового ВВП по паритету покупательной способности, а, по некоторым прогнозам, к 2030 году этот показатель может достичь 35–40% от общемирового», – эти слова главы Торгово-промышленной палаты Российской Федерации Сергея Катырина иллюстрируют, насколько со временем изменилась стратегия развития организации. Союз, который на этапе зарождения рассматривался преимущественно в парадигме безопасности, сегодня более чем органично упоминается в экономическом аспекте.



«Шанхайская

пятерка» – политическое объединение, созданное в 1996 году. В него вошли Россия, Китай, Казахстан, Кыргызстан и Таджикистан. 26 апреля 1996 года в Шанхае лидеры стран-участниц подписали соглашение об укреплении доверия в военной области в районе границы. Главной целью объединения было обеспечение стабильности вдоль границ бывших советских республик и Китая.

ПРАГМАТИЗМ ПРОТИВ ИДЕОЛОГИЧЕСКИХ РАМОК

«Если мы оглянемся на истоки ШОС, то увидим любопытную трансформацию приоритетов, – говорит эксперт Московского городского отделения „Опоры России“, эксперт в области устойчивого развития и мировой экономики стран БРИКС, ШОС, ЕАЭС Сергей Маликов. – В 2001 году организация создавалась прежде всего как щит против „трех сил зла“ – терроризма, сепаратизма и экстремизма. Экономика тогда была, скорее, фоновым дополнением, хотя в Программе 2003 года и заявлялись амбициозные планы по созданию зоны свободной торговли (ЗСТ) к 2020 году».

В итоге ЗСТ в полноценном виде так и не сформирована и остается лишь долгосрочным ориентиром. И причина здесь не в бюрократии, а в прагматизме участников – в частности, Россия тревожится из-за чрезмерной торговой экспансии Китая.

Корректируются направления инвестиций: наряду с добычей нефти предметом заинтересованности становятся технологии. Сейчас ключевые точки роста – развитие трансграничных транспортных коридоров, внедрение сетей 5G, «умные города» и проекты в сфере зеленой энергетики.

Впечатляют объемы взаимной торговли между странами альянса: всего за последние пять лет товарооборот стран ШОС вырос на 80%. «В 2024 году стоимостной объем взаимной торговли внутри ШОС

достиг 1 трлн долл. [США], – отмечает ведущий аналитик Freedom Finance Global Наталья Мильчакова. – Это показатель, сравнимый с объемом ВВП Швейцарии. По сравнению с 2010 годом показатель увеличился в 4,4 раза».

Еще один важный индикатор экономической зрелости ШОС – доля стран в мировом товарообороте. Если в 2010 году она составляла 24% от мирового объема (причем в основном благодаря Китаю), то по предварительным итогам 2025-го эта доля увеличилась до 35%.

По словам доцента факультета экономических наук НИУ ВШЭ Анны Федюниной, главное преимущество ШОС – в фокусе стран-членов на практических решениях, а не на идеологической координации. ШОС не противостоит западным финансовым институтам, а создает параллельные механизмы, расширяющие автономию участников без разрыва связей с существующей системой, где преобладают страны Запада.

СЛОЖНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ

Несмотря на то, что многосторонние финансовые институты в рамках ШОС сегодня фактически выступают главными архитекторами и кредиторами трансграничных мегапроектов, мнения экспертов о их силе и вкладе в развитие альянса полярны.

По словам Сергея Маликова, особое место в их ряду занимает Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ). Работая по международным стандартам, он успешно привлекает ресурсы и софинансирование от таких гигантов, как Всемирный банк и Азиатский банк развития (АБР). «Плоды этой работы мы уже видим: АБИИ обеспечил ресурсами ключевые участки коридора „Север – Юг“, модернизацию железнодорожных сетей в Центральной Азии и создание критически важных энергетических узлов в Казахстане и Узбекистане», – подчеркнул эксперт.

Параллельно с глобальными игроками активно работает Межбанковское объединение (МБО) ШОС. Это уникальная сеть национальных институтов развития –

таких как российский ВЭБ.РФ, China Development Bank или Банк развития Казахстана. Их задача – «сшивать» национальные интересы в рамках единых проектов.

Однако, отмечает Маликов, при наличии сильных институтов развития есть серьезный пробел в привлечении частного капитала. На сегодня доля частных инвестиций в инфраструктурных проектах ШОС колеблется на уровне 15–20% – это достаточно скромно.

Еще одна проблема организации – непропорциональность экономического влияния. Как рассказала «ПСБ Деньги» заместитель декана по международной деятельности экономического факультета РУДН Дарья Соколан, сейчас в данном объединении заинтересован в основном Китай, стремящийся усилить свои позиции в мировой экономике. Поднебесная финансирует ряд проектов в ШОС в рамках реализации стратегии «Один пояс, один путь». По данным из разных источников, китайские инвестиции в ШОС превысили 80 млрд долл. Важным драйвером развития остается Межбанковский консорциум ШОС. Под его эгидой реализовано 63 проекта, а общий объем выданных кредитов достиг 14,6 млрд долл. Даже на этом этапе видно, что Китай имеет больше ресурсов для инвестиций, указала ученый.

Эту оценку можно назвать сдержанно-реалистической, тогда как встречаются и откровенно критические. «Реальный уровень экономической интеграции в рамках ШОС определяется не декларациями, а долей взаимной торговли, объемами перекрестных инвестиций и их структурой, и по этим параметрам блок остается слабо связанным: товарооборот растет, но критически зависит от Китая, внутриблоковая торговля занимает ограниченную долю, инвестиции носят в основном двусторонний характер и не формируют единого экономического пространства, что явно не дотягивает до ожиданий начала 2000-х, – таково мнение директора по стратегии инвестиционной компании (ИК) „Финам“ Ярослава Кабакова.



ВАЛЮТНЫЕ ДИСБАЛАНСЫ

Взгляды на расширение использования национальных валют в расчетах стран ШОС также разнятся. Оптимисты считают их уже воплощающимися в жизнь. Они отмечают, что сегодня в рамках ШОС уже сформирована необходимая «критическая масса» политической воли – принята комплексная дорожная карта по переходу на национальные валюты. По словам Натальи Мильчаковой, доля национальных валют во взаимных расчетах Китая и России почти достигла 90%, с Индией у России уже свыше двух третей взаимных расчетов осуществляется также в нацвалютах. Более того, на начало 2025 года доля расчетов внутри ШОС в российских рублях и китайских юанях достигла 92%.

Китай уже внедрил государственную цифровую валюту – цифровой юань, Россия и Индия пока тестируют аналогичные проекты, что говорит о возможности более тесной интеграции платежей и расчетов в странах ШОС с помощью цифровых технологий. «В качестве препятствий этому можно назвать неравномерный уровень экономического развития стран, – признает аналитик. – Например, Кыргызстан и Таджикистан

пока еще значительно отстают по уровню развития реального сектора экономики и технологий от наиболее передовых стран – Китая, России, Индии». Соответственно, и платежи в валютах этих стран являются достаточно рискованными, в отличие от рубля и юаня.

Реалисты в оценках валютных перспектив ШОС призывают смотреть на вещи прагматично. По мнению Маликова, пока этот процесс во многом напоминает скорее «юанизацию», чем создание сбалансированной мультивалютной системы. На текущий момент только китайский юань обладает достаточной ликвидностью и глобальным весом, чтобы полноценно выполнять функции расчетной единицы в рамках всего блока.

Одной из главных системных проблем остается асимметрия торговых потоков. «Мы все помним кейс 2023–2024 годов, когда из-за дисбаланса в торговле с Индией на счетах российских экспортеров скопился избыток рупий, которые крайне сложно конвертировать или оперативно реинвестировать, – напомнил эксперт. – Без создания эффективного механизма выравнивания торговых балансов использование валют малых экономик будет оставаться фрагментарным».

Не менее важен и вопрос доверия бизнеса. Валюты стран ШОС не являются свободно конвертируемыми. Высокая волатильность вынуждает предпринимателей закладывать избыточные курсовые риски в стоимость контрактов, что зачастую делает расчеты в долларах или евро экономически более привлекательными. К тому же сохраняется институциональный дефицит: по-прежнему не хватает прямой сети корреспондентских счетов между коммерческими банками, из-за чего платежи все еще проходят через посредников в третьих странах.

Согласно прогнозу Сергея Маликова на ближайшие 3–5 лет, мир увидит уверенный переход на нацвалюты в сегменте госзакупок и стратегических энергетических контрактов. Что же касается малого и среднего бизнеса, то для него барьеры конвертируемости будут оставаться значимыми до тех пор, пока не внедрят цифровые валюты центральных банков (CBDC) и не обеспечат их полную совместимость. Именно цифровой расчетный контур может стать тем технологическим мостом, который решит проблему транзакционных издержек и доверия.

Пессимисты считают, что достичь общих решений проблем альянса крайне сложно. Как отметил Ярослав Кабаков, переход на расчеты в национальных валютах хотя и идет, но опирается в базовые ограничения – низкую ликвидность, ограниченную конвертируемость и фрагментированную платежную инфраструктуру, поэтому доллар и евро сохраняют доминирование. Санкции и перестройка глобальных цепочек поставок усиливают роль ШОС как транзитной и координационной платформы, при этом она пока не стала полноценной альтернативой глобальной системе, а лишь собирает параллельные маршруты без глубокой институциональной интеграции. Чтобы ситуация сдвинулась, нужны не стратегии, а технические решения: унификация и цифровизация таможи, взаимное признание стандартов и сертификации, понятные правила для инвесторов и работающие механизмы арбитража – без этого транзакционные издержки останутся высокими, а интеграция формальной, подчеркнул эксперт.

МНОГОПОЛЯРНОМУ МИРУ – НОВАЯ ЛОГИСТИКА

Трансформация глобальных цепочек поставок заставляет задуматься о формировании новых транспортных коридоров, независимых от влияния третьих, главным образом недружественных ШОС, стран. «Речь идет прежде всего о сухопутных транспортных коридорах, поскольку поставки товаров и сырья морским путем сопряжены с риском пиратства», – поясняет Наталья Мильчакова. Санкционное давление, в свою очередь, ведет к усилению дедолларизации и развитию новых цифровых технологий для внешнеэкономической деятельности – от государственных цифровых валют до расчетов в стейблкоинах (в том числе российских, обеспеченных рублем) и цифровых финансовых активов. По мнению аналитика, внешние вызовы могут стимулировать участников ШОС преодолевать внутренние разногласия и с помощью новых технологий добиваться

прогресса во взаимной внешнеэкономической деятельности.

А по оценке Маликова, ШОС уже де-факто стала основной площадкой для создания альтернативных логистических маршрутов, хотя этот процесс сталкивается с серьезными вызовами. «Сейчас все занято конкретными делами: оцифровкой таможи, внедрением общих электронных накладных и упрощением проверок товаров, – утверждает эксперт. – Вместо длинных и запутанных маршрутов бизнес переходит на „короткое плечо“ внутри региона. Например, компании из России и Китая переносят сборку товаров в Казахстан и Узбекистан – так проще работать, меньше рисков и легче обходить торговые барьеры».

«На мой взгляд, санкции против РФ подтолкнули Россию снова выступить двигателем развития сотрудничества в рамках ШОС, – делится мнением Дарья Соколан. – Здесь ключевой момент – не отдать эту инициативу Китаю, а стремиться выстраивать взаимовыгодное для всех стран сотрудничество». Тем не менее ШОС будет использоваться Китаем для реализации логистического маршрута «Один пояс, один путь», предупредила эксперт.

ВГЛЯДЫВАЯСЬ В БУДУЩЕЕ

Сегодня ведущий вопрос экономики Шанхайской организации – это безопасность, причем во всех аспектах, включая экономический. По словам Сергея Маликова, главной задачей блока видится создание своих финансовых каналов, независимых от системы SWIFT, поскольку без надежных платежей любая торговля остается под ударом. Также в фокусе внимания создание запасного аэродрома – системы параллельных маршрутов и финансовых инструментов, которая обеспечит баланс, если на глобальном рынке станет совсем «жарко». При этом важно понимать: ШОС не станет закрытым клубом вроде Евросоюза, поскольку Китай и Индия плотно работают со всем миром.

Три года проходил организационный период, предусматривающий создание новых подразделений, в январе 2004-го ШОС начала функционировать как полноценная международная структура

«Смысл всей этой работы простой: предпринимателю из России, Китая, Индии, Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана, Беларуси или любой другой страны ШОС должно быть проще найти партнера, заключить контракт, провести платеж, перевезти товар, подтвердить качество продукции и защитить инвестиции, – подчеркивает Сергей Катырин. – Когда это станет обычной деловой практикой, мы сможем говорить не только о потенциале ШОС, но и о полноценной экономической интеграции».

ШОС сегодня демонстрирует уникальный формат расширения: сохраняя ядро из шести стран-основательниц, гибко интегрирует новых членов, наблюдателей и партнеров, балансируя между управляемостью и геополитическим охватом. Несмотря на внутренние противоречия – как, например, индо-пакистанское соперничество, – ШОС продолжает успешное развитие благодаря многоуровневой системе принятия решений и принципу консенсуса. Саммит в Тяньцзине закрепил за организацией роль архитектора многополярного миропорядка, способного предлагать альтернативные подходы к безопасности, экономике и глобальному управлению. В 2026 году, встречая 25-летие в Бишкеке, ШОС стоит перед новым вызовом: превратить накопленный потенциал в конкретные проекты, отвечающие интересам миллиардов людей на пространстве от Балтики до Тихого океана. 🇷🇺



АЛЕНА БАБЕНКО:

**«Я У САМОЙ
ВОЛЧЕК ПОЛУЧИЛА
БЛАГОСЛОВЕНИЕ»**

В апреле легендарный «Современник» отметил 70-летие. В честь этого в его стенах прошел юбилейный вечер, будет установлена серия памятных досок с именами Галины Волчек, Олега Табакова, Игоря Кваша, Евгения Евстигнеева, Лилии Толмачевой. По Чистопрудному бульвару запущен брендингованный трамвай, а в фойе Основной сцены работает мультимедийная выставка. Беседа с одной из ярких звезд театра – заслуженной артисткой Российской Федерации Аленой Бабенко – началась с вопросов о том, как состоялась ее встреча с храмом искусства.

Беседовала Александра Маянцева

Алена, «Современник» отмечает семидесятый сезон. А сколько сезонов вы вместе?

Давайте посчитаем. В спектакль «Три сестры» меня ввели в 2008 году. Получается, 18 лет. Совершеннолетие.

В театр вас пригласила Галина Борисовна Волчек. Что этому предшествовало? Как поступило персональное приглашение?

Ничего не предшествовало и ничего не предвещало. Я просто пришла в театр на спектакль «Три сестры», который давно мечтала пересмотреть. Меня пригласил муж, и была большая вероятность, что я опоздаю из-за встречи с одним кинорежиссером по важному проекту. Мы долго разговаривали. Муж звонил и поторапливал: «Опоздаешь!» Я уже решила: «Ну и ладно, опоздаю, посмотрю в следующий раз полную версию». Тогда меня параллельно пригласили в знаковый спектакль другого театра. А у меня еще не было самостоятельного театрального опыта, и я думала, принимать ли предложение.

И вот каким-то чудом открылся временной портал, и за пять минут до начала спектакля я прилетела к Галине Борисовне. Мы уже были немного знакомы: нас представили друг другу на мероприятии в честь фильма «Водитель для Веры». Благодаря этой роли меня тогда

знала, наверное, вся страна. Завязался разговор, Галина Борисовна похвалила меня, отметила мою роль. И в тот день в «Современнике» я поделилась с ней своими тревогами и волнениями. Мне было важно ее мнение на этот счет, я нуждалась в поддержке. И она это почувствовала, буквально благословила: «Иди, репетируй, не забудь пригласить на премьеру». У меня крылья выросли за спиной: «Я у самой Волчек получила благословение!»

В какой театр вы планировали пойти и на какую роль?

Скажем так: у меня была мечта служить в одном из трех театров – МХТ, «Ленком» или «Современник». На иных подмостках я себя не видела. В «Ленкоме» был небольшой опыт, но без ярких ролей. Но главное: через несколько дней после того, как я посмотрела в «Современнике» тех самых «Трех сестер», мне позвонили из «Современника» и пригласили в постановку на роль Маши.

И насколько Маша оказалась вашей – по психологическому рисунку, энергетике и характеру?

Это моя Маша. Я себя не видела ни в каких иных ролях в этой пьесе. Меня ввели в спектакль за шесть дней, это фантастические сроки. За эту неделю я прожила целую жизнь, но с первым выходом на сцену у меня началась новая эпоха – эпоха «Современника».

До вас эту роль также на протяжении 18 лет, начиная с 1982 года, играла легендарная Марина Нелова. Существуют ли в актерской среде какие-то традиции передачи роли, своего рода творческое наставничество?

Это не было заменой. До нас, в 2001 году, была еще вторая версия спектакля, и вот тот состав пришел на смену классическому, с которым много лет ассоциировались «Три сестры». Но я все равно считаю, что Марина Мстиславовна мне «передала флажок», потому что она была первой актрисой этой роли. И в театре, когда вводится другой человек, немножко меняются мизансцены. Внутри спектакля идет перестройка под актера. А я, когда познакомилась с авторской структурой и географией, в границах которой играла Марина Мстиславовна, поняла, что она сама как актриса и ее Маша стали мне очень близки. Я думала о том, что они с Галиной Борисовной долго репетировали эту роль, «разминали», придумывали эти переходы. Значит, они думали об этом, у всего есть своя логика, нет случайностей. Я пыталась понять их мысли и биографию спектакля через эти мизансцены. И мне кажется, что я поняла логику, услышала тональность дуэта. Конечно, у меня там есть и свои реализованные идеи, я вношу что-то свое и переосмысливаю. Но в целом я без остатка взяла себе концепцию Марины Мстиславовны. Ничего не меняя.

Эмоционально героиня пьесы – ваша. Но между вами временная пропасть. В чем вы с ней совпадаете? Чем она вас, может быть, раздражает? А чем, возможно, злит?

Оценить мою героиню с позиции человека XXI века? Сейчас, когда анализируют Чехова, говорят, что мы, живущие в новом столетии, люди действия. А в пьесе все идет через рассуждения, мечты, фантазии. Я как раз оторвала свою Машу от фантазий и удивила в первую очередь ее саму тем, что на деле только она из трех сестер не хочет ни в какую Москву. Она просто по-другому сложена внутри себя. Она хочет в Москву при условии, если там есть любовь. «Маша-ти-ре-любовь» – между этими словами я ставлю знак равно. Моя Маша не без Москвы страдает. Она задыхается и умирает без любви, она читает романы, она почти талантлива, она музицирует, живет в мире, созданном своим воображением. Поэтому, когда появляется Вершинин, она говорит: «Счастлив тот, кто не замечает, лето теперь или зима. Мне кажется, если бы я была в Москве, то относилась бы равнодушно к погоде...» В моей интерпретации она имеет в виду: «если мы с вами сбежим в Москву и будем там жить, то нам будет неважен прогноз погоды за окном». Она намекает, что сама будет отвечать за погоду в доме. Она отличается тем, что сестры стремятся «в Москву», живут надеждами на это географическое перемещение. А для нее «Москва – любовь», и просто переезд ради переезда, без мотивации жить там в любви, лишен смысла. Она же как-то как будто иначе понимает этот мир. В этом смысле она не заодно с сестрами. И совершенно прекрасно лежит себе, читает книги, встает поздно. Тоскует она только потому, что у нее нет любви. Географическая точка на карте для нее второстепенна, если есть любовь.

Как в итоге Марина Неелова оценила ваше понимание этой роли и образ уже вашей Маши?

Конечно, я хотела поговорить с Мариной Мстиславовной, и такой



Спектакль «Три сестры» идет в «Современнике» с 1982 года

момент настал.

Мы уже выпустили «Осеннюю сонату», где у нас главные роли, поработали на одной сцене. Однажды с гастролей возвращались вместе, я завела разговор про «нашу Машу». Марина Мстиславовна гениальная актриса, которая до мелочей помнит все свои роли, нюансы. Мы обсудили многое. И не только сошлись в каких-то местах, но и разошлись и даже спорили по этому поводу. Я попросила ее прийти на спектакль. На сам спектакль, к сожалению, ей не удалось выкроить время. Но однажды мы совпали графиками, когда у нее был параллельно спектакль на Другой сцене. Та постановка была значительно короче, а «Три сестры» идут более трех часов. Она, проходя мимо нашей сцены, отсмотрела ключевую сцену спектакля, пиковый по накалу эмоций для Маши момент. Я помню это мгновение. Потом она сказала: «Ну все, я выдохнула. До этого сильно волновалась. Теперь вижу, что все в порядке». Довольно коротко, конечно. Но надо знать Марину Мстиславовну – это не тот человек, который тебе скажет: «Потрясающе, это великолепно». Если она «выдохнула» и не сказала что-то против, то это достижение и комплимент. А уж ее точно слушать надо!

А как хвалила или ругала Галина Волчек?

В нашей профессии коллеги внутри цеха друг друга не ругают и не критикуют. Это не те эмоциональные глаголы. Галина Борисовна напоминала про какие-то нюансы, о которых актер мог забыть, но которые обсуждали на репетиции.

Могли быть замечания по внешнему виду, что-то в игре было неискреннее. Будучи сама актрисой, она так точно, ярко и талантливо отмечала наши ошибки, что иногда казалось, что ты бездарь и надо уходить из профессии. Я помню, как мы собирались после первых показов «Трех сестер», когда новенькие еще не были знакомы

Алена Бабенко в роли
Маши в «Трех сестрах»



”

с ее манерой. Сидели, как зайцы, прижав уши, думали: либо сейчас второй состав вместо нас вводить будут, либо спектакль снимут. А хвалила она в типичной манере «Современника». В нашем театре нет такого: «Браво!» – и все качают героя. Галина Борисовна могла отметить, что «сегодня хорошо сыграла эту сцену». Это означало, что ты уже большой молодец. Ну и ладно.

А какие у Галины Борисовны были режиссерские приемы? Как она напивала вас театральным мастерством? Отмечают, что у нее была особая методика обучения диалогу с залом.

Меня ввели в спектакль за шесть дней. За эту неделю я прожила целую жизнь, но с первым выходом на сцену у меня началась новая эпоха – эпоха «Современника».

Да, у нее была установка адресно эмоционально говорить со зрителем, как будто ты один на один с залом. Она учила, что мы должны разговаривать, как будто там, в зале, наши близкие, и надо искренне поделиться

с ними чем-то важным. Эмоционально отдать в зал все, что можем. И я себе придумала, что зал – это кухня, маленькая кухня, где сидит один человек, которому я рассказываю свою историю.



Мама всегда смотрит спектакли с определенного места. Она очень радуется, когда находится в зале. И всегда идет ко мне на сцену с распростертыми руками, целует меня.

Какой из таких диалогов был самый тяжелый?

Я опять буду вспоминать через призму «Трех сестер». Там есть сцена, где я выбегаю из-за ширмы, что-то кричу, плачу. Делала я это не знаю сколько раз: 20, 30. Помню только, как Галина Борисовна повторяла: «Еще раз, еще раз, еще раз». Больше ничего не помню. И вот когда я уже совсем выдохлась, у меня не было совсем сил, я терялась в пространстве и не помню, как сыграла эту мизансцену, она сказала, как припечатала: «Вот, вот сейчас хорошо. Запомни это состояние». И тут я поняла, что такое театр «Современник», – схалтурить не получится. У Галины Борисовны была абсолютная чуйка на то, как надо.

Вы хотели, чтобы Неелова посмотрела на вас из зала. А как в целом на вас влияет то, что в зале, кроме зрителей, купивших билеты, есть кто-то еще? Чье присутствие заставляет нервничать или, наоборот, придает сил. Семья, кто-то из коллег? Если кто-то из семьи или друзей, я только рада. У меня большой список киноролей, и мама с удоволь-

ствием смотрит все мои фильмы. И обожает ходить на мои спектакли, была на всех. Это, учитывая, что я родом из Кемерово и родителям приходится на мои премьеры летать, говорит о многом. Мама всегда смотрит спектакли с определенного места. Она очень радуется, когда находится в зале. И всегда идет ко мне на сцену с распростертыми руками, целует меня. Для нее это очень радостный момент, можно сказать, триумф родительства. Но иногда за кулисами могут пустить слух, что в зале Михалков или еще кто-то из знаковых режиссеров и театральных величин. И это действует на всех по-разному: кто-то впадает в азарт, а кто-то на грани панической атаки.

Я не сразу привыкла, что есть такая театральная шутка-провокация, особенно так любят пошутить над новичками. Я этот розыгрыш ненавижу. И могу соответствующим образом шутнику ответить.

А вы помните свой первый спектакль «Современника» в качестве зрителя? С какого места смотрели?

Так получается, что весь мой «Современник» начинался с «Трех сестер». Первый раз я смотрела здесь как раз этот спектакль. Билет достался на очень неудобном месте, дальше десятого ряда, с края правой стороны – тринадцатое или четырнадцатое место. Но я с упоением тянулась к сцене, не только наслаждалась игрой, но и с интересом рассматривала детали: от декораций до сшитых Вячеславом Зайцевым костюмов.

Предвкушение того, что когда-то вы будете с другой стороны зрительного зала, присутствовало? Вот ровно в этом же спектакле, ровно на этом же месте. Возможно, именно в этом платье?

Предвкушения и ожидания, что это случится, – такого не было. Огромное желание играть на сцене «Современника» – конечно, было. Возможно, не было предвкушения из-за того, что я уже полгода прослужила в «Ленкоме» без каких-либо интересных предложений. А кинокарьера после фильма «Водитель для Веры» шла по нарастающей. Видимо, я для себя решила, что буду развиваться как киноактриса, а в театр буду ходить ради удовольствия. Поэтому и была спокойна. Пока не раздался звонок из «Современника».



В «Осенней сонате» у М. Нееловой и А. Бабенко главные роли

И этот звонок изменил всю вашу карьеру – за три года Галина Борисовна ввела вас на главные роли в шести спектаклях.

Я, вспоминая о том периоде, предпочитаю говорить, что не ввела в спектакли, а подарила роли. Иначе как подарком судьбы и колоссальным кредитом доверия я это не называю. Сейчас этот список еще больше, но тогда это было что-то невероятное.

Какая из этих шести главных героинь – трагическая Маша в «Трех сестрах», комедийная Аннет в «Богезни», бойкая Элиза Дулиттл в «Пигмалионе», простодушная полька Ядвига из «Враги. История любви», Тонька из «Времени женщин», обделенная материнским теплом Ева из «Осенней сонаты» – ближе к вам? С кем Галина Борисовна увидела ваше максимальное совпадение? И с кем, на ваш взгляд, стопроцентно угадала?

У каждой героини есть частичка меня. Зеркального отражения и полного совпадения, чтобы я вышла на сцену и просто была собой, не было. Ближе всех, конечно, чеховская Маша.

А если бы была возможность прожить жизнь любой из этих героинь, кого бы выбрали?
Никого!

Вы сами когда-то решили – «В Москву!» – и переехали сюда, будучи в союзе со своим «Вершининым». Чем город удивил вас?

То, что здесь своеобразная зима, я заметила сразу. Я же сибирский человек, там много снега, «мороз и солнце, день чудесный». А тут серое небо, ветра и сырость. Скажу слово некрасивое, но вот это очень бесило. Именно бесило. И акцент московский не нравился. И высокомерие в сфере обслуживания – это сейчас у нас повсеместное «будьте добры, пожалуйста, хорошего дня», а тогда... Помню, как приходилось за пять минут до закрытия единственного на весь квартал магазина заискивать перед повесившей табличку «Закрыто» продавщицей, объяснять, что мне



ребенка еще кормить надо. А еще детские сады и поликлиники тогда были другие, для приезжих порой очень недоступные. Вот такие бытовые ситуации заставляли «отрачивать зубы» и «кусаться». Хорошо, что сейчас Москва другая.

В честь юбилея по Бульварному кольцу ходит брендированный трамвай «Современника». В салоне – афиши, фотографии. По внутреннему радио – голоса актеров театра в записи. Блогеры даже ведут охоту, фотографируя актеров «Современника», которые иногда из чувства ностальгии решают проехать пару остановок. Вас можно встретить среди пассажиров?

Пока состоялась только как бы виртуальная встреча: я записала несколько аудиороликов для этого трамвая. В театр приезжаю немного другим маршрутом, так что пока не доводилось покататься. Возможно, как-нибудь теплым летним вечером после спектакля последую примеру коллег.

С марта ваше имя ассоциируется с еще одним знаменитым трамваем: в Петербурге, в Театре на Садовой, состоялась премьера спектакля «Трамвай „Желание“» по мотивам пьесы Теннесси Уильямса. И там у вас Бланш Дюбуа.

Да, это роль мечты. Но я о ней никогда не говорила. Журналисты спрашивали: «А есть ли после россыпи ролей в „Современнике“ что-то еще, о чем мечтаешь?» Я суеверно молчала. А теперь мечта исполнилась.

Спектакль поставила Катя Половцева. И тут снова переключка с «Современником»: в моем родном театре Катя поставила «Осеннюю сонату», где я играю Еву, а Марина Мстиславовна Неелова – маму моей героини, Шарлотту. Ради этой роли мечты я два-три раза в месяц езжу в Северную столицу и каждый раз радуюсь, видя табличку «Билетов нет».

Премьерным спектаклем юбилейного сезона стала «Женитьба Бальзамина». И здесь у вас единственная второстепенная роль из всех ваших сегодняшних ролей в «Современнике» – играет Матрену. Как так случилось? И как вы себя чувствуете в этом амплуа?

Это постановка режиссера Сергея Газарова, с которым мы уже работали вместе в спектакле «Амстердам». И это роль-эксперимент. Я себя в ней не видела совсем. Это комедия, что уже нетипично для «Современника». Комедия – это всегда сложно, а артисту полезно владеть разными жанрами. Поэтому я согласилась. Сергей меня кинул, как щенка, и говорит: «Плыви». Я и поплыла. Мы придумали на ходу какие-то интересные, забавные вещи. Спектакль получился хороший. В аннотации к нему написано, что привычный нам инфантильный чудак Бальзаминов предстает перед зрителем русским Дон Кихотом – мечтателем, философом, романтиком. Газаров – замечательный режиссер. И у него получилась потрясающая комедия, достойная стать премьерой юбилейного сезона. 🇷🇺

ЛИЛИЯ
МЕНДАЕВА:

«Я ПРЕЖДЕ
ВСЕГО
СОРЕВНУЮСЬ
СО ВРЕМЕНЕМ
НА ТАБЛО»



Спортсменка, труженица, талант и просто красавица – это все о ней. Лилия Мендаева, одна из лучших легкоатлеток страны в беге на средние дистанции, является рекордсменкой России, многократным победителем и призером различных турниров. Она ворвалась в спортивный мир еще школьницей и сейчас, на первый взгляд, легко достигает успехов. Однако за кажущейся простотой скрывается большой труд и нацеленность на результат.

Беседовала Анна Самарская

Лилия, этот год у вас начался с серии побед. Первое место на «Рождественском кубке» в Москве, рекорд на дистанции в две мили на соревнованиях в Оренбурге, золото чемпионата России в беге на 1500 метров, медаль Казанского марафона... Вы на пике формы. Как спортсмены добиваются такой собранности, есть ли секреты?

По мне, пик формы в спортивной карьере – всегда результат сочетания множества факторов: от самых базовых – не заболеть и не получить травму в период подготовки – до выхода на новый уровень развития физических качеств. В моем случае это выносливость, быстрота и сила.

Когда благодаря грамотно выстроенным тренировочным нагрузкам удается добиться такого состояния, каждый спортсмен ощущает его по-своему. Я начинаю чувствовать, что привычные упражнения даются легче, секунды на тренировках становятся быстрее, появляется та самая внутренняя готовность. Уверенность в своих силах приходит ко мне именно на тренировках. Осознание того, что я готова показывать высокий результат, дает спокойствие и веру в свои силы уже на соревнованиях.

А не притупляется ли чувство радости в такой череде побед? И не возникает ли мыслей: «Столько смогла – вправе расслабиться»?

Думаю, это зависит от целей, которые изначально ставит перед собой спортсмен. Я часто встречала людей, которые выбирали для себя легкие цели: например, выполнить норматив мастера спорта или выиграть чемпио-

нат страны. После их достижения они переставали видеть дальнейшую перспективу, и это напрямую отражалось на продолжении карьеры.

Для меня каждая победа, конечно, радостна, но при этом я понимаю, что это лишь очередная ступень на пути к большой мечте. Поэтому желания расслабиться не возникает – наоборот, появляется еще больше мотивации двигаться дальше и расти.

Идти к успехам вам помогает тренер Сергей Юрьевич Кульпин. Как вам работаете в связке? Не капризничаете, поднимаясь на все более статусные пьедесталы?

Считаю, что к спортсменам высокого уровня необходим индивидуальный подход. Тренер не всегда может угадать состояние атлета, реакцию его организма на нагрузку или понять, успел ли он восстановиться после предыдущей тренировки. Поэтому иногда я могу немного покапризничать, если чувствую, что этого требует состояние моего организма. Важно не игнорировать знаки, которые подает твоё тело, а чутко прислушиваться к ним и исходя из этого планировать нагрузку.

У нас с Сергеем Юрьевичем сложился прекрасный тандем. Мы знаем друг друга уже более 12 лет, поэтому умеем находить общий язык практически в любой ситуации. Я очень ценю, что в наших отношениях нет места гордости и спорам о том, кто прав, а кто нет, ведь мы оба идем к одной цели. Мне нравится, что он прислушивается ко мне и уважает



мое мнение. Считаю, что именно поэтому нам удастся вместе находить правильные решения.

Какова в целом роль наставника в карьере спортсмена? Поддерживаете ли вы связь с тем школьным учителем, который разглядел ваш беговой талант, порекомендовал родителям отдать вас в легкую атлетику? Если да, что он говорит о ваших успехах?

Если проанализировать весь мой путь в спорте, то можно с уверенностью сказать, что роль наставника в лице тренера в моей судьбе была огромной. Еще в детстве, когда я только пришла в легкую атлетику, он сумел привить мне любовь к спорту и сделать тренировки интересными и разнообразными. Он организовывал сборы, создавал дружескую командную атмосферу, показывал, что, занимаясь любимым делом, можно добиться многого. И конечно, всегда поддерживал меня в сложные периоды, с которыми, к сожалению, сталкивается каждый спортсмен.



Пресс-служба СберПрайм Казанского марафона

С Юлией Николаевной, школьной учительницей, которая посоветовала мне пойти в секцию легкой атлетики, мы долгое время поддерживали теплые отношения. Когда я приезжала в Нижневартовск, иногда заходила к ней в гости в нашу школу. Сейчас я редко бываю в родном городе, но знаю, что Юлия Николаевна следит за моими успехами и искренне гордится мной.

Раз уж мы затронули тему детства, позвольте озвучить еще один интересный факт из вашей биографии. До легкой атлетики вы занимались народными танцами, а это тоже своего рода спорт. Помогла ли хореография в беге?

Хореографией я занималась с четырех лет. Я бы не назвала это спортом в привычном понимании, но определенную базу занятия танцами, безусловно, дали.

У нас была достаточно строгая преподавательница, которая с первых шагов приучала нас к дисциплине, а это очень важно в профессиональном спорте. Думаю, что это тоже помогло формированию моего характера.

Да, спорт – это дисциплина, график, ответственность. Насколько сложно все это давалось вам, 12-летней девочке? Ведь в этом возрасте хочется и с одноклассниками пообщаться,

” Мечтаю о возвращении российских легкоатлетов на международные соревнования.

и на дискотеку сходить, и наряды с подружками обсудить...

На самом деле мне очень повезло с видом спорта. В то время в секции легкой атлетики в Нижневартовске у нас была очень веселая, по-настоящему дружеская атмосфера – во многом благодаря тренеру, который умел быть с детьми на одной волне.

Мы ходили на тренировки как на праздник, а после занятий еще оставались пообщаться и выпить чаю с печеньем. Там я обрела очень много друзей, с которыми поддерживаю связь по сей день, поэтому мне совсем не казалось, что я что-то теряю. Все мои подруги были рядом со мной – на стадионе.

Триумф на старте карьеры очень важен. Ваш первый успех – победа на первенстве Югры в Нефтеюганске. Расскажите о ней. Какие чувства испытали, что особенно помнится даже спустя годы? Медаль с тех соревнований хранится на самом видном месте? Или ее оттеснили в уголок другие?

Да, вы правы, первая медаль до сих пор остается одной из моих самых любимых. Сейчас она хранится у мамы в Нижневартовске вместе с остальными наградами тех лет.

Очень хорошо помню те эмоции. Победа пришла не сразу, это была моя вторая попытка на дистанции 1500 метров. Особенно запомнился разговор с папой после финиша. Он тогда так радовался, что я первая во всем Ханты-Мансийском округе! Наверное, именно в тот момент у меня впервые появились мысли о чем-то большем.

Рекордсмен – особая тема. По сути этот человек устанавливает новую планку достижений для всех остальных. Как вы воспринимаете эти свои триумфы? Есть ли удивление: «Надо же, получилось!», или это для вас почти буднично? И каким был первый рекорд?

Свой первый рекорд России я установила в августе 2025 года на дистанции одна миля по шоссе.

Тогда в голове были только мысли о борьбе с приглашенными кенийскими спортсменками. Хотелось воспользоваться возможностью выступить в международной конкуренции и показать высокий результат. Когда после старта мне сказали, что я установила новый рекорд страны, – конечно, была огромная радость. Эти соревнования надолго останутся в моей памяти.

А зимний рекорд России на дистанции две мили вообще можно назвать в какой-то степени спонтанным. Мы с тренером приняли решение стартовать буквально за несколько дней до соревнований и даже не проводили специальной подготовки именно под эту дистанцию. Просто подумали: «А почему бы не попробовать?» Попробовали – и получилось! Чем тоже очень горжусь.

Какой беговой турнир принес наибольшее удовлетворение от сделанного, понимание того, что выложились – и получила равное затратам?

Вообще, у меня очень много любимых турниров. С приятным теплом вспоминаю чемпионат и первенство Европы, в которых я успела поучаствовать в 2019-м и 2021-м годах.

Из недавних соревнований наибольшее удовлетворение принесли зимний и летний чемпионаты России. Летом удалось показать высокий результат, установить долгожданный личный рекорд и стать серебряным призером на дистанции 1500 метров. А зимой – выиграть чемпионат России на олимпийской дистанции и стать двукратной чемпионкой страны.

Есть ли сейчас какие-то планы, показатели, к которым хотите прийти и уже идете? Состязания, в которых стремитесь поучаствовать? Что касается больших целей – какие они?

Сейчас я прежде всего соревнуюсь со временем на табло. Хочется продолжать прогрессировать, хотя в условиях отстранения это делать сложнее. Мечтаю о возвращении российских легкоатлетов на международные соревнования. Хочу быть полностью готовой к моменту, когда это снова станет возможным.

Если говорить о ближайших целях, то сейчас все силы направлены на улучшение личных рекордов на дистанциях 1500 метров, 3000 метров и 10 километров по шоссе.

Непростые моменты случаются у всех. Кто или что поддерживает, вдохновляет, мотивирует вас в такие периоды?

В сложные периоды особенно важно окружать себя людьми, которые в тебя верят и поддерживают. Для меня это мои близкие: мама, друзья и тренер.

А вообще я считаю, что границы возможного во многом заложены у человека в голове. Мне очень интересно понять, насколько далеко я способна их сдвинуть. Наверное, это меня мотивирует. Если действительно сделать все возможное ради высокого результата – каким он может быть? Даже с учетом тех реалий, в которых сегодня оказался наш спорт. А вдохновляют меня примеры зарубежных бегуний, например Кили Ходжкинсон, Сидни Маклафлин-Леврон и Джорджии Хантер-Белл. Они каждый год делают, казалось бы, невозможное.

Досуг – с этим у людей большого спорта всегда непросто. Есть ли в вашей жизни что-то, чем занимаетесь с удовольствием, когда появляется свободное время?

Я очень люблю путешествовать. Мне нравится открывать для себя новые города и страны, знакомиться с культурой и менталитетом других людей. Это помогает расширять собственные границы и по-новому смотреть на мир.

Между сборами и соревнованиями я стараюсь как можно больше времени проводить с семьей и друзьями. Из-за постоянных разъездов мы видимся не так часто, поэтому каждая такая встреча очень ценна.

Свободное время между тренировками очень люблю проводить как-нибудь необычно. Например, пробовать разные виды деятельности, открывать для себя новые виды спорта, посещать различные культурные мероприятия – другими словами, максимально отвлекаться от ежедневной тренировочной рутины. 🇷🇺



Медали и рекорды Лилии Мендаевой

-  **2021 год**
Кубок России,
1500 м
-  **2023 год**
Чемпионат России
по кроссу, 3 км
-  **2024 год**
Чемпионат России /
летний, 1500 м
-  Чемпионат России /
в помещении, 1 миля
(круг – 200 м)
-  **2025 год**
Чемпионат России /
в помещении, 1500 м
(круг – 200 м)
-  Чемпионат России /
летний, 1500 м;
Кубок сильнейших
спортсменов, 1500 м
-  **Рекорд России**
Чемпионат России,
1 миля, шоссе
-  **2026 год**
Чемпионат России /
в помещении, 1500 м
(круг – 200 м);
чемпионат России /
в помещении, 3000 м
(круг – 200 м)
-  **Рекорд России**
Всероссийские
соревнования
«Оренбургская
миля», 2 мили

КАСПИЙСКИЙ ТЮЛЕНЬ ПРОСИТ О ЗАЩИТЕ

Порядка 300 погибших тюленей обнаружено в апреле – мае этого года на казахстанском побережье Каспийского моря. Случаи массовой гибели этих животных раньше были и в других странах, имеющих береговую черту с акваторией: Иране, Азербайджане, Туркменистане и России. Таким образом, ситуация вокруг каспийского тюленя, и без того критичная, усугубляется и требует оперативного решения.

Текст: **Нина Рыкова**

ОН ТАКОЙ ОДИН

Проблема не только в том, что каспийский тюлень (или каспийская нерпа) – единственное млекопитающее одноименного моря. Как подсказывает его название, он является эндемиком региона, то есть больше нигде на земле не обитает. Его полное исчезновение на Каспии автоматически уменьшит видовое разнообразие всей планеты.

Риск негативного исхода высок, учитывая, что актуальность вопроса постепенно нарастала почти весь постсоветский период. Если в конце 1980-х численность вида составляла около миллиона особей, то к сегодняшнему дню она сократилась примерно до 270 тысяч.

Резкое сокращение популяции экологов зафиксировали в декабре 2022 года: тогда в Дагестане на берегу Каспия стали появляться выброшенные волнами тела мертвых тюленей – десятки, сотни, а потом счет пошел на тысячи. В это же время появились сообщения о массовой гибели нерпы в Казахстане, Иране, Азербайджане и Туркменистане.

«Масштаб декабрьских событий, по расчетным данным, – более 10 тысяч погибших животных только на дагестанском побережье. Это рекордный показатель за всю историю наблюдений», – отмечает Алимурад

Гаджиев, проректор по научной и инновационной работе Дагестанского государственного университета, руководитель научной программы фонда «Компас» по изучению и сохранению популяции каспийского тюленя.

Ученые ключевой причиной массовой гибели тюленей считают птичий грипп, который переносят перелетные птицы. Влияют, на их взгляд, и другие факторы: обмеление Каспия, сокращение ледяного покрова из-за изменения климата и загрязнение окружающей среды. Алимурад Гаджиев подчеркнул: сейчас популяция в плане численности находится в критическом состоянии и приближается к черте, за которой ее восстановление будет сильно осложнено. Если ничего не менять, то через 10–20 лет печальный сценарий вполне реалистичен.

ЦЕНА ИСЧЕЗНОВЕНИЯ

В случае подобного экологического бедствия (по-другому это сложно назвать) не только безвозвратно исчезнет уникальный вид животных – пострадает вся экосистема моря.

«Первый риск – это санитарно-эпидемиологический. Массовая гибель морских млекопитающих и птиц, циркуляция высокопатогенных штаммов вируса гриппа – это уже не толь-

ко проблема биоразнообразия, это вопрос здоровья населения и устойчивости целых секторов экономики. Второй риск – продовольственный, через состояние рыбных запасов. Третий – регуляторный: при ухудшении состояния экосистемы условия работы добывающих и транспортных компаний в регионе будут неизбежно ужесточаться, и к этому лучше готовиться заранее, инвестируя в природоохранную науку. И четвертый – репутационный и инвестиционный: компании, которые не работают с экологической повесткой системно, в горизонте пяти-семи лет будут хуже котироваться при привлечении капитала, в том числе на внутреннем рынке», – поделился своим мнением академик РАН, член попечительского совета фонда «Компас» Степан Калмыков.

Гибель тюленей негативно отражается и на туристической отрасли – и не только потому, что многие гости приезжают на Каспий полюбоваться уникальными животными. Сам факт вымирания вида указывает на неблагоприятную экологическую ситуацию в регионе, а сообщения в СМИ о кладбищах морских животных отпугивают путешественников. Кроме того, разлагающиеся тела нерп, выброшенные морем, делают пляжи непригодными для купания.

Однако сложившаяся ситуация пока еще контролируема, не является приговором, и популяцию можно восстановить, убежден Алимурад Гаджиев.

«Чтобы положение дел изменилось, нужны три вещи: повышение охранной категории и включение вида в систему федеральных приоритетов, создание реабилитационной инфраструктуры и переход от точечных научных программ к постоянному мониторингу. Это решаемые задачи. У нас есть научная база, есть готовность государства делать шаги в этом направлении, есть партнеры из бизнес-сообщества. Сейчас вопрос только в скорости действий, и он важный – потому что биология не ждет согласований», – говорит он.

ДИПЛОМАТИЯ СПАСЕНИЯ

Уже более трех лет проблемой занимается национальный экологический фонд «Компас», который вместе с Дагестанским государственным университетом ведет системную научную программу по изучению и защите каспийских тюленей.

В частности, начиная с декабря 2023 года ученые организовали 13 научных экспедиций, установили фотоловушки в местах обитания млекопитающих и провели лабораторно-вирусологические исследования более 150 особей.

«Государство уже не ставит вопрос, нужно ли этим заниматься, – речь идет о темпах работы. Министрство природы России инициировало процедуру повышения охранной категории вида до первой. Подготовлены документы для включения каспийского тюленя в нацпроект „Экологическое благополучие“, – отмечает директор Национального экологического фонда «Компас» Татьяна Ковалева.

Однако добиться весомого результата усилиями одной страны невозможно – животные мигрируют по всей акватории Каспийского моря, необходимо принимать решения на международном уровне.

В декабре 2025 года в Махачкале при участии фонда «Компас» прошел первый Международный экологический форум прикаспийских



Agami Photo Agency/Shutterstock/FOTODOM

государств, который собрал на своей площадке представителей научных институтов России, Ирана, Казахстана, Азербайджана и Туркменистана. Участники договорились продолжать совместную работу по спасению каспийского уникума и поддержали идею единой межгосударственной системы обмена данными.

ЦЕЛЬ – СОХРАНИТЬ ПРИРОДНЫЙ КАПИТАЛ

Что касается бизнес-сообщества, то в последние годы предприниматели перестали смотреть на участие в природоохранных программах как на статью расходов: появилось понимание, что это долгосрочная инвестиция в регионы, в которых компании реализуют проекты.

«Финансовые инструменты могут ускорить решение экологических задач на Каспии. Например, зеленые кредиты и гарантии для международных проектов по сохранению биоразнообразия. Для нас это вопрос устойчивости регионов, где работает бизнес», – говорит Вера Подгузова, старший вице-президент – директор по внешним связям ПАО «Банк ПСБ».

«Если вы работаете в Каспийском, Волжском или Уральском бассейне, состояние экосистемы – это ваш операционный и регуляторный профиль на ближайшие 10–15 лет. Вокруг таких программ, как сохранение биоразнообразия Каспия, сегодня формируется новый класс зеленых проектов, которые в ближайшее время будут учитываться при ESG-оценке и доступе к льготному финансированию. То есть компании заходят не в благотворительность, а в формирование собственного регуляторного

и инвестиционного профиля», – поясняет Татьяна Ковалева.

Председатель Совета директоров «ГК НафтаГаз» Турал Керимов подчеркивает, что сегодня бизнесу важно быть в экоповестке и работать с профильными фондами, это не дань моде, а требование времени и стратегический приоритет компаний.

«Проект по изучению и защите каспийского тюленя позволяет объединить наши ресурсы с экспертизой фонда „Компас“ для реализации научно обоснованных решений. Мы убеждены: устойчивое развитие возможно только там, где бизнес открыто сотрудничает с наукой и обществом. Защита каспийского тюленя – это сохранение природного наследия для следующих поколений, а также важный шаг в выполнении глобальных экологических обязательств», – говорит он.

Совместно с бизнесом фонд «Компас» добился не просто информационной поддержки экологической повестки, а конкретных результатов: масштабировал экологическое просвещение детей, привлек крупные компании к формированию кадрового потенциала отрасли, усилил научную и природоохранную работу по Каспию, встроил экологическую экспертизу в крупные проекты развития приморских территорий и вывел региональные акции на новый уровень – с участием десятков тысяч человек.

В планах – укреплять партнерство, совместно формировать актуальную экологическую повестку страны. В результате такой работы рождаются решения, которые помогают сберечь природный капитал. 🌱

ЭКОНОМИКА ИНТЕЛЛЕКТА

Сегодня стоит смотреть на экономику шире: через призму технологий, идей, культурных кодов. В этой подборке – каналы и книги, которые помогут правильно «настроить оптику» и понять, почему ценности, креативность и ИИ становятся важными факторами развития страны.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?



ТА Илюшникова



Заместитель министра экономического развития РФ Татьяна Илюшникова рассказывает о государственной поддержке малого и среднего бизнеса, секторов креативной экономики, некоммерческих организаций. Как открыть свое дело, какую программу выбрать для обучения азам предпринимательства, куда обратиться за консультацией по налогообложению – об этом и многом другом Татьяна Александровна пишет понятно, интересно и так доброжелательно, что, даже просто читая, ощущаешь внимание к запросам бизнеса.



Евгений Касперский



Известный технологический предприниматель в авторском блоге пишет о широком спектре кибербезопасности, бизнесе (внимание, есть рубрика «Ценные советы»), о путешествиях по работе и для души. Еще один тематический блок – «Всякое-разное», где можно почитать о кино, книгах, образовании. Такой формат интересен тем, кто не только хочет приобщаться к высоким технологиям, но и в чем-то учиться у лидера, много лет посвятившего бизнесу инноваций.



Атом Музей



Онлайн-филиал одного из самых современных научно-технологических музеев России, рассказывающего об ученых, истории атомной отрасли и новейших достижениях в этой сфере. Здесь ежедневно публикуются анонсы мероприятий, которые проходят на площадках АТОМа. Если хотите знать, когда состоится лекция о ядерной медицине, дискуссия об этике технологий, встреча с известным мультипликатором, номинантом на премию «Оскар» Константином Бронзитом, – вам сюда.



AIOftheDay



Авторский взгляд на новости технологий – такова концепция канала Александра Горного. Бывший программист и директор по стратегии Mail.Ru Group (теперь VK), а ныне предприниматель рассказывает о самых важных новостях в сфере искусственного интеллекта. Стартапы, новые цифровые продукты, изменения в бизнес-логике – это только часть тем, освещаемых автором, имеющим знания на уровне эксперта, профессиональный опыт и интерес к новым цифровым решениям. Канал очень подходит всем, кто следит за стартапами, продуктами и изменениями рынка под влиянием технологий.



PeopleImages/Shutterstock/FOTODOM



Ольга Ускова /
cognitive_life



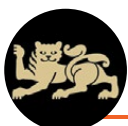
Ольга Ускова – предприниматель, основатель и президент Cognitive Technologies, генеральный директор Cognitive Pilot – фокусируется на темах искусственного интеллекта и робототехники. Ее канал – персональная профессиональная площадка человека, имеющего заслуженный авторитет в технологической среде. Она пишет о том, как меняются процессы в сфере инноваций, где в ней реальные вызовы, а где – маркетинговый шум. Это канал для тех, кто устал от штампа «AI заменит всех» и хочет глубже разобраться в нюансах применения искусственного разума.



Карманов
Медиа ПФКИ



Роман Карманов, генеральный директор Президентского фонда культурных инициатив, в шапке профиля четко отвечает на вопрос, о чем канал: о грантах на творческие, креативные проекты и искусство, о Мастерской новых медиа, стратегических коммуникациях, о новостях культуры и креативных индустрий. Стоит подписаться в первую очередь тем, кто горит интересными идеями, хочет реализовать собственный проект в сфере экономики впечатлений и ищет для этого средства. Гранты Президентского фонда культурных инициатив помогли воплотиться сотням ярких замыслов.



Национальный центр Россия



Канал Национального центра «Россия» по яркости и тематическому разнообразию похож на нашу страну. Здесь размещаются анонсы праздников, конкурсов, форумов, конференций, лекций и других мероприятий – в том числе в сфере экономики и ИИ. Это источник информации для тех, кто хочет быть в курсе

инициатив, событий и коммуникаций, связанных с национальной повесткой и общественными проектами. Подписавшись на канал, невозможно не прийти потом в Национальный центр «Россия» – комплекс в центре столицы, где можно увидеть достижения страны и больше узнать о ее экономическом, научном и культурном потенциале.



**«КРЕАТИВНЫЙ
КЛАСС:
ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
СОЗДАЮТ БУДУЩЕЕ»
(Ричард Флорида)**

Ричард Флорида – известный социолог, чья теория креативного класса перевернула урбанистику и региональную экономику. Его главный тезис: экономический рост больше не обусловлен только наличием ресурсов или дешевой рабочей силы. Его определяют и люди, которые создают новые идеи: программисты, художники, ученые, дизайнеры, стартаперы. И эти люди, оказывается, выбирают место жительства не по зарплате, им нужна толерантная среда, возможности для самовыражения, комфортное для творчества рабочее место. Флорида на цифрах доказывает: города, где создаются условия для креативного класса, обгоняют конкурентов. А города, которые делают ставку на офшоры и налоговые льготы, проигрывают. Книга особенно важна для нас, потому что она превращает креативность из модного слова в точный экономический инструмент.



**«ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ
И ЭКОНОМИКА.
РАБОТА, БОГАТСТВО
И БЛАГОПОЛУЧИЕ
В ЭПОХУ МЫСЛЯЩИХ
МАШИН»
(Роджер Бутл)**

Британский экономист Роджер Бутл – аналитик будущего с трезвым взглядом. Он задает неудобный вопрос: что происходит с привычной экономической картиной мира, когда машины начинают не просто считать, а принимать решения? Книга методично разбирает, как ИИ способен ударить по рынку труда (и почему при этом могут пострадать не только водители и кассиры, но и юристы и врачи), создать карту неравенства, превратить инфляцию в управляемый (или неуправляемый) спектакль, и заставит нас пересмотреть само понятие благополучия. Бутл не пугает, а предупреждает: прогресс – это сделка, к которой общество нужно готовить заранее.



**«ВОСПИТАНИЕ МАШИН:
НОВАЯ ИСТОРИЯ РАЗУМА»
(Сергей Шумский)**

Сергей Шумский, кандидат физико-математических наук, президент Российской ассоциации нейроинформатики, предлагает необычную оптику: вместо того, чтобы пугаться умных машин или боготворить их, он смотрит на ИИ как на живой организм, который проходит стадии развития – от младенчества к взрослению. Автор объясняет, почему людям необходимо «очеловечить» ИИ, воспитать его. Это философская и очень человечная книга для тех, кто хочет понять не только, как работает ИИ, а «как он становится собой».



**«КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА.
КАК ПРЕВРАТИТЬ ИДЕИ В ДЕНЬГИ»
(Джон Хокинс)**

Джон Хокинс – один из экономистов, сформулировавших концепцию креативной экономики. В 2000-е годы он понял то, что многие прочувствовали только сегодня: дизайн, сценарии, рекламные концепты, мемы, архитектурные эскизы, музыкальные биты – это не культурный довесок, а полноценный экономический ресурс. Книга учит не просто придумывать идеи, а выстраивать вокруг них бизнес-модели, защищать интеллектуальную собственность, понимать, почему одни творцы становятся миллионерами, а другие остаются в безвестности. Хокинс приводит реальные кейсы: от бродвейских мюзиклов до инди-игр и модных показов.



**«КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ ЭКОНОМИКИ.
КАК ЦЕННОСТИ ВЛИЯЮТ
НА КОНКУРЕНЦИЮ, ДЕМОКРАТИЮ
И БЛАГОСОСТОЯНИЕ НАРОДА»
(Александр Аузан)**

Александр Аузан, декан экономфака МГУ имени М. В. Ломоносова, пишет о социокультурной экономике – перспективном направлении в экономической науке. Ключевая мысль исследования – на благосостояние стран влияют не только ресурсы и технологии, но и культура: ценности людей, их поведенческие установки. Оказывается, уровень доверия в обществе, готовность к риску, уважение к чужому успеху или, наоборот, зависть – все это напрямую конвертируется в ВВП. Автор показывает, что экономика – это всегда про людей, их страхи, привычки и общие смыслы. Книга для широкого круга читателей и увлекает, как хороший детектив.



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:

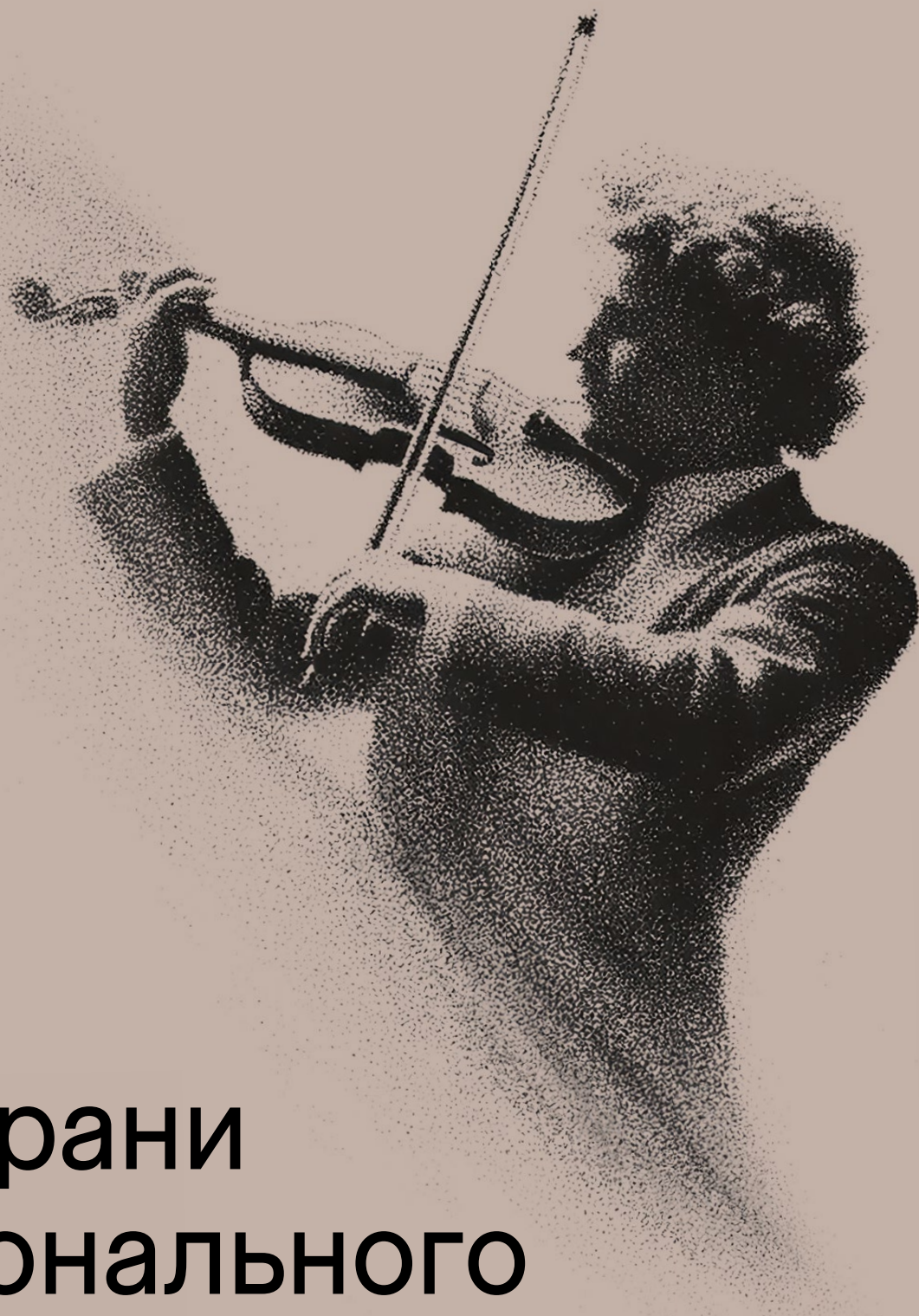
- Выбор бизнес-идеи
- Разработка бизнес-модели
- Анализ конкурентов и УТП
- Маркетинговая стратегия для бизнеса
- Организация системы продаж
- Бизнес-процессы
- Управление финансами
- Бизнес-презентация

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



Все грани персонального банковского обслуживания