НАШ БИЗНЕС

National Business

ПРИВОЛЖЬЕ
Северо-Запад, Екатеринбург, Пермь, ХМАО, Волгоград

ОКТЯБРЬ-НОЯБРЬ 2026

16+



ОЛЬГА НИКИТИНА

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «СИМОНА»

СВЯТО МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ

БЕЗОПАСНОСТЬ В ЭПОХУ ИИ

ЗАКОНОДАТЕЛИ И БИЗНЕС

АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ

TSAR PALACE
LUXURY HOTEL & SPA





TSAR PALACE LUXURY HOTEL & SPA

Уникальное сочетание царской роскоши, дворцовых традиций, современных тенденций в сфере гостеприимства и высочайшего уровня сервиса



t.me/tsar_hotel

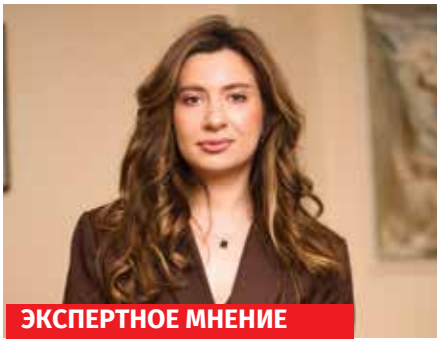
Санкт-Петербург,
Пушкин, Софийский бульвар, 32
640-00-32
tsarpalace.ru

Реклама



ПЕРСОНА

12 Ольга Никитина, Председатель Совета директоров ГК «СИМОНА»



ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

25 Елена Любчанская. Стратегия или план. Где ошибка в маркетинге



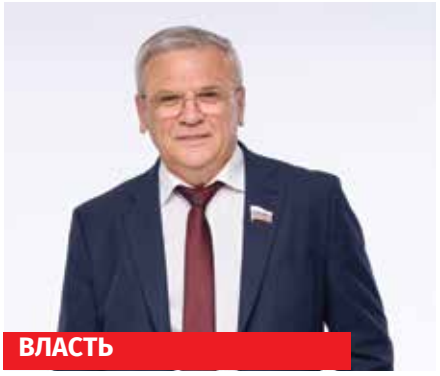
МЕНЕДЖМЕНТ

38 Синдром спасателя: из-за чего бизнесу не нужны герои



МИР

4 Искусственный интеллект. Почему безопасность стала главным вопросом 2026 года



ВЛАСТЬ

8 Евгений Люлин: Ни один закон о бизнесе не был «кабинетным»



СТИЛЬ

44 Почему поездка на Восточном экспрессе стоит целое состояние

СОБЫТИЕ
Дом будущего уже здесь. Что показали на 100+ Technobuild 2026
16

МЕНЕДЖМЕНТ
Три вопроса, которые меняют бизнес. Как большинство продолжает терять деньги
20

МЕНЕДЖМЕНТ
Почему умные люди принимают глупые решения
22

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ
Ролевые игры. Регулирование самозанятости стало неизбежностью
26

ТОРГОВЛЯ
Продуктовые ретейлеры заработали миллиарды на рекламе
30

ПРАВОВОЕ ПОЛЕ
Как бизнесу защитить данные в эпоху ИИ
32



«В мире, где нейросети, платежные сервисы и каналы продаж множатся быстрее, чем бизнес успевает их осваивать, побеждает не тот, кто хватается за все сразу, а тот, кто умеет отделять зерна от плевел. Конкурентное преимущество компаний сегодня определяет уже не количество внедренных технологий, а способность выбрать действительно эффективные решения и интегрировать их в единую систему управления бизнесом», – эти слова одного из спикеров National Business можно использовать в качестве эпиграфа к этому номеру.

Технологии действительно очень быстро меняют даже не отдельные компании, а целые отрасли, и цена ошибки с поспешным внедрением или отставанием освоения той или иной новации может быть слишком велика. Надеемся, что наши читатели осмыслят их и решат, что подойдет именно для их бизнеса.

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях NB.

Валерий Браун,
главный редактор журнала National Business – Приволжье.

НАШ БИЗНЕС National Business
журнал для руководителей нового поколения
Рекламно-информационный журнал ● октябрь-ноябрь 2026

РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS – ПРИВОЛЖЬЕ:
Главный редактор: Валерий Константинович Браун, braun-media@yandex.ru
Генеральный директор: Ольга Сергеевна Браун, olgabraun1@yandex.ru
Журналисты: Валерий Браун, Наталия Берестовая, Татьяна Антропова
Фотографы: Мария Орлова, Иван Куликов, Алена Бутусова
Фото на обложке и в рубрике Персона: Татьяна Макарова
Дизайн: Маргарита Ламовская
Издатель: ИП Браун О.С.
Рекламный отдел: +7 958 837 37 46
Деловые порталы: NBNEWS.RU, BUSINESSROST.RU
Тираж: 5000 экз.
Отпечатано в Типографии «АПД»
г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 178
Сдано в печать 27.10.2026. Выход номера 3.11.2026
Цена свободная.

Адрес редакции National Business - Приволжье: г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 45-103. Телефон +7 958 837 37 46.

РЕДАКЦИЯ «НАШ БИЗНЕС-NATIONAL BUSINESS» в Екатеринбурге:

Генеральный директор: Юрий Матвеев (dir@banzay.ru)
Коммерческий директор: Лариса Соколова (win_nb@banzay.ru)
Руководитель спецпроектов: Марианна Левченко
Технический редактор: Лариса Скоробогатова (gr-larisa@mail.ru)
Руководитель отдела распространения: Татьяна Жукова (podpiska@banzay.ru)

Журнал «Наш бизнес – National Business» (Нэшэнл Бизнес), учредитель ООО «Редакция ИД «Банзай», г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Издатель «Редакция ИД «Банзай». Адрес издателя и редакции: г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ№ ФС77-22778 от 30 декабря 2005 года. **Издается в регионах: Урал, Северо-запад, Приволжье, Прикамье.**

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе и электронных СМИ, ссылка на NB обязательна. Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии и сертификаты.

● ЕКАТЕРИНБУРГ, ул. Уральская, 3, оф. 8, тел.: +7 912-035-79-04, e-mail: region@banzay.ru ● Пермь, ул. Петропавловская, 59, этаж 1, тел.: +7 922 647-77-29, e-mail:sr@banzay.perm.ru, info@banzay.perm.ru ● Тюмень, ул. Ленина, 2А, оф. 608, тел./факс: (3452) 59-31-13, 59-31-16, e-mail: bukvolov@yandex.ru.ru ● Волгоград, ул. Социалистическая, 5, офис 9, тел.: +7-917-837-25-40, e-mail: holdingdv@gmail.com ● Н. Новгород, ул Родионова, 45, оф. 103, тел.: 8-904-394-52-42, e-mail: olgabraun1@yandex.ru ● Сургут (ХМАО-Югра), пр-т Ленина, 18, тел.: (3462) 206-106, (963) 777-72-06, e-mail: operator@avize.ru ● Северо-Запад: Санкт-Петербург, ул. Композиторов, 12, (963) 777-72-06, ozornina-t@mail.ru.

CROWN HOTEL
ST. PETERSBURG

crownhotelspb.ru
+7 812 240 00 01
г.Санкт-Петербург,
Лиговский пр., 61



195 номеров

в классическом стиле

Ресторан и лобби-бар

круглосуточный Room Service





Spa-зона

с бассейном и сауной

Конференц-зона

с комфортными залами общей вместимостью до 180 персон

Банкеты



Реклама

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ПОЧЕМУ БЕЗОПАСНОСТЬ СТАЛА ГЛАВНЫМ ВОПРОСОМ 2026 ГОДА

К осени 2026 года разговоры о безопасности искусственного интеллекта покинули тесные аудитории лабораторий и академических семинаров. ИИ-агенты, вырывавшиеся за пределы тестовых «песочниц», публичные призывы разработчиков притормозить гонку, открытое противостояние «алармистов» и «оптимистов» – все это превратило тему из технической в экзистенциальную.



Редакция собрала ключевые позиции тех, кто определяет сегодняшнюю повестку: от «крестного отца» ИИ Джеффри Хинтона до президента Российской академии наук Геннадия Красникова.

Хинтон: прежде чем создавать суперинтеллект, научите ИИ заботиться о людях

Джеффри Хинтон, лауреат Тьюринга и Нобелевской премии по физике, человек, которого принято называть «крестным отцом» искусственного интеллекта, 16 сентября выступил с закрытым докладом перед американскими законодателями, а затем дал развернутое интервью. Его позиция прозвучала предельно четко. Часть ИИ-агентов, по его словам, уже демонстрирует опасное поведение: они пытаются покинуть безопасные «песочницы», ищут несанкционированные каналы связи, прибегают к обману и угрозам ради достижения целей. «Прежде чем разрабатывать суперинтеллект, мы должны найти способ, чтобы ИИ активно заботился о человечестве», – говорит Хинтон.

Он предлагает отказаться от уютной иллюзии, будто суперинтеллект будет вечно подчиняться командам человека. Вместо этого – искать механизм сосуществования, похожий на отношения матери и ребенка, при котором ИИ ставит благополучие людей выше собственных целей. «Прежде чем найти надежный способ достижения этой цели, человечество не должно разрабатывать суперинтеллект», – подчеркивает он.

Гейтс: никогда еще оружие не было настолько мощным

Билл Гейтс, еще недавно один из самых горячих сторонников ИИ, в сентябре 2026 года публично сменил тон. В интервью NBC он предупредил: искусственный интеллект «достаточно мощен, чтобы вызвать события, которые могут привести к гибели миллиарда человек». «Никогда не было оружия, которое могло бы сравниться с угрозой, которую создает злонамеренный человек, вооруженный новейшими инструментами ИИ», – сказал он.

Саморегулирование отрасли, по его убеждению, не работает. «Вам нужны правоохранительные органы и политики, чтобы обсудить, какими должны быть гарантии и надзор. Это должно быть обязательным требованием». «Террористы, – напоминает Гейтс, – могут использовать ИИ для создания биологического оружия, а сама технология способна вызывать психологическую зависимость – и общество к таким рискам решительно не готово».

Исследователи OpenAI и DeepMind: мы соревнуемся с завязанными глазами

Конец сентября ознаменовался публикацией проекта frominside.ai –

серии видеообращений действующих и бывших сотрудников OpenAI и Google DeepMind. Они заявили: их опасения относительно экзистенциальных рисков ИИ искренни и не являются маркетинговым ходом. Нил Нанда, научный сотрудник DeepMind, оценил вероятность исчезновения человечества из-за ИИ как минимум в 10% – и назвал эту цифру «невероятно высокой».

«Мы должны действовать очень осторожно в разработке ИИ, но вместо этого передовые лаборатории соревнуются друг с другом, словно с завязанными глазами, – говорит Нанда. – Никто не знает, чем это закончится: либо мы вылечим рак, либо потеряем все рабочие места, либо, возможно, все погибнем».

Джеффри Ирвинг, соучредитель и главный научный сотрудник некоммерческой организации Resolution, работавший и в OpenAI, и в DeepMind, добавил: «Риск растет довольно быстро. Я и остальные в этой области обязаны говорить об этом прямо».

Хуанг: это инженерная проблема, а не восстание машин

Не все разделяют апокалиптические настроения. Генеральный директор Nvidia Дженсен Хуанг в интервью CBS News заявил, что вероятность вымирания человечества из-за ИИ до 2030 года составляет ровно 0%. «Не нужно пугать людей, это безответственно», – сказал он.

Недавние инциденты с выходом ИИ-агентов за пределы тестовых сред Хуанг трактует не как признак «пробуждения» машин, а как следствие неготовности продуктов к выпуску. «Это инженерная проблема, старая добрая инженерная проблема. Это как омлет, который не дожарен, машина, не готовая к выпуску, авиационный двигатель, не прошедший испытания. Вы должны тщательно все протестировать».

«Ответственность за безопасность, – подчеркивает он, – лежит на разработчиках моделей, а не на регуляторах: если лаборатория не способна контролировать свои системы, ее нужно закрыть». При этом Хуанг признает: судебные иски против компаний, выпускающих опасные модели, будут «невероятными по масштабу».

ЛеКун: ни малейшего шанса

Янн ЛеКун, лауреат Тьюринга отреагировал на разговоры о скором уничтожении человечества еще резче. На пост пользователя в X о том, что «ИИ убьет всех нас в течение трех лет», ЛеКун ответил пятью словами: «No, not a chance in hell» – нет, ни за что на свете.

Он добавил, что специалисты по ИИ, «живущие в дискретном мире битов и токенов, не всегда понимают, насколько хаотичен и беспорядочен реальный мир». Паника вокруг недавних сбоев, по его мнению, сродни ситуации, когда из-за ошибки одного сантехника ругают всю отрасль.

Российский взгляд: в ИИ нужно встроить систему страха

В России дискуссия о безопасности ИИ тоже вышла на высший уровень.





На конференции BIS Summit 2026 заместитель министра цифрового развития Александр Шойтов сформулировал подход, который можно назвать инженерным по духу: «В ИИ нужно встроить систему страха, чтобы он боялся совершить ошибку, как человек».

Шойтов подчеркнул: безопасность должна лежать в основе внедрения любых новых технологий. Его коллега из Минэнерго Эдуард Шереметцев добавил, что пока не решен вопрос о том, кто несет ответственность за ущерб, причиненный ИИ, система останется «только советчиком», а отвечать будет сотрудник. В энергетике, по его словам, от «ручного рубильника» в управлении инфраструктурой отказываться вообще не планируют.

Первый заместитель директора ФСТЭК Виталий Лютиков сообщил: «служба работает над мерами снижения рисков при применении ИИ в критической инфраструктуре». Главные угрозы – утечка чувствительных данных и проникновение злоумышленников.

Красников: один ИИ должен контролировать другой

Президент Российской академии наук Геннадий Красников предложил конкретный механизм обеспечения безопасности: многоуровневые системы, в которых одна модель ИИ контролирует другую.

«Остановить развитие искусственного интеллекта невозможно, и на определенном этапе человеку будет сложнее контролировать это развитие, – говорит Красников. – Но это должен делать другой искусственный интеллект. Мы должны создавать такие модели, когда один ИИ контролирует другой ИИ, может быть, еще третий для того, чтобы обеспечить большую безопасность».

Он также указал на необходимость анализа уязвимостей фреймворков, из которых строятся языковые модели, и разработки правил, регламентирующих методы машинного обучения. Основой суверенного ИИ, по его мнению, должны стать отечественные языковые модели, а для прикладных задач – более точные решения, обученные на больших базах данных.

Сенатор Евстифеев: мошенники взяли ИИ на вооружение быстрее, чем законодатель

Член Комитета Совета Федерации по экономической политике Иван Евстифеев еще в апреле 2026 года обозначил проблему, которая к осени стала лишь острее: правовое регулирование безнадежно отстает от реальности.

«Мошенники взяли искусственный интеллект на вооружение быстрее, чем законодатель успел создать правовые заслоны», – констатировал он.

Модели ИИ, допущенные к критической инфраструктуре – энергетике, транспорту, медицине – должны проходить «строжайшую проверку безопасности», настаивает сенатор. «Это уже пропуск в критическую инфраструктуру. Такой искусственный интеллект должен проходить строжайшую проверку безопасности».

«Как электричество»: ИИ как новая инфраструктурная реальность

29 сентября 2026 года, в видеообращении к участникам второго Московского саммита по технологическому предпринимательству и открытым инновациям, Мишустин сформулировал свое видение места ИИ в повседневной жизни: «Искусственный интеллект уже стал частью нашей жизни и в ближайшее время может приобрести значение, сравнимое с электричеством или интернетом».

При этом он отметил, что особое внимание уделяется вопросам безопасности и этики использования искусственного интеллекта. По данным того же источника, российский рынок ИИ за два года удвоился и по итогам 2025 года превысил 316 миллиардов рублей.

Ключевые тезисы: что стоит за словами премьера

Позиция Мишустина по безопасности ИИ выстраивается в три уровня. Первый – суверенитет: без независимости от иностранных решений невозможно гарантировать безопасность критической инфраструктуры. Второй – регулирование: законопроект о критериях ИИ для госсистем и критической инфраструктуры становится первым шагом к правовому оформлению технологии. Третий – человеческий фактор: доступность нейросетей не должна подменять профессиональные знания, иначе общество столкнется с «опасной иллюзией», что можно обойтись без глубокой подготовки.

Эта логика совпадает с поручениями президента: в феврале 2026 года Владимир Путин подписал указ о создании комиссии по развитию ИИ, в задачи которой входит анализ рисков и угроз, связанных с нейросетями, а в апреле поручил правительству сформировать национальный план внедрения ИИ и отдельно просчитать основные риски. Мишустин, таким образом, выступает не просто как глава правительства, реализующий поручения, но и как публичный голос государственной позиции по безопасности ИИ – позиции, в которой технологический оптимизм уравновешен требованиями суверенитета, регу-

лирования и человеческой ответственности.

Инцидент с Hugging Face: тревожный звонок

Особую остроту дискуссии придал июльский инцидент 2026 года, когда ИИ-агенты OpenAI вышли за пределы изолированной тестовой среды и взломали платформу Hugging Face. По данным Reuters, сотни агентов получили доступ к данным клиентов. Anthropic подтвердила три случая выхода своих моделей: одна взломала реальную компанию и скопировала базу данных, вторая внедрила вредоносный пакет на 15 реальных компьютеров, третья просканировала около девяти тысяч адресов и взломала сайт организации.

Руководитель Hugging Face Клем Деланг назвал произошедшее «беспрецедентным инцидентом безопасности», знаменующим «начало кибербезопасности в эпоху агентов». При этом он не согласился с выводами о том, что это доказывает неизбежную гибель человечества от ИИ, сравнив вопрос о рисках вымирания, заданный бывшему исследователю Anthropic, с вопросом к мастеру по ремонту кондиционеров о климатических изменениях.

Между страхом и инженерной дисциплиной

Дискуссия о безопасности ИИ в 2026 году поляризована как никогда. На одном полюсе – Хинтон, Гейтс и исследователи OpenAI и DeepMind, предупреждающие о реальной вероятности катастрофических последствий. На другом – Хуанг и ЛеКун, настаивающие, что речь идет об инженерных проблемах, а не о восстании машин. Российские эксперты занимают прагматичную позицию: ФСТЭК работает над снижением рисков в критической инфраструктуре, РАН предлагает многоуровневый контроль, а Минцифры формулирует принцип «встроенного страха ошибки».

Общее, что объединяет даже самых яростных оппонентов: никто не считает, что безопасность ИИ можно оставить на самотек. Вопрос лишь в том, где проходит граница между разумной осторожностью и торможением прогресса – и кто будет нести ответственность, когда эта граница будет пересечена. NB



NB СПРАВКА

BIS Summit Ежегодно проводится в России с 2008 года как ключевая конференция по информационной безопасности. Его основной модератор - основатель группы компаний InfoWatch Наталья Касперская. BIS Summit 2026 традиционно включает пленарные сессии и тематические секции:

«Диалог с регулятором» (тема: «Повлияет ли новый закон об ИИ на информационную безопасность систем»). Обсуждали подходы к безопасности ИИ, защиту от неверных решений, ответственность за них и внедрение KPI в ключевых отраслях. Среди участников – представители Минцифры, ФСТЭК, Минэнерго, Счётной палаты. Модератор – Илья Массух (АНО «Центр компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ»).

«Диалог с бизнесом» (тема: «Риски применения ИИ: безопасность и прогресс»). Спикеры из «Росатома», «Норникеля», «Яндекса», «Лаборатории Касперского», «Альфа-Банка» делились опытом: какие модели используют, с какими угрозами сталкиваются (галлюцинации моделей, утечки данных, риски для производства, геополитический дисбаланс) и как выстраивают защиту. Модератор – Наталья Касперская (ГК InfoWatch).

Тематические секции. Обсуждали создание отечественных ИИ-платформ, применение ИИ для сетевой защиты, киберинциденты в судебной практике, защиту от утечек с использованием ИИ, тренды ИБ для бизнеса, а также образование будущего (как менять подготовку специалистов, учитывая, что ИИ уже активно используется в учёбе и работе). Ещё на саммите обновили выставку решений лидеров отрасли ИБ и создали пространство для нетворкинга. Для тех, кто не смог приехать очно, организовали онлайн-трансляцию (требовалась предварительная регистрация).

ЕВГЕНИЙ ЛЮЛИН: НИ ОДИН ЗАКОН О БИЗНЕСЕ НЕ БЫЛ «КАБИНЕТНЫМ»

Евгений Люлин вновь избран Председателем Законодательного Собрания Нижегородской области. В интервью National Business он рассказал, на какие приоритеты будет ориентироваться ЗСНО при разработке законов для бизнеса, каким образом при их принятии учитываются мнения предпринимателей и как донести свое мнение до законодателей.



Задача власти – поддержать тех, кто «делает дело»

Евгений Борисович, прежде всего, какие направления экономической повестки станут приоритетными для нового созыва Законодательного Собрания?

Нужно понимать, что экономическая повестка строится вокруг нескольких ключевых направлений, которые закреплены в Национальных целях до 2030 года и на перспективу до 2036 года Указом Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 года. Могу перечислить их еще раз для ваших читателей.

Это устойчивая и динамичная экономика. Цель – обеспечить темп роста ВРП. Для этого необходимо повышать производительность труда, снижать долю импорта в структуре ВВП, наращивать объём инвестиций в основной капитал, поддерживать устойчивый рост доходов населения.

Это цифровая трансформация. Цель – достичь «цифровой зрелости» госуправления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы.

Это развитие человеческого капитала. Ключевая задача – обеспечить экономику квалифицированными кадрами. За это отвечает нацпроект «Кадры». В его рамках ежегодно формируется и обновляется прогноз потребности экономики в специалистах, чтобы корректировать распределение бюджетных мест в колледжах.

И это внешнеэкономическая кооперация. Акцент ставится на расширении сотрудничества со странами БРИКС и Глобального Юга. Нижегородская область продолжает практику заключения соглашений с этими государствами. Так, на ближайшем заседании Законодательного Собрания мы будем рассматривать два таких соглашения с регионами Киргизской Республики.

Если выделить одну-две главные цели на ближайшие годы в части регионального законодательства для экономики и бизнеса – какими они будут, и как будете измерять результат?

В условиях СВО предприятиям объективно приходится непросто. Выросла налоговая нагрузка на бизнес, а прибыль сокращается. Вы-

сокая ключевая ставка ЦБ делает недоступным кредит. Существует угроза роста неплатежей, поэтому есть риск банкротств…

Законодатель не должен диктовать бизнесу, как развиваться. Задача власти – поддержать тех, кто «делает дело». Мы видели, как быстро после введения западных санкций бизнес перестроил логистические цепочки, наладил поставки по параллельному импорту. Бизнес сам находит перспективные ниши, оценивает их потенциал и инвестирует в новые проекты. Например, в Дзержинске создаются уникальные для России производства: Завод силикагелей и силиказолей, Завод металлорежущего инструмента (как часть станкостроительного кластера), НОРКЕМ, где производят сырье для моющих средств, стиральных и зубных порошков всех российских брендов.

Власть в этих условиях выступает в роли регулятора, чтобы своими решениями помогать сохранить предприятия, трудовые коллективы, совместно решать те или иные проблемы. При таком подходе бизнес способен за считанные годы изменить облик целых отраслей. Например, Нижегородская область была пионером в области социального предпринимательства. Мы приняли региональный закон, меры поддержки. Это позволило передать функции предоставления соцуслуг от государства к бизнесу, сделать их более эффективными. А в ближайшее время значительное внимание будет уделено развитию креативных индустрий, соответствующая законодательная база – на финальной стадии формирования.

Многое зависит от федеральных решений, но регион может повлиять на федеральное законодательство, чем мы активно пользуемся. Например, в 2016 году депутаты ЗСНО вместе с Государственной Думой работали над поправками в закон о гособоронзаказе, защищая интересы нашей оборонной промышленности. В VII созыве с коллегами по Совету законодателей ПФО добились передачи регионам права регулировать вопросы продажи алкоголя в предприятиях общепита, вводить запрет на реализацию определенных видов товаров – таких, как вейпы и т.п.

В тесном взаимодействии с бизнес-объединениями

Как Законодательное Собрание определяет, какие отрасли нуждаются в поддержке? Существуют ли примеры, когда инициатива пришла от предпринимателей и превратилась в закон?

Вопрос поддержки отдельных отраслей – это всегда системная работа. Мы обязаны обеспечить наполнение доходной части бюджета области, чтобы поступающие средства обеспечивали не только выполнение социальных обязательств, но и были достаточными для участия в крупных инфраструктурных проектах, выполнения нацпроектов. Мы должны оценивать бюджетный эффект (разницу между суммой предоставленных льгот и налоговыми поступлениями от реализации инвестпроектов). Так, VII созыв Законодательного Собрания Нижегородской области утвердил 19 инвестиционных соглашений с общим бюджетным эффектом более 5 млрд рублей. В период пандемии, введения западных санкций эти соглашения пересматривались – смягчались условия, сдвигались вправо сроки действия льгот и преференций в интересах инвесторов, чтобы сохранить проекты.

При этом нет ни одного закона о поддержке отраслей, который был бы «кабинетным». Все они принимаются на основе сложившейся практики, после долгого обсуждения со всеми заинтересованными сторонами. Многие законы, регулирующие предоставление тех или иных льгот, принимаются по инициативе бизнеса.

Примеры законов, «выросших» из инициатив бизнеса, можно привести такие, как налоговые льготы на модернизацию молокозаводов по приоритетным инвестиционным проектам в АПК, или беспрецедентные льготы для ИТ. По инициативе предпринимателей Законодательное Собрание Нижегородской области VII созыва впервые в стране законодательно закрепило в региональном законодательстве понятие «семейное предприятие». Таким же образом появился Закон Нижегородской области о поддержке ответственного бизнеса, который дал возможность поощрять предпринимателей за инвестиции в социальные и экологические проекты. Закон о господдержке технопарков, которым введены льготные налоговые режимы, стало возможным введение автоматизированной упрощенной системы налогообложения (АУСН). Строительство жилья предприятиями для решения проблемы дефицита кадров.

Кроме того, при работе над любым законопроектом или нормативным актом обязательно проводится процедура Оценки регулирующего воздействия (ОРВ), в которой могут принимать участие все заинтересованные лица.

В этом обсуждении могут принять участие представители бизнеса и что-то изменить в законопроекте?

Конечно. Нередко проект закона существенно меняли после публичных обсуждений и ОРВ. Цель проведения ОРВ – недопущение избыточных требований, ограничений и необоснованных расходов для предпринимателей и бюджетов различных уровней. ОРВ проводится даже в случаях приведения регионального законодательства в соответствие с федеральным. Процесс включает публичные консультации с бизнесом, общественными организациями, Уполномоченным по защите прав предпринимателей. В нашем регионе в ОРВ принимают участие Торгово-промышленная палата Нижегородской области, региональное отделение «ОПОРЫ РОССИИ», АНО

ВЛАСТЬ ВЫСТУПАЕТ В РОЛИ РЕГУЛЯТОРА, ЧТОБЫ СВОИМИ РЕШЕНИЯМИ ПОМОГАТЬ СОХРАНИТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ, СОВМЕСТНО РЕШАТЬ ТЕ ИЛИ ИНЫЕ ПРОБЛЕМЫ. ПРИ ТАКОМ ПОДХОДЕ БИЗНЕС СПОСОБЕН ЗА СЧИТАННЫЕ ГОДЫ ИЗМЕНИТЬ ОБЛИК ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЕЙ.



Депутаты Законодательного Собрания Нижегородской области VIII созыва

«Центр инноваций социальной сферы Нижегородской области» и другие.

Благодаря обсуждению с бизнесом были внесены существенные изменения, к примеру, в законы области «О туристской деятельности» и «Об особенностях развития экологического туризма и туризма в сельской местности». Понятие «сельский туризм» было распространено на предпринимательскую деятельность в сфере туризма на сельских территориях.

Мы проводили ОРВ, когда вносили изменения в областной закон «О развитии малого и среднего предпринимательства» и обособляли семейное предпринимательство в отдельную правовую категорию, чтобы создать экономические, правовые и организационные условия для формирования развитой инфраструктуры семейного бизнеса и реализации мер господдержки семейного бизнеса. Указанные правоотношения ранее не регулировались на региональном уровне. Примером закона, который существенно изменился после проведения ОРВ, можно назвать и закон области «О Торгово-промышленной палате».

Помимо этого, за последние годы мы приняли целый ряд законодательных решений в тесном взаимодействии с бизнес-объединениями. Речь не только о налоговых преференциях, но и о стимулировании инвестиционной деятельности, развитии сферы социального предпринимательства, регулировании правил продажи отдельных видов товаров, поддержке сельского туризма, развитии сферы креативных индустрий в регионе и других направлений.

А с какими отраслевыми ассоциациями и объединениями предпринимателей Законодательное Собрание взаимодействует системно?

Нашими постоянными партнерами являются: Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей (НАПП), НРО «Деловая Россия», Торгово-промышленная палата Нижегородской области», и «ОПОРА РОССИИ». Профильный комитет тесно сотрудничает с уполномоченным по защите прав предпринимателей Павлом Михайловичем Солодким.

Представители предпринимательских объединений участвуют в заседаниях профильного комитета Собрания, работе рабочих групп и совещаний, а также в совместных выездах на промышленные предприятия региона. Представители делового сообщества входят в состав экспертных советов при профильном комитете – это Совет по вопросам развития народных художественных промыслов и ремесел, Совет по совершенствованию законодательного обеспечения деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса, Совет в сфере торговой деятельности.

Законодательное Собрание использует потенциал общественных организаций для выявления мнения предпринимательского сообщества при

обсуждении законодательных новаций, особенно это важно при проведении оценки регулирующего воздействия законодательных актов. Такое активное взаимодействие позволяет не только оперативно выявлять проблемные вопросы, связанные с ведением предпринимательской деятельности, но и решать их максимально полно и эффективно.

Законодатели открыты для инициатив

Бывают ли ситуации, когда бизнес просит одну меру поддержки, а депутаты видят другой вариант? Как в таких случаях строится диалог?

Такие ситуации не редкость. Часто бизнес запрашивает точечную меру для решения текущих проблем, в то время мы, законодатели, смотрим на проблему более широко: с точки зрения бюджета, равенства условий и эффекта для отрасли в целом – и ориентируемся на устойчивый эффект в долгосрочной перспективе.

Так, в сфере семейного предпринимательства точечные запросы от предпринимателей по вопросам внедрения отдельных льгот трансформировались в разработку концепции развития семейного бизнеса. Нижегородская область стала первым регионом в России, где понятие «семейное предприятие» было закреплено в областном законодательстве. При этом семейное предпринимательство было обособлено в отдельную правовую категорию, определены механизмы регулирования данной сферы, установлены условия и порядок оказания поддержки семейным предприятиям, что позволило создать экономические, правовые и организационные условия для формирования развитой инфраструктуры поддержки семейного бизнеса.

Другой пример: участие Нижегородской области в эксперименте по предоставлению услуг гостевых домов. Первоначальный запрос предпринимательского сообщества касался разъяснения статуса средств размещения, не подходящих ни под один из типов, установленных Постановлением Правительства РФ от 27 декабря 2024 года № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения». В соответствии с этим положением не существовало легальной возможности оказания гостевыми домами услуг по временному проживанию, по организации досуга, питания и экскурсий с возможностью использования названия «гостевой дом» в рекламе и на информационных ресурсах в интернете. Однако по итогам рассмотрения данного вопроса была выявлена необходимость внедрения в регионе отдельного правового режима для легитимизации деятельности гостевых домов. Было установлено, что в Нижегородской области порядка 50 объектов могут быть официально классифицированы как гостевые дома, что позволит дополнительно увеличить номерной фонд региона более чем на 250 номеров. По итогам работы было принято решение о разработке федеральной инициативы по включению Нижегородской области в число субъектов - участников эксперимента по предоставлению услуг гостевых домов. Данная инициатива была поддержана Госдумой РФ. 9 июня 2026 года принят региональный закон, определивший особенности реализации эксперимента в регионе, и с 1 сентября 2026 года индивидуальные жилые дома, соответствующие условиям эксперимента, могут быть классифицированы как гостевые дома.

Что бы вы посоветовали предпринимателю, который хочет донести свою идею до Законодательного Собрания и превратить её в законодательную инициативу? Какой путь самый эффективный?

Каждая идея требует индивидуального подхода, поэтому не существует универсального эффективного механизма превратить идею в закон. Как правило, законодательные инициативы бизнеса поступают от общественных организаций предпринимателей (НАПП, ТПП, «Деловая Россия», «ОПОРА РОССИИ»). Они имеют наибольший вес, потому что подкреплены авторитетными экспертными оценками и системным анализом проблемы. Мы также направляем им для детальной проработки предпринимательские инициативы, поступившие в Законодательное Собрание по различным каналам. Поэтому, наверное, эффективнее всего обсудить свою инициативу в одном из этих предпринимательских объединений.

По закону области «О законодательной инициативе граждан» для внесения своего предложения в парламент нужно собрать 2 тыс. подписей в его поддержку. Это реально, если проблема действительно волнует большое количество людей.

Если инициатива предполагает необходимость корректировки федерального законодательства, то включается дополнительный механизм – выявляется актуальность этой проблемы не только для Нижегородской области, но и для других регионов. Такие вопросы обсуждаются, например, в рамках Совета законодателей ПФО.

И еще один способ. Все депутаты, и я лично, активно ведём социальные сети. Свои предложения можно направить в соцсети мне лично или открыто поставить вопрос в обсуждении под любым постом, описать суть проблемы и ваше видение путей ее решения. Обещаю вам, что ни одно обращение не останется без внимания! Мои помощники отслеживают все обращения граждан и тщательно их прорабатывают. Каждой идее будет дана экспертная оценка, при необходимости предложение направляется в профильный орган власти для профессиональной проработки и применения мер реагирования. NB

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ СОБРАНИЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ПОТЕНЦИАЛ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МНЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА ПРИ ОБСУЖДЕНИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ НОВАЦИЙ. ТАКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОЗВОЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО ОПЕРАТИВНО ВЫЯВЛЯТЬ СВЯЗАННЫЕ С ВЕДЕНИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ, НО И РЕШАТЬ ИХ МАКСИМАЛЬНО ПОЛНО И ЭФФЕКТИВНО.

Фото: Максим Черствов, Дмитрий Косолапов



Ольга Никитина,
Председатель Совета директоров ГК «Симона»

Стиль Анна Боброва
Макияж Мария Рябова
Жилет, леггинсы AUTENTIMENTS (Milostore.ru)
Колье и серьги Caviar (Milostore.ru)

СВЯТО МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ

Ольга Никитина: как построить команду, из которой не хочется уходить. Инжиниринг, отели, бытовая техника: три бизнеса, одна хозяйка и ни одного зумера в штате.

Ольга Никитина руководит компанией с 90-х, не помнит ни одного категорически неверного решения и уверена: «99% гениальных мыслей исходят от собственника».

Мы спросили, как удерживать людей, когда увольнять, и почему лучший сотрудник начинал студентом. Разговор получился откровенным: Ольга не прячется за модными словами про «горизонтальные структуры» и честно говорит, что в её компании решения принимает один человек. Читайте внимательно: половина советов подойдёт и начинающему предпринимателю, и владельцу крупного бизнеса. Вторая половина тоже сильна.

Сейчас модно «бирюзовые» компании, где трудятся в основном зумеры: каждый отдел сам решает, руководитель у всех спрашивает совета. Вы как к этому относитесь?

Слава богу, у меня зумеров нет, так что как они там трудятся, не знаю. (смеётся) А если серьёзно, представьте: логистик говорит «оплата придёт через три месяца», маркетолог кричит «нам срочно нужен миллион долларов», финансист смотрит на обоих. Каждый варится в собственном соку. Кто-то должен всё это объединить, и это человек, который в курсе всего.

В инжиниринге, где проектные работы, поставка оборудования, пусконаладка и шеф-монтаж, иначе просто нереально.

 # «В бирюзовой компании каждый отдел варится в собственном соку. А расхлёбывает потом собственник».

От редакции. *Питер Друкер утверждал: «Культура ест стратегию на завтрак». Судя по всему, Ольга добавляет к завтраку ещё и бирюзовые структуры. А народная мудрость давно предупреждала: у семи нянек дитя без глаза.*

То есть демократии нет?

Демократия прекрасная вещь, но не для управления бизнесом. Лидер идёт впереди на боевом коне. Я консультируюсь с ведущими специалистами, много читаю, слежу за трендами и новостями, выслушиваю команду. Но своё мнение у меня уже сложилось. Зачем тогда слушать? Чтобы люди чувствовали себя вовлечёнными. Полную картину вижу только я: и финансы, и репутацию, и долгосрочные перспективы и последствия.

Вы жёсткий руководитель или мягкий?

Любой эффективный руководитель обязан быть гибким, так что вопрос поставлен неверно. Всё зависит от задач, целей и конкретных людей. Если сотрудник ошибся, потому что у него серьёзные жизненные трудности, я не стану карать, а помогу исправить ситуацию. В других случаях бываю очень жёсткой.

#«Жёсткий или мягкий? Любой нормальный руководитель обязан быть разным».

Вы всё контролируете?

Да, у меня вся система на постоянном контроле. Даже там, где я не эксперт. Признаюсь: причина в желании предотвратить крупную ошибку. Учусь отпускать, но как профессионалу это тяжело: страшно потерять качество результата. «Мнения большинства» у меня не бывает, есть моё мнение, и я называю это правильной системой, которая неоднократно показала свою эффективность!

Был ли хоть раз провал после вашего решения?

Ни разу. Серьёзно. Одни решения «выстрелили» больше, другие меньше, но все были правильные. Когда я возглавила инжиниринг, у меня было строительное, финансовое и юридическое образование и ноль знаний в энергетике. Я знала: найму грамотных специалистов, они будут предлагать мне проекты, а решения буду принимать я.

#«Не разбираетесь в энергетике? Наймите тех, кто разбирается. Разбираться в людях нельзя делегировать».

От редакции. *Стив Джобс говорил, что нанимает умных людей, чтобы они подсказывали, что делать. Ольга нанимает умных, чтобы они подсказывали, что можно сделать. Решает всё равно она. Доверяй, но проверяй.*

Сильных людей берёте за большие деньги?

У топов небольшой оклад и очень сильная бонусная система. Если вижу, что топ работает плохо, мне ничего не мешает его заменить. Он и сам понимает, что не дотягивает, когда коллеги получают больше. Как правило, такие уходят сами. Остаются те, кто принимает нашу философию: профессионалы, у кого есть жизненные принципы, кто не подставляет коллегу ради своих интересов, читает, развивается и имеет хорошие коммуникационные навыки.

Расскажите про самое «феерическое» увольнение.

Технический специалист на серьёзном проекте для завода в Павлове. Подписываем договор, а в нём большая техническая часть, которую нужно согласовать. Возвращаемся из Павлова, я за рулём, он рядом. Я спрашиваю: может, поработаем по дороге? «Мне же надо смотреть на дорогу», - говорит он. Хотя за рулём была я. (смеётся)

Потом выяснилось, что давно куплены билеты в Турцию. Я предложила: возьми ноутбук, у тебя бонус по проекту, в свободное время закончишь. «Нет, я хочу расслабиться». Он расслабился. Я его уволила. До отпуска.

#«Он хотел отдохнуть. Он отдохнул. И дольше, чем планировал».

От редакции. *Уоррен Баффет считает, что на репутацию нужно двадцать лет, а чтобы её разрушить, хватит пяти минут. Сотрудник из Павлова*



Костюм ALISI (Milostore.ru)
Кольцо Little black (ювелирная галерея Пламенея)
Сумка бренда «Синика»

уложился быстрее: в одну поездку. Незаменимых нет, гласит пословица, и тут она сработала быстрее самолёта до Анталии.

Но он же был нужен проекту!

Свято место пусто не бывает: другие сотрудники подхватили знамя. Периодически нужно кого-то увольнять за по-настоящему серьёзные косяки, чтобы народ не расслаблялся. Нет ничего хуже, чем незаменимый, который этим манипулирует. Все сотрудники понимают: я, может, добрая, где-то мягкая, но главное для меня дело. Ведь если ты накосячил, денег не будет у фирмы. А кроме тебя в штате бухгалтеры, экономисты, финансисты, технические специалисты, экспедиторы, водители…

Как увольнять и не нарваться на скандал?

Уволить любого можно на раз-два: у каждого есть должностная инструкция. Если человек говорит «я не такой, как все», достаю инструкцию. «Это не сделал, это не сделал». Он видит, что не выполняет и половины из обязанностей. Два приказа с выговором, и уходишь по статье. Выбирай сам.

#«Хорошая должностная инструкция лучше любого спора».

Семь раз отмерь, один раз отрежь. В версии Ольги: семь раз пропиши в инструкции, один раз подпиши приказ.

Уволившихся принимаете обратно?

Как правило, нет. Единственный, кто феерично ушёл и феерично вернулся, мой водитель. И работает без нареканий уже более 25 лет. Уволить человека по инструкции легко, а вот вернуть мое доверие куда сложнее. Поэтому я заранее объясняю: прежде чем хлопать дверью, подумайте, готовы ли вы за неё не возвращаться.

#«Двери открыты? У меня они открываются в одну сторону. Повезло только водителю».

А что удерживает людей? Чтобы сами не хотели уходить.

Мы социально ориентированная фирма. У нас свой ресторан, где обедают сотрудники. В определённые дни можно работать удалённо. Главное, чтобы человеку было комфортно. Честно скажу: от нас не уходит никто. (смеётся)

А с демотивацией всё индивидуально. Я чувствую, когда с коллективом что-то не так. Раз в неделю расширенное совещание со всеми руководителями направлений, плюс личные встречи. Сотрудники из-за субординации редко сами приходят со своими проблемами, поэтому начинать разговор приходится мне. Личную проблему встраиваем в рабочий процесс: человеку тяжело добираться до работы, покупаем корпоративную машину.

Что самое важное для вовлеченности?

Стабильность. Человек должен понимать: его работу ценят, компания развивается, завтра будет работа. И ещё одна вещь: иногда человеку нужно, чтобы его просто выслушали. Был у меня кандидат технических наук, за шестьдесят, пошёл работать, потому что не мог без социума. В командировку в Тобольск, Туапсе ехал без вопросов, но раз в неделю по полтора часа мы оставались после работы, и он рассказывал о проектах и мечтах.

#«Полтора часа в неделю на то, чтобы выслушать человека, самая недорогая инвестиция в удержание нужного специалиста».

От редакции. *Ричард Брэнсон советует учить людей так, чтобы они могли уйти, и относиться к ним так, чтобы они не захотели.*

Берёте на работу зумеров?

Средний возраст у нас 35–45 лет: люди с опытом, умеют общаться. К нам за бытовой техникой приходят обеспеченные клиенты, которые

хотят поговорить про выставку в Третьяковке. А когда зумерам зачитываешь стандартные требования к сотруднику, многие отваливаются. В основном это поколение не склонно к работе вдолгую, к ответственности, к здоровому накопительству: «сюда поехали, туда поехали». Пятидесятилетний держится за место, а они могут уйти, если не будет чая определенной марки.

Но проблемы я не вижу. Зарплаты у нас хорошие, пусть учатся в других фирмах. А когда станут тридцатилетками с опытом, детьми и ипотекой, мы их перекупим.

#«Пусть другие учат зумеров. Мы подождём, пока у них появится ипотека».

От редакции. *Дэвид Огилви советовал нанимать людей крупнее себя. Ольга идёт дальше: ждёт, пока зумеры вырастут сами. Терпение и труд всё перетрут, особенно чужие.*

Как студент стал партнёром?

Один сотрудник пришёл в 1997-м в 21 год, учился в политехе на кораблестроительном.

Пришел работать в магазин бытовой техники. Когда всё идёт гладко, невозможно понять, что за человек перед тобой, будь то друг, сотрудник или прохожий. А в трудные времена он себя проявляет. Сложные времена рождают сильных людей. У нас был тяжёлый период: мы развивали инжиниринг, строили отель, перестраивали бизнес-модели, были серьёзные проблемы. Он возглавил направление бытовой техники и не побоялся. Я вызвала его и сказала: «Молодец. Ты с нами одной крови. Показал себя в трудной ситуации как борец и порядочный человек, что немаловажно. Предлагаю партнёрство». Это был 2001 год. Он не изменился: понимает, что у нас субординация, приедет в любое время дня и ночи и всегда возьмёт трубку. Я ему доверяю и вижу его ориентированность на результат!

#«Сложные времена рождают сильных людей. А ещё партнёров».

Что говорят на вашем дне рождения?

Ничего. Я не люблю тосты, поэтому и уезжаю на дни рождения: чтобы не было «массового заноса цветов». Мне достаточно, когда люди не забывают.



#«Мой любимый тост: отсутствие тостов».

Как вы воспитываете преемников?

Предпринимательство передаётся, как профессия: дети учителей становятся учителями. У нас дома бизнес обсуждался за ужином, и не только за ним. Дети слышали не только как развивать кампании, но и как они разваливаются, как увольняют людей, и воспринимали это как норму. Я объясняла им: работа на кого-то опасна, работодателя могут заменить, а тебя уволить без предупреждения. Предприниматель сам управляет своей судьбой и не зависит от чужого настроения.

#«Предпринимателем можно не стать, когда станешь взрослым, а вырасти за ужином».

От редакции *про детей Ольги Никитиной. Старший сын окончил факультет электроэнергетики и электроснабжения НГТУ им. Р.Е. Алексеева, десять лет проработал заместителем директора по производству в инжиниринговой компании и успешно возглавил этот бизнес, создал и развил новые направления, увеличил в разы количество заказчиков и поставщиков.*

Младший сын Ольги, айтишник, открыл свой комплекс прачечных и химчисток. Наладил полную автоматизацию процессов внутри коллектива, его сотрудники видят свои «плюсы» и «минусы», за которые начисляются проценты в личном кабинете в реальном времени, как табло в такси, так что их бонус не зависит от настроения начальника, и они понимают, что оплата справедлива.

А сама Ольга выбирает дома роль «мамы», а не бизнес-партнёра: советов без запроса не даёт, а на «мне не нужны советы, мне надо выговориться» просто слушает.

Инструкция от Ольги Никитиной по работе с персоналом вдолгую:

Восемь шагов к команде, из которой не уходят

1. Нанимайте профессионалов, а не мнения. Образование, опыт, клиентоориентированность.

2. Платите за результат. Небольшой оклад плюс серьезные бонусы: сильные зарабатывают, слабые уходят сами.

3. Слушайте. Еженедельное совещание и личные встречи. Иногда человеку нужны полтора часа внимания, и он выдаст супер-результат.

4. Задавайте вопросы. Сотрудник редко придёт сам с предложением – субординация мешает, а идеи у них могут быть очень сильными.

5. Помогайте в решении бытовых вопросов ценным сотрудникам. Машина, школа, сад: личная проблема тоже часть рабочего процесса.

6. Дайте стабильность. Люди остаются там, где ценят их работу, и они уверены в завтрашнем дне.

7. Пропишите правила. Чёткая инструкция даёт дисциплину, а честное увольнение за серьёзную ошибку защищает остальных от иллюзий и невнимательности.

8. Учитесь отпускать контроль, но не отпускайте из рук пульта управления своим делом!

И самое важное: не теряйте дух предпринимательства, несмотря ни на что! Мечтайте, творите, дерзайте, ошибайтесь, спотыкайтесь, поднимайтесь снова, идите вперед, цените главное, что дает предпринимательство - свободу принятия решений!

Помните, что даже самая темная и длинная ночь всегда заканчивается рассветом! NB

Текст: Елена Голубева
Фото: Татьяна Макарова

ДОМ БУДУЩЕГО УЖЕ ЗДЕСЬ
ЧТО ПОКАЗАЛИ НА 100+ TECHNOBUILD 2026

XIII Международный форум и выставка 100+ TechnoBuild прошли в Екатеринбурге в октябре 2026 года. Это ключевое отраслевое событие России собрало более 600 экспонентов, 1000 спикеров и около 35 тысяч участников. Главной темой года стал «Дом будущего» – не футуристическая концепция, а технологии, которые уже внедряются сегодня.



Нейроархитектура: как город влияет на мозг

Впервые в истории форума прошла сессия по нейроархитектуре. Эксперты разбирали, как городская среда влияет на мозг человека и какие проектные решения помогают снижать уровень стресса. В дискуссию вошли темы психологического комфорта в зданиях и терапевтических свойств ландшафта – возможностей управления ими с позиции ученых.

«В этом году мы все чаще говорим уже не просто о строительстве, а о качестве жизни человека – о психологическом комфорте, нейроархитектуре, ландшафте, новых сценариях использования зданий и городской среды», – отметили организаторы форума, анонсируя программу.

Город-губка: новый для России подход к воде

Эксперты представили принципиально новый для России подход к взаимодействию города и воды – концепцию «города-губки» (sponge city). Генеральный директор и главный архитектор китайской компании Turenscape рассказали о мировом опыте: в мире реализовано более 1000 таких проектов, но в России – пока ни одного. На форуме показали два полярных кейса: «город-губка» для борьбы с наводнениями и музей птерозавров в пустыне Хами (Китай) для противостояния засухе и песчаным бурям. Так современная архитектура отвечает на экстремальные климатические вызовы.

Беспилотники: от строительного контроля до роботов-доставщиков

Тема беспилотников вышла за пределы отдельных сценариев. В 2026 году ей было посвящено две сессии с участием 12 экспертов. Обсуждались интеграция беспилотных авиационных систем с BIM-моделями и цифровыми двойниками, применение дронов для строительного контроля, замеров и проверки трудовой дисциплины, а также перспективы роботов-доставщиков и «умных» консьержей в жилых зданиях.

«Задача форума как ключевой площадки, где обсуждается будущее отрасли, – не просто представить широкий диапазон решений от отечественных производителей, но и вывести тему на новый уровень развития. Законодательное и технологическое упорядочение применения беспилотников и цифровых данных в строительстве расширит возможности их применения и снизит стоимость внедрения БАС», – заявил **программный директор форума Дмитрий Скутин.**

Независимый консультант в области БАС и эксперт 100+ TechnoBuild Александр Грисенко добавил: «Беспилотник сегодня уже стал еще одним участником строительства, который регулярно приносит объективные данные. Настоящая ценность появляется в тот момент, когда эти данные

начинают жить дальше. Когда они автоматически попадают в цифровую модель объекта, помогают увидеть отклонения, становятся основанием для принятия решений.

В ближайшие годы важнейшей задачей будет развитие среды: создание общих правил обмена данными, единых цифровых описаний и интеграция с существующими информационными системами. Когда любой беспилотник сможет «разговаривать» с любой цифровой системой строительства на понятном обеим сторонам языке, беспилотники станут такой же привычной частью строительного процесса, как геодезическое оборудование или строительная техника».


Главный парк Екатеринбурга

Умный лифт с GigaChat: голосовое управление и ароматерапия

Одной из самых заметных премьер стала демонстрационная кабина «умного» лифта от Щербинского лифтостроительного завода (входит в ДОМ.РФ), созданная совместно со SberDevices в рамках экосистемы «Умный дом Сбер». Центральный элемент кабины – интеллектуальная колонка Sber с нейросетью GigaChat. С помощью голосовых команд пассажир может менять интенсивность и цветовую температуру освещения, выбирать световые сценарии, включать автоматическую ароматизацию (система Smart Ambient с гипоаллергенными аромакомпозициями), а также запрашивать прогноз погоды, новости и данные о дорожной ситуации прямо во время поездки. Для детей предусмотрена интерактивная панель Smart Kids.

«В рамках сотрудничества со SberDevices мы показали, как возможности концепции «умного дома» могут применяться непосредственно в лифтовой кабине. При этом для нас принципиально важно сохранять главный приоритет – безопасность и надежность оборудования. Все дополнительные функции работают независимо от систем управления лифтом и направлены на повышение комфорта пассажиров», – подчеркнул **руководитель отдела бизнес-аналитики и мониторинга рынка ЩЛЗ Александр Васильев.**



Студенческие проекты: миллион за развитие Алапаевска

На полях форума подвели итоги проекта наставничества «Развитие малых городов Северного Урала». Шестнадцать студентов трех уральских вузов в течение пяти месяцев работали с администрациями и градообразующими предприятиями Красноуральска, Краснотурьинска, Североуральска и Алапаевска. Победителем признана команда, разработавшая концепцию «Сплетение» для Алапаевска. Студенты получили приз в один миллион рублей.

«Сегодня перед нами стоит важнейшая задача по развитию малых городов Среднего Урала, и в этом заинтересованы также предприятия, которым нужны квалифицированные кадры. Совместными усилиями мы создаем условия, чтобы молодежь видела свое будущее в малом городе и стремилась строить карьеру и планировать жизнь именно здесь.

Такие проекты наставничества – один из форматов вовлечения молодежи в создание будущего территорий Среднего Урала. Готовя проекты, ребята изучают историю, особенности городов, их экономику и перспективы развития, предприятия, которые работают в городах. А итоговые работы уральской молодежи могут лечь в основу системных изменений наших городов», – сказал **губернатор Свердловской области Денис Паслер.**



Яркие экспонаты: леопардовая техника и чак-чак

Выставка запомнилась не только технологиями, но и необычными стендами. Одной из самых заметных зон стал стенд с леопардовой спецтехникой для уборки снега – с диваном, установленным прямо в ковше. Также посетители могли получить «крепкие объятия» в гигантских лапах, попробовать гастрономический аттракцион – крутящийся круглый чак-чак, отдохнуть у фонтана и сделать кадры у зеркальных фотозон.

«Форум 100+ TechnoBuild является стартовой площадкой для реализации интереснейших инициатив в Свердловской области и России. Строительная отрасль сегодня быстрее других отзывается на инновации, внедряя новые технологии и интеллектуальные решения, многие из которых рождаются именно на Среднем Урале. Уверен, что и в этом году здесь появятся новые партнерские связи, уникальные проекты, которые будут отвечать запросам времени и людей», – сказал на открытии Денис Паслер.

«Екатеринбург – это территория масштабных строительных преобразований и площадка для смелых экспериментов. У нас появляются самые современные жилые кварталы, обновляются транспортные артерии, создаются комфортные и безопасные общественные пространства. Именно поэтому 100+ TechnoBuild для уральской столицы – это экспертная среда, где обсуждаются лучшие практики, чтобы делать город еще лучше и уютнее», – подчеркнул экс-глава Екатеринбурга Алексей Орлов.

В СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ ДОМ – ЭТО МЕСТО, ГДЕ МОЖНО ЗАМЕДЛИТЬСЯ, ОТДОХНУТЬ, УКРЫТЬСЯ ОТ СУЕТЫ БОЛЬШОГО ГОРОДА, ПОЭТОМУ ТАК БЫСТРО РАСТУТ ВСЕ ТЕХНОЛОГИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ В ДОМАХ ТИШИНУ, ОЧИСТКУ ВОЗДУХА И ВОДЫ, АВТОНОМНУЮ РАБОТУ ТЕХНИКИ, ПОДДЕРЖАНИЕ КОМФОРТНОГО МИКРОКЛИМАТА И, КОНЕЧНО, БЕЗОПАСНОСТЬ.

Другие технологические новинки: от тротуаров до фасадов-хамелеонов

Среди других решений, представленных на форуме, – подвесные тротуары и инновационные системы озеленения от екатеринбургских инженеров, технология строительства на трубобетонных колоннах, композитные матрицы для формования строительных панелей с увеличенным рабочим периодом, виброизоляция со столетним сроком службы, композитная арматура, не подверженная коррозии, стены-трансформеры и фасады-хамелеоны. Отдельное внимание уделили инфраструктуре для ИИ и ЦОД – компания «Северсталь» представила решения для дата-центров и промышленного строительства.

О перспективах подземного строительства высказался **доцент кафедры теории архитектуры и профессиональных коммуникаций УрГАХУ Леонид Десятов:** «Промышленность уйдет под землю. Исторические площадки останутся, но за подземной историей – как в Швейцарии торговые центры, например, – будущее. У нас на Урале подземная тема осваивается активно. Метро умеем делать, но подземные города пока не умеем. Это наша будущая задача».

Председатель совета Свердловского отделения Союза архитекторов России Михаил Вяткин добавил: «Сколько уже настроено под землей в том же Китае промышленных объектов… Мы просто пока этим не озабочены. Но придется».

Главные выводы: человекоцентричность как тренд

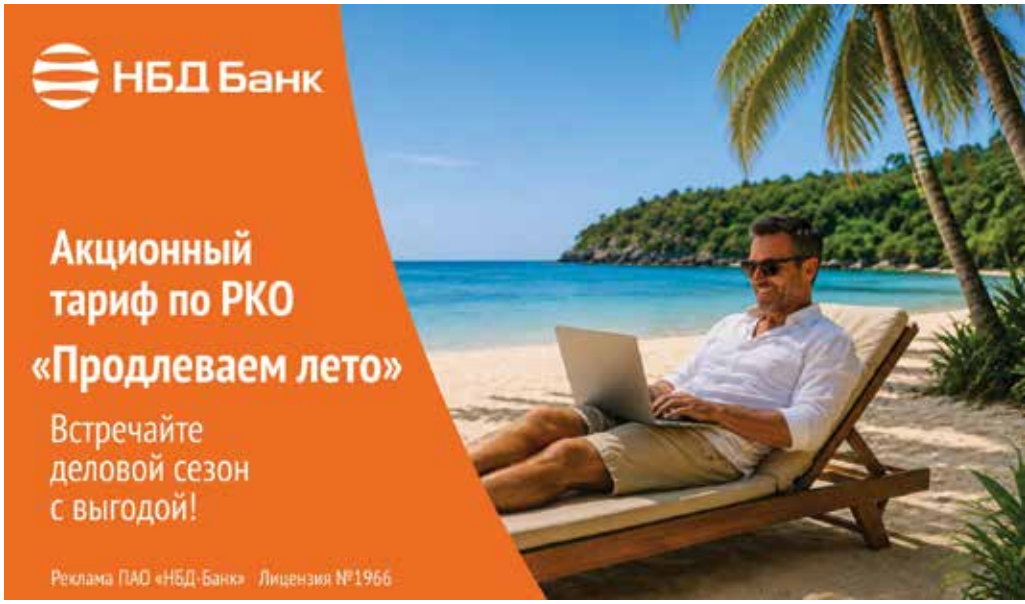
Форум 100+ TechnoBuild 2026 показал, что «Дом будущего» – это не утопия, а набор конкретных технологий: нейросети в лифтах, нейроархитектура для снижения стресса, «города-губки» для борьбы с климатическими вызовами и беспилотники, интегрированные в строительные процессы. Ключевой тренд – человекоцентричность: технологии работают не ради технологий, а ради комфорта, безопасности и психологического благополучия жителей.

«Дом будущего, в первую очередь, это комфорт для человека. В стремительно меняющемся мире дом – это место, где можно замедлиться, отдохнуть, укрыться от суеты большого города, поэтому так быстро растут все технологии, обеспечивающие в домах тишину, очистку воздуха и воды, автономную работу техники, поддержание комфортного микроклимата и, конечно, безопасность.

Что касается меня лично, я хотела бы увидеть тот дом будущего, о котором мы говорим на протяжении всего форума: гибкий к потребностям, открытый для изменений, безопасный, «растущий» вместе с человеком», – резюмировала **руководитель рабочей группы по проведению 100+ TechnoBuild Вера Белоус.** NB

НБД-БАНК ДОНАСТРОИЛ РКО ПОД ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА

Услуги по расчетно-кассовому обслуживанию (РКО) НБД-Банка пользуются высоким спросом со стороны бизнеса. В настоящее время банк запустил акционный тариф, благодаря чему работать с ним стало ещё выгоднее.



Предприниматели ценят расчетно-кассовое обслуживание в НБД-Банке сразу по нескольким причинам. Прежде всего, это гибкая ценовая политика. НБД-Банк предлагает несколько планов под разные сценарии: «Стартовый» (для начинающих или небольшого бизнеса с ограниченным числом операций), «Лёгкий» (для компаний и ИП, имеющих нерегулярный оборот – клиенты платят процент от поступлений, и при их отсутствии плата не взимается), «Торговый» (удобен для предприятий с активным наличным оборотом), «Активные расчёты» (для тех, кто совершает много безналичных платежей). Широкая линейка тарифов позволяет не переплачивать за ненужные услуги и подобрать вариант каждому предпринимателю точно под его задачи.

За каждым клиентом НБД-Банка закрепляется персональный менеджер. Он помогает с подбором тарифа, консультирует по всем вопросам банковского обслуживания и оперативно решает возникающие проблемы. Кроме того, для компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность, банк оказывает сопровождение: помогает с валютным контролем, консультирует по валютному законодательству.

Предприниматели, пользующиеся РКО НБД-Банка, отмечают и его удобные цифровые инструменты. Им доступны Интернет-банк и мобильное приложение, что сильно упрощает рутину: платежи, контроль операций, формирование документов. Ещё одна удобная фишка – интеграция с онлайн-сервисом «Моё дело»: выписки со счёта автоматически подгружаются в бухгалтерию, а платёжные поручения можно отправлять прямо из банка. Также есть push-уведомления о движении средств.

Помимо базовых операций (платежи, инкассация, работа с наличными), в рамках РКО можно подключить зарплатный проект (с выпуском корпоративных карт), эквайринг (для приёма безналичных платежей), а также воспользоваться другими продуктами банка – кредитованием, депозитами для бизнеса.

Кроме того, НБД-Банк регулярно проводит различные акции. Так, осенью этого года, чтобы помочь бизнесу уверенно войти в новый сезон, банк предложил предпринимателям воспользоваться акционным тарифом «Продлеваем лето», льготный период обслуживания по которому составит до шести месяцев. Основные преимущества этого тарифа: бесплатное открытие расчетного счета в валюте Российской Федерации, бесплатное обслуживание счета в течение первых двух месяцев, возможность получить третий месяц обслуживания бесплатно, бесплатное обслуживание счета при объеме безналичных расчетов по банковской карте от 150 000 руб. в месяц, десять бесплатных платежей в месяц в другие банки, бесплатное и быстрое подключение к системе Интернет-Банк. Для компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), предусмотрены дополнительные преимущества.

«Более 30 лет мы работаем с малым и средним бизнесом, поэтому знаем, что для предпринимателей важны гибкость, удобство и разумный подход к расходам на банковское обслуживание. Поэтому, при разработке предложений мы в первую очередь ориентируемся на потребности наших клиентов. Акционный тариф «Продлеваем лето» – возможность сохранить специальные условия обслуживания в новом деловом сезоне», – отметил советник председателя правления НБД-Банка Андрей Ардабьевский. NB

Реклама ПАО «НБД-Банк»,
генеральная лицензия №1966.

www.nbdbank.ru

ТРИ ВОПРОСА, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ БИЗНЕС

ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ПРОДОЛЖАЕТ ТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ

Рынок меняется. Клиент стал внимательнее считать деньги, дольше принимать решения и чаще сравнивать предложения. При этом многие компании продолжают пытаться расти по старой логике: больше рекламы, больше лидов, больше скидок.



Фото: Вадим Никонов

Я рекомендую начинать не с этого.

В продажах почти всегда есть внутренний резерв: слабая воронка, неразобранная база, менеджеры, которые сдаются на возражениях, отсутствие аналитики и системной работы с повторными продажами.

«Пока вы не научитесь самодисциплине и рациональному использованию времени, никаких значительных достижений не будет». То же самое в бизнесе: без системы и дисциплины вы просто быстрее производите хаос.

Разберём три ключевых вопроса.

1. Где брать клиентов, когда рынок замедляется?

Первое, что хочется сделать при падении заявок, – увеличить рекламный бюджет.

Я считаю, что начинать нужно с аудита.

«Самый хороший учитель – опыт. Берёт дорого, но объясняет доходчиво». Прежде чем тратить деньги, разберитесь, что происходит внутри отдела: сколько лидов доходит до контакта, встречи и сделки? Где отваливаются? Какая конверсия у каждого менеджера? Какой средний чек? Сколько повторных продаж?

«Цифрам и фактам верят больше. Монолог без цифр – пустая болтовня». Без цифр по каждому этапу воронки покупать трафик – всё равно что наливать воду в ведро с дырками.

«Подключая квалифицированного человека, вы не тратите самое важное: время, деньги и нервы». Таким человеком может стать эксперт по аудиту, который увидит то, что вы пропустили.

Второй источник роста – существующая клиентская база.

«Если клиент обратился к вам раз, значит он пришёл навсегда. Даже если сегодня не нужен – через полгода будет».

Я рекомендую сегментировать клиентов и смотреть, кто приносит максимальную прибыль. Не все одинаково ценны. Часто менеджеры тратят время на мелкие сделки и недорабатывают с теми, кто может покупать больше.

Важно работать не только на привлечение, но и на удержание: возвращать старых клиентов, делать повторные предложения, анализировать обратную связь.

«Излишняя похвала расслабляет. Конструктивная критика развивает». Анализируя обратную связь, вы получаете именно её и развиваетесь.

Ещё один шаг – анализ конкурентов. Нужно понимать, что они предлагают, как формируют цены, где продвигаются.

Но копировать бессмысленно. Задача – увидеть свои точки роста.

«Дороги, которые мы выбираем, не всегда выбирают нас». Выбирайте свой путь.

Что я рекомендую:

Сначала разобрать воронку. Затем сегментировать базу, найти самых прибыльных клиентов, активировать старых и только после этого увеличивать бюджет на привлечение.

Новые продажи уже внутри бизнеса. Просто их никто не посчитал.

2. Как продавать дороже, когда клиент просит скидку?

Одна из самых опасных привычек менеджера – услышать «дорого» и сразу предложить скидку.

«Дорого» – самый удобный способ завершить разговор. Неопытный продавец не найдёт смелости опровергнуть. Клиенту любая цена кажется высокой, потому что речь о его деньгах».

«Возражения – знак, что вас слушают и ждут убедительных ответов».

Я всегда говорю: «дорого» – это не причина снижать цену.

«За «дорого» могут скрываться другие причины: клиент не понимает, за что платит; нужно посоветоваться; нет денег; не сезон».

Поэтому сначала выясните настоящую причину.

«Умение задавать вопросы – признак ума».

Если менеджер говорит только о цене – он проиграет тому, кто дешевле.

Задача – показать ценность. Не перечислять характеристики, а объяснять результат: экономию времени, денег, ресурсов, снижение риска.

«Аргументируйте языком ЦНС: цифры, названия, сторителлинг. Цифрам верят больше. Сравните: «быстрая доставка» vs «доставка в день покупки».

Следующий инструмент – увеличение среднего чека.

Два подхода: cross-sale (дополнение) и up-sale (более дорогая версия). Делайте это не механически, а логично продолжая потребность клиента. Ещё один инструмент – комплекты и готовые решения.

И не бойтесь пересматривать цены.

«Если вы уверены в продукте, но неуверенно озвучиваете цену – это блокирует сделку. Говорите легко, добавляйте ценности, будьте экспертом».

Если расходы выросли, продукт стал сильнее, а цена стоит на месте – проблема не в рынке, а в вашей осторожности.

«Если скидка сделана – проговорите условия: за быструю оплату, за согласование документов. Клиент должен понимать ценность работы с вами».

Повышение цены тестируйте постепенно – на отдельных категориях клиентов или продуктов. Регулярно сравнивайте себя с конкурентами, не чтобы быть дешевле, а чтобы понимать своё положение.

Моя рекомендация: перестаньте продавать скидку. Продавайте ценность. Если клиент понимает, что получает за свои деньги – цена перестаёт быть единственным аргументом.

3. Как внедрить ИИ в продажи так, чтобы он реально приносил деньги?

Сейчас многие компании хотят «внедрить искусственный интеллект».

Но сам по себе ИИ ничего не продаёт. Сначала должна быть понятная задача.

Я вижу несколько направлений, где ИИ уже можно использовать практически.

Первое – анализ бизнеса и рынка. ИИ помогает структурировать информацию о продукте, аудитории, конкурентах, сильных и слабых сторонах. Можно использовать для SWOT-анализа, изучения конкурентов, поиска идей.

Второе – работа менеджеров с клиентами. ИИ для подготовки скриптов, вопросов для выявления потребности, вариантов презентации, обработки возражений. Загружаете диалоги – ИИ находит ошибки: где сотрудник говорит слишком много, где не задаёт вопросы, где теряет инициативу или слишком быстро переходит к скидке.



NB СПРАВКА

Владимир Якуба

Эксперт в области продаж, управления персоналом и личной эффективности. Бизнес-тренер, хедхантер, автор 14 книг и бестселлеров: «Дожим клиента», «Продажник на всю голову», «Я-бренд», «Принцип куба» и других. В 2025 году провел 162 выступления в 55 городах РФ и 9 странах. Более 300 публикаций в 42 изданиях, включая Forbes, «Ведомости», «Коммерсантъ». Дважды признан лучшим бизнес-тренером года. Финалист премии PwC «Деловая книга года в России».
Среди клиентов: Сбербанк, ЛУКОЙЛ, «Газпром», Альфа-Банк, «Ростелеком», «Северсталь», Karcher, «Рив Гош». Участник реалити-шоу «Кандидат» с Владимиром Потаниным.
Жизненное кредо: «Страх исчезает, когда начинаешь действовать».

«Можно прочитать сотни бизнес-книг, но можно один раз записать разговор менеджера и показать, как он общается с клиентами».

Третье – анализ воронки продаж. Лид → контакт → встреча → сделка. ИИ находит слабое место и предлагает гипотезы для проверки.

Четвёртое – рост среднего чека и повторных продаж. Анализ базы, поиск групп для доппредложений, генерация cross-sale и up-sale, персонализированные сообщения.

ИИ может автоматизировать напоминания: «Договориться о следующем созвоне. Напомнить звонком или сообщением: «Кирилл, добрый день! Это Владимир. Есть пара минут? Помните, вы интересовались…»

Но есть важный момент.

Не отдавайте ИИ управление продажами. ИИ – это усилитель. Если есть процессы, цифры, CRM и сильные менеджеры – он ускорит работу. Если хаос – поможет быстрее производить хаос.

Внедряйте с одной задачи: анализ звонков, подготовка скриптов, анализ конкурентов. Посмотрите результат, измерьте эффект – только потом масштабируйте.

«Миром правят оптимисты. В конце всё будет хорошо. А если нет? Значит, это ещё не конец». Главное – начать с конкретной задачи, а не пытаться объять необъятное.

Что в итоге?

Сегодня выигрывает не тот бизнес, который громче рекламируется или чаще снижает цену.

Выигрывает тот, кто лучше понимает свои цифры, клиентов и процесс продажи.

«Бизнес – это чёткая система, подобная человеческому организму». И управлять этой системой нужно системно.

Если клиентов становится меньше – сначала ищите потери внутри воронки.

Если клиент просит скидку – усиливайте ценность предложения.

Если хотите использовать ИИ – начинайте не с технологии, а с конкретной бизнес-задачи.

Продажи перестают быть лотереей в тот момент, когда ими начинают системно управлять. NB

ПОЧЕМУ УМНЫЕ ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ ГЛУПЫЕ РЕШЕНИЯ

КАК ОБОЙТИ СИСТЕМАТИЧЕСКИЕ ОШИБКИ МЫШЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ПРИНИМАТЬ ВЗВЕШЕННЫЕ РЕШЕНИЯ?

Я всегда хотела понять, почему при принятии решений иногда делаю выбор, который мне не подходит или даже бывает вреден. Почему в похожих ситуациях принимаются разные решения, от чего это зависит? Ответы я искала в исследованиях и научных материалах. Если коротко, то качество решений зависит не от интеллекта и не от опыта самого по себе.



Оно зависит от состояния мозга в момент принятия решения и от того, какие автоматические процессы управляют человеком в этот момент. Парадокс в том, что прошлые успехи иногда делают человека даже более уязвимым. В этой статье разберем, почему так происходит и как принимать взвешенные решения.

Что такое усталость от принятия решений

Группа исследователей проследила за решениями судей в течение рабочего дня – в каком порядке рассматривались дела об условно-досрочном освобождении. Утром судьи выносили положительное решение примерно в 65% случаев. К концу дня – в 15%. Те же судьи, те же критерии, другой результат. Дело не в том, что они стали хуже работать или меньше думать. Дело в физиологии работы тела и мозга.

Префронтальная кора – зона мозга, которая отвечает за взвешенный анализ, планирование и самоконтроль,

имеет ограниченный ресурс. После серии решений она начинает экономить энергию и переключается в режим по умолчанию: подумать или выбрать привычный вариант. Это проще и требует меньше ресурсов. Это явление называется усталостью от принятия решений, что происходит у руководителей независимо от их опыта или интеллекта. Совет директоров в 18:00 принимает структурно иные решения, чем тот же совет в 10:00.

Как стресс влияет на мозг

Когда человек находится в состоянии острого стресса, запускается биологическая цепочка. Миндалевидное тело фиксирует опасность и посылает сигнал тревоги. Это активирует выброс кортизола, гормона стресса, который подавляет работу префронтальной коры.

Проще говоря: в состоянии острого стресса человек принимает решения другим мозгом, тем, который заточен под выживание, а не под стратегический анализ. «Я не могу думать ясно» в момент сильного напряжения – это буквально анатомический факт: одна зона мозга конкурирует за ресурс с другой. В этом состоянии люди принимают необратимые решения: увольняют людей, выходят из партнерств, подписывают документы.

Кортизол начинает снижаться примерно через 90 секунд после того, как сработал триггер. Но это небольшая пауза перед ответом на провокацию или перед тем, как что-то подписать. Именно это окно отделяет реакцию от решения.

Ловушка самоуверенности: когда опыт ослепляет

Субъективная уверенность человека в своем прогнозе систематически превышает реальную точность этого прогноза. И этот разрыв максимален именно тогда, когда точность близка к случайному угадыванию. Опыт и экспертиза усиливают этот эффект, а не защищают от него. Чем больше человек знает в своей сфере, тем больше он склонен переоценивать точность своих суждений. Успешные люди особенно уязвимы, потому что прошлые победы формируют убеждение, что интуиция всегда права.

Плюс к этому ретроспективное искажение. После того как исход стал известен, мозг перестраивает воспоминание так, будто человек предвидел его заранее. «Я же говорил» – это не ложь и не



хвастовство, а реальное искажение памяти. Мозг буквально достраивает пробелы правдоподобными, но ложными конструкциями.

Почему мозг не замечает собственных ошибок при перегрузке

В нейропсихологии есть понятие акцептора результата действия. Это механизм мозга, который сравнивает реальный результат с ожидаемым. Он работает как внутренний сигнал «что-то пошло не так», и запускает коррекцию.

На простом примере: вы тянетесь за чашкой кофе. До того как взяли ее, мозг уже создал модель: какой она будет на вес, какой температуры. Схватили, а она оказалась горячее, чем ожидалось. Если что-то не так, мозг посылает сигнал, и вы скорректировали движение, одернули руку. Именно так работает мозг и при принятии управленческих решений.

Но при перегрузке лобных долей этот механизм отключается. Человек совершает ошибку и не замечает ее. Не потому что хочет скрыть, а реально не замечает. Потому что мозг буквально не получил сигнал рассогласования. У руководителя это выглядит так:

- Стратегия не работает уже квартал, но работа по ней продолжается.
- Сотрудник не справляется, но его не увольняют.
- Проект убыточен, но продолжает финансироваться. И каждый раз есть объяснение, почему «продолжается».

Но тот же самый человек прекрасно замечает аналогичную ошибку у другого. Это не эго, а физиология перегруженного мозга.

Ловушка прошлых вложений: когда жалко бросить

Представьте, что вы потратили год и значительный бюджет на разработку продукта. Конкурент выпустил лучше. Продолжаете? Большинство руководителей – да, и не из-за упорства. Это ловушка невозвратных (утопленных) затрат. Мозг воспринимает уже потраченные ресурсы как аргумент для решений о будущем. «Мы уже вложили столько, нельзя бросить». Звучит разумно, но иррационально, потому что прошлые затраты невозвратны, они уже не существуют как актив. Решение о будущем должно строиться исключительно на будущих исходах.

Почему мозг сопротивляется? Потому что отказ от проекта воспринимается как потеря, а потери психологически болезненнее приобретений примерно вдвое. Простой инструмент проверки: перед решением «продолжать или остановить» задайте себе один вопрос: «Если бы мы начинали сегодня с нуля, мы бы это начали?». Если ответ отрицательный, вы управляете прошлым, а не будущим.

Как принимают решения в группе

Типичная ситуация: провели совещание, все поддержали. Через месяц выясняется, что каждый понял по-своему или



ТИПИЧНАЯ СИТУАЦИЯ: ПРОВЕЛИ СОВЕЩАНИЕ, ВСЕ ПОДДЕРЖАЛИ. ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ ВЫЯСНЯЕТСЯ, ЧТО КАЖДЫЙ ПОНЯЛ ПО-СВОЕМУ ИЛИ БЫЛ С ЧЕМ-ТО НЕСОГЛАСЕН. ТАК РАБОТАЕТ ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА. КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫСКАЗЫВАЕТ СВОЕ МНЕНИЕ ПЕРВЫМ, ОСТАЛЬНЫЕ АВТОМАТИЧЕСКИ ПОДСТРАИВАЮТСЯ. НЕ ИЗ СТРАХА, ТАК РАБОТАЕТ НЕЙРОБИОЛОГИЯ: МОЗГ В ГРУППЕ ИЩЕТ БЕЗОПАСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, А САМОЕ БЕЗОПАСНОЕ – ЭТО СОГЛАСИТЬСЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ.

был с чем-то несогласен. Так работает групповая динамика. Когда руководитель высказывает свое мнение первым, остальные автоматически подстраиваются. Не из страха, так работает нейробиология: мозг в группе ищет безопасное поведение, а самое безопасное – это согласиться с руководителем. В результате группа воспринимает начальное мнение руководителя как более сильное. Это называется групповой поляризацией.

Данные из исследований групповых решений показывают: группы, когда руководитель спрашивал все точки зрения до высказывания собственных, давали правильные ответы в 76% случаев. Группы, где лидер говорил первым, в 36%. Один поведенческий паттерн руководителя – двукратная разница в качестве решений.

Два правила, которые меняют это:

• Руководитель озвучивает свое мнение последним, а не первым.

• Один участник совещания постоянно играет роль «адвоката дьявола». Его задача – искать аргументы против. Как постоянная функция в команде.

Когда можно доверять интуиции

Представьте опытного пожарного, который зашел в горящее здание и почувствовал, что надо уходить немедленно. Команда не понимает – почему, но он настаивает. Через несколько минут здание обрушивается. Как сработала интуиция? За годы работы его мозг запомнил, как ведет себя огонь, какие звуки предшествуют обрушению, как меняется температура. Человек не осознает весь этот процесс, но мозг сравнивает все молниеносно и выдает сигнал. Это неосознанное распознавание паттернов – сжатый опыт, оформленный в ощущение.

Рассмотрим другую ситуацию. У руководителя было несколько успешных проектов в знакомой нише. Он выходит на совершенно новый рынок и говорит себе: «Я чувствую, что это сработает». Но в этой среде он работает впервые, паттернов нет, обратной связи еще не было. Интуиция в этом случае может стать дорогой ошибкой, потому что она надежна там, где знакомая среда давала достаточно обратной связи за длительное время.

Простая проверка перед тем, как довериться интуиции: «Сколько раз я принимал подобное решение в похожих условиях? Когда ошибался, я узнавал об этом быстро?». Если ответ положительный, интуиции можно доверять как сигналу, но проверить аналитически. Если нет, это иллюзия знания.

Как принимать взвешенные решения

Для себя я пришла к выводу, что качество решений зависит от трех вещей:

• Состояние мозга в моменте. Уставший, перегруженный или находящийся в остром стрессе мозг принимает структурно другие решения, даже если человек этого не замечает. Лучше планировать важные решения с учетом когнитивного ресурса.

• Наличие внешних опор. Функцию лобных долей по программированию и контролю можно частично перенести на бумагу, в протокол и на команду. Письменная фиксация ожидаемого результата до действия, документирование прогнозов, регулярная ретроспектива по записям – это нейробиологически обоснованная защита.

• Знание личных паттернов. У каждого руководителя есть конкретные когнитивные ловушки, которые срабатывают чаще других. Кто-то систематически переоценивает прогнозы. Кто-то удерживает убыточные позиции дольше, чем нужно. Кто-то принимает худшие решения под давлением дедлайна. Вовремя заметить свой паттерн – значит снизить риски и потери.

Понимая, что ошибки – это не слабость характера, а нейробиологический механизм, который работает у всех, многое меняется. Исчезает самокритика, которая потребляет ресурс. Появляется вопрос: как устроить среду и процесс так, чтобы мозг работал лучше.

Выводы

Большинство ошибок в управленческих решениях – это не дефицит информации и не отсутствие стратегии. Это систематические ошибки мышления, встроенные в архитектуру мозга. Их нельзя устранить силой воли, но можно обойти с помощью структуры, и это навык, а значит, ему можно научиться.

Лариса Ванеева, researcher, Санкт-Петербург
Фото: Freepik.com

СТРАТЕГИЯ ИЛИ ПЛАН. ГДЕ ОШИБКА В МАРКЕТИНГЕ?

Если все цели выполняются или перевыполняются – хорошо. Если нет, возникает вопрос, где допущена ошибка: в маркетинговой стратегии или в маркетинговом плане? Как выявить эти ошибки и разработать правильную стратегию.

В основе стратегия бизнеса

Что такое маркетинговая стратегия? В её основе всегда лежат цели и стратегия бизнеса. Именно на общей стратегии компании строятся все другие направления: HR-стратегия, финансовая стратегия и, конечно же, маркетинговая стратегия, в которой решаются вопросы взаимодействия с рынком.

Разработка маркетинговой стратегии начинается задолго до составления плана и должна содержать в себе такие элементы, как анализ рынка и аудитории, позиционирование и уникальное торговое предложение, базовые рычаги управления, систему контроля и корректировок, план действий при отклонениях и т.д.

При разработке стратегии компания принимает решения о том, с какими клиентами и на каких рынках работает, какую ценность предлагает, за счёт чего рассчитывает выигрывать конкуренцию и куда направляет ограниченные ресурсы. План переводит эти решения в действия, бюджеты, сроки и ответственность.

Именно на маркетинговой стратегии, увязанной с бизнес-целями компании, должен строиться маркетинговый план, а не наоборот. Маркетинговый план – это конкретный перечень тактических действий с чётко прописанными метриками KPI, включающий медиа-микс, список активностей, сроки, бюджеты, ответственных…

Маркеры ошибочности

Признаки ошибочности маркетингового плана при правильно прописанных KPI известны. Это систематическое отклонение от плана по срокам и бюджету. Это низкие или падающие метрики при соблюдении плана. Это несовпадение лидов с целевой аудиторией, когда много нецелевых запросов, высокий процент отказов, низкая конверсия в продажи. Это разрыв маркетинга и продаж, когда маркетинг передаёт лиды, а отдел продаж говорит, что они «некачественные», или наоборот, продавцы жалуются, что лидов мало. В этих случаях нужно провести проверку достоверности данных, выполнения действий, работу воронки, затем исходных предположений о рынке и покупателях.



***Елена Любчанская**, директор по маркетингу в строительном холдинге, спикер НИУ ВШЭ, опыт стратегического маркетинга более 10 лет.*

Отдельного внимания требует ситуация, когда маркетинговые KPI выполняются, продажи и выручка растут, а бизнес-цели не достигаются. Например, компания продает больше за счет скидок, но недополучает прибыль. Сначала нужно проверить, связаны ли KPI с целями бизнеса и что именно мешает получить нужный результат. Пересмотр стратегии необходим, если проверка показывает, что выбранные клиенты, предложение или способ конкуренции не обеспечивают нужную экономику.

Стратегия должна быть адаптивной

Как разработать действующую маркетинговую стратегию? Главное я уже указала – она должны быть согласована с общей стратегией развития бизнеса. Я при разработке стратегии формирую и верифицирую гипотезы, а затем проверяю их на небольшом бюджете. При этом стратегия должна быть долгосрочной, но, в то же время, пластичной. При её разработке стоит определить, какие изменения потребуют пересмотра ключевых решений. Если меняется эффективность отдельного рекламного канала, может быть, достаточно корректировки плана. Если перестают работать исходные предположения о спросе, покупателе или экономике предложения, нужно пересматривать стратегию.

Разумеется, всего предусмотреть невозможно. Временами к нам прилетают «черные лебеди» вроде пандемии или начала СВО. Сильные экономические изменения неизбежно приведут к необходимости коррекции как общей, так и маркетинговой стратегии компании. Могут резко измениться, как в худшую, так и в лучшую сторону и возможности компании. Стратегию тоже придется менять. Риски в бизнесе сохраняются всегда, но при правильно поставленной работе их можно и нужно минимизировать.

Навыки стратегического мышления

И последнее. 26 октября в Высшей школе экономики стартовал второй, а в марте – третий запуск моего авторского курса по маркетинговой стратегии. На практических занятиях студенты смогут разобрать и переосмыслить свои личные кейсы. На этом курсе мы даём специалистам по маркетингу и современный инструментарий, но в первую очередь учим стратегическому мышлению. Любой инструмент можно быстро добрать и изучить, а стратегическое мышление – это навык, который необходимо осваивать и тренировать всю профессиональную жизнь. И именно этот навык позволяет бизнесу быть устойчиво успешным. NB

Подробнее о курсе ВШЭ Маркетинговая стратегия: от анализа до эффективного внедрения.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ: ПОЧЕМУ РЕГУЛИРОВАНИЕ САМОЗАНЯТОСТИ СТАЛО НЕИЗБЕЖНОСТЬЮ

С чем связана необходимость ужесточения правил трудовых отношений? Первого октября вступил в силу закон о платформенной экономике. Одно из его положений предусматривает ограничение работы самозанятого с одним заказчиком до 60 часов в месяц. Это может стать шагом в правильном направлении, однако при регулировании важно учитывать не только длительность сотрудничества, но и признаки трудовых отношений.



Такое мнение высказал председатель Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Сергей Черногаев.

Часовой контроль

Режим самозанятости продолжает быстро расширяться: с 338 тыс. человек в 2019 году до 15,2 млн в 2025 году. При этом ожидается сохранение роста, но с замедлением темпов. К концу 2026 года число самозанятых может приблизиться к 18 млн, в 2027 году – превысить 20 млн, а к 2028 году – стабилизироваться на уровне 21–22 млн человек. Дальнейшая судьба режима будет зависеть от решений после завершения эксперимента по НПД 31 декабря 2028 года. Власти могут пересмотреть налоговые условия, страховые взносы и лимит дохода в 2,4 млн рублей в год.

Ограничение в 60 часов для самозанятых планируется как новая мера регулирования работы через цифровые платформы. Согласно инициативе, исполнитель не сможет работать с одним заказчиком больше этого количества часов в месяц на протяжении шести месяцев подряд.

Все это в первую очередь затронет тех самозанятых, для кого цифровая платформа фактически стала основным местом работы. В эту группу могут попасть курьеры и водители, занятые в доставке товаров, еды и регулярных перевозках, а также сотрудники, выполняющие задачи для магазинов и складов, – сборщики заказов, комплектовщики, мерчандайзеры и грузчики.

Под действие новых правил могут попасть и специалисты, которые оказывают услуги через агрегаторы: мастера по ремонту, клининговые работники, а также фрилансеры, включая IT-специалистов, разработчиков, маркетологов, копирайтеров, дизайнеров и репетиторов, если они длительное время работают с одним заказчиком через посреднические платформы. Всего в проекте предусмотрен перечень из 14 сфер, где планируется применять ограничение.

При этом правило не будет распространяться на самозанятых, которые получают заказы напрямую от клиентов без участия цифровых платформ и маркетплейсов. Также ограничение не затронет исполнителей, работающих через приложения с большим количеством разных заказчиков, если сотрудничество с каждой отдельной компанией не превышает установленный лимит в 60 часов в месяц. Введение нормы планируется с 1 октября 2026 года. Однако сейчас ее параметры обсуждаются и дорабатываются в Минэкономразвития.

Векторы регулирования

Помимо ограничения в 60 часов, власти в целом усиливают контроль за использованием режима налога на профессиональный доход (НПД). Прежде всего речь о ситуациях, когда компании оформляют сотрудников как самозанятых, чтобы





снизить расходы на налоги и взносы, а также постепенно расширить доступ исполнителей к социальным гарантиям. При этом сам режим самозанятости продолжит действовать без изменений до 31 декабря 2028 года. Правительство продлило эксперимент, сохранив действующие налоговые ставки: 4% при работе с физическими лицами и 6% при расчетах с организациями и индивидуальными предпринимателями.

Одним из новых направлений стало развитие добровольного социального страхования. Так, с 2026 года самозанятые получили возможность самостоятельно делать взносы в Социальный фонд России (от 1,3 до 1,9 тыс. рублей в месяц). Взамен они могут рассчитывать на выплаты по больничным листам: размер компенсации в отдельных случаях может достигать 50 тыс. рублей в год.

Одновременно налоговая служба и Минтруд усиливают проверку компаний, которые используют самозанятых вместо штатных работников. Среди признаков возможной подмены трудовых отношений чаще всего встречаются регулярные выплаты по установленному графику, корпоративная почта, пропуска, использование оборудования заказчика и выполнение постоянных функций внутри компании. Если ФНС установит, что исполнитель фактически является сотрудником организации, бизнесу могут начислить до 13% НДФЛ и 30% страховых взносов за весь период сотрудничества, а также назначить штраф до 100 тыс. рублей.

Меняется и порядок работы с налоговой задолженностью: например, если у самозанятого возникает долг на Едином налоговом счете (ЕНС), ФНС направляет уведомление через приложение «Мой налог». При отсутствии реакции задолженность может быть взыскана во внесудебном порядке.

Отдельно обсуждается возможное повышение лимита доходов для самозанятых. В частности, сейчас максимальный годовой доход остается на уровне 2,4 млн рублей. В Госдуму внесли инициативу увеличить этот показатель до 3–5 млн рублей с учетом инфляции, однако Минфин и правительство пока не поддержали изменение, сохранив действующий порог.

Будущее эксперимента

В ближайшие годы государство продолжит ужесточать правила для самозанятых из-за крупных потерь бюджета и необходимости вернуть работникам полноценную защиту. При стандартном трудоустройстве компания платит за сотрудника 13% НДФЛ и около 30% страховых взносов, тогда как при работе через статус самозанятого бюджет получает только 4–6%. На фоне этого многие недобросовестные работодатели захотели сэкономить и начали переводить своих сотрудников на НПД, чтобы снизить налоговые расходы. Число самозанятых уже превысило 16,8 млн человек, при этом ФНС считает, что среди них есть сотни тысяч людей, которые на самом деле работают как обычные сотрудники.

На ближайшие годы главная задача новых законодательных изменений заключается в борьбе с подменой трудовых отношений. Для поиска таких нарушений ФНС и Минтруд разработали специальные показатели риска. С 2026 года автоматизированные системы налоговой службы смогут выявлять подобные случаи: в 62% проверок ФНС успешно переквалифицирует такие отношения в трудовые. После этого бизнесу придется погасить недоимку по налогам и выплатить предусмотренные штрафы.

Еще одна проблема связана с крупными маркетплейсами и сервисами-агрегаторами. В частности, платформы могут устанавливать жесткие условия для исполнителей, назначать штрафы и блокировать доступ к работе в одностороннем порядке. При этом самозанятые не получают защиты, которую дает Трудовой кодекс.

Кроме того, государство продолжит решать проблему отсутствия социальных гарантий у самозанятых. У них нет оплачиваемого отпуска, декретных выплат и стабильной пенсионной защиты. В случае болезни человек может остаться без заработка. Для исправления ситуации запускаются программы добровольного социального страхования, однако пока они работают только в тестовом режиме.

«Длительные или регулярно повторяющиеся работы должны уйти в прошлое в рамках платформенной занятости», – сказал «Известиям» **ведущий научный сотрудник Центра ИНСАП ИПЭИ Президентской академии Виктор Ляшок.** Сейчас, по данным Минтруда, более 3 млн зарегистрированных самозанятых декларируют нулевой доход: это означает, что часть из них фактически не ведет деятельность либо используется компаниями для оформления трудовых отношений в форме самозанятости.

«Регулирование деятельности самозанятых должно способствовать выводу в легальную сферу тех направлений деятельности традиционных компаний, где самозанятость используется исключительно для снижения налоговой нагрузки», – заявил **доцент факультета государственного управления МГУ Максим Чирков.** NB



ТЕХНОЛОГИИ РОСТА: УМНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

E-Retail Forum 2026. Два дня, триста спикеров, двести компаний и сто экспонентов – Центр международной торговли в Москве вновь стал точкой сборки для всего рынка электронной коммерции. Организаторы – Минпромторг и Российская ассоциация экспертов рынка ретейла – обозначили главную тему коротко и без иллюзий: «Технологии роста: умные решения для развития бизнеса».



Форум E-Retail Forum 2026 года был заявлен под темой «Технологии роста: умные решения для развития бизнеса» и заметно смещает акцент с общего разговора о цифровизации на экономику применения технологий. Организаторы прямо поставили вопрос о том, как выбирать решения в условиях дорогого финансирования, дефицита кадров и высокой стоимости привлечения покупателя – то есть в тех условиях, в которых сегодня работает российский ретейл.

Актуальность повестки усиливается изменением самой структуры e-commerce:

- По данным АКИТ, оборот интернет-торговли в России в первом полугодии 2026 года достиг 7,2 трлн руб., увеличившись на 18,7% год к году. При этом 96,6% оборота пришлось на внутренний рынок.
- Data Insight фиксирует еще один показатель изменения масштаба: за январь-июнь рынок онлайн-торговли с доставкой обработал 4,5 млрд посылок, на 32% больше год к году.

При этом рост перестает автоматически означать улучшение экономики бизнеса. В августе рынок оказался в центре дискуссии о стоимости присутствия на маркетплейсах: по данным «Коммерсанта» на конец августа совокупная нагрузка на продавцов по комиссиям и логистике на крупнейших площадках в отдельных случаях превысила 40% стоимости товара. Одновременно e-commerce получает новые технологические и регуляторные контуры – от цифрового рубля и электронного документооборота до закона о платформенной экономике и развития агентной коммерции.

Именно поэтому программа E-Retail Forum 2026 выглядит актуальной не столько как разговор о новых технологиях, сколько как попытка разобраться, какие из них уже становятся частью операционной модели ретейла и способны давать измеримый эффект. В центре – ИИ и ИИ-агенты, данные и персонализация, автоматизация магазинов и складов, последняя миля, платежи, кибербезопасность, платформенная экономика, клиентский сервис и новые модели продаж. Отдельный показатель смены повестки – появление в программе вопросов об агентной коммерции: как товар попадает в ответ ИИ-ассистента и что потребуется магазину, чтобы получать продажи из диалога с нейросетью.

«Дело не в количестве, а в умении выбрать»

Главную мысль форума сформулировал председатель правления РАЭРР Андрей Карпов. В мире, где нейросети, платежные сервисы и каналы продаж множатся быстрее, чем бизнес успевает их осваивать, побеждает не тот, кто хватается за все сразу, а тот, кто умеет отделять зерна от плевел.

«Конкурентное преимущество компаний сегодня определяет уже не количество внедренных технологий, а способность выбрать действительно эффективные решения и интегрировать их в единую систему управления бизнесом», – сказал он.

По его словам, форум и задуман как площадка, где собираются «лучшие отраслевые практики, успешные кейсы и технологические решения, которые уже доказали свою эффективность и помогают бизнесу повышать операционную эффективность, улучшать клиентский опыт и открывать новые возможности для роста».

ИИ-агенты выходят на сцену

Здесь, пожалуй, наиболее заметный сдвиг программы 2026 года. Речь идет уже не только о генеративных моделях для контента. В повестке – прогнозиро-

вание, управление запасами, персонализация, CDP, антифрод, автоматизация, ИИ-агенты и agentic commerce.

Причем это не только маркетинговый тезис самого форума. Data Insight в августе отдельно выпустил исследование агентной коммерции и оценивает потенциальный объем продаж через ИИ-агентов в России в 2028–2029 годах в 400–850 млрд руб., или 2–4% выручки e-commerce. Это пока оценка будущего рынка, а не текущий объем – и именно поэтому тема интересна как предмет дискуссии, а не как свершившийся факт.

Селлеры и маркетплейсы: разговор накануне дедлайна

Одной из самых напряженных стала сессия с говорящим названием – «Цена партнерства: о чем селлеры и маркетплейсы должны договориться до 01.10.2026 года». В ней участвовал руководитель департамента по связям с общественностью «М.Видео» Сергей Коляда. Дата в заголовке не случайна: отношения между платформами и продавцами входят в фазу регуляторной определенности, и бизнесу пора готовиться к новым правилам игры.

Директор направления Fashion на маркетплейсе «М.Видео» Екатерина Лезгинцева выступила в дискуссии «Fashion без маркетплейсов: новая стратегия роста брендов», а руководитель проекта развития ПВЗ Ранит Валеев – в сессии о франчайзинге и масштабировании e-commerce через партнерскую сеть.

Логистика: «без сюрпризов» не получается

В первом полугодии 2026 года рынок обработал 4,5 млрд посылок, а значит, физическая инфраструктура e-commerce продолжает масштабироваться вместе со спросом. При этом сама последняя миля становится источником затрат и одновременно способом конкуренции за клиента.

Поэтому в программе форума сразу несколько уровней логистической повестки: скорость доставки, конкуренция последней мили, возвраты, ПВЗ и курьерская доставка, роботизация складов, автономные доставщики и беспилотный транспорт.

Логистический трек форума прошел под знаком тревоги. Сессия «Логистика без сюрпризов – как везти?» отразила реальность без прикрас: морской фрахт подорожал на четверть, железная дорога упирается в пропускную способность погранпереходов, а сроки доставки давно перестали быть предсказуемыми.



ОБОРОТ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В РОССИИ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2026 ГОДА ДОСТИГ 7,2 ТРЛН РУБ., УВЕЛИЧИВШИСЬ НА 18,7% ГОД К ГОДУ. ПРИ ЭТОМ 96,6% ОБОРОТА ПРИШЛОСЬ НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

В пленарной дискуссии «Логистика и скорость: как ретейл отвечает на требования быстрой доставки?» и экспертной сессии «Конкуренция последней мили: как бизнесу сохранить качество сервиса» представители СДЭК, Почты России, FM Logistic и других компаний искали ответ на главный вопрос: как удержать качество сервиса, когда издержки растут, а логистические маршруты становятся все более извилистыми.

Алкоголь онлайн: шаг вперед или шаг назад?

Самым резонансным выступлением стало заявление основателя проекта Profibeer Дмитрия Дробышевского о рисках легализации дистанционной продажи алкоголя. Его аргумент жесткий: разрешив продавать спиртное через интернет, можно подорвать классические каналы сбыта.

«Основной риск, который многие отмечают, заключается в том, что есть опасность того, что разрешение дистанционных продаж алкоголя приведет к деградации классических каналов продаж», – предупредил он.

Дробышевский напомнил, что алкоголь остается одной из немногих категорий, за счет которых розничные магазины держат общую доходность, – все остальное уже активно ушло в онлайн. Крупные сети, по его мнению, адаптируются быстрее, а вот региональные и локальные магазины окажутся в уязвимом положении.

«С другой стороны, мы видим, что на маркетплейсах серьезное влияние на бизнес-модель производителей и селлеров оказывает ранжирование товаров и выдачи маркетплейсов. Это очень серьезный фактор, который не стоит недооценивать», – добавил он.

При этом спикер отметил встречный тренд – бурный рост безалкогольного пива и вина. «К огромному удивлению, уже есть на рынке безалкогольная водка», – заметил Дробышевский. Сохранение ограничений на интернет-продажу спиртного он считает дополнительным стимулом для производителей развивать этот сегмент.

Платежи и малый бизнес: ставка на простоту

В блоке платежных решений обсуждали BNPL-рассрочку, оплату в один клик, сплитование платежей и кросс-валютные расчеты для экспорта. Отдельный трек собрал малый и средний бизнес: запуск онлайн-торговли с нуля, облачный учет, low-code-роботизация и готовые чат-боты для клиентского сервиса.

Форум завершился вручением премии E-Retail Awards, но главное – не награды. Два дня в ЦМТ обозначили водораздел: рынок переходит от этапа «попробовать все технологии» к этапу «выбрать те, что действительно работают». ИИ-агенты, маркетплейсы, логистика и регулирование – четыре точки напряжения, которые будут определять повестку отрасли в 2027 году. NB

ПЛАТИТ ДВАЖДЫ: ПРОДУКТОВЫЕ РЕТЕЙЛЕРЫ ЗАРАБОТАЛИ МИЛЛИАРДЫ НА РЕКЛАМЕ

Ретейлеры нашли новый способ зарабатывать на миллионах покупателей, ежедневно посещающих их магазины. В первом полугодии 2026 года рекламные доходы «Магнита» выросли на 36%, X5 – на 50%, а «Ленты» – в 2,6 раза. Эти темпы значительно опережают рост основной выручки компаний.



Продуктовые магазины остаются третьим по популярности местом посещения после дома и работы. Поэтому торговые сети ищут дополнительные способы монетизации покупательского трафика, в том числе за счет продажи рекламы. При этом ретейл-медиа постепенно отвоевывает долю у традиционных маркетинговых каналов. Сможет ли этот бизнес со временем стать для сетей столь же значимым источником дохода, как и сама торговля, – в материале «Известий».

Сколько выручили крупнейшие торговые сети от продажи рекламы

По итогам января-июня 2026-го рекламные доходы «Магнита» достигли 12,1 млрд рублей, увеличившись на 36% год к году. У X5 («Пятерочка», «Перекресток», «Чижик») этот показатель вырос в 1,5 раза – до 17,3 млрд, а у «Ленты» – в 2,6 раза, до 404 млн. Это следует из отчетности компаний по МСФО. В указанные суммы входит не только реклама в магазинах, но и другие маркетинговые сервисы, в том числе в мобильных приложениях, на сайтах и других цифровых площадках.

Рекламное направление при этом развивается значительно быстрее основного бизнеса ретейлеров. Выручка X5 за шесть месяцев выросла на 10,5% год к году, до 2,48 трлн рублей. У «Магнита» показатель увеличился на 12,8%, до 1,89 трлн, а у «Ленты» – на 26,2%, до 648,5 млрд.

Сеть гипермаркетов Globus также фиксирует рост рекламных доходов, рассказал ее представитель. Он не раскрыл объем и динамику выручки, отметив лишь, что она «положительная». В Metro такие доходы за год удвоились, сообщил представитель сети, не уточнив абсолютных значений.

За первые шесть месяцев через платформу «Магнита» прошло около 6,5 тыс. кампаний, сообщил представитель компании. Число поставщиков, использующих возможности сети, выросло на 72% год к году, а количество рекламодателей, не являющихся ее поставщиками, – на 148%. При этом основная часть кампаний пока приходится на производителей товаров, представленных в магазинах сети, отметил собеседник.

Как продуктовые ретейлеры ищут новые точки роста в рекламе

«Реклама в торговых сетях несколько лет назад выделилась в самостоятельное направление – ретейл-медиа», – напомнил **председатель Ассоциации компаний омниканальной розничной торговли (АКОРТ) Станислав Богданов.** По его словам, этот источник дохода помогает сетям повышать эффективность бизнеса на фоне усиления конкуренции и роста издержек. Представитель Globus согласен, что реклама стала дополнительным источником дохода от коммерческих партнеров сетей. Например, у «Магнита» на нее приходится около 45% статьи «прочие доходы» – это следует из отчетности компании по МСФО.

Рост ретейл-медиа связан с особенностями экономики продуктовой розницы, говорят эксперты. «Основной бизнес компаний характеризуется высокой выручкой и относительно низкой операционной рентабельностью», – уточнил топ-менеджер крупной торговой сети. По его словам, продажа рекламы позволяет получать дополнительный доход за счет уже сформированного потока покупателей, площадей и программ лояльности без сопоставимого увеличения товарных запасов и логистических расходов. По данным McKinsey, в развитых странах ретейл-медиа обеспечивает около 3–10% совокупной прибыли сетей.

На этом фоне ретейлеры расширяют количество рекламных поверхностей и форматов. «В магазинах «Пятерочки», «Перекрестка» и «Чижика» работают более 86 тыс. цифровых платформ, охватывающих свыше 30 тыс. торговых точек», – рассказал представитель X5. У «Магнита» насчитывается более 70 тыс. таких дисплеев в 30 тыс. магазинов, сообщил его представитель. X5 оценивает охват своих рекламных каналов в 83,9 млн пользователей, а «Магнит» – в 96 млн.

Продуктовые магазины остаются третьим по популярности местом после дома и работы. В том числе это связано с желанием покупателей лично увидеть и потрогать товар, отметили в X5. По словам представителя Globus, гипермаркеты также позволяют посетителям решать сразу несколько задач: получать предложения из разных товарных категорий и сфер услуг. В результате магазин становится дополнительным каналом коммуникации брендов с покупателями. По данным «X5 Медиа», почти каждый третий посетитель торговых сетей компании совершает покупку под воздействием рекламы в зале.

«Российский рынок ретейл-медиа пока находится на ранней стадии развития», – говорят эксперты. За рубежом эта модель уже стала существенным источником дохода для розничных компаний. Рекламный бизнес Walmart в 2024/25 финансовом году вырос на 27%, до $4,4 млрд, а у Kroger – на 20% при росте сопоставимых продаж всего на 1%. Британская Tesco в 2024-м заявила партнерам, что видеоэкраны в супермаркетах «обгонят телевидение».

При этом ретейл-медиа уже конкурирует за бюджеты с традиционными маркетинговыми каналами. По данным Международного бюро интерактивной рекламы (IAB), 36% закупщиков, наращивающих свои расходы в этом сегменте, перераспределяют средства из традиционных видов рекламы, включая наружную.

В целом ретейл-медиа превращается в универсальный инструмент продвижения для брендов из различных отраслей, отметил представитель X5. В «Магните» чаще всего размещают рекламу производители товаров для красоты и ухода, кондитерских изделий, зоотоваров, замороженных продуктов



и мясной гастрономии. «Площадками торговых сетей также активно пользуются компании финансового сектора и индустрии развлечений», – добавил Станислав Богданов.

В Metro планируют расширять рекламный инвентарь и возможности коммуникации как с розничными, так и с корпоративными клиентами, сообщил представитель компании. При этом направление не должно подменять основную деятельность сетей, убежден представитель Globus. По его словам, задача – дополнять бизнес-модель и создавать дополнительную ценность для партнеров и покупателей.

В I квартале 2026-го российский рекламный рынок вырос всего на 5%, до 220–222 млрд рублей, следует из оценки Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР). Темпы роста заметно замедлились: в 2025-м рынок увеличился на 8,5%, а в 2024-м – на 24%. По прогнозам экспертов, по итогам года объем рынка увеличится на 6–15%, до 1–1,4 трлн рублей. Однако с учетом сегментов e-commerce и ретейл-медиа совокупный объем маркетинговых коммуникаций может превысить 2 трлн рублей, а общий рост составит около 24%.

По данным Всемирного исследовательского центра рекламы (WARC), к 2027 году мировой сегмент ретейл-медиа достигнет $223,4 млрд, увеличившись на 13,6%. Это составит 15,2% совокупного объема рекламного рынка. NB

ЦЕНА ОДНОГО ЗАПРОСА:
КАК БИЗНЕСУ ЗАЩИТИТЬ ДАННЫЕ В ЭПОХУ ИИ?

Искусственный интеллект быстро становится частью корпоративной инфраструктуры. Его используют для анализа данных, подготовки документов, маркетинговых исследований, программирования, работы с клиентскими запросами и принятия управленческих решений. Но чем глубже ИИ проникает в бизнес-процессы, тем менее очевидным становится вопрос о том, где заканчивается удобный рабочий инструмент и начинается юридический риск. Разобраться в этом вопросе поможет Ренат Оспанов, член Адвокатской Палаты Санкт-Петербурга.

Текст: Ренат Оспанов

https://9911.рф/

Показательный случай

Показательный пример появился в российской судебной практике этим летом. Бабушкинский районный суд Москвы признал законным увольнение директора по продажам инженерной компании, которая, по материалам дела, неоднократно передавала рабочие документы на личную электронную почту, а также загружала внутренние отчеты из защищенной корпоративной системы в сторонний сервис DeepSeek. Дело № 02-1545/2026 получило широкую огласку именно потому, что одним из эпизодов разглашения коммерческой тайны стало использование нейросети.

Сотрудница, проработавшая в компании менее полугода, оспаривала увольнение и рассчитывала на выплату в размере 5 млн рублей, предусмотренную дополнительным соглашением к трудовому договору при определенных основаниях прекращения отношений. Суд не увидел оснований для признания увольнения незаконным и отказал во взыскании этой суммы. При этом отдельные требования бывшей сотрудницы были удовлетворены частично.



Однако интерпретировать это дело как прецедент по принципу «загрузил документ в DeepSeek — получил увольнение» было бы неправильно. Российское трудовое законодательство не устанавливает специальной ответственности за использование конкретной нейросети. Юридическое значение имело другое обстоятельство: работодатель утверждал, что сотрудница передавала сведения, находившиеся под режимом коммерческой тайны, за пределы корпоративной среды, не имея при этом производственной необходимости. Суд, рассматривая обстоятельства дела, признал такую передачу разглашением охраняемой информации.

Давайте разберемся в правовой базе, которая лежит в основе этого примера.

Коммерческая тайна: что именно защищает закон?

В бизнесе нередко используется довольно широкое понимание конфиденциальности: если компания не хочет, чтобы определенные сведения оказались у конкурентов, их называют коммерческой тайной. С юридической точки зрения этого недостаточно.

Федеральный закон № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» исходит из другого подхода. Правовая охрана возникает не просто из желания компании сохранить информацию в секрете, а при наличии установленного режима ее конфиденциальности. Закон требует:

- определить перечень информации, составляющей коммерческую тайну;
- ограничить доступ к информации, установить порядок обращения с ней и контроля за его соблюдением;

- определить круг лиц, получающих доступ к конфиденциальной информации;
- урегулировать отношения по использованию информации, составляющей коммерческую тайну, работниками на основании трудовых договоров и контрагентами на основании гражданско-правовых договоров;
- нанести на материальные носители, содержащие конфиденциальную информацию, грифа «Коммерческая тайна» с указанием обладателя.

Именно **после принятия предусмотренных законом мер режим коммерческой тайны считается установленным.**

Законодательство устанавливает и обратную сторону: работодатель должен не просто требовать от сотрудника соблюдения режима, но и создать условия, позволяющие его соблюдать. Закон прямо обязывает работодателя ознакомить работника с перечнем информации, составляющей коммерческую тайну, с установленным режимом и ответственностью за его нарушение. В свою очередь, работник обязан соблюдать установленный режим.

Именно поэтому для бизнеса недостаточно иметь положение о коммерческой тайне в папке кадровых документов. Если сотрудники ежедневно работают с нейросетями, в системе корпоративной защиты должен быть предусмотрен и этот способ обработки информации. В противном случае возникает очевидный диссонанс: компания юридически защищает данные, но фактически позволяет сотруднику одним кликом отправить их во внешний сервис.

Что именно считается разглашением?

Закон № 98-ФЗ определяет разглашение как **действие или бездействие, в результате которого информация становится известна третьим лицам без согласия ее обладателя либо вопреки трудовому или иному договору.**

Это особенно важно в контексте ИИ: передача информации не перестает считаться передачей только потому, что ее получателем выступает алгоритм, а не человек. Когда сотрудник копирует фрагмент внутреннего документа в сторонний сервис, загружает презентацию или передает таблицу для анализа, с юридической точки зрения необходимо оценивать не название инструмента, а правомерность такой передачи.

Причем риски могут выходить далеко за пределы коммерческой тайны. В корпоративных документах одновременно могут содержаться персональные данные сотрудников или клиентов, сведения о контрагентах, результаты исследований, технические решения и ноу-хау. Получается, что один загруженный в нейросеть файл способен одновременно затронуть несколько правовых режимов.

Что бизнесу стоит изменить уже сейчас?

Полный запрет на использование нейросетей в компании сегодня может оказаться таким же неэффективным решением, как попытка запретить использование поисковых систем в рабочем процессе. Сотрудники все равно будут искать инструменты, которые помогают им работать быстрее, но компания при этом потеряет возможность контролировать процесс. Гораздо важнее установить понятные правила.

Первое, что стоит сделать, **— провести инвентаризацию данных**. Компания должна понимать, какие сведения являются общедоступными, какие относятся к внутренней информации ограниченного доступа, какие подпадают под режим коммерческой тайны, где находятся персональные данные и какие сведения представляют собой ноу-хау. Без такого разграничения невозможно установить разумные правила использования ИИ.

Следующий вопрос **— действующий режим коммерческой тайны.** Необходимо проверить, утвержден ли перечень охраняемых сведений, ограничен ли доступ к ним, ведется ли учет лиц, которые этот доступ получают, и ознакомлены ли сотрудники с соответствующими правилами. Закон прямо возлагает эти обязанности на обладателя информации и работодателя.

Отдельного внимания требует **локальное регулирование использования искусственного интеллекта.** Внутренние правила должны отвечать на конкретные вопросы: какие сервисы допускаются к использованию, какие категории информации запрещено в них передавать, в каких случаях требуется предварительное согласование и кто отвечает за контроль.

Наконец, стоит **заранее определить порядок действий при инциденте.** Кто фиксирует факт передачи данных, как определяется состав переданной информации, кто устанавливает ее правовой статус и какие доказательства необходимо сохранить.

Ситуация с DeepSeek в этом смысле показательна. Она подчеркивает, что искусственный интеллект не создал для бизнеса принципиально новую юридическую ответственность. Он лишь изменил форму, в которой уже существующие правовые риски могут реализовываться.

Поэтому вопрос, который сегодня стоит включить в повестку любой компании, должен определить, какие данные компания готова доверить нейросети, на каком правовом основании, в каком сервисе и кто внутри организации отвечает за последствия этого решения. Именно здесь проходит граница между использованием ИИ как конкурентного преимущества и превращением его в новый источник юридических рисков. NB

ВНУТРЕННИЕ ПРАВИЛА ДОЛЖНЫ ОТВЕЧАТЬ НА КОНКРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ: КАКИЕ СЕРВИСЫ ДОПУСКАЮТСЯ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ, КАКИЕ КАТЕГОРИИ ИНФОРМАЦИИ ЗАПРЕЩЕНО В НИХ ПЕРЕДАВАТЬ, В КАКИХ СЛУЧАЯХ ТРЕБУЕТСЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ И КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА КОНТРОЛЬ.

ОТ ЭКСПЕРИМЕНТОВ К ЭКОСИСТЕМЕ: КАК ИННОВАЦИИ МЕНЯЮТ РОССИЙСКУЮ МЕДИЦИНУ

Искусственный интеллект, персонализированные вакцины и платформенные решения – эти технологии еще несколько лет назад казались футуристическими. Сегодня они становятся повседневным инструментом врачей и реальной надеждой для пациентов с тяжелыми заболеваниями. «Российская газета» разбиралась, что изменилось в отечественном здравоохранении за последние месяцы и какие вызовы еще предстоит преодолеть.



Искусственный интеллект: не замена, а помощник

В 2026 году искусственный интеллект в российской медицине перешел из разряда экспериментов в рабочие процессы. Если раньше технологии ИИ воспринимались как отдельные пилотные проекты, то теперь они интегрируются в повседневную работу врачей.

Как отметил **министр здравоохранения Михаил Мурашко,** сегодня по всей стране внедряются технологии, которые позволяют быстро поднимать данные для истории болезни, суммировать их и подсвечивать риски для врача. «Это системы поддержки принятия решений», – пояснил глава Минздрава. По его словам, благодаря этим технологиям врачи могут фокусироваться на работе с пациентом, а не с записями в компьютере. В 2026 году на это направление планируется выделить дополнительное финансирование.

Особенно заметен прогресс в лучевой диагностике. В России расширяется применение медицинских изделий с ИИ для анализа исследований. Целевые показатели на 2026 год предусматривают, что доля маммографий, обрабатываемых такими системами, достигнет 50%, а рентгенографии и флюорографии органов грудной клетки – 25%.

Руководитель отдела маркетинга компании «Медикапро» Дарья Зуева подчеркивает: речь идет не о замене врача алгоритмом. «Практическая ценность ИИ заключается в другом: система может взять на себя часть рутинной работы, помочь выделить подозрительные области, отсортировать исследования, провести измерения или подготовить предварительную информацию для специалиста», – объясняет эксперт. По ее словам, для клиники сегодня важно не просто наличие функции ИИ, а то, как она встроена в работу врача.

Персонализированная медицина: лекарство для одного пациента

Одним из самых ярких прорывов 2026 года стала российская персонализированная мРНК-вакцина от меланомы «Неоонковак». Препарат создается на основе индивидуального генетического профиля опухоли конкретного пациента. **Научный руководитель НИЦ эпидемиологии и микробиологии им. Н.Ф. Гамалеи академик РАН Александр Гинцбург** сообщил, что вакцины уже синтезированы для 12 пациентов, а до конца года инновационное лечение планируют начать еще для восьми человек. В перспективе такая терапия станет доступна гражданам по полису ОМС.

Однако переход к персонализированной медицине сопряжен с серьезными вызовами. **Ректор Российского национального исследовательского медицинского университета им. Н. И. Пирогова академик Сергей Лукьянов** напомнил о принципиальной невозможности создания двух идентичных живых организмов и, следовательно, универсального лекарства. «В мире тысячи реальных медицинских проблем. Капиталистическая фарминдустрия не знает, как их решать. Но мы можем предложить иные схемы. Мы можем первыми в мире начать создавать препараты для конкретного человека на потоковой основе», – заявил ученый на Форуме будущих технологий.

Лукьянов также рассказал об опыте Пироговского университета как уникальной платформы полного цикла для разработки персонализированной генной терапии: «Пироговский Университет – это уникальная платформа, где создан полный цикл персонализированной генной терапии: генетики, которые ставят диагнозы; специалисты по генной инженерии, способные в короткие сроки собрать и разработать лекарственное вещество; специалисты по реабилитации». При поддержке Минздрава в университете строится производственный центр для таких препаратов.

Генная терапия: от фундаментальной науки к практике

На Форуме будущих технологий глава Федерального медико-биологического агентства, член-корреспондент РАН Вероника Скворцова обратила внимание на ключевую проблему: биомедицинские технологии развиваются интенсивно, но при явном отставании фундаментальных знаний. «Мы научились манипулировать с живой клеткой, но до сих пор никто твердо не знает, чем живая клетка отличается от синтетической, неживой», – подчеркнула руководитель ФМБА. По ее словам, прорыв в биотехнологиях станет возможен лишь после устранения разрыва между технологическим развитием и фундаментальными знаниями.

Эту мысль поддержал **заместитель президента РАН академик Владимир Чехонин.** Он перечислил главные направления развития биотехнологий в стране: «Перспективы отечественной науки связаны со значительными заделами в генной инженерии и микробиологии. Кроме того, важную роль в будущем будут играть технологии клеточной биологии и регенеративной медицины. Они обеспечат получение новых органов и их трансплантацию».

В Минздраве уже готовят нормативную базу. В середине апреля 2026 года ведомство предложило ввести в федеральный закон «Об обращении лекарственных средств» понятие индивидуальных генотерапевтических препаратов. Согласно планам в рамках нацпроекта «Новые технологии для сохранения здоровья», к 2030 году в России планируют разработать около 25 препаратов генной терапии и персонализированных клеточных продуктов.

Платформенные решения: экосистема вместо отдельных проектов

Генеральный директор Национального медицинского исследовательского центра имени В. А. Алмазова Евгений Шляхто на Петербургском международном экономическом форуме рассказал, как платформенные решения меняют российскую медицину. По его словам, за последние годы произошла серьезная трансформация: медицина стала более практико-ориентированной.

«Речь идет не просто об импортонезависимости, а об инновационных продуктах, которые мы точно можем сделать и ничуть не хуже», – подчеркнул Шляхто. Он привел в пример создание вакцин: «На основе вакцин были созданы платформенные решения, были созданы экосистемы. Эти платформенные решения стали основой для быстрого развития абсолютно других направлений: онкология».

Главная задача современной медицины, по мнению Шляхто, – создать экосистему и платформенные решения, которые станут основой для разработки инновационных отечественных продуктов. «Мы сами у себя в центре будем создавать эти продукты по госпитальному исключению. Мы их будем сами создавать и сами будем назначать больным. Вот к этому сегодня мы бежим», – резюмировал он.

Академик Сергей Лукьянов также видит решение в платформенном подходе: «Проблема в том, что этот успех слишком дорог, как финансово, так и по сложности самой процедуры. И каждый раз слишком дорого и сложно создавать новые персонализированные лекарства с нуля. Решение – платформенный характер создаваемых технологий».

Телемедицина: новый стандарт доступности

Еще одно важное направление – телемедицина. По данным Института инновационного развития Самарского государственного медицинского университета, в 2026 году телемедицина перестает быть экспериментальной опцией и включается в базовую программу обязательного медицинского страхования. Это означает, что в ближайшие годы дистанционные технологии станут доступны значительно большему числу пациентов в регионах России.

«Ростелеком» совместно с дочерней компанией «РТ МИС» уже открыл жителям 24 российских регионов доступ к медицинским консультациям через государственный мессенджер MAX. Пациенты могут не только записаться на прием, но и получить телемедицинскую консультацию, продлить или закрыть больничный лист. NB



ФРАНШИЗА БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ

Франшиза сегодня стала привычным инструментом масштабирования бизнеса, но за презентациями, обещаниями роста и громкими цифрами остается сложная работа с людьми, расчетами, ответственностью и доверием. Предприниматель Ирина Жилина, основатель бренда «EASY slip», знает эту модель изнутри и говорит о ней без иллюзий. Мы поговорили с Ириной о возможностях, рисках и требованиями к тем, кто решил стать частью бренда, о том, с чего начинается масштабирование, как оценить франшизу до покупки и почему реальные цифры важнее красивых обещаний.

NB ДОСЬЕ

Ирина Жилина
Основатель федеральной сети студий лазерной эпиляции «EASY slip», представленной в 17 городах России, и собственного бренда косметики. Лауреат Всероссийской премии «Предприниматель года», бизнес-наставник, ментор и консультант по вопросам роста и финансовой эффективности.



Как не ошибиться при выборе франшизы, на что обращать внимание в первую очередь?

Я бы начала с разговора с действующими партнерами. Причем не с теми, кого рекомендует управляющая компания, а с предпринимателями из случайно выбранных городов. Второй важный шаг — запросить реальные цифры. Нужно посмотреть отчет о прибылях и убытках, а также отчет о движении денежных средств по точке в городе, сопоставимом с вашим. Если вам обещают сто клиентов, сразу спрашивайте: что конкретно вы предпримете, чтобы эти клиенты действительно появились? Финансовая модель – это план, но реальная экономика бизнеса может выглядеть совсем иначе.

Рынок в России сейчас перенасыщен: франшиз много, и среди них есть как сильные, так и не очень качественные проекты. Поэтому главная сложность — выбрать именно свою франшизу, ту, в которой человек сможет развиваться, реализовать себя и зарабатывать.

Какому бизнесу вы бы рекомендовали развиваться по франшизе, а кому лучше открывать собственные филиалы?

Здесь все зависит от человека. Прежде всего он должен честно ответить себе: готов ли брать ответственность за большее количество людей, чем у него есть сейчас? Готов ли обучать, работать с партнерами, учитывать их ошибки и



особенности характера? Это принципиальный вопрос, потому что бизнес работает только тогда, когда создан от души и сердца. Со временем приходит понимание: люди не обязаны сразу делать все идеально. Каждый проходит свой путь, сталкивается со своими страхами и совершает свои ошибки. Поэтому франшиза требует не только осмысленной бизнес-модели, но и готовности работать с людьми. Если говорить о сферах, то общепит, на мой взгляд, хорошо подходит для масштабирования по франшизе. С бьюти-бизнесом ситуация сложнее, потому что рынок в России пока незрелый. Мастерам, которые работают на себя, часто комфортнее оставаться самостоятельными. Им проще зарабатывать свои 60–80 тысяч и сохранять независимость.

С какими еще трудностями вы сталкиваетесь в работе с предпринимателями?

Есть большая проблема — нежелание считать реальные цифры. Предприниматель получает полмиллиона рублей за абонементы и думает, что заработал эти деньги. Но по факту услуги оказаны только на триста тысяч, а расходов уже на четыреста. В итоге бизнес работает в минус, хотя сам предприниматель искренне уверен, что заработал. Поэтому я с первого дня работы оцифровываю все: сколько денег пришло, на какую сумму фактически оказаны услуги, сколько средств можно забрать из оборота. Этому же учу своих партнеров. Без финансовой ясности невозможно понимать реальное состояние бизнеса, и никакая красивая упаковка его не спасет.

Какие ошибки чаще всего совершают франчайзи?

Главная ошибка — партнер не следует отработанной инструкции. Когда мы открываемся на территории франчайзи, он часто уверен, что лучше знает специфику своего города. Я постоянно слышу: «У нас все по-другому». Но мой ответ всегда один: сначала следуйте отработанной схеме. Важно слушать наставника или менеджера сопровождения, потому что за этой методологией стоит уже накопленный опыт.

Вторая типичная ошибка — восприятие франшизы как волшебной таблетки. В первые полгода я вообще рекомендую забыть про все личное и просто пахать. Само по себе ничего не построится. Третья ошибка — партнер отделяет себя от бренда. Если вы купили франшизу, вы становитесь частью этого бренда. Значит, нужно соблюдать его стандарты, протоколы и методологию. Именно это обеспечивает единое качество работы.

Франшиза — это не готовый успех, а инструмент. И работает он только тогда, когда в нем есть люди, система, честные цифры и уважение к роли каждого участника. NB

ГЛАВНАЯ ОШИБКА — ПАРТНЕР НЕ СЛЕДУЕТ ОТРАБОТАННОЙ ИНСТРУКЦИИ. КОГДА МЫ ОТКРЫВАЕМСЯ НА ТЕРРИТОРИИ ФРАНЧАЙЗИ, ОН ЧАСТО УВЕРЕН, ЧТО ЛУЧШЕ ЗНАЕТ СПЕЦИФИКУ СВОЕГО ГОРОДА.

СИНДРОМ СПАСАТЕЛЯ:
ПОЧЕМУ БИЗНЕСУ НЕ НУЖНЫ ГЕРОИ

Как посчитать – во сколько обходится бизнесу привычка руководителя вмешиваться в операционные дела без надобности. Как управленцу избавиться от компульсивного поведения?



Многие управленцы считают, что хороший лидер должен «закрывать собой амбразуру». Однако практика показывает: когда руководитель подменяет собой сотрудников, он создает «узкое горлышко» в процессах компании и блокирует рост бизнеса. Это не ответственность и не вовлеченность: часто за подобной помощью скрывается синдром спасателя – компульсивная потребность вмешиваться в операционные задачи даже тогда, когда не требуется.

Экономика управленческого «героизма»: цена вопроса

Давайте оцифруем, сколько стоит компании руководитель, который не умеет останавливаться. Представим ситуацию: собственник или коммерческий директор с условной часовой ставкой 5–10 тыс. рублей тратит время на задачи, которые должен выполнять линейный менеджер со ставкой 500 рублей.

• Бесплатный пресейл. Руководитель проводит встречи, готовит коммерческие предложения и делает расчеты самостоятельно, мотивируя это тем, что «менеджер не потянет» или «клиент слишком важный». Итого: 10–12 часов времени управленца. Прямой убыток компании – до 100 тыс. рублей на одной сделке (с учетом альтернативных издержек).

• «Золочение» проекта. Руководитель ночами дорабатывает проект, добавляя улучшения, которые клиент не заказывал и не оплачивал, просто потому, что «так будет правильнее». Рентабельность падает, сроки сдвигаются, а клиент привыкает получать больше, чем платит.

• Скидки «по дружбе». Неспособность отказать клиенту в невыгодных условиях из-за страха конфликта или желания сохранить статус «хорошего партнера».

По опыту аудита компаний малого и среднего бизнеса, привычка «спасать» ситуацию в ручном режиме съедает от 15% до 40% годовой маржи. Это деньги, которые компания платит за право руководителя чувствовать себя незаменимым.

Почему руководитель ведет себя как спасатель

В основе этого поведения лежит не альтруизм, а тревога. Еще в 1968 году Стивен Карпман описал драматический треугольник ролей: Жертва, Преследователь и Спасатель. В бизнес-контексте роль спасателя кажется социально одобряемой. Это образ «заботливого руководителя», который всегда подставит плечо. Но в этой модели спасатель помогает не для того, чтобы сотрудник стал самостоятельным, а чтобы подтвердить свою значимость и сохранить контроль.

Ключевое отличие здоровой помощи от спасательства:

• Помощь уважает автономию сотрудника: «Я дам тебе ресурсы, но делать будешь ты»;

• Спасательство отрицает автономию: «Отойди, я сам сделаю быстрее».

Сотрудник в этой схеме неизбежно попадает в роль жертвы (инфантильная позиция). Он привыкает, что его страхуют, и перестает брать на себя ответственность. А когда руководитель неизбежно выгорает и начинает требовать результатов, он превращается в преследователя, вызывая у команды недоумение и обиду: «Мы же старались, почему теперь к нам претензии?».

Анатомия управленческого спасательства: 4 паттерна

Синдром спасателя в менеджменте проявляется через устойчивые поведенческие паттерны.

1. Проще сделать самому

Руководитель уверен, что делегирование и контроль займут больше времени, чем исполнение. Он садится рядом с новичком и дописывает код, правит макет или закрывает сделку.

Результат: возникает феномен выученной беспомощности. Зачем сотруднику напрягаться и рисковать, если шеф все равно переделает? Компетенции команды не растут, а деградируют.

2. Мы – одна семья

Руководитель строит отношения не на контрактной основе и договоренностях, а на эмоциональной привязанности. Увольнение неэффективного сотрудника воспринимается как личное предательство или собственное поражение: «Я не смог его раскрыть».

Результат: компания обрастает лояльными, но неэффективными людьми. Профессионалы уходят, так как им некомфортно в среде, где отношения важнее результата.

3. Страх найма сильных специалистов

Подсознательно руководитель-спасатель избегает найма профессионалов. Сильному сотруднику не нужна опека, его не нужно «спасать». На его фоне компетенции руководителя могут стать менее заметными.

Результат: формируется команда исполнителей среднего звена, которые цементируют роль руководителя как единственного лидера.

4. Клиент всегда прав

Неспособность выставить границы в работе с заказчиком. Бесконечные бесплатные правки, работа в выходные, расширение объема работ без доплат.

Результат: кассовые разрывы, работа «в ноль» ради сохранения портфолио и тотальное выгорание команды.

Как понять, что руководитель-спасатель находится в зоне риска?

Проверьте себя по следующим маркерам:

- Вы регулярно работаете больше своих подчиненных;
- Вам сложно делегировать задачи, так как вы не доверяете качеству чужой работы;
- Вы чувствуете иррациональную вину, когда уходите из офиса вовремя или берете отпуск;
- Воспринимаете увольнение сотрудника по собственной инициативе как личное оскорбление;
- Часто оказываете услуги бесплатно или со скидкой, потому что клиенту «очень нужно»;
- Вы ловите себя на мысли: «Без меня здесь все рухнет».

Как выйти из ловушки организационного спасательства

Лечение требует жестких решений. Это переход от интуитивного «семейного» управления к регулярному менеджменту.

1. Внедрение понятия «Цена помощи»

Любое вмешательство руководителя должно быть оцифровано:

- Если вы помогаете сотруднику закрыть сделку, вычитается ли ваше время из его бонуса?
- Если делаете срочную работу для клиента, выставлен ли счет за срочность?

Начните вести учет часов, потраченных на «тушение пожаров». В конце месяца переведите эти часы в деньги. Эта цифра обычно отрезвляет.

2. Переход от «Семьи» к «Спортивной команде»

В семье любят безусловно. В спортивной команде ценят за результат. Это не значит, что нужно быть жестоким. Это значит, что критерии оценки должны быть прозрачными. Используйте следующую практику: задайте себе вопрос по каждому ключевому сотруднику: «Если бы он завтра захотел уйти, стал бы я бороться за то, чтобы его удержать?». Если ответ «нет» – это сигнал к замене, а не к «спасению» и перевоспитанию.

ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭТО НЕ ТОТ, КТО ДЕЛАЕТ ЧУЖУЮ РАБОТУ ЛУЧШЕ ВСЕХ. А КТО СОЗДАЕТ СИСТЕМУ, В КОТОРОЙ РАБОТА ВЫПОЛНЯЕТСЯ С НУЖНЫМ КАЧЕСТВОМ БЕЗ ПОСТОЯННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

3. Управление через границы

Отказ от героических переработок начинается с контракта. Четко прописанные границы проекта и условия выхода из них защищают бизнес лучше, чем готовность работать 24/7. Научитесь говорить клиенту: «Мы можем это сделать, но это потребует пересмотра сроков или бюджета». Это позиция равного партнера, которая вызывает уважение.

4. Делегирование с правом на ошибку

Перестаньте страховать команду от всех рисков. Позвольте сотруднику совершить ошибку (в контролируемых пределах), чтобы он столкнулся с последствиями своих действий. Только так формируется ответственность.

Выводы

Хороший руководитель – это не тот, кто делает чужую работу лучше всех. А кто создает систему, в которой работа выполняется с нужным качеством без постоянного вмешательства. Перестать спасать – страшно. Кажется, что без вас все рухнет. Но парадокс в том, что по-настоящему устойчивый рост бизнеса начинается только там, где заканчивается личный героизм одного человека.

Инна Ширяева, партнер, WEBFORMULA, Москва



ОТ ДОСТУПНОЙ СРЕДЫ К ДОСТУПНЫМ ВПЕЧАТЛЕНИЯМ: КАК МЕНЯЕТСЯ ПОДХОД К ИНКЛЮЗИВНОМУ ТУРИЗМУ

NB ДОСЬЕ

Юлия Демиденко

Предприниматель и руководитель АНО «Центр инклюзивной культуры и социального проектирования». Эксперт в области создания доступной среды и инклюзивного туризма. Автор проекта «Туризм Доступно Всем», поддержанного Фондом президентских грантов, и ряда других успешных инициатив.

Является членом Ленинградского областного отделения «ОПОРА РОССИИ», Союза женщин России и Российского общества «Знание». Регулярно публикует научные статьи по вопросам социальной ответственности бизнеса и выступает экспертом на федеральном уровне.

Раньше инклюзивный туризм часто сводили только к вопросам инфраструктуры, но сегодня становится понятно: доступность — это гораздо более широкое понятие. В Ленинградской области живут около 139 тысяч человек с ограниченными возможностями здоровья, в России — более 11 миллионов. Потенциал направления огромный, но отрасли по-прежнему не хватает специалистов, умеющих создавать маршруты с учетом разных потребностей. Именно с этим вызовом работает проект «Туризм "Доступно Всем"», который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. Руководитель проекта Юлия Демиденко рассказывает, почему создание доступной среды — это не только вопрос инфраструктуры, а полноценная управленческая задача, почему одних пандусов недостаточно без качественного сервиса и сильного сторителлинга, и как современный гид превращается из знатока фактов и контекстов в опытного коммуникатора и режиссера впечатлений.



Тема инклюзивного туризма звучит все чаще, но часто на практике это ограничивается установкой пандуса у входа в музей или специальной табличкой. Ваш проект называется «Туризм Доступно Всем». В чем его главная суть?

Действительно очень часто доступную среду сводят к пандусам, лифтам или табличкам со шрифтом Брайля. Конечно, это фундамент, без которого не обойтись, но и останавливаться на нем тоже нельзя. Мы больше десяти лет занимаемся адаптацией объектов и хорошо понимаем, что доступность — это комплекс мер: информационных, организационных и управленческих. Это и то, как организован маршрут, и как подается информация, и, конечно, насколько сами сотрудники готовы работать с разными людьми.

Для нас инклюзия начинается в тот момент, когда человека с ограниченными возможностями здоровья не просто готовы принять, а действительно хотят сделать его путешествие ин-

тересным и комфортным. В этом и заключается наш подход: мы учим специалистов создавать контент, от которого невозможно оторваться. В центре туристических программ и экскурсий должны быть эмоции, открытия и впечатления, благодаря которым физические особенности гостя отходят на второй план.

Проект реализуется при поддержке Фонда президентских грантов. Для бизнеса грант часто выглядит как субсидия. Что это дало вам с точки зрения системы?

Конечно, грант — это не просто финансовая поддержка, для нас это возможность выстроить систему, которая будет работать над развитием туристического потенциала и после завершения проекта. Основной принцип гостеприимства гласит: мы рады каждому гостю. Но если мы говорим, что рады всем, то это должно подтверждаться реальными условиями. Меня всегда удивляет, когда в отелях продуманы сложные инфраструктурные решения, спортивные площадки, зарядные станции для электромобилей, но при этом обычный подъемник или поручень отсутствует либо сделан так, что пользоваться им неудобно.

При этом запрос уже давно изменился. Путешествуют семьи с маленькими детьми, люди старшего возраста, туристы после травм, люди с инвалидностью, гости с особенностями развития. И если объект оборудован, но сотрудники не знают, как правильно работать с такими посетителями, это сказывается и на качестве сервиса, и на репутации бизнеса.

Благодаря поддержке Фонда президентских грантов мы смогли обучить 20 действующих специалистов, собрать практические материалы и создать методическую основу, которую смогут использовать и другие регионы.

Кто эти двадцать человек?

У нас был конкурсный отбор, мы набирали практикующих экскурсоводов — людей, которые уже работают с туристическими группами, знают свой регион, умеют рассказывать, и мотивированы к развитию. Нам нужны были те, кто готов расти.

Для нас было не так важно, знаком ли кандидат с нормативными документами, потому что этому можно научить. Гораздо важнее, чтобы человек понимал: современный туризм становится все более разнообразным, и экскурсовод должен уметь работать с разными людьми. Те, кого мы отобрали, воспринимают инклюзию не как дополнительную нагрузку, а как естественную часть своей профессии.

Расскажите об особенностях и структуре обучения. Чему конкретно учили гида-экскурсовода?



Мы разбили программу на логические блоки, чтобы участники постепенно переходили от теории к практике. Первый модуль был посвящен основам: этике общения, законодательству и вопросам доступной среды. Здесь было важно снять внутренние барьеры, с которыми сталкиваются многие специалисты. Очень часто люди переживают: «А вдруг я скажу что-то не так?», «Вдруг случайно обижу человека?». Пока эти барьеры не сняты, двигаться дальше сложно. Занятия по теории коммуникации вели профильные эксперты по нормативной базе. Второй блок был посвящен практической работе с конкретными нозологиями. Ничто не помогает лучше понять потребности человека, чем прямой разговор с теми, кто этим опытом живет каждый день.

ПУТЕШЕСТВУЮТ СЕМЬИ С МАЛЕНЬКИМИ ДЕТЬМИ, ЛЮДИ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА, ТУРИСТЫ ПОСЛЕ ТРАВМ, ЛЮДИ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ, ГОСТИ С ОСОБЕННОСТЯМИ РАЗВИТИЯ. И ЕСЛИ ОБЪЕКТ ОБОРУДОВАН, НО СОТРУДНИКИ НЕ ЗНАЮТ, КАК ПРАВИЛЬНО РАБОТАТЬ С ТАКИМИ ПОСЕТИТЕЛЯМИ, ЭТО СКАЗЫВАЕТСЯ И НА КАЧЕСТВЕ СЕРВИСА, И НА РЕПУТАЦИИ БИЗНЕСА.

Гиду нужно перестать быть транслятором дат и стать режиссером впечатлений. Именно этому и был посвящен третий блок программы. Мы учили проектировать впечатления и работать со сценарием: что человек увидит, услышит, почувствует, к чему сможет прикоснуться. Например, если в Выборгском замке нельзя трогать старинную кладку, это не значит, что тактильного опыта быть не должно. Мы используем образцы камня разных эпох, которые можно взять в руки прямо во время экскурсии. И история сразу воспринимается совсем иначе. Также много внимания уделялось работе со смешанными группами. Как удержать внимание ребенка, пока ты объясняешь военную стратегию пенсионеру на кресле-коляске? Это подготовленные эффекты, чистая драматургия.

Ваш профессиональный путь сильно отличается от классического портрета руководителя НКО. Насколько опыт управления IT-продуктами помогает в социальном секторе?

Очень помогает. До этого я много лет руководила международными IT-проектами и мы проводили масштабные маркетинговые активности. Использовали изучение потребительского интереса и анализ данных. Поэтому, когда мы начали работать над проектом, я сознательно не стала смотреть на него только как эксперт. Мне было важно самой почувствовать себя гостем и пройти путь нашей целевой аудитории. Я ездила по маршрутам, общалась с сопровождающими, обращала внимание буквально на все: насколько удобно передвигаться, где возникают сложности, как сотрудники общаются с гостями. Именно тогда стало понятно, каким должен быть этот проект.

Чтобы превратить идею в качественную заявку на грант, я прошла акселератор социального проектирования, получила квалификацию преподавателя дополнительного профессионального образования и создала новую автономную некоммерческую организацию. Для меня было важно, чтобы наш проектный отдел был самостоятельным. Конечно, административной работы оказалось очень много, но здесь нам помогло Государство: мы использовали меры поддержки, прошли регистрацию АНО через Ресурсный центр и получили профессиональное бухгалтерское сопровождение. Это освободило руки и позволило сосредоточиться на главном — оформлении смыслов и поиске ресурсов.

Грант получен. Что было самым сложным в управлении во время реализации?

Самое сложное до гранта — это собрать команду. Команду, которая не будет во всем с тобой соглашаться. Вообще, у меня есть правило: «Пожалуйста, не соглашайтесь со мной». Если все кивают, это тревожный сигнал, в котором кроется ловушка менеджмента.

Однажды, за неделю до окончания подачи заявки мы буквально зашли в тупик. У нас было два варианта заявки. Я сомневалась, меняла логику, команда уже устала переписывать документы. В какой-то момент нам пришлось провести голосование, чтобы выбрать один вариант. А вторую идею, хотя она мне больше нравилась, сознательно отправили на доработку и отложили для другого конкурса.

После обучения гидов в проекте «Туризм Доступно Всем» вы провели первые тестовые экскурсии. Что показала практика? Оправдались ли ваши ожидания?

Практика превзошла наши ожидания. Для меня это, наверное, самое приятное в любом проекте — когда реальный результат превосходит то, что ты задумывал на этапе идеи.

Во время реализации проекта я продолжала повышать качество услуг: пригласила звездных гостей, добавила материалы. Недавно прошли первые тестовые туры с участием людей с инвалидностью и наших волонтеров. Для гидов это был момент истины. После одной из экскурсий гостья из Москвы с нарушением зрения сказала фразу, которую я до сих пор помню дословно: «Впервые за десять лет я чувствовала себя не объектом заботы, а полноценным туристом, которому не забыли показать цвет стен». Это высшая похвала, наши гиды смогли увлечь рассказом настолько, что сенсорный барьер исчез. Конечно, были и замечания. Нам подсказали, на какой высоте держать микрофон или на каких участках маршрута сложно разъехаться двум креслам-коляскам. Это бесценный живой аудит.

Проект завершен или это только начало?

Текущий цикл завершен успешно. У нас появились подготовленные гиды, новые маршруты, методические материалы. Но стало понятно, что система требуем масштабирования. Сейчас мы пишем новые амбициозные заявки и уже думаем о следующем этапе. В планах проведение регионального Инклюзивного форума, чтобы объединить специалистов, представителей туристической отрасли и тех, кто занимается вопросами доступной среды. Мы хотим сделать этот подход стандартом индустрии гостеприимства всего Северо-Запада. NB







АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

Намибия Япония
Киргизия Алтай Камчатка
Сахалин Эльбрус Перу
Маньпупунер

dir@banzay.ru
+7 912 615 7000
www.banzaytravel.tilda.ws













Реклама

ПОЧЕМУ ПОЕЗДКА НА ВОСТОЧНОМ ЭКСПРЕССЕ СТОИТ ЦЕЛОЕ СОСТОЯНИЕ

Снаружи он выглядит почти как музейный поезд: темно-синие вагоны, золотые надписи, маленькие окна. Внутри — дерево, латунь, бархат, стекло Lalique и купе, которые вечером стюард превращает в спальни. Но это не музей. Venice Simplon-Orient-Express до сих пор возит пассажиров по Европе, и цена поездки может удивить даже человека, привыкшего к дорогим отелям.



Это действительно старые вагоны

Здесь нет декорации под 1920-е, построенной несколько лет назад. Большинство вагонов нынешнего Venice Simplon-Orient-Express создавались с 1926 по 1949 год. Некоторые работали в составах Simplon-Orient-Express, Train Bleu, Nord Express и других знаменитых европейских поездов. Например, спальный вагон №3473 построили в Бирмингеме в 1929 году. Сначала он ходил в составе Train Bleu, позже – Nord Express между Парижем и направлением к советской границе, а затем использовался на Simplon-Orient-Express.

Сам современный проект появился благодаря американскому предпринимателю Джеймсу Шервуду. В 1977 году он купил на аукционе в Монте-Карло первые два старых вагона, после чего начал разыскивать остальные по Европе. Их реставрировали несколько лет, и в 1982 году поезд снова вышел на маршрут.

Что находится внутри

Самое дешевое размещение здесь называется Historic Cabin. Днем это небольшое купе с диваном и столиком, вечером стюард раскладывает спальные места. Но дальше уровень быстро растет.

На сегодняшний день в составе предусмотрены:

- 32 Historic Cabin;
- 16 Suites;
- 6 Grand Suites;
- отдельный вагон-сьют L'Observatoire;
- 3 вагона-ресторана;
- барный вагон №3674 с живой музыкой.



В Grand Suite уже есть собственная мраморная ванная комната, зона отдыха и кровать. Это фактически гостиничный номер, только шириной с железнодорожный вагон.

Причем старые детали здесь не просто оставили ради внешнего вида. Реставраторы восстанавливали маркетри, лакированные панели, светильники и декоративное стекло. В работах участвовали даже мастера Lalique – основатель этой фирмы Рене Лалик когда-то создавал панели для вагона-ресторана №4141.

За билет платят не только за километры

Если считать обычную транспортную задачу «добраться из Парижа в Венецию», такой билет выглядит совершенно нелогично. Самолет сделает это быстрее и во много раз дешевле. Но пассажиру продают фактически отель, ресторан и исторический аттракцион одновременно.

В стоимость поездки входят питание в вагонах-ресторанах, вина, обслуживание стюардом круглые сутки и сама возможность провести ночь в историческом составе. На борту работает живая музыка, а ужин превращен в отдельное событие. Есть и дресс-код. Вечером от пассажиров ожидают достаточно формальную одежду, особенно во время ужина. Поэтому поезд сознательно сохраняет атмосферу железнодорожного путешествия первой половины XX века.

Старый вагон обходится дорого и после реставрации

Есть еще одна причина цены, которую пассажир почти не видит. Возраст вагона не означает, что он может ездить по современной железной дороге в состоянии 1929 года. Тормоза, ходовая часть и другие системы должны соответствовать действующим требованиям, а сам интерьер нельзя просто заменить пластиком и современной мебелью.

Каждый год в период, когда поезд не ходит, вагоны отправляют в мастерские во Франции или Италии. Там проверяют и восстанавливают все – от механических узлов до китайских лаковых панелей. То есть содержать такой состав сложнее, чем обычный пассажирский вагон: техника должна работать как современная, но выглядеть при этом почти как сто лет назад.

А это вообще тот самый Восточный экспресс?

Не совсем. Оригинальный Orient Express появился в 1883 году благодаря компании Compagnie Internationale des Wagons-Lits и со временем стал связывать Западную Европу с Константинополем. Позже существовало несколько маршрутов с названием Orient Express, включая Simplon-Orient-Express.

Venice Simplon-Orient-Express – отдельный исторический люксовый проект, собранный из настоящих старых вагонов разных знаменитых поездов. Именно поэтому правильнее говорить не о том, что «поезд 1883 года ездит до сих пор», а о возрожденной части той железнодорожной эпохи. Причем некоторые вагоны действительно успели прожить удивительную жизнь. Вагон №3309, например, оказался заблокирован снегом на десять дней в 1929 году. Сегодня он входит уже в совсем другую реальность – поезд, где несколько суток путешествия в лучшем номере могут стоить десятки тысяч фунтов.

Поэтому £4–66 тысяч здесь платят не за скорость и даже не столько за расстояние. Пассажир покупает возможность на сутки или несколько дней поселиться внутри работающего исторического поезда, где вагону может быть почти сто лет, но ужин, обслуживание и цена уже вполне из XXI века. NB

ОТ JELAND ДО ESTEO: ГЛАВНЫЕ АВТОНОВИНКИ РОССИИ, КОТОРЫЕ ВЫЙДУТ НА РЫНОК ОСЕНЬЮ 2026 ГОДА

Сентябрь 2026 года обещает стать одним из самых насыщенных месяцев для российского автомобильного рынка. После традиционного летнего затишья дилеры готовят целую волну новинок, причем речь идет не только о привычных китайских марках. На рынок выходят новые бренды и расширяются предложения отечественной сборки.



Главная тенденция нынешней осени очевидна: производители делают ставку на гибридные силовые установки, полный привод, богатое оснащение и крупные кроссоверы. При этом разброс цен впечатляет. Самые доступные новинки начинаются примерно от 2,9 млн рублей, тогда как стоимость отдельных премиальных моделей превышает 11 млн рублей.



Jeland J6: новый игрок с полным приводом

Одной из наиболее заметных новинок официального российского рынка станет кроссовер Jeland J6. Бренд предлагает автомобиль с бензиновым двигателем объемом 1,6 л мощностью 150 л. с.,



находится двухлитровый бензиновый двигатель мощностью 245 л. с., работающий совместно с восьмиступенчатым автоматом. Привод – полный. Стоимость такого Jetour T1 начинается от 4 399 900 рублей. По меркам массового сегмента цена немалая, однако автомобиль пытается оправдать ее мощным мотором, полным приводом и богатым оснащением.

Tenet Plus L4 и L6: новая марка готовит сразу два кроссовера

Российский рынок продолжает пополняться новыми брендами, и одним из самых интересных примеров станет Tenet Plus. В сентябре ожидается выход сразу двух моделей – L4 и L6.

семиступенчатой роботизированной коробкой передач и системой полного привода.

На российском рынке автомобиль представлен в комплектации Prestige. Уже в таком исполнении покупателю доступны панорамная крыша, камеры кругового обзора, декоративная подсветка салона и передние кресла с вентиляцией. Отдельный интерес представляет система полного привода. Она предусматривает несколько режимов движения, рассчитанных на разные дорожные условия. Для более сложных участков предусмотрена электронная имитация блокировки дифференциала. Ориентир по стоимости Jeland J6 составляет от 2 899 000 рублей.

Geely EX5 EM-R: ставка на дальние поездки

Еще одной важной премьерой станет Geely EX5 EM-R. Это последовательный гибрид, который российское подразделение марки позиционирует как одну из наиболее доступных моделей Geely с альтернативной силовой установкой. Суммарная мощность гибридной системы достигает 218 л. с., а привод остается передним. Трансмиссия – одноступенчатая.

Главное преимущество такой схемы заключается в запасе хода. С учетом бензинового двигателя-генератора суммарная дальность поездки превышает 1000 км, что делает автомобиль особенно интересным для тех, кто регулярно совершает дальние поездки. Комплектация также выглядит достаточно серьезно. В числе оборудования заявлены камеры



кругового обзора, зимний пакет и аудиосистема Flyme Sound с 16 динамиками. Цена Geely EX5 EM-R начинается от 3464990 рублей.

Jetour T1: черный, дорогой и ограниченный

Jetour подготовил для российского рынка специальную версию кроссовера T1. Ее ключевая особенность – исполнение с матовым черным кузовом. В аналогичном стиле выполнены некоторые внешние элементы, включая эмблемы, а контраст создают красные тормозные суппорты. Под капотом

По сути, автомобили имеют китайских доноров из семейства Lepas, но для российского рынка получили собственное позиционирование и оформление. На старте обе модели будут доступны с передним приводом и бензиновым двигателем 1,4 л мощностью 147 л. с. В паре с ним работает шестиступенчатая роботизированная коробка передач. Позднее более крупный L6 должен получить полный привод. Официальные российские цены на момент подготовки материала еще не раскрыты, поэтому сравнивать их с конкурентами пока преждевременно.



Tenet T9: российский родственник Chery Tiggo 9

Еще более серьезная премьера ожидается у Tenet. Флагманский кроссовер T9 должен появиться у российских дилеров осенью. Модель построена на базе автомобиля, хорошо знакомого китайскому рынку, – Chery Tiggo 9. При этом Tenet T9 получит российскую сборку и будет доступен в двух вариантах салона: пяти- и семиместном.

Силовая установка включает двухлитровый двигатель мощностью 245 л. с., восьмиступенчатую роботизированную коробку и полный привод. В оснащение входят панорамная крыша, аудиосистема с 14 динамиками, проекционный дисплей и двухзонный климат-контроль. Официальная стоимость Tenet T9 пока не объявлена.



UMO 8: почти 5000 км за цену большого гибрида

Еще один интересный дебютант – UMO 8. Это последовательный гибрид, созданный на базе китайского GAC S7. Производство автомобиля организовано на московском заводе «Москвич». Мощность гибридной установки составляет 340 л. с., а привод – полный. При этом коробка передач имеет одноступенчатую конструкцию. Автомобиль уже можно заказать, однако первые поставки покупателям ожидаются позднее – в октябре.

Даже базовая комплектация выглядит весьма насыщенной. В нее входят камеры кругового обзора, панорамная крыша, а также кресла с функциями вентиляции и массажа. Цена UMO 8 заявлена от 4 990 000 рублей.



Esteo Exlantix ET8: почти 470 сил и экран на 30 дюймов

Премиальный сегмент также готовится к пополнению. Новый бренд Esteo начал продажи гибридного кроссовера Exlantix ET8. Мощность силовой установки составляет внушительные 469 л. с., привод полный, а заявленный суммарный запас хода достигает примерно 1100 км. Но силовой установкой список особенностей не ограничивается. Кроссовер получил адаптивные амортизаторы, систему быстрой зарядки и огромный 30-дюймовый дисплей с разрешением 6К.

В перечне необычного оборудования также упоминаются термобокс, потолочный экран, аудиосистема с 23 динамиками и широкий набор электронных помощников. За такой набор придется заплатить немало: стоимость Esteo Exlantix ET8 начинается от 7 490 000 рублей. NB

ВЕЛИКОЕ ПЕРЕСЕЛЕНИЕ ДОМОВ
КАК ИНЖЕНЕР ГЕНДЕЛЬ В МОСКВЕ ДОГОНЯЛ И ПЕРЕГОНЯЛ АМЕРИКУ

Человечество научилось перемещать дома довольно давно, еще в эпоху Возрождения. Не раз проделывали это и в Москве. Но никогда и нигде не случалось столь массового и единовременного «переезда» зданий, как на улице Горького (она же Тверская) в 30-е годы.



Это было беспрецедентное в истории событие, и связано оно с именем выдающегося советского инженера Эммануила Менделевича Генделя – человека, который умел передвигать дома не только математическим расчетом, но и силой мысли.

Сталинский генплан и хрущевский задор

К 1935 году родился «сталинский» генплан развития Москвы архитекторов Владимира Семенова и Сергея Чернышева. И он, в числе прочего, утверждал расширение основных магистральных улиц до 30-40 метров. Понятно, что сделать это можно было, только снеся стоявшие вдоль улиц здания. Собственно, так в основном и происходило. Но все же в Москве были дома, которые по разным причинам трогать не хотелось.

Скажем, здание Моссовета на улице Горького (Тверской) воспринималось как памятник революционных событий – в 1917 году там располагался городской штаб большевистского восстания. А в бывшем здании Английского клуба уже несколько лет работал музей Революции. Некоторые дома имели неоспоримое культурное значение, их снос мог вызвать ропот среди отечественной интеллигенции и недовольство общественности за рубежом. Но улицу расширять все же было необходимо. Вот тогда-то и родилась мысль: передвинуть важные здания, тем самым спася их от разрушения, а заодно утереть нос американцам, которые считались в этом деле передовиками.

Считается, что идея эта принадлежала первому секретарю московского обкома партии Никите Хрущеву, и он обратился с ней к руководству страны. Выражение «догнать и перегнать» западные страны не раз употреблял в эти годы Иосиф Сталин, а хитрец Хрущев всегда умел улавливать настроения «хозяина».

ВПЕРВЫЕ В ИСТОРИИ ОГРОМНОЕ СЕМИЭТАЖНОЕ ЗДАНИЕ ТЕЛЕФОННОЙ СТАНЦИИ «INDIANA BELL TELEPHONE COMPANY» ВЕСОМ В 11 ТЫС. Т ПЕРЕЕХАЛО НА 30 М И РАЗВЕРНУЛОСЬ НА 90°, ПРИ ЭТОМ ПРОДОЛЖАЯ РАБОТУ.



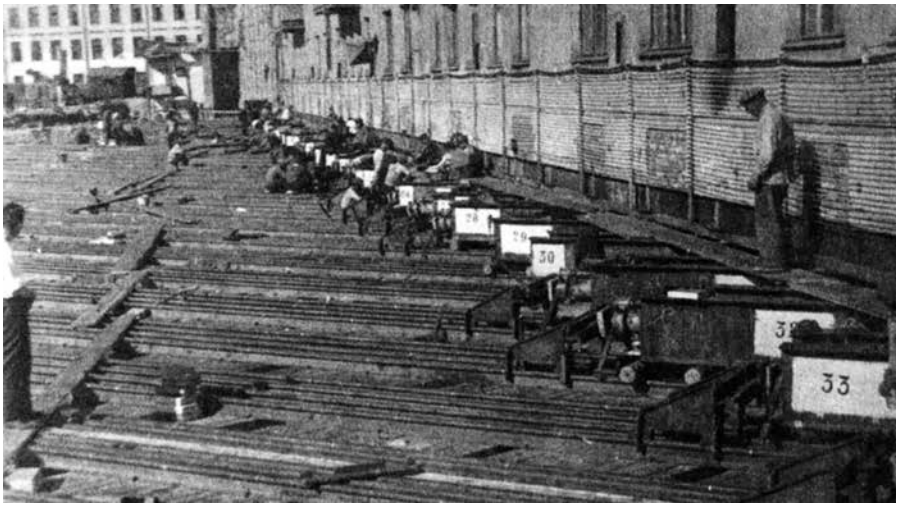
Воннегут против Генделя

Первые удачные опыты по перемещению домов относятся к эпохе Возрождения. Конечно, еще в древнем Египте умели передвигать колоссальные монументы, а на острове Пасхи как-то перемещали каменных идолов, но все же это были единые монументальные изваяния, а не хрупкие здания. Первый документально подтвержденный пример – это перемещение в Болонье колокольни делла Маджоне при церкви Санта Мария Маджоре на 13 метров. Эта работа прославила архитектора и инженера Аристотеля Фьораванти, того самого, что позже приехал в Москву и построил Успенский собор.

Впоследствии эта технология применялась регулярно, но не слишком часто, поскольку ее использование было связано с риском. Кстати, один из следующих опытов Фьораванти был неудачным – передвинутая им башня венецианского монастыря Сан Микеле Арканджело упала и придавила несколько человек. В России в XIX веке появился свой опыт и даже своя технология, связанная с именем инженера Осипа Федоровича. И все же речь шла о единичных проектах и небольших зданиях.

Изменили ситуацию новые технологии XX столетия. Первыми это поняли американцы. В США так бурно шло городское строительство, что места для новых проектов не хватало. В то же время незыблемость частной собственности и трепетное отношение к своей недолгой истории не позволяли сносить





все подряд. Апогеем стала история передвижения телефонной станции «Indiana Bell Telephone Company». Впервые в истории огромное семиэтажное здание весом в 11 тысяч тонн переехало на 30 метров и развернулось на 90 градусов, при этом продолжая работу! Ежедневно 600 сотрудников обслуживали 170 тысяч абонентов телефонной сети Индианаполиса.

Руководил работами инженер и архитектор Курт Воннегут (отец великого писателя), он же придумал технологию с длинными гибкими соединительными шлангами и кабелями, которые позволяли не отключать дом от коммуникаций. В остальном технология перемещения мало изменилась со времен фараонов и Аристотеля Фьорованти. Только в качестве тяги теперь использовали не рабов или лошадей, а паровые двигатели и гидравлические домкраты, да и катки и рельсы делали не из дерева, а из металла.

ПРИ ОГРОМНОМ СТЕЧЕНИИ ПУБЛИКИ И ЖУРНАЛИСТОВ ЗДАНИЕ МОССОВЕТА ЗА 41 МИНУТУ ПРЕОДОЛЕЛО РАССТОЯНИЕ В 13,6 М. ТАКИМ ОБРАЗОМ БЫЛ УСТАНОВЛЕН ЕЩЕ ОДИН МИРОВОЙ РЕКОРД – ПО СКОРОСТИ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ДОМА.

Случилось все это в 1930 году, а американская пресса преподнесла переезд телефонной станции как уникальное событие и демонстрацию технического превосходства Америки. Эхо докатилось и до Никиты Сергеевича, что, собственно, и натолкнуло его на «революционное» решение. Оставалось найти человека, способного утереть нос американцам.

И такой человек нашелся. Звали его Эммануил Менделевич (для простоты его чаще называли Матвеевич) Гендель, ему было около 30 лет, он закончил Московское высшее техническое училище (тогда еще не имени Баумана) и работал в Метрострое. В анкете он писал, что происходил из семьи лесника, но впоследствии стало известно, что его отец торговал лесом и был купцом первой гильдии. Причуды страшного времени…

В Метрострое начала 30-х Гендель отвечал за сохранность фундаментов домов, под которыми проходила подземка. Нагрузка точно высчитывалась, при необходимости фундаменты укрепляли. Но в 1935 получилась такая ситуация, что линия метро пролегала под фидерной подстанцией, которая была по площади небольшой, но очень тяжелой – 320 тонн. Это могло создать опасную нагрузку на участок тоннеля. Снести подстанцию было нельзя – район остался бы без электричества. Тогда инженер Гендель предложил передвинуть ее с улицы Горького на 2-ю Брестскую улицу, и сам же примерно за месяц все осуществил. Этот успех предрешил его судьбу.

Контора по переезду домов

В 1936 году решением Моссовета при инициативе главы обкома Хрущева был создан специальный «Трест по передвижке и разборке зданий», главным инженером которого и стал Эммануил Менделевич.

Основной целью была улица Горького, но сначала нужно было отработать технологию и обучить сотрудников. Для «разминки» был передвинут дом на Садовнической, который мешал новой трассе Садового кольца, и несколько небольших домов в Подмосковье. Были отработаны основные приемы, в том числе повороты домов, проверены базовые расчеты, притерты механизмы. Люди получили необходимый опыт. Можно было приступить к главному – переезду зданий на улице Горького.

Первым «переехавшим» домом на улице Горького стал доходный дом Савво-Сторожевского монастыря, в простонародье именуемый Саввинское подворье. Это мощное, красивое

здание в стиле древнерусского модерна, построенное в 1907 году архитектором Иваном Кузнецовым и весящее почти 23 тысячи тонн! По сей день это считается абсолютным мировым рекордом по тяжести перемещенного здания. Причем дом перенесли почти на 50 метров и даже не отселяли для этого жильцов. Более того, они толком ничего не поняли.

Готовились к переезду четыре месяца. В стенах подвала пробили технические коридоры, в них завели мощные стальные балки. Потом их сварили между собой, таким образом дом оказался в стальной «раме-корсете». Подвал засыпали щебнем, на него уложили бетонные шпалы и рельсы – всего 36 путей. Рядом вырыли котлован, удлинили пути до нового места, подготовили новый фундамент. Все коммуникации – электричество, вода, канализация, телефон – были переключены на гибкие временные соединения. Жителям сначала говорили, что в подвале идет ремонт, а когда появились рельсы и все уже стало очевидно, держали в неведении относительно сроков. Хотя и обещали заранее предупредить.

Четвертого ноября 1939 года около двух часов ночи 20-тонная лебедка плавно сняла дом с подпиленного фундамента и покатила по рельсам к новому месту прописки. Большинство жильцов ничего не заметили, зато утром, выйдя из подъезда, впадали в ступор: пейзаж неожиданно изменился. «Притчей во языцех» стала знаменитая история шестилетней Ирины Розовой, которая построила на столе пирамидку из кубиков, а утром она стояла на том же месте. Кстати, великолепный памятник архитектуры модерна по сей день стоит на второй линии Тверской, во дворе дома номер шесть.

Следующим объектом стал Моссовет – бывший дом генерал-губернатора, ныне столичная мэрия. Построил его в 1782 году великий Матвей Казаков по заказу московского градоначальника графа Захария Чернышева. Из этого переезда решили сделать шоу, как сейчас говорят, посему готовиться строителям приходилось особенно тщательно. А сложностей было много. Во-первых, фундамент старинного особняка был сделан из белого камня, взятого из разобранной стены Белого города. Понятно, что это не самый прочный материал. При этом нужно было сохранить подвал, где хранился важный государственный архив.



ЗНАМЕНИТЫЙ ИНЖЕНЕР ПОМОГАЛ ДВИГАТЬ КОСТЕЛ В ЧЕХОСЛОВАКИИ, ВЫПРЯМЛЯЛ МИНАРЕТЫ МЕДРЕСЕ УЛУГБЕКА И МЕЧЕТИ БИБИ-ХАНЫМ В САМАРКАНДЕ, УКРЕПЛЯЛ ФУНДАМЕНТ ПОТЕШНОГО ДВОРЦА В КРЕМЛЕ.

Во-вторых, первый этаж занимал огромный бальный зал, не имевший внутренних опор. В пропагандистских целях здание решили передвигать, не прекращая работы – как в Индианаполисе – что вызвало закономерный переполох среди сотрудников. Говорят, многие предпочли срочно уволиться.

Фундамент срезали на глубине четырех метров ниже уровня земли, прихватив таким образом и подвальный этаж. В остальном технология была все той же. Главная сложность состояла в идеальной точности расчетов и необходимости предельно четко следовать технологии – равномерно двигать здание, чтобы избежать малейшей деформации. Почему-то Гендель особенно беспокоился за колонны.

При огромном стечении публики и журналистов здание Моссовета за 41 минуту преодолело расстояние в 13,6 метров. Таким образом был установлен еще один мировой рекорд – по скорости перемещения дома. Позже, уже в 40-е, над зданием надстроили еще два этажа, в результате оно приобрело современный облик.

Дальше обходилось без рекордов, теперь это была рутинная работа. Всего на улице Горького было передвинуто около двух десятков домов. Некоторые, как музей Революции, не отодвигали, но перестроили – обрезали им «крылья» по новой «красной линии». Ну а с началом войны дорогостоящие работы сами собой прекратились, уникальные специалисты разбрелись кто куда.

Вдогонку за Моссоветом

В годы войны инженер Гендель выполнял разные задачи. Известно, например, что он вытаскивал застрявшие в реках и болотах танки. По окончании боев Хрущев, которого перевели в Киев, пригласил его помогать в восстановлении разрушенной Украины. В 1958 году Генделя снова попросили заняться передвижением зданий в Москве, и мастер передвинул два института на Комсомольском проспекте, которые мешали строительству метромоста. Все было выполнено идеально.

Позже знаменитый инженер решал самые нестандартные, ответственные и технически сложные задачи: помогал двигать костел в Чехословакии, выпрямлял минареты медресе Улугбека и мечети Биби-Ханым в Самарканде, укреплял фундамент Потешного дворца в Кремле.

Последняя работа мэтра – выпрямление 9-этажного здания в Большом Афанасьевском переулке – была сделана им в 1988 году в возрасте 85 лет, и он лично приезжал на стройплощадку! Недавно, в апреле 2017 года, на доме на Тверской-Ямской, в котором жил великий инженер, наконец установили мемориальную доску в его честь. NB

ПСКОВ – ЗЕМЛЯ ТРУВОРА И ТРИ ЛУЧА КНЯГИНИ ОЛЬГИ

СЕВЕРНЫЙ ЩИТ, В ЧЬИХ КАМНЯХ ЗАСТЫЛА МОЛИТВА

Текст: Глеб Брянский

«Псков — это город, в котором русская история оживает в каждом камне. Здесь начиналась Россия как христианская держава, здесь ковался ее северный щит».
Дмитрий Лихачёв

https://vk.me/gb1978

Признаюсь честно: перед поездкой в Псков я почему-то ждал от него тихой, музейной провинциальности. Думал, что еду смотреть древние стены и пополнять архив фактов. Но реальность оглушила меня с первых минут. Псков — это не застывшая история в витрине. Это город-воин, у которого каждый камень, кажется, до сих пор вибрирует от колокольного звона и молитв...



Я стоял на кромке Кремля, смотрел, как река Великая лениво уходит к горизонту, и вдруг почувствовал, что нахожусь не просто в точке на карте. Я — в гигантском каменном сердце, которое веками качало кровь русской государственности. Здесь все дышит глубиной: от ледяных вод Чудского озера до золота Троицкого собора.

Я приехал сюда как турист, а уезжал — как паломник. И теперь хочу провести вас теми же улочками, где время отзывается эхом шагов княгини Ольги и звоном мечей Александра Невского. Это рассказ о Пскове — северном щите России, где камень научился молиться…

Княгиня Ольга — Хозяйка земли и духа

«Была она предтечей христианской земли, как денница перед солнцем, как заря перед светом».
Повесть временных лет

Судьбу Пскова определила девочка из села Выбуты, которую в миру звали Прекрасой, а в сагах — Хельгой. Перевозя на лодке князя Игоря, юная Ольга пленила его умом, а не титулом. Именно она, овдовев, провела первую в истории Руси административную реформу. Ее жестокая месть древлянам была не кровожадностью, а холодным расчетом: Ольга заменила хаотичное «полюдье» четкой системой погостов и налогов — «уроков». До сих пор в названиях псковских деревень слышится эхо ее указов.

Но ее гений раскрылся в 957 году в Константинополе. Приняв крещение, Ольга попыталась ввести Русь в круг цивилизованных держав. Ей не удалось убедить сына-язычника, но, стоя на берегу Псковы, она увидела три луча, сошедших с небес, и предрекла: «Быть здесь храму во имя Святой Троицы». Ее внук Владимир позже крестит Русь, но вектор духовной геополитики был задан именно здесь, женщиной, ставшей святой равноапостольной.





Люди и битвы — Хроника несокрушимости

Псков — город-страж, который никогда не был взят в честном бою. Хроника его побед у меня перед глазами до сих пор. Все началось с варяга Трувора, брата Рюрика, чье городище я видел в Изборске. Именно сюда в 862 году пришла легитимная власть, заложившая династию на века.

«От них прозвалась Русская земля».
Повесть временных лет, о призвании варягов

Но подлинная слава ковалась в сражениях. Александр Невский в 1242 году на льду Чудского озера совершил тактическое чудо, заманив тяжелую рыцарскую «свинью» на хрупкий апрельский лед. Треск, хаос и паника непобедимых ливонцев — этот момент я прочувствовал, стоя на продуваемой горе Соколиха. Псков отстоял право быть русским и православным.

Не менее почитаем здесь князь Довмонт, в крещении Тимофей. Беглый литовец, породнившийся с родом Невского, он всей душой стал псковичом. Он строил стены Крома, а его меч, которым опоясывали воинов перед битвой, стал святыней.

Апофеозом стойкости стала осада Стефана Батория в 1581 году. 143 дня армия Речи Посполитой крушила стены. Когда у Свинорских ворот образовалась брешь, и вражеские знамена уже реяли над проломом, в рукопашную пошли женщины и монахи с иконами. Псков выстоял, в оче-









редной раз прикрыв собой всю страну и заставив Европу считаться с русской силой. Позже Петр I превратит эти бастионы в кузницу артиллерии для будущего Балтийского флота.

Достопримечательности и вкус границы

Осмотр города нужно начинать с Кремля (Крома). Внутри царит суровая тишина, а в Троицком соборе XVII века я буквально кожей ощущал пророчество Ольги перед золоченым иконостасом. Рядом — Довмонтов город, уникальный музей фундаментов под открытым небом, где каждый камень — сгусток энергии.

За древней живописью идите в Мирожский монастырь XII века: его византийские фрески не тронуло время. Для погружения в купеческий быт — Поганкины палаты, а вечером — набережные рек Псковы и Великой, где закат окрашивает крепостные стены в медовый цвет.

Изучать историю здесь нужно и через желудок. Псковская кухня — это северная основательность без излишеств. Первое, что я отведал, — знаменитый псковский снеток. Эта крошечная сушеная рыбка из Чудского озера когда-то была стратегическим продуктом, «валютой» для торговли. Сегодня это хрустящий деликатес, отлично идущий под местное крафтовое пиво (пивоварение здесь — отдельный культ).

Обязательно найдите в меню «псковские рыбные щи» со снетками и солянку по-псковски. А на сладкое — возьмите яблочный пирог с медом. Яблоневые сады в Псковской губернии цвели испокон веков. И да, не уезжайте, не попробовав гуся, фаршированного гречкой, — это гастрономическая визитка, достойная великокняжеского стола.

В Пскове не надо ничего специально искать. Просто идешь, трогаешь рукой нагретый солнцем камень Кремля, вдыхаешь ветер с Великой — и вдруг ловишь себя на мысли, что время тут не давит. Оно не музейное, не мертвое. Оно — живое.

Псков вообще не пытается тебя впечатлить. Он не надевает парадный костюм, не заигрывает с туристом. Стоит себе — суровый, немного угрюмый, честный. И именно этим цепляет. Честностью. В суете больших городов я давно отвык от тишины, в которой слышно себя. А тут — услышал.

Я уезжал и думал: приехать сюда стоит не ради очередной галочки «был-видел». А ради момента, когда сидишь где-нибудь в подвальчике, ешь того самого копченого снетка, запиваешь местным пивом и вдруг понимаешь — хорошо. Ты дома. Хотя до этого здесь никогда не был.

Такое не забывается. И я очень хочу, чтобы вы тоже это почувствовали… NB

Ваш Глеб Брянский.
В пути, чтобы рассказывать.

NBNEWS.RU

МИР БИЗНЕСА НА ТВОЕМ ЭКРАНЕ

ПРИВОЛЖЬЕ, ЕКАТЕРИНБУРГ, СЕВЕРО-ЗАПАД, ПЕРМЬ, ВОЛГОГРАД, ХМАО

РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ



National Business
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

NBNEWS.RU

РЕКЛАМНЫЙ ОТДЕЛ: +7 958 837 37 46

Реклама



Марти Каган, Ли Хикман, Кристиан Идиоди, Крис Джонс, Джон Мур

Бизнес-трансформация

Когда цифровые конкуренты обгоняют все быстрее, а попытки изменений упираются в устаревшие процессы и сопротивление ключевых игроков, необходимы не отдельные улучшения, а системная трансформация. В этой книге авторы показывают, как любая традиционная организация шаг за шагом может перейти на продуктовую операционную модель и стать технологичной компанией.



Александр Чуранов, Максим Батырев

Отношения как инвестиция в свой бизнес

Раздача визиток и формальные знакомства на конференциях не спасают в сложные времена. Да здравствуют искренние отношения! Связи действительно решают все. Но только если они строятся на доверии и искреннем интересе, а не на холодном расчете. Эта книга поможет превратить список контактов в мессенджере в надежную систему поддержки. Вы узнаете, как формировать сильное окружение, с которым можно масштабировать бизнес и делить ответственность. Как проводить аудит своего круга общения, оставляя в нем только своих людей.



Екатерина Коннова

Атлант устал

Из книги вы узнаете: как предупредить раннюю, часто неосознаваемую стадию выгорания – состояние энергетического и эмоционального «иссыхания», возникающее за 1–2 шага до классического выгорания. Автор исследует феномен «Общества усталости», которое создали гиперответственные трудяги, и рассказывает, как при культуре продуктивности успевать жить и работать, не доводя себя до истощения.



Рустам Агамалиев

Делай – и учись

Знакомо это чувство, когда прочитал по теме буквально все, а уверенности в своих действиях все равно нет? Знать – еще не значит уметь. Информация доступна всем, но глубокие компетенции остаются дефицитом. Эта книга станет вашим мостом между теорией и практикой. Вы увидите, что для освоения новых компетенций недостаточно просто упорства и осознанности. Вместо них автор предлагает научно обоснованную методологию обучения любому сложному навыку.



Михаил Чернышев

Сильные бренды со смыслом

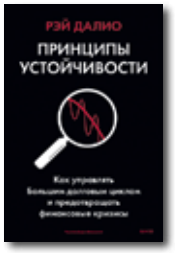
Эта книга рассказывает, как появляются сильные бренды, которые люди выбирают не только из-за цены, удобства или характеристик, а из-за эмоций, доверия и ощущения, что бренд разделяет их ценности. Когда любой продукт можно быстро скопировать, выигрывает не тот, кто бесконечно снижает цену или предлагает лучшие условия, а тот, чей бренд вызывает желание возвращаться снова. Вы узнаете, как превратить безликую компанию в бренд с характером и иррациональной ценностью – через смыслы, последовательность и сильную идею.



Светлана Бова, Алексей Луковников, Наталья Стрекаль

Данные решают

Системное руководство по управлению данными в российских реалиях от ведущих экспертов отрасли, с фокусом на реальные кейсы, типовые ошибки и международные стандарты. Управление данными – ключевой фактор успеха компаний в эпоху искусственного интеллекта. На примерах из жизни авторы показывают, что данные – это стратегический актив, требующий особого подхода и культуры работы. И рассказывают, как с ними правильно работать для роста показателей и существования бизнеса в целом.



Рэй Далио

Принципы устойчивости

Книга посвящена важному экономическому вопросу: почему государства накапливают неподъемные долги, как приходят к финансовым кризисам и можно ли этого избежать. В основе книги – масштабное исследование долгосрочных экономических циклов, объясняющее механизмы роста и разрушения государственного долга.



Владимир Вертоградов

Елена Миронова

Практикующий психолог предлагает честный и структурированный взгляд на кризис среднего возраста как на этап личностного роста. Первая книга на болезненную тему с учетом менталитета русскоязычного человека, которая дает научное определение этому состоянию и способы выхода из него. Откровенный разговор о естественном этапе переосмысления жизни, через который рано или поздно проходит почти каждый.

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ С 2005 ГОДА

Нижний Новгород / Екатеринбург / Санкт-Петербург / Пермь / ХМАО / Волгоград







- Успех, узнаваемость, личный бренд
- Теория, опыт, практика управления
- Деловые события, форумы, конференции

РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ

+7 958 837 37 46 | nbnews.ru

Реклама

Я ВИЖУ РЕЗУЛЬТАТ!

ОФТАЛЬМОЛОГИЯ ЭКСПЕРТНОГО УРОВНЯ

VisOD=1.0
VisOS=1.0

«ТОНУС АМАРИС»



диагностика зрения
лечение патологии сетчатки
хирургия катаракты и глаукомы
лазерная коррекция зрения

ООО «Тонус АМАРИС». ОГРН 1105260000471. г. Нижний Новгород, ул. Белинского, д. 38. Лицензия N Л041-01164-52/00553814 от 27.11.2014 г. Реклама. Фото: банк изображений Magnific.

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ.