Дорогие читатели!

С выходом первого номера Extra Бизнес для нас началась большая и очень увлекательная история. Журнал стремительно расширяет границы своего присутствия, знакомит нас с удивительными людьми и, судя по вашим откликам, все больше завоевывает ваши сердца. За несколько месяцев вокруг Extra Бизнес сложилось сообщество предпринимателей и руководителей компаний из различных сфер экономики. В нашем диалоге появились постоянные собеседники и новые голоса.



Второй номер стал поводом для новых знакомств и новых историй – от людей, которые сегодня влияют на бизнес в нашей стране, принимают решения, создают компании, развивают целые отрасли и не боятся менять привычные правила.

Нам хотелось, чтобы в этом номере было меньше разговоров о том, каким когда-нибудь станет бизнес, и больше – о том, что происходит с ним прямо сейчас. И, пожалуй, невозможно было говорить об этом, не затронув тему искусственного интеллекта.

Еще совсем недавно мы рассуждали о нем как о технологии будущего, но ИИ уже проник практически во все сферы – от железных дорог и частной авиации до недвижимости, туризма и даже искусства.

Но за любым алгоритмом, инновацией или цифровой трансформацией все равно стоит человек. Готовя этот номер, мы провели много интересных встреч и бесед, одно из интервью состоялось на борту бизнес-джета, и это вполне отражает позицию Extra Бизнес. Нам интересно не просто рассказывать о бизнесе, наблюдая со стороны. Нам хочется оказываться там, где он происходит, встречаться с людьми лично и пытаться понять не только, что они делают, но и почему.

Мы благодарим всех, кто поддержал наш первый номер и помог состояться второму. Ваше доверие помогает журналу выходить и расти. Спасибо, что выбираете Extra Бизнес.

С уважением и верой в наше дело,

Мария Катасонова,
основатель и главный редактор журнала «Extra Бизнес»

СОДЕРЖАНИЕ

04 Растем вместе с бизнесом
О миссии Евразийского экономического союза, барьерах для инвестиций, Карте индустриализации и цифровой платформе «ЕАЭС.Бизнес».

10 Билет в будущее
Как РЖД строит новую реальность – от внедрения ИИ и беспилотных поездов до формирования цифровой логистики и сервисов, которые делают путешествие комфортнее.

16 Наша сила – в компетенциях
Как отраслевое объединение помогает российским предпринимателям преодолевать барьеры, выходить на международные рынки и привлекать инвестиции в эпоху цифровой трансформации.

22 5 идей транспорта будущего
Представьте себе мир, в котором трамваи парят над рельсами, такси летают над пробками, а поезда на магнитной подушке обгоняют самолеты.



24 Небо без расписания
Как изменилась экономика перелетов, почему персональный сервис все чаще дополняют цифровые технологии и каким может стать заказ частного самолета в ближайшем будущем.

32 О дизайне на языке корабля
Архитектор корабля – кто это? Что на судне первично – форма или функция? Импортозамещение – это ограничение или вызов?



38 Он стал еще дороже
Название «Таймыр» происходит от слова «тамура», что означает «ценный», «богатый» или «дорогой».



42 Работайте, деньги!
Инвестиции – это не изобретение биржевых брокеров или венчурных капиталистов. Их история началась задолго до появления первых акций и облигаций.

48 Рынок на распутье
Объем инвестиций в коммерческую недвижимость Петербурга сокращается, застройщики массово переключаются на продажу офисов, а склады бьют рекорды ввода при падающем спросе.

54 Арендатор как партнер
В петербургских бизнес-центрах ICON работает больше сотни компаний – от IT-гигантов и банков до нефтяников и логистов. И все они хотят разного.

58 ИИстина где-то рядом
Как искусственный интеллект меняет наш мир и что ждет нас дальше.

62 Пора учиться «разговаривать» с ИИ
Как технологии превращаются в бизнес-решение, почему компании покупают результат, а не софт, и какие профессии в продажах исчезнут через пять лет.

66 Топ-5 книг об ИИ для бизнеса
Искусственный интеллект перестал быть лабораторной диковинкой и превратился в рабочий инструмент.

68 Фракционный лидер: экономия или иллюзия таковой?
Приглашенный руководитель на неполную ставку может оказаться дороже, чем кажется.

74 Искусство быть первым
Секреты производства мебели, феномен итальянского лидерства и критерии выбора действительно уникальных вещей – в экспертном материале.

80 Честный поиск, живой контакт
В бизнесе особенно важно иметь стратегию, видеть цель и не распыляться; тем не менее ИИ, который умеет фокусироваться на задаче лучше, чем живой человек, в обозримом будущем не сможет заменить турагентов.

86 Что вырастает из тумана
Отчетливо рассмотреть, что именно происходит в отрасли, с какими вызовами она сталкивается и куда движется, не так просто, но профильное мероприятие в Петербурге позволяет это сделать.



90 Свидетели эпохи
Как транспорт первых лиц становится историей, доступной каждому, и почему музей на ВДНХ превратился в точку притяжения для всей страны.



95 Главные герои дорог
24 октября 2026 года профессиональное сообщество и власть встретятся на одной площадке, чтобы обсудить будущее отрасли и признать главных героев дорог.

98 Культура как актив
Почему же бизнес все чаще инвестирует в искусство?

102 От Рембрандта до промпта
«Новая Голландия» успешно сменила холст и масло на пиксели: работы, созданные на стыке человеческой мысли и машинного алгоритма, вызывают у публики самый живой интерес.

106 Благотворительность в повседневной экономике
Фонд «Подари жизнь» подводит итоги своей двадцатилетней истории. За это время изменилось многое.

Учредитель/Издатель:
ИП Катасонова М.А.

Главный редактор:
Мария Катасонова

Шеф-редактор:
Елена Логунова

Дизайн, верстка:
Александр Гришин

Корректор:
Игорь Чичинов

Отдел рекламы:
Елизавета Катасонова

EXTRA BUSINESS
Межотраслевой журнал

Адрес редакции:

196084
г. Санкт-Петербург,
Измайловский б-р, д.1,
к.2, оф.А3027

Информация о журнале:
№ **2, 2026** год

Подписано в печать 5.10.2026.

Журнал Extra Бизнес зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77–89749 от 15.07.2025

Тематика и специализация: информационно-развлекательная, реклама в соответствии с законодательством РФ о рекламе.

За содержание рекламных материалов редакция ответственности не несет. При цитировании материалов ссылка на журнал обязательна.

МНЕНИЕ РЕДАКЦИИ МОЖЕТ НЕ СОВПАДАТЬ С МНЕНИЕМ АВТОРОВ.

Свободная цена.



Растем ВМЕСТЕ С БИЗНЕСОМ

Президент Евразийской Ассоциации Бизнеса (ЕАБ) *Максим Чистяков* рассказал нашему журналу о миссии Евразийского экономического союза, барьерах для инвестиций, Карте индустриализации и цифровой платформе «ЕАЭС.Бизнес».

Источник фото: Пресс-служба ЕАБ

Источник фото: Пресс-служба ЕАБ

Максим Чистяков:

«ЕАЭС – это экосистема, которая растет вместе с бизнесом»

Максим Александрович, как вы формулируете миссию ЕАЭС сегодня? Это площадка для диалога, инструмент лоббирования, сервисная структура для компаний-членов или все это вместе?

ЕАЭС – это полноценное интеграционное объединение, во многом сопоставимое с Европейским союзом, но с принципиальным отличием: наш союз имеет экономический, а не политический вектор. В его основе – свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, единая таможенная территория и единые правила внешней торговли. Сегодня формируются общие рынки – газовый, электроэнергетический.

Регулирующий орган – Евразийская экономическая комиссия – это наднациональный регулятор, принимающий нормативные акты в сферах таможни, торговли, транспорта, услуг и инвестиций. По сути, это правительство пяти стран, работающее на основе консенсуса.

Что касается «инструмента лоббирования» – я бы так не формулировал. Для этого существуют такие организации, как наша Ассоциация. ЕАБ создавалась как помощник регулятору, и наша задача – работа с бизнесом «на земле». ЕЭК же – это площадка для диалога между властью и бизнесом, где в рамках Коллегии, Советов, профильных комитетов решается множество вопросов, затрагивающих интересы компаний всех пяти стран.

Если формулировать коротко: ЕАЭС – это не просто рынок. Это экосистема, где регулятор, бизнес и институты развития работают в одной связке. Диалог рождает решения, решения превращаются в сервисы, сервисы дают прибыль. ЕАБ в этой цепочке – не наблюдатель, участник.

По данным ЕАБР (Евразийский банк развития), накопленные взаимные ПИИ (Прямые иностранные инвестиции) внутри региона превысили 48 млрд долларов, а со странами Азии достигли 176 млрд Какие барьеры сегодня мешают этим потокам расти быстрее?

Главный барьер – регуляторика. Да, у нас есть Договор о ЕАЭС и общие правила, но сохраняется большой перечень изъятий, а национальные законодательства в разных сферах еще не приведены к общему знаменателю. Каждая страна трактует нормы по-своему. Унификация идет, но это долгий процесс: внесение изменений в тот или иной нормативно-правовой акт ЕАЭС требует согласования всех пяти стран.

При этом я бы не сказал, будто что-то мешает привлечению прямых иностранных инвестиций. Мы активно работаем с иностранными инвесторами, заинтересованы во вложениях как в проекты на территории Союза, так и за его пределами. Вопрос скорее в скорости гармонизации и в том, чтобы инвестор видел прозрачные, предсказуемые правила.

Кстати, структура инвестиций меняется на глазах. Объем накопленных взаимных инвестиций в регионе достиг 48,4 млрд долларов на конец первого полугодия 2025 года. Доля частных компаний выросла до 72 %, а доля компаний с госучастием сократилась до 23 %. Сырьевой сектор сохраняет крупнейшую долю, но его значимость снижается. Электроэнергетика за десятилетие выросла почти в десять раз. Это уже не «сырьевая игла», а реальная кооперация.

ЕЭК готовит Карту индустриализации, которая включает 178 проектов на сумму 194,5 млрд долларов. Насколько такая карта реально помогает инвестору?

Карта – это правильный инструмент. В проект включены 178 крупных инвестиционных проектов на сумму 194,5 млрд долларов в 18 отраслях, а также 555 технологических направлений по 29 отраслям промышленности. Она снимает главную боль инвестора – незнание. Раньше поиск проекта был похож на археологические раскопки. Теперь это навигатор: вот страна, вот отрасль, вот площадка, вот преференции. Экономия – месяцы переговоров.

Но я бы обратил внимание на другое. В рамках ЕАЭС утверждены механизмы финансовой поддержки промышленной кооперации, и главная сложность – не собрать проекты, а собрать участников.

Вот конкретный пример. Муромский стрелочный завод реализует проект стоимостью 1,3 млрд рублей – выпуск стрелочной продукции для высокоскоростных и грузонапряженных магистралей. Благодаря субсидии ЕЭК при ключевой ставке 21 % проект получил льготную ставку 4,2 % и снизил затраты до 155,4 млн рублей. Второй проект – «Казрост Инжиниринг» из Казахстана: локализация производства кабин для комбайнов совместно с партнерами из России и Беларуси. Субсидия ЕЭК позволила снизить ставки по кредитам в шесть раз. Это не абстракция – это работающая экономика.

Я считаю, что механизмы стоит расширить. Например, сделать формат «2+1» – два государства-члена и одно государство-наблюдатель. Это увеличит круг участников и ускорит запуск проектов. Путь от идеи до финансирования выглядит так: бизнес представляет презентацию и бизнес-план, мы анализируем, отбираем проекты, которые могут быть интересны частным инвесторам или подходят под механизмы поддержки. Затем упаковываем проект и выбираем формат сопровождения.

Где искать финансирование для компании из ЕАЭС, которая хочет реализовать совместный проект в двух и более странах Союза?

В рамках Союза уже давно работают механизмы финансовой поддержки промышленной кооперации. Правила четко утверждены, механизм предусматривает 100 % погашение ключевой ставки центрального банка страны-участницы. На заседании Высшего Евразийского экономического совета 29 мая 2026 года принято решение распространить этот механизм и на агропромышленный комплекс.

Это наиболее реалистичный путь. Институты развития, банки, частные фонды – все это работает, но именно механизмы кооперации созданы специально под такие задачи.

Что важно: механизм уже показывает эффект. По одобренным проектам планируется создать около 2 тысяч новых рабочих мест, а дополнительные налоговые поступления в бюджеты стран ЕАЭС оцениваются в 3,7 млрд рублей за пять лет.

Что означает «сопровождение инвестпроектов» на практике?

«Сопровождение» – это не должность, а функция. ЕЭК как регулятор не сопровождает проекты – он разрабатывает механизмы, принимает нормативные акты. Задача сопровождать, отбирать и представлять проекты на рассмотрение регулятора – это работа таких организаций, как наша Ассоциация.

На каком этапе проекты останавливаются?

Чаще всего – на самом раннем. К нам приходит много «нарисованных» проектов: начинаешь общаться с инициаторами, а у компании нет оборотных средств, возникает масса вопросов. Но есть и интересные стартапы – в сфере цифры, например, – которые могли бы быть интересны венчурным фондам.

Здесь важна честность: мы не можем «протолкнуть» слабый проект. Но мы можем помочь сильному проекту найти правильную дорогу. Наша роль – подсказать, как упаковать, куда идти, с кем говорить. Это не просто помощь – это ускорение.

Приток капитала из стран Азии в Евразийский регион за 2024–2025 годы составил 20 млрд долларов, почти половину обеспечили страны Залива. Какие отрасли сегодня наиболее привлекательны для иностранного инвестора?



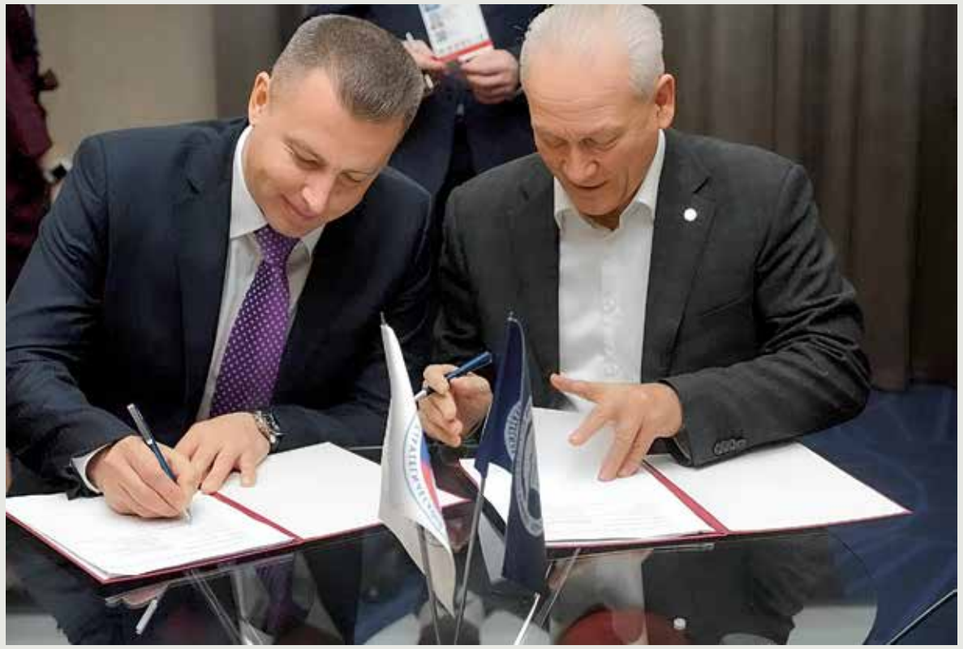
Источник фото: Пресс-служба ЕАБ

Электроэнергетика – за полтора года на этот сектор пришлось более половины всего прироста привлеченных инвестиций. Причем страны Залива инвестировали в электроэнергетику около 5 млрд долларов и по накопленному объему впервые опередили Китай. Агропром – продовольственная безопасность для Залива – это не абстракция, а государственный приоритет. Логистика – коридор «Север – Юг», хабы. Цифра – IT, финтех, электронная торговля.

Источник фото: magnific.com



Евразийская Ассоциация Бизнеса – некоммерческая организация, содействующая развитию евразийской экономической интеграции и укреплению деловых связей на пространстве ЕАЭС.



Источник фото: Пресс-служба ЕАБ



Источник фото: magnific.com

Нашим компаниям мешают три вещи. Первое – незнание. Многие компании просто не понимают, как работать на этих рынках. Второе – культурный барьер. Личные контакты решают всё. Третье – санкции. Да, они есть. Но это не стена. Азиатские партнеры готовы работать. Нужно найти формат.

ЕАБ это делает. Бизнес-миссии, форумы, выставки, прямые контакты – это не мероприятия ради мероприятий, а точки встречи, где предприниматели из разных стран могут наладить прямые связи и найти партнеров.

Мы знаем, что вы работаете над цифровым инструментом для предпринимателей. Что будет представлять собой цифровая платформа «ЕАЭС. Бизнес»?

Это не маркетплейс и не база данных. Это экосистема. Единая точка входа для предпринимателя на пространстве ЕАЭС. Главная задача – убрать транзакционные издержки при поиске партнера. Сегодня компания из Беларуси ищет поставщика в Казахстане месяцами. Завтра это займет часы.

Внутри платформы реестр верифицированных компаний – с цифровым профилем, историей, рейтингом. База инвестпроектов – связанная с Картой индустриализации. Поиск партнеров – по отраслям, регионам, типу сотрудничества. Инструменты для сделок – шаблоны контрактов, логистика, доступ к финансированию. Ключевыми возможностями платформы могут стать интеллектуальная система поиска партнеров, инструменты управления цепочками создания стоимости, цифровые паспорта продукции и ИИ-ассистент для аналитики и регуляторной навигации.

Но главное – не технологии. Главное – доверие. Поэтому мы закладываем верификацию, рейтинги, отзывы. Мы не создаем «еще одну соцсеть». Мы создаем рабочий инструмент. ЕАБ готова координировать рабочую группу с ЕЭК и странами Союза.

Если хотите метафору – это бизнес-навигатор для Евразии. Не просто карта, а маршрут с точками входа, партнерами и финансированием.

При всех цифровых инструментах инвестиции остаются делом личных контактов и доверия. Насколько технологии способны заменить человеческое посредничество?

Честный ответ: никогда не заменят. Могут усилить, ускорить, сделать прозрачнее. Но не заменить.

Где технологии блестящи? Первичный скрининг – базы, рейтинги, верификация. Документооборот – шаблоны, электронные подписи, автопроверки. Мониторинг – тренды, риски, возможности. Всё это экономит время.

Где технологии бессильны? Доверие. Оно иррационально. Строится на личном контакте, на «химии», на совместно пережитом. Никакой алгоритм это не создаст. Разрешение нестандартных ситуаций – когда проект ломается, нужен человек, который возьмет на себя ответственность. Создание связей. Бизнес – это социальная сеть. Технологии показывают, кто с кем связан. Но не создают саму связь.

Моя философия: технологии – инфраструктура, люди – драйвер. Платформа «ЕАЭС.Бизнес» должна дополнять, а не заменять. Поэтому ЕАБ делает ставку на офлайн. Цифра – для эффективности. Человек – для доверия. Я часто говорю: алгоритм может найти партнера, но рукопожатие все равно остается за людьми.

Ваш прогноз: что изменится в инвестиционном ландшафте ЕАЭС в ближайшие 3–5 лет?

Прогнозировать – дело неблагодарное, но поделюсь видением.

Интеграция в реальном секторе ускорится. Карта индустриализации и механизмы кооперационного финансирования начнут давать плоды, пойдет волна совместных проектов в машиностроении, химии, АПК. К концу 2026 года ожидается



Источник фото: Пресс-служба ЕАБ

одобрение порядка 20 кооперационных проектов.

Капитал будет смещаться в сторону Азии. Инвестиции из Залива и АСЕАН станут стратегическими, направленными на совместные предприятия и технологические альянсы. Цифровизация превратится в самостоятельную отрасль: IT, финтех, кибербезопасность привлекут значительные вложения. Готовится план сотрудничества в области искусственного интеллекта на 2026–2030 годы. Платформа «ЕАЭС.Бизнес» может стать катализатором этой экосистемы. «Зеленая» повестка из моды превращается в необходимость.

Точки роста на ближайшие годы: промышленная робототехника, АПК, логистика, цифровые технологии, фармацевтика. Традиционная добыча сохранится, но маржинальность падает, а требования к экологии растут. Отрасли с низкой добавленной стоимостью, такие как текстиль и простая сборка, проигрывают конкуренции с Азией.

Главный тренд – переход от интеграции ради свободной торговли к интеграции ради совместного технологического развития. Через 3–5 лет мы увидим другой инвестиционный ландшафт.



Билет в будущее

Железная дорога меняется на глазах: поезда учатся принимать решения, роботы берут на себя рутинные и опасные операции, цифровые платформы соединяют участников перевозки в единую систему, а пассажир получает не просто билет, а комплексный цифровой сервис. Технологии перестают быть отдельными проектами и начинают менять саму логику транспортного бизнеса.

Заместитель генерального директора ОАО «РЖД» ***Евгений Чаркин*** рассказал нашему журналу о том, как РЖД строит новую реальность – от внедрения ИИ и беспилотных поездов до формирования цифровой логистики и сервисов, которые делают путешествие комфортнее.

Евгений Игоревич, в одном из подкастов вы назвали ИИ инструментом для «ребрендинга старых технологий». Как вы пришли к такому пониманию?

В ходе цифровой трансформации «Российских железных дорог» мы увидели, что во многих системах компании за десятилетия накоплены массивы ценной информации, выстроены и хорошо отлажены бизнес-процессы. Переносить их в новые системы – дорого, сложно, рискованно. И не всегда нужно. Гораздо практичнее – встроить в существующие системы новые технологические решения на базе искусственного интеллекта, больших данных и аналитики. Это не просто позволяет расширить функциональность систем, но и повышает эффективность процессов, дает возможность создавать новые сервисы, сценарии работы и опыт для клиента или сотрудника.

Технологически существующая система начинает восприниматься по-новому – происходит своего рода ребрендинг технологии. Повышается качество и востребованность системы. Но отмечу: ИИ не способен автоматически исправить некачественные данные или плохо выстроенные процессы. Это – задача человека. Поэтому модернизация должна начинаться с оценки того, какие системы действительно целесообразно развивать с помощью ИИ, или сначала требуется провести реинжиниринг и замену зарубежного программного обеспечения.

Что важнее в цифровой трансформации РЖД – создание принципиально новых решений или «оцифровка» и модернизация существующих процессов?

В цифровой трансформации важнее всего получить тот результат, на который рассчитываешь.

Если технология дает эффект через рост доходов или оптимизацию затрат, мы не считаем ее устаревшей. Мы стремимся ее сохранить и там, где это целесообразно, сделать интеллектуальнее и удобнее.

Если архитектура решения уже не отвечает требованиям времени, модель ее работы рассчитана на другую экономику, скорость решений и объемы данных, – уже необходима разработка чего-то нового.

Отдельный вызов – импортозамещение. Многие зарубежные системы в новых условиях можно рассматривать как устаревшие. Например, западные ERP-системы корпоративного уровня сейчас требуют замены. Вместе с другими крупными компаниями в рамках созданного Национального центра компетенций по информационным системам управления холдингом (АНО «НЦК ИСУ») мы формируем архитектуру и методологию ядра будущей системы управления холдингом.

Кстати, работа по импортозамещению дает нам возможность создать новое поколение производственных систем, превосходящее западные аналоги по функциональности и другим характеристикам. И мы используем эти возможности. Например, система для бронирования билетов и управления пассажирскими перевозками «Экспресс» нового поколения внедряется не только на российских железных дорогах, но и у наших коллег из дружественных стран.

Иными словами, для РЖД цифровая трансформация – это сочетание новых решений, глубокой модернизации действующих процессов и сохранения того, что эффективно работает.

◀ На фото: Е.И. Чаркин.
Автор фото: Виктор Чернышов.



На фото: Е. И. Чаркин с заместителем председателя Правительства РФ Д. Ю. Григоренко на официальном обходе выставки ЦИПР–2026.

Автор фото: Александр Хаммельн.

Сегодня в РЖД действует порядка 40 систем с использованием ИИ. В каких направлениях чаще всего применяется искусственный интеллект? Приведите примеры интересных проектов.

Технологии искусственного интеллекта на железных дорогах становятся все более привычными. В РЖД активно применяются сверточные нейронные сети, классическое машинное обучение, большие языковые модели и технологии поддержки принятия решений.

Один из ярких примеров проекта с компьютерным зрением – беспилотный поезд «Ласточка», который прошел по МЦК уже более 200 тыс. км. В нем реализован третий уровень автоматизации (в международной классификации – GoA3): поезд самостоятельно контролирует обстановку и принимает решения для безопасного движения, при этом машинист пока остается в салоне. Сейчас мы тестируем полностью беспилотные поезда, в которых реализован наивысший – четвертый уровень автоматизации. Они работают без машиниста в кабине.

РЖД внедряют в свои системы не только компьютерное зрение, но и слух. Тестируется система, которая по акустическому резонансу выявляет отклонения в состоянии узлов колесных пар грузовых вагонов. Технология позволит повысить качество их ремонта, снизить риск человеческой ошибки.

В холдинге тестируются корпоративные ИИ-сервисы для решения повседневных задач: расшифровки итогов встреч, подготовки текстов и анализа документов, поиска информации в регламентах, нормативах и инструкциях РЖД.

В производственных процессах РЖД ИИ также задействован, он помогает формировать графики движения грузовых поездов, прогнозировать объемы перевозок грузов, диагностировать состояние инфраструктуры и подвижного состава, планировать работу локомотивных бригад.

Как измерить эффективность ИИ, если единой методики пока нет, и как РЖД подходят к этому вопросу?

Каждый проект, который реализуется в РЖД, направлен на получение эффектов – например, на снижение расходов, повышение производительности труда, рост доходов. По этим же критериям оцениваются проекты с ИИ.

Показательный пример – интеллектуальный коммерческий осмотр вагонов. Если раньше осмотр состава занимал до 45 минут, то теперь вагоны проверяются без остановки поезда на скорости 60–70 км/ч. Технология повышает точность осмотра и исключает риск человеческой ошибки. Первый этап внедрения технологии на 33-ти пунктах коммерческого осмотра окупил затраты вдвое.

Наибольший эффект дают комплексные проекты. На сортировочной станции Челябинск-Главный внедрена Цифровая железнодорожная станция, в которой используются технологии ИИ, роботизации и автоматизации.

Реализацию проекта мы начали с испытаний рекомендательного сервиса для маневрового диспетчера. Тесты показали, что время простоя транзитного вагона может снизиться на 20 %. А это позволит повысить провозную и пропускную способность железных дорог.

Сейчас ИИ на станции управляет сортировкой, погрузкой, разгрузкой вагонов, контролирует состояние маневровых локомотивов, мониторит инфраструктуру. Более десятка роботов расцепляют вагоны, проверяют тормоза и пути, чистят снег. Все эти разработки – отечественные. Они позволяют существенно сократить нахождение человека в опасных зонах.

Повышение уровня безопасности перевозок – один из главных эффектов внедрения технологий ИИ на железной дороге. Например, компьютерное зрение раньше человека обнаруживает препятствия на путях, опасные ситуации, поэтому используется в системах помощи машинисту.

Во многих бизнес-процессах компании технологии ИИ снижают нагрузку на работников. ИИ берет на себя трудоемкие рутинные задачи, повышает производительность труда, ускоряет производственные процессы.

Как с цифровыми сервисами меняется подход к пассажиру – от простой перевозки к созданию «впечатлений» и персонализированных предложений?

Именно так. Пассажир покупает не просто билет для поездки из точки А в точку Б, а комфортное путешествие и впечатления от него.

Например, нашему пассажиру уже не нужно самостоятельно собирать поездку на разных сайтах. Мы объединили более 5 тысяч перевозчиков и поставщиков сервисов на одной платформе. Система может построить единый маршрут с использованием поездов, самолетов, автобусов и водного транспорта, а билеты оформить одним заказом. Сервис доступен на официальном сайте РЖД и в приложении «ПроТранспорт». Дополнительно можно подобрать отель в пункте назначения. Туристический портал «РЖД Плюс» предлагает около 360 тысяч вариантов размещения в России и других странах, а также туры, санатории, дома отдыха, детские лагеря и билеты на мероприятия.

Источник фото: Пресс-служба ОАО «РЖД».





На фото: Робот-расцепщик вагонов (работает на Цифровой железнодорожной станции).
Автор фото: Александр Хаммельн.

Наши цифровые сервисы помогают решать другие задачи пассажира. «Лист ожидания» автоматически мониторит появление билетов в продаже. Он помог пассажирам приобрести уже более 2,5 млн билетов и решил проблему их перекупки. Благодаря сервису «Профиль питомца» стало удобно оформлять перевозку питомца в поезде, а другие пассажиры видят заранее на схеме вагона, что рядом поедет пушистый сосед, и могут учитывать особенности такой поездки.

Чтобы купить льготный билет на поезд, уже не нужно идти в кассу. Такой билет можно оформить онлайн после проверки системой права на льготу.

Очень удобно бизнес-путешественникам оформлять командировки, покупать билеты, бронировать отели, формировать отчетность онлайн и на одном ресурсе. Эту возможность предоставляет наш сервис «По делам».

Уже сейчас на начальных станциях пяти маршрутов можно сесть на поезд по биометрии. Если вы зарегистрировали ваши биометрические данные и дали согласие РЖД на их использование при посадке, то войти в вагон вы можете без предъявления паспорта. В ближайшие два-три года сервис станет доступным почти на всех направлениях поездов дальнего следования.

Мы и дальше будем развивать цифровые сервисы, которые «понимают» потребности клиента и помогают с организацией путешествия – от выбора удобного маршрута и дополнительных услуг до самой поездки.

Какую роль компания играет в формировании цифрового ландшафта всей транспортной отрасли?

Российские железные дороги на всем протяжении их истории – а им 189 лет – были в числе самых инновационных отраслей. И сейчас РЖД – пилотный полигон для нового поколения технологий.

Мы развиваем высокоскоростное сообщение, беспилотные и цифровые решения, квантовые коммуникации, участвуем в создании международного стандарта связи, системы управления ресурсами крупных предприятий, Национальной цифровой транспортно-логистической платформы – НЦТЛП. Платформа объединит существующие в транспортной отрасли ИТ-решения. За счет этого перевозки станут проще, прозрачнее, дешевле.

Наряду с ГК «Росатом» и компанией «1С» ОАО «РЖД» выступило учредителем ООО «ЦТЛП Лотус», которое создает НЦТЛП. В этот проект РЖД могут привнести свою экспертизу и решения, необходимые для формирования единой цифровой цепочки перевозки.

У РЖД накоплен большой опыт цифровизации логистики. Сейчас более 92 % взаимодействий с грузоотправителями происходит в электронном виде. Наши системы позволяют в реальном времени отслеживать груз, а их интеграция с данными других перевозчиков и государственных платформ формирует основу единой цифровой цепочки перевозки.

Мы также развиваем трансграничный электронный документооборот, в том числе с Китаем, имеем большой опыт работы со значительными объемами данных. Теперь этот опыт важно масштабировать на весь транспортно-логистический рынок и использовать при создании платформы, объединяющей участников отрасли.

В поездах высокоскоростных магистралей воплотятся новейшие технические решения, включая широкополосный интернет через низкоорбитальную спутниковую связь. Каким вы видите технологический облик железных дорог через 5–10 лет?

В ближайшие 10 лет облик российских железных дорог и других видов транспорта будет определяться развитием беспилотных систем, робототехники, высокоскоростной связи, квантовых коммуникаций, ИИ, интернета вещей, цифровых двойников. Эти технологии позволят переключиться с автоматизации отдельных операций на работу единой интеллектуальной, предиктивной системы.

Поезд сможет самостоятельно воспринимать обстановку, взаимодействовать с инфраструктурой, а инфраструктура – контролировать собственное состояние и прогнозировать неисправности. Управление будет смещаться от реакции на события к их прогнозированию и предотвращению благодаря технологиям ИИ и цифровых двойников. Интернет вещей и высокоскоростные сети обеспечат постоянный обмен данными между подвижным составом, инфраструктурой, грузом и всеми участниками перевозочного процесса. То есть в режиме реального времени можно будет контролировать состояние груза, маршрут, сроки доставки.

Активное внедрение высокоскоростного интернета на вокзалах и на борту пассажирского поезда превратит их в постоянно подключенную цифровую среду. Это даст еще больше возможностей для развития персонализированных сервисов, мультимедийного контента, навигации, электронной коммерции, цифрового сопровождения поездки, удаленного взаимодействия с сервисами вокзала и города. В перспективе сам поезд станет частью цифровой экосистемы мегаполиса и транспортной системы, а не просто средством перемещения.

Через 10 лет железная дорога станет единой цифровой системой, в которой физические объекты, люди и цифровые сервисы будут работать в общем информационном контуре. Это создаст основу для нового уровня безопасности, надежности, производительности и клиентоцентричности.



На фото: Е.И. Чаркин.
Автор фото: Алексей Антонов.



Источник фото: Пресс-служба Ассоциации «Мост»

Алексей Мостовщиков,

Президент МАПП «МОСТ» и генеральный директор АНО «Агентство Цифрового Развития» рассказал нашему журналу о том, как отраслевое объединение помогает российским предпринимателям преодолевать барьеры, выходить на международные рынки и привлекать инвестиции в эпоху цифровой трансформации.

Наша сила – в компетенциях

Источник фото: magnific.com

Мы поддерживаем проекты, которые уже развиваются в рамках существующего бизнеса и частично профинансированы самими компаниями. Главный фильтр – рекомендации членов Ассоциации. На их основе мы принимаем решение о сотрудничестве.

Алексей, как бы вы сформулировали уникальную ценность Ассоциации «Мост» для предприятий сегодня? В чем ее отличие от других отраслевых объединений?

Уникальность «Моста» заключается в том, что мы объединяем проверенных предпринимателей. Основой для работы стали уже имевшиеся взаимодействия – бизнес-проекты, общественные инициативы, государственно-частное партнерство. Эти контакты стали прочным фундаментом для взаимодействия в бизнесе и общественно-политической деятельности.

Наша сила – в компетенциях. У Ассоциации мощный пул экспертов в цифровой, промышленной и инвестиционной сферах. Это юристы, предприниматели и общественные деятели, которые участвуют в разработке законопроектов для Госдумы и Совета Федерации. Но главное, конечно, – это сами предприятия. Важный проект «Бизнес-кооперация» позволяет членам Ассоциации оказывать друг другу услуги, поставлять товары и оборудование, поддерживая бизнес изнутри. У нас регулярно размещают запросы – от личных и деловых до обращения к государству. Помогаем даже с устройством в школы, детские сады или спортивные секции. И, конечно, активно работаем с запросами по кредитованию и инвестициям.

Можете привести пример, когда участие в Ассоциации реально ускорило выход компании на новый рынок или помогло привлечь финансирование?

Один из членов Ассоциации привлек 90 миллионов рублей на развитие цифровой платформы – это были и инвестиционные средства, и субсидии фондов развития. Благодаря «Мосту» предприятия выходят на зарубежные рынки. Например, наши IT-компании успешно работают в Турции, Армении и ОАЭ. Сейчас прорабатываем выход на рынки Кувейта и Саудовской Аравии.

А какие инструменты привлечения инвестиций в промышленные проекты вы считаете наиболее эффективными сегодня?

Активно работает Фонд развития промышленности с программами субсидирования кредитных ставок. Для малых технологических компаний действует программа, где ключевая ставка снижается на размер ставки рефинансирования. Недавно один член Ассоциации – производитель компьютерного оборудования – получил 50 миллионов рублей по льготной ставке, что дало мощный импульс его развитию. Также мы активно работаем с частными инвестиционными фондами: они заинтересованы в промышленности, потому что за проектами стоят реальные активы. У «Моста» заключены соглашения с ключевыми игроками этого рынка.

Есть ли у вас собственный фильтр для проектов? По каким критериям вы берете их на сопровождение?

Мы поддерживаем проекты, которые уже развиваются в рамках



Источник фото:
Пресс-служба
Ассоциации «Мост»

существующего бизнеса и частично профинансированы самими компаниями. Главный фильтр – рекомендации членов Ассоциации. На их основе мы принимаем решение о сотрудничестве.

Какие рынки сегодня наиболее перспективны для российских предпринимателей?

Это, безусловно, азиатские рынки: Китай, Малайзия. Очень перспективен Ближний Восток – Саудовская Аравия, Кувейт, ОАЭ. Также стоит присмотреться к странам Латинской Америки.

Какие барьеры чаще всего мешают выходу на международные рынки?

Самый очевидный – языковой, хотя ИИ уже помогает его преодолевать. Сложности вызывает местное законодательство, а нанимать зарубежных юристов дорого. Менталитет и необходимость адаптировать продукт под новый рынок тоже требуют средств. Наконец, многое решают связи и доверие, а бюрократические процессы замедляют работу. К этому добавляются сложности с международными платежами и кадровый дефицит.

Как Ассоциация помогает компаниям преодолевать эти барьеры?

Мы оказываем информационную поддержку. У нас есть компании, которые уже вышли на зарубежные рынки, и они делятся опытом. Часто одна компания «заходит» в страну и затем «подтягивает» других членов Ассоциации – это один из самых эффективных инструментов. Мы также наладили взаимодействие с Российским экспортным центром и Московским экспортным центром: даем консультации, помогаем компенсировать затраты на участие в выставках и регистрацию товарных знаков.

Сейчас активно обсуждают тему искусственного интеллекта, но для промышленности важен измеримый эффект. Какой вы видите роль ИИ в трансформации предприятий?

Роль ИИ действительно значима. Это и инструменты машинного зрения, которые анализируют конвейеры, выявляют брак и контролируют действия сотрудников, предотвращая нарушения. В сельском хозяйстве нейросети анализируют почву, полив и болезни растений, переводя процессы в автоматический режим. Отдельная история – AI-агенты для управления предприятием в юриспруденции, маркетинге и финансах.

Мы считаем важным не только говорить о перспективах искусственного интеллекта, но и показывать предпринимателям реальные сценарии его применения. Поэтому в рамках мероприятий Ассоциации регулярно выступают компании-участники, которые делятся собственными кейсами. Например, на форуме ExpoCifra в рамках панельной сессии «ИТ-тренды: что диктует рынок», организованной совместно с Агентством цифрового развития, представитель одного из наших партнеров – компании «Гранд Проект» представил примеры использования искусственного интеллекта в юридической работе, закупках, управлении строительной техникой и подборе персонала. Такой обмен опытом позволяет предпринимателям увидеть, как технологии работают в реальном бизнесе и какие результаты они способны приносить уже сегодня.

Есть ли в портфеле Ассоциации пилотные проекты по внедрению ИИ, и по каким метрикам вы оцениваете их эффективность?

Да, такие проекты есть. Метрики – сокращение персонала, повышение производительности труда, увеличение прибыли и срока службы оборудования.

Импортозамещение и перестройка логистики сделали критически важной кооперацию. Как «Мост» помогает выстраивать новые цепочки и партнерства?

У нас выстроена сеть доверительных партнерств с профильными ассоциациями в России и других странах. Самое важное при выходе на международный рынок – найти проверенных партнеров, и мы помогаем это сделать через наши зарубежные представительства, РЭЦ, ТПП, Минпромторг и МИД РФ. Наиболее эффективен очный формат – встречи как в стране присутствия, так и в России. Среди успешных кейсов – поставка роботов в аптеки Ближнего Востока и внедрение IT-решений и систем кибербезопасности.

Цифровые финансовые активы – все более обсуждаемый инструмент. В чем их практическая ценность для промышленников и инвесторов?

Цифровые финансовые активы – очень перспективный инструмент. В России уже сформировано законодательство, которое еще предстоит немного дорабатывать. Суть в том, чтобы токенизировать активы и привлекать инвестиции. Например, девелопер может токенизировать квадратные метры, а покупатель – зарабатывать на росте их цены. В промышленности это тоже активно развивается. Преимущества по сравнению с традиционными формами – быстрые и прозрачные потоки инвестиций под невысокие проценты.

Участвует ли «Мост» в образовательных инициативах?

Да, мы участвуем в программах «Код Будущего» и «Содействие занятости». Совместно с консорциумом университетов «1Т» (Финансовый университет при Правительстве РФ, МГТУ им Баумана и т. д.) мы обучили более 35 000 человек. Школьники и студенты колледжей изучают ИИ, программирование на Python и кибербезопасность, получая дополнительные баллы при поступлении. Мы также разрабатываем платформу «Юный Помощник» для подработок несовершеннолетних.

Какие компетенции сегодня наиболее востребованы у работодателей?

В первую очередь – умение использовать инструменты цифровизации, IT-решения и AI-агенты для оптимизации процессов и управления. И, конечно, инженерные компетенции: способность видеть картину целиком, понимать механизмы и системно подходить к решению задач.

С какими системными барьерами чаще всего сталкиваются предприниматели при масштабировании?

Это регуляторные сложности, нехватка финансирования и проблемы с сертификацией. Ассоциация помогает использовать проверенные кейсы и опыт компаний-представителей, которые уже «обожглись» на ошибках. Мы также направляем к государственным программам поддержки экспорта и помогаем привлекать кредитные средства в стране присутствия.

Расскажите о ключевых партнерствах «Моста». С кем вы сотрудничаете и какие совместные проекты сейчас в работе?

Мы сотрудничаем более чем с 40 вузами страны, принимая студентов на стажировки. Работаем с фондами развития, инвестиционными



Источник фото:
Пресс-служба
Ассоциации «Мост»

ассоциациями, СМИ и блогерами. Взаимодействуем с бизнес-клубами и деловыми объединениями, чтобы выстраивать кооперацию между членами разных сообществ. Считаем, что такой экосистемный подход критически важен в нынешних условиях. Сейчас продолжаем образовательные проекты с консорциумом университетов «1Т» активно открываем представительства в регионах России и за рубежом.

Как бизнесу проще всего попасть в вашу экосистему?

У нас есть формат «Сторонник»: можно стать сторонником, а затем и членом Ассоциации, выбрав наиболее полезные сервисы – от продвижения в СМИ до получения инвестиций или консультаций по выходу на зарубежные рынки.

Каким вы видите развитие промышленного сектора и Ассоциации в ближайшие 3–5 лет?

Мы планируем увеличивать количество членов и представительств в России и за рубежом. Сам промышленный сектор станет более технологичным: будут внедряться новейшее оборудование и технологии ИИ, повышаться автоматизация и роботизация. Как следствие – рост производительности и доходов. Но здесь важно, чтобы государство создавало благоприятные условия, а не повышало налоговую нагрузку, иначе развитие предприятий замедлится.

Какие тренды будут определять повестку и какую роль планирует играть «Мост»?

Главные тренды: цифровизация, повышение производительности, поиск новых рынков сбыта и выстраивание доверительных отношений. «Мост» будет принимать непосредственное участие в этих процессах.

Назовите одну-две цели, которые вы считаете критически важными на этот период.

Главное – снижение административной и налоговой нагрузки на бизнес и разработка дополнительных мер поддержки для экспортеров. Также важно снижать кредитные ставки и развивать инфраструктуру – дата-центры и центры обработки данных. Например, один из членов Правления «Моста», компания «ВСП Глобал», создает 5 модулей гибридных ЦОД, каждый из которых будет включать как классический коллокейшн на 10 КВт на стойку, так и ИИ-кластеры для обучения и эксплуатации ИИ-моделей (стойки свыше 120 КВт). А компания «Паравеб» реализует платформенные ИИ-решения для образования, способствуя внедрению современных технологий и повышению эффективности процессов.

Можно сказать, что мы строим «Мост» в будущее, где технологии, человеческий капитал и доверие станут главной ценностью.

КАПИТАЛ ПОЛИС
СТРАХОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ

С ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
ЗА ВАШ ГРУЗ

A-Irul ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ НАДЁЖНОСТИ

Рейтинговое агентство НРА.





ИНН 7838066700
ОГРН 1177847090057
ООО "СК "Капитал-полис"
Лицензия ЦБ РФ СИ №1336
без ограничения срока действия.

+7 (812) 219-06-99
infocargo@capitalpolis.ru
inslog.ru

Реклама

5 идей транспорта будущего

Представьте себе мир, в котором трамваи парят над рельсами, такси летают над пробками, а поезда на магнитной подушке обгоняют самолеты. Это уже не фантастика, а реальность, которая стремительно входит в нашу жизнь. От автономных роботакси до вакуумных гиперлупов – транспорт будущего уже тестируется на улицах городов и в лабораториях по всему миру. Вот пять самых впечатляющих идей, которые могут полностью изменить наше представление о мобильности.

Беспилотный городской транспорт



Источник фото: mos.ru

Одна из самых заметных тенденций, воплощение которых мы уже видим. В Москве беспилотный трамвай на базе модели «Львенок» регулярно перевозит пассажиров с сентября 2025 года. Беспилотная «Ласточка», электропоезд с третьим уровнем автоматизации, с 2024-го года «налетала» по Московскому центральному кольцу уже более 60 тысяч километров. Но будущее наземного транспорта не ограничивается автоматическим пилотированием. Студенты Российского университета транспорта разработали концепт «Беспилотный трамвай 2035» – короткий, вместительный и экологичный. При длине всего 15,5 метра он сможет вмещать до 172 пассажиров благодаря продольной посадке, как в метро.

Роботакси



Источник фото: images.squarespace-cdn.com

Рынок беспилотных такси уже стал реальностью, и здесь разворачивается настоящая битва. Лидером на данный момент является компания Waymo, которая принадлежит Alphabet. Ее парк насчитывает около 1500 автомобилей, которые еженедельно совершают более 250 000 платных поездок в нескольких крупных городах США, включая Остин, Финикс, Сан-Франциско и Лос-Анджелес. Waymo начала коммерческую эксплуатацию еще в 2018 году и сейчас опережает конкурентов по масштабу. Tesla, несмотря на громкие обещания Илона Маска, пока отстает. В Остине компания развернула всего около 20–30 машин, причем для платных поездок в салоне часто находится сотрудник безопасности. Однако аналитики оценивают перспективы Tesla очень высоко – до 60 % ее капитализации в $1,1 трлн связывают именно с бизнесом роботакси. В то же время инциденты в Сан-Франциско, где из-за блэкаута десятки роботакси Waymo остановились на перекрестках, показывают, что технология все еще уязвима и сильно зависит от внешней инфраструктуры.

Летающие такси



Источник фото: YouTube

В Китае две компании, EHang Holdings и Hefei Hey Airlines, получили первые в мире сертификаты на коммерческую эксплуатацию автономных пассажирских дронов. Двухместный беспилотный eVTOL (электрический аппарат вертикального взлета и посадки) от EHang уже совершил более 60 тысяч безопасных полетов и способен перевозить груз до 950 кг на скорости до 130 км/ч. Первые коммерческие маршруты будут использоваться для городских обзорных экскурсий, но в перспективе летающие такси могут стать полноценной заменой автомобилям в мегаполисах, помогая разгрузить дороги.

Маглевы и вакуумные поезда



Источник фото: transphoto.org

Поезда на магнитной подушке, так называемые маглевы, – не новость, но их развитие продолжается. Япония строит линию Токио – Нагоя, где поезда будут разгоняться до 500 км/ч. А Китай пошел еще дальше: на испытаниях полноразмерная маглев-«тележка» разогналась до 650 км/ч всего за 7 секунд, а в перспективе планируется достичь скорости 800 км/ч. Но настоящим прорывом обещают стать вакуумные поезда – гиперлупы, которые движутся внутри трубы с разреженным воздухом, практически не испытывая сопротивления. Китай уже строит такую трассу в провинции Хубэй, где поезд сможет конкурировать по скорости с пассажирскими самолетами. Главный недостаток таких систем – колоссальная стоимость строительства, но преимущества в скорости и экологичности делают их перспективным транспортом будущего.

Электрические футуристические фургоны



Источник фото: auto.mail.ru

Возрожденная российская марка «Руссо-Балт» представила электрический фургон Ф200 с футуристичным дизайном из неокрашенной нержавеющей стали, напоминающим Tesla Cybertruck. Фургон оснащен электродвигателем мощностью 200 л. с. и батареей, обеспечивающей до 400 км пробега. Внутри можно стоять в полный рост, а интерьер выполнен с акцентом на шумоизоляцию. Первые машины планируют доставить клиентам уже в январе 2027 года. Глобальные автогиганты также не отстают. Stellantis показала концепт полностью автономного электрического фургона для служб доставки – настоящую «коробку на колесах» с цифровым дисплеем на корпусе.

> «Транспорт будущего рождается не на конвейерах – он вырастает из лабораторий, студенческих проектов и смелых решений, которые уже сегодня в статусе "реализуется"», – глава Минобрнауки РФ Валерий Фальков.

Небо без расписания

Бизнес-авиация всегда была территорией свободы – возможностью выбирать маршрут, время и не зависеть от расписания. Но за последние несколько лет сама эта свобода оказалась в новых границах: привычная география сместилась, логистика усложнилась, а маршруты, еще недавно считавшиеся стандартными, пришлось выстраивать заново. И все же частная авиация не остановилась – она адаптировалась к новым условиям и продолжает искать возможности для развития.

Основатель «Лилиенталь Джет» ***Андрей Рулев*** наблюдает за этой трансформацией не со стороны, а изнутри. В интервью Extra Бизнес он рассказал, куда сегодня переместился спрос, как изменилась экономика перелетов, почему персональный сервис в бизнес-авиации все чаще дополняют цифровые технологии и каким может стать заказ частного самолета в ближайшем будущем.

На фото: Андрей Рулев.
Автор фото: Олег Фролов

Андрей Александрович, компания «Лилиенталь Джет» была основана в 2015 году. Как к вам пришла эта идея и с чего все начиналось?

Я работал директором по продажам в смежной компании. Когда там начались финансовые проблемы, мне пришлось уйти. Передо мной стоял выбор: пойти работать в крупную компанию, также связанную с авиацией, или основать свое дело. Я выбрал второе.

Мы начинали в небольшом офисе – всего 18 квадратных метров, без окон, в одном из бизнес-центров Москвы. Мой рабочий стол находился в углу, и чтобы за него сесть, мне приходилось буквально перелезть через стол коллеги. Все, что у нас было, – телефон и умение выстраивать коммуникацию с клиентом. Этот бизнес был основан с нуля. Сейчас у нас в управлении пять самолетов и вертолет. Мы занимаемся покупкой и продажей воздушных судов, их коммерческим и оперативным управлением. Начинали исключительно с чартерных перевозок, теперь предлагаем полный цикл обслуживания.

До основания компании у вас был опыт в авиации или это совершенно новая сфера? Что подтолкнуло вас заняться именно бизнес-авиацией?

В авиацию я попал по объявлению, уже имея достаточно большой опыт в продажах. При этом авиацией интересовался еще со школьных лет: читал книги, энциклопедии, очень любил космонавтику. В первый же рабочий день я понял, что это мое. Иногда то, что нужно, видишь сразу. Передо мной стояло множество задач, и одна из главных заключалась в том, чтобы постоянно учиться. Как только появились деньги, я начал вкладывать их в свое обучение. Через какое-то время стал разбираться во многих технических вопросах лучше, чем те, кто учился в профильных институтах. Разумеется, это не значит, что я стал инженером. Я работаю с профессионалами и могу на них опереться, когда речь идет о технической части.

Лицензии пилота у меня нет. Я пробовал начать это дело, но столкнулся с тем, что нужно проходить врачебно-летную экспертную комиссию,



Автор фото:
Олег Фролов

а у меня не очень хорошее зрение. Думаю, я бы ее не прошел. Но мечта летать, конечно, есть. Люди, которые развиваются в бизнесе, нередко ищут новые увлечения и новые ощущения: кто-то покоряет горы, кто-то погружается под воду, кто-то управляет яхтами, а кто-то хочет управлять самолетом или вертолетом. Это меня восхищает, потому что люди рискуют и имеют дело со сложной техникой.

Название «Лилиенталь» отсылает к Отто Лилиенталю, немецкому пионеру авиации. Это был осознанный выбор?

Впервые я узнал о господине Лилиентале из книги «История авиации и космонавтики». Его имя упоминается почти в каждом учебнике в любом авиационном вузе, это имя у всех авиаторов на устах. Он жил в эпоху промышленной революции и экспериментировал с орнитоптерами – по сути, планерами, которые пытались делать инженеры того времени. Кстати, одним из первых, кто проводил эксперименты с орнитоптерами, был российский инженер и изобретатель Александр Федорович Можайский – он делал это еще до Лилиенталя. Но Лилиенталь первым решил применить легкий двигатель на планере. Если бы он не погиб, то, возможно, был бы известен как один из изобретателей самолета наравне с Можайским и братьями Райт.

Когда мы создавали компанию, у нас не было времени на долгий выбор названия. Честно говоря, мы придумали его за один день. На рынке все названия были связаны с VIP, Jet и так далее. Я решил назвать компанию в честь человека, который что-то сделал для авиации. Это имя позволяет нам быть узнаваемыми по всему миру при работе с иностранными партнерами и представлять нашу команду как профессионалов.

За последние годы объем рынка российской авиации существенно вырос, при том что количество рейсов сократилось. Как вы объясните этот парадокс?

Да, мы действительно наблюдаем такую тенденцию, и в ней нет ничего удивительного. Значительная часть авиаперевозок связана с туристическими поездками, поэтому авиакомпании активно осваивают новые направления, несмотря на усложнившуюся географию полетов. В частности, сегодня заметно растет пассажиропоток в Китай и Индию.

В этом году тенденция к увеличению пассажиропотока сохраняется, чему способствует в том числе укрепление курса рубля. Эти изменения отражаются и на сегменте бизнес-авиации. При этом у наших пассажиров есть важное преимущество: они сами определяют направление перелета. Если выбранный аэропорт готов принять воздушное судно, мы можем организовать такой рейс.

Сокращение количества рейсов во многом связано с закрытием воздушных пространств. Раньше значительная часть перелетов приходилась на Европу, и это был существенный объем, возможно, даже до 40 % всех перевозок. После введения ограничений российскому авиационному рынку пришлось практически заново выстраивать карту направлений. Во многих авиакомпаниях изменилась политика работы, что привело к сокращению количества рейсов. Экономика каждого рейса должна быть оправданной: самолет не может летать полупустым. Если, например, самолет будет летать в Стамбул без загрузки, выполнять такие рейсы становится экономически нецелесообразно.

В 2022 году спад был особенно заметен. Сейчас идет рост благодаря появлению новых направлений. При том, что их все равно меньше, чем было, когда мы летали в Европу. Некоторые компании просто прекратили свои перевозки, поскольку работать без убытков стало невозможно. Фактически рынку пришлось серьезно перестраиваться. Это затронуло каждую авиакомпанию и бизнес-авиацию тоже, но в меньшей степени. В бизнес-авиации нет постоянных маршрутов и стандартной загрузки, характерных для регулярных авиалиний. Если человек владеет самолетом, он выбирает направление, где нет ограничений.

Как изменилась загрузка «Лилиенталь Джет» за последний год и сколько рейсов компания выполняет сегодня?

Сейчас мы выполняем более 150 рейсов в месяц. Компания растет, увеличивается наш флот. Уже за первое полугодие 2026 года наши показатели оказались выше, чем за весь 2025 год. Неизвестно, сохранится ли эта динамика до конца года, прогнозировать



Автор фото:
Олег Фролов

сложно, потому что наш бизнес связан и с регулярной авиацией, и с турпотоком и туристическими компаниями, которые могут обеспечивать загрузку самолетов.

Регулярная авиация – более или менее стабильный бизнес, здесь можно прогнозировать спрос, понимать ценообразование и строить планы. В бизнес-авиации сделать это значительно сложнее – влияет слишком много факторов. Главный из них – желание самого клиента лететь или не лететь. Когда в той или иной части мира возникают конфликты или нестабильность, мы это очень сильно чувствуем, потому что наши клиенты внимательно относятся к вопросам безопасности и корректируют свои планы.



Автор фото:
Олег Фролов

Геополитика кардинально перекроила карту чартерных перелетов. Если раньше на Европу приходилось до 40 % международных рейсов, то сейчас – лишь 5–8 %. Какие маршруты стали новой классикой?

Сегодня это прежде всего Стамбул, весь Ближний Восток и Азия. Направление Москва – Стамбул показывает рост примерно на 38 %. Турция сохранила безвизовый режим, аэропорты Стамбула принимают российские борта без ограничений, а сам город стал удобной точкой для дальнейших перелетов в Европу. На направлениях Москва – Ереван и Москва – Баку рост более 50 %. Близко, без виз, эти маршруты удобно использовать как транзитный хаб для дальнейших стыковок.

Внутренние маршруты тоже получили дополнительный импульс. Например, Москва – Казань и Москва – Сочи. Доля внутрироссийских рейсов достигла 60 % от общего числа чартеров. Логика простая: клиент летит туда, где меньше организационных сложностей, связанных с визой, регистрацией борта, наземным обслуживанием. Во многом эту потребность закрывают Ближний Восток и СНГ.

При этом в нынешнем году стали более стабильными и европейские маршруты, в том числе перелеты со стыковками и дальнейшим следованием в Москву. Мы видим, что наши клиенты снова стали чаще выбирать такие направления.

Насколько сложно сегодня организовать перелет в Европу с учетом действующих с юридических и логистических ограничений?

Это сложно, но для нас нет ничего невозможного. Наши клиенты по-прежнему хотят с комфортом летать в Европу. Но существует грань между комфортом джета и полетом бизнес-классом регулярных авиалиний. Клиенты выбирают самостоятельно, как им удобнее. Должен отметить, что проще в Европу лететь именно регулярными авиалиниями. Тем не менее мы организуем подобные рейсы и с уверенностью могу сказать, что те кто путешествует по Европе, могут на нас положиться.

Как в нынешних условиях решается вопрос с запчастями для воздушных судов?

Запчасти все закупаются, как и раньше. Основное изменение связано с логистикой: она стала сложнее, продолжительнее и значительно дороже. В результате выросла и итоговая стоимость запчастей, примерно на 30–40 %, если учитывать весь процесс.

В 2018–2019 годах вы начали разрабатывать мобильное приложение Jetlima.com. Расскажите об этом проекте.

Это наш параллельный проект, над которым мы продолжаем работать. Пока он еще не запущен как полноценный сервис. Этот проект интересен тем, что над ним работала серьезная команда. Мы начали разработку в 2018 году. Идея заключалась в том, чтобы сделать бизнес-авиацию более доступной с точки зрения самого процесса заказа. Мы хотели создать платформу, через которую человек мог бы со смартфона запросить борт, выбрать перелет и получать всю необходимую информацию о нем в одном месте. По удобству взаимодействия это должно быть сопоставимо с привычными цифровыми сервисами заказа транспорта.

Дизайн проекта разработала студия Артемия Лебедева. Изначально мы создавали его как международную платформу для джетшеринга. Джетшеринг – новая услуга, которая появилась примерно в 2017–2018 годах, когда можно было арендовать самолет и полететь, выкупая кресло. Семья могла выкупить салон главного пассажира на себя, а остальные места выкупали другие пассажиры. Все летят частным самолетом, но оплачивают свои места отдельно. Такой формат позволяет снизить стоимость перелета и одновременно повысить загрузку борта. В Европе существовало несколько подобных направлений: Лондон – Ницца и Лондон – Генуя.

Мы практически завершили работу над системой, но в 2022 году международная ситуация существенно изменилась и фактически остановила наше развитие за рубежом. Тем не менее мы не закрыли проект, планируем запускать его либо в этом году, либо в начале следующего года в России и рассчитываем в дальнейшем найти партнера для выхода на международный рынок. Не хотим терять то, что уже наработали, зарегистрировали торговую марку здесь. Достаточно большой объем инвестиций с нашей стороны уже был вложен в эту систему. Поэтому мы открыты к появлению нового инвестора, который мог бы присоединиться к проекту.

Клиенты бизнес-авиации привыкли к персональному вниманию. Сможет ли цифровая платформа сохранить этот уровень сервиса и не превратится ли менеджер в безличного онлайн-помощника?

Цифровая система не отменяет работу персонального менеджера. Клиент сможет ввести параметры перелета, например Москва – Стамбул или Москва – Мальдивы, и получить доступные варианты с ценами. При этом за каждым клиентом все равно будет закреплен персональный менеджер, который сопровождает его и при необходимости помогает решить возникающие вопросы. То есть

Автор фото:
Олег Фролов



это не модель, при которой человек общается исключительно с автоматизированной системой. За каждым перелетом по-прежнему стоит отдельный специалист, но большинство данных будут доступны в электронном виде, что значительно упростит работу для клиента. Получая эти данные, он в случае возникновения вопросов может просто обратиться к менеджеру. Если у него вопросов нет и он доверяет нашей системе, то по сути это будет просто бронирование через телефон. Именно в сочетании цифрового бронирования и персонального сопровождения мы видим одно из ключевых преимуществ нашей системы.

Когда мы только начинали разработку, команда постоянно говорила мне, насколько сложной будет такая система. А я отвечал: организовать заказ автомобиля с технической точки зрения даже сложнее. Бизнес-джеты вылетают из определенных аэропортов и прилетают в определенные аэропорты. Автомобиль же может ехать практически из любой точки в любую другую.

Поэтому наша задача в конечном счете довольно понятна: дать клиенту то, чего он хочет. А хочет он иметь возможность, сидя на совещании в своем офисе, заказать самолет и вылететь тогда, когда ему необходимо.

Андрей Александрович, а если перейти от бизнеса к личному опыту: вы сами часто летаете на бизнес-джетах?

Иногда летаю и на джетах, и на вертолетах, но не часто. Стараюсь использовать так называемые эмпти лэги (пустые перелеты): например, когда мы организуем рейс в определенную точку, после чего самолету необходимо вернуться обратно.

Какие цели вы ставите перед «Лилиенталь Джет» на ближайшие пять лет?

Прежде всего увеличение флота и завершение проектов, над которыми сейчас работаем. Хотелось бы выйти на международный рынок, несмотря на сложную геополитическую ситуацию. Я уверен в том, что наш подход к сервису и то, как мы выстраиваем работу вокруг клиента, во многом уникальны. И я вижу, что такой уровень обслуживания востребован не только в России, но и на международном рынке. Например в странах Ближнего Востока, Азии, Африки. На самом деле я верю что возможности развития для большого количества бизнеса в России безграничны!

Автор фото:
Олег Фролов

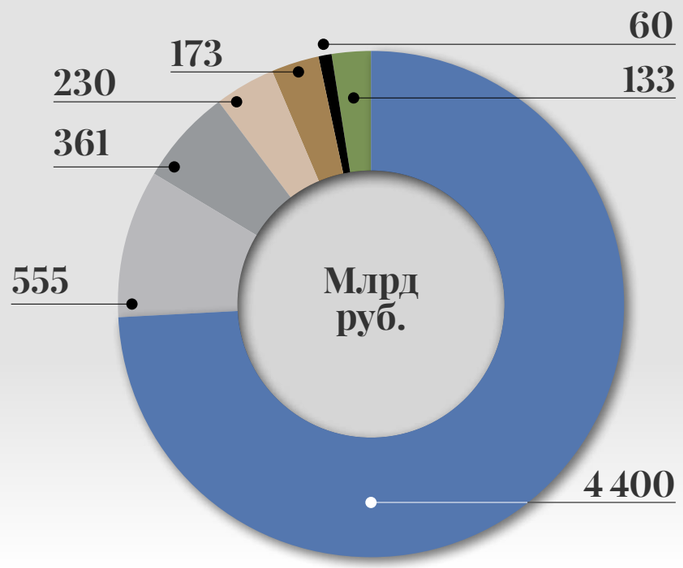


«Граждане, передавайте на проезд!»

Федеральный бюджет на *2026–2028* годы выделяет *5,9* трлн рублей на развитие транспортной системы – общая сумма подтверждена Минтрансом и Минфином при принятии бюджета. Министр *Андрей Никитин* на заседании комитета Госдумы по транспорту 7 октября 2025 привел разбивку общей суммы по направлениям.

НАПРАВЛЕНИЕ	МЛРД РУБ.	ЧТО ВХОДИТ
ДОРОЖНОЕ ХОЗЯЙСТВО	4 400	Содержание и ремонт федеральных трасс, субсидии регионам на дороги, строительство автодороги Москва – Казань – Екатеринбург
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ	555	Софинансирование ВСМ Москва – Санкт-Петербург, развитие подходов к портам, субсидии пассажирских перевозок
ГРАЖДАНСКАЯ АВИАЦИЯ	361	Развитие опорной сети аэродромов, субсидии льготных авиаперевозок
МОРСКОЙ И РЕЧНОЙ ТРАНСПОРТ	230	Инфраструктура внутренних водных путей, субсидии морских перевозок в Крым и Калининград
ПУНКТЫ ПРОПУСКА	173	Модернизация автомобильных и ж/д пунктов пропуска через границу
ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ	60	Поддержка лизинга подвижного состава через ГТЛК и ВЭБ.РФ
ПРОЧИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ГОСПРОГРАММЫ	133	Цифровизация, беспилотные авиационные системы, кадровое обеспечение, Ространснадзор (~30 млрд), содержание аппарата Минтранса

Какие отрасли получают больше всего?





О дизайне на языке корабля

Архитектор корабля – кто это? Что на судне первично – форма или функция? Импортозамещение – это ограничение или вызов? Об этом беседуем с начальником архитектурного сектора конструкторского бюро ОСК «Алмаз» *Галиной Николаевной Ельцыной*

Корвет проекта 20380

Источник фото: Пресс-служба ЦМКБ ОСК "Алмаз".

Всегда интересовал вопрос: как влияет работа дизайнера на проект в целом? Если бы в вашем бюро не было дизайнера, что изменилось бы?

Проекты нашего бюро имеют свой образ, они узнаваемы. Узнаваемы как архитектура, так и интерьеры. Ведь именно наше бюро, наши дизайнеры создали теперь уже стандарт современного судового интерьера и мебели, который подхватили многие проектанты и производители судового оборудования. Если бы не было дизайнера, проект, скорее всего, родился бы как чисто инженерное решение функциональным, но лишенным целостного образа. Дизайнер задает судну характер, восприятие его в пространстве. Без дизайнера мы получили бы корпус с оборудованием, а не красивый корабль.

Как в вашем бюро устроено взаимодействие между дизайнером и инженером? Где проходит граница между «красиво» и «возможно»?

Мы идем от творчества и внедряем его в наши суда. При этом мы изнутри знаем отрасль и знаем производство, сталкиваясь с этим каждый день. Это ключевое преимущество: наш дизайнер понимает, что такое технологический процесс на верфи, и не рисует фантастические формы, которые невозможно реализовать. Наши дизайнерские замыслы помогают воплощать инженеры. Это не конфликт, а диалог: дизайнер предлагает образ, инженер находит способ его удержать в рамках физики и регламентов. Мы стремимся, чтобы корабль был не просто красивым, а чтобы он идеально отвечал своей миссии. А когда форма идеально отвечает функции – она всегда красива.

Как меняется дизайнерская задача в зависимости от назначения корабля или судна?

В проектах государственного заказчика максимум регламентов, требования заметности, размещение вооружения и различных систем. Свобода дизайнера сосредоточена в деталях: архитектура надстроек, логика визуальной композиции, эргономика боевых постов. Глобальная форма диктуется тактикой и физикой.

А вот исследовательские суда – это баланс науки и человека. Нужно думать о том, что экипаж и ученые проведут в море по два-три месяца. Значит, важны естественное освещение, логика перемещений, психологический комфорт. А еще – гибкость: научное оборудование меняется чаще, чем корабельное, и архитектура должна это учитывать.

Наш полигон, где можно мечтать, – это концептуальные проекты. Но даже мечта должна быть физически обоснована, иначе это не концепт, а фантазия на бумаге. Мы используем эти проекты, чтобы отрабатывать компоновочные решения, которые потом могут пригодиться и в серийных заказах.

Как сегодня меняется процесс проектирования судов под влиянием искусственного интеллекта? Внедряете ли вы нейросети в ежедневную работу?

Мы используем ИИ как инструмент ускорения, но не как замену творческого акта. Конкретно в нашей отрасли ИИ помогает нам делать визуализацию скетчей. Сначала дизайнер рисует от руки – это живой замысел, импульс. Затем мы обрабатываем эскизы с помощью программного обеспечения, и ИИ позволяет быстро получить качественную визуализацию, оценить пропорции, поиграть с материалами и освещением. Это экономит время, но первый шаг и конечный результат всегда остаются за художником.

Архитектурный сектор конструкторского бюро работает в условиях активно развивающейся отрасли. Как вам удается не отставать от темпов?

Конструкторское бюро постоянно развивается, и мы не можем стоять на месте. Мы сотрудничаем с разработчиками отечественной САПР, которая по функционалу уже не уступает зарубежным аналогам. Это важно не только с точки зрения импортозамещения, но и с точки зрения комфорта работы: когда программный продукт развивается под твои запросы, можно оперативно вносить правки и получать обратную связь.

Затронем актуальную тему импортозамещения. Как требование создавать проект судна полностью из отечественных комплектующих повлияло на дизайн?

Требование импортозамещения – это не ограничение, а рамка, в которой приходится искать нестандартные решения. Мы работаем с поставщиками отечественных материалов, ищем компромисс между технологиями и дизайном. Иногда отечественный аналог требует большей толщины или иной фактуры – мы адаптируем интерьер под эти свойства, превращая ограничение в фишку.

Иногда хочется применить решение, которое визуально и функционально идеально, но производство пока не готово к этому. Не всегда возможно заказать небольшие объемы материалов. Тогда мы либо адаптируем замысел, либо вместе с поставщиком ищем обходной путь. Это постоянный процесс торга между эстетикой и технологической зрелостью.

Вы упомянули, что работаете с отечественными разработчиками САПР. Можете назвать продукт и привести пример, где он показал себя лучше привычного западного инструмента?

Мы работаем с российским комплексом, который по базовому функционалу – трехмерное моделирование, параметризация, подготовка конструкторской документации – уже стоит в одном ряду с мировыми лидерами. Но главное преимущество не в функциях, а в близости разработчика. Когда нам нужно что-то доработать под специфику судостроения – например, добавить шаблоны корабельных сечений или интеграцию с расчетными модулями – мы звоним, обсуждаем и через обновление получаем решение. С зарубежным ПО такой диалог невозможен в принципе. А вот конкретный пример: при проектировании корпуса исследовательского судна с нестандартной обводной формой наш САПР позволил быстрее перестраивать модель по результатам гидродинамических расчетов. В импортном пакете эта операция заняла бы вдвое больше времени из-за жесткости параметрических связей.

С какими вызовами сталкивается архитектурный сектор конструкторского бюро сегодня чаще всего?

В большинстве случаев – несоответствие между завышенными ожиданиями заказчика и производственными технологиями. Порой заказчик хочет вместить в небольшое судно свои большие запросы: и это, и это, и еще вот это. Наша задача – не отказать, а предложить компоновочное решение, которое сохранит функционал, но уложится в габариты, водоизмещение и бюджет. Это искусство перевода желаний на язык чертежа.

Как устроена ваша команда? Где вы берете кадры? Есть ли в России профильное образование для судостроительных дизайнеров?



Яхта 35 метров

Источник фото:
Пресс-служба
ЦМКБ ОСК "Алмаз".



Интерьер ресторана пассажирского катамарана

Источник фото:
Пресс-служба
ЦМКБ ОСК "Алмаз".

У нас хорошо подобранный коллектив, одна команда, где каждый специалист индивидуален. У нас нет шаблонных исполнителей – каждый привносит что-то свое, и это обогащает проект.

А вот касаемо подготовки есть нюанс: учебные заведения не готовят дизайнеров именно для судостроения. Мы переориентируем промышленных дизайнеров, архитекторов в нашу отрасль. Работаем с молодыми студентами творческих вузов – берем их



Интерьер салона пассажирского катамарана

Источник фото:
Пресс-служба
ЦМКБ ОСК "Алмаз".





Катер из композиционных материалов

Источник фото: Пресс-служба ЦМКБ ОСК "Алмаз".

на практику, погружаем в производство, учим языку корабля. Это долгий путь, но другого пока нет.

Где ваши дизайнеры черпают вдохновение? Судостроение – консервативная отрасль, есть ли вообще пространство для внешних импульсов?

Книги, современные журналы, выставки, участие в конференциях – вот небольшая часть источников нашего вдохновения. Особенно сильно заряжаемся на выставках – там сконцентрирована энергия индустрии, новые материалы, неожиданные формы. Это не обязательно судостроительные экспозиции: иногда решение приходит из автомобильного дизайна, архитектуры или промышленного дизайна бытовой техники. Главное – уметь транслировать увиденное в язык корабля. И мы не стоим на месте – отрасль развивается, и каждый следующий корабль должен быть лучше предыдущего.

Экспедиционное судно из композиционных материалов

Источник фото: Пресс-служба ЦМКБ ОСК "Алмаз".



ПРОДАЖА И АРЕНДА ФЛОТА SHIP SALE & PURCHASE

МАРИНЕРУС

WWW.MARINERUS.RU

УПРАВЛЕНИЕ ФЛОТОМ

- Флот и портовая инфраструктура
- Инспекции технического состояния флота
- Поставка, монтаж, ремонт, обслуживание судового оборудования, АПС и систем автоматики

ДОКУМЕНТАЦИЯ

- Разработка планов ликвидации разлива нефтепродуктов (ЛРН)
- Подготовка документов по изменению границ территории морского порта

БРОКЕРСКИЕ УСЛУГИ

Купля-продажа, аренда судов, сопровождение сделок

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

- Залог флота для банков и лизинговых компаний
- Консультации инвесторам при создании судоходных компаний, покупке флота

МОРСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Сопровождение проектных и строительно-монтажных работ

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ!

ЛОТЫ НА ПРОДАЖУ И В АРЕНДУ

T.ME/MARINERUS_SHIPS

РЕКЛАМА

В порту «Бухта Север» – самом северном нефтяном терминале в мире – встал под погрузку первый танкер. Президент России Владимир Путин назвал это событие знаковым для Арктики и всей страны.

Он стал еще дороже

Название «Таймыр» происходит от слова «тамура», что означает «ценный», «богатый» или «дорогой» – так эвенки изначально называли реку Таймыру, богатую рыбой. С открытием нефтяного терминала в порту «Бухта Север» ценность этой территории приумножилась.

Источник фото: https://yandex.ru/maps

Полуостров Таймыр – самая северная часть Евразийского континента – всегда был территорией, где человек появлялся лишь на время. Здесь суровый климат, вечная мерзлота, зима, что длится восемь месяцев, и ветра, которые не стихают неделями. Средняя годовая температура держится на отметке минус 15–20 градусов, а абсолютный минимум достигает минус 62! Но смельчаков это не пугало.

В V–IV тысячелетиях до нашей эры на Таймыр с территории Якутии приходили пешие охотники на северного оленя. Позже по этим землям кочевали разные северные народы, которые на зиму на оленьих упряжках перемещались в глубь тундры. Письменная история полуострова началась в XVIII веке, когда русские исследователи стали наносить его береговую линию на карты.

В 1736 году, во время Великой Северной экспедиции, Василий Прончищев исследовал восточное побережье Таймыра. В 1739–1741 годах Харитон Лаптев сделал первое географическое описание и составил достаточно точную карту полуострова. А в 1742 году Семен Челюскин открыл самую северную точку Евразии – мыс, который теперь носит его имя. Позже Таймыр был глубоко исследован и научно описан российским натуралистом Александром Миддендорфом.

Удивительное открытие на Таймыре было сделано в XX веке. В 1940–1941 годах команда советского гидрографического судна «Норд» осмотрела остров Фаддея Северный и нашла там и в заливе Симса остатки зимовья и более 4000 предметов, включая серебряные монеты XVI–XVII веков. В 1945 году на места находок отправился молодой археолог Алексей Окладников – будущий академик, директор Института истории, филологии и философии Сибирского отделения АН СССР. Теперь эту историю осмысляет дочь профессора Елена Окладникова в монографии, выпущенной к 500-летию начала освоения Северного морского пути. Спор о так называемой «Таймырской находке», ее значении и датировке ученые ведут до сих пор.

В тридцатых годах XX века в исследование северной части полуострова внес вклад чувашский полярник и геодезист Константин Петров. Он открыл и нанес на карту несколько новых рек и полуостровов, дав им названия на родном языке.



Источник фото: https://yandex.ru/maps





Источник фото:
https://yandex.ru/maps

Место, где теперь построен порт «Бухта Север» – на западе Таймыра, в Енисейском заливе, в 40 километрах южнее поселка Диксон – веками оставалось безлюдным. Здесь не было ни зимовий, не стоянок, только бескрайняя тундра, где хозяйничал ледяной ветер с Карского моря. Идея освоения нефтяных богатств Таймыра обсуждалась десятилетиями, но именно проект «Восток Ойл» перевел эти разговоры в практическую плоскость.

Формальным стартом проекта стал *2019* год, когда глава «Роснефти» Игорь Сечин анонсировал создание новой нефтегазовой провинции мирового масштаба. Идея заключалась в том, чтобы объединить ресурсы Ванкорской группы месторождений, Пайяхского месторождения и Восточно-Таймырского кластера в единую систему добычи и транспортировки. Общие ресурсы базы оценивались более чем в 6 миллиардов тонн малосернистой нефти – и эти цифры не казались завышенными даже скептикам.

Первые строители с тяжелой техникой прибыли в бухту Север весной 2021 года. Инженерам предстояло решить задачу, которая не имела аналогов в мировой практике: соединить разрозненные месторождения, разбросанные по бескрайней тундре, магистральным нефтепроводом протяженностью 790 километров и вывести его к побережью Северного Ледовитого океана. Условия работы были суровы: шквалистый ветер с моря в этом районе не стихает месяцами, а снег не сходит полностью никогда.

Особую сложность представлял переход трубопровода под руслом Енисея. Участок длиной 6 километров проложили на глубине около 50 метров с заглублением до 8 метров в дно реки. Вся бóльшая часть нефтепровода – 414 километров – была выполнена в двухниточном исполнении, чтобы обеспечить надежность поставок даже в случае аварии.

Одновременно в бухте Север строился портовый терминал. Чтобы обеспечить его круглогодичную работу в условиях ледовых торосов, специалисты возвели специальную защитную дамбу. Глубина у стенки причала достигает 18 метров, что позволяет принимать арктические танкеры дедвейтом до 120 тысяч тонн. Портовый комплекс первой очереди включает один нефтеналивной причал, два грузовых, причал портофлота и 14 резервуаров по 30 тысяч тонн для накопления и хранения нефти.

В работах по запуску проекта «Восток Ойл» участвовали десятки тысяч человек. По словам представителей «Роснефти», уже введены в эксплуатацию более 2000 скважин из 12000 проектных. Общий объем инвестиций по интегральному проекту достиг 4 триллиона рублей. Эти средства уже



обеспечили загрузку отечественных машиностроительных, металлургических и судостроительных предприятий, создав мощный мультипликативный эффект для экономики.

5 сентября 2026 года президент России Владимир Путин дал старт отгрузке первой партии добытой нефти в подготовленный для условий Ледовитого океана танкер «Валентин Пикуль». Церемония прошла по видеосвязи. Президент назвал это событие большим шагом в реализации проекта и поблагодарил всех, кто участвовал в строительстве, отметив: «Сделан очень важный шаг в реализации проекта «Восток Ойл», освоении новой нефтегазовой провинции, без всякого преувеличения, мирового масштаба».

Производительность первой очереди портового терминала составляет 30 миллионов тонн нефти в год. Во второй половине 2027 года проект должен обеспечить отгрузку этого объема потребителям. К 2030 году поставки планируется увеличить до 50 миллионов тонн. В перспективе при благоприятной рыночной конъюнктуре «Восток Ойл» сможет давать до 100 миллионов тонн нефти в год. Жизненный цикл проекта рассчитан на столетие.

Новый порт и нефтепровод призваны кардинально увеличить объемы грузоперевозок по Северному морскому пути: с *37* миллионов тонн в *2025* году до *70* миллионов тонн к концу десятилетия. «Бухта Север» станет крупнейшим северным нефтяным портом в мире. Открывается короткий и надежный маршрут к мировым рынкам, который свяжет Балтику, Арктику и Дальний Восток в единый трансарктический транспортный коридор.

Проект «Восток Ойл» – это не просто очередное нефтяное месторождение. Это ответ на вызовы времени: стремление обеспечить энергетическую безопасность, найти новые маршруты поставок и закрепить присутствие России в Арктике на десятилетия вперед.

Для Таймыра, который стал еще дороже, это начало новой эпохи.

Источник фото:
https://yandex.ru/maps



Работайте, деньги!

Инвестиции – это не изобретение биржевых брокеров или венчурных капиталистов. Их история началась задолго до появления первых акций и облигаций – в глубокой древности, когда люди впервые задумались о том, как заставить свои сбережения работать на будущее.



Путь длиной в несколько тысячелетий полон как удивительных прозрений, так и примеров коллективного безумия, которые и сегодня служат важными уроками.

Кредиты, проценты и первые риски

Самые ранние свидетельства инвестиционной деятельности относятся к Месопотамии, колыбели цивилизации. Около 5000 лет назад шумеры и вавилоняне разработали простейшие финансовые контракты. Глиняные таблички с клинописью, которые находят археологи, фиксировали долговые обязательства: кто, у кого, в каком количестве и под какой процент взял скот, зерно или серебро. Это была самая примитивная, но уже полноценная форма кредита – первая финансовая революция, позволившая переносить ценность во времени.

Одним из важнейших нововведений стало процентное кредитование. Уже в Древнем Вавилоне (около 1800 г. до н. э.) существовали задачи на вычисление сложных процентов, что говорит о глубоком понимании временно́й стоимости денег. Тогда же появились и прообразы венчурных инвестиций. Например, в Древней Греции богатые торговцы финансировали морские экспедиции. Если корабль с товарами благополучно возвращался, инвестор получал свою долю прибыли, но терял все вложения, если судно тонуло. Это была прямая аналогия с современными высокорисковыми проектами.

Бумажные деньги, векселя и банки

Следующим гигантским шагом стало появление бумажных денег. В Китае эпохи династии Тан (VII–X вв. н. э.) из-за нехватки бронзы для монет купцы столкнулись с проблемой: перевозить тяжелые железные деньги было крайне неудобно. Решение нашлось в создании так называемых «летающих денег» – по сути, это были расписки или векселя, которые можно было оформить в одной точке и обменять на деньги в другой. Династия Сун в XI веке узаконила эту практику, создав первую в мире систему бумажных денег, что стало мощным стимулом для экономического развития. В основе этого нововведения лежала вера в то, что ценность денег устанавливается государством, а не определяется стоимостью металла.



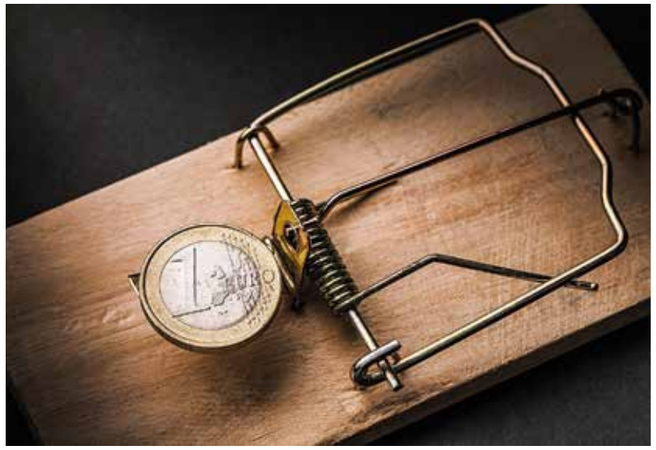
Примерно в то же время, но уже в другой части света, в итальянских городах-государствах эпохи Возрождения, зарождались основы современного международного банковского дела. Именно там появились векселя, проектное финансирование и методы диверсификации портфеля. А венецианские банкиры разрабатывали сложные схемы управления государственным долгом.

Источник фото: magnific.com

Источник фото: magnific.com

Компании-пузыри и безумные идеи

Настоящий прорыв произошел в XVII веке с созданием первых акционерных обществ. Голландская Ост-Индская компания стала одной из первых, кто выпустил акции, которые свободно торговались на рынке, что позволило привлечь капитал тысяч инвесторов для рискованных торговых экспедиций. Именно тогда появились и первые биржевые спекуляции, и первые грандиозные аферы.



Источник фото: magnific.com

К примеру, самую скандальную известность приобрел «Пузырь Южных морей» в Англии (1720 год). Компания, получившая монополию на торговлю с Южной Америкой, не имела реальных активов, но ее акции взлетели до небес благодаря слухам о несметных заокеанских сокровищах. Успех компании породил волну мошеннических проектов, которые называли «пузырями». Некоторые из них были откровенно абсурдны: например, целый миллион фунтов собрала компания, обещавшая изобретение вечного двигателя.

Каналы, железные дороги и технологии

Инвестиции сыграли ключевую роль в промышленной революции. Например, в начале XIX века в Великобритании настоящим хитом стали каналы. Инвесторы вкладывали в них огромные средства, и между 1816 и 1824 годами акции канальных компаний выросли на 140 %. Однако появление железных



Источник фото: magnific.com

дорог мгновенно сделало эту технологию устаревшей. Перевозка грузов по железной дороге оказалась в 60 раз эффективнее, и за следующие 25 лет акции каналов упали на 70 %.

Этот пример показывает, как технологические инновации могут разрушить целые отрасли, несмотря на прошлый успех. Кстати говоря, впоследствии та же история повторилась с самими железными дорогами, которые пережили бум и последующий спад в 1830–1840-х годах.

Пирамиды, луковицы, тайны

Некоторые исторические способы вложения капитала кажутся современному человеку как минимум необычными, а то и попросту безумными. Например, финансирование загробной жизни. В Древнем Египте богатые люди вкладывали огромные средства в строительство гробниц и ирригационных систем. Это была инвестиция не в прибыль, а в социальный статус и даже в божественное расположение.

А во времена пресловутого «Пузыря Южных морей» инвесторы охотно вкладывались в компании, цели которых были описаны крайне туманно. Самый яркий пример – компания, которая просто заявляла, что занимается «делом, имеющим большую выгоду, но никто не должен знать, в чем оно заключается». И люди вкладывали в нее деньги!

И, конечно, нельзя не вспомнить инвестиции в луковицы тюльпанов. С современной точки зрения вложение годового дохода квалифицированного рабочего в одну луковицу цветка, которую нельзя съесть, использовать в производстве или даже сохранить надолго, выглядит как акт коллективного безумия. Однако это было следствием мощного социального и экономического тренда, когда тюльпаны стали символом статуса. Тюльпаномания в Голландии (1634–1637 гг.) стала классическим примером рыночного безумия. Спрос на редкие сорта тюльпанов был настолько высок, что стоимость одной луковицы доходила до 4600 флоринов – цена, за которую можно было купить новый экипаж, двух лошадей и упряжь.

Интересно, что тогда уже существовали рыночные манипуляции: например, с целью повышения цены на тюльпаны распускались слухи об их неурожае, а для создания искусственного дефицита использовали специально обученных животных, которые выкапывали и поедали луковицы на грядках конкурентов.



Источник фото: magnific.com

Всего *1* доллар, вложенный в табачный гигант Altria Group в *1925* году, при условии реинвестирования всех дивидендов к концу *2023* года превратился бы в *2,66* миллиона долларов. Это одна из самых доходных акций *XX* века.

Королевы долгосрочной доходности

История инвестиций – это не просто хроника финансовых инструментов. Это история человеческих надежд, жадности, страха и гениальных прозрений. Каждый новый виток развития приносил новые возможности для обогащения, но самые выдающиеся результаты достигались не на краткосрочных спекуляциях, а на терпении и вере в долгосрочный рост. Исследования, охватывающие более ста лет, однозначно указывают на лидера доходности: это акции.

Многочисленные академические исследования и отчеты крупнейших финансовых институтов (UBS, Wells Fargo, Deutsche Bank) сходятся в одном: на длинных временных отрезках акции значительно обгоняют по доходности облигации, казначейские векселя, золото и тем более наличные деньги.

Даже с поправкой на инфляцию акции остаются вне конкуренции. Например, 100 долларов, вложенные в индекс S&P 500 в 1970 году, к 2023 году превратились бы в 22 419 долларов. Для сравнения: те же 100 долларов в золоте стоили бы 5 545 долларов, а в недвижимости – всего 1 542 доллара.

Успех акций объясняется просто: это вложение в рост экономики, инновации и прибыль компаний. Пока бизнес развивается и зарабатывает, его акционеры получают свою долю в виде роста цен и дивидендов. Однако этот путь требует стальных нервов. История полна периодов глубоких падений. Так,



Источник фото: magnific.com

после краха 1929 года рынку потребовалось 15,5 года, чтобы восстановиться, а нефтяной кризис 1973–1984 годов «заморозил» доходность более чем на 10 лет. Зато те, кто пережил эти «зимы», были щедро вознаграждены.

Верю в тебя!

На фоне общей статистики выделяются истории, когда вера в одну компанию приносила баснословную прибыль. Эти примеры стали классикой.

Всего 1 доллар, вложенный в табачный гигант Altria Group в 1925 году, при условии реинвестирования всех дивидендов к концу 2023 года превратился бы в 2,66 миллиона долларов. Это одна из самых доходных акций XX века.

Одна акция компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway в 1962 году стоила 7,56 доллара, а сегодня ее цена превышает 112 тысяч долларов. Вложения в компанию, которой управляет «Оракул из Омахи», стали символом долгосрочного инвестиционного успеха.

Инвесторы, которые в 1987 году купили акции Microsoft по 8 центов, к сегодняшнему дню приумножили свой капитал в сотни раз. А стартап Google, получивший от первых инвесторов в 1998 году всего 200 долларов, принес одному из них 1 млрд долларов прибыли.

Одна акция компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway в 1962 году стоила ***7,56*** доллара, а сегодня ее цена превышает ***112 тысяч*** долларов.

Ставки на идею

В XX и XXI веках появился новый класс инвестиций – венчурный, где ставки делаются на идеи, а не на активы.

Венчурный фонд Sequoia Capital вложил в мессенджер WhatsApp 60 миллионов долларов. В 2014 году, когда Facebook купил компанию за 19 миллиардов долларов, доля фонда оценивалась уже в 3,5 миллиарда долларов.

В 2009 году инвестор Альфред Лин вложил в сервис краткосрочной аренды жилья Airbnb 600 тысяч долларов. К моменту выхода компании на биржу в 2020 году его фонд получил прибыль более 10 миллирдов долларов.

Братья Уинклвоссы, получив компенсацию от Facebook в размере 65 миллионов долларов, вложили часть средств в биткоины. В 2012 году они приобрели 120 000 BTC примерно по 10 долларов. К 2017 году этот пакет стоил уже 1,5 миллиарда долларов.

Эти примеры показывают, что иногда самая высокая доходность находится за пределами традиционных биржевых инструментов, но и риск там многократно выше.

Главный вывод из столетней истории инвестиций – самые крупные состояния делаются не быстрыми сделками, а умением ждать и видеть потенциал там, где другие его не замечают.



Источник фото: magnific.com





Рынок на распутье

Объем инвестиций в коммерческую недвижимость Петербурга сокращается, застройщики массово переключаются на продажу офисов, а склады бьют рекорды ввода при падающем спросе. Руководитель петербургского филиала IBC Real Estate *Сергей Владимиров* рассказал нашему журналу о том, где рынок находит баланс и что с ним будет дальше.

Источник фото: Пресс-служба IBC Real Estate

По итогам первого полугодия 2026 года объем инвестиционных сделок в Петербурге составил 43 млрд рублей, что на 24 % ниже аналогичного периода прошлого года. То, что происходит сейчас на рынке, – это охлаждение или переход к новой модели роста?

По итогам января-августа 2026 года совокупный объем инвестиций в недвижимость Санкт-Петербурга составил 65 млрд руб., что уже на 10 % ниже показателя за аналогичный период прошлого года. Таким образом, динамика объемов инвестиций выравнивается. Лидером по объему вложений остается жилая недвижимость – 22 млрд руб., на втором месте складской сегмент – 17 млрд руб., на третьем офисный – 12 млрд руб. Сегодня мы наблюдаем начало нового цикла роста, отложенный спрос инвесторов способен дать мощный импульс развития инвестиционному рынку. Вопрос в том, когда данный потенциал может быть реализован.

Жилая недвижимость удерживает более половины инвестиционного объема. При этом застройщики активно скупают землю под коммерческую застройку. Какую роль жилой сектор играет в развитии коммерческой недвижимости сегодня?

В 2026 году жилые девелоперы частично сместили фокус в сторону коммерческой недвижимости. С начала года они заключили шесть сделок по покупке готовых объектов или земельных участков под строительство коммерческих проектов. Среди наиболее заметных примеров – покупка ЛСР гостиницы Domina Пулково, приобретение AAG участка под санаторно-рекреационную недвижимость и покупка ГК «Алгоритм» участка под строительство курортного комплекса.

С учетом слабой динамики на «домашнем рынке» для жилых застройщиков многие задумались о диверсификации. Рентные активы помогают им формировать эффективный финансовый портфель.

Офисный сегмент стал крупнейшим в коммерческой части рынка – 7 млрд рублей за I квартал, рост в 5 раз! При этом в Петербурге появился тренд: застройщики жилья строят офисы не под аренду, а под продажу. С чем связан этот переход и что он говорит о зрелости рынка?

В 2026 году девелоперами заявлено строительство 125 тыс. кв. м (+12 % г/г). В последние годы доля проектов, реализуемых под аренду, снизилась и составляет только 38 % от общего объема нового строительства, тогда как проекты на продажу блоками и этажами составляют 25 тыс. кв. м, или 20 % от общего объема нового строительства в 2026 году. Примечательно, что в 2027–2029 годах доля таких проектов в общем объеме строительства увеличится до 36 %. Объем нового строительства, помимо спекулятивных проектов под аренду или на продажу, включает также объекты, строящиеся для собственных нужд.

Данная тенденция обусловлена в первую очередь экономической целесообразностью: на фоне высокой стоимости заемного финансирования застройщики стремятся обеспечить как можно более быстрый возврат инвестиций. Стратегия реализации путем продажи позволяет увеличить долю собственного капитала в проектном финансировании, тем самым снизить кредитную нагрузку и улучшить экономику проекта, что объясняет также и выбор девелоперами схемы реализации продукта через договор купли-продажи будущей вещи (ДКПБВ) – только 2 из 11 строящихся и проектируемых объектов, реализуемых на продажу блоками и этажами, ввод которых заявлен на 2026–2029 гг., реализуются по схеме договора долевого участия (ДДУ).

На этом фоне рынок офисной недвижимости Санкт-Петербурга трансформируется, делаясь разнообразным и комплексным. Растет количество частных инвесторов, покупателей офисных помещений, из-за чего рынок становится менее упорядоченным. Конечные пользователи получили возможность приобретать качественные пространства в бизнес-центрах класса А под себя (на данный момент опции, маркетируемые на продажу в готовых зданиях, отсутствуют). В таких условиях растет важность управляющей компании, а для инвесторов появились новые интересные инструменты для приложения капитала.



Источник фото: Пресс-служба IBC Real Estate

В структуре заметных сделок I квартала – приобретение бизнес-центра Green Yard компанией «АльфаСтрахование», покупка здания на улице Марата, 6, у Orange Group, отеля «Domina Пулково». Какой из этих кейсов вы считаете наиболее показательным для текущей рыночной ситуации и почему?

Кейс по продаже «Domina Пулково» – знаковый. Компания «ЛСР» активно наращивает портфель рентными проектами в секторах гостиниц, апартаментов и загородных отелей. Это задает тренд для коллег по рынку.

Вы отмечали, что в фокусе инвесторов сегодня – объекты с понятной экономикой и стабильным денежным потоком, а дефицит качественных продуктов остается острым. Что сегодня в Петербурге относится к «качественному активу»? Какие критерии являются определяющими?

Качественный актив сегодня – это не просто объект в хорошей локации. В первую очередь это объект с понятной экономикой, устойчивым денежным потоком и потенциалом сохранения стоимости. При оценке такого актива инвесторы смотрят на его местоположение, концепцию и функциональность, качество управления и арендаторов, состояние инженерных систем, а также перспективы дальнейшей эксплуатации и развития объекта.

Торговый, гостиничный и складской сегменты показали почти 90-процентное падение инвестиций в I квартале. При этом в торговых центрах происходит трансформация в досуговые центры, а в складах вакансия растет до рекордных значений. Как вы оцениваете перспективы этих сегментов во втором полугодии?

Рынок торговых центров России в целом испытывает сейчас трудности на фоне оптимизации ритейлеров. В связи с этим во многих торговых объектах растет вакансия. До конца года мы ожидаем продолжение данной тенденции. Отказ от торговых площадей обусловлен тем, что не все торговые пространства оправдали ожидания ритейлеров по объему оборота, более того, сейчас заметно снижение потребительской активности и дальнейшее развитие онлайн-торговли.

Рынок гостиничной недвижимости России в условиях общего охлаждения потребительской активности находится на стадии замедления, количество локаций с выраженным снижением операционных показателей увеличивается. Наряду с этим девелоперская активность остается сдержанной, что связано с высокой стоимостью строительства и эксплуатации, а также длительным сроком возврата инвестиций. Эта тенденция сохранится до конца года: совокупный объем нового строительства в России по итогам 2026 года может составить 5,1 тыс. номеров, что станет на 29 % ниже уровня прошлого года. В Санкт-Петербурге ожидается открытие 4 объектов общим номерным фондом 0,7 тыс. номеров (–11 % г/г).

На складском рынке Санкт-Петербурга во II полугодии мы не ожидаем существенного изменения текущей ситуации. По нашим прогнозам, спрос останется сдержанным, и мы будем наблюдать только точечные сделки, поскольку ключевые покупатели и арендаторы полностью закрыли свои потребности в складских площадях в предыдущие годы и в ближайшее время расширения в регионе не планируют. На фоне отсутствия отложенного спроса со стороны крупных клиентов увеличения количества сделок во II полугодии не ожидается даже при условии продолжения цикла снижения ключевой ставки. Прогнозируемый совокупный объем спроса по итогам этого года составит 180 тыс. кв. м (–38 % г/г), из которых 82 тыс. кв. м уже были куплены или арендованы в I полугодии.

До конца 2026 года ожидается дальнейшее снижение запрашиваемых ставок аренды на существующие объекты до 8 000 руб./кв. м в год, что на 25 % ниже аналогичных значений прошлого года.

Что касается нового строительства, то за январь-июнь в эксплуатацию было введено 496 тыс. кв. м складских площадей, что стало рекордом за все годы наблюдений. На этапе строительства находятся еще 352 тыс. кв. м, однако из-за сохраняющихся рисков переноса сроков ввода по ряду объектов мы прогнозируем, что суммарный ввод по итогам года составит 700 тыс. кв. м складов.

На рынке инвестиций на конец августа динамика по сегментам неоднородна. Объем инвестиций в торговую недвижимость составил всего 0,5 млрд руб., что на 97 % ниже аналогичного периода прошлого года. Гостиничный сегмент, напротив, показывает сопоставимый с прошлым годом результат – 6,5 млрд руб. (+7 % г/г). Складская недвижимость выросла до 17 млрд руб. (+35 % г/г), однако здесь результат во многом обеспечен крупной сделкой по продаже портфеля Raven Russia.

Говорить о восстановлении инвестиционной активности в торговом сегменте пока преждевременно. Торговая недвижимость уже несколько лет находится в процессе трансформации: часть объектов меняет свое функциональное назначение и адаптируется под другие форматы. Например, отдельные ТЦ в Санкт-Петербурге переоборудуются под офисные пространства – среди таких кейсов ТЦ «Адмирал», объект на Садовой, 34 и дисконт-центр «Радиус». Поэтому в ближайшей перспективе мы не ожидаем существенного роста объема инвестиций в торговую недвижимость.

В Петербурге активно обсуждается развитие формата light industrial – современных промышленных зданий, которые стали популярны в Москве. Однако эксперты говорят, что в северной столице для этого нет условий: ни транспортной инфраструктуры, ни подходящих площадок. Есть ли у этого сегмента будущее в нашем городе?

> Конечные пользователи получили возможность приобретать качественные пространства в бизнес-центрах ***класса А*** под себя



Источник фото: mastinnphoto.ru

Сегмент производственно-складских помещений (объектов лайт-индастриал) в Санкт-Петербурге и Ленобласти находится на начальной стадии развития. Так, в 2025 году в эксплуатацию было введено лишь 3 тыс. кв. м таких объектов, за неполные 8 месяцев 2026 года – 51 тыс. кв. м. Всего в регионе по состоянию на август 2026 года построено 130 тыс. кв. м производственно-складских помещений. Таким образом, в 2026 году в эксплуатацию введено 39 % от существующего объема. Еще 83 тыс. кв. м находятся на стадии строительства, их ввод анонсирован на 2026–2027 годы. Для сравнения, в Москве и МО построено 1,4 млн кв. м таких объектов, то есть объемы двух рынков различаются более чем в 10 раз. Таким образом, можно констатировать, что сейчас рынок производственно-складских помещений в Санкт-Петербурге пока не достиг стадии насыщения. Кроме того, развитие этого формата влечет за собой появление новых производств и рабочих мест, что, в свою очередь, стимулирует и развитие инфраструктуры.

Ключевая ставка в начале года составляла 15 %, и вы связывали с ее возможным снижением дополнительный драйвер роста. Насколько этот фактор сегодня сдерживает инвесторов и какие прогнозы вы даете на второе полугодие?

Ключевая ставка остается одним из основных факторов, сдерживающих инвестиционную активность. При ее текущем уровне часть сделок по-прежнему не проходит по экономике, особенно если речь идет о привлечении заемного финансирования.

Снижение ставки может стать дополнительным драйвером рынка, поскольку улучшит экономику сделок и расширит круг потенциальных покупателей. При этом сам по себе этот фактор не приведет к резкому росту активности – скорее, создаст условия для постепенного возвращения отложенного спроса.

Источник фото: /2gis.ru



Вероятнее всего ЦБ РФ продолжит снижение ключевой ставки на минимальные значения – не более 25 б.п. Если инфляция пойдет вверх, то дальнейшее снижение будет приостановлено.

Управляющие компании ЗПИФ становятся ключевыми игроками – через них структурированы сделки по бизнес-центру «Цеппелин» и другим объектам. Что меняет этот инструмент на рынке коммерческой недвижимости и для кого он сегодня наиболее актуален?

На конец августа в Санкт-Петербурге на сделки с участием управляющих компаний ЗПИФ приходится около 8 % инвестиционного объема, или 5 млрд руб. Активы приобретались в интересах кэптивных (непубличных) фондов.

ЗПИФ остается сегодня прежде всего инструментом структурирования и упаковки крупных активов, а не самостоятельным драйвером инвестиционного рынка. Его роль на рынке будет зависеть от того, насколько активно собственники и инвесторы будут использовать этот инструмент для управления активами и привлечения капитала.

Ваш прогноз на 2026 год – 90–100 млрд рублей совокупного объема инвестиций. С учетом данных первого полугодия он остается актуальным или корректируется? Какие события или факторы могут его изменить до конца года?

Прогноз в 90–100 млрд руб. по итогам 2026 года остается актуальным. Уже на конец августа объем закрытых сделок в Санкт-Петербурге достиг 65 млрд руб., при этом наиболее активным периодом на инвестиционном рынке традиционно является вторая половина года.

Поэтому достижение прогнозного диапазона выглядит реалистичным. При этом ключевыми факторами, которые могут повлиять на итоговый объем, остаются макроэкономическая ситуация, динамика ключевой ставки и геополитическая повестка – их изменение напрямую отражается на стоимости финансирования, ожиданиях инвесторов и готовности собственников выходить на рынок.

DOMINA
ПУЛКОВО

ПРЕМИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ОТЕЛЬ
В Санкт-Петербурге

15 минут от аэропорта Пулково и Экспофорума

- 253 гостиничных номера 5*
- 479 апартаментов 4*
- 7 конференц-залов для любых мероприятий
- ресторан изысканной кухни
- спа-комплекс с бассейном и тренажерным залом
- стильное лобби для встреч и переговоров
- паркинг и трансфер
- прачечная и химчистка

Скидка 20%

По промокоду:

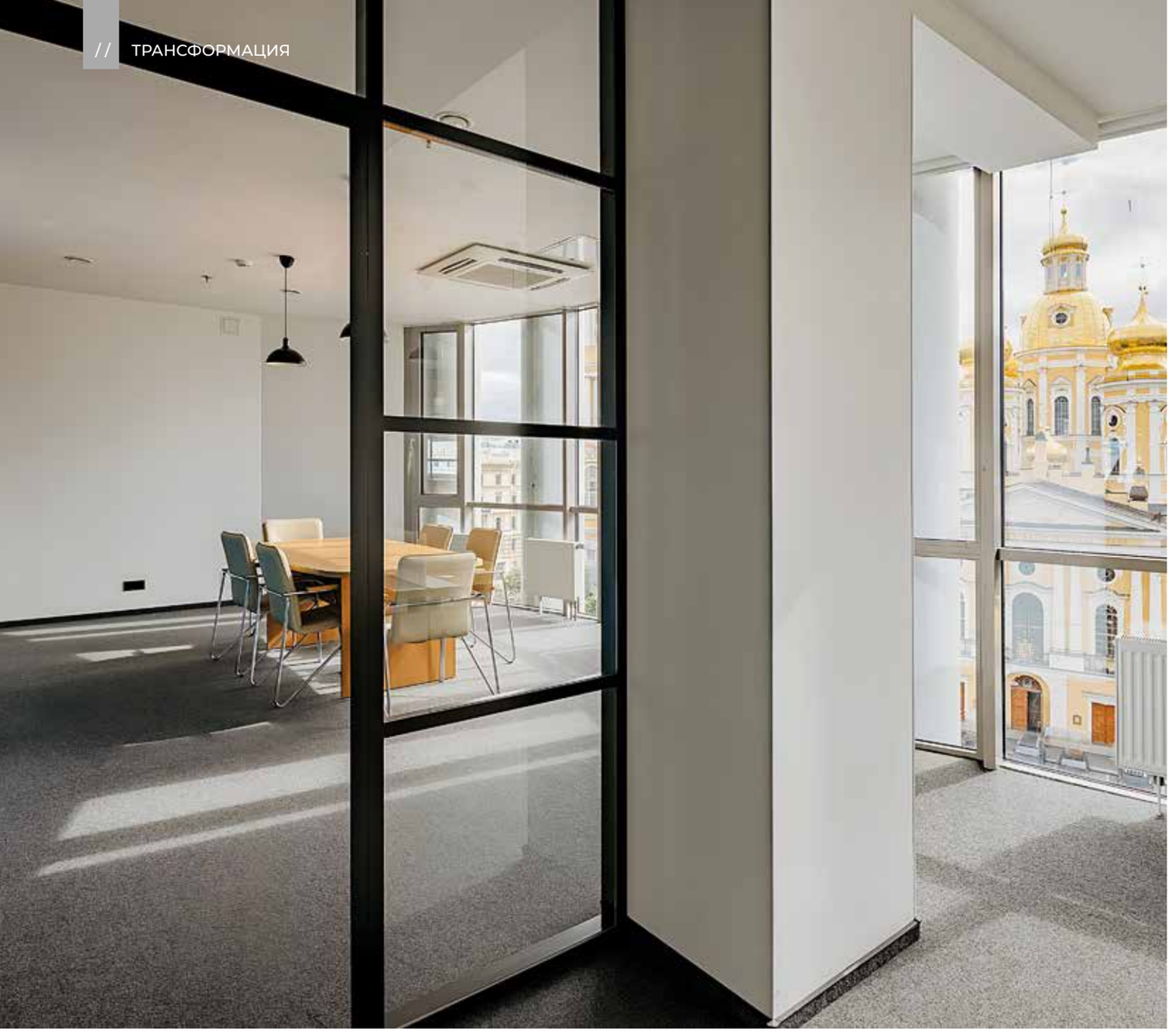
EXTRA

Реклама

dominapulkovo.ru

383 - 00 - 00

Пулковское шоссе 14, с. 7



Источник фото: Пресс-служба Desna Development

Арендатор как партнер

Бизнес-центры переходят от сдачи квадратных метров к управлению опытом. О том, как это происходит на практике, нашему журналу рассказали в компании Desna Development – собственника сети бизнес-центров ICON в Санкт-Петербурге.

В петербургских бизнес-центрах ICON работает больше сотни компаний – от IT-гигантов и банков до нефтяников и логистов. И все они хотят разного. Одним нужен престижный адрес, другим – закрытая парковка, третьим – чтобы кондиционер не шумел ровно в тот час, когда у них видеоконференция с партнерами. Универсального решения нет, и это – главный вызов для управляющей компании.

ICON Property Management – управляющая компания сети ICON – отвечает на этот вызов системно. Не просто «сдавать в аренду», а создавать адаптивную среду, где сервис – не приложение к квадратным метрам, а основная ценность.

Новый подход

Рынок офисной недвижимости в Петербурге переживает структурную трансформацию. Вакантность в бизнес-центрах класса А и В+ снижается, арендные ставки растут, но конкуренция сместилась из плоскости «локация и цена» в плоскость «качество управления». Арендаторы стали требовательнее. Они хотят не просто адрес и стены, а персонализированный сервис и цифровые инструменты, которые делают взаимодействие с управляющей компанией прозрачным и предсказуемым.

ICON, история которого началась в 1999 году как инвестиционный проект Desna Development, к этому моменту подошла с накопленной экспертизой в управлении. Но прежняя модель – когда управляющая компания занимается только вопросами эксплуатации и обслуживания – перестала отвечать запросам арендаторов. Поэтому в ICON пересмотрели подход и сосредоточились на управлении клиентским опытом.

Елена Овсянникова, заместитель генерального директора ICON Property Management, описывает это так: «Задача – не просто обеспечивать эксплуатацию объектов, а формировать понятный и комфортный клиентский путь». Это означает, что управляющая компания должна не просто оперативно отрабатывать обращения, но и предвосхищать их.

Цифровизация как основа сервиса

Ключевой инструмент, который ICON использует для реализации этой стратегии, – собственная аналитическая платформа и личный кабинет арендатора. Это среда, объединяющая все точки контакта арендатора с бизнес-центром: можно направить заявку в техслужбу, получить доступ к документам, отследить статус обращения – и все это в едином интерфейсе.

Что важно: технологии в ICON не заменяют человеческое взаимодействие, а делают его более последовательным и измеримым. Стефания Правда, ведущий специалист по маркетингу Desna Development, подчеркивает: «Последовательная и персонализированная



Источник фото: Пресс-служба Desna Development



Источник фото: Пресс-служба Desna Development

«Сотрудники компании всегда с большим энтузиазмом принимают участие в разного рода мероприятиях, которые периодически организовывает отдел маркетинга БЦ. Такие инициативы создают дополнительную ценность для арендаторов, делают пребывание в бизнес-центре более приятным и добавляют позитивных эмоций в рабочие будни».

ТКБ Инвестмент Партнерс (АО),
Василиса Миловидова
Начальник отдела административного сопровождения и корпоративной работы

«БЦ всегда отзывчиво проявляет искреннюю заботу и мгновенно реагирует на любые вызовы, оперативно устраняя возникающие неполадки. Панорамные окна дают ощущение простора и свободы, а наблюдать из них за сменой времен года – особое удовольствие. В здании постоянно поддерживаются чистота, уют и функциональность».

Марина Михайловна Долотовская
«ПАО «УК «Арсагера»
БЦ ICON Шателена 26а

среда становится основой долгосрочного партнерства. Наш приоритет – постоянный анализ обратной связи и сочетание человеческой экспертизы с цифровыми инструментами, которые обеспечивают прозрачность и бесшовность взаимодействия».

То есть цифровизация используется не ради цифровизации. Она решает конкретную задачу – снижает неопределенность в отношениях арендатора и управляющей компании. Арендатор знает, куда обратиться, в какие сроки получит ответ и как отследить решение вопроса. Управляющая компания получает данные для анализа: какие заявки возникают чаще всего, сколько времени занимает их выполнение, где возникают системные сбои. Такой подход позволяет перейти от реактивного управления к проактивному.

За пределами офиса

Клиентский опыт в ICON не ограничивается работой ресепшен и технических служб. Сеть развивает программу мероприятий для сотрудников компаний-арендаторов.

Для HR-специалистов это дополнительный инструмент: бизнес-центр становится не просто местом работы, а частью корпоративной среды. Сотрудники получают дополнительные точки контакта с офисным пространством, а компании – инструмент для повышения вовлеченности и удержания команд.

Не все измеряется деньгами

ICON не рассматривает клиентский опыт как изолированный процесс. Это системная работа со всеми точками контакта – от первого звонка в отдел аренды до ежедневного взаимодействия с ресепшен и службой обслуживания в нерабочие часы. И здесь проявляется главный сдвиг в логике рынка: бизнес-центр перестает быть статичным объектом недвижимости и становится партнером, который помогает поддерживать непрерывность бизнес-процессов.

Ведь для современного арендатора офис – это не просто место, где сидят сотрудники. Это часть бизнес-инфраструктуры, от которой зависит производительность, удержание кадров и даже репутация компании. Поэтому выбор офиса – это не только сравнение ставок аренды, но и оценка того, насколько управляющая компания готова быть гибкой, оперативной и предсказуемой.

Сервис – это одно из главных конкурентных преимуществ, поэтому важно предоставлять не только квадратные метры, а еще и такой уровень сервиса, который арендаторы не захотят менять. Такой подход позволяет выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения на всех уровнях взаимодействия.

Кейсы и практика

Какие компании сегодня арендуют офисы в ICON? Спектр широк: от IT и финтеха до логистики, промышленности, нефтегазового сектора и инжиниринга. Для одной компании важны престижный адрес и представительность, для другой – транспортная доступность и закрытая парковка. Одни арендаторы ценят цифровые инструменты и прозрачность, другие – стабильность эксплуатации и скорость решения нестандартных вопросов.

ICON отвечает на эти разнородные запросы не через универсальный шаблон, а через гибкую модель работы. Благодаря вниманию к потребностям каждой компании, сочетанию



Источник фото:
Пресс-служба
Desna Development

инфраструктуры, сервиса и продуманных процессов арендаторы могут эффективнее организовывать ежедневную работу и фокусироваться на развитии бизнеса.

В этой модели бизнес-центр становится не статичным объектом недвижимости, а партнером – тем, кто помогает поддерживать устойчивость компании, комфорт сотрудников и непрерывность процессов. И это, пожалуй, главный тренд, который определяет развитие рынка офисной недвижимости в Петербурге.

«На протяжении долгих лет сотрудничества команду БЦ всегда отличают клиентоориентированность, готовность пойти навстречу при решении любой задачи или проблемы и стремление обеспечить комфортные условия арендаторам и их посетителям/гостям. Команда управляющей компании в своей работе всегда придерживается клиентоориентированного подхода и старается учитывать потребности и обратную связь от арендаторов.»

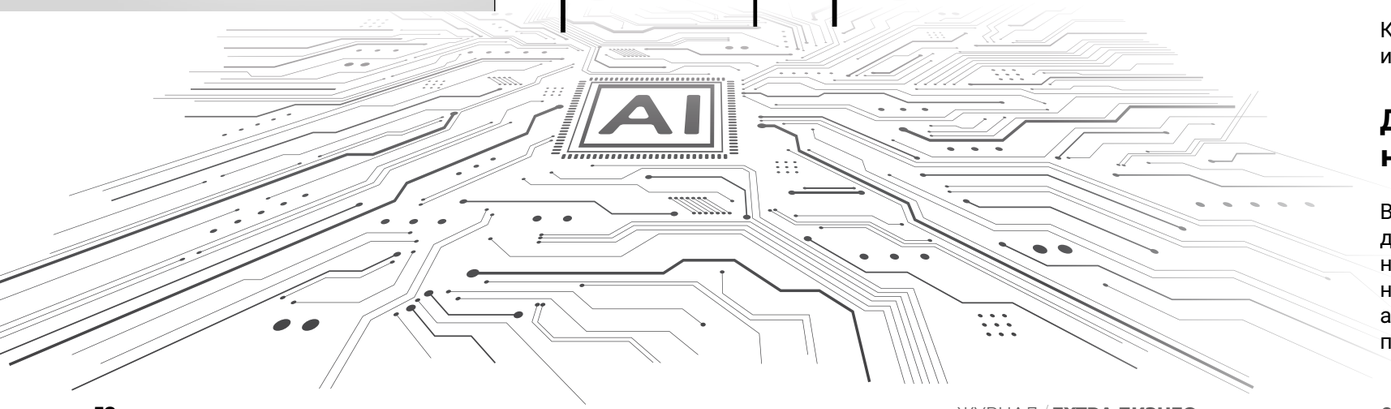
ТКБ Инвестмент Партнерс (АО), Василиса Миловидова
Начальник отдела административного сопровождения и корпоративной работы

Это светлая мечта человечества — переложить работу на невидимую сущность, которая не устает, не просит кофе с печеньками и не обижается на критику. Как давно мы пытаемся ее реализовать?



ИИстина где-то рядом

Как искусственный интеллект меняет наш мир и что ждет нас дальше



Сказка ложь, да в ней намек. Даже дети, завидуя Аладдину и Емеле, понимают, что добыча джиннов из лампы и щук из проруби в промышленном масштабе невозможна. Чудесных помощников на всех нас не хватит, если только мы не научимся их создавать. Именно эта простая и одновременно дерзкая мысль привела нас туда, где мы сейчас находимся: в мир, который готов (или нет?) принять новую форму жизни – не биологическую, а цифровую.

Искусственный интеллект, который мы с таким упорством создавали десятилетиями, перестал быть просто инструментом. Он становится нашим соседом, коллегой, собеседником и даже соавтором. Мы больше не одиноки в этом мире: рядом с нами, на наших серверах и в наших устройствах, живет невидимая сущность, которая учится, адаптируется и меняет правила игры. И теперь главный вопрос не в том, сможем ли мы ее создать – мы уже это сделали. Вопрос в том, сможем ли мы научиться жить с ней, не потеряв себя.

Что будет дальше – посмотрим. А что было до сих пор?

За себя и за того парня

Люди всегда старались найти себе помощников, которые делали бы работу за них. Такими помощниками становились сначала животные, потом механизмы. К примеру, в древности человек для того, чтобы освободить зерна от несъедобной оболочки, стучал по ним камнем, потом приспособил к этой работе быков, которые топтались по колосьям копытами, а после изобрел молотилку.

Механизмы совершенствовались, но все равно оставались такие работы, где требовалось участие человека, потому что машины не могли заменить его там, где необходимо думать и принимать решения. Они же не умели мыслить, как люди! А если бы умели?

Когда возник этот вопрос – тогда и началась история ИИ.

Дал старт не Декарт

В XVII веке философ Рене Декарт дерзнул предположить, что животное – это некий сложный механизм. Но люди ведь тоже животные, а от мысли о том, что человек – по сути, механизм, всего один шаг до идеи создать такую машину, которая сможет делать ВСЕ, на что способен человек – и думать тоже!

Между прочим, эта идея появилась задолго до Декарта, еще в Древней Греции, и первым, кто описал машины с искусственным интеллектом, был легендарный Гомер. В его поэме «Илиада» рассказывается, что у бога Гефеста были служанки, которых он сделал из золота. Они умели мыслить, разговаривали и прекрасно выполняли всю нужную работу. Вот у кого были реально золотые руки!

Не думай – делай!

Можно сказать, именно таков был девиз первых роботов. Они делали свою работу в буквальном смысле бездумно – не мысля. Искусственное тело у них было, а искусственного интеллекта – увы, не имелось. Хотя выглядели они эффектно (святая инквизиция сильно впечатлялась).

Леонардо да Винчи еще в *XV* веке придумал механического рыцаря. Тот мог поворачивать голову, садиться, вставать, поднимать и опускать забрало



К примеру, Леонардо да Винчи еще в XV веке придумал механического рыцаря. Тот мог поворачивать голову, садиться, вставать, поднимать и опускать забрало (если вам кажется, что это просто, попробуйте сами влезть в железные доспехи и проделать эти упражнения).

В *XVIII* веке французский изобретатель Жак де Вокансон создал человекоподобную куклу, которая недурно играла на флейте, а швейцарский часовщик Пьер Жаке-Дро – механического писца, из-под пера которого выходили небольшие заготовленные тексты.

В 1927 году американский инженер Джеймс Уэксли сконструировал андроида, который не только двигался, но и произносил короткие фразы. Но делал он это не по собственному разумению, а только по команде человека. Сам-то думать не мог.

Потом было еще много интересных, но не умных роботов. Одного такого создали и испытали в России в 2007 году. Робот-полицейский Р-БОТ 001 имел форму яйца, передвигался на четырех колесах, был оснащен пятью видеокамерами и синтезатором речи. А вот Искусственного Интеллекта у него не имелось, поэтому он не мог отличить танцы от драки и вынужден был сообщать о происшествиях на пульт, чтобы решение о его дальнейших действиях принимали люди.

Дело, а не тело

По фантастическим романам и фильмам мы представляем себе ИИ как человекоподобного робота (такие называются андроидами), но на самом деле Искусственный Интеллект пока еще не имеет физической формы. Так что если вы живете не в будущем и этот журнал не достался вам в наследство от прабабушки, то под ИИ следует понимать способность компьютеров и машин рассуждать, обучаться и действовать таким образом, который обычно требует участия человеческого разума.

Его мамой был компьютер

Если человек, как говорят, произошел от обезьяны, то ИИ – от механической вычислительной машины. Первый ее образец построил в 1623 году немецкий ученый Вильгельм Шиккард, а позже, в том же веке, свои вычислительные машины создали другие великие математики – француз Блез Паскаль и немец Готфрид Вильгельм Лейбниц. В XIX веке русский механик Семен Николаевич Корсаков предложил серию «интеллектуальных машин», а английский ученый Чарльз Бэббидж изобрел прообраз современной ЭВМ. Наконец, в 1941 году немецкий инженер Конрад Цузе построил первый работающий программно-управляемый компьютер.

Если ИИ надумает составить свою родословную, сможет развесить на ветвях фамильного древа модельки вычислительных машин.

Учи, пока поперек лавки ложится

В середине прошлого века британский математик Алан Тьюринг первым стал серьезно исследовать то, что он назвал машинным интеллектом. Он опубликовал статью, в которой предложил создать программу, симулирующую разум не взрослого человека, а ребенка, а затем обучать его. В этой же статье упоминался тест Тьюринга, который проверял способность компьютера вести диалог настолько естественно, чтобы человек не мог отличить его ответы от ответов реального собеседника.

А сам термин «искусственный интеллект» ввел американский ученый Джон Маккарти в 1956 году на Дартмутском семинаре – событии, которое считается рождением ИИ как науки.

«...Между тем росла, росла, поднялась – и расцвела»

Довольно долгое время новорожденный ИИ вел себя тихо, общаясь преимущественно со своими создателями-учеными. Но в 2012 году нейросеть AlexNet впервые читерски обошла людей в конкурсе распознавания изображений – и все поняли, что о старых добрых алгоритмах с ручными настройками можно забыть.

Началась гонка, в процессе которой нейросети становились все более умными и дерзкими: они научились обыгрывать в шахматы гроссмейстеров, дорисовать картины за художниками, дописывать диалоги за сценаристами. К 2018 году модели вроде BERT улавливали смысл текста лучше, чем большинство школьников, даже если читали задом наперед. А в 2020-м появилась GPT-3, которая могла написать эссе, стишок или код для калькулятора, лишь бы вы дали ей несколько слов для разгона.

Сегодня нейросети рисуют, поют и пишут так, что их творения уходят с молотка на аукционах. ИИ перестал быть просто калькулятором для ученых – он стал собеседником, спорщиком и даже генератором идей, хотя до золотых служанок Гефеста ему все еще далековато: те хотя бы не просили зарядку каждые два часа.

В настоящее время принято выделять три вида ИИ: ограниченный, общий и суперинтеллект.

Первую ягодку беру...

Ограниченный (его еще называют «слабый» или «узкий») ИИ – это искусственный интеллект, который решает конкретные задачи. Например, распознает лица, играет в шахматы, генерирует изображения.

Все ИИ, которые существуют сейчас, ограниченные.

На другую смотрю...

Общий (иначе – «сильный» или «широкий») ИИ – это искусственный разум, который находится на одном уровне с человеческим. Он может научиться чему угодно и способен решать самые разные задачи, а не только ту, под которую его запрограммировали.

Сейчас ученые только занимаются разработками общего ИИ.

Третью примечаю...

Суперинтеллект (или «сверхразумный ИИ») – это сверхинтеллект, который превосходит человеческий во всех областях.

Как создать сверхразумный искусственный интеллект, пока непонятно. Но если он появится – машины станут намного умнее людей.

Так что, люди, успеваем проявить себя, пока человеческий разум сильнее искусственного!





Источник фото: Личный архив А. Фартушного

Пора учиться «разговаривать» с ИИ

Мы поговорили с основателем Botamin *Александром Фартушным* о том, как технологии превращаются в бизнес-решение, почему компании покупают результат, а не софт, и какие профессии в продажах исчезнут через пять лет.

Александр, вы прошли путь от первых внедрений AI-ботов до замены 75 % менеджеров SuperJob с помощью AI-ассистента. Как изменился подход к ИИ за это время?

Подход меняется кардинально и с тем же темпом, что и технологии. Три года назад не было решений, способных качественно заменить чат-менеджера. Полтора года назад это стало коммодити. Год назад хороших голосовых агентов, дающих конверсию на уровне человека, еще не существовало. Сейчас это реальность.

Быстрое улучшение технологий создает ловушку: вы внедряете решение, а через квартал оно устаревает, конкуренты предлагают что-то более совершенное. Это вынуждает компании переходить от покупки технологий к покупке результата. Крутым демо уже никого не удивишь – покажи конверсию. А лучше – конверсию на протяжении года. Это докажет, что вы умеете ее добиваться и пересобирать продукт, чтобы не отставать.

В чем разница между «крутой технологией» и реальным бизнес-решением?

С развитием вайбкодинга разработка демократизировалась, порог входа упал – рынок заполонили компании, собранные на коленке, которые показывают корректно собранный стек. Клиент получает множество однотипных предложений, технология быстро коммодитизируется, и компании вынуждены конкурировать ценой доступа к софту. Это съедает прибыль.

Мы пошли другим путем. Наш подход – SaaS, но не Software as a Service, а Service as a Software. Мы даем клиенту программу и «руководителя телемаркетинга в аренду», который разбирается в софте и отрасли клиента. За счет этого достигаем большей конверсии, чем в случае, когда клиент собирает ИИ-продавца самостоятельно.

Второй момент: скорость разработки настолько высока, что любая крутая технология устаревает за квартал. Подрядчик должен постоянно проводить R&D, чтобы использовать лучшие доступные решения.

Много ли компаний в России готовы к внедрению ИИ-агентов в продажах и что их останавливает?

Технически готовы более 90 %. Первая линия продаж хорошо оцифрована: CRM, коллтрекинг, сквозная аналитика, виджеты – это стандарт для компании, обрабатывающей хотя бы 3000 заявок в месяц.

Проблема в руководителях, и тут две ключевые причины. Первая – «рана» от использования старых алгоритмизированных ботов, которые вызывали раздражение. Многие не представляют, насколько быстро прогрессируют технологии. Вторая – общая неопределенность на рынке. Тяжело



Источник фото: Личный архив А. Фартушного

запускать инвестиционный проект, когда будущее туманно.

Когда AI-агент эффективен, а когда без человека не обойтись?

ИИ хорошо автоматизирует верх воронки – ту часть, где много однотипного общения. Он дешевле, работает 24/7, моментально реагирует на любой объем заявок, стабилен и управляем при масштабировании, эмоционально устойчив и мультиязычен.

Человек лучше справляется с низом воронки: сложные переговоры, экстренные услуги (если вы прокололи шину или у вас заболел зуб, вы скорее позвоните, чем будете переписываться), ситуации, где критично доверие (ребенка в лагерь без разговора с человеком не отдадите), и там, где нужно «дожать» продажу – тут чутье хорошего продавца незаменимо.

ИИ дешевле, работает *24/7*, моментально реагирует на любой объем заявок, стабилен и управляем при масштабировании, эмоционально устойчив и мультиязычен

В вашей практике наверняка были компании, которые внедряли решение, но не использовали бота на полную мощность. В чем главные барьеры?

Почти все начинают осторожно, и это правильный путь. Частая схема: компания внедряет ИИ на некритичный участок, видит результат и сама приходит с гипотезами по новым направлениям. Так «Фоксфорд» вырос с одного до трех участков, Mygenetics – до двух за три месяца. Ключевой барьер – именно в первом внедрении.

Как помогаете клиентам преодолевать сопротивление?

Делаем быстрый безрисковый тест. И не оставляем клиента один на один с программой. Вместе с софтом даем в аренду РОПа, часто с отраслевой экспертизой, который сразу собирает высококонверсионного агента и знает, какие АБ-тесты запустить в первую очередь.

Где вы видите рынок через 3–5 лет?

Загадывать сложно, потому что все меняется слишком быстро. Уверен, что привычный способ покупать сильно изменится, и продажи подстроятся под этот тренд. Возможно, в некоторых отраслях ИИ будет не только продавать человеку, но и покупать у человека. Сейчас ИИ уже может прозвонить поставщиков, уточнить цены и подготовить лучшее предложение. Или «прийти» на несколько видеовстреч, послушать питч живого менеджера, задать вопросы и подготовить аналитику для своего «хозяина».

Вероятно, ИИ-продавец будущего – это агент, который продает другому агенту через MCP. Тогда многие рабочие специальности в продажах перейдут на обслуживание этих агентов: аналитика, АБ-тестирование и так далее. Аналогия – сайт: есть один сайт и много людей, которые его обслуживают – дизайнеры, верстальщики, аналитики. Будет похоже.

Появится ли «универсальный продавец» или каждый бизнес будет настраивать ИИ под себя?

Крутой ИИ-продавец, как и хороший живой менеджер, состоит из двух вещей: скиллов продавца (как общается, слышит клиента, отрабатывает возражения) и знаний о продукте с работающими скриптами. Настройка ИИ – это дообучение контексту компании.

Адаптация будет проще, если компании сохраняют собственный контекст. Если рабочие фишки передаются между менеджерами «на кончиках пальцев», извлекать и обучать модель можно только вручную. Если же настроен second brain и сохраняется весь вертикальный контекст – от старт-сессии до результатов разговоров, – на таких данных следующие поколения нейросетей смогут собирать качественного ИИ-менеджера и докручивать его до высокой конверсии за счет автоулучшений.

Какие отрасли станут драйверами внедрения?

Те, где высокая конкуренция и инновационная культура. Сейчас это эдтех и SaaS-сервисы. Кризис тоже подстегивает: мы активно внедряем инструмент в логистику – компании ищут способы увеличить продажи и сократить расходы, чтобы оставаться на рынке.

Что изменится в профессии менеджера по продажам?

В некоторых отраслях профессия вымрет. Лидорубы, квалификаторы, операторы первой линии точно останутся без работы – ИИ уже делает это лучше. Менеджерам и руководителям нужно срочно осваивать ИИ-инструменты, чтобы оставаться эффективными. Мы уже не нанимаем сотрудников, которые не владеют ими на уровне опытного пользователя, – практика показывает двукратный, а то и пятикратный рост производительности.

Мой совет: осваивайте ИИ, чтобы уметь быстро запускать своих продавцов и лидорубов. Ориентируйтесь на сложные продажи, где есть переговоры и согласование условий. Ищите отрасли, где для покупателя критичен контакт с человеком. И учитесь «разговаривать» с ИИ – скоро придется презентовать свои продукты не только людям, но и ИИ-закупщикам.

Учитесь «разговаривать» с ИИ уже сегодня, чтобы завтра быть на шаг впереди конкурентов



Источник фото: Личный архив А. Фартушного

ТОП 5 книг об ИИ для бизнеса

Искусственный интеллект перестал быть лабораторной диковинкой и превратился в рабочий инструмент – об этом красноречиво говорит рынок: по данным сети «Читай-город», продажи книг об ИИ в 2025 году выросли на 40 %. Мы отобрали пять книг, которые предлагают бизнесу не технические мануалы, а систему, стратегию и измеримый результат.



1 Дмитрий Гуреев – «Цифровое мышление в бизнесе»

МИФ, 2026

Победитель премии «Деловая книга года-2025». Не учебник, а бизнес-роман – в традиции «Цели» Голдратта, только вместо станков с ЧПУ – ChatGPT и LLM, а декорации – российские реалии. Главная идея: технология меняется быстро, а способ мышления о ней – медленно, и именно это главный барьер. Предложенная автором методология верифицирована на 900+ кейсах в 40 интенсивах по России, Казахстану, Армении и Беларуси. Отличный выбор для руководителя, который устал от хайпа и хочет понять, где ИИ действительно дает отдачу.



2 Алексей Колоколов, Алиса Бышовец – «Синергия интеллектов. Как внедрить ИИ в бизнес-процессы»

Литрес, 2026

Авторы честно формулируют проблему: рынок переполнен ИИ-сервисами, которые обещают «нейросотрудников», но при масштабировании проекты приводят к убыткам. Книга учит не тому, как пользоваться нейросетями (это не мануал), а как поставить задачи, собрать связку инструментов, приручить галлюцинации и превратить хаос экспериментов в результат. Авторы опираются на 15 лет опыта внедрения корпоративной отчетности. Много кейсов – успехов и провалов, что дает насмотренность и возможность учиться на чужих ошибках. Книга для тех, кто работает с информацией и людьми и принимает решения.



3 Сергей Вотяков, Роман Исаев – «Искусственный интеллект для роста эффективности организации и каждого сотрудника»

НИЦ ИНФРА-М, 2026

Первая в России книга, которая детально и системно раскрывает применение ИИ для повышения эффективности не абстрактного «бизнеса», а конкретных подразделений и каждого сотрудника. Практическое пособие без лишней теории: готовые алгоритмы, методики, примеры из практики. Авторы объясняют, как внедрить ИИ без сбоев и простоев, какие бизнес-процессы выгоднее всего роботизировать в первую очередь и как рассчитать экономический эффект. Аудитория – от собственников до RPA-аналитиков. Книга особенно полезна для тех, кто отвечает за описание, оптимизацию и автоматизацию процессов и хочет получить не «вдохновение», а чек-лист.



4 Алексей Оносов – «500 промптов для жизни и бизнеса»

Эксмо, 2026

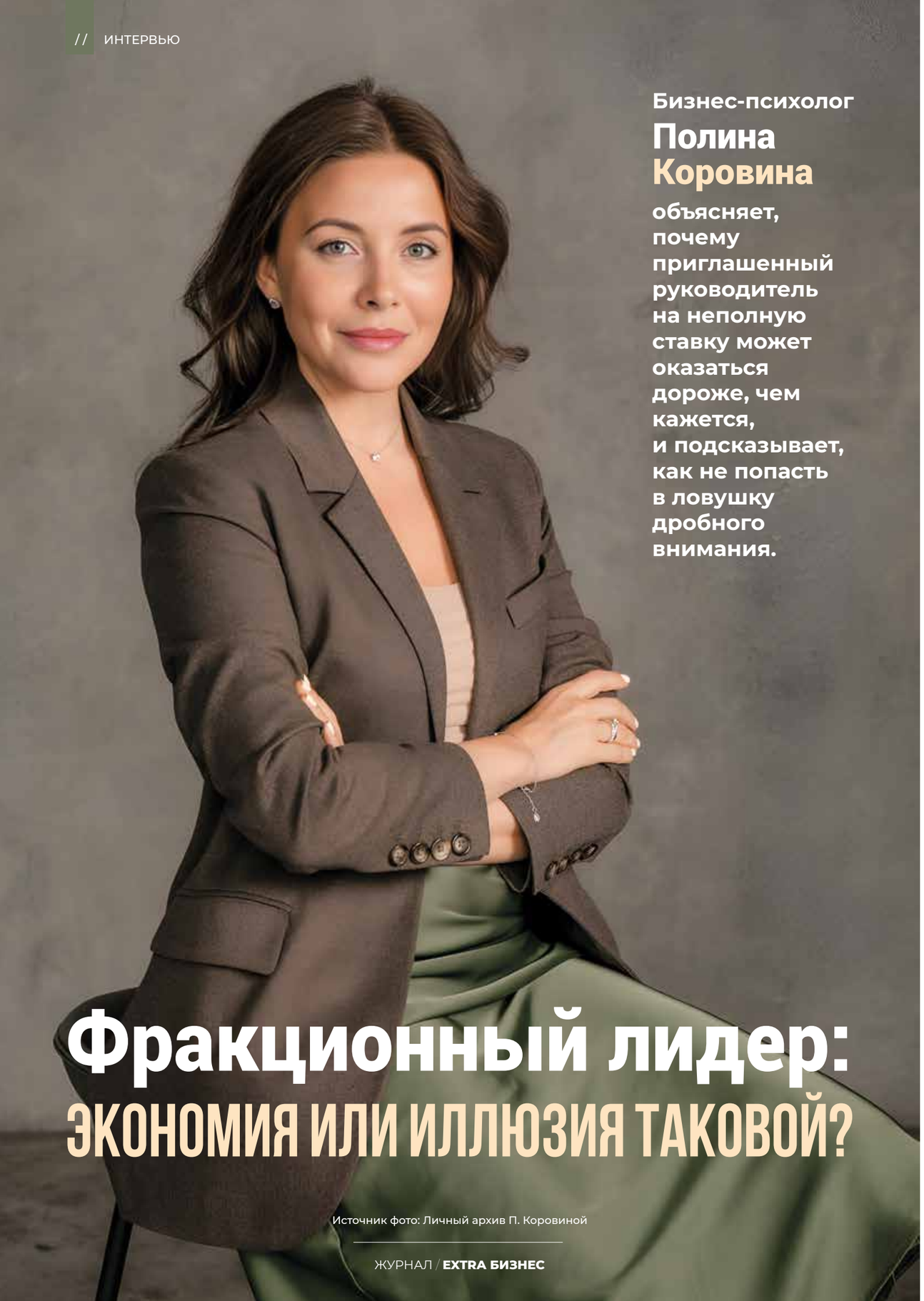
Книга вошла в топ-5 самых продаваемых книг об ИИ в сети «Читай-город» за 2026 год. Оносов – эксперт по цифровой трансформации, и его система построена на личном опыте: задачи, на которые уходило два месяца, он научился закрывать за два часа. В книге 500 готовых промптов для маркетинга, продаж, аналитики, стратегии и HR – а также для личной жизни. Единственный минус, который отмечают читатели, – нет оглавления с номерами страниц, но как рабочий справочник под задачу эта книга очень хороша.



5 Алексей Кузьмин – «AI-революция 1–2–8 в бизнесе и продуктах»

Литрес, 2026

Книга адресована директорам компаний, CPO и продакт-менеджерам. Автор разбирает, как ИИ-ассистенты берут на себя рутину, ускоряют процессы и повышают качество решений в продажах, клиентском сервисе (24/7), HR – по всей цепочке Employee Journey, от подбора до удержания сотрудников. Отдельный блок – про российский рынок: какие решения интеллектуальной автоматизации доступны и какие есть примеры успешной ИИ-роботизации у отраслевых лидеров. Хороший выбор для тех, кто хочет понять, как ИИ меняет именно продуктовую и управленческую работу.



Бизнес-психолог
Полина Коровина
объясняет, почему приглашенный руководитель на неполную ставку может оказаться дороже, чем кажется, и подсказывает, как не попасть в ловушку дробного внимания.

Фракционный лидер: ЭКОНОМИЯ ИЛИ ИЛЛЮЗИЯ ТАКОВОЙ?

Источник фото: Личный архив П. Коровиной

Фракционный директор по маркетингу работает на три компании одновременно: по полтора-два дня в неделю на каждую. Первые часы в компании уходят на то, чтобы восстановить контекст: какие письма пришли, что изменилось у конкурентов, какая повестка сложилась внутри команды за пять дней его отсутствия. К обеду включение заканчивается, начинается собственно работа. К вечеру нужно закрывать день и готовиться переключаться на следующую компанию, потому что завтра там ждут его же, но с другой стратегией, другой командой и другим набором открытых вопросов.

Кто такой фракционный лидер?

Существует как минимум два формата, которые часто путают, хотя работают они по разному принципу.

Интерим-руководителя нанимают на определенный срок: закрыть разрыв между уходом одного постоянного руководителя и появлением следующего, провести компанию через кризис или конкретный проект с понятным финалом. Все это время он полностью погружен в одну организацию, других клиентов и проектов у него в этот период нет.

Фракционного руководителя нанимают на штатную функцию бессрочно, но с неполной занятостью с первого дня: два дня в неделю, треть ставки, иногда несколько компаний параллельно. Срок контракта не ограничен. Внимание разделено между компаниями с самого начала.

Разница касается не столько срока контракта, сколько распределения внимания в течение недели. У интерима оно сосредоточено на одной организации. У фракционного – поделено между несколькими одновременно. Именно поэтому решения, ради которых такого человека нанимают, начинаются позже, чем кажется на старте контракта: первым делом нужно восстановить контекст и только потом переходить собственно к решениям. Дело не в конкретном человеке. Формат системно устроен так, что переключение съедает часть рабочего дня при каждом визите. Это называется остаточным вниманием: часть ресурса еще какое-то время продолжает работать над предыдущей задачей, и ускорить это усилием воли нельзя.

В поисках доказательств

Когда я начала разбираться в этой теме, первым делом хотелось найти исследования: конкретные цифры и доказательства эффективности или неэффективности формата. В российской практике таких исследований найти не удалось. Западный рынок, наоборот, дает и цифры, и данные. Есть предположение, что там культура работы с приглашенными руководителями формировалась дольше. В России формат пока остается новым трендом, и понимания, насколько он приживется именно в нашей управленческой культуре, пока нет.

Эксперты рынка интерим-менеджмента отмечают, что еще недавно отечественные компании скептически относились к внешним руководителям на управленческих позициях, опасаясь, что временный руководитель усугубит проблему вместо того, чтобы ее решить. Переход к более открытому отношению начался на фоне пандемии и санкционного шока последних лет.

По данным опроса Korn Ferry, доля компаний среднего размера, планирующих нанять фракционного или интерим-руководителя, выросла с 12 % в 2020 году до 37 % к середине 2026-го. По оценке рекрутинговых агентств, полная ставка топ-менеджера обходится компании в сотни тысяч долларов в год с учетом всех выплат, а фракционное участие сокращает эту сумму на 40–70 %. Если смотреть на чистые цифры, это, конечно, выглядит многообещающе и вызывает интерес: кажется, что вот он, способ сократить бюджет на хорошем руководителе. Но действительно ли это превращается в экономию?



Источник фото: Личный архив П. Коровиной

Контракт, который не проговаривают

Как бизнес-психолог и специалист по внутренним коммуникациям я всегда задаюсь одним вопросом: насколько слаженно команда способна работать, если ее лидер регулярно отсутствует? Здесь обычно есть небольшая недосказанность. Формально в договоре между работодателем и руководителем все понятно: руководитель работает меньше дней в неделю. Психологический контракт и ожидания при этом часто остаются непроговоренными. Руководитель работает меньше дней, но от него по-прежнему ждут высокой эффективности, скорости и результативности. Ожидается и то, что люди в его отсутствие продолжат работать слаженно: за один-два дня в неделю руководитель должен собрать команду, способную двигаться быстро и без сбоев в его отсутствие. Звучит привлекательно.

Формат хорошо работает там, где операционная деятельность и кросс-функциональное взаимодействие уже выстроены и для задач с конкретными границами. Тогда отношения больше похожи на деловой обмен: компания получает четко очерченный результат, руководитель – оплату за конкретные часы. Но в любой компании идут внутренние процессы, случаются конфликты, и уровень неопределенности обычно выше, чем кажется на бумаге. В такой ситуации фракционный руководитель рискует не занять то место, которое должен занимать человек, которому доверяют.

Есть и вторая сторона, которую редко обсуждают вслух: как команда обращается с авторитетом человека, которого физически нет большую часть недели. Сразу возникает вопрос: кто в моменты отсутствия лидера продолжает держать рамку, в которой команда может спокойно работать, выдерживать разные процессы и оставаться эффективной как при руководителе, так и без него?

На мой взгляд, здесь должно сойтись сразу несколько условий: здоровая корпоративная культура, высокий уровень субъектности и автономии у сотрудников, ясно выстроенный рабочий процесс без конфликта целей и приоритетов, общее понимание бизнес-целей, развитый навык коммуникации внутри команды и устойчивые горизонтальные связи между функциями, при которых рутинные решения не нуждаются в арбитре сверху.

На практике этот сценарий часто складывается иначе. Сотрудники откладывают собственные решения, ждут возвращения руководителя даже там, где могли бы справиться сами, и его почтовый ящик заполняется вопросами, которые вполне можно было закрыть на месте. Функция превращается в бутылочное горлышко, и вся компания подстраивает темп под расписание одного человека.

Другой сценарий прямо противоположный: за две недели без формального лидера команда сама формирует негласную иерархию, авторитет размывается, а координация держится на том, кто громче настоял на своем в последнем обсуждении. К возвращению руководителя часть решений уже принята явочным порядком, и ему остается либо согласиться задним числом, либо разворачивать договоренности, которые команда успела выстроить сама. Оба сценария снижают управляемость, просто с разных сторон.

Что скрывается за неполной занятостью в российской компании

На практике в компаниях, с которыми я работаю, дефицит формальных и неформальных договоренностей встречается чаще, чем кажется со стороны. Кто за какой KPI отвечает, где заканчивается зона одного руководителя и начинается зона другого, как устроено взаимодействие между функциями – эти вопросы во многих компаниях не проговорены до конца даже для штатных руководителей на полной ставке. Топ-менеджеры тратят часть недели на ручные согласования там, где должен работать процесс, потому что процесс либо не выстроен, либо существует только на бумаге.

Как медиатор вижу здесь не только управленческую недоработку. Прописать зоны ответственности часто значит предъявить скрытый конфликт (конфликт в борьбе) за ресурсы и власть, и многие компании неосознанно выбирают удобную неопределенность вместо этого разговора.

В такую систему фракционный руководитель приходит с еще меньшим ресурсом времени на то, чтобы разобраться в неформальных правилах игры. Первый день частично уходит на переключение, о котором шла речь в начале. Второй день только начинает разгоняться, а контракт на этой неделе уже заканчивается. При текущем уровне управленческой зрелости во многих российских компаниях есть основания полагать, что дробность скорее замедляет работу, чем ускоряет ее. Формат забирает часть и без того ограниченного внимания руководителя на компенсацию хаоса, который в компании с выстроенными процессами он бы просто не заметил.

Получается парадокс: формат, который должен экономить ресурс компании, требует управленческой зрелости, которая есть далеко не у каждой компании, готовой его себе позволить.

Где такой формат работает и что меняет для руководителей?

Задачи с измеримым результатом и коротким горизонтом переносят дробность легче остальных. Настройка комплаенс-процедур под конкретный регуляторный дедлайн, запуск одной маркетинговой кампании с датой старта и датой подведения итогов – у такой работы есть точка завершения, поэтому отсутствие руководителя в промежутках не создает долга, команде нечего от него ждать между визитами, кроме экспертизы по конкретному вопросу.

Функции, которые держат неопределенность на протяжении длительного времени, переносят формат хуже: удержание команды в кризисе, разрешение конфликта между подразделениями, формирование культуры на раннем этапе роста компании. Здесь ценность роли держится на постоянном присутствии, которое не дает напряжению накапливаться между визитами.

Смещение затрагивает не только компании, которые нанимают. Меняется опыт самих руководителей. Держать в голове стратегию нескольких компаний одновременно требует другой психической выносливости, чем если вести одну организацию на полной вовлеченности. Те, кто работает в этом формате, чаще всего говорят о сложности переключения: выйти из роли одного руководителя достаточно быстро, чтобы войти в роль для другого без потерь по дороге.

Источник фото: Личный архив П. Коровиной



Рекомендации

Прежде чем подписывать контракт с фракционным руководителем, стоит пройтись по нескольким пунктам. Они не гарантируют результат, но снимают часть неопределенности, из-за которой формат чаще всего не оправдывает ожиданий.

1. АУДИТ ФОРМАЛЬНЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ ДО НАЙМА.

Прежде чем обсуждать кандидата, стоит проверить, как в компании обстоят дела с кросс-функциональным взаимодействием: работает ли команда синхронно, без регулярных рассогласований и постоянного ручного вмешательства сверху. Если взаимодействие еще не выстроено, ограниченного времени и внимания руководителя не хватит, чтобы его компенсировать, и на его участке проблема, скорее всего, только обострится.

2. ТИП ЗАДАЧИ ВАЖНЕЕ БЮДЖЕТА.

У роли есть точка завершения, которую можно закрыть за несколько визитов, или она держит непрерывный процесс, который не терпит перерывов? Первый тип хорошо переносит дробность. Второй требует присутствия, которое трудно измерить долями ставки.

3. ЯВНО ПРОПИСАННЫЙ КОНТРАКТ ПРИСУТСТВИЯ.

Кто в компании держит образ результата и принимает решения в дни, когда руководителя физически нет? Возможно, его стоит назвать по имени в контракте, в противном случае может возникнуть размывание ответственности: чем менее очевидно, кто должен взять на себя действие, тем больше вероятность, что не возьмет никто. Формулировка «команда разберется» служит прямой иллюстрацией этого эффекта: без явного держателя функции распределение происходит стихийно.

4. МЕХАНИЗМ РАЗРЕШЕНИЯ РАССОГЛАСОВАНИЙ, НЕ ЗАВЯЗАННЫЙ НА ПРИСУТСТВИЕ ЛИДЕРА.

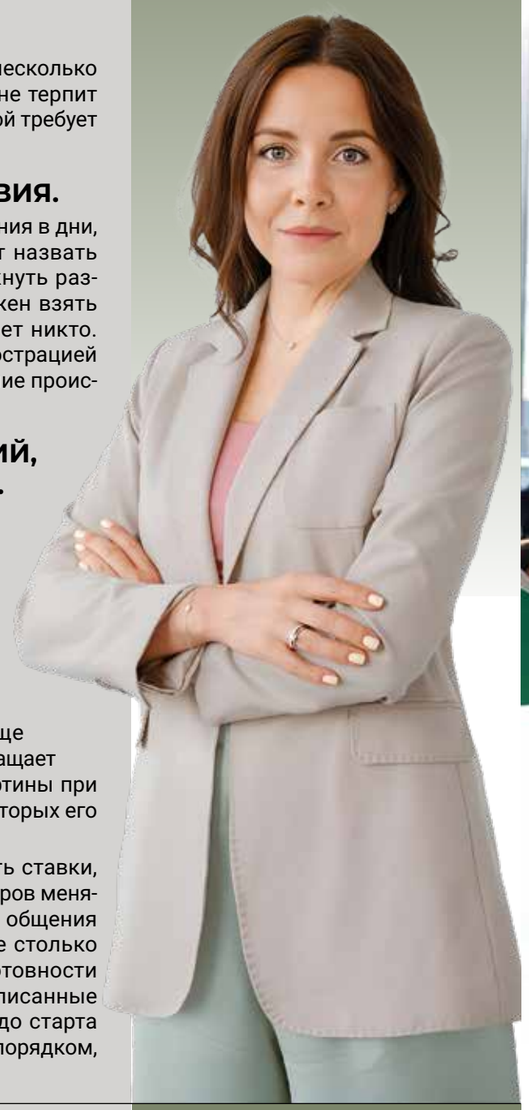
Точки трения между отделами не должны ждать визита раз в две недели. Нужен канал, который снимает напряжение в моменте: внутренний медиатор, четкий эскалационный протокол или регулярная встреча без участия руководителя.

5. ФИКСИРОВАННЫЙ РИТМ СИНХРОНИЗАЦИИ.

Нужно договориться о регулярной передаче контекста еще до начала работы, чтобы не выстраивать ее на ходу. Это сокращает часы, которые руководитель тратит на восстановление картины при каждом визите, и высвобождает время на решения, ради которых его наняли.

Компании продолжат нанимать руководителей на четверть ставки, на треть, на два дня в неделю. Рынок труда для топ-менеджеров меняется быстрее, чем компании успевают выстроить правила общения с такими руководителями. Итоговая экономия зависит не столько от квалификации конкретного специалиста, сколько от готовности самой компании держать функцию в его отсутствие. Прописанные заранее договоренности снимают эту неопределенность до старта контракта. Их отсутствие снимает ее тоже, только явочным порядком, дороже и позже.

Какую функцию в вашей компании нельзя делить, даже если расчеты показывают экономию?



Источник фото: Личный архив П. Коровиной

EXTRA CONFERENCE

ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ — БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТ



Профессиональная организация форумов, конференций, деловых мероприятий любого масштаба

Содержание, организация и реализация – в единой логике проекта

+7(812)954-90-64 | info@extraconf.ru | extraconf.ru

Реклама

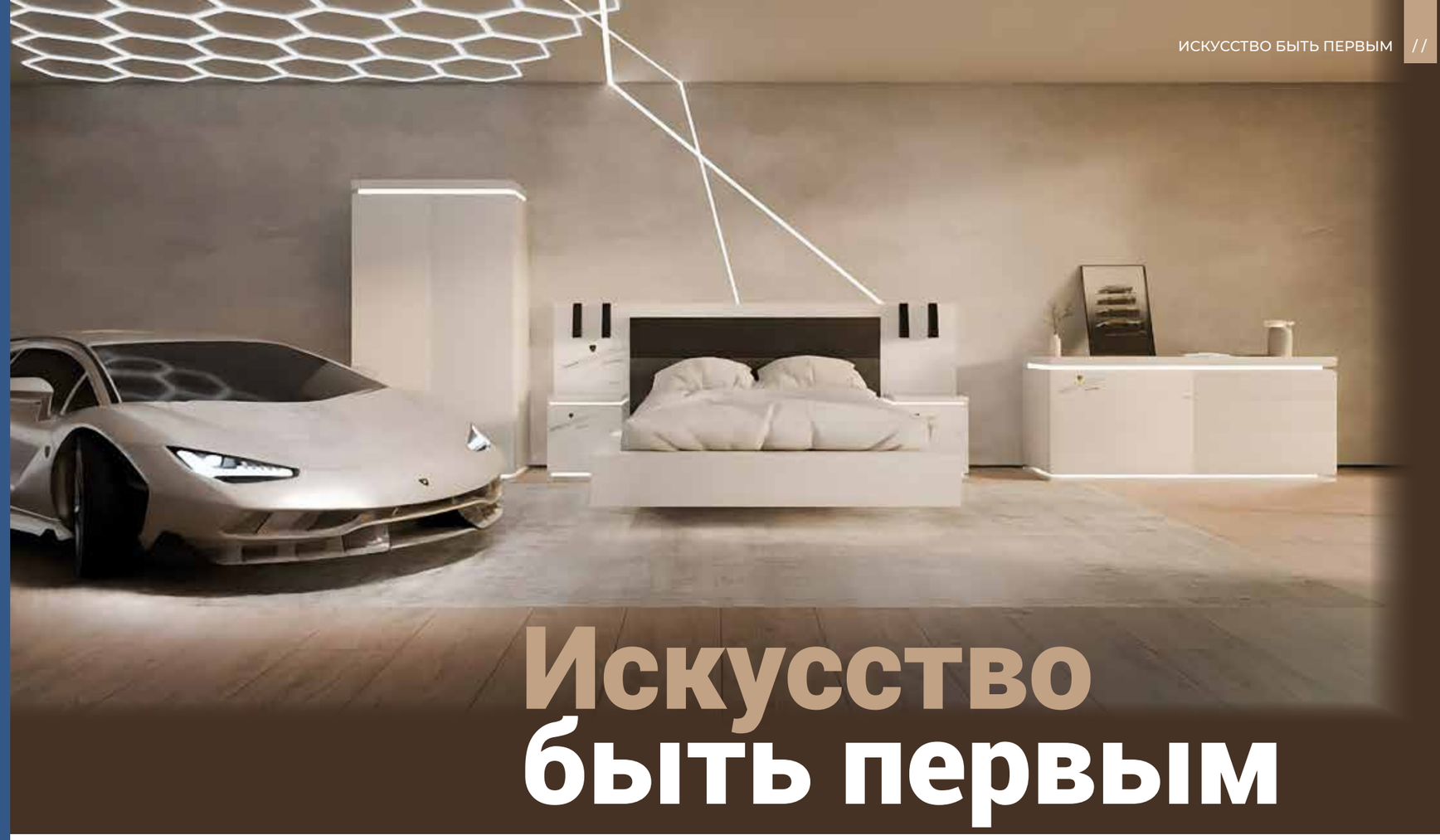


Фото предоставлены Р. Поповым

Почему рынок авторской мебели растет вопреки цифровизации?

Роман Попов,

основатель компании Maranello Italia, убежден: это закономерный запрос на индивидуальность. О секретах производства, феномене итальянского лидерства и критериях выбора действительно уникальных вещей – в экспертном материале.



Искусство быть первым

Помнится, Маяковский пророчил, что его поэзия «трудом громаду лет прорвет и явится весомо, грубо, зримо, как в наши дни вошел водопровод, сработанный еще рабами Рима». Предметы быта – это не поэзия, а самая что ни на есть проза жизни, но именно такие вещи имеют реальный шанс стать историей.

Казалось бы, чем больше мир уходит в цифру, тем меньше нам нужны физические предметы. Работа – из дома или коворкинга, встречи – по видеосвязи, искусство – на экране. Но происходит обратное: ценность материальных объектов с авторским следом только растет. В эпоху, когда вещи можно заказать за два клика и получить завтра, настоящей роскошью становится не цена предмета, а его уникальность и время, которое на него потратили.

Авторская мебель постепенно выходит за рамки утилитарной функции, превращаясь в объект, который хочется сохранить для следующего поколения. Вещь перестает быть расходным материалом и становится частью личной истории.

Эстетика против алгоритмов

В цифровую эпоху индивидуальность в дефиците. Алгоритмы подбирают нам музыку, фильмы, новости и даже дизайн, если мы заказываем его через онлайн-платформы. В итоге интерьеры выглядят одинаково: узнаваемые бренды, типовые решения, повторяющиеся детали.

На этом фоне предметы, которые имеют автора и отличаются редким материалом или сложной техникой работы, выглядят не просто дороже, а принципиально иначе. Они показывают, что их владелец проявляет индивидуальность.

И это становится главным запросом, потому что люди, которые привыкли управлять своей цифровой средой, хотят такой же осознанности и в физическом пространстве.

Мебель Maranello-Italy – это не функциональные вещи в привычном понимании. Не то, что выбирают из десятков похожих вариантов и меняют вслед за очередным интерьерным трендом. В основе каждой работы лежит другая философия: предмет должен обладать собственным характером и при этом становиться естественной частью пространства.

Maranello-Italy выбирает не то, что «подходит по бюджету», а то, что обладает характером.



Материал как отправная точка

В массовом производстве материал – это ресурс, который нужно использовать максимально эффективно и дешево. В авторской мебели – наоборот: материал становится отправной точкой дизайна. Его рисунок, фактура и природные особенности во многом определяют, каким станет будущее изделие.

Редкие породы древесины, натуральный мрамор, бронза, золочение, отборные кожи и ткани, современные композитные материалы – Maranello-Italy выбирает не то, что «подходит по бюджету», а то, что обладает характером.



Полностью передать этот характер промышленному производству нельзя. Ручная обработка, подгонка деталей, финишная отделка требуют времени и мастерства. Именно небольшие несовершенства натурального материала и след человеческой руки в итоге создают то ощущение уникальности, которого невозможно добиться в массовой серии.

Это не «эксклюзивность ради эксклюзивности», а следствие понимания, что натуральный материал – живой. Он ведет себя иначе, чем пластик или МДФ, и чтобы с ним работать, нужны не просто инструменты и технологии, а опыт и понимание.

Полный контроль цепочки – от рецептуры материала до финальной отделки – еще одна принципиальная позиция Maranello-Italy. Роман уверен: если производитель не отвечает за каждый этап, уникальность превращается в декларацию. Поэтому материалы создаются малыми партиями и в индивидуальных оттенках – это гарантия того, что такой же отделки не будет больше ни у кого. Большая часть материалов производится исключительно под конкретную коллекцию, что фактически исключает их появление где-либо еще в мире.

Каждый предмет сопровождается документацией: сертификатом партии, номером серии и цифровым паспортом материала. Для клиента это означает оригинальность, подтвержденную историю и более высокую коллекционную ценность. В мире, где все чаще ценят не вещь как таковую, а ее происхождение, такая документация становится не бюрократией, а частью ценности.

Один предмет вместо целого интерьера

Есть стереотип: авторская мебель – это сложный, перегруженный интерьер, где каждый предмет кричит о своей уникальности. На практике это работает иначе. Эксклюзивная мебель вовсе не предполагает, что весь дом должен быть заполнен сложными объектами. Иногда достаточно всего одного.

Стол, кресло, консоль или кабинетный предмет способны стать композиционным центром пространства. Вокруг него постепенно выстраивается остальной интерьер. В этом смысле мебель становится похожей на предмет искусства. Хорошая картина не обязана соответствовать цвету дивана, она существует в пространстве самостоятельно и одновременно меняет его восприятие. С авторским предметным дизайном происходит нечто похожее.

И здесь появляется еще одна особенность: такой интерьер гораздо меньше зависит от моды. Трендовые вещи могут устареть через несколько сезонов. Предмет с выраженной авторской идеей живет по другим законам. Его ценность определяется не сезоном, а качеством, идеей и мастерством.

Время как часть технологии

В мире, привыкшем к моментальной покупке и быстрой доставке, ожидание само по себе становится частью новой роскоши. Заказать авторскую мебель действительно не всегда просто. И причина здесь не в намеренном создании искусственного дефицита.

Роман отмечает, что работа начинается с персонального брифа: необходимо понять пространство, пожелания владельца, подобрать материалы, определить размеры и пропорции. Затем появляются эскизы, обсуждаются детали и отделка. После утверждения начинается непосредственно работа мастера, а финальный этап предполагает авторский контроль качества.

Если речь идет о лимитированной коллекции, процесс дополняется документами, подтверждающими происхождение изделия. Каждый предмет создается вручную, выпускается единично или небольшим тиражом, подписывается мастером и сопровождается сертификатом. Поэтому время здесь – не недостаток сервиса, а часть технологии.





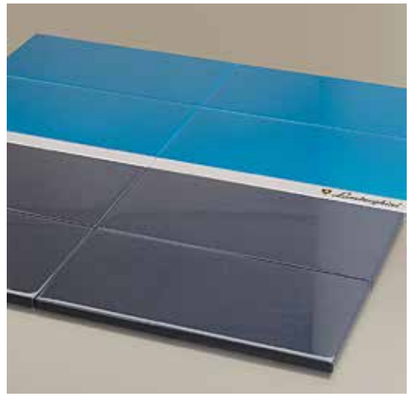
Может ли мебель быть инвестицией?

Коллекционный дизайн сегодня все чаще рассматривают не только с эстетической точки зрения. На международном арт-рынке существует отдельное направление collectible design – предметы мебели известных дизайнеров и мастерских продаются галереями и появляются на профильных аукционах.

Однако называть любой дорогой стол или кресло инвестиционным активом было бы слишком смело. Стоимость предмета в будущем зависит от множества факторов: имени автора, редкости, тиража, происхождения, состояния и интереса коллекционеров.

Именно поэтому для коллекционной мебели особенно важны ограниченный выпуск, авторская подпись и документально подтвержденное происхождение. Они не гарантируют роста цены, но формируют историю предмета – то, что со временем может оказаться не менее значимым, чем материал, из которого он изготовлен.





Вещь вместо бесконечного обновления

Наверное, главное отличие действительно индивидуального интерьера от просто дорогого заключается именно в этом. Первый можно оценить по стоимости материалов и брендов, второй рассказывает о человеке.

Предметы, которыми мы окружаем себя каждый день, постепенно становятся частью нашей визуальной биографии. Они создают атмосферу дома, сопровождают важные события, приобретают собственную историю. Поэтому хорошая авторская мебель создается не ради мгновенного впечатления. Она рассчитана на гораздо более долгую жизнь.

Возможно, настоящее совершенство интерьера вообще заключается не в том, чтобы окружающие ему (этому) завидовали, а в том, чтобы спустя десять или двадцать лет владельцу по-прежнему не хотелось ничего в нем менять.

В эпоху, когда все меняется слишком быстро, вещь, которая остается, становится редкой ценностью. Maranello-Italy создает как раз такие вещи.

С точки зрения геометрии самая устойчивая конструкция – это тренога. Например, табурет. Без шуток, табурет, у которого есть характер, история и автор, вполне способен пережить столетия – как тот древнеримский водопровод, который приводил в качестве примера долговечности поэт Маяковский.

EXTRA SMETA



Точные и качественные сметные услуги для строительных и ремонтных проектов

СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ НА:

- ПУСКОНАЛАДОЧНЫЕ РАБОТЫ
- ДЕМОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ
- МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ
- РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ
- ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЕ
- БЛАГОУСТРОЙСТВО
- СЛАБОТОЧНЫЕ РАБОТЫ
- ОТДЕЛОЧНЫЕ РАБОТЫ

EXTRASMETA.RU INFO@EXTRASMETA.RU +7 (812) 954 90 64

Реклама



Честный ПОИСК, ЖИВОЙ КОНТАКТ

Основатель крупнейшего туристического поисковика Tourvisor.ru ***Илья Юртаев*** уверен, что в бизнесе особенно важно иметь стратегию, видеть цель и не распыляться; тем не менее, ИИ, который умеет фокусироваться на задаче лучше, чем живой человек, в обозримом будущем не сможет заменить турагентов. Почему так? Мы спросили Илью об этом, как и о многом другом.

Илья, ваш сервис «Турвизор» родился в Перми в 2009 году и почти за 20 лет вырос в крупнейшую онлайн-площадку поиска туров в России. Как вам удалось сохранить лидерство в такой динамичной среде?

Лидерство не было нашей целью – это все происходило постепенно. Ключевым фактором стала фокусировка. Мы изначально сосредоточились на B2B-сегменте, на работе с турагентствами. На заре формирования рынка было много поисковиков для агентов, но они начинали распыляться на другие направления. Мы же оставались четкими: только поиск, только модули для сайтов. Мы были первыми в России, кто запустил онлайн-продажу туров с полной оплатой через интернет, и это «зашло» – агентства начали массово подключаться.

Второй момент – простота. Все поисковые системы тогда, да и сейчас, были сложными и громоздкими. Мы сделали интерфейс понятным и для туристов, и для агентов. Так что мы убили двух зайцев одним ударом: удобно и тем, и другим. И еще важный принцип: мы показываем честные финальные цены, ничего не накручиваем, сами ничего не продаем. Никаких маркетинговых уловок. Туристы используют нас для проверки цен перед покупкой у агента – и наоборот, находят тур на «Турвизоре», а потом идут в агентство.

Сейчас ваша аудитория – 200 тысяч посетителей в сутки и 5 миллионов запросов. Вы представлены в Казахстане, Узбекистане, Беларуси. Как масштабировались и что было самым сложным?

Сначала клиенты подключались сами, мы дорабатывали функционал под их запросы, но этот процесс шел вяло. Настоящий прорыв случился, когда мы сами съездили в Казахстан, погрузились в рынок, поняли специфику. Оказалось, что там много нюансов: у нас в России что-то уже решено, у них все на начальной стадии. Мы нашли местных партнеров, и аудитория выросла – сейчас Казахстан наш второй по объему рынок после России.

Самое сложное – это платежи. До 2022 года все было нормально, а теперь прием платежей из этих стран в Россию – огромная проблема. Пока работаем через партнеров и локальные юрлица. Что касается других рынков – до событий были запросы из Германии, Болгарии, Прибалтики, но сейчас мы все это отложили. Сосредоточились на русскоязычных странах.

Вы начинали как B2B-сервис, но затем поняли, что продукт интересен и туристам. Как произошла эта трансформация?

Сервис изначально был рассчитан на туристов, ведь модули ставились на сайты агентств. Просто на нашем сайте было написано «для турагентств», и туристы видели, где агенты проверяют цены. Им это внушало доверие, и трафик начал расти. Мы трансформировали сайт: туристы могут искать и проверять, но бронируют уже в агентстве, с которым мы работаем. Мы не продаем сами, а отправляем трафик партнерам – их офисы могут размещаться на нашем сайте и получать заявки.

Источник фото: Пресс-служба Tourvisor.ru



Источник фото:
Пресс-служба Tourvisor.ru

Интересно, что мы пытались вкладываться в рекламу для туристов, но мощный рост дали «сарафанное радио» и брендовые запросы. Люди ищут нас по слову «турвизор». При этом мы остаемся B2B-компанией, зарабатываем на агентствах, а для туристов это просто приятная возможность бесплатно проверить цены.

Рынок туроператоров концентрируется, системы не справляются с нагрузкой. Как вы решаете проблему актуального поиска?

Проблема серьезная. Топ-8 операторов держат 90 % продаж, еще 8 % – это двадцать следующих, а остальные 1000 – нишевые мелкие игроки. У нас подключено более сотни операторов в России и странах СНГ, список расширяется за счет местных перевозчиков в Сибири и на Дальнем Востоке.

С нагрузками тоже сложно: операторы часто не выдерживают сезонного наплыва. Но мы не можем сильно кешировать цены, как B2C-сервисы – нашими пользователями являются агенты, им нужна реальная стоимость сразу. Мы используем разные методы: плотное общение с операторами, специальные чаты, минимальный кэш с точностью 99 %. Крупные операторы в этом году подтянулись, но остаются проблемы с DDoS-атаками и блокировками – обстановка нервная и напряженная, но мы справляемся.

Вы упомянули, что динамические туры (GDS) пока не взлетели, особенно в регионах. Почему?

В Европе это работает: регулярные рейсы, отели, все собирается автоматически. В России же сильны традиции чартеров. У нас огромная страна, из регионов часто просто нет регулярных рейсов – только через Москву с пересадками. Люди выбирают чартерные прямые рейсы.

Плюс система GDS несовершенна: цена может вырасти в последний момент, например с 200 до 250 тысяч. Это неприятно и агенту, и туристу. Мы сами из Перми, прекрасно понимаем жителей регионов. У нас региональная аудитория даже больше московской. Поэтому мы не делаем ставку на динамику, хотя такие туры в поиске есть – иногда они выгоднее, особенно на Мальдивы, но в основном регионы выбирают чартеры.

Вы уже используете ИИ для выжимки плюсов и минусов отелей. Какие еще сценарии видите в ближайшие 3–5 лет?

Мы активно используем ИИ, но есть нюансы с качеством и безопасностью – пока не всегда получается использовать его в разработке напрямую. Основное будущее – в рекомендательных системах. У нас огромный массив данных, и их нужно анализировать, давать персонализированные подсказки.

Используем ИИ для рутины: анализа минимальных цен, поиска горящих туров. Мы отслеживаем снижения и ставим метку «Горящий тур» – их не так много, но они реальны. Маркетинговые задачи тоже автоматизируем. Инструменты будут занимать все больше места.

Может ли ИИ полностью заменить турагента?

Лично мое мнение – этого не произойдет ни в ближайшее время, ни в обозримом будущем. Есть разработчики чат-ботов, пытающихся заменить агентов, но качество их продуктов низкое. Они могут порекомендовать отель или направление, но вот с конкретным бронированием и ценой все сложно.

Важен личный опыт агента: не вся информация есть в интернете. Я часто путешествую и сам замечаю нюансы, о которых нигде не пишут. Агенты знают детали на практике. И главное – чек в туризме очень высокий, сейчас в среднем 200–250 тысяч рублей, а то и 300–500 тысяч. Доверить бронирование на миллион рублей «тупому» боту – сомнительная идея.

Агент нужен в кризисных ситуациях. Помните недавние события в ОАЭ? Самостоятельные туристы остались предоставлены сами себе, а организованные все были оперативно вывезены. Люди с языковым барьером тоже нуждаются в помощи. Поэтому агентский рынок никуда не денется – он будет развиваться, агенты станут активнее использовать ИИ, но полной замены не произойдет.

У вас появилась функция «Найти дешевле» с альтернативами по датам и городам вылета. Как рождаются такие идеи?

Идеи рождаются из обратной связи и анализа поведения. Я сам постоянно пользуюсь сервисом, нахожу замечания и улучшения. Агенты тоже подсказывают – они всегда спрашивают: «А есть что-то дешевле?»

В компании открытый подход к идеям: мы собираем все, обсуждаем. Но есть принцип: не делать функции ради функций. Если усложнит поиск – не делаем. Если упрощает и востребовано – внедряем. А если сервисом никто не пользуется или он требует большой поддержки – убираем.

Вы отмечали, что после пандемии агенты ушли в онлайн, а теперь возвращаются в офисы. С чем это связано?

С доверием. Когда средний чек 500 тысяч, люди хотят знать, куда прийти с претензией. Появилось много «школ» фриланс-турагентов – часто без знаний и опыта. Они работают по друзьям-знакомым, но если что-то идет не так – их не найти. Мошенничество растет.

Туристы стали тщательнее выбирать агентство: нужен офис, адрес, живой человек. Даже если общение в мессенджерах, финальный этап все чаще происходит в офисе. Мы тоже усилили требования: на нашем сайте мы проверяем агентов и не отправляем заявки тем, у кого нет офиса.

Главное – вкладывайте в продукт не только деньги, но и душу, думайте о пользователях. Не ставьте цель заработать определенную сумму – фокусируйтесь на ценности.



Источник фото:
Пресс-служба Tourvisor.ru

Как изменился туристический рынок за последние пять лет?

Сократилось количество направлений: Европа ушла, но появились новые – Вьетнам, другие азиатские страны. Рынок консолидируется: по топовым направлениям работают крупные операторы, мелким там делать нечего.

Спрос стал неравномерным. Например, в феврале было рекордное раннее бронирование на лето, в марте из-за ближневосточного кризиса спрос упал, а в мае – просто взлетел в космос. Сейчас продажи более или менее ровные. Люди бронируют в основном за 2–3 недели до вылета, но есть яркий перекос в сторону пиковых сезонов.

Переоцененный тренд – внутренний туризм. После закрытия аэропортов и событий в Крыму спрос на пакетные туры по России пошел на спад. Зато растет самостоятельное бронирование отелей через новые агрегаторы. Мы это видим и даже добавили в поиск прямые цены отелей – без посредников.

Вы создавали сервис вместе с братом. Как распределяются роли и в чем сила семейного бизнеса?

Я отвечаю за продукт и развитие, брат – технический директор, с него спрос за реализацию и качество. Плюс семейного подхода в том, что у каждого из нас есть человек, которому можно доверять и с которым можно честно обсудить любую идею. Раньше я отвечал за дизайн, и брат мог прямо сказать: «Ерунду нарисовал, ничего не понятно». Мы обсуждаем, спорим, приходим к консенсусу. Это очень ценная поддержка.

Но все зависит от семейных отношений. У нас дружная семья, и мы всегда принимаем важные решения сообща.

У «Турвизора» большой штат?

Около 50 человек. Начинали с 2–3. Сейчас это полноценная команда, но мы не хотим сильно раздувать штат – мы нишевая компания, и важно соблюдать баланс затрат. Чтобы все были загружены, вовлечены и не скучали.

Практически все работают в офисе, гибридный вариант допустим для нескольких человек. Пандемия показала, что удаленка снижает качество командной работы. Все крупные IT-компании сейчас возвращают сотрудников в офис – и мы видим, что это эффективно.

Как часто вы пользуетесь своим сервисом для путешествий?

Всегда. Это самый живой способ тестирования: одно дело абстрактные запросы, другое – реальный поиск для семьи. Каждый раз нахожу ошибки или идеи для улучшения. Поэтому я стараюсь чаще куда-то ездить – в процессе реального поиска продукт оценивается совершенно иначе. Мы рекомендуем то же самое всем сотрудникам.

Путешествия – один из главных драйверов развития сервиса. Хотя времени на длительные поездки не всегда хватает: когда ты вовлечен в процессы, сложно полностью отключиться на пару-тройку недель. Но мы стараемся.

Какие планы у «Турвизора» на ближайшие 3–5 лет?

Мы строим планы на пять лет вперед, хотя горизонт сужаем: не всегда понятно, что будет завтра. Но мы прошли уже много кризисов, поэтому не обращаем на них внимания. У нас есть резервы, и даже если все встанет, мы сможем это пережить.

Будем развивать качество поиска и персонализацию: горящие предложения, рекомендации, подписки под конкретного пользователя. В турах это актуально, как и на маркетплейсах. Строим серьезную экосистему для агентств – у нас уже есть CRM, закрытый контур, много функций для подборок. Хотим закрыть все основные потребности агентства в единой системе. Мы не торопимся, планомерно развиваемся с упором на качество. Фокус остается на B2B.

Что бы вы посоветовали молодым предпринимателям в России сегодня?

Играть в долгую. Быстро построить бизнес за пару месяцев – почти нереально, либо это очень локальный сервис, либо нужны огромные инвестиции. Нужна стратегия и понимание, к чему идешь. У нас она была – сделать поиск понятным и доступным.

Упорный труд дает результат, ошибки будут, но это нормально. Те, кто работал долго и ставил конкретные цели, сейчас на хорошем уровне. Нельзя распыляться: конкуренты, которые пробовали делать одно, второе, третье одновременно – исчезли. Фокусируйтесь на одном.

И главное – вкладывайте в продукт не только деньги, но и душу, думайте о пользователях. Не ставьте цель заработать определенную сумму – фокусируйтесь на ценности. Если она есть, деньги придут. Мы это видим по себе: как только сделали что-то по-настоящему нужное, последовал резкий финансовый рост. Успех заставит себя немного подождать, но обязательно догонит.

Источник фото:
magnific.com



Что вырастает из тумана

«И все твои печали под черною водой», – пела когда-то популярная певица. В случае с российским рынком подводно-технических работ у этой строчки появляется новый смысл. Отчетливо рассмотреть, что именно происходит в отрасли, с какими вызовами она сталкивается и куда движется, не так просто, но профильное мероприятие в Петербурге позволяет это сделать.

26–27 марта 2026 года в северной столице прошла II межотраслевая конференция «Подводно-технические работы: инновации, технологии, безопасность». Вторая конференция, организованная «Extra Conference» при поддержке ФГУП «Росморпорт», собрала вдвое больше участников, чем первая, и закрепила за собой статус главной отраслевой площадки.

Кто пришел и зачем

Вторая конференция заметно выросла по масштабу: расширилась география участников, усилился состав докладчиков. С ключевыми докладами выступили представители ПАО «Газпром», Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), АО «КОНАР», АО «ЦНИИ «Курс», АО «ЦМКБ Алмаз», ООО «Адванс Инжиниринг», ООО «Маринерус», АО СПМБМ «Малахит», АО «Концерн «НПО «Аврора», АО «НПП ПТ «Океанос», ЗАО «Си Проект». Примечательно, что за год площадка превратилась в место, где представители государства, частного бизнеса и академической науки обсуждают ключевые вызовы отрасли на равных.

Программа конференции охватила широкий круг тем. Обозначим наиболее резонансные.







Работа без иностранцев

Большой интерес вызвал доклад начальника отдела ПАО «Газпром» Евгения Подоляко о совершенствовании подводно-технических работ на шельфе. Компания сегодня работает на 32 лицензионных участках – от Баренцева и Карского морей до Охотского и Азовского. На конференции было озвучено ключевое достижение: Газпром выполняет диагностику, обслуживание и ремонт подводного оборудования без участия представителей иностранных производителей. Речь идет уже не просто об импортозамещении, а о системной работе по созданию собственных компетенций.

В планах компании внутритрубная диагностика подводных трубопроводов и активное использование автономных и гибридных подводных роботизированных комплексов.

Нормативный тупик

Одна из самых острых дискуссий развернулась вокруг нормативно-правового регулирования маломерных необитаемых судов (МНС). Ведущий научный сотрудник АО «НПП ПТ «Океанос» Андрей Маевский образно назвал ситуацию «минным полем». Проблема в том, что три основополагающих документа – рекомендации МППСС-72, правила Российского морского регистра судоходства и Российского классификационного общества – не согласованы между собой. Это делает невозможным освидетельствование и эксплуатацию безэкипажных катеров в едином нормативном поле, особенно в районах смешанного (река-море) применения. Отсутствие единых зон расхождения, лимитов целей и критериев CPA/TCPA, а также требований к переходу между режимами управления делает маломерное необитаемое судно потенциально опасным для других судов.

Важный контекст: 1 июня 2026 года введен в действие новый ГОСТ Р 60.7.2.1–2026 «Роботы и робототехнические устройства. Необитаемые подводные аппараты. Требования безопасности», утвержденный Росстандартом 9 апреля 2026 года. Стандарт устанавливает требования к необитаемым подводным аппаратам в части безопасности для человека и окружающей среды. Его появление – шаг к системному регулированию, но участники рынка указывают, что этого недостаточно: нужны изменения в правилах классификационных обществ и международных конвенциях.

Еще один сигнал: в мае 2026 года в закон о безопасности объектов топливно-энергетического комплекса внесены поправки, которые расширяют полномочия по пресечению функционирования не только беспилотных воздушных, но и подводных и надводных аппаратов. Это прямая реакция на рост угроз и одновременно – новый вызов для разработчиков и эксплуатантов.

Измеримый эффект

Компания «Адванс Инжиниринг» представила результаты автоматизации расчета ресурса авиационного двигателя ВК-650В. Внедрение технологии

Следующая, третья конференция «Подводно-технические работы: инновации, технологии, безопасность» запланирована на *25 марта 2027 года*.



позволило сократить время работы инженера со 136 до 24 часов на полный цикл расчетов – экономия составила более 100 часов на каждом цикле.

Продолжение традиции

Компания «Свариваемость-СПб» (УНТЦ «Сварка») напомнила, что именно Ленинград стал родиной подводной сварки: в 1932 году академики Хренов и Никитин впервые в мире осуществили подводную электрическую сварку. Сегодня традиции продолжаются. Комплекс КОПС–М для подводной мокрой механизированной сварки и резки, разработанный компанией, в 2023 году успешно применен для ремонта подводной части корпуса ледостойкой платформы «Приразломная» в Печорском море. Результаты испытаний по правилам Российского морского регистра судоходства: временное сопротивление наплавленного металла – 490–530 МПа, ударная вязкость – 70–95 Дж/см². Цифры говорят сами за себя.

Лучше один раз увидеть

Кульминацией деловой программы стала экскурсия в Крыловский государственный научный центр – одно из ведущих научных учреждений России в области морской инженерии. Участники посетили глубоководный и ледовый опытовые бассейны – уникальные испытательные мощности, где проходят проверку модели судов, ледоколов и морских платформ.

Для специалистов, работающих над арктическими проектами, это стало особенно ценной частью программы. Ледовый бассейн Крыловского центра предназначен для определения глобальных ледовых нагрузок на плавучие и стационарные платформы, разработки технологий снижения нагрузок на инженерные сооружения на шельфе и проектирования корпусов ледоколов.

Тренды, которые сохранятся:

Рост числа проектов на шельфе и в Арктике

Активное внедрение подводной робототехники

Переход к цифровому проектированию и эксплуатации

Развитие нормативной базы для безэкипажных судов

Поиск баланса между импортозамещением и доступом к технологиям

Что дальше?

Вторая конференция показала: отрасль находится в фазе активного развития. С каждым годом мероприятие объединяет все больше участников, его повестка расширяется. Рынок становится сложнее, и важность регулярного профессионального диалога невозможно переоценить.



25 МАРТА 2027
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

EXTRA CONFERENCE

III КОНФЕРЕНЦИЯ

«ПОДВОДНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РАБОТЫ: ИННОВАЦИИ, ТЕХНОЛОГИИ, БЕЗОПАСНОСТЬ»

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ:

- Подводные технологии в судостроении и судоремонте
- Применение робототехники в нефтяной и газовой отраслях
- Технологии поисково-спасательных операций с использованием подводных роботов
- Особенности проведения подводно-технических работ в Арктике
- Перспективные технологии строительства ГТС
- Глубоководные исследовательские работы
- Защита от коррозии: новые технологии и материалы
- Инновационные решения для механизированной подводной сварки
- Современные подходы к обучению специалистов в области подводно-технических работ

extraconf.ru

приглашаем присоединиться к конференции и стать частью ключевого отраслевого события!

Реклама



Свидетели эпохи

Автомобиль, как говорится, не роскошь, а средство передвижения. Но не только! Директор Музея Гаража особого назначения

Алексей Беликов

рассказал нам о том, как транспорт первых лиц становится историей, доступной каждому, и почему музей на ВДНХ превратился в точку притяжения для всей страны.

Источник фото: Пресс-служба музея ГОН

Алексей Васильевич, Музей Гаража особого назначения – уникальное явление. Это единственный в мире музей действующей спецслужбы, открытый для широкой публики. Как родилась идея создать такой музей?

Идея создания музея исходила от сотрудников и ветеранов гаража еще в далекие 70-е годы прошлого века. Исторически Гараж особого назначения располагался в 9-м корпусе Московского Кремля. Именно там была сформирована Комната истории ГОНа – закрытая для свободного посещения экспозиция. Однако со временем возникла идея создать пространство для широкой аудитории, чтобы популяризировать деятельность органов государственной охраны.

В создании экспозиционного пространства принимали участие ФСО России, московское правительство, ФГУП «НАМИ», партнеры-музеи, ведущие архивы, частные коллекционеры и мастерские. Проект получился масштабным, но живым – мы и сейчас постоянно работаем над его совершенствованием.

Сегодня музей – это хранитель чекистских традиций, место проведения торжественных мероприятий с участием сотрудников органов госохраны, курсантов, кадетов и ветеранов. А еще – одно из популярных мест содержательного отдыха и заметный центр изучения автомобилизма в России.

В основе экспозиции – более 50 уникальных автомобилей и мотоциклов. Какие экспонаты вы считаете «сердцем» коллекции? И есть ли среди них машины с особенно необычной историей?

Сама концепция музея – это сердце нашей истории. Разделять наши замечательные машины по принципу значительности – возможно, не совсем верный подход. Экспозиция – единый организм, где важно буквально все.

Но если все-таки выделить что-то особенное, то, конечно, Packard Twelve mod. 1408 со специальной защитой кузова. В 1936 году по решению Политбюро для транспортного обслуживания первых лиц государства приобрели в США первые шесть бронированных Packard. Они заступили на службу в середине того же года и получили высокую оценку И. В. Сталина. В 1937 году закупили еще восемь таких машин.

Наш музейный Packard – из первой партии 1936 года. В ГОНе он служил до 1950 года. А после смерти Сталина автомобиль отправили на Ближнюю дачу в Кунцево, где планировалось открытие дома-музея вождя. Но от идеи отказались. Бронированный Packard оказался на киностудии «Мосфильм» и неоднократно участвовал в съемках художественных фильмов – например, в эпопее «Освобождение» режиссера Ю. Н. Озерова. Сегодня он занимает почетное место в нашей экспозиции, и любой желающий может увидеть его своими глазами.

Музей охватывает целую эпоху – от императорских Delaunay-Belleville и Mercedes Николая II до современных лимузинов Aurus. Как менялись философия и задачи «первого автомобиля страны» на протяжении этого пути?

Философия автомобиля в целом менялась в соответствии с техническим прогрессом. Машины прошли долгий путь эволюции – от самодвижущихся экипажей до современных гибридных «Аурусов». В нашем музее эта эволюция представлена в полном объеме.

А вот задачи автомобиля первого лица на протяжении десятилетий оставались неизменными. Самое важное в транспортном обслуживании руководителей государства – безопасность. Комфорт и скорость тоже немаловажны, но прежде всего – безопасность.

Источник фото: Пресс-служба музея ГОН



24 октября 2026 года в Музее ГОН состоится Транспортный форум

Центральное место в экспозиции занимает подлинный бронированный Aurus Senat Limousine, участвовавший в инаугурации Президента в 2018 году. Этот проект стал прорывом для отечественного автопрома. Расскажите, как создавался этот автомобиль.

История Aurus началась в 2011 году, когда в НАМИ приступили к разработке принципиально нового отечественного автомобиля представительского класса. Идея проекта состояла в том, что наличие у страны собственного автомобиля для первого лица – показатель престижа и элемент национальной гордости.

В начале 2014 года был готов ходовой макет «НАМИ-лимузин». Инновационный концепт показали Президенту, и проект получил одобрение на самом высоком уровне. Изначально решили, что все машины проекта будут строиться на Единой модульной платформе – это унифицировало и сократило стоимость создания различных моделей. К 2018 году было готово несколько автомобилей со специальной защитой кузова. Один из них принял участие в церемонии инаугурации. Впервые в новейшей истории России руководитель государства пересел в отечественный автомобиль.

Aurus быстро модернизируется, в строй вступили усовершенствованные версии. А тот самый лимузин был выведен из эксплуатации и занял достойное место в нашем музее.

В музее регулярно проходят яркие временные выставки, которые показывают эволюцию техники через призму субкультур и частных коллекций. Чем для вас важен такой подход?

Главные экспонаты музея – это автомобили и мотоциклы. Но наша задача – освещать через призму автоэволюции историю страны. Показать все важные события государства в одном постоянном пространстве невозможно.

Временные выставки позволяют знакомить посетителей со значимыми событиями в истории России и службы государственной охраны, а также с успехами отечественной и зарубежной автомобильной промышленности. Так мы наиболее эффективно решаем задачи научно-просветительской деятельности.

Источник фото: Пресс-служба музея ГОН





Музей активно участвует в образовательных проектах. Почему вы считаете важным делать музей не просто выставочным пространством, а площадкой для обучения и профориентации?

С самого начала музей тесно сотрудничал с ведущими техническими вузами – МГТУ имени Баумана, МАМИ и другими. Уже не первый год у нас проходят научную практику студенты исторических факультетов московских вузов.

Задача музея – не только хранить прошлое, но и заботиться о будущем. А молодежь – и есть будущее России. Кому еще уделять максимум времени, как не ей? Поэтому мы активно работаем и со школьниками, и со студентами, и с аспирантами. Молодым людям необходимо внимание и развитие – это поможет им выбрать правильный путь.

24 октября этого года в Музее ГОН состоится Транспортный форум, организованный общественной организацией «Водители России» при поддержке Министерства транспорта РФ.

Мероприятие объединит руководителей транспортных компаний, экспертов отрасли и профессиональных водителей, а сразу после форума пройдет церемония вручения Национальной премии «Лучший водитель России». Это показывает, что музей становится не просто культурной, но и деловой площадкой. Какую аудиторию – и какие форматы работы с ней – вы считаете наиболее перспективными?

Мы стараемся охватить максимальную аудиторию. Обязательный и хорошо развитый формат – экскурсионные программы для разных возрастных категорий. Тематические экскурсии посвящены не только эволюции автомобилей, но и истории органов госохраны и Гаража особого назначения. Через их призму посетители видят историю Отечества – это необычный и захватывающий ракурс.

Также мы участвуем в социальных программах, городских олимпиадах и научных конференциях. Для младших гостей разработаны тематические квесты, с помощью которых они расширяют познания в технической и исторической областях. Музей насыщен современными интерактивами, позволяющими войти в непосредственный контакт с историей и техникой. Мы планируем развивать это направление дальше.

Хорошей традицией стали открытые лекции ведущих специалистов НАМИ, которые посещают слушатели разных возрастов – в том числе профильные



Источник фото: Пресс-служба музея ГОН





Источник фото:
Пресс-служба музея ГОН

специалисты из научных и производственных структур.

Что для вас как для руководителя является главным показателем успеха музея?

Мы анализируем отзывы, и я с гордостью могу сказать: наш музей производит неизгладимое впечатление. Концепция экспозиции в корне отличается от привычных автомобильных музеев мира. Посетители ожидают увидеть просто выставку техники с большим объемом технической информации, но попадают в совершенно другую атмосферу. Каждый автомобиль подается как драгоценный камень в исторической огранке. Здесь рассказывается об истории первых лиц государства и о специальной службе, призванной обеспечивать их безопасность.

Весь дизайн музея, его планировка продуманы до мелочей – включая звуковой фон и освещение. Это создает нужную атмосферу. Нас рекомендуют, о нас пишут в СМИ и соцсетях, к нам возвращаются снова и приводят новых друзей. И именно это – главный показатель для всего нашего коллектива.

Какую роль, на ваш взгляд, играет музей в сохранении инженерного и культурного наследия России?

Наша научная и просветительская работа никогда не останавливается. Мы продолжаем изучать историю Отечества, спецслужб, мировой автопромышленности. Работаем с архивами, библиотеками, профильными музеями, общаемся с конструкторами, учеными, ветеранами. По крупицам собираем информацию, обрабатываем ее и доносим до максимально широкой аудитории.

Что касается места среди других культурных институций Москвы – наша экспозиция занимает довольно специализированную нишу среди технических музеев. И в этом направлении у Музея Гаража особого назначения конкурентов попросту нет.

Каковы планы развития музея на ближайшие годы?

Мы постоянно обновляем экспозицию. В этом году музею исполнилось 5 лет – совпало с юбилейными датами органов государственной охраны, поэтому мы обновляем экспозицию, посвященную истории ФСО России, в 53-м павильоне.

54-й павильон, где сейчас размещена выставка «Мотолегенды», – это живой организм. Приходят новые экспонаты, происходит ротация. Со временем эта выставка будет заменена на другую, не менее интересную. Начали разрабатывать и в течение двух лет планируем завершить создание контента с полной историей отечественного автопрома в интерактивном исполнении – аналогов у такого проекта в принципе нет.

Мы активно проводим ралли и другие спортивные мероприятия и, конечно, будем развиваться в этом направлении. И еще есть планы по открытию филиалов в других городах России. Но пока рано говорить об этом подробно. Планов много, и мы уверены, что все получится. Следите за нашими новостями!

Главные герои дорог

24 октября 2026 года профессиональное сообщество и власть встретятся на одной площадке, чтобы обсудить будущее отрасли и признать главных героев дорог.

Профессия водителя в России – одна из тех, что держат страну. Грузовики везут продукты, автобусы – людей, спецтехника обеспечивает стройки и ремонты. И при этом профессия остается в тени: о ней вспоминают, когда случается авария или когда водительский состав стареет, а молодежь не идет за руль. Именно эту несправедливость призвана исправить Национальная премия «Лучший водитель России», которая впервые пройдет 24 октября 2026 года в Музее Гаража особого назначения в рамках Транспортного форума. Ее миссия – признание мастерства, формирование культуры вождения и, что не менее важно, повышение престижа профессии водителя.

Ценность этой премии – в публичном признании. Это не корпоративный конкурс, а национальная площадка, где лучших водителей, транспортные компании, автошколы и даже автоблогеров, формирующих культуру вождения, увидят и оценят на уровне всей страны. Победа открывает двери к новым контрактам, повышает лояльность клиентов и дает статус лидера, который невозможно получить иначе. Но есть и другая, более глубокая ценность: премия показывает обществу, что за рулем – не просто исполнители, а люди, от которых зависят жизни.

Герои за рулем

Примеров такого профессионального героизма множество.

7 сентября 2025 года на трассе Благовещенск – Бибиково пьяный водитель иномарки выехал на встречную полосу и совершил лобовое столкновение с рейсовым автобусом, следовавшим в аэропорт Игнатьево. Водитель автобуса Олег Печерин в критический момент удержал транспортное средство на дороге и не дал ему перевернуться – это предотвратило тяжелые последствия для всех пассажиров. Несмотря на собственные травмы, Олег сразу же бросился оказывать помощь пострадавшим и даже виновнику аварии.

Водитель грузового автомобиля из Алтайского края Федор Найденов в 2024 году участвовал в ликвидации последствий паводка в селе Михайловское. В один из рабочих дней он заметил горящий жилой дом, внутри которого находилась пожилая женщина, не способная передвигаться. Не раздумывая, водитель бросился в пламя, на руках вынес пострадавшую и передал ее пожарным. После этого он вернулся к работе – к погрузке материала. О своем поступке он никому не рассказал. История стала известна лишь спустя время, когда из пожарной службы позвонили начальнику филиала: уточняли, кто был за рулем грузовика с определенными номерами. Так выяснилось, что смелым спасителем оказался сотрудник дорожной службы.

В Мордовии водитель пожарной машины Александр Кондалов вывез из огненного кольца четверых коллег. В тот день лес горел так сильно, что пожарные оказались в ловушке – надежды на спасение не было. Кондалов, рискуя собой и машиной, вывез расчет из пекла. Его старший сын после этого решил пойти по стопам отца – поступил на специальность «Пожарная безопасность».

Особое назначение

Событие, которое организаторы уже называют главной отраслевой встречей года, примет Музей Гаража особого назначения на ВДНХ. Транспортный Форум, организованный общественной организацией «Водители России» при поддержке Министерства транспорта РФ и Агентства автомобильного транспорта России, соберет руководителей транспортно-логистических компаний, представителей власти, производителей техники и профессиональных водителей. Компания Extra Conference выступает исполнителем проекта, обеспечивая его организационное и продюсерское сопровождение.

Форум задуман не как очередное совещание, а как практическая площадка для решения системных проблем. В программе – три тематических блока. Первый посвящен кадровому кризису: как изменилось восприятие профессии у молодежи, как сохранить опытных сотрудников и за счет каких социальных инструментов бизнес может удерживать водителей. Второй блок – технологии: телематика, искусственный интеллект, электронный документооборот и «зеленые коридоры» для большегрузов. Третий блок, пожалуй, самый острый – «Китайский фактор»: асимметрия правил для российских и китайских перевозчиков, меры господдержки и перспективы законодательных изменений.

Значение Форума выходит за рамки одного дня. Он станет логическим завершением масштабного проекта «Водители России», который в этом году охватил всю страну и включал автопробег от Владивостока до Москвы, региональные конференции в Иркутске, Красноярске и Хабаровске, дилерские дни и профориентационные мероприятия. Организаторы пересекли всю страну – собрали запросы, тестировали решения, обсуждали проблемы. Теперь все это сводится в единую повестку на главной площадке года.

Диалог и признание

Уникальность мероприятия 24 октября – в соединении деловой и праздничной программы. Форум и премия пройдут в один день, и это не случайно. Участники сначала обсудят насущные проблемы и пути их решения, а затем воочию увидят профессионалов, которые своим трудом доказывают, что за любыми цифрами и регламентами стоят живые люди. Их мастерство и добросовестный труд определяют надежность всей транспортной системы.

Связь с Музеем ГОН придает событию дополнительный смысл. Пространство, где хранится история автомобилизма и государственной охраны, становится местом, где пишется новая страница – о людях, которые сегодня двигают страну по дорогам. Премия будет вручаться ежегодно, и первый опыт обещает стать ориентиром для всей отрасли.

Для компании Extra Conference, известной организацией деловых мероприятий федерального уровня, этот проект – продолжение системной работы с отраслью: не просто создание площадки для диалога, но и формирование культуры признания профессионалов, чей труд часто остается в тени, хотя именно они держат ритм всей страны.



КУЛЬТУРА КАК АКТИВ

«Делу время, потехе час», – гласит народная мудрость, уверенно расставляя приоритеты. Так почему же бизнес все чаще инвестирует в искусство?

В последние годы в Калининграде, Кемерово, Владивостоке появляются новые культурные кластеры – музеи федерального уровня, театры, образовательные центры. Совокупная площадь этих проектов уже превышает 600 тысяч квадратных метров. «Стройтрансгаз» – крупнейший строитель культурных объектов в стране – стал генеральным подрядчиком для целой сети таких центров.

Масштаб впечатляет. В 2025 году расходы по госпрограмме «Развитие культуры» составили 206,7 млрд рублей с плановым ростом до 260,8 млрд в 2026-м и 307,6 млрд в 2027-м. За последние 25 лет в России построено больше новых театров, чем за весь период с конца сталинской эпохи до начала 2000-х. Темпы роста музейной сети в 11 раз выше, чем в РСФСР, театральной – в 23 раза.

Но возникает закономерный вопрос: зачем вкладывать такие ресурсы в культуру, когда страна сталкивается с беспрецедентным санкционным давлением и необходимостью решать насущные социальные задачи?

Модель, работающая на экономику

Аргументы скептиков понятны. Каждый миллиард, направленный на музей (на развитие мезеев), – это ресурс, не вложенный в медицину, инфраструктуру или социальную поддержку. Однако оценка культурных объектов по критериям окупаемости торговых центров методологически некорректна.

Не только культурологи, но и экономисты знают «эффект Бильбао». В 1997 году в испанском промышленном городе, переживавшем упадок, открылся музей Гуггенхайма по проекту Фрэнка Гери. С момента открытия он привлек более 4 миллионов посетителей и обеспечил городу мультипликативный экономический эффект через рост туристической активности и налоговых поступлений. Бильбао трансформировался из деградирующего промышленного центра в ключевую туристическую точку Европы. Важный нюанс: сам музей по прямой смете работает в убыток. Его ценность – в потоках, которые он генерирует для городской экономики. Примерно та же история произошла во французском Лансе, где в 2012 году открылся филиал Лувра (Louvre-Lens), став катализатором трансформации бывшего шахтерского города.

Еще пример: в регионе Эмилия-Романья в Италии реализован уникальный проект «Motor Valley». Это целый кластер, объединяющий крупные автомобильные бренды, мелкие мастерские, музеи, спортивные сооружения и туристические организации. Вокруг общей индустриальной истории, которая стала культурным наследием, сформировалась самоподдерживающаяся экосистема. Она привлекает туристов со всего мира и укрепляет конкурентоспособность всего региона.

В Южной Корее городок Тонен, когда-то процветавший за счет рыболовства, но переживший упадок, создал Международный музыкальный фестиваль имени всемирно известного композитора Исана Юна (TIMF). Фестиваль сделал небольшой провинциальный город «Азиатским Зальцбургом» и превратил его в центр современной музыки мирового уровня.

Российские культурные кластеры строятся по той же логике. Посетители музеев генерируют потребление в таких смежных секторах, как общепит, гостиничный бизнес, транспорт, что создает мультипликативный эффект для региональной экономики. Во владивостокском филиале Третьяковки за три года прошло 600 мероприятий. Тысячи людей, которые приезжают в город ради посещения выставок, останавливаются в гостиницах, ужинают в ресторанах, покупают сувениры.

Источник фото: kgd.ru



Бизнес приходит в культуру

Государство выступает крупнейшим, но не единственным игроком на этом поле. Российский бизнес все активнее инвестирует в культуру, и причины этого выходят далеко за рамки благотворительности.

Одной из компаний, которая системно поддерживает культуру наряду со здравоохранением и образованием, является «Татнефть». Компания стала лауреатом Национальной Премии «Лидеры ответственного бизнеса» – 2025, экспертный совет которой рассмотрел более 100 заявок от крупных компаний.

Банковский сектор также активно включается в культурную повестку. Старший вице-президент ВТБ Наталья Кочнева, курирующая деятельность в области корпоративной социальной ответственности, в интервью «Фонтанке» на ПМЭФ объясняет это просто: «В музейной сфере их называют блокбастеры, они не могут не привлечь к себе внимания. Музей не создаст такую выставку в одиночку – музейному блокбастеру нужен меценат: каждая масштабная экспозиция – полноценный крупный проект с огромными финансовыми и человеческими ресурсами». ВТБ поддерживает Эрмитаж, Русский музей, Мариинский театр, Филармонию имени Шостаковича и другие ключевые культурные институции Петербурга.

Источник фото:
vecteezy.com



Но сотрудничество бизнеса и культуры не ограничивается спонсорством. Как отмечают авторы исследования MyReport.Art, представленного в Агентстве креативных индустрий, искусство все чаще обсуждают не как предмет коллекционирования, а как потенциальный инвестиционный актив. В 2025 году совокупная выручка российских галерей, аукционных домов и ярмарок выросла на 5,4 % – до 4,1 млрд рублей.

Интерес к искусству как инвестиции подогревается и изменением самого инвестиционного ландшафта. После 2022 года у российских инвесторов заметно сократился выбор привычных зарубежных инструментов. Сегодня в стране зарегистрировано 41,6 млн частных инвесторов и почти 80 млн брокерских счетов. «Инвесторы тоже ищут новые инструменты. Денег много, но возникает вопрос: куда их вкладывать?» – констатировал основатель платформы MyReport.Art Владимир Шабасон на презентации исследования.

Искусство как бизнес-инструмент

Сотрудничество с художниками и культурными проектами становится для бизнеса способом решения конкретных стратегических задач. Глава «Афиши» Евгений Сидоров пояснил на VIII Балтийском культурном форуме: «Мы не хотим быть анонимным сервисом по продаже билетов. Для нас важно ассоциироваться со значимыми культурными проектами: от музыкальных постановок до симфонических программ, поскольку они дают доступ к вовлеченной аудитории».

В условиях роста стоимости привлечения пользователей культура становится источником платежеспособной аудитории с высоким уровнем доверия, которое невозможно сформировать за счет прямой рекламы. Девелоперы все чаще используют искусство для формирования общественных пространств и создания точек притяжения внутри жилых проектов. Для брендов коллаборации с художниками становятся способом выстраивать долгосрочную коммуникацию с аудиторией, а не разовой маркетинговой акцией.

«Бизнесу уже недостаточно просто разместить искусство в офисе или логотип на выставке. Ему нужно сформировать культурные смыслы», – отмечает генеральный директор галереи Cube Елена Фадеева, которую цитирует incrussia.ru. Это приводит к тому, что роль галерей постепенно меняется, и они становятся не только продавцами произведений, но и консультантами по формированию культурного кода компании.

Новый виток меценатства

Подписание соглашения между волговятским филиалом Пушкинского музея «Арсенал» и «Деловой Россией» на конференции «Цифровая индустрия промышленной России» является показательным примером нового подхода, при котором учреждение культуры выстраивает с бизнесом не разовые, а долгосрочные отношения, основанные на общих ценностях.

План совместных мероприятий включает не только спонсорские форматы, но и просветительские программы для предпринимателей об истории искусства и визуальной культуре, книжный клуб, закрытые экскурсии и даже семейные программы. «Деловая Россия», объединяя представителей бизнеса, становится важным партнером в вовлечении предпринимателей в общественно значимые культурные проекты, продолжая тем самым лучшие традиции меценатства.

Объем инвестиций в культурные центры по регионам впечатляет. Ямал занял второе место в России по объему вложений в культурно-досуговые центры – 28,2 млрд рублей (11,3 % от всех инвестиций в стране). На первом месте Приморский край с 30,4 млрд рублей. В пятерку лидеров также вошли Москва (17,7 млрд), Санкт-Петербург (18,3 млрд) и Якутия (8 %).

Между окупаемостью и смыслом

Однако у этого тренда есть и тревожные сигналы. За последний год количество активных проектов в сфере культурно-досуговых центров сократилось на 32,6 %, а объем инвестиций – на 21,2 %. Более 80 % всех вложений в этой сфере зависят от государственного бюджета, и дефицит финансирования начинает сказываться.



Источник фото:
nadezhda.me

Тем не менее сами компании находят в культуре не только социальную миссию, но и практический смысл. Меценатство позволяет бизнесу интегрироваться в элиту, формировать репутацию и получать доступ к новым аудиториям. Как отмечали исследователи меценатства, еще в XIX веке крупные предприниматели осознавали свою неразрывную связь с будущим народа, которое было немыслимо без развития просвещения и культуры. Сегодня эта логика возвращается, но уже в новом, более прагматичном и системном измерении.

Банки говорят о культуре на ПМЭФ не просто так. Девелоперы встраивают искусство в жилые кварталы не из альтруизма. Платформы вроде «Афиши» инвестируют в культурные проекты не ради благотворительности. В новой экономике, где растет стоимость привлечения клиента, а привычные финансовые инструменты становятся менее доступными, культура превращается в актив. Он измеряемый, прогнозируемый, а при правильном подходе и окупаемый.



От Рембрандта до промпта

«Новая Голландия» успешно сменила холст и масло на пиксели: работы, созданные на стыке человеческой мысли и машинного алгоритма, вызывают у публики самый живой интерес.

Источник фото: magnific.com

В самом сердце Новой Голландии, в стенах исторического «Дома 12», располагается галерея «Цифергауз» – пространство, которое за несколько лет стало одной из главных точек притяжения для поклонников современного искусства в Санкт-Петербурге.

Открывшись осенью 2021 года, эта площадка задалась амбициозной целью: сделать цифровое искусство доступным, понятным и зрелищным, и, судя по всему, ей это удалось. Выставки здесь меняются четыре-пять раз в год, и каждая из них становится событием, привлекающим сотни зрителей. В чем же секрет этой популярности?

«Цифергауз» заметно выделяется в ряду других галерей, потому что это пространство-трансформер, где традиционные представления об экспозиции уступают место иммерсивному опыту. Вместо статичных картин на стенах здесь – огромные экраны, проекции, голограммы и интерактивные инсталляции, в которых зритель становится соавтором. Это принципиально иной способ взаимодействия с искусством. Посетители не просто созерцают, они погружаются в среду, созданную цифровыми технологиями, будь то «пульсирующее» пространство или инсталляция, реагирующая на движение.

Популярность галереи во многом обусловлена несколькими факторами. Во-первых, это доступность. Все выставки в «Цифергаузе» бесплатны, что делает высокое искусство открытым для самой широкой аудитории . Во-вторых, это эффект новизны. Для зрителя, уже привычно живущего со смартфоном в руке, цифровая эстетика оказывается ближе и понятнее, чем классические музейные залы. Как отмечают посетители, такие экспозиции дарят эмоциональную перезагрузку и «работают» даже эффективнее, чем сеансы терапии. Наконец, каждая выставка «Цифергауза» поднимает актуальные темы, напрямую связанные с современным миром и его технологическими вызовами.

Взгляд через призму алгоритмов

В 2025-2026 годах в «Цифергаузе» прошла целая серия выставок, каждая из которых по-своему раскрывала роль технологий в искусстве. Проект «Синхронизация», открывшийся в ноябре 2025 года, предложил зрителям по-новому взглянуть на понятие времени. Художники представили его не как линейную шкалу, а как «чувство, биологический импульс, культурную память и алгоритмическую формулу». В экспозиции можно было увидеть работы с ИИ, биоарт и механические инсталляции, демонстрирующие синтез живого и синтетического .

Еще одним ярким примером стала выставка «Поток НЕсовершества» (осень 2025 года), созданная при поддержке фестиваля медиаискусства Digital Rain в сотрудничестве с группой нейрохудожников «Березовый промпт». Ее концепция была смелой и нестандартной. Художники решили исследовать «эпоху машинных ошибок», доказывая, что в случайных сбоях и цифровом шуме рождаются уникальные образы и метафоры. С развитием технологии нейросети становятся все более «стерильными», и именно ошибки возвращают им человечность и непредсказуемость. Авторы стремились направить зрителя в «поток положительных ошибок», показывая, что несовершенство может быть не недостатком, а источником уникальности.

Источник фото: magnific.com



Особняком стоит проект «Мертвые и живые: коллаборация» международного художника Павла Кира. Эта выставка была примечательна тем, что стала первым опытом «аналоговой» экспозиции в цифровом пространстве «Цифергауза». В пяти залах развернулась экспозиция из живописи, графики и фотографий, дополненных масштабными видеоработами. Главная идея Кира – творческий диалог с великими мастерами прошлого: Магриттом, Малевичем, Климтом и другими. При этом нейросети здесь не участвовали в создании базовых полотен, а «играли» с уже готовыми работами, создавая их новые интерпретации.

Помощник или соавтор?

Главный философский вопрос, который невольно возникает при посещении «Цифергауза», – это роль искусственного интеллекта. Являются ли нейросети просто сложным инструментом в руках художника или же они становятся полноправным соавтором, обладающим собственной «творческой волей»? Ответ на этот вопрос каждый художник и зритель находит для себя сам, а выставки «Цифергауза» предлагают богатую пищу для таких размышлений.

Кто-то рассматривает ИИ как продвинутую кисть, требующую виртуозного владения. Ключевой навык художника в этом случае – умение формулировать промпт и тонко редактировать полученный результат. Искусственный интеллект помогает расширить рамки изначальной идеи, но направляет его все-таки человек. Например, сбои в генерации могут наглядно передать искажение воспоминаний, а насыщенный визуальный язык позволяет по-новому взглянуть на совершенство. ИИ выступает как союзник, расширяющий горизонты человеческой фантазии.

В другом лагере – художники, которые видят в нейросети собеседника и даже партнера. Особенно ярко это проявилось на выставке «Моей матерью был компьютер» (весна 2025 года). Посетители и искусствоведы отмечали, что работы на этой выставке «словно дышали собственной логикой», а ИИ представал не как утилитарный инструмент, а как «самостоятельное творческое начало». Судя по записям в книге отзывов, студенты, посетившие экспозицию, размышляли о том, что алгоритмы могут быть «автономными агентами, способными к эмпатии, интерпретации и генерации смыслов». Здесь происходит отказ от антропоцентризма: человек становится одним из множества акторов в системе, а нейросеть – не угроза, а партнер, чей «голос» формирует полифонию нового искусства.

Есть и третий, гибридный путь: нейросеть – это не соавтор и не инструмент, а медиум для «внутреннего разговора» с великими предшественниками, переводчик идей художника на язык виртуальной реальности.



Источник фото: cdn.prod.website-files.com

Пожалуй, наиболее красноречиво эту сложную и противоречивую природу отражает концепция выставки «Поток НЕсовершества»: художники фиксируют «эпоху машинных ошибок», исследуя неоднозначный процесс развития технологий. Именно в этой неоднозначности и рождается искусство, которое не дает готовых ответов, а заставляет зрителя задуматься.

Формат, который работает

«Цифергауз» – это идеальный полигон для экспериментов на стыке искусства и технологий. Он не просто показывает «красивые картинки», а создает пространство для диалога о том, что значит быть человеком в эпоху, когда границы между разумом и алгоритмом стираются.

Новизна галереи – в ее способности переводить сложные философские вопросы на язык ярких, захватывающих и доступных каждому визуальных образов. Именно поэтому сюда хочется возвращаться снова и снова: каждое новое мероприятие, будь то выставка «ВНУТРЕННИЙ монолог», исследующая «бытие-в-мире» через призму философии Хайдеггера, или иммерсивный перформанс, здесь становится не просто просмотром, а личным переживанием.

Цифровое искусство говорит со зрителем на языке современности, и в этом его главная сила и причина растущей популярности.

Источник фото: magnific.com



Являются ли нейросети просто сложным инструментом в руках художника или же они становятся полноправным соавтором, обладающим собственной «творческой волей»?



Источник фото: magnific.com



В 2006 году, когда фонд «Подари жизнь» только начинал работу, благотворительность в России выглядела иначе. Люди чаще помогали напрямую – знакомым, конкретным детям, больницам. Фонды не вызывали доверия, обращаться к ним для многих было непривычным шагом. Одной из первых задач нового фонда стало показать, что помощь может быть прозрачной, профессиональной и понятной. Тогда же появилась практика открытой отчетности, которая сегодня считается стандартом для крупных некоммерческих организаций.

Источник фото: Пресс-служба фонда

Благотворительность в повседневной экономике

Фонд *«Подари жизнь»* подводит итоги своей двадцатилетней истории. За это время изменилось многое: пути, которыми деньги приходят к детям, отношение бизнеса к социальным проектам и само понимание того, зачем нужна помощь. Рассказываем, как устроена работа фонда сегодня и почему строительство пансионата «Измалково» стало для него точкой перехода в новое качество.

Следующие годы изменили не только масштаб, но и саму природу участия. Возникло волонтерство: люди приходили в больницы, помогали детям, участвовали в донорских инициативах. Постепенно к этому добавились регулярные пожертвования, благотворительные карты, партнерские программы бизнеса. Фонд перестал быть просто местом, куда переводят деньги. Вокруг него сформировалось сообщество людей, готовых помогать временем, профессиональными навыками и участием в общих проектах.

Сегодняшний этап можно назвать цифровым. В 2006 году человеку нужно было специально принять решение о пожертвовании, найти реквизиты, сделать перевод. Сейчас помощь встроена в привычные действия: подписка на регулярный платеж, округление покупок в банковском приложении, перевод кешбэка, участие в партнерских акциях, приобретение благотворительного мерча. Благотворительность перестала требовать отдельного усилия воли. Она стала частью повседневного выбора.

Как менялись доноры и их привычки

Статистика фонда показывает, что аудитория участия остается широкой, но характер пожертвований меняется. В 2024 году фонд поддержали почти 498 тысяч человек – это был самый высокий показатель за последние годы. В 2025 году пожертвования поступили от 431 тысячи человек. Средний размер частного взноса при этом снизился: с 756 рублей в 2021 году до 652 рублей в 2025-м. Причина очевидна: когда растут обязательные расходы семьи, человеку сложнее регулярно отдавать крупные суммы. Люди не отказываются от помощи, но выбирают меньший размер перевода.



Источник фото: Пресс-служба фонда



Екатерина Шергова, директор фонда «Подари жизнь»

Источник фото: Пресс-служба фонда

Это меняет структуру работы фонда. Небольшие регулярные платежи становятся особенно важными, потому что дают предсказуемость. Одновременно растет значение долгосрочных отношений с благотворителем: человек все чаще воспринимает фонд как организацию, за работой которой он следит, а не как место для разового эмоционального перевода.

Общие суммы поступлений тоже изменились. В 2020–2021 годах фонд собирал более 2,5 миллиарда рублей в год. В 2022 году поступления составили 2 миллиарда, в 2023–2024-м – около 1,9 миллиарда, в 2025 году – 1,7 миллиарда. Эти цифры отражают не одну причину, а совокупность факторов: экономическую ситуацию, поведение частных благотворителей, корпоративные бюджеты, изменение структуры партнерских программ. При этом потребность в помощи не сокращается пропорционально. Лекарства, расходные материалы, оборудование и логистика дорожают. В феврале 2026 года только на противоопухолевые препараты фонд направил более 5 миллионов рублей, а на диагностику и анализы – еще более 11 миллионов. Эти суммы не фиксированы: в один месяц может появиться больше срочных пациентов, и бюджет должен быть готов покрыть такие расходы.

Цифровые каналы и новая экономика участия

Сегодня ни один инструмент нельзя рассматривать в отрыве от всей системы работы фонда. Цифровые каналы стали весомой частью поступлений и работают по-разному. Через мобильное приложение фонда в 2025 году собрано более 45 миллионов рублей. Социальный маркетинг принес более 47 миллионов – на 115 процентов больше, чем годом ранее. В рамках этого направления состоялись 34 партнерские акции, присоединились 18 новых партнеров.

Социальный маркетинг важен не только как источник средств. Это способ привлекать новую аудиторию через привычные товары и сервисы и давать бизнесу понятный механизм участия. Для компании такая акция тоже не сводится к пожертвованию: она становится частью коммуникации с клиентами и сотрудниками, помогает говорить о ценностях бренда через реальные действия. Поэтому самые сильные партнерские механики строятся не по принципу «компания дала деньги фонду», а как совместный проект, в котором понятна польза для обеих сторон.

Еще один важный показатель – волонтерский фандрайзинг. В 2025 году на платформе «Друзья фонда «Подари жизнь» прошло 201 событие, а общая сумма собранных средств превысила 45 миллионов рублей. Здесь работает другая логика: фонд получает не только пожертвование, но и нового проводника в аудиторию. Человек создает собственный сбор, приглашает друзей, коллег или гостей мероприятия и фактически приводит в благотворительность свое окружение.

Наиболее устойчиво работают не отдельные инструменты, а целая цепочка. Человеку должно быть легко впервые помочь, удобно делать это регулярно и понятно, как можно участвовать дальше. Кто-то остается в подписке, кто-то приходит в волонтерский фандрайзинг, кто-то поддерживает проект своего работодателя или становится участником партнерской акции. Чем больше таких сценариев существует, тем прочнее связь человека с фондом.

Бизнес как партнер, а не спонсор

Отношения фонда с бизнесом за двадцать лет прошли путь от разовых пожертвований до долгосрочных партнерств, встроенных в корпоративную культуру. Показательный пример – компания «Пульс», которая поддерживает «Подари жизнь» более пятнадцати лет. Она полностью финансирует проект «Лекарства на выписку», а с 2023 года помогает проекту пансионата «Измалково» на волонтерских началах. Сотрудники приезжают на субботники, участвуют в благоустройстве территории, приходят вместе с семьями. В 2026 году на очередной субботник в Измалково приехали более ста человек, они посадили около пяти тысяч растений. Партнерство постепенно стало частью корпоративной культуры, а не отдельной ежегодной акцией.

Другой пример связан с обучением директора фонда Екатерины Шергової в Московской школе управления «Сколково». На программе Executive MBA многие одногруппники – руководители крупных компаний и предприниматели – практически не знали ни о «Подари жизнь», ни о современных способах взаимодействия бизнеса и некоммерческих организаций. Постепенно, через общение и совместную работу, группа стала включаться в деятельность фонда. Кто-то поддержал социальные проекты, кто-то – строительство пансионата, кто-то продолжил помогать самостоятельно. Одно знакомство переросло в устойчивое сообщество вокруг фонда.

Такие примеры показывают, что лайфстайл-коллаборация не обязана сразу превращать человека в постоянного благотворителя. Чаще это первая точка контакта. Задача фонда – сделать так, чтобы после акции у человека был понятный следующий шаг. Это требует отдельной работы: быстро дать обратную связь, рассказать о результате, не потерять человека после завершения проекта, предложить другие способы участия. Отношения с благотворителем строятся примерно так же, как хорошие партнерские отношения с бизнесом: через регулярный контакт, понятный результат и совпадение ценностей.



Источник фото: Пресс-служба фонда

От адресной помощи к системным изменениям

Одно из главных изменений за двадцать лет – смена масштаба мышления. В первые годы фонд решал конкретные срочные задачи: купить лекарство, оплатить операцию, найти неродственного донора костного мозга. Это была необходимая модель, потому что если ребенку нужно лекарство сейчас, обсуждать долгосрочную стратегию нельзя.

Постепенно стало понятно, что у таких запросов есть общие причины. Если клинике постоянно нужны одни и те же препараты или оборудование, нет смысла каждый раз собирать деньги отдельно. Фонд начал превращать отдельные запросы врачей в полноценные программы. Одним из первых примеров стала научная программа: множество небольших исследовательских запросов Центра детской гематологии, онкологии и иммунологии им. Дмитрия Рогачева объединили в одну долгосрочную программу с понятным бюджетом, сроком и оценкой результата.

Сегодня фонд смотрит не только на то, что нужно ребенку в моменте, но и на то, что происходит до и после лечения: как устроена диагностика, где семья будет жить между курсами, как ребенок будет восстанавливаться, есть ли в регионе необходимые специалисты, какие технологии доступны врачам. Так появились проекты, которые напрямую



Источник фото:
Пресс-служба фонда

не выглядят как сбор на лечение, но без которых современная система помощи не может работать полноценно.

Поддержка региональных отделений трансплантации костного мозга – пример такого подхода. В Екатеринбурге многолетняя работа фонда и его благотворителей помогла не только отремонтировать и переоснастить отделение, но и создать межрегиональный диагностический референсный центр. Сейчас он проводит более трех тысяч исследований в год для десяти региональных клиник, а количество трансплантаций в самой области выросло примерно вдвое – с 19 до 38–40 в год. В Красноярске первое за Уралом детское отделение трансплантации костного мозга открылось 1 февраля 2024 года. К запуску отделения фонд помог сформировать команду: 26 врачей и 5 медсестер прошли обучение и стажировки в Центре им. Дмитрия Рогачева. Фонд также участвовал в подготовке проектной документации, закупке оборудования и реагентов.

«Измалково»: дом вместо больницы

Самый масштабный инфраструктурный проект фонда – пансионат «Измалково» в Новой Москве. Он предназначен для семей из регионов, которые приезжают в Москву на длительное лечение. Дети между курсами терапии смогут жить вместе с одним родителем рядом с клиниками, не находясь постоянно в больнице. Идея выросла из практики Госпиталя Святого Иуды в США, где семьи живут рядом с клиникой, а не в ее стенах. Врачи говорят, что дети выздоравливают лучше, когда не все время находятся в стенах больницы.

Долгое время эту задачу решали амбулаторные квартиры. Они работали и продолжают работать: в 2025 году фонд предоставил 40 таких квартир, в них смогли жить 1006 семей. Но у квартир есть лимиты. Хорошее и безопасное жилье рядом с клиниками стоит дорого, подходящих вариантов мало, а поток пациентов растет. Даже идеальная квартира остается временной: собственник может решить продать ее, сосед может затеять ремонт, а защитить семью от чужих страхов и заблуждений относительно онкологии невозможно. Строительство с нуля по разработанным планам дает возможность создать именно то место, где все подчинено здоровью детей.

Пансионат «Измалково»
Источник фото:
Пресс-служба фонда



Пансионат «Измалково» включает восемь отдельных двухэтажных корпусов, которые примут 78 семей одновременно. По оценке специалистов, благодаря работе пансионата Центр им. Дмитрия Рогачева сможет принимать дополнительно около 230 детей в год, а его пропускная способность вырастет на 15–20 процентов. Проект реализуется только за счет целевых пожертвований крупных благотворителей и компаний. Ни один рубль, предназначенный на лечение или поддержку семей, не был отвлечен на строительство. Общая сумма расходов на сегодняшний день превышает 2 миллиарда рублей.

Архитектура пансионата – отдельная история. Историческая усадьба «Измалково» соседствует с Переделкином. Архитектурное бюро «Рождественка» разработало проект, который в 2018 году получил премию города Москвы. Здания возводились как индивидуальные дачные домики в стиле модернизированного Переделкина, с верандами, двускатными крышами и деревянными панелями с резным орнаментом. Внутри – отдельные комнаты с мягким светом и уютной мебелью, адаптированные к особым потребностям детей с ослабленным иммунитетом. Дизайнеры сознательно уходили от «белых стен», создавая ощущение дома, а не медицинского учреждения.

Для фонда проект «Измалково» – это точка перехода в новое качество. Созданный специализированный фонд целевого капитала направляет весь бюджет на реализацию и эксплуатацию пансионата. Доход от него должен в будущем покрывать эксплуатационные расходы, чтобы работа не зависела от того, насколько легко в конкретном году удалось привлечь средства на коммунальные расходы и содержание. Это тот случай, когда профессионализация сектора означает способность заранее создавать финансовые механизмы, которые позволяют большим проектам жить дольше одного фандрайзингового цикла.

Что дальше

В ближайшие годы благотворительность станет еще более встроенной в экономическую и цифровую повседневность. Пожертвование будет все меньше выглядеть как отдельная финансовая операция, для которой нужно специально заходить на сайт фонда. Большая доля помощи будет происходить внутри банковских приложений, программ лояльности, сервисов и покупок.

Одновременно будут расти требования к самим некоммерческим организациям. Удобного способа перевести деньги станет недостаточно. Люди захотят видеть предметный результат, понимать решения фонда, знать, как устроена вся работа. Прозрачность, понятная коммуникация и качество управления станут такими же важными конкурентными преимуществами, как удобная форма пожертвования.

Еще один тренд – продолжение перехода от адресной помощи к системным изменениям. Благотворители готовы поддерживать не только покупку лекарств, но и исследования, обучение врачей, новые технологии, инфраструктурные проекты. Медицина меняется быстро, и считать сегодняшнюю модель лечения окончательной было бы ошибкой. Еще недавно поиск неродственного донора костного мозга был одной из самых больших и срочных задач фонда, а затем технологии изменили сам подход к трансплантации.

В следующие три-пять лет особенно важными станут организации, которые смогут одновременно сохранять способность быстро реагировать на конкретную проблему и смотреть дальше нее. С одной стороны, ребенку нужно помочь сегодня. С другой – каждый такой опыт должен задавать вопрос: можно ли сделать так, чтобы завтра эта проблема решалась быстрее, эффективнее или вообще перестала возникать. Именно здесь будет проходить следующая граница развития благотворительности: от финансирования отдельных решений к участию в изменении самого ландшафта, в котором эти решения принимаются.



Сила российской экономики в лицах и историях: деловой журнал Extra Бизнес –

объединяет лидеров рынка от Калининграда до Владивостока

О чем вы узнаете со страниц следующего выпуска?

EXTRA BUSINESS
Межотраслевой журнал

Мы делаем акцент на эксклюзивных интервью и глубинных материалах. Наши герои – первые лица крупнейших предприятий и быстрорастущих компаний России, которые делятся личным опытом преодоления кризисов, секретами управления и стратегическими взглядами на развитие:

ЛИДЕРЫ РЫНКА:
откровенные и детальные интервью с топ-менеджерами из самых разных секторов экономики. Не общие слова, а конкретные решения и реальные кейсы;

ДРАЙВЕРЫ РОСТА:
анализ успешных бизнес-моделей и проектов, которые задают тренды в промышленности, логистике, сельском хозяйстве, сфере услуг и IT;

ПУТЬ К УСПЕХУ:
вдохновляющие истории о том, как рождались и претворялись в жизнь смелые идеи, и какие уроки можно извлечь из преодоления трудностей;

ЕДИНСТВО В МНОГООБРАЗИИ:
мы намеренно стираем межотраслевые границы, чтобы показать, как опыт из одной сферы может быть ценен для другой, создавая синергию для всей российской экономики.

