

National Business

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

16+

МАРТ 2026

A portrait of a woman with wavy blonde hair, wearing a light pink blazer over a matching top. She has her arms crossed and is looking directly at the camera with a slight smile.

ЮЛИЯ РЯБЦЕВА

ОСНОВАТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ СТУДИИ РЕЧИ И АКТЕРСКОГО МАСТЕРСТВА
КАК СВЯЗАНЫ РЕЧЬ С АВИАЦИЕЙ,
И ЗАЧЕМ ДУМАЮЩИМ СТАНОВИТЬСЯ ГОВОРЯЩИМИ

КРЕАТИВНЫЙ ИМПУЛЬС
ЭКОНОМИКИ

ЧТО ЖДЕТ
БИЗНЕС 2026

СОТРУДНИКИ
БУДУЩЕГО



Империя Грѐз
СЕТЬ КИНОТЕАТРОВ

ТРК «НЕБО» 5 ЭТАЖ

VIP-ЗАЛ

ДЛЯ НАСТОЯЩИХ ЦЕНИТЕЛЕЙ

приватность

качество

комфорт

супер комфортные кресла

доставка барной продукции

отдельный гардероб



Реклама

**ПЕРСОНА**

12 Юлия Рябцева, основатель и руководитель Студии речи и актерского мастерства

**ВЛАСТЬ**

4 Креативный импульс экономики

**ЭКОНОМИКА**

8 Что ждет бизнес в 2026 году

**БИЗНЕС**

18 Женская доля в бизнесе. Женщины в России зарабатывают на 30% меньше мужчин

**КАДРЫ**

22 Сотрудник будущего – пять основных навыков

**АВТО**

44 Какие новинки представят российские автомарки

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

В кризис нужен более осмысленный маркетинг

21**ИСТОРИЯ УСПЕХА**

Впервые в истории капитаном атомного ледокола стала женщина

24**НАУКА**

Россия запускает прорывной проект по биоэкономике

28**НЕДВИЖИМОСТЬ**

Почему растет интерес россиян к недвижимости Таиланда

30**ТОРГОВЛЯ**

Как цифровые платформы стимулируют рост производства

34**РЫНКИ**

Российский книжный рынок сохранил лучшие традиции национального книгоиздания

36**ТУРИЗМ**

Что делать в Китае на планете Пандора

40

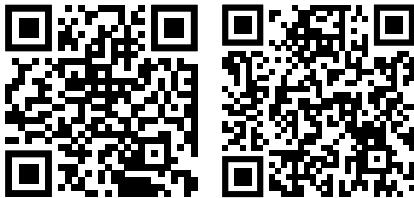


Нынешний, 2026 год для бизнеса может оказаться значительно сложнее прошлого. По прогнозам Минэкономразвития, темпы потребительской активности замедлятся. Минфин РФ сообщил о необходимости сократить федеральные расходы на 10%, чтобы не допустить расширения дефицита бюджета. Доходы населения не будут расти. А потому российские предприниматели не смогут рассчитывать на позитивные сдвиги в экономике.

Однако успешность каждого предпринимателя и конкретного проекта зависит от грамотного подхода к управлению рисками и правильному выбору приоритетных направлений инвестирования. Наиболее эффективным способом управления бизнесом станет сочетание активного мониторинга рыночной конъюнктуры и своевременного реагирования на внешние и внутренние шоки. Для этого необходимо иметь гибкую стратегию развития, позволяющую оперативно адаптироваться к изменениям.

Мы же постараемся обеспечивать предпринимателей объективной, качественной и актуальной информацией, чтобы наши читатели могли своевременно принимать правильные решения.

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 • март 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: Алена Бутусова

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 16.03.2026. Выход номера 20.03.2026

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» (Нэшнл 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 ПИИ№ 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-mails: perm@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
- 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: olgabrain1@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.

наше издание есть в СИСТЕМЕ

общероссийская система
подачи рекламы
в региональные сми

Реклама
Онлайн

www.reklama-online.ru



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



КРЕАТИВНЫЙ ИМПУЛЬС ЭКОНОМИКИ

ЕВГЕНИЙ ЛЮЛИН: ПРЕДПРИЯТИЯ КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ ПОЛУЧАТ ПОДДЕРЖКУ

Предприятия креативной индустрии смогут получать финансовую и нефинансовую помощь от государства. Кто может на нее рассчитывать, и какие цели поставлены перед отраслью?



Законодательное собрание Нижегородской области приняло региональный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Нижегородской области».

Председатель регионального парламента Евгений Люлин считает, что творческие нижегородцы способны внести значительный вклад в развитие экономики региона. Он отметил, что развитие креативного сектора – важное и перспективное направление для современной экономики, которое может стать ощутимой точкой роста.

«Важно поддерживать творческих людей, чтобы их яркие и свежие идеи превращались в новые успешные проекты, продвигали в массы инновации и наши традиционные духовно-нравственные ценности, формировали предпринимательство принципиально нового уровня. Принимая закон, мы создаём основу для установления понятных правил и адресных механизмов государ-

ственной поддержки», – заявил Евгений Люлин.

«При подготовке этого законопроекта мы опирались на модельный закон о развитии креативных индустрий, разработанный министерством экономического развития Российской Федерации. Региональный закон направлен на определение и разграничение полномочий органов госвласти в области креативных индустрий, а также на формирование обоснований для оказания мер необходимой господдержки, а это не только финансовая помощь, но и образовательная и информационная поддержка этой сферы», – отметила **министр культуры Нижегородской области Наталья Суханова**.

Дело в том, что федеральный Закон № 330-ФЗ определяет базовые правила организации и развития креативных индустрий, условия их господдержки. Закон устанавливает единые правила

для всех креативных индустрий, при этом регулирование во многом отдано на откуп регионам. В частности, именно регионы должны отбирать приоритетные творческие направления, определять критерии отнесения бизнеса к субъектам креативных индустрий и вводить меры поддержки.

На уровне Федерации определены лишь следующие условия поддержки:

- госрегистрация юрлица либо получение статуса индивидуального предпринимателя или самозанятого на территории РФ;
- включение в единый реестр субъектов креативных индустрий;
- отсутствие статуса иностранного агента;
- осуществление деятельности на территории РФ;
- отсутствие просроченной неурегулированной задолженности перед государством.

При этом государство поставило задачу ускоренного развития отрасли. **Президент России Владимир Путин** в национальных целях поставил задачу увеличить долю креативных индустрий в экономике к 2030 году до 6% ВВП страны. А в конце прошлого года он поручил правительству РФ продумать формирование отдельного федерального проекта в сфере креативных индустрий.

Как отмечал на стратегической сессии летом прошлого года **Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин**, креативные отрасли дают очень хороший импульс экономикам российских субъектов, способствуют повышению их конкурентоспособности.

В настоящее время Министерство экономического развития РФ работает над Стратегией развития креативной экономики до 2036 года – это системный документ, который увязывает вое-



дино многоуровневую матрицу – отраслевую, региональную, федеральную.

В свою очередь, региональный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Нижегородской области» направлен на регулирование креативного сектора экономики, который объединяет такие направления, как дизайн, ИТ, архитектура, издательское дело, музыка, кино, медиа и другие. Документ определяет полномочия органов власти, устанавливает критерии отнесения к субъектам креативных индустрий, предусматривает формирование реестра таких субъектов, который будет вести Министерство культуры Нижегородской области, а также закрепляет ком-

плекс мер государственной поддержки, включая финансовую, имущественную, образовательную и информационную помощь. Законом предусмотрено создание в регионе инфраструктуры поддержки, включая центры креативных индустрий и креативные кластеры.

Субъектам креативных индустрий будет предоставляться господдержка. Она включает финансовую, имущественную, информационную, образовательную и иную помощь. На 2026 год на поддержку креативных индустрий в Нижегородской области запланировано финансирование, в том числе с использованием средств федерального бюджета. **NB**



Фото: Пресс-служба Законодательного собрания Нижегородской области, Freepik.com

NB СПРАВКА

ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ КОМПАНИЙ В КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

1. Рекламные и креативные агентства

Занимаются разработкой рекламных кампаний, брендингом, маркетинговыми стратегиями.

2. Дизайн-студии и брендинговые агентства

Создают фирменный стиль, логотипы, упаковку, графический и веб дизайн.

3. Кино- и видеопродакшн

Производство кино, рекламы, анимации, клипов, корпоративного видео.

4. Музыкальные компании

Лейблы звукозаписи, студии звукозаписи, продюсерские центры, сервисы цифровой дистрибуции музыки.

5. Издательства и медиа

Книжные издательства, журналы, онлайн медиа, контент студии.

6. IT и digital агентства

Разработка сайтов и мобильных приложений, UX/UI дизайн, digital маркетинг, создание игр и VR/AR решений.

7. Театральные и event компании

Театральные продюсеры, организаторы фестивалей и выставок, ивент агентства, иммерсивные проекты.

8. Модные дома и дизайн одежды

Брендинг одежды, дизайн аксессуаров, производство и дистрибуция модной продукции.

9. Архитектурные и интерьерные бюро

Креативный подход к проектированию зданий, ландшафтный дизайн, дизайн интерьеров.

10. Ремесленные и арт студии

Производство уникальных изделий ручной работы, галереи современного искусства, креативные кластеры.

11. Образовательные проекты в сфере креативных индустрий

Школы дизайна, онлайн курсы по креативным специальностям, мастер классы и воркшопы.

12. Игровые студии и разработчики контента для гейминга

Создание компьютерных и мобильных игр, игровых механик, виртуальных миров, киберспортивных проектов.

«РОСТЕЛЕКОМ» МАСШТАБИРОВАЛ СИСТЕМУ ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЯ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ

Ещё 641 камера начала работать в общественных пространствах Нижнего Новгорода. Это эффективный инструмент мониторинга, оперативность реагирования и безопасность городских пространств.

В парках, скверах, бульварах, на перекрестках и около торговых центров Нижнего Новгорода начала работу система видеонаблюдения, установленная в рамках проекта «Безопасный город». Техническим партнером выступила компания «Ростелеком», которая отвечала за прокладку коммуникаций и монтаж оборудования. Она же будет заниматься его обслуживанием.

Специалисты «Ростелекома» рассказали журналистам о возможностях системы видеонаблюдения на примере парка им. Кулибина. Там установлено 16 камер как стационарных с неизменным углом обзора, так и поворотных на 360°. Они позволяют операторам фиксироваться на объектах и приближать изображение. Устройства оснащены оптическим зумом до 25- и 32-кратного увеличения. Этого достаточно, чтобы различить лицо человека на расстоянии более 200-300 метров.

Видеопотоки для обработки в режиме реального времени передаются в систему «Безопасный город», оператором которой выступает региональное министерство цифрового развития и связи.

Записи с камер хранятся в течение 30 дней. Доступ к данным есть только у специалистов Центра координации проектов цифровой экономики и сотрудников правоохранительных органов.

«В системе могут применяться инструменты видеоаналитики, в том числе на основе искусственного интеллекта, – рассказал руководитель направления отдела прикладных проектов Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» Сергей Прытков. – Эти технологии позволяют автоматически распознавать и различать лица, определять личность человека даже при частичном перекрытии лица, например, маской, а также фиксировать правонарушения».

Всего в рамках проекта была установлена 641 камера. В целом же силами «Ростелекома» с 2014 года в Нижнем Новгороде смонтировано более 1300 камер уличного наблюдения и свыше 300 комплексов фотовидеофиксации,



Вице-президент, директор Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» Евгений Петров демонстрирует возможности системы видеонаблюдения

видеоустройствами также оснащены многоквартирных домов. Комплексы видеонаблюдения также размещены на 334 умные остановки.

«Новый этап стал одним из наиболее умных остановках, транспортных раз- сложных с инженерной точки зрения, вязках и в других общественных местах. поскольку оборудование размещается в В 2025 году количество интегрирован- общественных пространствах, нередко ных видеоустройств было увеличено бо- находящихся в зонах охраны объектов лее чем на 40%.

культурного наследия, – рассказал вице-президент, директор Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» Евгений Петров. – Коммуникации проложены подземным способом, это потребовало проведения дополнительных согласований и инженерных изысканий. Но накопленный за годы работы опыт позволяет нам успешно реализовывать такие проекты и обеспечивать их стабильную эксплуатацию, формируя надежную технологическую основу для системы «Безопасный город».

Сейчас в Нижегородской области работает более 25 200 камер. Из них свыше 7,5 тыс. помогают следить за безопасностью в лифтах и подъездах

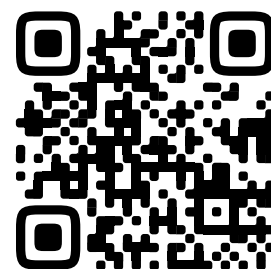
«Особое внимание уделялось общественным зонам, таким как Нижегородский Кремль, парки Первого Мая, Станкозавода, Дубки, Кулибина и Пушкина, – подчеркнул министр цифрового развития и связи Нижегородской области Александр Синелобов. – Развитие системы видеонаблюдения с применением современных технологий, включая искусственный интеллект, напрямую повышает уровень безопасности жителей, снижает уличную преступность и повышает раскрываемость правонарушений.

Этот проект имеет высокую социальную значимость для региона и формирует основу для безопасной и комфортной городской среды». **NE**



Бизнес-центр класса «А+»
CORNER PLACE

office@cornerplace.ru | corner-place.ru | Н. Новгород, ул. Алексеевская 6/16



ЧТО ЖДЕТ БИЗНЕС В 2026 ГОДУ?

В начале года предприниматели верстают планы на ближайший год. Каким будет этот год, и как экономические тренды повлияют на бизнес? Что необходимо учесть, чтобы повысить устойчивость своих компаний и снизить риски.



С чем пришли?

Прошедший 2025 год для экономики России не был провальным, но и успешным его не назовёшь. Годовая инфляция, по данным Росстата – 5,59% после 9,52% годом ранее – ниже, чем предсказалось большинством экспертов. Рост ВВП России, по предварительным оценкам, составил около 1%. (в 2024 году – 4,3%). Промышленное производство увеличилось на 1,5%. Пусть и замедленными темпами росли и доходы населения. Самым же тревожным стал рост дефицита бюджета – до 5,737 трлн рублей (втрое выше запланированного).

А наиболее долгоиграющим изменением последних лет для экономики страны может стать переход населения

на сберегательную модель потребления. «У Центрального Банка РФ есть, судя по всему, план изменить поведение россиян, перевоспитать их – из французских аристократов сделать пуритан, – считает экономист, директор Института нового общества Василий Колташов. – Россиян долго приучали к тому, что неважно, сколько зарабатываешь, ты должен тратить значительно больше. Другая модель поведения предполагает, что надо покупать всё на свои деньги и копить. Высокая ставка нужна, чтобы люди копили деньги на депозитах. Но это приводит к замедлению продаж дорогостоящих товаров». По данным на январь 2026 года, объём сбережений граждан России по итогам 2025 года

превысил 66,5 трлн рублей. Это почти два бюджета России. За 2025 год рынок сбережений вырос на 16%, или примерно на 9 трлн рублей. Эти деньги уже не получил бизнес.

Куда идём?

На 2026 год Центральный банк РФ прогнозирует рост ВВП в диапазоне 0,5–1,5%. К концу 2026 года инфляция должна снизиться до 4–5%, а затем закрепиться вблизи целевого уровня в 4%. По прогнозам Минэкономразвития, в 2026 году темпы потребительской активности замедлятся: оборот розничной вырастет на 1,1%, платные услуги населению – на 1,0%, оборот общественного питания – на 4,8%. Реальные располага-

гаемые денежные доходы населения должны будут увеличиться на 2,1%.

Другие эксперты дают схожие прогнозы. Так, **Наталья Мильчакова (Freedom Finance Global)** ожидает, что ВВП страны подрастет на 1–1,5%, **Ольга Беленькая (ФГ «Финам»)** предсказывает рост в 1–1,2%. Впрочем, есть и другие мнения. **Алексей Кричевский (финансовый эксперт, автор телеграм-канала «Экономизм»)** говорит о максимальной неопределенности в 2026 году, которая будет зависеть от геополитики, и не ожидает глобальных положительных сдвигов. А **Владимир Еремкин (старший научный сотрудник лаборатории структурных исследований ИПЭИ РАНХиГС)** указывает на риск замедления экономики из-за охлаждения инвестиционной активности, роста налогового бремени для компаний и снижения рыночного спроса.

Про то, что будет с рублем, эксперты дают не чрезмерно расходящиеся прогнозы. ЦБ РФ указывает, что средний курс доллара к рублю в 2026 году ожидается в диапазоне 90–92 рубля. При этом бюджет 2026 года сверстан из расчета среднегодового курса 92,2 рубля за доллар. **Константин Селянин, кандидат экономических наук**, предполагает, что для социального спокойствия рублю не дадут рухнуть: «Наверное, будет к концу 2026 года в этом сценарии не 80, а 90, к примеру. Все спокойно воспримут. Если вернуться к наполнению бюджета опять-таки за счет девальвации, это будут пресловутые 110–120–130». **Василий Колташов, экономист, директор Института нового общества**, думает, что нацвалюта продолжит свое укрепление: «Я считаю, что укрепление рубля в этой ситуации является необходимым. И оно возможно в силу того, как ведется сейчас торговля. Бюджетные правила, искусственное ослабление рубля – этим всем, насколько я понимаю, в 2025 году уже не занимались». «Если доллар окажется в зоне 70–75, было бы неплохо, – продолжает Колташов, – а, если курс вообще не изменится, будет в районе 80, то это можно считать положительным результатом».

На какие деньги рассчитывать?

Если инфляция возобновит устойчивое снижение, ЦБ сможет продолжить снижать ключевую ставку более уверенно. По мнению большинства экспертов, к концу года она составит 12–13%. Кредиты для бизнеса станут доступнее, но



денег у предпринимателей больше не появится. Чтобы решать проблемы роста дефицита, Минфин решил сделать ставку на непопулярную меру – увеличение налогов (рост НДС, уменьшение лимита для уплаты НДС бизнесу на упрощенке, отмена льгот по страховым взносам для МСП и т.д.). «Мы стояли перед простым выбором. Нам нужны ресурсы в бюджет, что делать – изымать деньги из экономики или увеличивать заимствования? В итоге мы пришли к выводу, что если будем увеличивать долг, то мы больше будем изымать денег из экономики, получая кредит со стороны коммерческих банков, и потом опять эти деньги попадут в коммерческие банки, и это будет работать на увеличение денежного предложения», – объяснял глава Минфина **Антон Силуанов**. По мнению экспертов, в 2026 году налоги государство больше увеличивать не будет, но фискальная политика станет строже.

Да и доходы населения не продолжат расти. Им не из чего расти, считает Константин Селянин. Он поясняет это следующим образом. Раньше драйвером был спрос со стороны военной промышленности и необходимость наращивания зарплатам приспосабливать гражданские производства. Теперь этого нет. По его мнению, сейчас невозможно значимо и резко увеличивать зарплаты в военном производстве или бюджетникам, значит, нет необходимости увеличивать их и в других сфе-

рах. «Заработные платы будут расти на уровне официальной инфляции – чуть выше или чуть ниже. Но реально доходы населения, покупательная способность будут снижаться», – прогнозирует Константин Селянин.

На что надеяться?

Эксперты сходятся во мнении, что основными трендами следующего года станут дальнейшее развитие цифровизации, усиление внимания к экологии и переход к устойчивым технологиям. Согласно мнению главы **Минэкономразвития Максима Решетникова**, российские предприятия ожидают период устойчивого роста, обусловленного продолжением госпрограмм поддержки малого и среднего предпринимательства и развитием инфраструктуры.

Наиболее динамично развивающимися отраслями могут стать:

- **Информационные технологии:** прогнозируется рост инвестиций в технологичные стартапы и увеличение доли цифровых сервисов;
- **Агропромышленный комплекс:** ожидается увеличение производительности сельского хозяйства и экспорт аграрной продукции;
- **Медицина и фармацевтика:** ускоренными темпами идет развитие медицинских технологий и биотехнологий;
- **Туризм:** ограниченность международного туризма приведет к сокращению въездного потока туристов, но в то

же время данные по развитию внутреннего туризма продолжают бить рекорды;

- **Экология и альтернативная энергетика:** отмечается активизация проектов по снижению углеродного следа и внедрению возобновляемых источников энергии.

В случае окончания СВО и снижения санкционного давления на Россию, возможен ускоренный рост и во многих других отраслях. Перспективы урегулирования конфликта на Украине уже не равны нулю. «Однако мы не ожидаем, что сразу после урегулирования будут отменены все антироссийские санкции, а тем более, что России вернут заблокированные в Европе активы. Возможно, будет отмена или смягчение каких-то санкций со стороны США. Но Евросоюз и Великобритания свои санкции, включая эмбарго на российскую нефть, наверняка оставят», – говорит Наталья Мильчакова из Freedom Finance Global. С ней согласны и другие эксперты.

А потому надежды на бурный экономический рост после завершения СВО не стоит преувеличивать.

Чего опасаться?

Среди общих рисков, которые упоминались в прогнозах, назывались:

- Замедление темпов роста мировой экономики и снижение спроса на традиционные товары российского экспорта;
- Сохранение жёсткой денежно-кредитной политики, что может негативно сказаться на инвестиционной и потребительской активности;
- Рост налоговой нагрузки на бизнес и физлиц;
- Возможное падение цен на нефть, что может привести к сокращению нефтегазовых доходов и увеличению бюджетного дефицита;
- Санкционное давление и геополитическая нестабильность.

Однако, помимо общих рисков бизнес может столкнуться и со специфическими. Например, с рисками неплатежей и банкротств. Пока проблемные долги в корпоративном секторе растут незначительно – за первые три квартала 2025 года их доля выросла лишь на 0,2 п. п., до 4%, причем в основном за счет кредитов малого и среднего бизнеса.

Однако проблемы с кредитной нагрузкой не ограничиваются этим сегментом. Ситуация сильно различается в зависимости от отрасли, заметнее всего рост проблемных кредитов у металлургов, горнодобывающих компаний, стро-



ителей, в автопроме. Из 89 крупнейших нефинансовых компаний России 17 уже не могут полноценно обслуживать свои долговые обязательства. В первую очередь страдают капиталоемкие и низкомаржинальные отрасли, зависящие от банковского финансирования, говорит **исполнительный директор практики бизнес-консультирования компании «Технологии Доверия» («ТеДо») Антон Виноградов**. «Именно в этих зонах возможен заметный рост реструктуризаций и точечных банкротств, также с высокой вероятностью продолжится консолидация ряда отраслей, испытывающих трудности», – прогнозирует Антон Виноградов.

Разумеется, стоит добавить, что в регионах с высокой долей предприятий из перечисленных отраслей сложности могут возникнуть и у малого-среднего бизнеса.

За чем следить?

Российские предприниматели смогут рассчитывать на позитивные сдвиги в экономике, однако успешность каждого конкретного проекта зависит от грамотного подхода к управлению рисками и правильному выбору приоритетных направлений инвестирования. По словам **ведущего эксперта РАНХиГС Алексея Зубца**, наиболее эффективным способом управления бизнесом станет сочетание активного мониторинга рыночной конъюнктуры и своевременного реагирования на внешние шоки. Для этого необходимо иметь гибкую страте-

гию развития, позволяющую оперативно адаптироваться к изменениям.

Принимая решение о развитии бизнеса в условиях меняющейся экономики, предпринимателю следует учитывать ряд важнейших показателей:

- Уровень инфляции и стоимость заемных ресурсов;
- Изменение налоговой нагрузки и доступности государственных субсидий;
- Покупательская способность населения и динамика внутреннего рынка;
- Стоимость сырья и комплектующих, используемых в производстве;
- Текущие нормы экологического контроля и требования сертификации продукции.

Важно внимательно следить за изменениями регуляторной среды, своевременно реагировать на законодательные инициативы и ориентироваться на государственные программы поддержки предпринимательства.

Во что не нужно верить?

Нам посчастливилось жить в эпоху перемен и тектонических сдвигов. Экономический, политический и культурный центр мира смещается с Северо-Запада на Юго-Восток. А, как показывают уроки истории, такие изменения обычно сопровождаются повышенной конфликтностью. Российско-украинский конфликт может не завершиться, а разгореться с новой силой в случае втягивания в него стран Европы. Вероятность этого невелика. **Премьер-министр Венгрии Виктор Орбан** заявил, что 2026 год станет решающим с точки зрения войны и мира. По его словам, Европа активно готовится в войне с Россией. Последствия для Европы в этом случае предсказать невозможно, но плохо будет всем – и России, и всей мировой экономике. Кризис, спад производства, инфляция во всем мире будут чудовищными, распадется ряд государств, как это было после Первой мировой войны, и мир уже никогда не станет прежним.

Но конфликт между Россией и Западом на Земле не единственный. Вспыхнуть может и в других местах. И последствия могут быть не менее катастрофичными.

*Автор: Валерий Браун,
главный редактор National
Business – Приволжье
Фото: Freepix.com*

НБД-БАНК УСИЛИЛ ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В 2025 году бизнес ждало много испытаний: рост процентной ставки, изменения в налоговом законодательстве, удорожание кредитов. Сильнее всего экономические вызовы коснулись малого и среднего бизнеса. Все это время НБД-Банк был рядом и поддерживал своих клиентов. Председатель правления банка Александр Шаронов рассказал об итогах года.

Доступность финансирования МСБ

Ключевым приоритетом банка остается обеспечение доступности кредитования малого и среднего бизнеса в зависимости от макроэкономической ситуации. По итогам 2025 года объем кредитов МСБ вырос на 7,1%. Портфель кредитования МСБ составил 21 млрд рублей.

«Банк использует все доступные инструменты поддержки: реструктуризацию задолженности, привлечение гарантийных организаций, льготные программы кредитования. Выдавая кредит, мы выражаем доверие к бизнесу», — рассказал Александр Шаронов.

Внедрены новые инструменты поддержки предпринимателей-участников СВО и членов их семей. Для них действуют упрощенные условия получения гарантий по кредитам на сумму до 50 млн рублей.

Продолжилось развитие линейки «легких» кредитных продуктов с оперативным принятием решений и минимальным пакетом документов. За год заключено более тысячи таких договоров на общую сумму 1,8 млрд рублей. Наиболее востребованным инструментом остаются овердрафты, при этом около четверти из них оформляется по бесконтактной технологии, которую планируется масштабировать.

За все время участия в программе льготного кредитования сельхозтоваропроизводителей и переработчиков сельхозпродукции выдано 697,5 млн рублей.

Размер лизингового бизнеса составляет 1,1 млрд рублей.

Надежность как философия отношений

В 2025 году банк успешно прошел плановую проверку Центрального банка Российской Федерации, подтвердив устойчивое финансовое положение, прозрачность бизнес-процессов и высокий уровень риск-менеджмента.



Портфель банковских гарантий увеличился на 51,1%, достигнув 13,9 млрд рублей.

Банк занял 10-е место в рейтинге ФНС России по качеству проведения платежей в бюджет среди 191 кредитной организации. «Эксперт РА» подтвердило рейтинг на уровне RuBBB+ со стабильным прогнозом.

Капитал банка достиг 8,5 млрд рублей. Активы увеличились на 15,2% и на начало 2026 года составили 400 млрд рублей. Портфель депозитов физических лиц в рублевом эквиваленте вырос на 20,6% — до 22,6 млрд рублей.

«Это говорит о доверии клиентов: линейка вкладов у нас остается прозрачной и не предполагает дополнительных условий или подключения сопутствующих продуктов для получения повышенной ставки», — отметил Александр Шаронов.

Расширение географии присутствия

В 2025 году открыты представительство в Самаре и дополнительный офис в Саранске. По словам Александра Шаронова, банк старается быть рядом с местом принятия решений клиентов. Четыре действующих подразделения отметили юбилей: офисы в Марий Эл и Чувашской Республи-

ке — 10 лет работы, два офиса в Нижнем Новгороде и один в Иванове — 20 лет.

Параллельно банк развивает дистанционные сервисы в расчетно-кассовом обслуживании, кредитовании и онлайн-депозитах. Запущена обновленная версия мобильного приложения «Мои финансы» для физических лиц с более интуитивным интерфейсом и расширенной функциональностью.

Внедрен электронный сервис проведения кредитных сделок с недвижимостью. Регистрация залогов, снятие обременений и внесение изменений теперь доступны полностью в электронном формате, что сокращает сроки и административную нагрузку для клиентов.

Долгосрочные партнерства как основа бизнес-модели

Несмотря на активное развитие технологий, в банке осознают важность персонального взаимодействия с каждым клиентом.

«Каждое малое и среднее предприятие уникально: его функционирование и развитие во многом определяются личностью собственника или руководителя, поэтому универсальные шаблоны здесь не работают, — утверждает Александр Шаронов. — Ситуацию в каждом бизнесе надо анализировать индивидуально. У нас с людьми разговаривают люди, а не роботы, как в федеральных банках, и решения принимают сотрудники. А все потому, что долгосрочные отношения для нас важнее сиюминутной прибыли».

В 2026 году НБД-Банк отметит 34 года работы на региональном рынке. По словам Александра Шаронова, это не просто число, это уникальная база знаний о том, как работает местный бизнес, это опыт, который помогает эффективно реагировать на кризисные ситуации как в экономике страны, так и в конкретных компаниях. **NB**

Фото Александр Мерзляков

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



Юлия Рябцева,
основатель и
руководитель
Студии речи
и актерского
мастерства

КАК СВЯЗАНЫ РЕЧЬ С АВИАЦИЕЙ, И ЗАЧЕМ ДУМАЮЩИМ СТАНОВИТЬСЯ ГОВОРЯЩИМИ

Умение ясно и убедительно излагать свои мысли в современном обществе становится одним из важнейших навыков человека как при построении карьеры, так и в личной жизни. В этом на собственном опыте убедилась основатель и руководитель Студии речи и актерского мастерства, преподаватель НИУ ВШЭ, официальный тренер конкурса «Миссис Нижний Новгород», спикер КУПНО Юлия Рябцева.

Вы, Юлия – бездарь

Юлия, прежде всего, для чего люди поступают в школы ораторского мастерства, если не планируют становиться ораторами? Зачем взрослым людям учиться говорить? Разве этот навык не формируется в детстве? Вы ведь сразу, наверное, говорили красиво?

Люди, умеющие хорошо говорить, лучше и живут. Я это точно знаю. Чтобы этот навык сформировался в детстве, надо чтобы в семье все были «говорящие». Говорящие свободными голосами, уверенно, гладко. А я родилась в обычной советской семье с интеллигентными и думающими родителями: мама талантливый журналист и редактор, папа переводчик, и они великолепно излагали мысли на бумаге. Но думающие люди необязательно говорят много, смело и красиво. А поэтому и у меня с этим тоже были проблемы, и когда решила устроиться на ТВ, меня не брали.

Почему именно на ТВ? И как это переросло в преподавание?

Там зарабатывали хорошо. А в 90-е годы мы, как и многие, испытывали финансовые трудности — купить Сникерс было событием.

Ни на одну студию меня не брали: помимо явных недостатков дикции и голоса у меня еще перед камерой выключало мозг от страха. После ряда провальных проб мама нашла педагога по сценической речи Иркутского театрального училища Надежду Сергеевну Арно. Она отказывалась, считала, что толку не будет, говорила, что кроме внешности у меня нет ничего для работы на телеви-

дении. Но в итоге согласилась, сказав: «Если исправишь такое, будешь преподавать». Мы с ней долго занимались, а потом меня взяли на работу на небольшую телестанцию. Затем пригласили на крупнейшую телестудию Иркутской области – «АС Байкал ТВ». Сначала редактором, пришлось много постараться, чтобы убедить руководство выпустить меня в эфир.

За четыре года работы на АС-ке с моей командой мы выпустили пять проектов, которые по рейтингам соревновались с новостями. Это был нонсенс. Особенно горжусь экономической передачей «Персональный счет» – никто не верил, что программа про деньги приживется на региональном ТВ. Между тем, ее рейтинги зашкаливали, а декан юрфака Иркутского госуниверситета рекомендовал ее к просмотру своим студентам в качестве домашнего задания.

Уже во время первых лет на телевидении ко мне начали обращаться за помощью в развитии речи, особенно те, кто видели мое «До» и «После». Но у меня был только собственный опыт, не было методики. А поэтому, когда созрела до преподавания, то получила необходимое образование в театральном институте им. Б.Щукина, ГИТИС, РГИСИ, других заведениях — да, собственно, и до сих пор продолжаю учиться. Педагоги, как и медики – это профессии, в которых учишься всю жизнь.

К большому сожалению, сейчас появилось много бывших телеведущих, которые преподают речь. Или тех, кто сами недавно курсы прошли, подумали: «Ну что тут сложного, спрос есть, будет и предложение!» И от этого страдает качество преподавания в нашей сфере.

И если еще ораторское мастерство можно допустить, то технику речи, по моему личному мнению, имеет право преподавать только человек с глубоким знанием методики, потому что работа с голосом – это работа и с телом, и с психологией, и все это слишком серьезно, чтобы не осознавать последствия поверхностного отношения.

А почему это серьезно?

Речь – процесс психофизический. И голос часто звучит зажато, высоко, некрасиво не только из-за того, что есть зажимы в теле и не выстроено речевое дыхание. А потому, что этому изначально предшествовали невыраженные чувства. Ребенок, когда рождается, живет по принципу «акция - реакция» и, если ему грустно – плачет, когда научается злиться – выражает это открыто. Взрослея, мы начинаем все пропускать через призму приличия и дозволенности, и очень много эмоций у нас остаются невыраженными. Потому что в обществе не принято открыто и бурно делиться чувствами, а как это сделать экологично, «контейнировать», нас никто не учит. В итоге невыраженные эмоции и чувства оседают в нашем теле зажимами. Зажимы делают наши голоса неприятными, речь нечеткой, подачу скованной. И работая только механически, на видимый и устойчивый результат рассчитывать не приходится. Плюс упражнения надо показывать правильно, контролировать их выполнение и осознавать, для чего каждое конкретное необходимо и если оно не работает у отдельного студента – уметь заменить другим.

Думающим важно стать говорящими

И все же для чего все это людям, если они не планируют становиться ораторами? Зачем приходят к вам в студию?

А кто сказал, что мы пользуемся речью только на сцене!? Сцена – это одна из трех сфер, где нам нужно убедительно говорить. Вторая – коммуникации. Этим каждый из нас занимается ежедневно: общение с коллегами, руководством, партнерами, знакомыми, это и переговоры, и совещания. Третья – это отношения. Разве не важно убеждать своих близких? Здесь часто необходима максимальная натренированность и глубина аргументации!

Зачем приходят? Запросы могут быть самыми разными: хочу красиво формулировать речь, доносить свои мысли до людей, управлять голосом, говорить выразительно, научиться реагировать на сложные ситуации или каверзные вопросы, правильно самопрезентовать... **Но по факту абсолютно все, независимо от их запросов, приходят, в первую очередь, за уверенностью.**

А уверенность складывается из двух составляющих: объективной и субъективной. Объективная – это, когда человек знает, как нужно готовиться к выступлению, как формулировать свои мысли, как управлять голосом, как формулировать основную мысль и выстраивать аргументы, как подкреплять свою речь жестами и мимикой... Уже от наличия этих знаний он чувствует себя уверенной и спокойной.

Субъективная же уверенность зависит от внутренних страхов: я недостаточно хорош, недостаточно компетентен, могу провалиться, показаться глупым, не справлюсь... Негативные внутренние установки, страхи многим настолько сильно мешают, что люди не то, что плохо говорят, они просто не решаются заговорить – отказываются выступать на совещании, ехать на конференцию, вести переговоры... Причем, этот внутренний критик чаще всего терзает умных и компетентных людей.

Мы работаем со студентами и над объективной, и над субъективной уверенностью, поэтому у нас на курсах кроме различных голосовых упражнений и риторики много речевой психологии, актерского мастерства. Благодаря такому подходу люди, действительно, меняются кардинально. И это видно.

СЦЕНА – ЭТО ОДНА ИЗ ТРЕХ СФЕР, ГДЕ НАМ НУЖНО УБЕДИТЕЛЬНО ГОВОРИТЬ. ВТОРАЯ – ОБЩЕНИЕ С КОЛЛЕГАМИ, РУКОВОДСТВОМ, ПАРТНЕРАМИ, ЗНАКОМЫМИ, ЭТО И ПЕРЕГОВОРЫ, И СОВЕЩАНИЯ. ТРЕТЬЯ – ЭТО ОТНОШЕНИЯ. РАЗВЕ НЕ ВАЖНО УБЕЖДАТЬ СВОИХ БЛИЗКИХ?

Можете привести примеры?

Конечно. Нутрициолог Юлия Рябкова из Санкт-Петербурга пришла на курс с очень тонким голосом. Находясь декретном отпуске, не понимала, как и куда двигаться дальше, как продвигаться. После двухмесячной программы она раскрыла свой глубокий тембр и стала модератором крупного петербургского сообщества, сегодня выступает на телевидении как эксперт и преподает в университете. Для нее это прорыв.

Или Мария Гроздова, владелица студии перманентного макияжа в Нижнем Новгороде. Раньше она сильно стеснялась, а после курсов стала активно участвовать в различных конкурсах и даже создала свою обучающую студию, которая превратилась в отдельное направление бизнеса. Сегодня Мария — ярчайший эксперт и бизнесвумен.

Или Анна Федякина, владелица маркетингового агентства. Она даже и представить не могла, что сможет говорить на публике. Теперь выступает на общероссийских мероприятиях, стала признанным авторитетом в отрасли. Всего за год обороты ее агентства увеличились вдвое.

Это довольно яркие случаи. При этом, у каждого свой темп, перемены могут быть более мягкими. Меня часто благодарят бывшие студенты. «Меня пытались завалить на защите диплома, а я ответила на все каверзные вопросы и получила пятерку». «Директор после моего выступления на совещании предложил мне повышение». «Я завершил сделку с очень сложным клиентом». «У меня в семье прекратились скандалы». И это, безусловно, успехи моих учеников на пути к цели. Для меня это огромная радость, когда думающие люди становятся говорящими. Этот девиз я переняла у своей наставницы Анны Марковны Бруссер, завкафедрой сценической речи театрального института им Б. Щукина.

Разве думающие люди говорят хуже недумающих?

Конечно! Среди недумающих много балаболов, которые готовы много и уверенно рассказывать о вещах, в которых они ничего не понимают. И нередко у них это красиво получается. Вот только за их словами пустота. А думающие, хорошо разбирающиеся в своем деле люди понимают, что жизнь устроена сложно, они часто сомневаются в своих знаниях, среди них многие страдают от «эффекта самозванца». Таким людям часто сложно формулировать свои мысли, чтобы они были понятны собеседникам. Вот их в первую очередь и нужно учить говорить.

Мы работаем и с речевой психологией, и практикуемся. Чтобы говорить, надо говорить. Практика, много практики. У думающих людей все живет в голове, а надо это экспортировать голосом вовне. Думающие становятся говорящими за счет правильной тренировки – одной теорией тут не поможешь.

А если думающий не хочет становиться говорящим?

Такое возможно. Но скорее всего, такой думающий все равно хочет жить хорошо. А в наше время убедительная речь – это навык, без которого сложно развиваться. Особенно в кризисные периоды, когда возможны сокращения и нужно проходить собеседования, когда сложно развивать бизнес и переговоры становятся жестче, когда необходимо продвигаться в социальных сетях, а это становится все сложнее. Например, если раньше, до 2025 года, эксперту достаточно было написать хороший пост, чтобы привлечь внимание, то сейчас посты никто не читает, потому что половина из них пишется ИИ. Теперь надо «выходить лицом», показывать, что вы – настоящие, вы рядом. Сейчас как никогда актуальна фраза «люди выбирают людей». И навыки коммуникации и выступлений выходят на первый план. По исследованиям hh.ru, в прошлом году самым востребованными навыком у работодателей стали продажи и коммуникации – причем коммуникации на первом месте, их упоминали в 1,2 млн вакансий.



ДУМАЮЩИЕ, ХОРОШО РАЗБИРАЮЩИЕСЯ В СВОЕМ ДЕЛЕ ЛЮДИ ПОНИМАЮТ, ЧТО ЖИЗНЬ УСТРОЕНА СЛОЖНО, ОНИ ЧАСТО СОМНЕВАЮТСЯ В СВОИХ ЗНАНИЯХ. ТАКИМ ЛЮДЯМ ПОРОЙ СЛОЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ СВОИ МЫСЛИ. ВОТ ИХ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ И НУЖНО УЧИТЬ ГОВОРИТЬ.



Сколько нужно времени, чтобы обучиться? Лучше делать это индивидуально или в группе? Онлайн или офлайн?

Для того, чтобы заметно улучшить навыки и стать смелее, нужно в целом один-два месяца. При условии ежедневного труда хотя бы две-три минуты. Не часы, а минуты. Но ежедневно.

Речь – понятие широкое. Поэтому расти всегда есть куда. Давайте посмотрим, что можно прорабатывать.

Первое – это подача. Чтобы звучать своим приятным природным голосом. Чтобы владеть им в любых ситуациях, даже когда волнуетесь. Чтобы речь при этом была чистой, звуки передавались четко. Это сильно влияет на статус. Здесь же интонации – от них во многом зависит, воспринимают вас как лидера или как подчиненного. Владение паузами, которых большинство боится – это сильнейший инструмент.

Невербалика. Ею мы тоже занимаемся плотно. От положения вашего тела, от жестов, взгляда и мимики зависит настолько много, что порой слова отходят на второй план, многое становится понятно до того, как человек открыл рот.

Емкость речи, понятность – вы замечали, как много людей вроде говорят, а что хотели сказать – неясно? Это очень важная работа – учиться формулировать основную мысль, подбирать четкую аргументацию. Говорить устным, а не письменным языком. Человеческим языком, чтобы ребенок 12 лет мог понять. Усложнять – просто. Упрощать мы учимся.

Красота речи. Не излишества, не кружева «соблаговолите ли, любезный», а умение каждому понятию, предмету дать четкое определение. Чтобы прилагательные были незаезженными. Вот представьте сейчас «вкусную еду». Один подумает о селедке под шубой. Другой – о мороженом. Третий – о фруктовом салате. Говоря общими фразами, мы не говорим ничего. А речь должна нести смыслы. Этим тоже занимаемся. **Все это вмещает глубокий базовый курс «Твоя речь – твой успех», он длится два месяца и состоит из восьми занятий.**

Дальше возникает вопрос: как говорить, чтобы люди нас слушали, слышали, чтобы держать внимание – это искусство, это навык.

А еще очень важная тема – это реакция на вопросы, в том числе каверзные. Многие люди боятся выступить или на-

чинать разговор как раз из-за того, что могут не ответить в моменте. Боятся начинать разговор с высокопоставленными людьми, с теми, кто может задеть психологически. **На курсе «Речь высшего пилотажа» мы разбираем всю технологию сложной коммуникации – от внутреннего настроя до конкретных формулировок, которыми можно пользоваться.**

Чрезвычайно важна тема историй-программа «Сторителлинг для карьеры, бизнеса и жизни» позволяет говорить так, чтобы нативно доносить до людей смыслы. В мире переизбытка информации это чуть ли не единственный способ достучаться до сознания и сердца ваших слушателей.

По моему опыту, начинать занятия всегда лучше в группе. Вы получаете знания и тут же практикуетесь с сокурсниками: и на сцене перед публикой, и во время работы в двойках и тройках. Это эффективнее, это выгоднее. Индивидуальные занятия имеют смысл, когда нужна подготовка к конкретному событию, и еще провожу их с крупными бизнесменами и чиновниками, которым важно сохранить конкретные задачи в тайне.

Онлайну люди все чаще предпочитают офлайн. За счет живой энергетики. Возможности тренировать выступление на сцене. Я очень долго работала онлайн и написала курс для крупнейшей школы речи России, он идет до сих пор, его прошли уже более 8000 человек. И скажу так: онлайн тоже хорош, но с камерными группами. Когда на курсе группы от 50 человек – это уже больше про бизнес, а не про педагогику. Периодически я запускаю небольшие группы онлайн, и они дают великолепные результаты. Очень важно держать баланс между бизнесом и человеческим, преподавательским подходом. Для меня все, кто приходят ко мне – студенты, а не клиенты.

Почему один из курсов назван «Речь высшего пилотажа», причем здесь авиация?

Авиационная тема в моей жизни много лет. Начинала я жутким аэрофобом, а пару лет назад во время экзистенциального кризиса среднего возраста собралась подавать документы в легкое училище на пилота. Приведу в пример из множества своих авиасторий два случая, которые сильно повлияли на мою жизнь.

Первый – это то, как пилот голосом вылечил мою аэрофобию. Он не делал ничего особенного. Он просто говорил: приветствовал нас на борту и желал приятного полета. Объяснял, почему нас трясет на взлете и рассказывал, над чем пролетаем. Во время турбулентности успокаивал: «это как кочки на дороге – неприятно, но ехать можно». Спокойный голос, присутствие совершили тогда чудо – многолетняя боязнь полетов отступила.

А во время другого полета я познакомилась с экс-пилотом, который летел в общем салоне. Разговорились о страхах, и он сказал ключевые слова: «Все, что может сделать пассажир для своей безопасности – это выбрать правильную авиакомпанию. А потом его задача – получать удовольствие от полета». По этому принципу живу давно, поэтому я прекрасный клиент и студент: долго выбираю учителя, мастера, но в процессе уже не достаю «советами», лишними вопросами и опасениями.

А курс по сложным коммуникациям назвала «Речь высшего пилотажа» как раз из-за того, что турбулентность – это неприятно, но «ехать можно». С каверзными вопросами именно так – надо просто знать, как себя вести в таких ситуациях. Да, не всегда это большая радость, но из лимона можно сделать лимонад при правильном подходе.

Вы ведете только открытые тренинги?

Кроме открытых тренингов, проводим и корпоративные. Как для маленьких компаний, так и для таких гигантов, как «ЛУКОЙЛ», «Современные транспортные технологии». Провожу тренинги и лекции в КУПНО, сотрудничаю с Высшей школой экономики – у нас коллаборация, я написала для НИУ ВШЭ курс ораторского мастерства и те, кто проходят его, получают диплом о повышении квалификации от учебного заведения.

А с какими целями компании направляют сотрудников на обучение?

Компании обычно заказывают речевые тренинги для сотрудников, связанных с внешними коммуникациями: юристов, продавцов, закупщиков, врачей — для выступления на тех же конференциях... Им надо научить уверенно говорить своих работников, потому что сотрудник – это часто лицо бренда, и важно чтобы не только в его одежде, но и в речи проявлялись уве-

ренность и солидность. А работникам бывает важно научиться сохранять самообладание при ведении сложных жестких переговоров, чтобы не волноваться, не срывать, не кричать и не молчать в сложных ситуациях. От этого обычно зависят их заработки и карьера. Часто отправляют молодых специалистов, чтобы прокачать общие навыки коммуникации – без этого в крупных компаниях никак. Большой интерес и на открытых тренингах, и в корпоративном сегменте проявляют к методике Виктора Пономаренко по изучению радикалов характера, и как они влияют на наше речевое поведение в том числе. Это очень интересная тема, я ездила к Виктору Викторовичу на обучение и сейчас внедряю его методику точно в свои программы.

Вы похожи на фаната своего дела. Создаете новые программы, бесконечно учитесь. Вы посвящаете речи все свободное время?

Именно так и называют меня студенты и выпускники. Но нет. В жизни нужен баланс. Как говорит нейролингвист Татьяна Черниговская, «все дело в дозе». Мне нравится проводить время с близкими людьми и друзьями. Когда появляется возможность, прыгаю в машину, поезд или самолет и путешествую. Ну и спорт. Горные лыжи, ролики, велосипед, плавание – все, где есть движение. В жизни, также как и в речи, на мой взгляд, всегда работает формула «правильная доза + уместность = успех». Как сможет научить студентов любить эту жизнь и быть проявленным человеком, который может только работать? Нужна энергия, энергетика. В красивой речи намного больше человеческого и жизненного, чем кажется. Это вам не чтение скороговорки. Хотя и оно тоже чуть-чуть, чего уж там. NB



Julinaryabtseva.ru

ЖЕНСКАЯ ДОЛЯ В БИЗНЕСЕ

Российская Федерация входит в тройку государств «группы двадцати» с наиболее значительным уровнем гендерного разрыва в оплате труда – 30,3%. При этом женщины в России демонстрируют более высокий уровень образования. Что мешает женщинам строить карьеру или развивать бизнес, и насколько серьезна эта проблема?



Женщины или мужчины во главе компаний?

По данным аналитической компании CiviXplorer на 2024 год, доля женщин в населении России составляет 63%, а мужчин – 37%. Россия заняла первое место в мире по преобладанию женского населения. Однако существуют и другие данные. По информации Росстата за тот же 2024 год, женщины в нашей стране составляют 54% населения, а мужчины – 46%. В любом случае, россиянок больше, чем россиян.

А какова доля женщин-руководителей в российских компаниях и органи-

зациях? Чтобы ответить на этот вопрос, в 2024 году Ассоциация менеджеров совместно с Академией бизнеса Б1 и компанией Шкулев Медиа провела исследование. Выяснилось, что лишь в 21% российских компаний более половины руководящих позиций занимают представительницы женского пола. Так, 13% опрошенных респондентов указали, что процент женщин-руководителей в их компании варьируется от 51% до 75%. И только 8% опрошенных подтвердили, что в их организациях женщин на руководящих постах более 76% от числа всех руководителей. При этом 30% респон-

дентов ответили, что доля женщин на руководящих должностях в их компаниях составляет от 26% до 50%.

И ситуация не меняется. Согласно тому же исследованию, более половины (68%) опрошенных руководителей сообщили, что соотношение между мужчинами и женщинами среди руководства в их компании за последние годы осталось прежним. 15% респондентов отметили увеличение числа мужчин на руководящих должностях. И лишь 17% компаний заявили, что в их организациях значительно увеличилось количество женщин на руководящих позициях.

Меньше денег – больше возможностей

В каких компаниях преуспевают женщины-руководители? Если брать отраслевой разрез, то, по данным на 2025 год это:

1. Искусство и культура – 61% руководителей – женщин;
2. Образование – 60%;
3. Медицина и фармацевтика – 59%;
4. Розничная торговля – 57%;
5. Сфера услуг для населения – 55%.

А вот в компаниях автомобильного бизнеса женщин руководителей лишь около 23%, в электронике и приборостроении – около 22%, в добыче сырья – 27%, в строительстве – 23%. Если сравнить перечисленные отрасли по средним зарплатам, можно сделать неутешительный вывод – чем меньше в отрасли денег, тем больше там возможностей продвижения у женщин.

А если сравнивать компании по размеру, выяснится, согласно данным исследования Strategy Partners, что доля женщин среди руководителей небольших компаний (с выручкой менее 800 млн руб.) составляет около 20%, в крупных компаниях она снижается до 12%, а в 200 крупнейших в России падает до 6,5%. Аналогичная статистика наблюдается не только в нашей стране: всего 9% компаний из списка Fortune возглавляют женщины.

При этом существует и разница в зарплатах. По данным исследования Ассоциации менеджеров, только в 51% опрошенных организаций нет гендерной разницы в оплате труда. Каждый третий (32%) респондент ответил, что вопрос разницы зарплат между руководителями мужского и женского пола в их компаниях по-прежнему остается нерешенным, а 9% указали на отсутствие на их предприятии прозрачной информации об оплате труда в целом.

По данным Росстата, в 2024 году средняя зарплата женщин в России составила 61,1 тыс. рублей, а мужчин – 87,7 тыс. рублей. Таким образом, женщины в среднем получали на 26,6 тыс. рублей меньше мужчин (30,4%). Среди руководящего состава разница также значительна: средняя зарплата женщин-руководителей составляла 110,6 тыс. рублей, а мужчин – 159,3 тыс. рублей.

Но и это не все. Женщины часто руководят службами управления персоналом (HR) – по данным hh.ru, в 73% случаев. Среди директоров по рекламе и PR их доля составляет 57%, а среди финансовых директоров – 51%.



ЕСЛИ СРАВНИТЬ ПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ ОТРАСЛИ ПО СРЕДНИМ ЗАРПЛАТАМ, МОЖНО СДЕЛАТЬ НЕУТЕШИТЕЛЬНЫЙ ВЫВОД – ЧЕМ МЕНЬШЕ В ОТРАСЛИ ДЕНЕГ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТАМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОДВИЖЕНИЯ У ЖЕНЩИН.

А вот доля женщин – генеральных директоров, если не брать в расчет малые и микро-компании, по данным исследования Strategy Partners на 2025 год составила 8,7%. **Более 80% российских женщин-руководителей уверены, что в их карьере есть «стеклянный потолок».** И только 8% участников исследования Strategy Partners выразили мнение, что разницы между качествами, ожидаемыми у мужчин и женщин для продвижения по карьерной лестнице, не существует.

Барьеры и препятствия

Но почему? Что мешает успешному развитию женской карьеры без «стеклянного потолка»? В ряде индустрий, таких как ИТ, строительство и технические направления, наблюдается недостаток доверия к женщинам, их воспринимают менее серьезно. В других отраслях высказываются опасения о том, что женщине может быть сложнее интегрироваться в коллектив, где преобладают мужчины-руководители. Исследователи отмечают, что нередко развитию карьеры мешают психологические особенности женщин – они чаще менее уверены в себе, страдают «комплексом самозванца».

Но самым важным стоп-фактором для продвижения женщины по службе является материнство и необходимость обеспечивать баланс между

профессиональной и личной жизнью. По данным исследования Strategy Partners, на собеседованиях о приеме на работу 80% женщин сталкивались с вопросом о наличии или отсутствии детей. Причем, неизвестно, какой ответ хуже. Потому что 67% бездетным соискательницам задавался вопрос о планируемом декрете. А 19% незамужним женщинам в возрасте старше 30 лет задавали и вовсе хамские вопросы: почему нет детей и когда планируете?

На вопрос исследователей Strategy Partners: «Сталкивались ли Вы когда-либо с ситуацией, когда Вас не продвигали по карьерной лестнице (не повышали), отдавая предпочтение претенденту другого пола, хотя ваши опыт и квалификация были одинаковы», утвердительно ответили 28% женщин и лишь 8% мужчин.

На своих хрупких плечах

Но, если женщине не дает продвигаться по карьерной лестнице руководство, возможно, стоит попробовать силы в своем бизнесе? За 2025 год число женщин-предпринимателей в стране выросло на 6%. Всего, по данным на декабрь 2025 года, в России индивидуальной предпринимательской деятельностью занимаются почти 1,9 млн женщин (это 41% всех ИП в стране). Еще около 6,5 млн женщин зарегистрированы в качестве самозанятых (44% всех само-



ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЖЕНЩИНЫ АКТИВНО ОТКРЫВАЮТ БИЗНЕС В НИШАХ, КОТОРЫЕ ОСВОБОДИЛИСЬ ПОСЛЕ УХОДА ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

занятым). Как показало исследование СберАналитики, больше всего активных и успешных женщин-предпринимателей находятся в возрастной категории 35–54 лет (63%). Доля молодежи 18–34 лет среди предпринимательниц составляет лишь 15,5%.

Наибольшая доля женщин-предпринимателей сосредоточена в образовании (здесь 71,8% ИП — женщины). В здравоохранении женщины составляют 65,7% от всех предпринимателей. Их доля также высока в торговле и ремонте (51%), культуре, спорте и развлечениях (49,9%), гостиничном бизнесе и общественном питании (49,6%). Множество женщин работает в области профессиональных услуг: права, бухгалтерии, рекламы и ветеринарии.

Лидерами женского предпринимательства стали Республика Тыва и Бурятия, где женщины составляют 58,6% и 52,6% индивидуальных предпринимателей соответственно. Высокие показатели также зафиксированы в Хакасии (48,3%), Карачаево-Черкесии (48,1%), Калмыкии (47,6%), Республике Алтай (47,6%), Северной Осетии — Алании (47,3%), Калининградской (47,2%), Кемеровской (47%) и Иркутской (46,8%) областях.

То есть, большинство женщин начинают заниматься бизнесом в не самых

доходных отраслях. И активнее всего — в самых бедных регионах. Результат соответствующий. Среди ИП, имеющих наемных работников, средняя занятость на одну женщину индивидуального предпринимателя составляет 4,8 человек, в то время как у мужчин этот показатель — 5,5 человек.

Но ситуация меняется. По данным Корпорации МСП, последние годы женщины активно открывают бизнес в нишах, которые освободились после ухода иностранных производителей. Например, они запускают свои бренды одежды, производят косметику и успешно ведут бизнес в сфере ИТ. Причем, женщины чаще обращаются и получают государственную поддержку. 48% действующих женщин-ИП пользовались различными инструментами развития бизнеса. У мужчин эта доля составляет 40%.

Пустота на вершине Олимпа

По данным на 2025 год, в рейтинге богатейших женщин России по версии Forbes, всего одна женщина — основательница и экс-гендиректор Wildberries Татьяна Ким — владеет крупной компанией. Её состояние оценивается в \$7,1 млрд. Другие женщины в рейтинге Forbes — в основном наследницы или супруги крупных бизнесменов, их со-

стояние связано с долями в компаниях, но не с непосредственным владением или управлением бизнесом в качестве основателей. Так Татьяна Литвиненко (\$3 млрд) получила 20,6% акций «Фосагро» от супруга, ректора Санкт-Петербургского горного университета Владимира Литвиненко. Людмила Коган (\$1,2 млрд) унаследовала крупный пакет акций банка «Уралсиб» после смерти супруга Владимира Когана. Татьяна Володина (\$1,15 млрд) возглавила сеть «Л'Этуаль» после смерти её основателя Максима Климова, стала председателем стратегического совета компании.

Еще несколько женщин управляют крупнейшими российскими компаниями. Так Наталья Еремина — президент Объединенной металлургической компании (ОМК). ОМК занимает первое место в России по выпуску железнодорожных колёс и авторессор, второе — по трубной продукции в целом. Здесь трудятся более 30 тыс. человек.

Екатерина Лобачёва президент X5 Group. По данным на 2024 год, под управлением компании находилось 27 015 магазинов, а оборот составил 3,908 трлн рублей.

Это скорее исключения, подтверждающие правило. Другие женщины руководят компаниями поменьше.

В начале долгого пути

Согласно анализу данных национальных статистических служб и открытых источников, проведенному РИА Новости по итогам 2024 года, Российская Федерация входит в тройку государств «Группы двадцати» с наиболее значительным уровнем гендерного разрыва в оплате труда — 30,3%. При этом женщины в России демонстрируют более высокий уровень образования. А по доле семей, где женщина — главный кормилец, Россия в числе мировых лидеров.

Проблему понимают на государственном уровне. Поэтому в России действуют несколько государственных программ развития женского предпринимательства и лидерства. Ещё больше их на региональных и корпоративных уровнях. Но результаты реализации этих программ будут видны не сразу, а в перспективе нескольких лет. Работы здесь поле непаханое. **NB**

Автор Валерий Браун, главный редактор National Business — Приволжье
Foto Freepik.com

В КРИЗИС НУЖЕН БОЛЕЕ ОСМЫСЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

Когда в стране начинаются большие структурные экономические изменения, слабых игроков начинает вымывать с рынка. Для многих компаний кризис – это точка невозврата. Что нужно предпринять в сфере маркетинга, чтобы до этой точки не дойти?

По опыту прошлых лет мы знаем, что в кризис многие компании начинают сокращать все второстепенные затраты, в том числе урезать, а то и вовсе обнулять маркетинговые бюджеты. Это критическая ошибка. Маркетинг – это общение с рынком, донесение ценности продукта или сервиса до потенциальных покупателей. **Маркетинг – это звено, которое формирует продажу.** Поэтому без маркетинга не будет продаж – именно в тот момент, когда рынок сужается, а конкуренция становится жестче. Так, в одном девелоперском проекте после резкого сокращения рекламного бюджета входящий трафик упал на 40% всего за два месяца, а восстановление заняло почти полгода.

Уменьшая усилия по привлечению клиентов, компания лишь ускоряет собственное падение. При этом важно помнить: рынок в какой-то момент начнет оживать, и лучше всего себя будут чувствовать те игроки, которые оставались в контакте с аудиторией.

Означает ли это, что маркетинговые бюджеты в кризис вообще не нужно пересматривать? Нет. В кризис маркетинг должен стать более осмысленным. Хорошие времена немного разворачивают бизнес, и проблемы часто заливаются деньгами. Так, в одном B2B-проекте рост бюджета на 30% не дал прироста продаж, потому что не была пересобрана сегментация и ценностное предложение.

Кризис подталкивает мыслить иначе. **Мы больше не можем присутствовать везде и обязаны избирательно строить рекламные кампании: доносить нужные смыслы до нужной аудитории на понятном ей языке.** И даже если компания принимает решение инвестировать в продвижение сопоставимые средства, тратить их нужно по-другому.

Кризис – это время честно посмотреть на то, что вы делаете, и разо-



Елена Любчанская, директор по маркетингу в строительном холдинге, спикер НИУ ВШЭ, консультант по стратегическому маркетингу

браться, насколько эффективно вы управляете рекламными бюджетами. Если у компании не настроена аналитика, сейчас самое время ее выстроить. Необходимо понять, какие каналы действительно приносят результат, а какие нет. **И вместо механического сокращения бюджета перераспределить расходы так, чтобы обеспечить максимальный эффект.** Так, при аудите крупной мебельной компании выяснилось, что более половины заявок приходили из канала, который считался «вспомогательным» и финансировался по остаточному принципу.

Каналы продвижения условно можно разделить на два типа: охватные и имиджевые. Первые дают продажи

здесь и сейчас. Вторые формируют узнаваемость и устойчивый спрос в будущем. Предприниматели часто решают сократить расходы на имиджевые каналы, потому что они затратные и не дают немедленного эффекта. Однако для корректных выводов важно анализировать данные в разрезах и когортах, а не опираться на результат одной конкретной кампании. В одном из проектов мы наблюдали снижение прямых заявок при одновременном росте брендового трафика – и именно он поддержал продажи в период просадки рынка.

Для достижения устойчивого результата стоит провести аудит маркетинговой деятельности, желательно – с привлечением внешнего независимого специалиста. При этом важно выстраивать не только операционный, но и стратегический маркетинг. О стратегии нельзя забывать никогда – именно она позволяет делать прогнозы и принимать решения в условиях неопределенности.

Кризис – хорошее время для сценарного планирования. В 2024 году у себя в компании мы просчитали стресс-сценарий с падением спроса более чем на 30%, и именно он помог заранее оптимизировать медиамикс без потери темпа продаж.

Мой опыт показывает: чем более консервативный и негативный сценарий заложен в основу прогноза, тем точнее и эффективнее инструменты маркетинга, которые в итоге выбирает компания. **№**



СОТРУДНИК БУДУЩЕГО

5 НАВЫКОВ, КОТОРЫЕ СТАНУТ «НОВОЙ НОРМОЙ» НА РЫНКЕ ТРУДА

Какие умения стоит развивать специалистам, чтобы чаще получать офферы от работодателей? Чему обучать персонал, чтобы сохранить конкурентоспособность бизнеса? В данной статье я собрал пять ключевых технических навыков, без которых сотрудникам будет сложно оставаться конкурентоспособными в ближайшие годы. Возможно, вы уже слышали об этих навыках, но моя задача – обосновать их практическое применение для любого бизнеса.

1. Цифровая грамотность: умение говорить на языке технологий

Это способность работать с данными, автоматизировать рутину и понимать, как применять digital-инструменты в работе. Цифровая грамотность важна для:

- Маркетолога, который настраивает чат-бота.
- Логиста, оптимизирующего маршруты алгоритмами.
- Финансиста, строящего прогнозы в Power BI.

Почему цифровая грамотность – не опция, а норма

Пробелы в технических навыках становятся бизнес-риском. Компании, где сотрудники не умеют работать с технологиями, теряют в скорости и эффективности. Пока бухгалтер вручную сводит данные вместо автоматизации в 1С, а

маркетолог тратит часы на рутинные задачи, которые решаются за минуты с помощью нейросетей, бизнес теряет деньги и конкурентные преимущества. Умение быстро осваивать и применять digital-инструменты превратилось из желательного навыка в условие выживания на рынке. Почему?

Продуктивность. По данным McKinsey, автоматизация рутинных задач и грамотное использование данных повышают производительность команд на 15–20%. Это вопрос не будущего роста, а текущей конкурентоспособности.

Рынок труда. WEF прогнозирует, что к 2027 году появится 97 млн новых ролей, сфокусированных на технологиях. Обратная сторона медали: большинство старых ролей также потребуют этих навыков. Не обладать ими – значит добро-

вольно выключаться из числа востребованных специалистов.

Умение работать с технологиями превратилось в такую же гигиеническую норму, как умение пользоваться электронной почтой. Без этого сотрудник становится менее гибким.

2. Аналитика данных: умение принимать решение по цифрам

Это не про сложные отчеты для руководства. Это навык любого сотрудника – от менеджера по продажам до маркетолога – задавать правильные вопросы к данным и находить в них конкретные ответы для бизнеса. Например:

- Какие товары на складе залежались и не окупают затраты на хранение?
- От какого поставщика больше всего брака или задержек?
- В какое время дня у нас самый высокий чек и как этим управлять?
- Какие операции в компании «съедают» больше всего денег и времени?

Аналитика данных становится базовым навыком, потому что конкуренты уже этим пользуются. Пока одни строят стратегию «по ощущениям» – на интуиции, другие точно знают, куда вкладывать деньги и какие процессы «проседают».

Исследование PwC показывает, что 74% CEO видят в данных главный инструмент для роста и оптимизации. Те, кто не умеет с ними работать, просто не попадают в их повестку. Gartner прогнозирует, что к 2026 году 90% данных будут обрабатываться в облаках. Это значит, что доступ к мощным аналитическим инструментам есть у любой, даже небольшой компании. Проблема не в доступе, а в неумении этим пользоваться.



В бизнесе данные – это не «новое топливо», а разменная монета. Неумение их собирать, читать и применять – прямое решение работать вслепую и нести убытки.

3. ИИ-инструменты: умение решать конкретные бизнес-задачи

Внедрение искусственного интеллекта – это в первую очередь про эффективность для компаний из любой отрасли, не только из IT-сферы. Это может быть логистика, торговля, производство или услуги. ИИ-технологии – это такой же рабочий инструмент, как компьютер или телефон. Компании, которые не научились работать с этим инструментом, будут расплачиваться долей рынка.

Что полезно уметь: настроить чат-бот для поддержки клиентов, поручить нейросетям анализ отзывов или создать систему, которая предсказывает спрос и формирует заказы. По сути, это делегирование рутины и сложных вычислений машине. Даже HR-менеджеры используют нейросети для менее субъективного отбора кандидатов.

Assesture прогнозирует, что ИИ может увеличить прибыль компаний на 38% в ближайшие годы. Это достигается за счет сокращения издержек и персонализированного подхода к клиентам, который невозможен без алгоритмов. Каждая третья компания (37% по данным PwC) уже встраивает ИИ в свои операционные процессы. Скоро это будет стандартом, и опоздавшие окажутся в проигрышных условиях.

4. Кибербезопасность: умение защищать корпоративную информацию

Это понимание каждым сотрудником основ цифровой гигиены: от правил создания паролей и распознавания фишинговых писем до осознания, к каким данным он имеет доступ и как их защищать. Для компании в целом – это способность выстроить такие процессы, где утечка данных или атака становятся не вопросом «если», а вопросом «когда», и быть к этому готовым.

Почему навыки по кибербезопасности становятся нормой

Кибератаки перестали быть редкостью и превратились в повседневную бизнес-угрозу – такую же, как экономические кризисы или рыночные колебания. Да, угон корпоративного аккаунта в соцсетях сам по себе не критичен, но, например, случайный слив пароля



сотрудником может привести к утечке клиентских данных и серьезно ударить по репутации компании.

Одна ошибка сотрудника, вроде перехода по фишинговой ссылке или простого пароля, может привести к прямому хищению денег с расчетного счета и полной остановке бизнеса. При этом восстановление после такой атаки обойдется в десятки раз дороже, чем обучение основам цифровой гигиены.

60% компаний в мире испытывают нехватку специалистов по кибербезопасности (ISC2). Это значит, что, если переложить ответственность просто не на кого, культура безопасности должна становиться общей. Компании, которые экономят на инвестициях в информационную безопасность, несут колоссальные скрытые риски и в ближайшие годы будут вынуждены играть в догонялки, тратя гораздо больше.

5. Адаптивность и когнитивная гибкость: умение переучиваться и действовать в условиях неопределенности

Речь не о том, чтобы слепо следовать каждому новому тренду. Это способность осваивать новые инструменты и методики, менять подходы к работе и комфортно чувствовать себя в постоянных изменениях. Вчера был Excel, сегодня – Power BI, ИИ-ассистенты, завтра – новая CRM или принципы бережливого производства. Это навык учиться и применять новые знания на практике без паники и сопротивления.

Скорость изменений будет только нарастать. Бизнес-модели, которые работали вчера, завтра могут устареть. Компании, чьи сотрудники цепляются за «старые добрые методы», отстанут от рыночных реалий.

Исследование Gartner показывает, что 58% руководителей считают нехватку адаптивных навыков у сотрудников главной угрозой для эффективности бизнеса. Успешные компании умеют быстро развернуться, пробовать новое и не боятся менять неудачные процессы.

На Всемирном экономическом форуме обсуждали, что в 2025 году 50% всех сотрудников нуждается в переобучении. Маркетологу придется осваивать новые алгоритмы соцсетей, производственному – работать с роботизированными линиями, а продавцу – использовать CRM-систему с ИИ-прогнозированием.

Почему навык адаптивности настолько важен

Умение быстро осваивать новое и менять подходы ценится выше, чем многолетний опыт работы с одним инструментом. Компании, которые культивируют «гибкость ума» в своих командах, получают не просто технически подкованных сотрудников, а устойчивую организацию, способную выигрывать в условиях постоянных изменений. Их главное конкурентное преимущество – не конкретная технология, а скорость, с которой они могут принять и использовать любую новую технологию.

Выводы

Развитие этих пяти навыков для специалистов – это основа для успешной карьеры, возможность оставаться востребованным на рынке труда. А для бизнеса вложение в обучение персонала – это конкурентоспособность на долгие годы.

*Дмитрий Нор,
генеральный директор, Минск*

ВПЕРВЫЕ В ИСТОРИИ КАПИТАНОМ АТОМНОГО ЛЕДОКОЛА СТАЛА ЖЕНЩИНА

Марина Старовойтова – первая в истории женщина – капитан атомного ледокола «Ямал». Раньше она преподавала русский язык и литературу в сельской школе, но решила кардинально изменить жизнь и связать ее с морем. Ее путь начался с должности дневальной на атомном контейнеровозе «Советский Союз», а завершился назначением капитаном одного из самых мощных ледоколов России.



В августе 2025 года Марина Старовойтова стала капитаном атомного ледокола «Ямал». Это событие вызвало большой резонанс. Ранее она работала старшим помощником капитана на этом судне. На торжественной церемонии капитанский знак Старовойтовой под аплодисменты вручил **ветеран атомного флота Александр Баринов, легендарный капитан ледоколов «Арктика», «Ленин» и «Россия».**

Девочка с мечтой

Марина Старовойтова родилась на юго-западе Брянской области, в небольшом городке Унеча. Ее отец работал машинистом на железной дороге, а мама была медсестрой в местной больнице. Но Марина не спешила идти по стопам родителей, с самого детства она мечтала о необычной для девочки карьере. Она хотела служить в воздушно-десантных войсках,

обращалась в военкомат и писала в Рязанское десантное училище с просьбой принять ее на учебу. Но о девушке-курсанте в этом роде войск даже слушать не хотели. Марина окончила школу, но смелые мечты не покидали ее. Продолжала грезить о море, которое видела лишь на картинах Айвазовского, и зачитывалась описаниями морских путешествий в книгах Стивенсона и Хемингуэя.

«Марина выросла в провинциальном городке, где два озера и один карьер. Сейчас, когда она приходит к нашим деткам на открытые уроки, всегда говорит: «Мечтайте, не бойтесь идти к своей мечте. Ваши цели обязательно исполнятся, если вы очень сильно этого захотите», – рассказала одна из работниц школы, где училась Марина Старовойтова.

К своей мечте Марина Старовойтова смогла прийти не сразу. После школы она поступила в Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского на педфак. Впервые побывать на море Марина смогла лишь во время прохождения практики в Новороссийске на четвертом курсе. Окончив институт, вернулась в родную Унечу и стала учителем русского языка и литературы.

Старовойтова отдавалась своей профессии полностью, много времени уделяла ученикам, а в свободное от занятий время вела колонку «Классный журнал» в издании «Русский пионер». Но все это время сердце звало Марину в море. В 2005 году она узнала о наборе женщин в плавсостав Мурманского морского пароходства и без раздумий отправилась навстречу океану.

Из учительницы в матроса

В 24 года Марина сменила работу учителя на должность дневального на атомном контейнеровозе «Севморпуть». Первый рейс Марины длился 11 месяцев, во время него она впервые увидела Арктику. После реформы флота в 2008 году Старовойтова перешла на транспортные суда и попала на пароход «Петр Великий», капитаном которого был Сергей Сафронов. Под его началом Марина ходила в море около 15 лет.

«Она к нам пришла на судно, будучи матросом второго класса, это была почти самая низкая должность в морской иерархии. Работа у матросов тяжелая и по мужским меркам, а для девушки вдвойне. Но Марина никогда не жаловалась на трудности, делала все, что было нужно, не стеснялась просить помощи и совета, когда требовалось. Настойчивая, дисциплинированная, в чем-то даже строгая, но это не напускная строгость. Марина очень целеустремленная и никогда не унывает. У нас на пароходе тяжело было работать, физически тяжело. Мы ее оберегали, ребята всегда старались не пускать Марину на тяжелую работу, но она все равно отбрыкивалась,



NB СПРАВКА

Атомный ледокол «Ямал» введен в строй в 1992 году. Он построен на Балтийском заводе в Санкт-Петербурге, оснащен двухреакторной установкой мощностью 75 тыс. л. с. Водоизмещение судна – 23 тыс. т, длина – 147 м, ширина – почти 30 м. Корпус «Ямала» выполнен из легированной стали, что позволяет преодолевать крепкие льды. «Ямал» обеспечивает навигацию на Северном морском пути в арктических условиях.

говорила: «Если сама не смогу, я вас попрошу», – рассказал капитан.

Придя на флот, Марине пришлось многому научиться; жизнь в море сильно отличалась от привычной ей. Сергей Сафронов и его команда обучили ее специальной терминологии и старались поддерживать во всем.

«Никогда не теряла силы духа»

На пароходах «Петр Великий» и «Новая земля» Марина Старовойтова прошла путь от матроса второго класса до старшего помощника капитана. Параллельно с работой она поступила на заочное отделение Государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова, в 2014 году она получила диплом судоводителя. В том же году Марина стала третьим помощником капитана. А уже через три года получила должность старшего помощника капитана на транспортном судне.

«От обычного матроса из палубной команды она прошла по всем ступенкам, никогда не теряла силы духа, не опускала руки, не потеряла веру в то, к чему стремилась. Еще нужно учитывать, что в нашем деле с женщины спрос в два раза больше, им тяжелее. Добилась стольких успехов, я очень горжусь, что работал вместе с Мариной», – отметил Сергей Сафронов.

Капитан отметил, что женщина на корабле всегда привлекала большое внимание со стороны экипажей других судов, сотрудников, обслуживающих суда в портах, и проверяющих органов. Когда Марина прошла обучение и стала штурманом, внимания стало только больше.

«На нее всегда обращали внимание: во-первых, женщина на корабле все еще



редкость, во-вторых, женщина-штурман – это очень необычно. К тому же она очень привлекательная, жизнерадостная и доброжелательная. Была очень заметная разница в отношении контролирующих органов, которые проверяли наше судно при заходе в иностранные порты – когда в экипаже была Марина, к нам относились более лояльно», – рассказал капитан.

В 2019 году Марина Старовойтова устроилась во ФГУП «Атомфлот» (предприятие госкорпорации «Росатом»). Она стала старшим помощником капитана атомного ледокола «Ямал». Это один из старейших работающих в России ледоколов с ядерной энергетической установкой мощностью 75 тысяч лошадиных сил. Марина Старовойтова отлично зарекомендовала себя в глазах команды и руководства.

За годы службы Старовойтова была награждена почетной грамотой «Росатома», благодарностью президента РФ и другими профессиональными наградами. Казалось, что Марина достигла пика своей карьеры, ведь выше старшего помощника только должность капитана. А женщин никогда раньше не назначали капитанами атомных ледоколов. Поэтому, узнав о своем повышении, Марина не только очень обрадовалась, но и была немного шокирована. В 2024 году Марина подменяла капитана в море, а 20 августа 2025 года ее назначили ка-

питаном «Ямала». Это произошло на праздничном концерте «Эра мечтателей» в Нижнем Новгороде, который был

посвящен 80-летию атомной промышленности России.

«Это важное событие для меня и всего ледокольного флота. Я испытываю волнение и ответственность перед экипажем и профессией. Капитаны атомных ледоколов – закаленные Арктикой профессионалы. Я всегда восхищалась ледоколами и задавалась вопросом: смогу ли я управлять ими? Это был вызов самой себе. Я решилась попробовать», – прокомментировала Марина.

Личная жизнь капитана

Марина работает в море четыре месяца, а затем столько же отдыхает дома. В Унече ее ждет семья: 15-летний сын, старшая сестра Екатерина и племянники. Все эти годы ее провожала бабушка, которая всегда благословляла на рейсы. Возвращаясь на родину, Марина проводит время с близкими, путешествует с сыном и наслаждается природой: ходит в лес за грибами и ягодами, экспериментирует в огороде. Иногда ее эксперименты с растениями происходят и на корабле. За два месяца в Арктике на борту ледокола Марина смогла вырастить урожай огурцов. **NE**



КОНФЕРЕНЦИЯ 19 — 22 МАЯ

ЦИЛГГА

2022

РОССИЯ, НИЖНИЙ НОВГОРОД



Реклама

CIPR.RU

РОССИЯ ЗАПУСКАЕТ ПРОРЫВНОЙ НАЦПРОЕКТ ПО БИОЭКОНОМИКЕ

НАЦПРОЕКТ НАЦЕЛЕН НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ НЕЗАВИСИМОСТЬ С ПРИЦЕЛОМ НА МИРОВОЙ ЛИДЕРСКИЙ СТАТУС

Запуск национального проекта по биоэкономике в России обещает встряхнуть научно-производственный сектор страны, призванный снизить импортозависимость и расширить инновационные технологии в биологии и химии.



Минпромторг РФ готовит к утверждению Владимиром Путиным масштабную программу, которая охватит десятки производственных цепочек и обещает стать драйвером нового технологического суверенитета. Однако вызовы на этом пути – кадровый дефицит, санкции и институты – требуют системного подхода и скоординированных усилий. Подробности – в материале «Известий».

Технологический рынок и производственные приоритеты

Новый национальный проект, посвященный технологическому лидерству в сфере биоэкономике, детально проработан в Минпромторге: шесть продуктовых цепочек, которые образуют четыре основные группы сквозных технологических платформ. Три из них

продуктовые: первая – микроорганизмы, культуры клеток и их производные; вторая – микробный биосинтез; третью группу составляют продукты переработки растительного и животного сырья; четвертая группа – создание средств производства для большинства направлений биоэкономике, которые станут ядром программы.

«Нацпроект технологического лидерства «Технологическое обеспечение биоэкономике» отвечает национальным целям России и направлен на достижение к 2030 году технологического суверенитета, сокращая импортозависимость, а к 2036 году – технологическое лидерство через создание инфраструктуры и научно-технологическое развитие», – заявили в Минпромторге.

Кроме того, Минпромторг проводит планомерную работу с рынком и

собирает все имеющиеся инициативы по развитию биоэкономике.

«Нам уже поступило более 270 инициатив, 106 проектов уже прошли первичную оценку. По итогам оценки 34 проекта находятся в высокой степени готовности, в то время как 72 пока находятся на ранних этапах проработки», – рассказали в правительстве.

По словам собеседников «Известий», работа ведется с ключевыми направлениями: аминокислоты микробного синтеза, микробные полисахариды, органические кислоты микробного синтеза и белок микробного синтеза.

«Основная задача – эффективно капитализировать обширный ресурс биологических потенциалов страны и вывести Россию в лидеры мирового биотехнологического рынка, снижая зависимость от критически важных импортных компонентов и увеличивая экспорт продукции глубокой переработки», – отмечает директор по исследованиям и аналитике ассоциации «ТП БиоТех2030» Антон Костинов.

Кто выиграет

Нацпроект охватывает межотраслевую экосистему: биомедицину, агропромышленный комплекс, промышленную химию, экологические технологии, энергетику и пищевую промышленность.

«Государство выделяет поддержку тем компаниям, которые задают ритм технологического развития на международном уровне. Среди лидеров рынка биомедицины сейчас «Биокад», «Микроген», «Биннофарм» и «Генериум», – говорит директор юридического департамента ГК «Мариллион» Дарья Загребина.

Объем госфинансирования проекта, по данным **Владимира Поклада из «Делового профиля»**, превысит 20 млрд рублей до 2030 года с приоритетом на гранты для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИ-ОКР), развитие научно-технических центров и поддержку экспорта биопродукции.

«Бюджет 2026–2028 годов предусматривает 5 млрд рублей прямого финансирования, при этом львиную долю на промышленную поддержку возьмут институты развития и фонды», – объясняет эксперт.

Прорыв на фоне сложностей

Несмотря на потенциал, биоэкономика в России сталкивается с серьезными барьерами. По словам **президента Ассоциации предприятий глубокой переработки зерна («Союзкрахмал») Олега Радина**, технологическая зависимость от импорта достигает 80%, законодательство в биоиндустрии пока устарело и неоднородно, а финансовые риски и длительный цикл окупаемости отпугивают инвесторов.

«Кадровый дефицит критичен, особенно в биоэнергетике и биофармацевтике, а инфраструктура и оборудование часто зарубежные и ограничены санкциями», – говорит он.

Однако проект включает меры по преодолению этих препятствий, включая субсидии на инвестиции и снижение финансовой нагрузки.

«Нужно снять все ограничения на фундаментальные и прикладные исследования, а также улучшить коммуникацию и координацию между ведомствами», – подчеркивает **депутат Госдумы Станислав Наумов**.

Новый рубеж в технологии и кадрах

«Особое внимание уделено развитию кадрового потенциала и инфраструктуры обучения, включая междисциплинарные программы подготовки будущих биоинформатиков и биоинженеров. Федеральный проект в составе нацпроекта направлен на методическую и кадровую поддержку, хотя все обучение происходит преимущественно в вузах, где набирают обороты новые образовательные траектории», – отмечает **старший научный сотрудник ИПЭИ Президентской академии Александра Авдонина**.

Важным элементом является также институциональное развитие – раз-



работка национальных стандартов и нормативной базы для регулирования генно-инженерной деятельности.

«Создание современной институциональной среды снизит нормативные барьеры, позволит легализовать биотехнологические инновации и ускорит коммерциализацию», – подчеркивает **Антон Костинов**.

Мировые тренды и международное партнерство

Российский нацпроект формируется на фоне глобальных тенденций к возобновляемым биоресурсам и экологически устойчивым технологиям. Страна намерена заявить о себе на мировом рынке и активно развивает сотрудничество с дружественными партнерами: Китаем, Индией, ОАЭ и странами ЕАЭС.

«Международные проекты, такие как инвестиционная платформа РФПИ с индийской Yada, а также программа «Зеленая химия для жизни» при участии «ФосАгро» и ЮНЕСКО, демонстрируют готовность к глобальному взаимодействию», – объясняет **Владимир Поклад**.

По словам **заместителя гендиректора «Биокада» Алексея Торгова**, биоэкономика становится критически важной для технологического суверенитета и устойчивого развития, и государственная поддержка стимулирует развитие наукоемких технологий и подготовку кадров.

Экспансия отрасли и перспективы роста

«Сейчас российский рынок биоэкономики оценивается в 440 млрд рублей, но при реализации национального проекта он должен вырасти до 700 млрд к 2030 году и превысить триллион к 2036-му», – утверждают эксперты.

«Цель – увеличить долю отечественных продуктов на рынке до 50% и обеспечить технологическую независимость как минимум по 40% ключевых позиций», – рассказывает **эксперт направления «Народный фронт. Аналитика» Александра Старченко**.

Также ожидается создание более 15 тыс. рабочих мест и запуск свыше 130 новых производств. Эффективностью реализации нацпроекта будет измеряться четкими KPI: рост экспорта, доля рынка, количество новых предприятий и привлекаемых инвестиций.

«Биоэкономика должна перестать быть нишей и превратиться в один из заметных сегментов промышленности», – подчеркнули в Минпромторге.

Сейчас новый национальный проект обсуждается как логичный и масштабный шаг к технологической независимости страны в биотехнологической отрасли. Его успешное воплощение может означать появление в России мощного и конкурентоспособного сектора, способного влиять на мировые биорынки и решать внутренние стратегические задачи. **NB**

ПЕРВЫЙ НА ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКЕ ПОЧЕМУ РАСТЕТ ИНТЕРЕС РОССИЯН К НЕДВИЖИМОСТИ ТАИЛАНДА

На фоне общего снижения активности россиян по покупке зарубежного жилья растет доля сделок на вторичном рынке. «Готовые объекты могут быть дешевле и ликвиднее в отдельных регионах, однако при перепродаже собственникам все чаще приходится идти на ценовые уступки».

По данным Tranio, в 2025 году доля сделок россиян с вторичным жильем на зарубежных рынках сократилась до 11,1% против 19% годом ранее и 24,4% в 2023 году. Общая активность покупателей также снизилась: количество заявок на покупку зарубежной недвижимости уменьшилось за год на 22%, а число фактических сделок – на 18%. **Управляющий партнер Intermark Global Ирина Мошева** уточняет, что в абсолютных значениях интерес к готовым объектам сохраняется и в среднем формирует 10–20% сделок, прежде всего за счет покупателей, ориентированных на предсказуемую юридическую модель владения.

По подсчетам Tranio, наибольшая доля спроса на готовое жилье



в 2025 году пришлось на Турцию – около 50% от всех заявок в сегменте. Также в топ-3 вошли Испания и Франция. Отдельно в Tranio выделяют динамику ОАЭ: доля сделок россиян на вторичном рынке в стране выросла с 13,9% в 2024 году до 21,4% в 2025 году. Ирина Мошева связывает динамику с вводом в эксплуатацию объектов, приобретенных в 2022 году, и их выходом на рынок.

Ведущий аналитик Priam.ru Филипп Березин отмечает, что соотношение первичного и вторичного рынков во многом формируется факторами, не связанными напрямую с рыночной ситуацией или предпочтениями покупателей.

Почему растет интерес россиян к недвижимости Таиланда

По итогам 2025 года на Таиланд пришлось до четверти спроса со стороны россиян на зарубежную недвижимость – это рекордный для страны показатель.

Однако рост инвестиций уже привел к увеличению конкуренции и среди застройщиков, и среди продавцов на вторичном рынке. В результате жилье в Таиланде все чаще приобретают для личного использования, а инвесторы переходят от спекулятивной модели к получению арендного дохода.

По данным Tranio, Таиланд занял первое место по спросу российских покупателей на зарубежную недвижимость. Количество заявок на приобретение недвижимости в стране выросло на 15% год к году, а доля в объеме спроса по всем направлениям увеличилась с 21% до 24% – это максимум за историю подсчетов компании. На втором месте ОАЭ: в 2025 году доля страны оставалась на уровне 10%, а количество заявок сократилось на 1%. На третьем месте с долей 9,5% (против 8% годом ранее) оказалась Турция: объем спроса на жилье в стране со стороны россиян вырос на 19% за год.

«В региональном разрезе по итогам 2025 года наибольшая доля спроса со стороны россиян по-прежнему приходилась на Европу – прежде всего на страны, где покупка недвижимости может быть связана с получением вида на жительство», – отмечает **CEO агентства Ageeva Real Estate Татьяна Агеева**. Однако интерес к ключевым рынкам региона снижается: по данным Tranio, количество заявок на недвижимость Франции сократилось на 25% год к году, Испании – на 29%, Греции – на 26% год к году.

Рынок массовых инвестиций

Основной спрос со стороны российских покупателей в Таиланде сегодня сосредоточен в сегменте курортных кондоминиумов, прежде всего на Пхукете и в Паттайе, следует из данных Tranio. Этот формат формирует ядро сделок за счет более доступного бюджета входа и инвестиционных возможностей.

«Вторым по значимости сегментом остаются виллы, преимущественно на Пхукете, в Паттайе и на Самуи», – добавляют в Ageeva Real Estate. Однако, по словам Татьяны Агеевой, этот формат чаще приобретают для личного использования и отдыха.

По данным агентства, спрос на виллы в 2025 году вырос на 18% по сравнению с 2024 годом, на апартаменты стоимостью от \$120 тыс. до \$150 тыс. – на 22%. Чаще всего в Таиланде россияне выбирают для покупки жилья Пхукет: на регион приходится 61% от общего объема заявок по стране. «Однако



в абсолютном выражении количество заявок за год сократилось на 6,2%», – уточняют в Tranio.

Интерес к региону Чонбури вырос на 39%, а доля обращений достигла 23% против 16% годом ранее. Бангкок показал самый высокий относительный рост: количество заявок увеличилось на 61% год к году. Однако столица остается нишевым направлением: на нее приходится до 4% обращений. Интерес к Сураттхани, включая Самуи, снизился на 29% за год, а доля в заявках сократилась с 16% до 11%.

«Ценовая динамика на рынке недвижимости Таиланда в 2025 году оставалась умеренной, на уровне 5–7%», – отмечает Татьяна Агеева. В курортных локациях студии на Пхукете предлагались в диапазоне от \$67 тыс. до \$90 тыс., апартаменты с одной-двумя спальнями – от \$85 тыс. до \$150 тыс., виллы – от \$400 тыс. до \$1 млн.

По словам госпожи Агеевой, рост цен носил поступательный характер и не сопровождался резкими скачками. По данным Tranio, медианный бюджет запросов российских покупателей последовательно снижался по мере роста

популярности направления. Если в 2021 году он составлял около €215 тыс., то в 2025 году – уже €128 тыс. Как отмечают аналитики сервиса, Таиланд перестал быть нишевым направлением для покупок «для себя» и стал массовым инвестиционным рынком с относительно невысоким порогом входа.

Аренда в расчетах инвесторов

Как отмечает управляющий партнер Intermark Global Ирина Мошева, за последний год структура спроса со стороны российских инвесторов стала более прагматичной, сократился интерес к спекулятивным покупкам, а фокус сместился в сторону объектов с понятной арендной моделью и профессиональным управлением. По данным Tranio, около 72% запросов россиян на покупку недвижимости в Таиланде в 2025 году носили инвестиционный характер. По наблюдениям ведущего аналитика Priap.ru Филиппа Березина, за последний год доля покупателей, приобретающих недвижимость в стране для собственного проживания, выросла с 10–15% до более чем 25%

Ключевым фактором интереса остается арендный рынок, следует из данных Ageeva Real Estate. Среднегодовая заполняемость апартаментов в Таиланде в 2025 году составила 62%, что на 5 п. п. выше показателей 2024 года, а в высокий сезон достигала 82%.

На Пхукете средняя ставка аренды через Airbnb составляет около \$78 за ночь, среднегодовая выручка – \$1,8 тыс. в месяц, а в высокий сезон может достигать \$3,5 тыс. При этом около 45% листингов на острове демонстрируют заполняемость выше 70% в течение года.

«Средняя арендная доходность в курортных локациях Таиланда составляет 7–10%», – отмечает госпожа Агеева. В Паттайе показатели, как правило, ниже, но компенсируются более доступным порогом входа, тогда как на Самуи доходность выше при более высоком бюджете покупки. Для сравнения, по оценкам экспертов рынка, в ОАЭ и на Кипре доходность составляет 6–8% и 5–7% соответственно, и за последний год показатели существенно не изменились.

По данным тайского регулятора REIC, за три квартала 2025 года иностранные покупатели приобрели более 11 тыс. квартир в кондоминиумах Таиланда общей стоимостью свыше \$1,3 млрд. Из них 822 сделки, или 7,5% от общего числа, пришлось на граждан России. Россия

ПО ИТОГАМ 2025 ГОДА НА ТАИЛАНД ПРИШЛОСЬ ДО ЧЕТВЕРТИ СПРОСА СО СТОРОНЫ РОССИЯН НА ЗАРУБЕЖНУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ.

также выступает крупнейшим рынком – поставщиком туристов на Пхукет, с января по сентябрь только прямыми рейсами в Таиланд прилетели 749 тыс. россиян против 693 тыс. годом ранее, следует из данных C9 Hotelworks.

По словам Филиппа Березина, логика ликвидности на рынке недвижимости Таиланда за последний год изменилась. Если ранее инвесторы активно зарабатывали на перепродаже объектов, приобретенных на ранних стадиях строительства, то в текущих условиях основная маржа формируется за счет арендного дохода. В массовом сегменте курортных кондоминиумов перепродажа все чаще возможна только с дисконтом, в том числе из-за конкуренции с новыми проектами. Более устойчивой ликвидностью, по его словам, обладают камерные форматы с ограниченным предложением.

Как изменится спрос россиян на зарубежную недвижимость в 2026 году

«Ограничения и риски рынка во многом связаны с особенностями регулирования», – отмечает Ирина Мошева. Иностранцы не могут приобретать землю в прямую собственность, а в сегменте кондоминиумов действует квота на иностранное владение объектами в формате freehold (эквивалент бессрочного права собственности на недвижимость). Виллы, как правило, оформляются с использованием leasehold (долгосрочная форма владения, зарегистрированная государством). При этом ключевым риском, по словам госпожи Мошевой, остается выбор проекта и застройщика, а также отсутствие эскроу-счетов, что делает юридическую проверку сделки критически важной.

Сооснователь и управляющий партнер Tranio Михаил Буланов отмечает, что курортные рынки Таиланда находятся в фазе стабилизации. По его оценке, дальнейшего роста спроса ожидать не стоит: рынку предстоит адаптация к значительному объему нового предложения. В этих условиях усилится фрагментация: крупные и опытные девелоперы сохраняют устойчивые позиции, тогда как новые игроки окажутся в зоне повышенного риска. Одновременно, по словам Михаила Буланова, ожидается рост интереса к вторичному рынку и появление отдельных дистресс-сделок за счет гибких условий покупки. **NE**

По материалам kommersant.ru



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



Реклама

РЕКЛАМНЫЙ ОТДЕЛ: +7 958 837 37 46  

КАК ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ СТИМУЛИРУЮТ РОСТ ПРОИЗВОДСТВА

В начале 2020-х годов российские маркетплейсы воспринимались преимущественно как удобный канал сбыта – дополнение к традиционной рознице. Сегодня платформы формируют производственные мощности и дают импульс к развитию компаний даже в самых отдаленных регионах.



Сегодня Wildberries, Ozon и другие платформы уже не просто продают товары – они формируют производственные циклы, задают темпы обновления ассортимента, перекраивают логистические маршруты и, самое главное, возвращают производство в глубинку. То, что началось как цифровая адаптация малого бизнеса к пандемийным реалиям, переросло в системную перестройку региональной экономики – с измеримыми, документально подтвержденными последствиями.

Возьмем Ивановскую область – регион, чья легкая промышленность тридцать лет пребывала в состоянии управляемого упадка. Еще в 2020 году местные текстильные фабрики в основном шили «белый лейбл» для федеральных сетей, получая маржу в 10–12% и еле сводя концы с концами. Сегодня же, по данным Минэкономразвития и Росстата за первые девять месяцев 2025 года, объем продаж ивановских товаров на Wildberries превысил 110,6 млрд рублей, а на Ozon – 47,3 млрд. Но главное не в цифрах оборота, а в том,

что они означают для самой модели производства.

Аналитика маркетплейсов сжала жизненный цикл коллекции с традиционных шести–девяти месяцев до двух–четырех. Это вынудило 70% крупных предприятий региона – от «Ивановского текстиля» до «Текстильной мануфактуры» – внедрить CAD/CAM-системы и перейти на модель, которую внутри отрасли уже называют «русским фаст-фэшн». Производство стало реагировать на спрос в реальном времени: если вчера покупатели массово искали хлопковые платья в горошек, сегодня фабрика уже запускает пробную партию.

И это не локальный феномен. В Калининградской области янтарные мастерские, еще пять лет назад ориентировавшиеся исключительно на туристический поток, сегодня на 65% зависят от онлайн-продаж. Благодаря данным с Ozon они запустили молодежную линейку «Янтарь в серебре», которую не предусмотрели ни в одной государственной дорожной карте развития промысла.

В Республике Татарстан обувные заводы в Арске и Менделеевске сократили долю «white label» с 80% до 30% – теперь они развивают собственные бренды, такие как Zenden, чьи продажи через маркетплейсы выросли в четыре раза с 2022 года.

Даже в Ростовской области кондитерская фабрика «Провардье» использует Ozon Data для тестирования вкусов: сначала выпускает пробную партию в 500–1000 упаковок, смотрит на кликабельность и повторные покупки – и только потом решает, запускать ли продукт в массовое производство. Это – новый подход к НИОКР, где потребитель сам становится соинвестором инновации.

Эффект распространяется далеко за пределы легкой промышленности. В Свердловской области, в городе Ревда, мелкие предприятия по производству слесарного инструмента и метизов нашли нишу на Wildberries: они продают штучные, высокоточные изделия, которые никогда бы не прошли через классическую оптовую дистрибуцию из-за низкой рентабельности.

По данным платформы, сегмент DIY и хобби в 2024–2025 годах вырос на 120%, что стимулирует всплеск микропроизводства по всей стране – от Челябинска до Калининграда.

В Краснодарском крае малые сыроварни и пасеки, вышедшие на федеральный рынок через маркетплейсы, были вынуждены стандартизировать упаковку, внедрить обязательную маркировку и создать «подарочные наборы», поднявшие средний чек на 40%. Для них онлайн-платформа стала не просто магазином, а школой качества и маркетинга.

Но системный эффект заключается не только в адаптации отдельных предприятий. **Маркетплейсы запустили цепную реакцию, меняющую саму структуру российской экономики.**

- Во-первых, они ускорили переход от B2B к D2C-моделям: производитель, работая напрямую с потребителем че-

рез цифровую платформу, получает маржу до 40%, а не 10–15%, как при сотрудничестве с дистрибьютором. Эти средства идут на модернизацию, а не на выживание.

● Во-вторых, маркетплейсы фактически заменили классические НИОКР: к 2025 году около 30% новых SKU в сегменте товаров для дома создаются на основе анализа поведенческих данных – кликов, возвратов, отзывов.

● В-третьих, и это, пожалуй, самое революционное – они остановили урбанизацию как единственный путь развития. Производство возвращается в малые города: Вичуга, Родники, Арск. Потому что фулфилмент-центры Wildberries и Ozon берут на себя логистику – больше не нужно быть рядом с Москвой, чтобы доставлять товар в Калининград или Владивосток.

Макроэкономические последствия налицо. По данным НИУ ВШЭ, производители, интегрированные в маркетплейсы, демонстрируют в 1,8 раза более высокую производительность труда – за счет автоматизации заказов, сокращения издержек на продвижение и минимизации складских остатков.

Регионы-лидеры онлайн-торговли – та же Ивановская и Калининградская области – показывают опережающий на 15–20% рост налоговых поступлений по НДС и налогу на прибыль. А для потребителя устранение цепочки из пяти-шести посредников означает снижение конечной цены на 15–25%, что стимулирует совокупный спрос и поддерживает внутреннюю конъюнктуру в условиях внешнего давления.

Однако эта трансформация не лишена изъянов. Главный риск – технологическая зависимость. Если 80% онлайн-продаж проходят через две-три платформы, то любое изменение их алгоритмов ранжирования или тарифной политики может уничтожить бизнес, строившийся годами. Кроме того, дефицит современных складских мощностей в регионах – особенно в Сибири и на Дальнем Востоке – замедляет расширение фулфилмент-инфраструктуры.

И, наконец, существует опасность «ловушки маркетплейса»: когда производитель, привыкнув к быстрым оборотам и низким затратам на маркетинг, перестает инвестировать в долгосрочное брендинг и глубокие технологические прорывы,

ограничиваясь суррогатным копированием трендов.

Тем не менее базовый сценарий развития остается оптимистичным. К 2027 году доля маркетплейсов в розничных продажах непродовольственных товаров в России может достичь 35%. Уже сейчас формируются новые производственные кластеры: на Урале – инструменты и металлообработка, на Юге – аграрные продукты и крафтовые гастрономические бренды. К 2028 году, по прогнозам отраслевых экспертов, начнет внедряться AI-прогнозирование спроса, автоматически формирующее заказы поставщикам на шесть–восемь недель вперед. А к 2030 году не менее половины экспорта российских МСП в категории товаров народного потребления пойдет именно через цифровые платформы.

Уже сегодня Wildberries активно расширяется в ЕАЭС, а Ozon тестирует логистические хабы в Турции и ОАЭ. Не исключено, что к концу десятилетия появятся 2–3 российских транснациональных маркетплейса, конкурирующие не только с AliExpress, но и с европейскими и азиатскими игроками.

Для того чтобы этот сценарий реализовался, требуется системная политика. Регионам недостаточно просто субсидировать онлайн-магазины – нужно развивать цифровую промышленную политику: создавать региональные фулфилмент-хабы, обучать предпри-

нимателей работе с big data, внедрять специализированные образовательные программы по digital-логистике.

Федеральный центр, в свою очередь, должен включить показатель «доля продаж через онлайн-платформы» в индекс цифровизации регионов и стимулировать через ВЭБ.РФ создание открытых цифровых фабрик – shared production площадок, где малые и микропредприятия смогут арендовать оборудование и выпускать мелкосерийную продукцию под заказ маркетплейса.

Итог прост: маркетплейсы в России уже не торговые площадки – они стали цифровым производственным ядром для децентрализованной, гибкой data-driven промышленности. Ивановская область – не исключение, а прототип. Ее успех – это не триумф маркетинга, а доказательство того, что даже в условиях геополитической изоляции российская глубинка может вернуть себе роль производственной силы – если дать ей доступ к рынку, данным и логистике.

К 2030 году конкурентоспособность российской обрабатывающей промышленности будет определяться не столько доступом к импортным станкам, сколько глубиной ее интеграции в цифровые торговые экосистемы. Та страна, которая научится превращать клики потребителей в станочное время, выиграет следующий экономический цикл. NB



РОССИЙСКИЙ КНИЖНЫЙ РЫНОК СОХРАНИЛ ЛУЧШИЕ ТРАДИЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО КНИГОИЗДАНИЯ

На долю крупнейшей российской издательской группы «Эксмо-АСТ» приходится 35% рынка коммерческой художественной литературы. Основатель и владелец компании Олег Новиков рассказал о том, как российское книгоиздание выживает в условиях западных санкций и законодательных ограничений.



Олег Евгеньевич, каков объем отечественного книжного рынка и в чем его ключевое отличие от западного?

Совокупный объем отечественного рынка электронных и бумажных книг примерно 100–120 млрд рублей. Это всего лишь 1,5% от глобального рын-

ка – его объем составляет \$95 млрд, или почти \$8 трлн. Все дело в ценах – в России книги стоят в два с половиной раза дешевле, чем на Западе. Себестоимость российских изданий ниже из-за того, что зарплаты в индустрии, как и большинство авторских гонораров,

у нас скромнее. Хотя разброс гонораров большой – от 20–30 тыс. за книгу у начинающих авторов до десятков миллионов рублей у известных писателей.

Тем не менее себестоимость книги выросла примерно на 50%, и этот рост значительно обгоняет инфляцию. Материалы сильно подорожали. Приходится закупать бумагу в Китае – в России не производят качественную мелованную бумагу, и к ее цене добавляется дорогая логистика. Выросла и стоимость труда – зарплаты сотрудникам подняли из-за конкуренции с другими отраслями.

Еще один момент – потребление книг на душу населения. В США в среднем покупают 6–7 книг на человека в год, в Скандинавии – 9, а в России – всего 3,5 книги. Так же обстояли дела и в СССР. Легенда о «самой читающей стране в мире» появилась потому, что в советское время миллионными тиражами издавалась исключительно разнообразная партийная литература, которую никто



не читал, а по покупке и чтению книг на душу населения мы и тогда сильно отставали от Европы и США.

Но есть и хорошие новости. Российскому книжному рынку удалось сохранить лучшие традиции национального книгоиздания. Самые популярные авторы – русскоязычные, тогда как в большинстве европейских стран доминируют американские писатели. В наш топ входят **Виктор Пелевин**, **Дарья Донцова**, **Татьяна Устинова** и **Анна Джейн**, она же **Анна Потапкина**, которая, к сожалению, умерла в 2023 году. Из новых – автор молодежной и сентиментальной прозы **Ася Лавринович** и писатель-фантаст **Виктор Дашкевич**. В этом году планируем продать полмиллиона его книг.

Что читают сейчас в России лучше всего?

До пандемии основной рост продаж приходился на сегменты нон-фикшн и прикладную литературу. В последние годы активно растет спрос на художественную литературу, в том числе классику. Но востребованы также жанры фантастики, фэнтези, молодежное

чтение – его давно выделили в отдельную категорию молодежной прозы. Помните, в 2010-х все переживали, что молодежь не читает? Сегодня молодежная аудитория самая читающая: по данным исследовательского агентства Ipsos за 2024 год, молодежи среди читающих 60%. Среди покупающих книги – 44%.

Какой максимальный тираж может быть у российского автора?

В свое время Дарью Донцову издавали тиражами 10 млн экземпляров в год, а книги Анны Джейн – 2 млн экземпляров. Среди детских авторов у нас сейчас тоже лидируют русскоязычные – **Корней Чуковский**, **Агния Барто**, **Самуил Маршак**. К сожалению, из-за санкций наши дети остались без Карлсона и Пепи Длинныйчулок, мы больше не можем издавать **Астрид Линдгрен**, наследники отказались продлевать права. «Гарри Поттер» тоже больше не может официально издаваться, **Джоан Роулинг** права не продлила.

Практически все крупные писатели перестали передавать российским издательствам права, включая компанию

Disney, совместно с которой издавалось много детских книг – «Белоснежка», «Русалочка» и другие. Приходится признать, что сейчас почти все культурные связи с Западом оборваны, хотя на международные ярмарки российские издательства пускают. В будущем восстановить сотрудничество реально, но на это потребуются время.

Откуда появляются новые авторы?

Источники самые разнообразные. Донцова в 1990-е годы прислала нам бумажную рукопись. Иногда редактор находит авторов в журналах, богатыми источниками новых авторов являются самиздатовские платформы. Это целый новый мир литературы, который создан в сети. На русскоязычной платформе «Самиздат» зарегистрированы порядка 50 тысяч авторов, из них регулярно пишут примерно 30 тысяч. И у этого ресурса примерно 4 млн постоянных читателей, которые получают доступ к публикациям за минимальную плату. Один из минусов в том, что книги, размещенные на платформе «Самиздат», никто не редактирует, только ИИ.





Когда лет семь назад мне рассказали про китайский самиздат China Literature, где постоянно писали 120–130 тысяч авторов, я прикинул, что в России для подобной платформы нужно 15 тысяч литераторов, и был уверен, что взять их неоткуда. Я ошибся.

Как сейчас покупают бумажные книги?

Через интернет. Основная доля отечественного рынка дистрибуции приходится на маркетплейсы Ozon и Wildberries. По прогнозам, в 2025 году их доля составит 55–60%. Такой высокой доли интернет-продаж нет ни в одной другой стране мира. И это серьезная конкуренция с традиционными каналами, прежде всего с книжными магазинами. Маркетплейсы использу-

ют для стимуляции покупателя ценовой демпинг, специальные предложения, включающие дополнительную скидку от маркетплейса. Скидка может составлять до 50% от изначальной цены книги. Это напрямую влияет на рост продаж, но бьет по традиционным книжным магазинам. Последним, чтобы выжить в такой конкуренции, приходится становиться чем-то большим, чем просто местом, где можно купить книги.

Какие каналы сегодня актуальны для продвижения книг?

Хорошо работает реклама на маркетплейсах как на основном канале продаж, активно используется Telegram, трейд-маркетинг в местах продаж и наружная реклама, даже в метро. Много

лет мы вкладываемся и в социальную рекламу – опыт российских книгоиздателей и иностранных коллег показывает, что социальная реклама работает.

По итогам минувшей Франкфуртской книжной ярмарки видно, как сильно растет испаноязычный рынок – это прямой результат проведения активной социальной политики и дотаций книг. Летом на президентском совете по русскому языку обсуждался аналог «Пушкинской карты», который бы дотировал книги хотя бы для детей в возрасте 3–6 лет. Но пока, я так понимаю, все зависит от бюджетных согласований.

Почему в России до сих пор не производят хорошую бумагу и ее приходится импортировать?

В России есть хорошая бумага, нет только суперкачественной мелованной бумаги. Причина проста – рынок качественной мелованной бумаги небольшой, оборудование стоит очень дорого, миллиарды рублей, а возврата инвестиций приходится ждать до двадцати лет. Никто не вкладывался в эту сферу.

Немного лучше ситуация с полиграфией – новые печатные станки завозились в страну лет десять назад, но с 2014 года европейские партнеры перестали давать оборудование в лизинг под низкую процентную ставку 3–4% годовых. Сегодня его не купить уже из-за санкций, даже если есть деньги. Доступно только бывшее в употреблении и только через третьи страны. Никаких госдотаций в этой сфере нет, и рано или поздно все это станет большой проблемой.

Какие новые тренды появились в отечественном книгоиздательстве?

Наверное, один из новых трендов, который возник в последнее время, – это коллаборация кино и книгоиздания. Идея в принципе не новая – кино продвигает литературу, и наоборот. К слову, в США такими вещами занимаются специальные агентства.

К нашему издательству обратились коллеги из киноиндустрии с просьбой помочь выбрать потенциальных авторов кинохитов среди огромного пула писателей. Понятно, что права на экранизацию произведений таких литературных звезд, как **Водолазкин**, **Прилепин** или **Иванов**, уже давно раскуплены. Но есть много молодых авторов с подходящим для нас киноматериалом, но разобраться во всем этом



многообразии неспециалисту довольно сложно. Поэтому в рамках нашей структуры было выделено отдельное направление, готовящее сценарные заявки и составляющее договоры с авторами. Там следят, чтобы интересы писателя соблюдались. Издательство готово финансировать какие-то кинопроекты.

Но на этом коллаборация издательства и кино не заканчивается. Мы активно развиваем мерчандайзинг (сувениры, раскраски, ручки, книжки по киноверсиям) таких популярных киногероев, как Смешарики, Чебурашка, Незнайка. Развиваем лицензионное направление по анимационным российским лентам, отчасти это замещает сегмент Disney, и издаем книги по видеоиграм. Совокупная выручка от лицензионных продаж только в «Эксмо» в прошлом году составила 1,4 млрд рублей.

Как экранизация литературного произведения влияет на продажи?

Иногда вообще не влияет, все зависит от качества кинопостановки. Фильм «Мастер и Маргарита» режиссера **Михаила Локшина** подстегнул продажи романа Михаила Булгакова, потому что кино понравилось и тем, кто раньше книгу не читал. Нашумевший сериал «Слово пацана» режиссера **Жоры Кры-**

жовникова вызвал повышенный интерес к первоисточнику – раньше книга никому не была нужна и продавалась единичными экземплярами, а после выхода сериала продажи взлетели на два порядка. А продажи того же Достоевского после выхода очередной экранизации увеличиваются на 20–30%. Но потом все возвращается на круги своя.

Как на появление цифровых книг отреагировал рынок?

Все дружно сказали, что бумага умрет и все чтение перейдет в цифровой формат. На «Горбушке» продавались библиотеки на пиратских дисках. Тогда многие были уверены, что цифровой контент заменит пыльные книжные полки в домах. Электронные книги, безусловно, заняли свое место на рынке, но бумажная книга по-прежнему лидирует. На долю электронной книги в мире приходится примерно 25% рынка, в России пока только 20%. Потенциал электронной книги и появление таких крупных игроков, как Яндекс, развивает дистрибуцию цифровых книг и популяризирует новый формат чтения.

Активно растет и сегмент аудиокниг. После ухода с рынка Spotify в 2022 году эту нишу заняли другие игроки, в том числе и «Литрес». Эти процессы стиму-

лируют развитие рынка, делают литературу более доступной для конечного потребителя и дополняют бумажную книгу, позволяя людям делать более осознанный выбор. После цифровизации на повестке дня искусственный интеллект, который, как говорят, скоро сможет писать книги. В целом процесс очень интересный и куда это приведет в будущем, сложно предсказать.

Многие авторы широко используют ИИ для сбора информации по нужной теме, для литературной обработки, редактуры и корректуры. Искусственный интеллект прекрасно контролирует сюжетные линии и отслеживает ляпы, например, чтобы имена и фамилии героев не менялись по ходу повествования. В издательствах ИИ применяют для оптимизации рабочих процессов, например, искусственный интеллект пишет приличные аннотации для книг и выполняет первую корректуру, частично используется и для прогнозирования продаж. Но я уверен, что углубленная, вдумчивая художественная редакция – это область человека. **NB**

Автор: Мария Ганиянц
Источник: «Москвич MAG»
Фото: Freepik.com

ЧТО ДЕЛАТЬ В КИТАЕ НА ПЛАНЕТЕ ПАНДОРА

Жители Китая говорят, что в городе Чжанцзяцзе провинции Хунань должен побывать каждый. Чтобы своими глазами увидеть парящие в облаках «горы Аватара», насладиться удивительными ландшафтами и фантастическими сооружениями. Туристы, желающие увидеть оригинальный Китай, должны непременно посетить город Чжанцзяцзе в провинции Хунань.



Гора Тяньмэнь – «небесные врата»

Это, кстати, не просто «гора с отверстием» – это священная гора Тяньмэнь высотой более 1500 м. А арка в горе – самая высокая пещера в мире, образовавшаяся много веков назад на месте рухнувшего обломка скалы. Максимальная высота арки 131 метр, максимальная ширина 57 метров, глубина – 60 метров.

Эта арка называется «Ворота в небеса». А ведут к арке две дороги, тоже, кстати, «небесные». Есть вариант поехать на машине по извилистой, головокружительной дороге, делающей на пути подъема на высоту 1300 метров 99 поворотов (9 считается в Китае счастливым числом).

Другой вариант – канатная дорога, входящая в число самых длинных канатных дорог мира. За непрерывную 30-минутную поездку, за время которой канатка проходит практически 7,5 км, успеваешь испытать всю гамму эмоций – от волнения, когда угол подъема

достигает практически 40 градусов, до восторга, когда взору открываются пейзажные виды неземной красоты.

Дальше – фантастичнее. Пойдете по дорожке, проложенной над обрывом. Небольшая часть пути (70 метров) пройдет по дороге, сделанной целиком из прочного стекла. Страх с большей долей вероятности не будет. Сработает магия высоты и зашкаливающая красота горных пейзажей. Красота такая совершенная и настолько трогает, что начинаешь испытывать огромную благодарность миру за то, что с тобой происходит.

Пройдя по дорожкам до эскалатора, спуститесь к самой арке. Но чтобы увидеть ее во всей красе, нужно будет оказаться у подножья горы. В помощь – лифт. Либо – спуск по ступенькам. Их 999. Около последнего места отдыха (лавочки) перед преодолением всех ступенек, слышен шум водопада – по лесной тропинке с гор несет поток кристально чистой воды.

Национальный парк Чжанцзяцзе – «горы Аватара»

Ничто так не захватывает в поездке, как фантастическая природа. Оказавшись в национальном парке Чжанцзяцзе, понимаешь, почему он вместе со всей территорией Улиньюань, на которой расположен, был признан ЮНЕСКО объектом Всемирного наследия и почему ландшафт парка использовал Джеймс Кэмерон для создания видов планеты Пандора в фильме «Аватар». Ответ прост – все, что происходит здесь, уникально.

В парке более трех тысяч стройных, высоких скал причудливых форм и очертаний. На макушке каждой скалы пушистая зеленая шапка, по бокам тоже растут кустарники и деревья. Все скалы разные, но на фотографиях выходят похожими друг на друга. Так всегда – снимок не может передать истинную красоту и энергетику места. Здесь просто нужно быть.



Один из самых живописных пиков – «колонна Южное небо», который зимой 2010 года был переименован в гору «Аватар Аллилуйя». Даже без тумана он, как и все остальные скалы, был очень похож на представителя внеземной цивилизации.

Кстати, неподалеку от «горы Аватара» есть еще одно интересное природное чудо – естественный каменный мост, созданный природой и нависающий над кажущейся бесконечной пропастью. А еще в парке много смотровых площадок, лотков с китайской едой и сувенирами (можно платить наличными).

Самый большой в мире внешний лифт и стеклянный мост

После встречи с чудесами природы – чудесное творение рук человеческих – самый высокий в мире внешний лифт, встроенный в отвесную скалу. Лифт Байлун, он же «Лифт ста драконов», поднимает туристов на высоту 330 метров. Для созерцательных ценителей «техногенных» достопримечательностей – стеклянный мост, соединяющий две пропасти над каньоном Чжанцзяцзе. Перед заходом на мост наденете специальные тапочки и на протяжении 430 метров с высоты 260 метров будете созерцать живописную пропасть под ногами. Хотя окружающие виды быстро завладеют вниманием. Кому хочется смотреть под ноги, когда вокруг пушистые горы, каньон с бирюзовой водой, водопад, а над головой чистейшее небо. Поездка на мост отлично комбинируется с посещением нижней части парка Чжанцзяцзе. Там, помимо гор, туристов ждет небольшой парк обезьян.

Озеро Баофэн, вечерние шоу и картины из песка

Продолжить день стоит на озере Баофэн. Будете кататься на традиционной китайской лодке по завораживающему ущелью, радоваться солнцу и слушать звуки природы. На маршруте встретятся представители народности мяо. Они будут приветствовать вас национальными песнями с балкончиков беседок, расположенных на берегу.

Провинция Хунань славится своими людьми. Хунань – родина великого председателя Мао и дом для 56 народностей Китая, в числе которых ханьцы, мяо, туцзя, дуны, яо, хуэй, уйгуры, чжуан, бай и др. В Чжанцзяцзе проживает порядка 33 народностей.

С культурой некоторых из них можно познакомиться, например, на многочисленных вечерних шоу. Назвать шоу в Китае зрелищными могут, пожалуй, лишь те, кто лично никогда их не посещал. Потому что шоу в Китае – это

не просто зрелищно. Это грандиозная и завораживающая история, фантастическая феерия. Это сочетание традиций и новейших технологий, это сложнейшие акробатические трюки, невероятные костюмы, это декорации и спецэффекты, которые способны заставить зрителя любого возраста поверить в чудо. Шоу в Китае – это модно. А потому всегда людно.

Восхищает в Китае и творчество художников. Однозначно стоит побаловать себя походом в академию живописи Цзюньшэн. Увидите там выставку картин с пейзажами Чжанцзяцзе, выполненные не красками, а песком. Камни, найденные в реках, перемалывают в песок и окрашивают его натуральными красками. В академии можно будет нарисовать картину.

Деревня Лотос

Если, вдохновившись культурой Китая на шоу и в картинной галерее,





захочется познакомиться с ней поближе, стоит поехать в древнюю деревню Лотос, расположенную над красивым водопадом. Путь от Чжанцзяцзе займет чуть более двух часов. По приезде сначала прокатитесь на лодке к дороге, ведущей к водопаду. Далее пройдете под водопадом, и потом начнется погружение в настоящий Китай.

В колоритной деревушке еще сохраняется во многом такой уклад жизни, как много веков назад. А многочисленным туристам предоставляется отличная возможность понаблюдать за течением этой гармоничной жизни. В деревне не заблудишься. Просто идите прямо. Вам встретятся многочисленные лавки с аутентичными сувенирами, вкусными напитками. Увидите, как жители деревни стирают белье в ручье, как сладко в лучах солнца спят собака с кошкой...

Геопарк «Лес красных камней» и пещера Цзютянь

Кстати, о камнях. Неподалеку от деревни Лотос есть замечательный национальный геопарк «Лес красных камней». Природный красный каменный лес, который видят там туристы, образовался от 500 до 425 миллионов лет назад. Камни в парке бордового цвета, но он меняется в зависимости от погоды, времени суток и температуры.

В продолжение «каменной» темы – пещера Цзютянь. Эта пещера сталактитов и сталагмитов, подземных водопадов, рек и озер. А еще в пещере хранятся бочки с китайской водкой известной

марки. Напиток настаивается. Температура в пещере круглый год держится на отметке +16 градусов. Пещера большая. Она была открыта в 1987 году, но пока не исследована до конца.

Видимо, поэтому гиды выдают противоречивую информацию о ее размерах – от «крупнейшая в Китае» до «крупнейшая в Азии». Но в любом случае даже на момент только 40 исследованных залов размеры пещеры внушительные – 250 гектаров. Опять же непонятно, о площади чего конкретно идет речь – всей пещеры или ее открытой для туристов части.

Древний город Фэнхуан

Все вышеуказанные локации – деревня Лотос, геопарк «Лес красных камней»,

пещера Цзютянь находятся на пути из Чжанцзяцзе в древний город Фэнхуан, включенный в ЮНЕСКО. Путь занимает около 4–5 часов. И посещение этих достопримечательностей отлично его скрашивают. Древний город Фэнхуан – любимчик туристов, и его посещение, как правило, включается в программу поездки по Чжанцзяцзе.

Фэнхуан был возведен в начале XVIII века, во времена правления императора Канси из династии Цин, и смог сохранить до наших дней свой исторический архитектурный облик. Поэтому, когда оказываешься тут, видишь именно тот Китай, который представляешь себе, глядя на старинные акварели.

Одно из удовольствий – гулять по старинным улочкам, смотреть, как готовят в лавках сладости, наблюдать за местными жителями, бредущими по своим делам или занимающимися зарядкой в парках. Особенно приятно видеть на улицах девушек в национальных нарядах народности мяо. Но это обычно происходит вечером, в старой части города.

С наступлением темноты старая часть города озаряется сотнями огней и сияющих инсталляций, превращающих улицы в декорацию из сказочного фильма. Из многочисленных баров и ресторанов доносится музыка, повсюду проходят фотосессии в национальных нарядах, а на реке разворачивается невероятное шоу. Туристы катаются по реке на традиционных лодках, чтобы полюбоваться архитектурой и пейзажами и увидеть выступления артистов, которые проходят прямо на воде. **NB**





АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

Намибия Япония
Киргизия Алтай Камчатка
Сахалин Эльбрус Перу
Маньпупунер

dir@banzay.ru
+7 912 615 7000

www.banzaytravel.tilda.ws



КАКИЕ НОВИНКИ ПРЕДСТАВЯТ В 2026 ГОДУ РОССИЙСКИЕ АВТОМАРКИ

На 2026 год российские автокомпании приготовили ряд важных премьер. В основном это кроссоверы с ДВС, но ожидается также дебют первого полностью отечественного электромобиля. Еще одно важное событие – появление на нашем рынке новых местных брендов.



Lada Azimut, Vesta Sport

Как заявил глава АвтоВАЗа Максим Соколов, выпуск кроссовера Lada Azimut запланирован на лето 2026 года. Автомобиль, созданный на платформе Vesta, имеет габариты 4416x1838x1607 мм, колесную базу 2675 мм и дорожный просвет 208 мм. В линейке моторов – современные «атмосферники» собственного производства объемом 1,6 и 1,8 литра мощностью 120 и 132 л. с. Первый сочетается с 6-ступенчатой

«механикой», второй – с вариатором. В перспективе появится также турбированный 150-сильный мотор в сочетании с классическим «автоматом». Привод – передний. Медицентр с 10-дюймовым тачскрином разработан совместно со «Сбером».

Также на 2026 год запланирован выход новой Vesta Sport. По предварительным данным, новая Lada Vesta Sport получит модернизированный двигатель 1.8 Evo с отдачей 145 л. с., в качестве

трансмиссии предложат 6-ступенчатую механическую коробку передач. Действующий модельный ряд продолжит получать также новые опции и силовые агрегаты.

Москвич М70, Москвич М90

На заводе «Москвич» стартовал выпуск двух новых моделей бренда, созданных на базе кроссоверов бренда MG. «Москвич М70» создан на базе MG HS второго поколения. Предусмотрены

двигатель объемом 1,5 литра мощностью 150 л. с., сочетающийся с 7-ступенчатым преселективным «роботом» и 2-литровый 200-сильный турбомотор, агрегатированный с 9-диапазонным «автоматом». Привод на старте производства и продаж будет передним. При габаритах 4655x1890x1890 мм и колесной базе 2765 мм «Москвич М70» имеет дорожный просвет 173 мм, в салоне – пять мест.

«Москвич М90» позиционируется как новый флагман бренда. Семиместный кроссовер имеет габариты 4983x1967x1786 мм и колесную базу 2915 мм, дорожный просвет составляет 173 мм. 2-литровый двигатель мощностью 204 л. с. работает в паре с 9-диапазонным «автоматом» ZF. У донорской модели MG RX9 в оснащение входит адаптивная подвеска, вентиляция и массаж кресел. Получит ли эти опции российская новинка, пока непонятно, но оснащение заявлено богатое.

Volga K50, C50, K40

В 2026 году под отечественным брендом Volga дебютируют сразу три новые модели. На роль флагманского кроссовера



ра претендует Volga K50, созданный на базе Geely Monjaro. Среднеразмерный SUV оснащен 2-литровым турбодвигателем объемом 2 литра, 8-ступенчатым «автоматом» и системой полного привода.

В планах также старт продаж седана Volga C50. Прототипом для этой модели

стал Geely Preface. Для будущей новинки заявлен 2-литровый турбомотор в двух вариантах форсировки: 150 и 200 л. с. Трансмиссия – 7-ступенчатый преселективный «робот», привод – передний.

Третьей моделью Volga должен стать среднеразмерный кроссовер K40 – его прообразом послужил Geely Atlas чет-





вертого поколения. В сертификационных документах указаны два варианта силовых агрегатов: 1,5-литровый мотор мощностью 181 л. с. и 2-литровый двигатель мощностью 218 л. с. Оба работают в паре с 7-ступенчатым преселективным «роботом». Привод – передний. Вопрос о том, появится ли в перспективе полный привод в сочетании с 9-ступенчатым «автоматом», остается открытым.

Старт серийного производства автомобилей Volga ожидается весной 2026 года на заводе в Нижнем Новгороде, где ранее выпускались Volkswagen и Skoda.

Tenet T9

Ближе к весне 2026 года компания Tenet планирует начать продажи флагманского трехрядного кроссовера T9 производства калужского предприятия «АГР Холдинга». Кроссовер с габаритами 4810x1925x1741 мм и колесной базой 2800 мм создан на базе Chery Tiggo 9. Другие подробности об автомобиле пока держатся в секрете. Chery Tiggo 9 в России представлен с мотором 2,0 л (245 л. с.), 8-ступенчатым «автоматом» и системой полного привода. Вероятно, эту связку используют и для Tenet T9.

Атом

Весной 2026 года компания «Кама» планирует начать продажи первого полностью отечественного электромобиля «Атом». Хетчбэк класса В имеет габариты 3995x1790x1643 мм и дорожный просвет 170 мм. На задней оси смонтирован 204-сильный электромотор, питающийся от тяговой батареи на 77 кВт•ч. Модель доступна в трех модификациях: для личного пользования, такси и каршеринга. Набор ассистентов водителя ADAS 2.0+ объединяет 17 систем безопасности. Серийное производство полного цикла со сваркой и окраской кузовов налаживают на московском автозаводе «Москвич».

УАЗ «Патриот»

На середину 2026 года запланирован старт продаж рестайлингового УАЗ «Патриот». Внедорожник получил светотехнику с измененными ДХО и динамическими поворотниками. В салоне – новый руль, модернизированный медицентр и перекомпонованный центральный тоннель. Анонсирован также новый силовой агрегат – 2-литровый 136-сильный турбодизель в сочетании с 6-ступенчатой МКПП. В дальнейшем

внедорожник также получит автоматическую коробку передач.

Sollers S9

Во втором квартале 2026 года на предприятии в Елабуге стартует производство полноразмерного внедорожника Sollers S9. Продажи запланированы на конец второго квартала. Новинка получит лонжероны, раму, агрегаты и подвески, общие с пикапом-донором Sollers ST9. Пятая дверь будет распашной. На старте продаж модель предложат с 2-литровым турбодизелем мощностью 200 л. с., который агрегатирован с 8-ступенчатым «автоматом». Полный привод выполнен по схеме Part-time с жестким подключением передней оси. Позже в линейке появится версия с механикой.

Амбравто А7, Амбравто А3

«Автотор» начнет в 2026 году выпуск нового электрического кроссовера «Амбравто А7». Новинка длиной 4640 мм и колесной базой 2770 мм создана на основе JMEV Yichi 05S, который в Китае предлагается с электромотором мощностью 224 л. с. и батареями на 56,41 кВт•ч или 70,38 кВт•ч, обеспечивающими запас хода 500 и 610 км соответственно. Также в линейке «Амбравто» появится в 2026 году доступный субкомпактный хэтчбек «Амбравто А3», который при габаритах 3720x1640x1535 мм и колесной базе 2390 мм, вероятнее всего, является производным от JMEV EV3. В Китае для JMEV EV3 предусмотрен электромотор мощностью 49–55 л. с. и тяговая батарея емкостью 30–31,2 кВт•ч, запас хода достигает 330 км по циклу CLTC. **NB**





Патрик Кинг
Как располагать к себе людей

Удивительные, неожиданные и контринтуитивные рекомендации, как вести себя, чтобы люди просто захотели быть с вами в одной компании. В своей книге автор мировых бестселлеров Патрик Кинг предлагает читателям квинтэссенцию более 25 исследований об уверенном поведении в социуме, харизме и привлекательности, оформив свои выводы в виде четких и кратких советов, которыми способен воспользоваться каждый.



Марк О'Коннелл
Искусственный интеллект и будущее человечества

Книга о том, как биохакаеры, трансгуманисты, ученые и миллиардеры пытаются решить проблему смерти с помощью технологий и искусственного интеллекта. Вы узнаете, насколько мы близки к возможности загрузить свой разум в компьютер и существовать вечно в виде кода, почему Илон Маск считает искусственный интеллект «величайшей экзистенциальной угрозой», какие апгрейды доступны нам уже сейчас и как искусственный интеллект поможет исполнить самую заветную мечту человечества – бессмертие. В этой книге вы найдете ответы на все вопросы об ИИ, которые когда-либо волновали вас.



Патрик Ленсиони
Пять пороков команды

Увлекательная история преобразования группы талантливых людей в команду победителей. История, рассказанная в форме бизнес-романа. В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать команду заново.



Оскар Хартманн
Просто делай! Делай просто!

Оскар Хартманн, известный предприниматель и автор популярного YouTube-канала, в своей книге делится вопросами, которые в свое время помогли ему победить врожденное неизлечимое заболевание, побить мировые рекорды в нескольких спортивных дисциплинах и построить ряд успешных компаний, капитализация которых превышает \$1 млрд.



Ицхак Адизес
Сила коллективного лидерства

В этой книге доктор Адизес разбирает модель четырех управленческих функций, которые необходимы здоровой организации: производство, администрирование, предпринимательство и интеграция. Он представляет новую парадигму – концепцию коллективного лидерства: чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления.



Нума Джамани, Мэгги Энглер
Генеративный искусственный интеллект

Авторы подробно объясняют принципы работы больших языковых моделей, демонстрируя не только их потенциал, но и ограничения. Они уделяют внимание вопросам интеграции AI в повседневные процессы, показывая необходимость баланса между инновациями и ответственностью. Читатели узнают о влиянии ИИ на общество, право и политику, а также о перспективах дальнейшего развития технологий. Книга раскрывает секреты лучших практик генерации текста и графики, подчеркивает важность защиты личных данных.



Оливер Беркман
Четыре тысячи недель на все

Гуру тайм менеджмента рассказывают о секретах концентрации, которые позволят наладить баланс между работой и личной жизнью, выполнять максимум задач в минимальный срок, оставаться на пике продуктивности, эффективно работать нон стоп. Но даже если мы последуем их советам, то рискуем выгореть, если дел слишком много, и заскучать, когда их слишком мало.



Григорий Финкельштейн
Менеджмент на основе данных

Пособие для руководителей, HR-специалистов и аналитиков, кто стремится перенести управление персоналом на новый уровень, основанный на научных данных, а не на интуиции. Универсальных решений в менеджменте не существует. Автор последовательно доказывает, что залог успешного управления – это индивидуальный подход, подкрепленный мощной аналитикой.



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

ТОНУС
Premium

(831) 411-13-13

TONUSPREMIUM.RU



ПЛАСТИКА ПРЕОБРАЖЕНИЯ

ПЛАСТИЧЕСКАЯ ХИРУРГИЯ
В КЛИНИКЕ «ТОНУС ПРЕМИУМ»

ООО «ЦХ «ТОНУС ПРЕМИУМ» ОГРН 1125260005551 г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 62/5. Лицензия № А041-01/154-53/00121403 от 19.05.2015 г. ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ