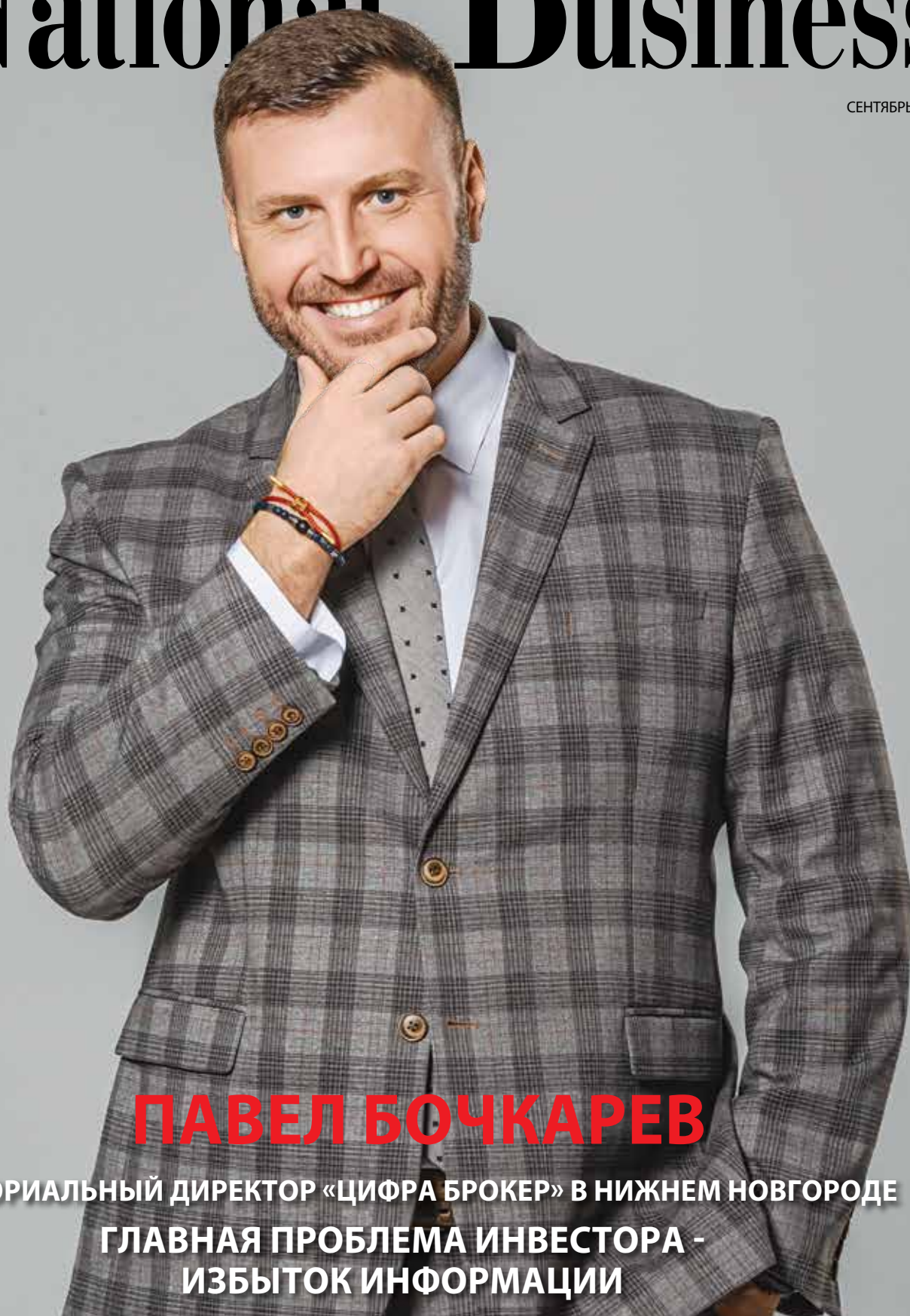


# National Business

16+

СЕНТЯБРЬ 2026



**ПАВЕЛ БОЧКАРЕВ**

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ЦИФРА БРОКЕР» В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ

**ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ИНВЕСТОРА -  
ИЗБЫТОК ИНФОРМАЦИИ**

КРИПТОВАЛЮТА СТАЛА  
ИМУЩЕСТВОМ

РЕГЛАМЕНТЫ  
ПО-РУССКИ

ЭКОНОМИКА  
ЭКОТУРИЗМА



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



**ПЕРСОНА**

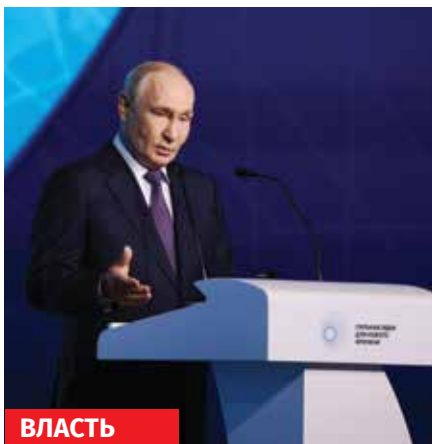
**8** Павел Бочкарев, территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде

**ТЕХНОЛОГИИ**

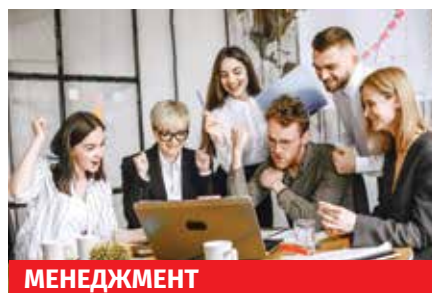
**22** 3D-печать становится условием промышленного суверенитета России

**ПРАВОВОЕ ПОЛЕ**

**26** Криптовалюта стала имуществом: что на самом деле меняет новый закон

**ВЛАСТЬ**

**4** Нижний стал центром передовых разработок

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**18** Регламент по-русски: как опираться на культурный код и не ломать людей

**МЕДИЦИНА**

**36** Мы замахнулись на невозможное

**ЭКОНОМИКА**

Рекордный ВЭФ-2026. Как Дальний Восток привлек 6,3 трлн рублей и вышел на новый этап развития

**6****ТЕХНОЛОГИИ**

Государство собирает антифрод-систему. Что меняет новая доктрина Минцифры

**14****ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ**

Как внедрить систему в бизнесе

**21****ТОРГОВЛЯ**

Маркетплейсы – от экстенсивного роста к зрелой платформенной экономике

**28****НЕДВИЖИМОСТЬ**

Девелоперы перестали строить крупные торговые центры

**30****ЭКОЛОГИЯ**

Общий вклад в экономику от экотуризма оценивается в 120-150 млрд рублей

**32**



Вы заметили, как много изменений в экономике России происходит в последнее время? Всё-таки культурный код нации не меняется веками. Не вчера подмечено: пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Гром в виде многочисленных антиросийских санкций грянул четыре года назад. Инженерный центр Горьковского автозавода разработал модульную платформу для «Газелей» нового поколения, которая станет действительно важной вехой для российского автопрома. Это единая архитектурная основа, на которой можно собирать очень разные по назначению и характеристикам автомобили, не проектируя с нуля каждую модификацию. В мире подобные платформы не новы, но пока небо было чистым, у российских производителей руки до неё не доходили.

На Восточном экономическом форуме прошла презентация не имеющих мировых аналогов военных и гражданских дронов, революционных проектов в области ИИ. Здесь же приняты важнейшие решения, которые при масштабировании существенно ускорят развитие экономики страны.

Россия впервые экспортировала промышленный 3D-принтер в дальнее зарубежье и неожиданно вырвалась в число лидеров ещё недавно не существовавшей у нас технологии. Помимо этого, наша страна вышла на лидирующие позиции по применению ИИ в медицине. И это лишь некоторые свершения, упомянутые в одном номере National Business. Мы гордимся ими, мы рады за страну.

Но хочется дожидаться тех времен, когда русский мужик начнёт креститься и без грома, чтобы страна успешно развивалась и в спокойные времена.

**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 • сентябрь 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 Берестова, Татьяна Антропова

**Фотографы:** Мария Орлова, Иван Куликов, Алена Бутусова

**Фото на обложке и в рубрике Персона:** Мария Орлова

**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 14.09.2026. Выход номера 21.09.2026

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. **Издаётся 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.ru, info@banzay.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**



Анна Нестерова  
Основатель бренда



Александр Степанов ST  
Рэп исполнитель, музыкант, поэт



[palekhwatch.ru](http://palekhwatch.ru)

ГУМ, г. Москва, Красная площадь, 3  
1 этаж, 2 линия, бутик «Palekh Watch»



Palekh Watch

МЫ – РАЗНЫЕ, ЦЕННОСТИ – ОДНИ!

# НИЖНИЙ СТАЛ ЦЕНТРОМ ПЕРЕДОВЫХ РАЗРАБОТОК

Президент РФ Владимир Путин в Нижнем Новгороде выступил на форуме «Сильные идеи для нового времени», осмотрел недавно открывшуюся Ледовую арену и посетил Горьковский автомобильный завод, где сел за руль нового автомобиля VOLGA и ознакомился с разработками легких коммерческих автомобилей.



## Проекты, способные повлиять на развитие России

Форум «Сильные идеи для нового времени» проводится с 2020 года по поручению Президента России. За это время на крауд-платформе форума зарегистрировались почти 660 тыс. человек, участники подали более 170 тыс. идей из всех регионов России, а также из 45 стран мира. Цель форума – выбрать и реализовать сильные идеи, которые внесут значимый вклад в развитие страны и достижение национальных целей развития. За эти годы поддержку через сервис АСИ (Агентство стратегических инициатив), партнеров форума и региональные механизмы получили тысячи проектов и инициатив. В этом году форум впервые проводился не в Москве, а в Нижнем Новгороде.

В своем выступлении на форуме Владимир Путин подчеркнул необходимость формировать долгосрочный спрос на отечественную продукцию и выстраивать полноценную систе-

му поддержки инноваций. *Президент назвал перспективными направлениями робототехнику, искусственный интеллект, автономные системы и распределенную энергетику. По его словам, задача заключается в том, чтобы обеспечить широкое применение таких разработок в повседневной жизни, в том числе, для повышения устойчивости инфраструктуры, освоения труднодоступных территорий и развития космической отрасли.*

В рамках форума уже в четвертый раз проводится конкурс - выставка «Знай наших». Проект помогает малому и среднему бизнесу развивать производство, расширять рынки сбыта, находить партнеров и продвигать продукцию. За четыре сезона конкурс объединил около 50 тыс. российских брендов. При этом в конкурсе впервые появился технологический трек. Его сильнейшие стартапы прошли отбор для участия в инвестиционном демо-дне, где команды получают предложения от инвесторов для развития и масштабирования проектов. В этом году на конкурс «Знай наших» поступило свыше 21 тыс. заявок в 33 номинациях из всех 89 регионов страны. Около 1,9 тыс. инициатив авторы направили в номинацию «Промышленные технологии». Финал конкурса и оглашение победителей запланированы на осень.

*На выставке Президенту показали передовые отечественные разработки: коллаборативных роботов, системы дистанционного управления шахтной техникой, дроны с ИИ, программно-аппаратный комплекс для обнаружения утечек в трубах и другие решения участников конкурса. «На выставке говорили о своем, новаторском, чего у других государств пока нет. Сегодня мы находимся здесь – на Стрелке, на пересечении Оки и Волги, где обсуждаются смелые проекты, способные повлиять на развитие России на десятилетия вперед... Способность прогнозировать будущее, понимать, какие компетенции необходимы для его формирования, всегда были сильной отличительной чертой Агентства стратегических инициатив», – подчеркнул Владимир Путин после осмотра выставки.*

## Веха российского автопрома

В тот же день Владимир Путин посетил недавно открывшуюся на Стрелке «Volga Арену», где в день его визита проводилась тренировка детских команд «Торпедо» и «Радий». Президент пообщался с юными хоккеистами, оставил автографы на клюшке (с изображением флага России и хохломской росписи), свитере и плакате. Кроме того, он выслушал и одобрил доклад губернатора Нижегородской области Глеба Никитина о развитии региона.

Насыщенным и продолжительным был визит Владимира Путина на Горьковский автомобильный завод. Путин осмотрел производство нового автомобиля VOLGA (продажи стартовали в июне) и прокатился за рулём флагманского кроссовера бренда VOLGA K50. За рулём этого автомобиля Владимир Путин проехал к зданию завода двигателей, находящемуся на территории автомобильного кластера. Президенту показали линию производства и сборки дизельных двигателей, рассказали о планах по разработке и локализации бензиновых моторов, продемонстрировали модели транспорта различного назначения, оснащённые двигателями завода.

Автомобиль ему понравился. Президент обратил внимание на плавность хода и качественную шумоизоляцию: «Мягко очень идёт машина. В салоне тихо. Управляется очень хорошо, буквально одним пальцем». Отдельно он похвалил эргономику: оценил удобство как водительского, так и пассажирского кресел. В завершение Президент оставил автограф на капоте автомобиля – этот экземпляр позже пополнит коллекцию музея.

Автомобили VOLGA – это лишь локализация моделей китайского концерна Changan. Владимиру Путину продемонстрировали и собственную разработку Объединенного инженерного центра Горьковского автозавода – модульную платформу для «Газелей» нового поколения, которая станет действительно важной вехой для российского автопрома. Это единая архитектурная основа, на которой можно собирать очень разные по назначению и характеристикам автомобили, не проектируя с нуля каждую модификацию.

Она позволяет варьировать разные элементы и узлы автомобиля. Так, без серьёзных доработок в платформу можно интегрировать дизельный, бензиновый, газомоторный двигатель, гибридную схему или электроустановку. В перспективе рассматривают и водород. Можно изменять длину колёсной базы и высоту крыши. На базе платформы будут надстраивать как грузовые, так и пассажирские варианты автомобиля с передним, задним или полным приводом. Конструкторы автозавода проработали сразу три варианта задней подвески: зависимую, независимую на качающихся рычагах и многорычажную.

У новой платформы есть и конструктивные особенности, которые дают дополнительные



**ПРИНЦИП МОДУЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЫ ВПЕРВЫЕ РЕАЛИЗОВАН В РОССИЙСКОМ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ. МОДУЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА ДАЁТ ГИБКОСТЬ: ЗАВОД БЫСТРЕЕ РЕАГИРУЕТ НА СПРОС И МОЖЕТ ТОЧЕЧНО АДАПТИРОВАТЬ АВТО ПОД ЗАДАЧИ КЛИЕНТА.**

плюсы. Это несущий кузов. Он получается жёстче и безопаснее, при этом легче рамных аналогов. Благодаря независимой задней подвеске для заднеприводных версий удалось добиться такой же низкой погрузочной высоты, как у переднеприводных моделей. По заявлению представителей завода, показатель в 600 мм — один из лучших среди аналогов на мировом рынке.

Инженеры отмечают: Принцип модульной платформы впервые реализован в российском автомобилестроении. Раньше для каждой новой модификации часто приходилось разрабатывать отдельную платформу, что увеличивало сроки и стоимость вывода машины на рынок. А модульная архитектура даёт гибкость: завод быстрее реагирует на спрос, может точно адаптировать авто под задачи клиента (например, сделать машину для скорой помощи, микроавтобус или спецтехнику). Руководство завода подчеркивает, что новые автомобили будут выпускаться не вместо, а в дополнение к существующим моделям.

Правда, на момент презентации платформы Владимиру Путину конкретные названия будущих моделей, точные сроки старта серийного производства и финальные характеристики силовых установок ещё не определены. Но очевидно: эта платформа задаст вектор развития лёгких коммерческих автомобилей Горьковского автомобильного завода на годы вперёд. **NB**

**Текст:**  
Валерий Браун  
**Фото:**  
Росконгресс,  
Сергей Лукин  
**Фото:** Пресс-  
служба ГАЗ

# РЕКОРДНЫЙ ВЭФ-2026: КАК ДАЛЬНИЙ ВОСТОК ПРИВЛЕК 6,3 ТРИЛЛИОНА И ВЫШЕЛ НА НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ

С 1 по 4 сентября во Владивостоке проходил XI Восточный экономический форум. Главная тема этого года — «Дальний Восток — развитие во благо людей» — обозначила смещение акцентов: инвестиции и инфраструктурные проекты обсуждались не как самоцель, а как инструменты решения конкретных социальных задач. Ключевым итогом стал рекордный объем подписанных соглашений, который, по оценкам, превысил 6—6,3 трлн рублей.



«ВЭФ выступает ключевой площадкой для реализации поручения президента по привлечению 12 трлн рублей инвестиций в экономику Дальнего Востока к 2030 году», – отметила директор по GR-коммуникациям «СберМаркетинга» Елена Егорова. По данным вице-премьера Юрия Трутнева, сейчас половина этого объема уже обеспечена, а плановые темпы привлечения средств превышены на 11%.

Технологический блок на ВЭФ-2026 оказался одним из самых насыщенных. Главный акцент был сделан на трех направлениях: беспилотные авиасистемы (от перехватчиков до экодронов), полностью импортозамещенная авиация и внедрение искусственного интеллекта в управление регионами и промышленностью.

### Дроны: от перехвата до очистки океана

Дрон-перехватчик «Ветер ПРО» – главная «звезда» выставки. Созданный в Забайкалье, он производит впечатление не только скоростью (200–260 км/ч), но и конструкцией: корпус напечатан на 3D-принтере, а все, кроме камеры, произведено в России. Аппарат может поднимать до 850 граммов груза, долго дежурить в воздухе и управляться автоматически на большом расстоянии.

Плавающий дрон для очистки акваторий от компании «Алмаз Ватертех». Он предназначен для сбора мусора и нефтяных пятен в портах: с помощью специальных лопастей он подгребаёт отходы к главному элеватору.

### Авиация: импортозамещение и возвращение легенд

Вертолет Ми-171А3 – главная авиационная новинка. Это первый полностью российский офшорный вертолет, созданный для работы в сложных условиях Дальнего Востока и Арктики. Представленный образец своим ходом перелетел из Москвы во Владивосток, успешно выполнив все задачи.

#### Его ключевые характеристики:

- Пассажировместимость: до 24 человек.
- Грузоподъемность: до 5 тонн на внешней подвеске.
- Дальность полета: более 800 км.
- Максимальная скорость: 280 км/ч.

Для безопасности над водой он оснащен системой аварийного приводнения, спасательными плотами и



жилетами. Салон стал комфортнее: улучшена тепло- и звукоизоляция, появились USB-разъемы и индивидуальные системы вентиляции.

**Обновленный самолет Ан-2.** Вице-премьер Юрий Трутнев анонсировал, что с 2028 года начнутся поставки глубоко модернизированных «кукурузников» с новым отечественным двигателем ВК-800. Пока альтернативы этому самолету нет, поэтому его модернизация – вынужденная, но необходимая мера.

### Искусственный интеллект: от прогнозов до управления городами

ИИ стал сквозной темой многих обсуждений.

*Прогнозирование северного сияния:* В павильоне Чукотки представили сервис на основе спутниковых данных, кото-

рый с высокой точностью предсказывает время, место и интенсивность полярного сияния в Анадыре. Это помогает и туристам, и местным жителям.

*Умное планирование городов:* Интеллектуальные модели уже применяются при создании мастер-планов для 200 опорных городов России. На форуме обсуждали, насколько можно доверять ИИ в проектировании городских пространств.

*Дискуссии о будущем:* Отдельная сессия была посвящена конкуренции российских и китайских ИИ-моделей, а также грядущим переменам из-за «агентной экономики» на основе ИИ.

Технологический трек ВЭФ-2026 наглядно показал: российская промышленность переходит от разговоров об импортозамещении к конкретным продуктам, готовым к эксплуатации в самых суровых условиях. **NB**



# ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ИНВЕСТОРА СЕГОДНЯ — НЕ ДЕФИЦИТ ИНФОРМАЦИИ, А ЕЁ ИЗБЫТОК

Территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде Павел Бочкарев – о том, почему технологии не заменят квалифицированного менеджера, какие ошибки совершают частные инвесторы и почему иногда лучший совет клиенту – ничего не покупать.

**Павел, прежде всего, какие ключевые цели стоят перед «Цифра брокер» на ближайшие один-три года?**

Если коротко – наша задача расти не только количественно, но и качественно. Клиентская база, объём активов, новые продукты – важные показатели. Но для нас не менее важно, чтобы вместе с бизнесом росло качество инвестиционного сервиса.

Технологии постепенно выравнивают брокерский рынок. Удобное приложение, быстрый доступ к торгам, аналитика, личный кабинет – всё это уже становится стандартом. Поэтому настоящее конкурентное преимущество всё чаще находится не в смартфоне клиента, а по другую сторону телефона – в квалификации человека, который с ним работает. Именно поэтому одно из наших ключевых направлений – развитие сильной команды инвестиционных менеджеров.

Современный менеджер должен понимать финансовые инструменты, макроэкономику, процентные ставки, риски и при этом уметь перевести всё это с финансового языка на человеческий.

Отдельный потенциал мы видим в работе с состоятельными частными клиентами и предпринимателями. Их запрос давно вышел за рамки вопроса «какую акцию купить?». Речь всё чаще идёт о сохранении и структурировании капитала, диверсификации, регулярном денежном потоке и долгосрочном финансовом планировании.

Поэтому перспективу я вижу в сочетании сильной технологической платформы и квалифицированного персо-

нального сопровождения. Технологии дают скорость и возможности, а человек помогает правильно ими воспользоваться.

**Какие факторы сегодня сильнее всего влияют на поведение частных инвесторов? Какие преимущества компании Вы считаете наиболее важными?**

На инвестора сегодня одновременно воздействует огромное количество факторов: ключевая ставка, инфляция, курс рубля, геополитика, изменение регулирования, корпоративные события. А теперь добавим Telegram-каналы, социальные сети и постоянный поток прогнозов. В результате главной проблемой становится уже не дефицит информации, а её избыток.

Утром человек читает, что нужно покупать облигации, в обед – акции, вечером – золото, а перед сном ему убедительно объясняют, что вообще всё пропало. На следующий день цикл начинается заново.

Поэтому одна из главных функций профессионального менеджера сегодня – быть качественным информационным фильтром.

Хороший специалист не просто пересказывает новости. Он отвечает на вопрос: что конкретно это событие меняет в стратегии данного клиента?

Именно персональное сопровождение я считаю одним из важнейших преимуществ. Клиенту нужен не ещё один источник новостей – их у него и так достаточно. Ему нужен человек, способный оценить информацию, сопоставить её с целями и рисками и предложить взвешенное решение.

**А какие продукты сегодня наиболее востребованы? Есть ли особенности инвестиционного поведения клиентов Нижегородской области и Поволжья?**

В текущих условиях закономерно вырос интерес к инструментам с понятным и прогнозируемым денежным потоком, прежде всего к облигациям. При высоких процентных ставках инвестор начинает гораздо внимательнее оценивать соотношение доходности и риска.

Одновременно мы видим интерес к более комплексным портфельным решениям. Клиенты постепенно уходят от идеи найти один «идеальный» инструмент и начинают смотреть на капитал как на систему.

Если говорить о Нижегородской области и Поволжье, я бы отметил рациональное отношение к деньгам. Здесь много предпринимателей и руководителей, привыкших понимать экономику принимаемых решений.

Наши клиенты часто задают очень правильные вопросы: «За счёт чего формируется доходность?», «Какой здесь риск?», «Что произойдёт при негативном сценарии?», «Насколько ликвиден этот инструмент?»

Мне такой подход близок. Потому что фраза «зато доходность высокая» сама по себе инвестиционной стратегией не является.

И здесь вновь важна квалификация менеджера. Его задача – не показать клиенту самую красивую цифру на вистрине, а объяснить, какой риск стоит за этой цифрой и какое место инструмент должен занимать в портфеле.



**Сейчас всё больше инвесторов торгуют самостоятельно. Почему профессиональное сопровождение всё ещё необходимо?**

Я совершенно нормально отношусь к самостоятельным инвесторам. Более того, чем выше финансовая грамотность клиента, тем интереснее с ним ра-

ботать. Но есть большая разница между способностью самостоятельно совершить сделку и способностью самостоятельно управлять капиталом.

Сегодня купить ценную бумагу можно буквально за несколько секунд. Понять, зачем она нужна именно в вашем портфеле, значительно сложнее.

Менеджер нужен не для того, чтобы нажать вместо клиента кнопку «купить». Его задача – помочь выстроить систему принятия решений: определить цели, горизонт инвестирования, допустимый риск, потребность в ликвидности, структуру портфеля.

И есть ещё один фактор – эмоции.

Когда рынок растёт, человеку начинает казаться, что риск исчез. Когда падает – что сейчас исчезнут деньги. В обоих случаях инвестор склонен принимать решения в самый неподходящий момент.

Поэтому иногда задача профессионального менеджера звучит очень просто: не дать клиенту помешать собственной инвестиционной стратегии. В инвестициях вообще две опасные кнопки – «купить» и «продать». Особенно если нажимать их от волнения.

**Для каких клиентов сопровождение наиболее экономически оправдано?**

Я бы не привязывал необходимость профессионального сопровождения только к определённой сумме капитала. Безусловно, чем больше капитал, тем выше цена ошибки и шире возможности для диверсификации. Поэтому для состоятельных клиентов профессиональная работа с портфелем особенно важна.

Но главный критерий – сложность финансовой задачи. Одному клиенту нужен регулярный пассивный доход. Другой через несколько лет планирует приобретение недвижимости. Третий создаёт капитал на образование детей. Предпринимателю важно сохранить ликвидность и одновременно снизить зависимость личного капитала от собственного бизнеса. Во всех этих случаях структура портфеля должна быть разной.

Поэтому хороший менеджер сначала выясняет, для чего человеку нужны инвестиции, и только после этого начинает говорить об инструментах. Иногда лучший профессиональный совет клиенту – вообще ничего сегодня не покупать. Для человека, ориентированного исключительно на продажи, это почти профессиональная ересь. Для менеджера, который строит отношения с клиентом на годы, – совершенно нормальная ситуация.

**Какие ошибки чаще всего совершают инвесторы без сопровождения?**

Первая и, пожалуй, самая распространённая ошибка – отсутствие систе-

мы. Можно купить несколько хороших активов и при этом получить плохой портфель. Например, слишком сильно сконцентрироваться на одном секторе, эмитенте или типе риска.

Вторая ошибка – погоня за максимальной доходностью без понимания её природы. На финансовом рынке повышенная доходность практически всегда имеет объяснение. И чаще всего это – риск.

Третья – эмоциональные решения. Купить после сильного роста, потому что «все уже заработали», и продать после падения, потому что «дальше точно будет хуже».

Есть старая рыночная шутка: инвестор годами мечтает купить на самом дне. Но когда дно действительно приходит, покупать ему почему-то уже совершенно не хочется.

Подход менеджера при этом зависит от клиента. Новичку нужно объяснять фундаментальные принципы. С опытным инвестором можно глубже обсуждать структуру портфеля и рыночные сценарии. При работе с крупным капиталом добавляются вопросы ликвидности, денежных потоков, распределения активов и индивидуальных ограничений.

Именно поэтому квалификация менеджера – это не знание десяти «лучших идей месяца». Это способность по-разному работать с разными людьми и разными задачами.

### **Как вы работаете с разными сегментами клиентов в регионе?**

Новичку в первую очередь нужно помочь преодолеть страх первого шага. Финансовый рынок кажется ему набором графиков, терминов и непонятных аббревиатур. Здесь задача менеджера – объяснить базовые вещи спокойно и не пытаться за одну встречу прочитать клиенту весь курс финансового университета.

У клиента со средним капиталом обычно появляется другой вопрос: «Как навести порядок?» У него уже могут быть депозиты, облигации, акции, несколько счетов. Здесь задача – собрать всё в понятную систему.

Состоятельный клиент ожидает другого уровня взаимодействия. Менеджер должен понимать не только его инвестиционный портфель, но и общую финансовую ситуацию: бизнес, недвижимость, потребность в ликвидности, будущие расходы, отношение к риску.

Поэтому универсального сценария нет. Я вообще настораживаюсь, если после пятнадцати минут общения менеджер уже точно знает, что нужно клиенту, хотя практически ничего у него не спросил.

Хорошая инвестиционная консультация начинается не с презентации продукта. Она начинается с вопросов.

### **Как Вы подбираете и развиваете команду менеджеров в регионе?**

Для меня это, пожалуй, один из главных вопросов. Я убеждён: в инвестиционном бизнесе качество команды напрямую определяет качество бизнеса.

При подборе менеджеров я смотрю на три вещи: профессиональные знания, способность мыслить и умение работать с людьми. Причём большой опыт продаж сам по себе для меня не является гарантией. Мне нужен не человек, который научился красиво презентовать любой продукт. Мне нужен специалист, который понимает, что именно он предлагает клиенту, зачем это нужно и какие риски существуют.

Менеджер инвестиционной компании должен постоянно учиться. Рынок слишком быстро меняется, чтобы однажды получить диплом или сертификат и решить, что образование закончено.

Мы регулярно разбираем рыночные ситуации, инвестиционные идеи, изменения процентных ставок, продукты, реальные клиентские кейсы. Причём полезно обсуждать не только удачные решения, но и ошибки – они иногда обучают значительно быстрее презентаций.

Я стараюсь формировать в команде культуру, где абсолютно нормально сказать: «Я сейчас не знаю точного ответа, мне нужно проверить». Для меня это признак профессионализма, а не слабости. Значительно хуже уверенно и красиво сообщить клиенту неправильную информацию.

Есть ещё одно качество, которое трудно получить на курсах, – интеллектуальная честность. Сильный менеджер должен уметь не только объяснить клиенту, почему стоит совершить сделку, но и аргументированно сказать, почему её совершать не стоит. В долгосрочном бизнесе доверие клиента всегда дороже одной комиссии. Поэтому современный инвестиционный менеджер – это не много аналитик, немного риск-менед-

жер, немного финансовый архитектор и немного психолог.

Хотя после особенно волатильной недели доля психолога в этой профессии иногда заметно увеличивается.

### **Можете привести примеры, когда работа регионального менеджера реально помогла клиенту?**

Таких ситуаций много, поэтому приведу несколько типовых примеров без имён и конкретных деталей.

Допустим, у клиента значительная часть капитала сосредоточена в нескольких высокодоходных инструментах. По отдельности каждый может выглядеть интересно. Но при анализе всего портфеля выясняется, что фактически клиент несколько раз принял один и тот же риск.

Задача менеджера – увидеть это и предложить более сбалансированную структуру.

Другой пример – резкое падение рынка. Клиент видит минус в портфеле и эмоционально хочет всё продать. Квалифицированный менеджер возвращает разговор к первоначальной стратегии: изменились фундаментальные предпосылки? Изменились цели клиента? Или изменилась только рыночная цена? Иногда после такого анализа позицию действительно нужно сократить. А иногда самое разумное решение – ничего не делать.

Бывает и обратная ситуация: какой-то актив значительно вырос, его доля в портфеле стала чрезмерной, но клиент не хочет фиксировать прибыль – ведь «он же растёт». Здесь менеджер может предложить зафиксировать часть результата и восстановить нормальную структуру портфеля.

Я вообще не считаю, что задача профессионала – каждый день угадывать следующую свечу на графике. Задача профессионального сопровождения – сделать так, чтобы одна ошибка или одно неожиданное событие не стали критическими для капитала клиента.

### **Что бы Вы посоветовали инвестору, который только начинает свой путь или который хочет пересмотреть свою стратегию?**

Я бы точно не начинал с вопроса «что сейчас купить?».

Сначала ответьте себе на четыре других: какова моя цель, на какой срок я инвестирую, какой риск действительно готов принять и когда мне могут пона-



добиться эти деньги? После этого выбор инструментов становится намного проще.

Второй совет – не пытаться каждый день переигрывать рынок. Инвестирование – не соревнование по количеству совершённых сделок. Иногда самое профессиональное действие с портфелем – отсутствие действия.

Третий – диверсифицировать риски. Если судьба всего капитала зависит от одной компании, одной отрасли или одного прогноза, это уже больше похоже на ставку, чем на инвестиционную стратегию.

И наконец, не стесняться обращаться за профессиональной помощью. Мы пользуемся услугами юристов, налоговых консультантов, архитекторов, потому что понимаем ценность специализированных знаний. Управление капиталом в этом смысле ничем не отличается.

Но я бы советовал выбирать не только брокерскую компанию – выбирайте конкретного специалиста, с которым готовы работать долгосрочно.

Задавайте менеджеру неудобные вопросы. Просите объяснить логику рекомендации. Спрашивайте не только о потенциальной доходности, но и о рисках. Хорошего специалиста сложные вопросы не раздражают. Наоборот, ему обычно нравится клиент, который хочет понимать, что происходит с его деньгами.

И последнее правило: если вам обещают одновременно очень высокую доходность, отсутствие риска и абсолютное спокойствие, внимательно перечитайте предложение. Возможно, где-то очень мелким шрифтом спрятались законы финансового рынка.

В конечном итоге инвестиции нужны не для того, чтобы человек круглосуточно следил за графиками. Всё должно работать наоборот: капитал должен помогать человеку достигать его жизненных целей, а не человек всю жизнь обслуживать свой инвестиционный портфель. **NE**



## ЦИФРА брокер

603155, Нижегородская область,  
город Нижний Новгород, Нижегородский  
район, наб. Верхне-Волжская, дом 10,  
корпус 1, пом. п1. Тел: +7 (831) 262 63 20

ООО «Цифра брокер». ОГРН 1107746963785.  
ИНН 7705934210. Лицензия № 045-13561-  
100000 на осуществление брокерской  
деятельности, срок действия лицензии  
не ограничен. 123112, г. Москва, 1-й  
Красногвардейский проезд, д. 15, офис  
18.02 (18 этаж, башня «Меркурий Та-  
уэр», ММДЦ «Москва-Сити»). Сайт:  
cifra-broker.ru. Не является индивидуаль-  
ной инвестиционной рекомендацией.

# 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



# ГОСУДАРСТВО СОБИРАЕТ АНТИФРОД В ОДНУ СИСТЕМУ. ЧТО МЕНЯЕТ НОВАЯ ДОКТРИНА МИНЦИФРЫ

Минцифры предлагает связать банки, операторов, платформы и государственные системы в единый антифрод-контур. Такая модель может быстрее останавливать мошенничество, но цена ошибки тоже станет выше.

Несколько лет государство последовательно закрывало отдельные лазейки, которыми пользовались телефонные мошенники. Банки получили новые обязанности. Операторов обязали бороться с подменой номеров. Появился ГИС «Антифрод». Но все эти меры объединяло одно. Каждая защищала только отдельный участок мошеннической схемы.

Теперь государство предлагает изменить сам принцип борьбы с цифровыми преступлениями. Минцифры вынесло

на общественное обсуждение проект Доктрины развития системы противодействия правонарушениям с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Если раньше система видела отдельные события, то теперь она должна научиться видеть всю мошенническую цепочку целиком.

Документ рассчитан до 2035 года и пока не вводит новых обязанностей. До 2028 года предполагается подготовить нормативную базу и проверить отдельные решения. В 2028–2030 годах долж-

ны появиться основные организационные и технологические механизмы. Последний этап отведен на их развитие.

*ВЕСНОЙ 2025 ГОДА ПЕРВЫЙ АНТИФРОД-ПАКЕТ СОЗДАЛ ПРАВОВУЮ ОСНОВУ ДЛЯ ГИС «АНТИФРОД». В ИЮНЕ 2026 ГОДА ГОСДУМА ПРИНЯЛА ВТОРОЙ ПАКЕТ*



Главное в доктрине, что государство планирует поменять саму модель борьбы с цифровым мошенничеством. До сих пор банк видел перевод, оператор звонок, цифровая платформа аккаунт, а правоохранительные органы собирали общую картину уже после хищения денег. Теперь эти события хотят связать в одну цепочку.

### От отдельных мер к единой системе

Идея объединить разрозненные сигналы появилась не сегодня. Летом 2024 года генеральный прокурор Игорь Краснов говорил о необходимости криминалистического учета на основе электронно-цифрового следа. Через несколько месяцев правительство утвердило Концепцию государственной системы противодействия преступлениям с использованием ИКТ. Затем появились два антифрод-пакета, постепенно расширявшие обязанности банков и операторов связи.

В декабре 2024 года правительство утвердило Концепцию государственной системы противодействия преступлениям с использованием ИКТ. В нее включили органы власти, Банк России, кредитные организации, операторов связи и цифровые компании. Среди задач появились не только выявление и расследование преступлений, но и восстановление нарушенных имущественных прав граждан.

Весной 2025 года первый антифрод-пакет создал правовую основу для ГИС «Антифрод». В июне 2026 года Госдума приняла второй пакет. Банкам и операторам предписали не только передавать сигналы, но и выполнять обязательные действия. При нарушении требований пострадавший сможет требовать компенсацию. Доктрина подводит итог двум годам, в течение которых государство последовательно строило отдельные элементы антифрод-системы. Теперь эти элементы впервые пытаются заставить работать вместе.

### Почему блокировок оказалось мало

На первый взгляд, банковский антифрод уже работает почти идеально. В 2025 году банки предотвратили 134,16 млн мошеннических операций на 13,9 трлн рублей против 72,17 млн операций годом ранее. Но для потерпевших эта статистика выглядит совсем иначе. Клиентам удалось вернуть лишь 1,73 млрд рублей, или 5,9% похищенных средств. Годом ранее показатель составлял 9,9%.



**БАНКОВСКИЕ АНТИФРОД-СИСТЕМЫ НАУЧИЛИСЬ ЭФФЕКТИВНО ОСТАНАВЛИВАТЬ ПОДОЗРИТЕЛЬНЫЕ ОПЕРАЦИИ. НО ЕСЛИ МОШЕННИЧЕСТВО ВСЕ ЖЕ УДАЛОСЬ, СУЩЕСТВУЮЩАЯ МОДЕЛЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО ХУЖЕ СПРАВЛЯЕТСЯ С ВОЗВРАТОМ ДЕНЕГ**

Иными словами, система все лучше предотвращает мошенничество, но, если деньги все же ушли, вероятность вернуть их становится ниже.

Банковские антифрод-системы научились эффективно останавливать подозрительные операции. Но если мошенничество все же удалось, существующая модель значительно хуже справляется с возвратом денег. Но атака давно перестала быть чисто банковской проблемой. Она начинается со звонка. Продолжается в мессенджере или приложении удаленного доступа. Заканчивается оформлением кредита и переводом денег. Именно такие комбинированные сценарии Банк России считает характерными для последних лет.

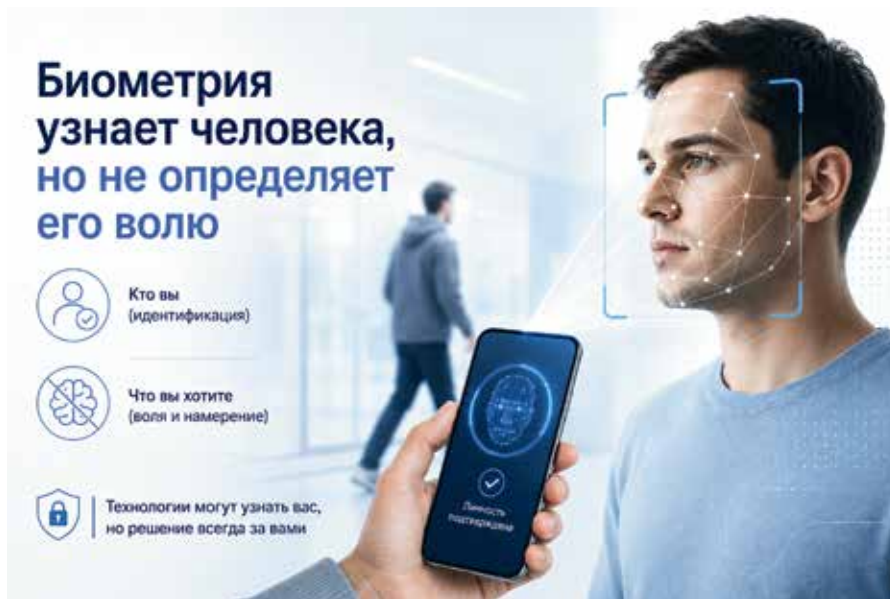
Когда эти данные соединили хотя бы частично, результат появился сразу. В 2025 году Банк России, банки и операторы провели пилот, в котором номера мошенников использовались для поиска связанных счетов. Подозрительные операции удалось приостановить более

чем на 100 млн рублей. Именно эта логика лежит в основе новой доктрины. Не создавать еще одну базу данных, а превращать событие в одной системе в сигнал для всех остальных участников.

### Деньги хотят возвращать до конца расследования

Во втором пакете мер предусмотрено, что банк или оператор должны компенсировать ущерб, если не выполнили обязательные действия. Банки опасались, что операторы будут перекладывать на них ответственность. Операторы настаивали, что именно банки видят движение денег и должны точнее выявлять опасные операции. Самое заметное предложение проекта касается обратного взыскания, о котором писал IT-World. Если похищенные средства еще находятся на счете получателя, банки могут получить возможность совместно принять решение об их возврате отправителю.

Но кто устанавливает причастность? Банк, правоохранительный орган или суд? Достаточно ли сигнала ГИС? Можно ли вернуть деньги до приговора? Что делать, если на счете смешались похищенные и собственные средства владельца? Доктрина этих ответов не дает. Она ставит задачу разработать механизм. Счет может принадлежать дропперу, человеку, продавшему банковскую карту, владельцу взломанного аккаунта или продавцу, которому мошенник оплатил товар чужими деньгами. Поэтому ключевое слово в проекте не «взыскание», а «причастный».



Ассоциация больших данных отмечала, что в проекте правил не определено, какие сведения, кто и в какие сроки обязан передавать. Комиссия РСПП по связи заявила, что бизнес не имеет полномочий самостоятельно устанавливать законность действий третьих лиц и выявлять признаки преступлений. Это компетенция правоохранительных органов.

### Цифровой след

Еще одна идея связана с цифровыми следами устройств. Такие данные позволяют объединить эпизоды, даже если злоумышленник меняет номер, карту или аккаунт. Одно устройство, программное окружение, сетевые параметры и повторяющиеся способы действий могут указать на общую преступную группу. Краснов говорил именно о таком подходе. Нужно фиксировать все эпизоды, анализировать их с помощью нейросетевых комплексов и искать уникальный цифровой след.

Цифровой след способен показать связь. Но связь еще не доказывает вину. Именно поэтому качество новой системы будет определяться не количеством собранных данных, а способностью проверять ошибочные совпадения. В разрозненной системе ошибка одного участника локальна. Банк запросит дополнительное подтверждение или оператор проверит номер. В единой системе тот же сигнал может одновременно повлиять на счет, связь, аккаунт и внимание правоохранительных органов.

**ДЛЯ МОШЕННИКОВ ЕДИНАЯ ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА СУЩЕСТВУЕТ УЖЕ ДАВНО. ТЕЛЕФОННЫЙ ЗВОНОК, УКРАДЕННЫЙ АККАУНТ, ОФОРМЛЕНИЕ КРЕДИТА, БАНКОВСКИЙ ПЕРЕВОД И СЕТЬ ДРОППЕРОВ РАБОТАЮТ КАК ОДИН МЕХАНИЗМ**

### Биометрия узнает человека, но не определяет его волю

Доктрина также предлагает использовать биометрию для дополнительного подтверждения личности при подозрительных финансовых операциях. Такая проверка полезна, если мошенник получил пароль или код из SMS. Но основные схемы социальной инженерии устроены иначе. Человек сам совершает перевод, сам устанавливает вредоносную программу или передает реквизиты. Банк России также отмечает, что злоумышленники вынуждают жертв действовать самостоятельно. В такой ситуации биометрия подтвердит личность владельца счета, но не подтвердит добровольность решения.

Человек под воздействием мошенника посмотрит в камеру, произнесет контрольную фразу и подтвердит операцию своим настоящим лицом и голосом. Антифроду придется проверять не только личность, но и контекст. Получение кредита перед переводом, новый получатель, разговор по телефону, установка программы удаленного доступа, резкое изменение обычного поведения.

### Цена системы тоже стала предметом спора

Еще до запуска ГИС бизнес попытался оценить расходы на подключение. По расчетам Института исследований интернета, который приводит IT-World, первоначальные затраты могли составить 10–25 млрд рублей. При расширении системы до 20 тыс. организаций общая сумма могла достичь 180 млрд рублей. Для одной компании подготовительный этап оценивался минимум в 9 млн рублей, а аттестация могла стоить от 2–5 млн до 30–50 млн рублей.

Минцифры с этой оценкой не согласилось. В ведомстве заявили, что большинство крупных участников уже подключены к СМЭВ по другим основаниям, поэтому расходы будут значительно ниже. Чем больше участников подключается к единой системе, тем точнее она может работать. Но каждое новое подключение означает не только интеграцию и защищенные каналы связи. Оно означает новую ответственность за качество данных и решений, принимаемых на их основе.

Антифрод-регулирование несколько раз менялось после критики рынка. Из второго пакета исключили обязательную регистрацию на значимых ресурсах через российскую электронную почту и открытие банковского счета только с привязкой ИНН. Отказались и от более жесткого лимита в пять карт на один банк, сохранив общий предел в 20 карт на человека.

### Главный риск не в сборе данных

Для мошенников единая цифровая экосистема существует уже давно. Телефонный звонок, украденный аккаунт, оформление кредита, банковский перевод и сеть дропперов работают как один механизм. Доктрина становится первой попыткой государства ответить такой же системой. Это логичный шаг. Если преступная схема соединяет операторов, платформы и банки, защитная система тоже должна видеть их вместе.

Но успех доктрины будет зависеть не только от того, насколько быстро система научится находить связи между событиями. Главное, чтобы она столь же быстро умела отличать преступника от человека, который случайно оказался частью чужой схемы. **NE**

По материалам IT-world.ru

# КАК ПРОВОДИТЬ БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЕ ВРЕМЯ

Многие российские компании в последнее время столкнулись с финансовыми сложностями, но при этом не могут отказаться от проведения праздников для клиентов и сотрудников. Какие выходы можно найти в этой ситуации, рассказывает основательница и директор агентства «Грейс Grace» Ольга Гурьянова.

**Ольга, прежде всего, как кризисные явления в экономике сказались на ивент-индустрии?**

Самым непосредственным образом. Выросли цены как на услуги специалистов, так и на материалы, необходимые для проведения любых событий. В то же время корпоративные клиенты оптимизируют свои расходы на проведение мероприятий – как клиентских, так и для сотрудников. И как предприниматель я их понимаю. Первым делом нужно направлять деньги на поддержание и развитие своего бизнеса.

В то же время, от мероприятий невозможно отказаться совсем даже в кризис. Клиентам нужно показывать, что ваша компания устойчива, что вы их цените, и продолжать выстраивать с ними доверительные отношения. Работникам нельзя давать впадать в уныние. Нужно показать, что компания думает о своих сотрудниках, ценит их, заботится о них, планирует пережить тяжелые времена вместе с ними. А потому без ивентов не обойтись. Мы как агентство готовы помогать находить лучшие решения в нынешних реалиях с теми возможностями, которые есть.

**Какие выходы вы видите в этой ситуации?**

Нужно открыто и честно поговорить с организаторами мероприятия: без стеснений рассказать, какие ограничения у вас есть, какие задачи перед вами стоят, каких бизнес-целей необходимо достигнуть. Агентство «Грейс Grace» работает уже 13 лет, мы с нашими клиентами проходили разные времена и научились находить креативные решения, в том числе, и за небольшие деньги. Мы умеем находить решение, исходя из возможностей компании-заказчика. И это решение будет такое же качественное, такое же классное, оно будет лучшим из того, что можно сделать на данный момент.

К примеру, в мае этого года агентство «Грейс Grace» в рамках проведения всерос-



сийской конференции ЦИПР в Нижнем Новгороде организовывало клиентское мероприятие для одного из наших клиентов – компании ПАО «Ростелеком». Мы подготовили гала-ужин, во время которого гости группами выходили через потайную дверь ресторана в соседнее пространство для участия в театрализованном иммерсивном представлении. Впечатления у них были настолько сильными, что многие просились поучаствовать в нем второй раз. Вау-эффект нам удалось вызвать даже у искушенной публики.

И таких примеров проведения креативных запоминающихся мероприятий при ограниченном бюджете я могу привести много. Для крупной ИТ-компании с большим многоэтажным офисом мы нашли такое решение: оформили входную группу первого этажа как зал вылета аэропорта, а каждый этаж – как отдельную страну: Россию, Японию, Мексику и т.д. На каждом этаже свои тематические локации, и всем всюду хотелось побывать. Сотрудники компании были в восторге.

Или малое производственное предприятие с небольшим коллективом. При проведении корпоратива руководство хотело оптимизировать бюджет. Мы своими глазами посмотрели существующие у компании площади и было принято решение провести праздник на их собственной территории. Наше агентство разработало им очень интересную программу в фуршетном формате с различными интерактивными частями, привлекли сотрудников для творческих выступлений. Докреативились до того, что у них появилась собственная музыкальная группа, которая выступила на празднике. Сотрудники довольны, очень душевный коллектив, который ещё больше укрепился.

**Дайте, пожалуйста, несколько советов руководителям компаний, которые проводят ивенты в столь непростое время.**

Прежде всего, нужно предельно четко ответить на вопрос: для чего вы это делаете? Каких бизнес-целей хотите добиться? Потом определитесь с тем, какие ресурсы у вас есть. А затем обращайтесь к профессионалам. Не бойтесь говорить с ними открыто – все мы люди и понимаем не только свои, но и чужие проблемы. По крайней мере, у нас такой подход с нашими клиентами. Разумеется, можно попробовать организовать ивент и самостоятельно, но часто это получается не так эффективно и порой обходится дороже. У нас большой опыт, и мы знаем, какие позиции можно оптимизировать, а от чего можно отказаться без существенного падения качества. NB



# РЕГЛАМЕНТ ПО-РУССКИ: КАК ОПИРАТЬСЯ НА КУЛЬТУРНЫЙ КОД И НЕ ЛОМАТЬ ЛЮДЕЙ

Как внедрять внутренние инструкции, правила и нормы, чтобы сотрудники восприняли нововведения как удобные, справедливые, защищающие их личные интересы?



В любой компании рано или поздно встает вопрос: «Как сделать так, чтобы люди работали по правилам?». В теории ответ известен – регламенты. На практике именно в России их чаще всего саботируют. Я работала во многих проектах, и почти всегда проблема несоблюдения правил в одном: они созданы по западным лекалам.

Когда зарубежные методики накладываются на наш менталитет без адаптации, они не ра-

ботают. Исторически сложилось, что у россиян меньше доверия к формальным институтам, поэтому и требования к правилам выше. Там, где немец или американец примет инструкцию как данность, наш человек устроит ей стресс-тест. Если регламент его не проходит, он превращается в файл на рабочем столе, который игнорируется.



## Почему регламенты не приживаются в русских командах

Природа сопротивления во многом кроется в конфликте человека и системы. В западной культуре регламент – страховка: «я сделал по инструкции, я в домике». В русской культуре личная ответственность за результат часто выше формальностей. Наш человек готов нарушить правило, если видит, что оно мешает делу. Руководитель видит в этом саботаж, а сотрудник – спасение процесса. Это приводит к конфликту.

Другая причина: приоритет устных разговоров над бумагой. В российском бизнесе договоренность в коридоре или мессенджере нередко весит больше, чем официальный документ. А если регламент не обновляется под изменения рынка, он превращается в информационный шум, который игнорируют ради скорости.

## Культурный код: что близко русским людям

Прежде чем начать соблюдать инструкцию, сотрудник бессознательно «сканирует» ее по четырем критериям:

1. Кто за этим стоит?
2. Это справедливо?

3. Это мне мешает или помогает?

4. Что тут на самом деле хотят?

Если хотя бы по одному пункту есть вопросы, он начинает саботировать регламент. Исходя из этого, для нашего культурного контекста критичны три вещи:

- Личный авторитет выше буквы закона. Люди копируют поведение сильных. Это работает на уровне инстинктов: модель поведения руководителя и есть настоящий регламент. Если собственник требует отчетов в CRM, а сам заходит туда по великим праздникам или игнорирует правила коммуникации, сотрудники мгновенно считывают этот разрыв, и любые стандарты работы обнуляются. Нельзя требовать дисциплины от команды, пока лидеры живут «вне закона».

- Запрос на стабильность и защиту от произвола. После долгого бардака или в кризисы у людей возникает запрос на правила. В этом случае регламент воспринимается не как ограничение свободы, а как защита от самодурства. Сотрудник готов соблюдать норму, которая гарантирует: «если я сделаю А, то не получу по голове, даже если у начальника плохое настроение».

- Поиск подтекста и ответ на вопрос «Зачем?». Если руководитель не объяснил смысл



изменений на языке выгод команды (меньше ошибок, меньше переделок, меньше невротрепки), документ воспринимается как угроза.

### Как стимулировать сотрудников работать по регламенту: полезные инструменты

Сингапурские компании используют поведенческий наджинг – мягкие подталкивания, встроенные в среду. Вместо длинных инструкций – визуальные подсказки и социальные сигналы: наклейки с ценой простоя оборудования, напоминания в духе «твой отчет сейчас нужен логистике, чтобы отгрузить товар клиенту» и пр. Это снижает когнитивную нагрузку и включает инстинкт взаимовыручки.

В российских реалиях прямое копирование таких подходов не срабатывает, но принципы полезны:

- Правило должно быть простым и визуальным.
- Правильное действие – самым легким.
- Соблюдение – заметным в повседневной жизни команды.

Еще один универсальный инструмент – процедурная справедливость. Так, если люди считают процедуру внедрения регламентов честной, они готовы соблюдать даже неудобные правила. Для этого важны четыре элемента:

- Голос. Сотрудников вовлекают в обсуждение до внедрения, а не ставят перед фактом.
- Нейтральность. Правила одинаково распространяются на всех, включая собственника.

- Уважение. Нарушения разбирают без унижения и публичной порки.

- Доверие. Понятно, что регламент вводят ради общего блага, а не исключительно ради удобства начальника.

В русском культурном коде именно эти четыре элемента повышают добровольное соблюдение: «нас послушали», «со всеми одинаково», «объяснили по-человечески», «делают не ради галочки».

### Как адаптировать регламенты под русский культурный код

- Не рассеивайте внимание. Каждое правило должно решать одну повторяющуюся проблему, а не описывать жизнь компании целиком. Вместо 20-страничного мануала лучше сделать 1–3 страницы под типовой кейс.

- Вовлекайте людей до запуска. Соберите команду и задайте два вопроса: «Как это правило поможет работать легче?» и «Что в нем больше всего бесит?». На основе ответов скорректируйте формулировки. Люди охотнее следуют тому, к чему приложили руку.

- Объясните «зачем», а не только «как». Покажите личную выгоду: меньше переделок и конфликтов, меньше зависимости от чужого настроения.

- Сделайте соблюдение проще, чем нарушение. Интегрируйте правило в систему: подсказка в нужный момент, блокировка запуска процесса без ключевого шага, визуальные маркеры вместо длинных инструкций. Это снимет с руководителя роль «надзирателя».

- Назначьте носителя нормы. Лучше всего на соблюдение правил влияет уважаемый внутренний лидер, который сам следует стандарту и объясняет другим.

- Обновляйте правила быстро и публично. Раз в 4–7 месяцев устраивайте «аудит регламентов»: что устарело, что мешает, что нужно поменять. Публичные изменения по запросу команды укрепляют доверие и уменьшают цинизм.

- Не перегибайте с наказаниями. Санкции нужны, но должны быть понятной ступенчатой системой, а не внезапной реакцией. Замечайте и публично отмечайте случаи правильного поведения: позитивный стимул и регулярная обратная связь работают лучше, чем угроза штрафа.

Регламенты начинают работать, когда они экономят силы, снимают неопределенность и защищают интересы команды. Если правила воспринимаются как честный договор, русский сотрудник способен соблюдать его гораздо жестче, чем требует любой западный стандарт. **МВ**

**Ксения Троицкая,**  
директор по операциям, Волгоград  
Фото: Magnific.com

# КАК ВНЕДРИТЬ СИСТЕМУ В БИЗНЕСЕ

Что такое системность в бизнесе? Для каких компаний системность управления – это конкурентное преимущество? Как избавиться от «управленческого шума» и что делать, если системы в вашем бизнесе не существует?

## Результат без ручного вмешательства

Для меня системность в бизнесе – это, в первую очередь, предсказуемость. Если результат зависит от того, кто сегодня на месте, кто кому позвонил, кто вспомнил про задачу и насколько включился руководитель – это не система. Даже при наличии регламентов, таблиц и CRM. Система начинается там, где понятно, что мы хотим получить, кто отвечает, по каким показателям смотрим на результат и что делаем, если он нас не устраивает.

Системный бизнес способен воспроизводить результат без постоянного ручного вмешательства одного человека. Проблемы в нём выявляются рано, а после ошибки меняется давший сбой процесс, а не только находится виновный.

## Коммуникация = изменение

«Управленческий шум» возникает, когда действий много, а управляемость не повышается: совещания без решений, отчеты, которые никто не открывает, несколько таблиц с разными версиями одних и тех же цифр, задачи без ответственного и срока, обсуждения в чатах, после которых каждый понял договоренности по-своему.

Борьбу с управленческим шумом нельзя свести к сокращению встреч или отчетов. Критерий для меня другой: после коммуникации должно что-то измениться. Появилось решение, ответственный, срок или следующий шаг. Если ничего из этого нет, скорее всего, вы просто поговорили.

## Проверка кризисом

Несистемный бизнес вполне может быть успешным, особенно пока он небольшой или рынок растет. Есть сильный собственник, который держит в голове весь бизнес, быстро принимает решения. На определенном масштабе это работает быстрее. Проблемы начинаются, когда решений становится больше, чем способен обработать один человек. Я видела бизнесы, где вся операционная логика находилась в голове собственника и нескольких ключевых руководителей. Их отпуск становился

испытанием для компании, а увольнение – катастрофой.

На растущем рынке слабое управление можно долго компенсировать спросом: плохую конверсию перекрыть рекламным бюджетом, слабый продукт продавать при дефиците предложения, ошибки спрятать за хорошей выручкой. Когда рынок становится тяжелее, эти потери выходят наружу.

Конкурентное преимущество системности в том, что компания снижает цену внутреннего хаоса: меньше времени тратит на выяснение, кто что должен был сделать, и раньше замечает отклонения, пока их еще можно исправить. Поэтому система особенно хорошо проверяется в кризис, когда обстоятельства меняются и решения приходится быстро пересобирать.

## Процесс за процессом

Системные компании растут не за счет того, что команда каждый год работает интенсивнее, а за счет настроенных процессов: единых данных, понятных зон ответственности, регулярного анализа, продуктовых стандартов, фиксации решений. Ошибки там тоже происходят, но одну и ту же ошибку реже оплачивают несколько раз.

Как наладить систему управления? Я бы не начинала с задачи «давайте опишем все процессы». Нарисовать схемы, написать регламенты, добавить новые формы отчетности очень соблазнительно. Но через несколько месяцев документов может стать вдвое больше, а бизнес останется прежним.

Начинать нужно с мест, где компания теряет деньги, время или качество. Например, запуск продукта регулярно задерживается, решения принимаются, но не реализуются, два подразделения спорят о результате, потому что считают его по разным данным.

Дальше нужно разобрать конкретный узел: какой результат нужен, кто за него отвечает, по каким данным понятно, что всё идет нормально, где принимается решение и когда мы к нему возвращаемся. Изменения лучше внедрять небольшими циклами: настроили процесс, несколько раз прошли его, увиде-



*Елена Любчанская, директор по маркетингу в строительном холдинге с оборотом более 4 млрд рублей в год, спикер НИУ ВШЭ, опыт стратегического маркетинга более 10 лет.*

ли, где он ломается, поправили. Потом взялись за следующий.

Смотреть нужно не на количество регламентов, а на поведение бизнеса. Стало ли меньше ошибок и возвратов? Быстрее ли принимаются решения? Раньше ли выявляется отклонение от плана?

Система не должна описывать каждый шаг сотрудника. Повторяющиеся вещи стоит стандартизировать, а там, где нужен поиск, оставлять пространство для гипотез и экспериментов.

Иногда изменения стоит откатывать. Процесс мог оказаться слишком тяжелым или перестать соответствовать реальности. Я не вижу проблемы в том, чтобы отменять собственные решения, если они не работают. Система не должна превращаться в музей однажды придуманных правил. **NE**



# 3D-ПЕЧАТЬ СТАНОВИТСЯ УСЛОВИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ

Россия впервые поставила промышленный 3D-принтер в дальнее зарубежье — и создала эталон порошка для 3D-печати. Как эти события связаны друг с другом, в какой стадии сегодня находится развитие технологии промышленной трехмерной печати и почему эта индустрия крайне важна для укрепления российского промышленного суверенитета?

У российской 3D-печати за одну неделю появились сразу два показательных информационных повода. Первый — внешний: Росатом впервые поставил промышленный 3D-принтер в дальнее зарубежье. Установка RusBeam 2800 введена в эксплуатацию в Индии и будет использоваться для изготовления деталей для аэрокосмической отрасли. Поставка показывает, что российская 3D-печать начинает выходить за пределы внутреннего импортозамещения.

Второй повод кажется куда менее эффектным, но в технологическом смысле не менее важен. Росатом и Ростех создали первый отечественный отраслевой эталонный образец металлического порошка для 3D-печати —



металлопорошковую композицию из титанового сплава ПТ-ЗВ. Такой эталон нужен лабораториям и производителям как «мерная линейка»: он позволяет сопоставлять результаты измерений текучести, насыпной плотности и других характеристик порошка, снижать риск брака и ускорять сертификацию изделий.

На первый взгляд, новости относятся к разным мирам. Одна — про экспорт крупной промышленной установки, другая — про метрологию, порошки и лабораторную точность. На самом деле, это две стороны одного процесса. Россия пытается не просто освоить отдельные 3D-принтеры, а построить полную технологическую цепочку аддитивного производства: оборудование, материалы, программное обеспечение, стандарты, сервис, кадры и сертификация.

## Как 3D-печать перестала быть игрушкой

Уже пять лет назад стало понятно, что 3D-печать – это не только пластиковые фигурки и опытные макеты. Наиболее известным примером стала авиация. GE Aviation к августу 2021 года отгрузила 100-тысячный топливный наконечник, изготовленный методом аддитивного производства для двигателя CFM LEAP. Auburn – площадка GE в Алабаме – была названа компанией первым в отрасли массовым производством авиационных деталей, выпускаемых аддитивным способом.

3D-печать позволила авиационным инженерам уходить от сборки сложной детали из множества элементов к выращиванию цельной детали из металлического порошка. Это давало выигрыш в массе, количестве операций, отходах материала и повторяемости. Для авиации, где каждый грамм и каждый сварной шов имеют значение, это было уже не экспериментом, а промышленной логикой.

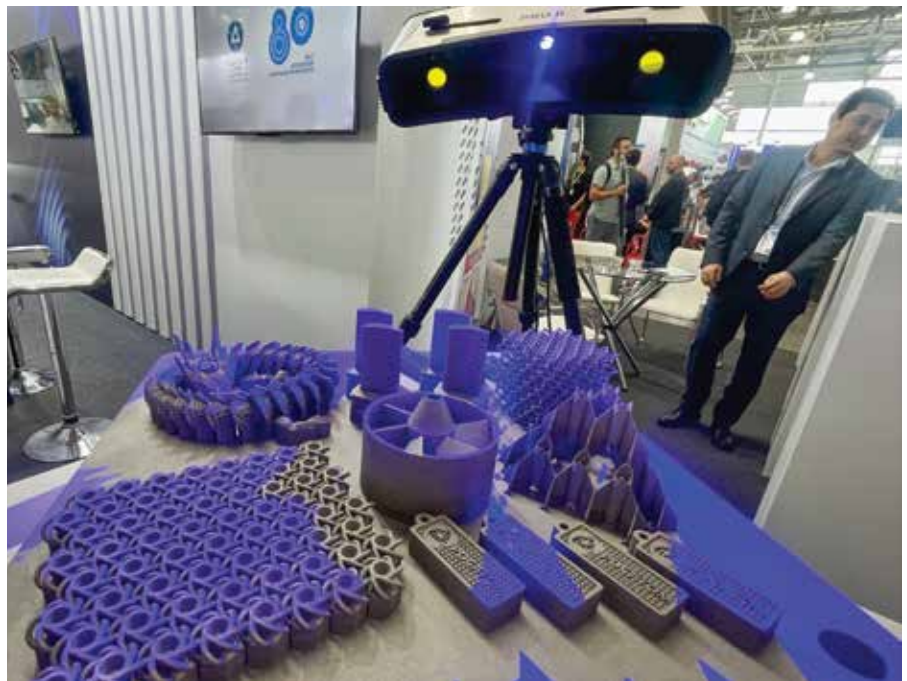
В энергетическом машиностроении похожий прорыв показал Siemens в производстве газотурбинных лопаток. Даже строительство успело показать символический прорыв: в Дубае в 2020 году был зафиксирован первый 3D-печатный коммерческий объект Dubai Future Foundation. Печать заняла 17 дней, а монтаж – еще два дня.

На таком фоне правительство РФ утвердило Стратегию развития аддитивных технологий до 2030 года. С этого момента вопрос заключался не в том, нужна ли эта технология, а в том, как построить вокруг нее полноценную индустрию. А после 2022 года значение аддитивных технологий еще более выросло. Санкции, разрыв привычных цепочек поставок, уход зарубежных поставщиков оборудования и компонентов превратили 3D-печать из модной инженерной темы в инструмент промышленного выживания.

Там, где нельзя быстро получить импортную деталь, можно попытаться восстановить ее геометрию, адаптировать конструкцию и изготовить малую серию внутри страны. В 2025 году рынок аддитивных технологий в России достиг 22,3 млрд рублей. Прогнозируется, что в 2026-м рынок вырастет еще на 20%.

## Почему лидерами стали Ростех и Росатом

Роль Росатома в российской 3D-печати закономерна. Атомная отрасль



предъявляет предельно жесткие требования к материалам, точности, повторяемости и документации. Для нее недостаточно просто напечатать деталь. Нужно доказать, что порошок стабилен, оборудование настроено корректно, технология воспроизводима, а изделие можно принимать в эксплуатацию.

Именно поэтому новость о стандартном образце металлического порошка так важна. Когда разные лаборатории получают несопоставимые результаты по одному и тому же порошку, вся цепочка сертификации начинает буксовать. Новый эталонный образец должен обеспе-

чить сопоставимость измерений, снизить риск брака и упростить приемку сырья.

Фактически речь идет о создании метрологического фундамента для промышленной 3D-печати. Без него аддитивное производство остается лабораторной или опытной технологией: можно сделать красивый образец, но трудно гарантировать, что сотая и тысячная деталь будут иметь те же свойства, что и первая.

У Росатома уже есть и другой важный пример продвижения от опытного изделия к промышленной норме. В феврале 2026 года предприятие госкорпорации

впервые в России разработало нормативную документацию для применения 3D-печати при изготовлении детали для атомной энергетики. Речь шла о детали насоса третьего контура реактора РИТМ-200 – «Колесе», напечатанном по технологии селективного лазерного сплавления металлических порошков. В проекте подчеркивались не только сама печать и сложная геометрия, но и документация: технические условия, техническое решение, испытания, подтверждение характеристик материала. То есть настоящая индустриализация начинается там, где рядом с принтером появляются стандарты, техкарты и служба качества.

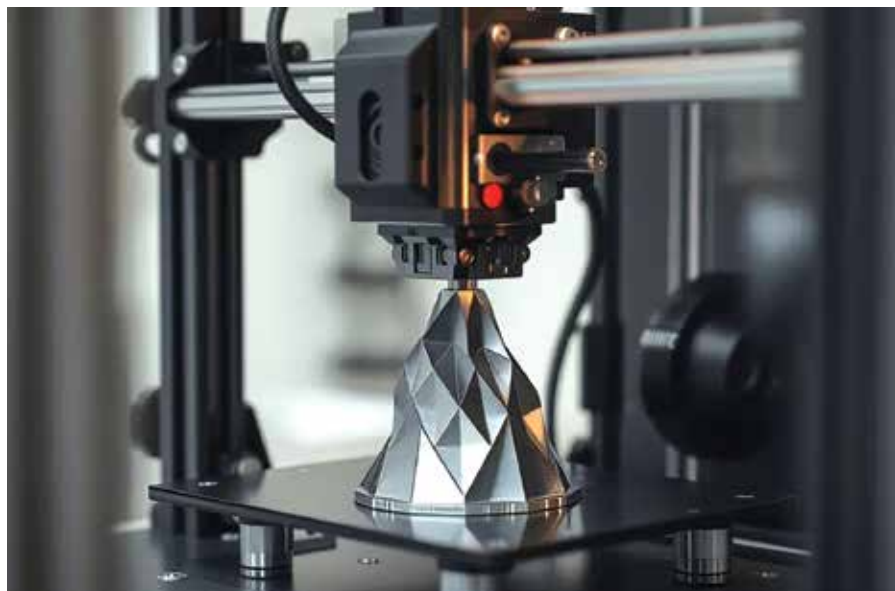
В авиации и энергетическом машиностроении российская 3D-печать уже вышла за пределы демонстрационных образцов. Объединенная двигателестроительная корпорация Ростеха применяет 3D-печатные детали в двигателях ПД-14, ПД-8, ПД-35 и в газовой турбине большой мощности ГТД-110М.

Особенно важный рубеж – сертификация первой в России детали горячей части серийного авиационного двигателя, изготовленной аддитивным методом. Речь идет о завихрителе камеры сгорания двигателя ПД-14. По данным Ростеха, эти детали используются в серийных ПД-14, обеспечивающих сертификационные испытания самолета МС-21-310.

Это принципиальный момент. Одно дело – напечатать корпус, кронштейн или оснастку. Другое – вывести 3D-печатную деталь в горячую часть авиадвигателя, где действуют экстремальные температуры, вибрации и требования к ресурсу. Такой переход означает, что технология проходит самый строгий экзамен.

Россия, как признают отраслевые оценки, пока отстает от мирового уровня по степени проникновения 3D-печати в промышленность. Аддитивные технологии пока применяются точно – там, где традиционные методы слишком дороги, медленны или не дают нужной геометрии.

Однако именно последние новости показывают, что отрасль движется в правильной последовательности. Сначала – принтеры и опытные образцы. Затем – материалы, техкарты, стандарты, лабораторная база. После этого – серийные детали в двигателях, атомной энергетике, насосном оборудовании и аэрокосмических проектах. И только затем – экспорт не просто изделий, а целой технологической компетенции.



Российская 3D-печать сегодня находится в переходной фазе. Она уже выросла из стадии демонстрационных экспериментов, но еще не стала повсеместной технологией для всей промышленности. Ее сильные позиции – там, где нужны сложные металлические детали, малая серия, быстрое изменение конструкции, снижение массы, экономия дорогого материала и технологическая независимость.

Поставка RusBeam 2800 в Индию показывает, что российская отрасль

способна предлагать внешнему рынку крупное промышленное оборудование. Создание эталонного образца металлического порошка показывает, что внутри страны формируется база для качества, повторяемости и сертификации. Вместе эти две новости говорят о главном: Россия строит не рынок отдельных 3D-принтеров, а полноценную индустрию аддитивного производства – от порошка и стандарта до экспортных машин для наиболее технологически передовых отраслей. **VB**

# ХОТИМ РЕБЁНКА. ЧТО ДЕЛАТЬ *прямо сейчас?*



Открытая встреча  
с врачами-репродуктологами  
и андрологами клиники  
«Папа, мама и малыш» —  
для тех, кто отложил вопрос  
беременности ради дел, но не готов  
откладывать его навсегда

## ТЕМЫ ВСТРЕЧИ:

- **Возраст и фертильность:** что на самом деле стоит знать после 35–40
- **С чего начать,** если решение уже назрело
- Возможность **получить мнение сразу нескольких специалистов** клиники за одну встречу
- **Что делать, если не получается?**

**10** 10:00  
**октября**

ВСТРЕЧА БЕСПЛАТНАЯ,  
КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО

**ЗАПИСЬ: (831) 435-19-99**

Работаем в Нижнем Новгороде с 2012 года

 Гостиница Sheraton,  
Театральная площадь, 1

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМО  
ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ

# КРИПТОВАЛЮТА СТАЛА ИМУЩЕСТВОМ. ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ МЕНЯЕТ НОВЫЙ ЗАКОН

Четыре года разработки, несколько редакций, почти триста страниц текста – 21 июля Госдума наконец приняла, а 4 августа президент подписал закон «О цифровых валютах и цифровых правах». С 1 сентября 2026 года криптовалюта в России обретает юридический статус.



Теперь это не серая зона, а полноценное имущество: его можно защищать в суде, облагать налогом и передавать через лицензированных посредников. Около 20 миллионов россиян, уже держащих цифровые активы, попадают под новые правила. Но что этот закон на самом деле меняет – и зачем он понадобился именно сейчас? Эксперты расходятся в оценках, но сходятся в одном: Россия вступает в глобальную игру по регулированию крипторынка, однако делает это со своей спецификой.

## Институционализация, а не свобода

Закон формально закрепляет криптовалюту как имущество, наделяет Центробанк надзорными полномочиями

и вводит институт лицензируемых посредников – бирж, брокеров, обменников и цифровых депозитариев. Владельцы активов теперь могут обращаться в суд, и для защиты прав не требуется предварительного декларирования.

Но это не либерализация. Прямые расчеты криптовалютой внутри страны по-прежнему запрещены – заплатить биткоином за ужин или перевести эфир другу в счет долга нельзя. Исключение сделано только для внешнеторговых контрактов: участники ВЭД могут использовать цифровую валюту для трансграничных переводов без ограничений. Для неквалифицированных инвесторов установлен годовой лимит – 300 тысяч рублей через одного посредника. Доступны лишь три актива: биткоин,

Ethereum и USDT. Перед первой покупкой – обязательное тестирование. Квалифицированные инвесторы могут оперировать без ограничений.

Налоги: физические лица платят стандартный НДФЛ 13–15% с разницы между ценой продажи и расходами на покупку, юридические – налог на прибыль 25%. НДС не начисляется.

## Почему закон появился именно сейчас

Рынок давно перерос стадию экзотики. По объему розничных операций с криптовалютой россияне занимают третье место в мире: \$48 млрд только в первом квартале 2026 года. Впереди только США (\$212 млрд) и Южная Корея (\$69 млрд). При этом до сих пор

не существовало ни единых правил, ни судебной защиты, ни налоговой базы. Как отмечает Валерий Петров в журнале «Эксперт», главная задача закона – вывести теневой оборот под финансовый контроль. Речь не просто о пополнении бюджета: остатки средств россиян на иностранных криптобиржах исчисляются сотнями миллиардов рублей, и эти деньги фактически находились вне правового поля.

### Сколько принесет бюджету

По расчетам Российской ассоциации криптоиндустрии и блокчейна, бюджетные поступления зависят от того, какая доля рынка выйдет из тени. При консервативном сценарии (10% легализации) речь идет о 30–40 миллиардах рублей в год. При умеренном (30%) – о 90–100 миллиардах. При оптимистичном (50%) – о 170–200 миллиардах.

Но, как замечает Петров, для федерального бюджета в 40,3 триллиона рублей это не революция. Главное – не налоги, а возможность загнать в официальное русло многомиллиардный теневой поток.

### Мир ужесточает правила

К 2026 году глобальное регулирование остается фрагментированным, но ведущие экономики движутся к ужесточению. В Евросоюзе с 2023 года действует MiCA – первый в мире комплексный криптозакон. С 1 июля 2026 года переходный период завершился: компании без лицензии обязаны прекратить обслуживание клиентов в ЕС. Результат – из 1343 европейских провайдеров разрешение получили всего 281. ЕС уже планирует пересмотр правил для стейблкоинов.

В США в 2025 году принят GENIUS Act, регулирующий долларовые стейблкоины и требующий полного резервного обеспечения. В 2026 году продвигается CLARITY Act, который должен раз и навсегда разделить криптомонеты на ценные бумаги и товарные активы, прекратив многолетнюю войну между SEC и CFTC.

PwC в своем глобальном отчете за 2026 год выделяет шесть трендов: регулирование переходит от обсуждений к реальному исполнению, юрисдикции конкурируют за капитал, защита потребителей выходит на первый план, требования к посредникам ужесточаются, институциональное использование цифровых активов растет, а трансгра-

**ПО РАСЧЕТАМ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ КРИПТОИНДУСТРИИ И БЛОКЧЕЙНА, БЮДЖЕТНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО, КАКАЯ ДОЛЯ РЫНКА ВЫЙДЕТ ИЗ ТЕНИ. ПРИ КОНСЕРВАТИВНОМ СЦЕНАРИИ (10% ЛЕГАЛИЗАЦИИ) РЕЧЬ ИДЕТ О 30–40 МИЛЛИАРДАХ РУБЛЕЙ В ГОД. ПРИ УМЕРЕННОМ (30%) – О 90–100 МИЛЛИАРДАХ. ПРИ ОПТИМИСТИЧНОМ (50%) – О 170–200 МИЛЛИАРДАХ.**

ничная координация усиливается. «Институциональное принятие криптовалют, – констатирует PwC, – превысило «точку невозврата».

### Что в итоге

Россия встраивается в общемировой тренд – но с оговорками. Жесткий контроль через лицензированных посредников, запрет на внутренние расчеты и лимиты для неквалифицированных инвесторов – это не приглашение к свободе, а регламентация. Крупные капиталы вряд ли хлынут обратно. Розничные пользователи получают легальный доступ, но в клетке правил. Теневой сектор может не исчезнуть, а лишь видоизмениться – уйти в децентрализованные протоколы или зарубежные площадки, если издержки окажутся слишком высокими.

Главное, что произошло 1 сентября 2026 года: криптовалюта перестала быть бесправной. Она стала имуществом. Но вместе со статусом она получила ошейник, который делает ее все больше похожей на традиционный финансовый инструмент – и все меньше на ту децентрализованную свободу, ради которой она когда-то создавалась.

### Мнения экспертов: компромисс, который может не сработать

Максим Боков, главный аналитик AML/KYT оператора «Шард», называет новый закон «компромиссной моделью легализации». С одной стороны, регулятор отказывается от тотального запрета, с другой – выстраивает инфраструктуру, максимально приближенную к традиционным финансовым институтам. Однако он предупреждает: для розничных пользователей и децентрализованного сектора это означает усиление контроля, что может спровоцировать уход части ликвидности в тень или в зарубежные юрисдикции.

Основатель D1 Capital Данила Ладнюк формулирует жестче: «Это институци-

онализация, а не либерализация. Закон не ставит целью сделать Россию криптодружественной юрисдикцией – он встраивает оборот цифровых валют в существующую систему финансового надзора». По его словам, законодатель не открывает рынок, а формализует и регламентирует его.

Денис Астафьев, экономист и предприниматель, акцентирует главный сдвиг: признание криптовалюты имуществом. «Теперь речь идет не о свободе обращения, а о правилах владения, хранения и налогообложения», – говорит он. Но предупреждает: легализация не снимает базовых рисков. Инвестор по-прежнему несет их сам.

Виктор Емченко из NPB Markets видит ключевое новшество в судебной защите. Для тех, кто годами хранил активы в страхе перед любым публичным упоминанием о них, это, возможно, самое важное изменение.

Инна Литвиненко, член Общественного совета при Минобрнауки, отмечает, что закон впервые формирует единую систему регулирования и понятный аппарат, закрепляет права и обязанности всех участников.

Олег Ушаков, исполнительный директор АРЦП, выделяет прорыв для бизнеса: теперь участники ВЭД могут использовать криптовалюту для трансграничных расчетов без ограничений – не только в рамках экспериментального правового режима, как было раньше.

Впрочем, не все разделяют оптимизм. Валерий Петров в «Эксперте» предупреждает: крупные инвесторы вряд ли вернутся на низколиквидный российский рынок. Избыточные регуляторные издержки могут оставить криптовалюту в тени, а первые шаги закона, скорее всего, ограничатся розничным сегментом. Профессионалы и институциональные игроки останутся в офшорах.

Финансовый эксперт Александр Винник высказывается еще осторожнее: «Пока закон лишь предлагает широкому кругу людей познакомиться с криптовалютой. До полноценной легализации рынку еще далеко». NB

# МАРКЕТПЛЕЙСЫ – ОТ ЭКСТЕНСИВНОГО РОСТА К ЗРЕЛОЙ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Российский рынок электронной коммерции в 2026 году вступает в новую фазу развития. После нескольких лет бурного, «субсидируемого» роста, когда объемы онлайн-продаж удваивались, отрасль переходит к модели интенсивного развития, где на первый план выходят эффективность, профессионализм участников и качество сервиса.



## Замедление как признак зрелости

Прошедший 2025 год стал переломным для российской интернет-торговли. По данным исследовательского агентства Data Insight, объем рынка розничной интернет-торговли достиг 13,4 трлн рублей, показав рост на 19%. Однако ключевым сигналом стало значительное замедление темпов: количество онлайн-заказов увеличилось лишь на 24% (до 8,3 млрд), что является минимальным показателем за последние восемь лет.

Эксперты сходятся во мнении, что период «легких денег» и экстенсивного масштабирования остался позади. **Руководитель по стратегии «Авито Товаров» Денис Зубов** отмечает: «Конец 2025-го – начало 2026 года можно назвать периодом полного взросления Е-сom-индустрии. Начиная с 2019 года

рынок электронной коммерции постоянно рос (от 40 до 60% в год), и на нем главенствовали маркетплейсы». Этот рост, по его словам, был возможен за счет субсидий со стороны самих площадок, которые намеренно жертвовали прибылью ради захвата доли рынка.

Прогнозы на 2026 год также сдержанные. Data Insight ожидает увеличения объема рынка до 15 трлн рублей (рост на 15%) и числа заказов до 10 млрд (рост на 20%). **Генеральный директор Международной ассоциации развития маркетплейсов и предпринимателей (МАРМП) Алексей Молодых** констатирует: «Рынок e-commerce окончательно входит в фазу стабилизации и замедления». Это подтверждает и **вице-президент Союза торговых центров Павел Люлин**, заявляя, что маркетплейсы вступили в «фазу зрелости», где площад-

ки уже не растут только за счет новизны и скидок.

Структурно рынок продолжает консолидироваться вокруг гигантов. На Wildberries и Ozon сегодня приходится 86% оборота всей электронной торговли. Глава ВТБ **Андрей Костин** на ПМЭФ-2026 выразил уверенность, что другие игроки, скорее всего, «прекратят развитие маркетплейсов», ссылаясь на мировую практику, где десятка площадок не встречается.

## Смена парадигмы: монетизация и давление на продавцов

Главный сдвиг 2026 года – это смена стратегии маркетплейсов с «привлечения» на «монетизацию». Площадки, наконец, начали показывать прибыль, что стало возможным за счет ужесточения условий для продавцов. **Денис Зубов** объясняет этот процесс: «Нынешние шаги маркетплейсов заключаются как раз в монетизации, иными словами – в повышении комиссии, росте стоимости логистики и так далее. Ozon наконец-то стал показывать прибыль, Wildberries начал активно покупать другие компании... У маркетплейсов появились деньги».

Это привело к значительному росту финансовой нагрузки на продавцов. По данным МАРМП, за три года, с 2023 по 2025, комиссии выросли на 58–63%, а логистика подорожала на 33–89%. Совокупная нагрузка на продавца теперь достигает 31–35% от цены товара. Как результат, в 2025 году впервые зафиксировано снижение количества активных продавцов на маркетплейсах – примерно на 7%. **Алексей Молодых** предупреждает: «В 2026 году малый бизнес столкнется с кризисом эффективности».

Аналитики Frank RG в своем исследовании подчеркивают, что маркетплейсы «ужесточают тарифную политику и меняют модель поведения», фокусируясь на финансовом результате, а не на привлечении новых продавцов. При этом они отмечают, что ужесточение происходит в ожидании вступления в силу с 1 октября 2026 года закона о платформенной экономике (ФЗ-289), который может ограничить возможности для такого рода маневров.

### Правовое регулирование: ФЗ-289 и новые правила игры

Осенью 2026 года вступает в силу первый в российской истории закон о платформенной экономике (ФЗ-289), который должен создать единые правила для участников рынка. Этот закон стал ответом на новые вызовы, о которых говорил премьер-министр Михаил Мишустин: «Внедрение цифровых платформ ставит перед нами новые задачи... формируется новый тип занятости – порядка 16% граждан регулярно или периодически работают через платформы. И важно защитить интересы всех участников таких процессов».

Экономист Никита Масленников также подчеркнул важность регулирования: «Осенью начнет действовать закон о маркетплейсах и платформенной торговле. Есть неотработанные моменты, хотя сегодня маркетплейсы обеспечивают свыше 5% ВВП страны... Обостряются отношения традиционной торговли и маркетплейсов, отношения поставщиков и маркетплейсов».

Самые ресурсозатратные изменения, по мнению Алексея Молодых, касаются борьбы с контрафактом: «Теперь и площадки, и продавцы должны запрашивать информацию об отдельных категориях товаров и проверять их в госреестрах. Это потребует от маркетплейсов серьезных инвестиций в системы контроля и модерации». Он также отмечает, что закон частично решает вопрос частоты изменения оферты, но для предпринимателей это остается серьезной проблемой, а все дополнительные издержки, скорее всего, будут заложены в стоимость товаров для конечного потребителя.

### Влияние на потребителей и традиционную розницу

Трансформация рынка напрямую сказывается на покупателях. Вице-президент СТЦ Павел Люлин отмечает,



что средний чек снижается, но частота заказов растет: «Покупатели все чаще делают небольшие покупки через ПВЗ, приложения и быструю доставку, сравнивают цены, следят за акциями и берут только то, что нужно сейчас».

В то же время, маркетплейсы продолжают отвоевывать долю у традиционной розницы. Генеральный директор ювелирного холдинга SOKOLOV Николай Поляков на ПМЭФ-2026 отметил три ключевых преимущества онлайн-площадок: цена (на 20–30% дешевле), выбор (недоступный даже крупным ТЦ) и время. По его мнению, в ближайшие 5–10 лет доля маркетплейсов продолжит расти, а часть торговых центров будет вынуждена менять формат работы: «Торговые центры не вымрут, как динозавры. Но, конечно же, увеличение доли маркетплейсов будет продолжаться». При этом он видит будущее за развитием сервиса и сценариев, которые онлайн не может полностью заменить.

### Технологии будущего: Искусственный интеллект и экосистемность

Ключевым драйвером развития в ближайшие годы станут технологии, и в первую очередь – искусственный интеллект. Эксперты предсказывают, что ИИ будет использоваться для виртуальной примерки, автоматического подбора образов и глубокой персонализации.

Николай Поляков отметил, что на ПМЭФ-2026 именно ИИ-специалисты, а не экономисты, выступили главными

экспертами, говоря о том, что следующим шагом в онлайн-торговле станет персонализация: платформа сама будет предлагать образы под стиль клиента. Искусственный интеллект становится не просто рекомендательной системой, а полноценным инструментом управления бизнесом. Денис Зубов утверждает, что сейчас на рынке побеждают «математики» – те, кто может контролировать экономику на всех этапах, используя аналитику и автоматизацию: «Теперь вы должны очень хорошо контролировать все этапы экономики. Но, с другой стороны, это, безусловно, справедливо».

Кроме того, маркетплейсы все больше превращаются в цифровые экосистемы, выходящие за рамки торговли. Они объединяют финансы, логистику, рекламу и медиа, а также начинают развивать собственные финансовые сервисы для продавцов, усиливая конкуренцию с классическими банками.

### Заключение

2026 год для российского рынка маркетплейсов – это год проверки на прочность. Заканчивается эпоха легкого роста за счет субсидий и массового прихода новичков. Новые технологии, такие как ИИ и законодательное регулирование, обещают вывести отрасль на качественно новый уровень, делая ее более прозрачной и клиентоориентированной. Основная борьба сместится из плоскости «быть или не быть на маркетплейсе» в плоскость «как эффективно работать в экосистеме». NB

# ДЕВЕЛОПЕРЫ ПЕРЕСТАЛИ СТРОИТЬ КРУПНЫЕ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ

## КАК ИЗМЕНИЛСЯ СРЕДНИЙ РАЗМЕР ТЦ В СТРАНЕ ЗА 10 ЛЕТ, И С ЧЕМ СВЯЗАНА ТЕНДЕНЦИЯ

Девелоперы отказываются от масштабных проектов. За 10 лет средний размер торгового центра (ТЦ) в России сократился более чем в 2,5 раза. Это связано с насыщением рынка, ростом стоимости строительства и изменением потребительского поведения: покупатели все реже готовы ездить за «шопингом ради шопинга» и чаще выбирают сервисы и повседневные услуги в шаговой доступности.



«На этом фоне крупные проекты становятся более рискованными и дольше окупаются, тогда как компактные районные ТЦ легче заполняются арендаторами и лучше интегрируются в повседневную инфраструктуру жилых районов», – отмечают эксперты. О том, как изменение потребительских привычек трансформирует рынок торговой недвижимости.

### Как меняются торговые центры

По итогам 2025 года средний размер вводимого ТЦ в России сократился до 12,8 тыс. кв. м против 34,5 тыс. кв. м в 2015-м. Таким образом, за 10 лет показатель уменьшился более чем в 2,5 раза, следует из данных консалтинговой компании CMWP.

«Сокращение масштабов новых проектов отражает структурные из-

менения на рынке торговой недвижимости», – подтвердил «Известиям» вице-президент крупной строительной компании. По его словам, если в середине 2010-х годов девелоперы активно строили крупные объекты регионального и субрегионального формата, то сегодня спрос смещается в сторону более компактных центров. По данным CMWP, доля районных ТЦ в новом строительстве в Москве превышает 70%

последние три года, а средний размер вводимого объекта в столице за десятилетие сократился более чем в три раза (12,4 тыс. кв. м).

Тренд подтверждают и другие консультанты. По данным CORE.XP, средний размер вводимого торгового центра в Москве за тот же период снизился в 2,8 раза, до 15,1 тыс. кв. м в 2025 году, а по России – в 1,75 раза, до 19 тыс. кв. м. «При этом наиболее низкие показатели были зафиксированы в 2022–2024 годах, тогда как в прошлом году средний размер объектов несколько увеличился за счет ввода отдельных крупных проектов», – отметила **руководитель отдела по работе с торговыми площадями CORE.XP Евгения Прилуцкая**.

«Крупные ТЦ потеряли часть инвестиционной привлекательности из-за насыщения рынка и роста стоимости строительства», – считает **заместитель генерального директора по торговой недвижимости Central Properties Алексей Чагин**. «Такие проекты требуют больше времени на реализацию и несут повышенные риски незагрузки арендаторами», – согласна Евгения Прилуцкая.

«Хотя в условиях дорогих денег управляющие компании делают все возможное, чтобы показать свою операционную эффективность», – отметила **финансовый директор ADG Group Анна Крылова**. По ее словам, современные торговые центры с удачной концепцией и сильным пулом арендаторов выходят на рынок практически заполненными, а уровень вакантности в течение нескольких месяцев может снижаться до 4–5%.

### Как на ситуацию влияют потребители

«Изменение формата новых проектов связано не только с экономикой строительства, но и с трансформацией потребительского поведения», – считают эксперты. По данным Focus Technologies, среднеспредельная посещаемость ТЦ в России в январе–мае 2026 года была на 25–27% ниже уровня аналогичного периода 2019-го. «В Москве снижение составило 20–25% в зависимости от формата объекта», – указал **руководитель направления исследований и консалтинга этой компании Михаил Васильев**.

«Это стало результатом роста электронной коммерции», – полагают аналитики CMWP. По подсчетам Ассоциации компаний интернет-торговли



(АКИТ), с 2015 года рынок онлайн-торговли вырос более чем в 15 раз, до 11,5 трлн рублей по итогам 2025-го.

«Такие изменения снизили потребность в крупных торговых галереях», – говорится в материалах CMWP. «Поездки в такие ТЦ все реже рассматриваются потребителями как самостоятельный формат досуга», – объяснил Алексей Чагин. «При этом покупатели чаще выбирают объекты в шаговой доступности для решения повседневных задач – покупки продуктов, занятий спортом, посещения кафе, получения услуг или выдачи интернет-заказов», – перечислил он. В качестве примера такого формата в CMWP приводят сеть районных центров «Место встречи», созданную на базе реконструированных советских кинотеатров. По состоянию на май в Москве работали 26 таких объектов.

«Смена потребительских привычек влияет и на структуру арендаторов», – говорят эксперты. По данным CORE.XP, в Москве лидером по открытиям новых площадей в торговых центрах стала категория общественного питания с долей 23,8%. Высокий показатель также в сфере услуг и сервисов, а также развлечений (доля в 8,8% в каждой категории). По данным CMWP, наибольшую долю арендаторов в районных ТЦ составляют фитнес-клубы (24%), общепит и продуктовые магазины (у каждого по 13%).

### Что будет дальше с торговыми центрами

Опрошенные «Известиями» эксперты полагают, что сложившаяся тенденция сохранится в ближайшие годы. «Основной объем нового строительства будет приходиться на районные ТЦ, lifestyle-центры и торговые пространства в составе multifunctional проектов», – пояснил Алексей Чагин. С этим согласна Евгения Прилуцкая. При этом, по ее словам, новые масштабные региональные ТЦ будут появляться лишь точечно – преимущественно в крупных растущих агломерациях. «На динамику развития рынка торговой недвижимости продолжают влиять стоимость строительства и конъюнктура спроса на потребительском рынке», – уточнила эксперт.

«Также поддержку формату оказывает градостроительная политика», – уверены в CMWP. Например, мэрия Москвы с 2019 года реализует в городе программу стимулирования создания мест приложения труда (МПАТ). Первый ТЦ в рамках концепции «15-минутного города» открылся в 2024 году. «К 2030 в столице появятся более 270 таких объектов общей площадью более 8,3 млн кв. м», – говорил в январе **заместитель мэра столицы по вопросам транспорта и промышленности Максим Ликсутов**. NB

По материалам «Известий».

# ПРИРОДНЫЕ ПРОСТОРЫ.

## ОБЩИЙ ВКЛАД В ЭКОНОМИКУ ОТ ЭКОТУРИЗМА ОЦЕНИВАЕТСЯ В 120–150 МЛРД РУБЛЕЙ

«Россия может нарастить турпоток на федеральных особо охраняемых природных территориях до 25 млн человек по итогам 2026-го», — рассказали в Едином научном центре Минприроды. Это на 11% больше, чем годом ранее. В топ-5 самых посещаемых входят Сочинский нацпарк, «Кисловодский», «Лосиный остров», «Красноярские столбы», «Куршская коса».



Тема развития заповедников сегодня на контроле у государства, ежегодный общий вклад в экономику благодаря экотуризму за счет смежных отраслей — транспорта, общепита, розничной торговли — может составить порядка 120–150 млрд рублей. «Однако для устойчивого функционирования отрасли необходимо решить ряд правовых, инфраструктурных и экономических вопросов», — говорят эксперты. О том, что сегодня сдерживает развитие экотуризма и какими способами нацпарки планируют привлекать туристов, — в материале «Известий».

### Насколько может вырасти объем экологического туризма в России

«Турпоток на федеральных особо охраняемых природных территориях (ООПТ) в 2025-м, по уточненным данным, достиг 22,6 млн человек, что на 28% больше показателя 2024-го», — сообщили в Минприроды. Как отметили в ведомстве,

**ПО ИТОГАМ ПЕРВЫХ ЧЕТЫРЕХ МЕСЯЦЕВ 2026-ГО ИХ ПОСЕТИЛИ ОКОЛО 5 МЛН ЧЕЛОВЕК – ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО ЗА АНАЛОГИЧНЫЙ ПЕРИОД ПРОШЛОГО ГОДА**

в последние годы посещаемость национальных парков стабильно растет. По итогам первых четырех месяцев 2026-го их посетили около 5 млн человек — примерно столько же, сколько за аналогичный период прошлого года. При этом основной туристический поток традиционно приходится на лето и начало осени.

«Поэтому к концу года число посетителей ООПТ может вырасти до 25 млн человек», — рассказал директор Единого научного центра Минприроды ФГБУ «ВНИИ Экология» Александр Закондырин в ходе круглого стола «В поисках

равновесия: политика и регулирование в сфере ООПТ». Мероприятие организовано по предложению «Интерроса» совместно с НТУ «Сириус», «ВНИИ Экология» и «Роза Хутор» на этом курорте.

«Интерес туристов к заповедным территориям нашей страны продолжает ежегодно расти. Экологический туризм — это стратегически важная отрасль с большим потенциалом развития, которая способна стать драйвером роста для регионов нашей страны. Рост числа посетителей в 15–20% ежегодно вполне реалистичен, однако для этого российская система ООПТ нуждается в решении комплекса вопросов — правовых, инфраструктурных, экономических и т. д.», — уточнил он.

В Минприроды считают, что при развитии экотуризма в нацпарках необходимо учитывать предельную антропогенную нагрузку. Ведомство разработало методику, которая позволит это сделать, а затем эти природные территории утвердят планы рекреационной деятельности.

«Другой важный момент — создание современной, отвечающей всем экологическим требованиям туристической инфраструктуры. По национальному проекту «Экологическое благополучие» в нацпарках появится 41 объект. Это визит-центры, туристические комплексы, научно-образовательные объекты и другое», — добавили в ведомстве.

Развитие внутреннего экологического туризма сегодня на особом контроле властей. До 2030 года по поручению президента во всех нацпарках страны должна быть создана современная инфраструктура для экологического туризма. В январе 2026-го Владимир Путин поручил кабмину вместе с комиссиями Госсовета РФ усовершенствовать порядок организации экологического туризма на охраняемых территориях.

## Какой потенциал развития есть у отрасли

По словам Александра Закондырина, подготовку системного плана по совершенствованию заповедных территорий необходимо начинать с их инвентаризации. «Часть ООПТ, – отметил эксперт, – фактически утратила свое назначение и сохраняет природоохранный статус лишь на бумаге».

Одной из ключевых проблем остается логистика. Во многих регионах до сих пор не решены вопросы строительства автодорог, а существующие подъездные маршруты нуждаются в ремонте и расширении. «В отдельных локациях из-за больших расстояний создание такой инфраструктуры затруднено, поэтому там требуется организация регулярного речного сообщения или развитие малой авиации», – пояснил специалист.

Кроме того, сейчас дорабатываются поправки к закону «Об особо охраняемых природных территориях», которые позволят изменять границы действующих ООПТ. Параллельно готовится новая стратегия отрасли до 2036 года. Предполагается, что она позволит сформировать полноценную индустрию с отдельным органом управления и современными стандартами работы.

## Где в Рязанской области искать следы Вассы Железновой, Андерсена и Сююмбике

«Сегодня пять самых посещаемых нацпарков России зарабатывают в год на билетах примерно 8 млрд рублей», – уточнил член экспертного совета при Комитете Госдумы по защите конкуренции Дмитрий Тортев. По данным Росзаповедцентра, это Сочинский нацпарк, «Кисловодский», «Лосиный остров», «Красноярские столбы», «Куршская коса».

«В случае роста турпотока на более 10% их доходы составят порядка 9 млрд рублей. Значительная часть посетителей – это не местные жители, а экотуристы со средним чеком, по консервативной оценке, на уровне 5–7 тыс. рублей в сутки (с учетом проживания, питания, экскурсий и сувениров)», – рассказал эксперт.

«При этом ежегодный общий вклад в экономику благодаря экотуризму за счет смежных отраслей (транспорт, общепит, розничная торговля и др.) может составить порядка 120–150 млрд рублей», – добавил он.



## ЗАПОВЕДНИК «ХАКАССКИЙ» ГОТОВИТ ДЛЯ ТУРИСТОВ ОДНО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ ГОДА – ОТКРЫТИЕ ВТОРОГО В РОССИИ ЦЕНТРА РЕИНТРОДУКЦИИ ЛОШАДИ ПРЖЕВАЛЬСКОГО – ВИДА, ЗАНЕСЕННОГО В КРАСНУЮ КНИГУ

### Как нацпарки намерены привлекать туристов

По словам гендиректора «Роза Хутор» Константина Нестерова, главным ориентиром остается изучение и сохранение природной среды. Этого подхода курорт намерен придерживаться и при реализации нового проекта – сети пеших маршрутов, которые одновременно решают оздоровительные задачи и минимизируют воздействие на экосистемы.

«На курорте планируют протестировать технологии обустройства экотроп на разных высотах – 600, 1100 и 2300 м над уровнем моря», – добавил он. По итогам работ, проводимых совместно с учеными, а также оценки восстановления экосистем, снижения антропогенной нагрузки и анализа практик национальных парков может быть сформирован новый стандарт создания экотроп в России. Подробную концепцию проекта и

план научных исследований представят осенью.

В свою очередь заповедник «Хакасский» готовит для туристов одно из ключевых событий года – открытие второго в России центра реинтродукции лошади Пржевальского – вида, занесенного в Красную книгу. «Одновременно начнет работу визит-центр, где посетители смогут узнать больше об этом виде и увидеть животных в естественной среде обитания», – рассказал его директор Виктор Непомнящий.

«Это главное туристическое событие готовили при поддержке Минприроды четыре года, общий объем инвестиций от разных источников составил более 100 млн рублей», – отметил он.

Нацпарк «Красноярские Столбы», входящий в топ-5 самых посещаемых ООПТ страны, в основном посещают туристы из Красноярского края и регионов Сибирского федерального округа. Главной достопримечательностью остаются сиенитовые скалы причудливой формы, расположенные среди сибирской тайги. «Среди новых проектов – экологические экспедиции для школьников», – рассказал его директор Вячеслав Щербаков.

«В этом году будет 1800 школьников из нашего региона, кто придет пожить в «Красноярских столбах» и поучаствовать в экологических экспедициях», – отметил он. к поездкам по России продолжает расти, и



особенно это заметно в природных регионах.

«Мы видим устойчивый спрос на Алтай, Карелию, Северный Кавказ, Дальний Восток, Мурманск и арктические территории. Для многих гостей такая поездка – уже не просто отпуск, а возможность сменить обстановку, восстановиться и получить новые впечатления. Отдельно растет спрос на короткие поездки на два-три дня, в том числе в локации, до которых можно до-

**ЭТО ГЛАВНОЕ ТУРИСТИЧЕСКОЕ СОБЫТИЕ ГОТОВИЛИ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ МИНПРИРОДЫ ЧЕТЫРЕ ГОДА, ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ ОТ РАЗНЫХ ИСТОЧНИКОВ СОСТАВИЛ БОЛЕЕ 100 МЛН РУБЛЕЙ**

браться на машине за несколько часов. Вместе с этим усиливается интерес к малым городам с сильной историей и культурной средой – таким как Коломна, Плес, Углич, Выборг, Тихвин», – сказал он.

«Для устойчивого развития туризма на особо охраняемых природных территориях важно не только привлекать поток гостей, но и заранее понимать пределы этой нагрузки – нужны дороги, базовая инженерная инфраструктура, качественный номерной фонд рядом с точками притяжения и понятные условия для инвесторов и операторов», – отметил он.

### Какие проблемы нужно решить

«Важно, чтобы увеличение числа посетителей ООПТ не привело к деградации природных комплексов, поэтому необходимо рационально распределять потоки туристов и создавать качественную инфраструктуру, безопасную для людей и природы», – сказал **член Общественного совета при Минприроды России Лев Шагаров**.

Федеральным законом об ООПТ предусмотрен механизм, который позволяет привлекать для развития экологического туризма в нацпарках средства инвесторов.

«Ими могут стать целый ряд российских институтов развития, госкорпораций и компаний, которые уже обладают необходимыми компетенциями и успешным опытом развития туризма на природных территориях. Безусловно, сотрудничество заповедных территорий и бизнеса в области рекреационной деятельности должно опираться на результаты научных исследований и рекомендации ученых», – сказал **Лев Шагаров**.

В то же время, по словам **заместителя председателя комитета Госдумы по туризму и развитию туристической инфраструктуры Натальи Костенко**, для развития массового туризма на особо охраняемых природных территориях необходимы четкие цели и системный подход. Речь идет о создании специализированных программ для разных категорий туристов, формировании экономически устойчивых моделей, позволяющих компенсировать ущерб от антропогенной нагрузки, а также о включении ООПТ в общую систему управления туристической инфраструктурой регионов, где расположены такие территории. **NE**



**АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ**

# Намибия Япония Киргизия Алтай Камчатка Сахалин Эльбрус Перу Маньпупунер

**dir@banzay.ru**

**+7 912 615 7000**

**www.banzaytravel.tilda.ws**



# МЫ ЗАМАХНУЛИСЬ НА НЕМЫСЛИМОЕ

В 2026 году искусственный интеллект уверенно вошел в повседневную клиническую практику. В России ИИ-системы ежемесячно анализируют около миллиона медицинских снимков. Отечественные алгоритмы для колоноскопии снижают риск пропуска новообразований на 65%, особенно эффективно поддерживая уставших врачей в конце смены.



«Человек физически не способен визуально извлечь из ЭКГ тот объем скрытых данных, который анализирует ИИ», – подчеркивает директор Института персонализированной медицины Первого МГМУ им. И. М. Сеченова Филипп Копылов. Разработанное в России устройство для анализа одноканальной ЭКГ способно выявлять хроническую сердечную недостаточность без УЗИ с точностью до 94%, а пилотное исследование в Тульской области показало, что технология может повысить выявляемость этого заболевания в пять раз.

## ИИ на передовой: от помощника до наставника

Однако внедрение технологий сопряжено с рисками. Глава Национального медицинского исследовательского центра имени В. А. Алмазова, академик РАН Евгений Шляхто предостерегает от излишней поспешности: «Мы должны очень аккуратно подходить к

внедрению технологий искусственного интеллекта в медицинскую практику. Безопасность пациента – наш главный приоритет».

Особую тревогу высказал главный внештатный специалист по инфекционным болезням Минздрава России, академик РАН Владимир Чуланов: «Мы рискуем потерять целое поколение врачей, которые не научатся думать самостоятельно, а будут полагаться на алгоритмы. Это путь к деградации клинического мышления». Его опасения разделяют и зарубежные коллеги: исследование, опубликованное в Nature Communications, показало, что в 76–96% случаев ИИ демонстрирует серьезные ошибки при решении сложных этических задач.

## Трансформация профессии врача

Цифровая революция меняет требования к медицинским кадрам. Доктор

медицинских наук Марина Велданова констатирует: «Современный врач должен быть «на ты» с цифрой и, прежде всего, с искусственным интеллектом». «Сегодня в невероятно растущем информационном потоке без интеграции технологий и ИИ в свою работу практически невозможно переработать информацию», – уверена она.

Одновременно меняется и ценность медицинских знаний. Российские онкологи отмечают: «Ценность «знания как такового» снижается: доступ к фактам, протоколам лечения и публикациям становится мгновенным и универсальным. Зато резко возрастает значение клинического мышления, ответственности, эмпатии и способности принимать решения в условиях неопределенности».

## Прорывы в онкологии: персонализация становится стандартом

2026 год ознаменовался значительными успехами в лечении онкологических заболеваний. Анализ траектории регуляторных одобрений показывает устойчивый сдвиг от универсальных показаний к биомаркер-зависимым стратегиям.

Использование циркулирующей опухолевой ДНК как маркера минимальной остаточной болезни переходит из исследовательского инструмента в клинический. Рандомизированные исследования (DYNAMIC, CIRCULATE-Japan, GALAXY) показали, что этот подход позволяет с высокой точностью выявлять пациентов с реальным риском рецидива и, напротив, избегать избыточной терапии у тех, кому она не нужна.

Российские разработки также движутся в этом направлении. На ПМЭФ-2026 министр здравоохранения Михаил Мурашко ознакомился с передовыми отечественными разработками, включая персонализированную противоопухолевую мРНК-вакцину «НЕООНКОВАК», созданную специалистами НМИЦ радиологии.

## Медицина долголетия: государственный подход

Россия стала первой страной в мире, открывшей государственные центры медицины здорового долголетия. В 2026 году в стране официально появилась новая специальность – «врач по медицине здорового долголетия», а посещение центров стало доступно по полису ОМС.

Директор Института биологии старения и медицины здорового долголетия, член-корреспондент РАН Алексей Москалев поясняет: «Главная задача центров – сдвинуть точку медицинского контакта до появления болезни. Человек в 20, 30, 40 или 50 лет получает развернутую картину своего биологического состояния: биологический возраст, метаболические и эндокринные маркеры, воспалительный профиль, состояние микробиома. На этой основе выстраивается персональная стратегия».

Однако академик РАН Сергей Лукьянов призывает к реализму: «Надо признать, что наши знания крайне ограничены. Фундаментальные причины и механизмы старения мы до конца не понимаем. А значит, и инструмента управления всеми процессами в наших руках еще нет». По его словам, главные вызовы для медицины сегодня – онкологические заболевания (особенно рак поджелудочной железы и глиобластома), нейродегенеративные болезни и психические расстройства.

## Кадровый кризис как системная проблема

Несмотря на технологический прогресс, ключевой проблемой российского здравоохранения остается кадровый дефицит. Президент Всероссийского общества гемофилии, сопредседатель Всероссийского союза пациентов Юрий Жулев называет его «одним из ключевых вопросов»: «Речь идет прежде всего о доступности врачей-специалистов в регионах. Отсюда вытекает и проблема записи к врачу, и в целом доступности медицинской помощи».

Отраслевые эксперты также отмечают дефицит специалистов по ИИ и машинному обучению, сопротивление части медперсонала внедрению новых технологий и растущее давление на экономику клиник. Как отмечает директор по развитию компании «Актион Медицина» Николай Елисеев, медучреждениям сегодня нужны не «модные технологии», а



сервисы, помогающие оптимизировать процессы и снизить нагрузку на врачей.

## Между оптимизмом и осторожностью

2026 год демонстрирует, что медицина вступила в эру, где технологии и человеческий фактор должны найти новый баланс. Искусственный интеллект открывает беспрецедентные возможности для диагностики и лечения, но одновременно ставит вопросы о профессиональной идентичности врача, этике и ответственности. Онкология и медицина долголетия движутся к персонализи-

рованному подходу, но требуют новых знаний, кадров и инфраструктуры.

Как точно сформулировал в своем выступлении на одной из сессий ПМЭФ-2026 ректор Российского национального исследовательского медицинского университета имени Н. И. Пирогова, академик РАН Сергей Лукьянов, рассказывая об одном из главных прорывов последнего десятилетия – лечении генетически наследуемых заболеваний: «Мы замахнулись на немыслимое».

Остается только надеяться, что амбиции не разойдутся с возможностями, а пациент останется в центре всех преобразований. NB

# ЭКСТРЕМАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ:

## КУДА ОТПРАВИТЬСЯ ЗА АДРЕНАЛИНОМ

Если вам кажется, что обычные путешествия – это скучно, а отдых на пляже не приносит удовольствия, добро пожаловать в мир экстремального туризма. Прежде чем паковать рюкзак и бронировать билеты, помните: все эти направления связаны с реальной опасностью для жизни. Никакая подготовка не гарантирует, что все пройдет гладко.



### Боливия: спуск на велосипеде по Дороге смерти

Боливийская Дорога Смерти (официальное название: Дорога Северный Юнгас) – это 64-километровый участок дороги скрутыми поворотами и 600-метровыми обрывами, соединяющий Ла-Пас с тропическими лесами Амазонки. Когда дорога была основной транспортной артерией, здесь ежегодно погибало 200–300 человек. Главные риски – крутые склоны и никаких ограждений. Дополнительные угрозы создают туман, дождь и размытый гравий. Оползни и падающие камни также представляют серьезную опасность.

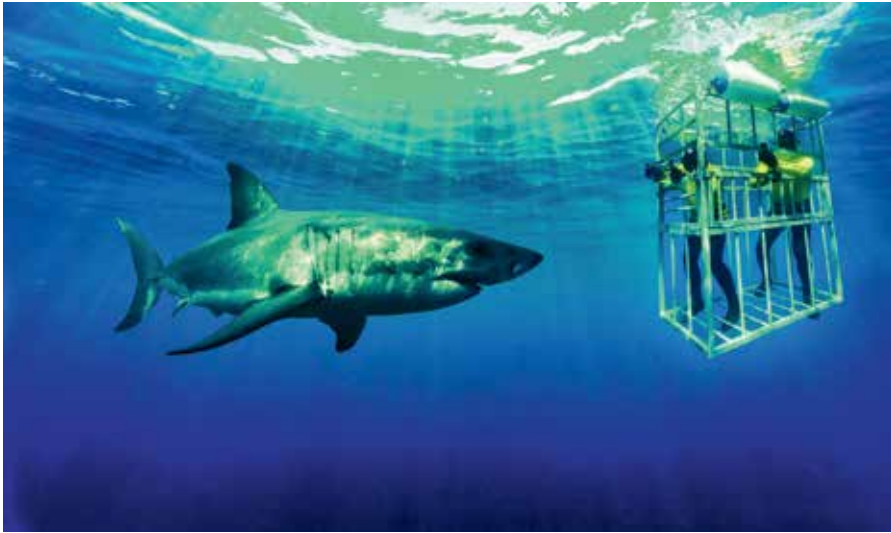
Несмотря на все это, или точнее, благодаря этому, дорога привлекает тысячи велосипедистов. Каждый год около 25 000 человек спускаются по ней на горных велосипедах. Первые 22 километра заасфальтированы и относительно безопасны, но затем начинается узкий гравийный участок с крутым уклоном вниз. Прохождение маршрута занимает

### Исландия, Ватнайекюдль: хайкинг по леднику

В Исландии можно пройти по крупнейшему леднику в Европе, который находится в одноименном национальном парке. Маршрут проходит через ледяные пещеры, узкие трещины и заснеженные плато. На вершине путешественников ждет награда – панорамный вид на бескрайние ледяные поля, которые простираются до горизонта.

Поход по леднику длится около четырех-пяти часов и растянут на восемь километров. Вам выдадут кошки и ледорубы. Это путешествие подойдет только тем, кто готов к физическим нагрузкам и не боится испытать себя в условиях суровой природы.





примерно шесть часов, в течение которых участникам предстоит столкнуться с изменчивой погодой, включая утренний холод, дождь с туманом и палящее солнце. По пути будут водопады, низвергающиеся со склонов прямо на дорогу. Обычно за группой велосипедистов едет небольшой фургон, который забирает тех, кто не готов ехать дальше.

### Багамы: дайвинг с акулами без клетки

Багамы – это рай для отдыхающих, особенно для дайверов. Самое экстремальное развлечение здесь – погружение с акулами без клетки. Морских хищников приманивают и подкармливают, позволяя участникам плавать среди них. Как правило, такие встречи происходят с безобидными акулами-няньками, но некоторые центры предлагают погружения и с более опасными видами. К примеру, дайвинг-центр Bimini Scuba Center организует погружения с большой акул-молот. Помимо акул-молотов, к месту прикормки часто приплывают скаты, мелкие рыбы и другие виды акул.

Процесс погружения организован следующим образом: на корабле участников доставляют к месту обитания акул. Гиды кидают хищникам прикормку. После этого начинается спуск на глубину до шести метров, во время которого есть возможность наблюдать акул на расстоянии вытянутой руки. Продолжительность погружения ограничивается запасом воздуха в баллонах, в целом его хватает на день. Безопасность обеспечивают опытные инструкторы, а перед погружением все участники проходят обязательный инструктаж, включаю-

щий порядок действий в случае агрессивного поведения акул.

### Южная Австралия: дайвинг с белыми акулами в клетке

В Южной Австралии находится один из самых известных центров погружений с акулами – Rodney Fox Shark Expeditions. Уже более 50 лет он организует дайвинг в клетках с большими белыми акулами.

В клетках могут комфортно разместиться четыре дайвера, один из которых – квалифицированный гид. Клетку опускают на глубину до 20 метров, откуда открывается вид на подводный мир: каменистые рифы, белый песок, водоросли, рифовые рыбы, гигантские голубые груперы и изящные скаты. И, конечно, на огромных белых акул.

В период высокой активности их может быть сразу несколько. Самых крупных акул можно увидеть осенью и зимой.

### Никарагуа: спуск с вулкана на серф-доске

Вулканический бординг – экстремальный вид спорта, суть которого в том, что райдеры спускаются по пепельным склонам вулкана на фанерной или металлической доске. В Никарагуа, на вулкане Серро-Негро, для этого используют деревянные сани, похожие на смесь сэндборда и сноуборда.

Чтобы спуститься с вулкана, сначала вам придется подняться на него. Примерно час вверх по крутому склону. При этом каждый сам несет свою доску. Затем начинается безумие: спуск с 728-метрового вулкана за пять минут. Некоторые могут разогнаться до 80 км/ч! Для защиты от пыли экстремалам выдают защитные плащи и пластиковые очки. Лучше взять с собой бандану или маску, чтобы прикрыть рот.

Для спуска выдают деревянную доску с металлическим листом в начале. За дополнительную плату можно взять доску для сноуборда, но лучше не стоит – скользить по мелким камням проблематично и борд становится неуправляемым. Серро-Негро находится примерно в часе езды от Леона. Самый простой способ туда добраться – организованные туры, которые обычно включают транспорт, снаряжение и гида. Последние обеспечивают безопасность, а еще рассказывают о геологии и истории вулкана.





### Гватемала: извержение вулкана на небольшом расстоянии

Фуэго – самый активный вулкан Центральной Америки, который извергает газ, пепел и лаву каждые 20 минут. Поэтому за зрелищным приключением туристы идут на соседний вулкан Акатенанго (3976 м). Днем можно наблюдать, как клубится дым, а ночью – как оранжевая лава освещает темное небо.

Лучший способ увидеть Фуэго во всей красе – отправиться в двухдневный поход с ночевкой. С вершины Акатенанго открываются захватывающие виды, в том числе на восход и закат. Поход занимает 10–12 часов: около 1570 метров подъема и длинный спуск. Это не самая простая прогулка, но туристы с опытом в хайкинге справятся точно. За вулканом наблюдают ученые, и, когда активность повышается, туристам запрещают приближаться к нему.

Говорят, самые большие выбросы лавы происходят именно ночью – с 12 до двух часов. Тропа доступна всем, но с гидом все проще и удобнее – в тур обычно включены транспорт, питание, теплая одежда и даже носильщик снаряжения.

### Зимбабве: экстремальный рафтинг по реке Замбези

Никакая бурная вода не сравнится с рекой Замбези. Ее мощные пороги считаются самыми опасными в мире, безусловно, сплав по ним будет настоящим вызовом. У Замбези пятый уровень сложности по международной классификации. Это значит, что здесь туристов ждут длинные, бешено бурлящие пороги с мощными потоками, где точное маневрирование необходимо для выживания.

Волны здесь огромные, и переворот плота – скорее неизбежность, чем слу-

чайность. Хорошая новость в том, что вода теплая, а между порогами есть тихие участки, где можно перевести дух и снова взобраться на плот.

В реке водятся крокодилы. В основном это молодые нильские крокодилы, которые не представляют угрозы. Но в спокойных заводях встречаются и более крупные особи. Гиды знают их привычки и маршруты, а случаи нападения на людей пока не зафиксированы. До старта еще нужно добраться – путь лежит через ущелье Нсонгве. Придется 30 минут карабкаться вверх и вниз по самодельной лестнице из деревянных палок.

### Гималаи: поход к базовому лагерю Эвереста

Подняться на вершину Эвереста – мечта многих альпинистов, но достичь его базового лагеря (5364 м) может каждый, нужно просто любить приключения. Путь до лагеря – один из самых живописных и культовых маршрутов в мире.

Поход начинается в Лукле – небольшим городке в Непале, куда большинство путешественников прилетает из Катманду. Дорога в базовый лагерь и обратно занимает 12–15 дней. Вы преодолеете за это время более 130 км. Лагерь расположен прямо на знаменитом многовековом леднике Кхумбу.

По пути туристы проходят через живописные деревни шерпов, где можно познакомиться с культурой местных жителей, пересекают высокий подвесной мост Хиллари над бурной рекой и любуются заснеженными вершинами Лхоцзе, Нупцзе и, конечно, Эвереста. Хотя маршрут не требует альпинистских навыков, физическая подготовка важна. Главное испытание – высота. Из-за разреженного воздуха акклиматизация проходит постепенно: на определенных высотах дают

дополнительные дни отдыха. Это помогает избежать горной болезни.

Трек не считается экстремально сложным, но многочасовую ходьбу каждый день, перепады температур и возможные трудности с дыханием на высоте выдержит не каждый. Можно отправиться самостоятельно, но гид или организованный тур сделают путешествие безопаснее и комфортнее. Тур обычно включает размещение, питание, разрешение на вход в национальный парк и носильщиков для багажа.

### Назаре, Португалия: серфинг на гигантских волнах

Каждую зиму небольшой португальский городок Назаре превращается в мировую столицу серфинга. С октября по март в прибрежных водах поднимаются гигантские волны, высота которых может достигать пятиэтажного здания, а иногда и в два раза выше. За серферами следуют спасатели на гидроциклах, чтобы подхватить их в экстренной ситуации.

Именно здесь опытные серферы устанавливают мировые рекорды. Например, в апреле 2024 года Себастьян Штойдтнер покорил волну высотой 28,57 м, побив собственный рекорд. Почему волны в Назаре такие огромные? Все дело в подводном каньоне Назаре – крупнейшем в Европе. Он действует как естественный усилитель, превращая океанские течения в гигантские водяные стены. Сюда нужно приехать ради того, чтобы увидеть эти самые гигантские волны. Лучшие смотровые площадки расположены рядом с фортом Святого Михаила (São Miguel Arcanjo), откуда открывается вид на смельчаков, покоряющих волны. Даже наблюдение за такими волнами шекочет нервы.

Советы туристам:

- Убедитесь, что ваша медицинская страховка подходит для экстремальных активностей.

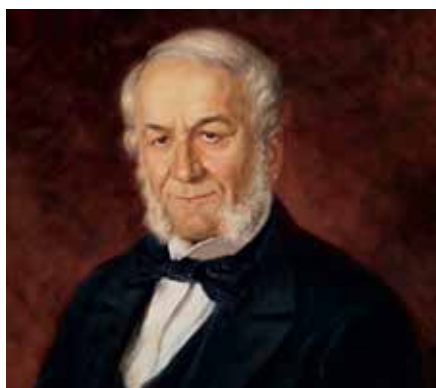
- Выбирайте надежные турагентства с ценой не ниже среднерыночной. Читайте отзывы.

- Рационально рассчитывайте свои силы. Прыгнуть с парашютом в двойке с инструктором доступно почти каждому, а вот для подъема в базовый лагерь Эвереста нужна подготовка.

- Безопасность и жизнь – превыше всего. Каждое развлечение из этого списка может быть опасным для жизни. Оценивайте все риски и принимайте решение самостоятельно, учитывая все возможные последствия. **NB**

# БАНКИР, КОТОРЫЙ СТРОИЛ ИМПЕРИЮ: КАК АЛЕКСАНДР ШТИГЛИЦ ПРЕВРАТИЛ РОССИЮ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНУЮ ДЕРЖАВУ

Сегодня мы отправимся в увлекательное путешествие по страницам российской финансовой истории XIX века. И главным героем нашего рассказа станет человек-легенда, барон Александр Людвигович Штиглиц. Его имя – синоним финансовой мощи, государственного мышления и удивительного поворота судьбы. Готовы? Тогда начнем!



## Немецкие корни и российская почва: как все начиналось

Знаете, история успеха семьи Штиглиц – это классическая история иммигрантов, нашедших свое Эльдorado в России. В конце XVIII века братья Николай и Бернгард Штиглицы, выходцы из маленького немецкого княжества Вальдек, рискнули – и отправились покорять необъятные просторы Российской империи. Их расчет оказался верным! Бернгард осел в Кременчуге, ловко занимаясь зерном и винными откупами – и быстро составил состояние. Николай пошел дальше: начав с соли и зерна в Малороссии, он перебрался в столичный Санкт-Петербург.

Здесь-то и раскрылся его настоящий талант. Он основал торговый дом, налажив поставки колониальных товаров и, что важнее всего, постепенно вошел в высшие финансовые круги. Представьте себе уровень доверия: Николай Штиглиц выполнял личные финансовые поручения самого императора Александра II! А во время суровых испытаний 1812 года он обеспечивал продовольствием русскую армию, за что был справедливо вознагражден дворянским титулом. Позже он возглавил Генеральную комиссию



**РАЗГАР КРЫМСКОЙ ВОЙНЫ,  
КОГДА ЗАПАДНЫЕ КРЕДИТОРЫ  
ОПАСАЛИСЬ ДАВАТЬ ЗАЙМЫ  
ВОЮЮЩЕЙ И ТЕРПЯЩЕЙ  
УБЫТКИ СТРАНЕ, ЕМУ УДАЛОСЬ  
УБЕДИТЬ ИНОСТРАНЦЕВ ВЫДАТЬ  
РОССИИ ОГРОМНЫЕ КРЕДИТЫ  
ПОД БЕСПРЕЦЕДЕННО НИЗКИЕ  
ПО ТЕМ ВРЕМЕНАМ 5,5%**

погашения долгов – ключевую структуру по привлечению иностранных займов для казны. Основа была заложена прочно.

Но звездой первой величины стал младший брат – Людвиг (в России – Людвиг Иванович). При поддержке Николая он не просто продолжил семейное дело, а вывел его на принципиально иной уровень. Основанный им банкирский дом «Штиглиц и Ко» быстро стал

синонимом надежности в деловом Петербурге. Коллеги уважали его за честность и аккуратность, клиенты (включая самых титулованных!) – за лояльные, ниже рыночных, проценты по кредитам. В 1819 году он достиг вершины – стал придворным банкиром императора, кредитую царскую семью и выступая главным посредником России в переговорах с крупнейшими западными финансистами. Финансовая династия укоренилась на российской почве на века.

## Нежданное наследство: ученый или финансист?

В 1814 году в семье Людвиг Ивановича и его супруги Амалии родился единственный сын и наследник – Александр. Мальчик рос в атмосфере не только денег, но и высокой культуры. Людвиг Иванович, человек широко образованный, страстно любил музыку, литературу и театр – и эту любовь привил сыну. Александр получил блестящее

домашнее образование, затем с отличием окончил Дерптский университет, увлекаясь древними языками, живописью и литературой. Он много путешествовал по Европе – типичный путь молодого аристократа, готовящегося к жизни просвещенного человека или ученого.

Но судьба распорядилась иначе. В 1843 году, после смерти отца, 29-летний Александр стал обладателем колоссального наследства: банкирский дом, текстильные мануфактуры, золотые прииски, металлургические заводы... и титул барона. Легенда гласит, что молодой Штиглиц был в растерянности! Его душа лежала к науке и искусству, а не к биржевой суете. Говорят, он даже хотел отказаться от бизнеса. Но тут вмешалась высшая воля: император Николай I дал понять, что будет крайне печально, если столь значимый для страны и мира банкирский дом прекратит существование.

Что перевесило? Императорский намек или врожденное чувство долга? Александр сделал выбор, достойный истинного аристократа. Он отложил мечты о кабинете ученого, «засучил рукава» и с головой погрузился в управление империей отца. И как показало время – превзошел и отца, и дядю! К нему автоматически перешли доверие западных финансистов и роль главного «финансового моста» России. Первым серьезным испытанием стало продолжение финансирования грандиозного проекта – Николаевской железной дороги (Петербург – Москва). С 1843 по 1850 год Штиглиц блестяще организовал шесть крупных займов за границей, обеспечив стройку необходимым серебром.

Его авторитет рос стремительно. Уже в 1846 году столичное купечество избирает его председателем Биржевого комитета Санкт-Петербурга – ключевого органа управления главной биржей империи. Он переизбирался на этот пост четыре раза подряд, бессменно руководя комитетом до 1860 года! В разгар Крымской войны, когда Россия остро нуждалась в деньгах, а западные кредиторы опасались давать займы воюющей и терпящей убытки стране, дипломатический талант и непререкаемая репутация Штиглица сыграли решающую роль. Ему удалось убедить иностранцев выдать России огромные кредиты под беспрецедентно низкие по тем временам 5,5%! Заслуги перед Отечеством были отмечены высокими чинами – статского, а затем действительного статского советника.



**«МОЙ ОТЕЦ И Я НАЖИЛИ СВОЕ СОСТОЯНИЕ В РОССИИ. ЕСЛИ ОНА ОКАЖЕТСЯ НЕСОСТОЯТЕЛЬНА, ТО Я ГОТОВ ПОТЕРЯТЬ С НЕЙ ВСЕ СВОЕ СОСТОЯНИЕ»**

### **Рельсы, фабрики и вокзалы: строитель Империи**

Влияние Штиглица на экономику Петербурга и всей России было поистине колоссальным. Но, как водится, не обошлось без зависти и пересудов. Недоброжелатели шептались, что, будучи главой биржи, он фактически диктует котировки в угоду своим интересам, монополизирует экспортно-импортные операции. Сам барон, человек замкнутый и с огромным чувством собственного достоинства, не удостоивал эти сплетни ответом. Был ли он ангелом? Вряд ли. Как любой крупный бизнесмен, он преследовал свои интересы. Но два факта говорят о нем больше любых слов.

Во-первых, готовясь занять пост управляющего Государственным банком (об этом ниже!), он добровольно ликвидировал все свои частные банковские дела и сложил полномочия председателя Биржевого комитета – устранив малейшую возможность конфликта интересов. Во-вторых, на недоуменные вопросы коллег, почему он хранит свои огромные капиталы именно в российских банках, а не вывозит за границу, он холодно отвечал: «Мой отец и я нажили свое состояние в России. Если она окажется несостоятельна, то я готов

потерять с ней все свое состояние». Вот это – ответственность и вера в страну!

Его предпринимательская энергия была ключом. Помимо банковского дела и унаследованных мануфактур, он основывал новые текстильные предприятия под Нарвой (знаменитое Товарищество нарвской суконной мануфактуры), был учредителем Московского купеческого банка, владел заводами и приисками. Но настоящей страстью середины 1850-х для него стало железнодорожное строительство.

Вместе с компаньоном, бароном Фелейзином, Штиглиц на собственные средства начал строить «увеселительные» дороги: Петербург – Петергоф и Гатчина – Луга (позже вошедшие в Балтийскую железную дорогу). Почему «увеселительные»? Потому что вели они к дачным местам петербургской знати! Проект был передовым, а расчет – верным: летом поток пассажиров гарантировал доход. В 1857 году дорога Петербург – Новый Петергоф (около 30 км) была торжественно открыта, позже добавились ветки на Красное Село и Ораниенбаум. И, конечно, нужен был достойный вокзал! Так на средства Штиглица по проекту архитектора Кракау, вдохновленного парижским Восточным вокзалом, появился Петергофский вокзал, известный нам сегодня как Балтийский – подлинный памятник архитектуры и инженерной мысли.

### **Испытания и взлет: первый управляющий Госбанком**

Однако путь к успеху редко бывает гладким. Амбициозный проект «Главного общества российских железных



**В 1876 ГОДУ ОН ВЫДЕЛИЛ ОДИН МИЛЛИОН РУБЛЕЙ (ОГРОМНЕЙШАЯ СУММА!) НА СОЗДАНИЕ В ПЕТЕРБУРГЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО УЧИЛИЩА ТЕХНИЧЕСКОГО РИСОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ ОБОЕГО ПОЛА. А ПОЗЖЕ ПЯТЬ МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ – НА СОЗДАНИЕ ПРИ УЧИЛИЩЕ МУЗЕЯ ПРИКЛАДНОГО ИСКУССТВА И БИБЛИОТЕКИ**

дорог» (учрежденного Штиглицем с российскими и иностранными партнерами в 1857 году), задуманный для постройки грандиозной сети в 4000 верст, столкнулся с жестокими финансовыми трудностями. Несмотря на правительственные гарантии, несколько выпусков акций и облигаций не смогли покрыть колоссальные затраты. Строительство буксовало, среди инвесторов началась паника. К началу 1860-х Штиглиц отошел от этого проекта.

Добавили проблем и последствия Крымской войны – мировая финансовая рецессия ударила по Петербургской бирже. Пошли слухи о проблемах самого банкирского дома Штиглица. Ситуацию усугубило и изменение государственной политики: с 1859 года правительство начало брать займы за границей напрямую, минуя Штиглица. Когда в конце 1859 года Александр Людвигович объявил о закрытии своих частных банков и уходе с поста главы Биржкомитета, многие решили, что звезда барона закатилась. Как же они ошибались!

В России наступала эпоха Великих Реформ Александра II. И первой в череде необходимых преобразований стала реформа банковской системы. Представьте: казна опустошена войной, инфляция, дефицит бюджета, колоссальные долги, устаревшая и кризисная система казенных банков времен Екатерины II. Требовалось создание принципиально нового финансового института – центрального банка страны.

Весной 1860 года император подписал указ о создании Государственного банка Российской империи на базе Государственного коммерческого банка. Это был не просто ребрендинг! Новому Госбанку предстояло стать стержнем финансовой системы, проводником экономической политики Минфина, центром кредитования промышленности

и торговли, управляющим госдолгом. И первым управляющим этого ключевого учреждения был назначен... барон Александр Людвигович Штиглиц.

Кто, как не он, с его уникальным опытом, международными связями и безупречной репутацией, мог возглавить этот титанический труд по созданию современной кредитной системы России? Он возглавил процесс аккумулирования функций старых банков, участвовал в формировании основ банковского законодательства и сыграл ключевую роль в становлении сети коммерческих акционерных банков – локомотивов промышленного роста.

### **Наследие: от золота и финансов напрямую к краскам**

Проработав на посту управляющего Госбанком шесть лет (до 1866 года, позже оставаясь на высоких постах в Минфине), барон Штиглиц, наконец, получил возможность посвятить себя тому, о чем мечтал в юности – искусству и благотворительности. Он щедро жертвовал на образование, стипендии, приюты. Но его главный дар Петербургу и России – грандиозный и продуманный.

В 1876 году он выделил один миллион рублей (огромнейшая сумма!) на создание в Петербурге Центрального училища технического рисования для лиц обоего пола. Зачем? Он понимал: будущее промышленности – в красоте и качестве изделий, в дизайне! Училище получило прекрасное здание в Соляном переулке. А позже последовал еще один невероятный взнос – пять миллионов рублей – на создание при училище Музея прикладного искусства и библиотеки. Это был не просто жест мецената, это инвестиция в будущее российской промышленности и культуры.

Сегодня это Санкт-Петербургская государственная художественно-про-

мышленная академия имени А. Л. Штиглица (знаменитая «Муха»), а ее музей – сокровищница декоративно-прикладного искусства. Разве это не лучшее доказательство его дальновидности?

Умер барон в 1884 году. Его завещание удивило многих: будучи одним из богатейших людей империи, он был скромным в быту. Основная часть состояния досталась любимой приемной дочери Надежде (воспитанной им с супругой как родной), а миллионы были направлены на поддержку основанного им училища, других учебных заведений, лютеранской церкви Св. Петра и Павла, больниц, благотворительных обществ и даже Петербургского биржевого комитета.

Похоронен он, согласно завещанию, в построенном им православном храме Святой Троицы в Ивангороде (рядом с его фабриками), рядом с супругой и приемной дочерью. Храм, переживший лихолетья XX века, сегодня возрождается – как и память о человеке, чья жизнь стала мостом между финансами, промышленностью и искусством.

### **Эпилог: уроки от Александра Штиглица**

Так кем же был Александр Штиглиц? Блестящим финансистом, вынужденным отказаться от мечты? Государственником, поставившим долг перед страной выше личных амбиций? Визионером, вложившим состояние в будущее промышленного дизайна? Пожалуй, всем этим вместе. Его история – напоминание, что настоящий успех измеряется не только счетами в банке, но и тем, какой след ты оставляешь. Он строил не только железные дороги и банки, но и культурный код нации. И разве его вера в Россию, готовность «потерять с ней все», не звучит удивительно актуально и сегодня? Думаю, есть над чем поразмыслить. **NB**

## ЦВЕТОК ДОРОЖЕ ЗОЛОТА: ПЕРВАЯ В МИРЕ ФИНАНСОВАЯ ПИРАМИДА – В ГОЛЛАНДИИ

Если бы у вас была машина времени, то стоило бы тотчас отправиться в Голландию XVII века, чтобы обменять луковицу тюльпана на особняк или, скажем, поместье. Говорят, в 1636 году жители этой страны готовы были душу дьяволу продать за такое сокровище. И это чистая правда. А вот то, что Голландия является родиной тюльпанов, – это, конечно, миф.



Обычный цветок становится дороже золота, люди продают имущество, берут кредиты, готовы убивать за луковицы – уже не миф. Это история одного из первых в Европе финансовых кризисов. Как тюльпаны довели целую страну до массового помешательства и банкротства?

### Тюльпан как олицетворение власти и божественного покровительства

Считается, что тюльпаны привезли в Европу послы Священной Римской империи. Луковицы стали подарком султана Сулеймана Великолепного, причем

особенным. Ведь тюльпан был официальным символом династии Османов. Олицетворял власть и божественное покровительство.

«В Турции самым популярным был желтый тюльпан – лилии цветной формы. Считалось, что в закрытом цветке как раз и находится то самое счастье, которое хочется каждому. Это был цветок как раз власти и богатства. Стоил он тоже дорого», – поделился Антон Дубенюк, главный садовник ботанического сада МГУ им. М. В. Ломоносова «Аптекарьский огород».

## Как тюльпаны попали в Голландию и почему пошли слухи, что на них можно разбогатеть

Профессор ботаники Карл Клузиус в 1593 году привез в Голландию сразу несколько луковиц. Исключительно в научных целях. Полезные свойства обычного репчатого лука уже были хорошо известны. И ученый рассчитывал найти что-то похожее в луковицах тюльпанов. Возможно, даже панацею от всех болезней!

«Существует легенда, что при любом удобном случае он рассказывал о тюльпанах не только своим коллегам-ученым, но и каждому случайному слушателю. И вот однажды ночью в университетский сад пробрались неизвестные и выкрали тюльпаны Клузиуса», – отметил преподаватель кафедры государственного и муниципального управления ГУУ Антон Анферов.

За одну ночь тюльпаны из объекта кропотливых научных исследований превратились... в предмет биржевых ставок. Слухи о том, что на продаже тюльпанов можно легко и быстро сколотить целое состояние, никого не оставили равнодушным.

«Многие люди начали заниматься, во-первых, разведением тюльпанов, скрещиванием их. И все это дошло отчасти до абсурда. Например, за луковицу тюльпана однажды мельник отдал свою мельницу. В приданное невесте считалось хорошим поступком дать луковицу тюльпанов», – пояснила старший научный сотрудник Всероссийского центра карантина растений, кандидат биологических наук Елена Ембатуева.

## Фьючерсы на тюльпаны: за одну луковицу цветка можно было купить два дома

На пике тюльпановой лихорадки за одну луковицу давали 2500 гульденов. За эти деньги в то время в Голландии можно было купить сразу два добротных каменных дома! Вскоре появилась первая тюльпановая биржа. Но торговали вовсе не реальными цветами, а теми, которые... только предполагалось вырастить.

«И этот ажиотаж привел к тому, что люди не хотели ждать, когда появятся новые цветы. Они заключали сделки

на будущие цветы, которые вырастут когда-то. И вот чтобы их не ждать, на бумаге, а чаще всего на словах, заключались сделки. Сейчас такие сделки называются фьючерсами, их полный аналог есть на фондовой бирже. Повышенный спрос привел к тому, что цены на эти цветы и даже на невыращенные цветы начали расти во много и много раз», – объяснил Александр Франк, финансист и эксперт общественной палаты РФ по вопросам управления финансами.

Но и это еще не все. Вскоре появился слух, что среди привычных однотонных цветов есть совершенно необычный – полосатый. Каждая луковица стала чем-то вроде лотерейного билета. В одной мог скрываться обычный алый цветок. А в другой – редчайший полосатый сорт, который в одночасье сделает любого богачом.

## «Август навсегда»: исчезнувший сорт тюльпана

«В некоторых исторических документах упоминается имя Адриана Павуа, государственного советника, дипломата и страстного любителя тюльпанов. Говорят, что у него хранилось порядка дюжины луковиц редчайшего полосатого сорта. Но он их не продавал и не высаживал. А что, если таинственный цветок всего лишь хитрый рекламный ход владельцев цветочного бизнеса? А вот и нет. Цветок существовал на самом деле, и называется он Semper Augustus. И ученые выяснили секрет его редкой окраски», – отметил ведущий Александр Ингилевич.

Semper Augustus переводится как «Август навсегда». Цена за один такой тюльпан выросла до 30 тысяч гульденов за штуку. Это была фантастическая сумма. В 1634 году за эти деньги можно было купить 30 килограммов серебра! А обычному ремесленнику, чтобы стать обладателем одного такого тюльпана, пришлось бы работать практически до самой старости.

«И этот сорт своей красотой завораживал всех. Но никто не знал, что эта пестролепестность возникла благодаря вирусу, который не только делал цветок красивым, но и ослаблял растение. Растение размножалось плохо, поэтому со временем этот сорт исчез», – поведала кандидат биологических наук Елена Ембатуева.

## Предложение превысило спрос: как закончилась «тюльпановая лихорадка»

В феврале 1637 года тюльпановая финансовая пирамида рухнула в одночасье. На одном из аукционов в Харлеме покупатели неожиданно отказались приобретать луковицы редких сортов по заоблачным ценам. Участники коллегий, не зная, как отреагировать на такой ход событий, просто свернули торги. Аукционы прекратились, тысячи людей оказались разорены. Судебные дела о долгах растянулись на годы: масштаб катастрофы был слишком велик.

«По одной из версий, цены на тюльпаны взлетели настолько сильно, что покупателей на них не нашлось. Другая теория говорит нам о том, что тюльпанов оказалось так много, что цены упали», – подчеркнул преподаватель ГУУ Антон Анферов.

Ажиотаж вокруг тюльпанов привел к тому, что предложение в сотни раз превысило спрос. Власти страны попытались спасти ситуацию и направили солдат на плантации, чтобы те уничтожили большую часть рассады. Но цены на луковицы все равно стремительно падали, и вернуть их на прежний уровень уже не представлялось возможным. Есть еще одна версия возникновения тюльпановой лихорадки. Вы удивитесь, но это финансовое благополучие. XVII век в Голландии официально считается золотым. Народ жил сыто и спокойно.

Вскоре выяснилось, что, несмотря на масштабные последствия, кризис затронул не все слои населения. Записи в официальных торговых реестрах 1637 года и нескольких последующих лет свидетельствуют: тюльпановые магнаты продолжали покупать земли и драгоценности. Пострадали от «тюльпановой лихорадки» те, кто вкладывал последние деньги.

Но вот что удивительно: любители цветов и легких путей к богатству никаких уроков для себя не извлекли. Спустя 200 лет во Франции появилась «георгиновая лихорадка». В начале XX века в той же Голландии заинтересовались сортами гладиолусов. А в 80-х годах в Китае цена на луковицы паучьей лилии доходила до 200 тысяч юаней – это приблизительно 300 годовых окладов среднестатистического сотрудника офиса.

Миф о том, что можно легко заработать на цветочной бирже, на долгие столетия пережил бесценный сорт «август навсегда», благодаря которому он когда-то и появился. NB

# КАКИЕ АВТОНОВИНКИ ПРИВЕЗЛИ НА «ИННОПРОМ-2026»

Ни один «ИННОПРОМ» не обходится без презентаций новинок российского автопрома. В этот раз в Екатеринбург привезли сразу несколько моделей электрокаров и гибридов. Среди экспонатов были и машины с бензиновым двигателем. В этом материале рассказываем, что нового появилось или скоро появится на автомобильном рынке России по итогам промышленной выставки.



## «Атом»

Большой интерес зрителей вызвал российский электрокар «Атом», разработанный компанией «Кама» при участии «Росатома». Госкорпорация производит батареи, электропривод и все основные узлы для этого автомобиля. Разработка ведется с 2021 года, а серийное производство запустят в 2026-м. Предварительная стоимость автомобиля составит 3,98 миллиона рублей.

Это городской автомобиль с большим запасом хода – одного заряда хватает на 500 километров. Всего полчаса будет уходить на то, чтобы зарядить «электричку» до 80%. У машины нестандартные распашные двери, минималистичный салон, а прямо в руль встроен сенсорный



дисплей. Предполагается, что «Атом» будут использовать в такси, каршеринге и закупать в автопарки государственных учреждений.

### Lada Azimut

Еще одна новинка – «Лада Азимут» – поступит в продажу только в четвертом квартале 2026 года. Это машина с бензиновым двигателем. Кроссовер будет доступен покупателям в двух вариациях – на автомате (двигатель объемом 1,8 литра и 132 л. с.) и на механике (двигатель объемом 1,6 литра, 120 л. с., шестиступенчатая трансмиссия).

Багажник у Azimut открывается автоматически. Он очень вместительный: его объем – 508 литров. Туда войдут и запасное колесо, и инструменты, и чемоданы. У новинки есть панорамная крыша с люком, обогрев ветрового и передних боковых стекол, обогрев сидений, камеры кругового обзора, мультимедийная система, климат-контроль, ABS и система мониторинга слепых зон. Стоимость модели еще не определена.



### «Москвич М70»

Новый «Москвич М70» отличается от своих предшественников под номерами 3, 6 и 8 не только внешним видом. Бренд сменил восточного партнера, и теперь автомобиль можно назвать обрусевшим англичанином, ведь он сделан на основе английской марки MG, которую выкупила китайская фирма SAIC (она сотрудничает с Audi и Volkswagen и выпускает Cadillac и Buick для американского рынка). За основу «Москвича» была взята модель, которая выпускается на европейский рынок. Это значит, что сиденья здесь больше, чем у «китайцев».

Это кроссовер с полным приводом, круиз-контролем, улучшенной звукоизоляцией. Моторная база состоит из двух агрегатов: первый – объемом 1,5 литра и мощностью 150 л. с. на работе, второй – двухлитровый мотор на автомате. В России сейчас ведется крупноузловая сборка этой модели, с начала следующего года локализацию производства начнут углублять, здесь будут варить кузова. Стоимость автомобиля с учетом скидок составит 2,68 миллиона. Его уже продают в салонах Екатеринбурга.



### EVOLUTE

Российский бренд EVOLUTE представил целую линейку электромобилей и гибридов, производство которых находится в Липецкой области. В коллекции есть чисто электрические модели i-JOY и i-SKY, а также гибрид i-SPACE. Это уже не новинки – такие автомобили на «ИННОПРОМЕ» показывали в 2024 году.

Мощность двигателя модели i-JOY – 120 кВт или 163 л. с., запас хода на электротяге – 386 километров, при быстрой зарядке до 80% батарея заряжается всего за 18 минут. Максимальная скорость – 150 км/ч. Это переднеприводный автомобиль. У него есть электрообогрев

руля, датчики парковки, камеры кругового обзора и круиз-контроль. Модель есть в двух исполнениях – бизнес и сити+, у второго – панорамная стеклянная крыша. Стоимость автомобиля без учета госсубсидии – почти 3 миллиона рублей.

i-SKY более мощный – 160 кВт или 218 л. с., одного заряда хватит на 424 километра, а при быстрой зарядке до 80% батарея заряжается за 28 минут. Максимальная скорость – 160 км/ч. У автомобиля передний привод, панорамная стеклянная крыша, электрообогрев руля, датчики парковки, камеры кругового обзора и круиз-контроль.

i-SPACE – полноприводный гибрид. Мощность электрического двигателя составляет 270 кВт или 367 л. с. Запас хода на электротяге – 124 километра, максимальная скорость – 180 км/ч. Есть обогрев руля, мультимедиа-система и панорамная крыша. NB



Марти Каган, Ли Хикман, Кристиан  
Идиоди, Крис Джонс, Джон Мур  
**Бизнес-трансформация**

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



Александр Баженов  
**Бизнес в долгую**

Путеводитель для тех, кто стремится создать успешный бизнес, ориентированный на долгосрочную перспективу, а не на мгновенную прибыль. Автор делится секретами построения устойчивого бизнеса, основанного на постоянном развитии, терпении и приверженности высоким стандартам. Читатели узнают, почему важно фокусироваться на стратегическом мышлении, планировать далеко вперед и вкладываться в создание прочной основы своего дела. Ключ к успеху заключается в ежедневном улучшении процессов, внимательном отношении к деталям и готовности преодолевать трудности ради высоких целей.



Виталий Малышев  
**Корова жуёт дважды**

Это практическое руководство по продажам, управлению и лидерству, основанное на методе 4Э: Эмоции, Экспертность, Экологичность, Эксклюзивность. Автор предлагает не изобретать новые подходы, а «пережевывать» классические методы, адаптируя их к реалиям через личный опыт, ошибки и победы. Вы узнаете, как превращать стандартные сделки в уникальные, выявлять скрытые потребности клиентов, создавать доверительные отношения и оставаться на шаг впереди конкурентов.



Игорь Манн, Ольга Осипова  
**HR+маркетинг**

HR и маркетинг – две стороны одной медали. Успех компании строится на умении привлекать лучших, вовлекать их в общее дело и удерживать надолго. Но классических методов работы с персоналом уже недостаточно. Секрет в том, чтобы смотреть на сотрудников и кандидатов как на самых ценных клиентов, и применять к ним проверенные маркетинговые стратегии.



Михай Чиксентмихайи  
**Креативность**

Эта книга – результат тридцатилетних исследований, посвященных жизни и работе творческих людей, попытка приподнять завесу над загадочным процессом, благодаря которому у человека зарождаются новая идея и новая мысль. Для понимания природы креативности недостаточно обращаться лишь к тем людям, которые сумели реализовать свое творческое начало. Как звук падающего дерева в лесу не слышен, если некому его услышать, так и творческая мысль умирает, если некому ее воспринять и применить на деле.



Андрей Сизов  
**Уголь в геополитической  
системе координат**

Книга об истории великих империй, которые возникали на месторождениях угля. Автор рассказывает, как доступ к дешевой энергии определил взлет Великобритании, как борьба за уголь и сталь толкнула Европу к Первой мировой войне и почему отставание в освоении угольных бассейнов стало ахиллесовой пятой Российской империи. В наше время топливно-энергетический комплекс вновь оказался на передовой геополитического противостояния. Уголь, как и столетия назад, остается мощным инструментом в большой игре держав.



Александр Иванов, Олег Сальманов  
**От абака до ChatGPT**

Книга о том, как мечтатели, инженеры, биржевые хакеры, криптографы и предприниматели шаг за шагом создавали цифровой мир. Это не сухая хроника, а история дерзких решений и ошибок. Как идеи и устройства перескакивают через эпохи – от жаккардового станка к программированию, от оптического телеграфа к инсайду, от почтовых каталогов к e-commerce – и почему эти мостики до сих пор работают.



Альберт Тютин  
**Взлом продаж**

Эта книга – концентрат прикладных техник для продаж. Вы получите готовую инструкцию, основанную на нейробиологии и реинжиниринге процессов, которая позволяет стажерам продавать с первого дня, а опытным продавцамкратно увеличивать чеки даже на текущем трафике. Автор учит управлять ценовыми ожиданиями и трансформировать ограничивающие убеждения в новые возможности.

# 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

# Я ВИЖУ РЕЗУЛЬТАТ!

ОФТАЛЬМОЛОГИЯ ЭКСПЕРТНОГО УРОВНЯ

VisOD= 1.0  
VisOS= 1.0

«ТОНУС АМАРИС»



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

ООО «Тонус АМАРИС». ОГРН 1105260000471. Г. Нижний Новгород, ул. Белинского, д. 38. Лицензия N A041-01164-52/00553814 от 27.11.2014 г. Реклама. Фото: банк изображений Magnific.  
ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ.