ВОЗМОЖНОСТИ КАПИТАЛ БИЗНЕС ЮМОР

ФОРУМЧАНКА

ЗАКУЛИСЬЕ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ



ТЕМА НОМЕРА:

ВЭД: КУРС НА ВОСТОК

НОВЫЕ МАРШРУТЫ, РАСЧЕТЫ, ЛОГИСТИКА И ЭКСПОРТНАЯ СТРАТЕГИЯ РОССИИ

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ:

ИЛАН ШОР

О НОВОЙ АРХИТЕКТУРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ, ИНВЕСТИЦИЯХ И ЭКОНОМИКЕ БЕЗ ГРАНИЦ

В НОМЕРЕ:

- ЛИДЕРЫ ЭКСПОРТА
- ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ: ИНВЕСТИЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ
- ВОСТОЧНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ЦЕНТР
- ДЕВЕЛОПМЕНТ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА
- НАВИГАТОР ПО ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЕ
- ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ГИД ПО ВЛАДИВОСТОКУ
- ЮМОР НА ВЭФ

ВЭФ'2026
ВЛАДИВОСТОК

18+



ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Ну вот мы и встретились в физическом мире. Вы держите в руках специальное издание журнала «Форумчанка» к Восточному экономическому форуму — 2026!
Место для дебюта Форумчанка выбрала символичное — Владивосток. Город, где просыпается солнце и где одними из первых в стране встречают рассвет. Поэтому именно здесь Форумчанка решила встретить рассвет своей глянцевой жизни. Красиво совпало — суеверная редакция посчитала это хорошим знаком.
Три года назад Форумчанка и представить не могла, что ламповый ироничный телеграм-канал о закулисье деловой жизни найдет отклик в 17 тысячах деловых сердечек. Тех, кто умеет по одному бейджу определить перспективность знакомства и планирует отпуск так, чтобы это ни в коем случае не совпало с ПМЭФ, ВЭФ или другим важным событием делового календаря.

Первый номер Форумчанка решила посвятить ВЭД — новым рынкам, логистике, международным расчетам и большому развороту российского бизнеса на Восток.
Конечно, на обложку Форумчанка поместила неваляшку — маскота компании А7. Потому что более точную метафору для российского бизнеса последних лет еще надо поискать.
Его качнули в одну сторону — он нашел рынок в другой. Закрылся привычный маршрут — проложил новый. Изменились расчеты — нашел новые инструменты. Как ни меняются правила игры, российский бизнес продолжает вставать на ноги и двигаться дальше.

И здесь образ неваляшки перестает быть просто красивой метафорой. А7 помогает российским компаниям сохранять эту устойчивость — развивает инфраструктуру для трансграничных расчетов в новой финансовой реальности. Потому что можно сколько угодно говорить о новых рынках, но бизнес начинается там, где партнер найден, товар отправлен, а деньги благополучно дошли.
Внутри этого номера — экспорт, деньги, логистика, Азия, Дальний Восток и, главное, люди, которые всё это двигают. Форумчанка постаралась заглянуть за цифры и стратегии и выяснить, как всё это работает на самом деле. И, разумеется, сделала это со своим фирменным юмором. Потому что ВЭД — дело серьезное, но это еще не повод превращать журнал в учебник по мировой экономике.

А когда дочитаете журнал, возвращайтесь в одноименный телеграм-канал и на наш сайт «Форумчанка.рф». Там Форумчанка продолжит рассказывать обо всём самом интересном из закулисья деловой жизни.

Приятного прочтения!

С любовью,
ваша Форумчанка!

СОДЕРЖАНИЕ

04 ВОСТОК — ДЕЛО ПРИБЫЛЬНОЕ

06 ИНТЕРВЬЮ: ДМИТРИЙ ДЕМЕШИН, ГУБЕРНАТОР ХАБАРОВСКОГО КРАЯ

12 КАПИТАЛ МЕНЯЕТ ПРОПИСКУ

16 ИНТЕРВЬЮ: ИЛАН ШОР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР А7

20 ИНТЕРВЬЮ: ИРИНА АКОПЯН, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ А7

24 ИНТЕРВЬЮ: АНАТОЛИЙ АКСАКОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ПО ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ

28 ИНТЕРВЬЮ: НИКИТА ГУСАКОВ, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ РЭЦ

30 ИНТЕРВЬЮ: ЕВГЕНИЙ ШИШЕНИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР SITRONICS KT

34 ДАЛЬНИЙ ВОСТОК — ГЛАВНЫЕ ВОРОТА В АЗИЮ

38 НАВИГАТОР ПО ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЕ ВЭФ-2026

42 ИНТЕРВЬЮ: ТИМОФЕЙ АБРАМЕНКО, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАЗВИТИЮ ПРОДУКТОВ И РАБОТЕ С МСП ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

46 ДАЛЬНИЙ ВОСТОК: КВАДРАТНЫЙ МЕТР ПРИТЯЖЕНИЯ

48 ИНТЕРВЬЮ: ДЕНИС ФИЛИППОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА «ДОМ.РФ»

52 ИНТЕРВЬЮ: СЕРГЕЙ АРАМИЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЦЕНТРА «АМУРСКИЙ ТИГР»

58 ДАЛЬНИЙ ВОСТОК: МЕСТО СИЛЫ

60 КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА ВЭФ

64 ГАСТРОГИД ПО ВЛАДИВОСТОКУ

66 ТОП-5 ОТЕЛЕЙ НА ВЭФ

70 ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ

72 ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ДЕЛИКАТЕС

74 КАКАЯ ТЫ РЫБА НА ВЭФ?



ВОСТОК — ДЕЛО ПРИБЫЛЬНОЕ:

Как российский бизнес поймал попутный ветер

Поворот на Восток стал тем магическим пассом, что превратил Золушку в невесту принца. Быстрая переориентация логистики — и страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) стали главными драйверами роста для крупных игроков ВЭД. Но кто же стал главной «феей-крестной»? Их оказалось целых две. Обе в заслуженных коронах. Это топливно-энергетический комплекс и химическая промышленность. Именно эти две отрасли в довольно короткий срок стали главными экспортерами России в АТР, компенсируя потери от сокращения поставок в Европу.

Самое важное

В переориентации на Восток сыграли свою роль несколько факторов:

Санкции. Ограничения со стороны ЕС и США подтолкнули российский бизнес искать новые рынки сбыта.

Экономики стран АТР. Растут как на дрожжах, создали спрос на сырье и энергоносители.

Развитие. Строительство новых логистических развязок, центров и портов на Дальнем Востоке позволило увеличить и нарастить экспорт.

Стабильность. Восточные партнеры не любят непредсказуемых событий и предпочитают играть вдолгую. Поэтому многие поставки осуществляются по долгосрочным контрактам.

Что кому?

Нефть и нефтепродукты. Здесь маршрут на Восток уже проложен вполне уверенно: главными покупателями российской нефти стали Китай и Индия. На две страны приходится львиная доля азиатских поставок — Восток российскую нефть не просто распробовал, а, судя по объемам, уже попросил добавки.

Природный газ. Здесь отношения тоже становятся всё серьезнее. «Сила Сибири» наращивает трубопроводные поставки в Китай, а российский СПГ давно знаком покупателям в АТР — прежде всего Китаю, Японии и Южной Корее. «Ямал СПГ» остается одним из ключевых российских СПГ-проектов.

Российский уголь тем временем тоже путешествует на Восток: среди направлений остаются Китай, Южная Корея и страны Юго-Восточной Азии; заметным рынком остается и Турция. А планы вообще наполеоновские, только географически азиатские. В 2025 году вице-премьер Александр Новак заявил, что к 2050 году Россия рассчитывает стать экспортером № 1 на нефтяном рынке Азии и занять лидирующие позиции по поставкам газа.

Вообще, динамика экспорта в страны Азиатско-Тихоокеанского региона в рамках современной торговой политики России выглядит очень позитивно! В 2025 году, по данным Федеральной таможенной службы (ФТС), на страны Азии пришлось около 73 % российского внешнеторгового оборота.

Еще один чемпион поворота на Восток — наша химическая промышленность. Китай, Индия, Южная Корея и другие страны региона готовы брать наши минеральные удобрения, полимеры, каучуки и нефтехимическое сырье. На фоне растущих аппетитов азиатских партнеров Амурский газохимический комплекс — один из крупнейших в мире строящихся проектов по производству полиэтилена и полипропилена — планирует трудиться буквально дни и ночи, не смыкая реакторов. После выхода на проектную мощность здесь смогут выпускать до 2,7 млн тонн полимеров в год: 2,3 млн тонн полиэтилена и 400 тыс. тонн полипропилена.

Поворот во времени

На самом деле идея восточного курса не новая. Глава нашего государства еще более десяти лет назад (до того, как это стало мейнстримом) говорил о том, что есть шанс «поймать китайский ветер в паруса российской экономики».

Форумчанка знает: старый китайский чэнъюй про попутный ветер в паруса означает примерно наше «всё идет как по маслу». Но российскому бизнесу, прежде чем расслабиться и решить, что масло уже налито, стоит запомнить еще парочку китайских мудростей. Чтобы окончательно закрепить за Россией лидирующие позиции среди поставщиков энергоресурсов в страны АТР, предстоит «нарисовать дракона и добавить ему зрачки» — то есть довести начатое до решающего штриха. И главное — не «сторожить пень в ожидании зайца»: на одном попутном ветре далеко не уедешь. Особенно если на место под азиатским солнцем желающих хватает.

Пока у реализации курса на разворот есть несколько серьезных моментов. Во-первых, логистическая инфраструктура Дальнего Востока, которую нужно расширять. Во-вторых, несмотря на то что регион имеет крупные нефтегазовые месторождения, для наращивания экспорта нужен ввод новых мощностей и много труда.

Впечатляющие, как стихи Басё, перспективы разворачиваются в торгово-денежных отношениях российского бизнеса с Японией, которая, как известно, является одним из крупнейших потребителей СПГ. Японские хозяюшки до сих пор, как сакуру в цвету, любят портативные газовые плитки, газовые духовки и газовые же рисоварки. Короче, без газа никуда.

Не нефтью единой

Однако огорчаться не стоит. Это преждевременно. Потому что хорошие барыши от поворота на Восток уже получают не только мастодонты нефти и газа.

Жители государств АТР любят вкусно поесть, поэтому с удовольствием дегустируют русскую вкуснятинку. Московские властители шоколадных царств и карамельных рек не отстают. В первом полугодии 2026 года столичные кондитеры (по итогам реализации программ Московского экспортного центра) продали Китаю сладостей на 1,4 млрд рублей.

К тому же московский шоколад уже занял местечко в сердце сладкоежек из Индонезии и Вьетнама. За этими сладкими словами стоят вполне конкретные контракты столичных производителей, которые при поддержке государства освоили новые рынки. Распробовали в Азии и московское мороженое. АО «БРПИ» экспортирует продукцию в десять стран мира, а в ассортименте есть не только классика жанра, но и безлактозное, веганское и функциональное мороженое. Компания участвовала при поддержке РЭЦ в продвижении продукции в Китае, Таиланде и Вьетнаме. В общем, российский экспорт решил действовать дипломатично: если не получается сразу покорить рынок коммерческим предложением, можно начать с пломбира.

А теперь о серьезной еде. Вьетнам входит в число важных зарубежных рынков «Черкизово» для мясной продукции, в том числе птицы и свинины. Индия тем временем по итогам 2025 года сохранила статус крупнейшего покупателя российского подсолнечного масла, закупив его примерно на 1,57 млрд долларов. Видимо, путь к сердцу азиатского потребителя действительно лежит через желудок — просто экспортерам пришлось составить очень большое меню.

Ну и напоследок немножко о других многообещающих перспективах: как стало известно Форумчанке, наша страна укрепляет связи с новыми властями Мадагаскара. У острова стратегическое положение у Мозамбикского пролива, и Москва обсуждает с Антананариву создание совместной экономической зоны, строительство топливных хранилищ и пересмотр нефтегазовых соглашений. Кроме того, российские компании изучают возможность сотрудничества с Индонезией в области редкоземельных металлов. Об этом на днях сообщил посол России в Индонезии Сергей Толченов.

Впрочем, Форумчанка уверена, что в России еще есть много чего, чтобы удивить рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона, и, как говорится, еще не вечер!



ДМИТРИЙ ДЕМЕШИН: ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ — ГЕОГРАФИЯ БОЛЬШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Каждый раз Форумчанка во время рабочей поездки в Хабаровский край убеждается: география здесь явно решила немного поработать на экономику. Китай под боком, Амур под окнами, промышленность с характером, а Большой Уссурийский готовится из просто большого острова превратиться в большую международную историю. Как всё это превратить в инвестиции, новые маршруты и города, из которых не хочется уезжать, Форумчанка обсудила с губернатором Хабаровского края Дмитрием Демешиным.



Хабаровский край сегодня всё чаще упоминается как один из главных промышленных центров Дальнего Востока: самолеты, суда, добыча, новые производства. Чтобы инвестор вложился именно в Хабаровский край, какие три аргумента вы положите на стол?

Действительно, наша слава промышленного края — это не просто имидж или образ, это оценка на уровне руководства страны. Напомню, что центром машиностроения Комсомольск-на-Амуре назвал в прошлом августе президент Владимир Владимирович Путин.
Если после таких слов нужны еще аргументы, то и они у меня есть.
Первое: география и логистика.
У нас прямые выходы на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Все виды транспорта, которые можно только пожелать: Транссиб, БАМ, Амур, а также морские порты Ванино и Советская Гавань. Переводя на язык финансов, это сокращение сроков и стоимости доставки, а значит, более высокая маржинальность. И мы продолжаем усиливать эту инфраструктуру, чтобы логистика работала еще эффективнее.
Второе: всё для инвестора.
Режимы ТОР и свободный порт Владивосток дают налоговые льготы, возможность получить землю без торгов, упрощенные административные процедуры. Новые горизонты для трансграничного сотрудничества откроет Международная территория опережающего развития (МТОР) на острове Большой Уссурийский.
Кроме того, есть мое личное поручение — сопровождать проекты под ключ. Краевое агентство привлечения инвестиций и развития инноваций координирует все этапы: от подбора площадки до подключения к сетям. Также руководители краевого правительства лично курируют важнейшие инициативы. Где необходимо, работаем в режиме «ручного управления», чтобы минимизировать риски.
И номер три: кадры решают всё.
Заходя в Хабаровский край, инвестор не попадает в «чистое поле». Он получает мощную промышленную базу и трудовые традиции.
За годы такие предприятия, как Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация, Сибирская угольная энергетическая компания и ОАО «Российские железные дороги», сформировали, по сути, полноценные инженерные школы. Выстроена система подготовки специалистов, развито наставничество и плотные контакты с профильными учебными заведениями.
Рядом с индустриальными гигантами растет и технологичный сегмент: действуют резиденты «Сколково», развивается сеть технопарков, в том числе строящийся «Авангард».
Мы предлагаем готовый промышленный контур: есть не только производственные мощности, но и кадры, подрядчики, отработанные процессы.
Поэтому инвестору не нужно строить всё с нуля: приходи, интегрируйся и начинай работу. Развивай свой бизнес, регион и всю страну!

Предприниматели обычно говорят, что лучший вид господдержки — когда государство просто убирает препятствия с дороги. Какие барьеры для бизнеса вам за последнее время удалось действительно убрать и чего пока не хватает, чтобы инвестор приходил в Хабаровский край не за одной льготой или проектом, а оставался здесь надолго?

Неоднократно говорил, что бизнес должен быть не забегом с препятствиями, а размеренным и комфортным процессом.
Буквально в марте президент Владимир Владимирович Путин поставил задачу: «И дальше убирать мешающие бизнесу избыточные административные барьеры».
Скажу, что именно такой подход мы сегодня последовательно реализуем в Хабаровском крае.
Так, мы переводим сервисы в цифровой формат, совершенствуем механизмы подключения к инженерной инфраструктуре и строим диалог — конструктивный и открытый — с предпринимательским сообществом.
Инвестор должен пройти весь путь от идеи до запуска «не спотыкаясь»: подобрать площадку, решить вопросы с инфраструктурой, подключением к сетям, получением разрешений.
Буквально этим летом мы убедились, что движемся в правильном направлении. Напомню, в актуальном Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата Хабаровский край улучшил позиции по 64 из 88 показателей и поднялся с 15-й на 12-ю группу. В итоге мы сейчас на пятом месте среди субъектов ДФО.
Подчеркну, это независимая оценка, и главное в ней — мнение самих предпринимателей.
Также по оценке бизнеса мы на втором месте в России по отсутствию коррупционных проявлений при взаимодействии с органами власти и естественными монополиями. На четвертом месте по понятности и удобству контрольных мероприятий.
Есть и другие успехи: в скорости предоставления земельных участков без торгов, качестве подключения к водоснабжению и развитию инфраструктуры. Список того, где мы входим в топ-10 или даже топ-5 по стране — обширный.
Но важнее всего, что за строчками в рейтинге стоят предприниматели, которые реально чувствуют изменения на практике.
Да, останавливаться рано. Есть задержки в получении разрешительной документации в строительстве и подключении к инженерным сетям. Их будем устранять. Опять же, в помощь цифровизация. Модернизируем Государственную информационную систему обеспечения градостроительной деятельности (ГИСОГД).
Одновременно расширяем функционал Инвестиционного портала края по принципу «одного окна» — без бумажной волокиты.
Важный инструмент — региональная Инвестиционная карта, которая позволит инвесторам получать полную и актуальную информацию о площадках для проектов. Возможности карты представим в рамках деловой программы ВЭФ.
Наша цель — чтобы инвестор не приходил за льготой, а оставался в крае надолго. А для этого нужна максимально удобная и предсказуемая среда. Именно ее мы сейчас и выстраиваем.

С Китаем у Хабаровского края получается всё более серьезный роман — причем уже не туристический, а инвестиционный. В каких отраслях вы сегодня особенно ждете китайский бизнес и что Хабаровский край хочет получить от этой дружбы, помимо красивой статистики товарооборота?

Я бы назвал это не романом, а крепкими деловыми партнерскими отношениями. И развивать их мы готовы по всем направлениям. Но, разумеется, флагман нашего сотрудничества — остров Большой Уссурийский, уникальная территория в масштабах всей страны.
На нем мы планируем запускать уникальные совместные проекты. Большие надежды возлагаем на запуск Российско-китайской пилотной показательной зоны международного сотрудничества.
Она станет площадкой совместных исследований и разработок, где мы сможем тестировать и воплощать совместные проекты в рамках экспериментальных режимов и технологий.
По сути, Большой Уссурийский должен стать местом, где компетенции и подходы двух наших держав позволят не просто создавать новые продукты и модели сотрудничества, но и масштабировать их дальше.

Большой Уссурийский — тот редкий случай, когда география буквально превращается в экономику. Мастер-план острова уже утвержден до 2035 года: международный пункт пропуска, логистика, туризм, деловая инфраструктура. Как развитие Большого Уссурийского может изменить экономику Хабаровского края и какие новые возможности остров открывает для сотрудничества России и Китая?

Частично коснулся этого выше, поэтому справедливо будет развернуть развитие Большого Уссурийского подробнее.
До 2035 года остров из точки на карте должен стать полноценным центром международного сотрудничества и экономического роста.
И эффект складывается из нескольких составляющих. Во-первых, круглогодичный пункт пропуска. Его пропускная способность составит до 1,3 млн туристов и 1,5 млн тонн грузов в год. Даже на первичном этапе мы получаем добавленную стоимость за счет сортировки, упаковки, маркировки, таможенных и логистических операций.
Во-вторых, в мастер-плане предусмотрены такие точки притяжения, как филиал Национального центра «Россия», Парк дружбы народов, а также Российско-китайский технопарк. Уверен, к ним будет стоять очередь как из туристов, так и из представителей бизнеса, желающих участвовать в кооперации.
Уже упомянутый режим международной ТОР позволит делать ставку на долгосрочные совместные проекты: в науке, трансфере технологий и разработках.
И потому деловая и выставочная инфраструктура здесь — не фон для подписания соглашений. Она позволит сразу демонстрировать образцы, запускать пилоты, собирать кросс-национальные команды. Например, в области сельхозтехники, решений для умного транспорта или других совместных разработок.
И, конечно, особая роль — у людей. Нам нужны не просто исполнители, а билингвальные команды, которые понимают специфику рынков обеих стран и способны предлагать и, что самое важное, воплощать совместные решения.
Именно такие команды станут главным ресурсом острова: они будут связывать технологии, рынки и бизнес-процессы.

Амур — готовая транспортная магистраль, которую даже строить не пришлось, природа уже всё сделала за нас. Сейчас обсуждается возрождение судоходства и связка Амур — Сунгари — морские порты. Что нужно сделать, чтобы по этой воде снова массово пошли грузы, туристы и, главное, деньги?

Амур действительно река возможностей. Но сегодня ему нужны инфраструктура и логистика.
Поэтому вместе с соседями из ЕАО и Амурской областью, Минтрансом России, Росморречфлотом, Востокгоспланом и предприятиями отрасли работаем над межрегиональной программой развития судоходства в Амурском бассейне.
Целей закладываем сразу множество: от модернизации портов и флота до создания новых маршрутов. Что касается связки Амур — Сунгари — морские порты, то здесь ведем работу с партнерами из КНР. Обсуждаем новые транспортные коридоры для взаимного грузооборота. В перспективе — возможность связать речные перевозки с портами Тихого океана

и Северным морским путем.
Параллельно необходимо развивать пассажирское и туристическое сообщение. Уже функционирует международная линия Хабаровск — Фуюань, следующий шаг — обновление флота, развитие портов и создание современных речных хабов.
Задача на ближайшие годы амбициозная: объединить вокруг Амура усилия региональных и федеральных властей, привлечь бизнес — и тогда наша великая река снова станет полноценным экономическим коридором.

Мастер-планы Хабаровска и Комсомольска-на-Амуре уже перешли из красивых рендеров в стройку: объединенная девятикилометровая набережная, «Хабаровск-Сити», межвузовский кампус, общественные пространства и другие проекты. Если открыть журнал «Форумчанка» через пять лет и сравнить фотографии «было — стало», какое изменение вы хотели бы увидеть на первой полосе?

Хочу в первую очередь видеть лица наших жителей. Радостные, светлые, красивые и довольные произошедшими изменениями. Это будет означать, что представители власти в Хабаровском крае справляются со своими прямыми обязанностями.
Если же говорить о конкретных объектах, то показательным станет «Хабаровск-Сити». Проект амбициозный: это деловой центр с полезной площадью более 300 тыс. квадратных метров: административно-деловой кластер, конгрессно-выставочный центр, концертный зал, спортивно-развлекательный комплекс, гостинично-деловой центр и яхт-клуб с яхтенной школой.
Рядом — жилой квартал переменной этажности, школы, детские сады, поликлиника и городской парк на месте старого затона.
Поэтому очень жду через пять лет на страницах «Форумчанки» шесть высотных башен «Хабаровск-Сити». Рядом давайте поставим фото нашей набережной, о которой вы сказали. Возможно, одного снимка будет мало. Поэтому постарайтесь, пожалуйста, вместить прогулочный пирс, вело- и пешеходные маршруты, скейт-парк, спортивные площадки. Не забудьте также Парк пяти ландшафтов у арены «Ерофей». И, конечно, пешеходный мост у «Броско Молл», который замкнет все участки набережной в единый маршрут.
Следующими по верстке у нас должны непременно стоять Амурский и Уссурийский бульвары. С новыми зонами для отдыха, спорта и городских мероприятий, обустроенными дорожками и архитектурными объектами.
Обязательно направьте фотографа в Комсомольск-на-Амуре. Мы с него начали нашу беседу сегодня, это наш центр машиностроения, здесь встают на крыло самолеты пятого поколения, поэтому городская среда должна соответствовать этому уровню.
В прошлом августе президент Владимир Владимирович Путин по видеосвязи открыл в Городе юности набережную Первостроителей. В ближайшие годы к ней добавятся обновленный стадион «Авангард», обновленные парки «Строитель», «Судостроитель» и «Железнодорожник», реконструированные ДК «Строитель» со Школой креативных индустрий и ДК «Судостроитель» с бассейном и кинотеатром.
Наконец, в микрорайоне «Парус» на фото должны быть новая школа № 38, детский сад № 134 и долгожданный детский больничный комплекс. Плюс аэропорт «Хурба», который снова станет важным региональным транспортным узлом.

Хабаровский край обладает всем, чем обычно заманивают туриста на край света: Амур, тайга, Шантарские острова. Что должно произойти, чтобы турист перестал воспринимать Хабаровск как точку на маршруте и начал специально лететь сюда в отпуск, а желательно, потом еще долго объяснять друзьям, почему им тоже срочно надо?

Каждый раз, когда речь заходит о туризме, я повторяю, что у нас огромный потенциал. Но одним только потенциалом туриста не заманишь, поэтому задача — грамотно пользоваться тем, что дала нам природа, и тем, что создано руками наших людей.
Перспективных направлений я бы выделил несколько. Во-первых, это наша прекрасная природа, которой восхищались все: от путешественников и первооткрывателей до наших знаменитых писателей. И таких красот больше нет нигде в мире. Мы — одно из трех мест на планете, где можно воочию понаблюдать за китами.
Второе — это медицина.
Мы сегодня обсуждали, какие процедуры доступны у нас в регионе. Помимо этого, у нас богатейшая кладовая полезных для здоровья растений. Рынки даже искать не надо: Китай, Индия, Корея — вся Азия готова ехать к нам за качественной медицинской помощью и препаратами. Задачу краевому минтуру и минздраву проработать этот вопрос я уже поставил.
Третье — это детский и молодежный туризм, причем как въездной, так и внутренний. Такого сочетания современных передовых технологий и живой истории и самобытной культуры, которая до сих пор хранится на берегах Амура, не найти нигде. И всё это необходимо изучать и уважать — отсюда и формируется та самая любовь к Родине: малой и большой, нашей единой и сильной России.
Добавим сюда и туристические обмены — в первую очередь с нашими соседями из КНР. Ведь, когда ребята с детства строят дружбу, это лучшее вложение в развитие международных отношений.
В завершение добавлю, что туризм — это не просто привезти человека или группу к сопке, озеру или даже нашим уникальным петроглифам. Это как минимум 25 разных взаимосвязанных отраслей: от транспорта и мест размещения до изготовления сувениров и кулинарии. И всё это — рабочие места, развитие производства и, как следствие, поступления в бюджет. Поэтому туризм для Хабаровского края — не побочная, а самая что ни на есть основная активность.



КАПИТАЛ МЕНЯЕТ ПРОПИСКУ:

Владивосток как новая финансовая столица России

Когда-то Петр I прорубил окно в Европу. Но России понадобилось еще триста лет, чтобы открыть вторую дверь — на Восток. Остров Русский и сегодня лежит в заливе Петра Великого: подсказку как будто оставили заранее.

Форумчанка любит такие совпадения. Иногда истории нужно немного опоздать, чтобы оказаться вовремя. И если раньше во Владивосток ехали смотреть на океан, то теперь всё чаще прилетают посмотреть... куда пойдут деньги.

Восточный финансовый центр — одна из главных тем деловой программы ВЭФ-2026: форум проходит с 1 по 4 сентября в кампусе ДВФУ, там же центр рассчитывают и запустить. И это не из тех «стратегических инициатив», которые на форумах раздают почти как визитки. Пока, правда, это только проект специального правового режима на острове Русский, но замах взрослый: сделать Владивосток точкой входа для азиатского капитала.

Владивосток сегодня примеряет новый костюм. Не морской столицы. Не туристической открытки. И даже не главного форума сентября. Куда интереснее роль финансового консьержа Азии.

Форумчанка не экономист. Форумчанка привыкла измерять форумы количеством рукопожатий, красивых платьев и переговоров за чашкой кофе. Но даже ей понятно: когда Минфин и Центробанк одновременно пишут отдельные правила игры для одной территории, это уже не форумный флирт.

Каждый сентябрь Владивосток трещит от количества инвесторов, банкиров, министров и владельцев миллиардных компаний. Кажется, весь капитал страны уже здесь. Вот только после форума он улетает обратно — вместе с последними рейсами. Похоже, теперь идея в том, чтобы кого-нибудь всё-таки оставить насовсем.



Проект для капитала

Если перевести конструкцию центра с бюрократического, всё просто: деньгам обещают то же, что мы привыкли требовать для себя, — комфорт, безопасность и предсказуемость. Деньги ведь существа избалованные. Они плохо переносят неопределенность, не любят длинных очередей и очень ценят хорошие юридические манеры. Вот и центр придумывают как пятизвездочный сервис для инвестора.

Что конкретно предлагают:

- Прямой доступ иностранных инвесторов к российским финансовым инструментам — как напрямую, так и через зарубежные брокерские, банковские и иные организации.
- Двухуровневую защиту инвестиций — одновременно российским законодательством и специальными международными соглашениями.
- Разные формы активов: от привычных ценных бумаг и фондов до токенизированных инструментов.
- Расчеты в рублях, иностранной валюте и цифровых активах.

Базой центра должна стать Восточная биржа имени В. В. Николаева, уже зарегистрированная во Владивостоке: площадка выросла из АО «Биржа „Санкт-Петербург“», работающего с 1991 года. Законопроект готовили фонд «Кристалл роста» и сама биржа — по поручению президента, данному по итогам прошлого ВЭФ, при поддержке Минфина и Минвостокразвития.

Но красивый проект на бумаге еще не делает финансовый центр настоящим. Главный вопрос, который Форумчанка слышит в кулуарах, куда прозаичнее: кто вообще туда придет?

После санкций против Московской биржи и СПБ Биржи работа российского рынка с зарубежной инфраструктурой заметно усложнилась. Центр и предлагают как отдельный контур, где иностранцу должно быть проще. Причем заходить разрешают через собственного зарубежного брокера — примерно как в хороший отель приезжают со своим консьержем.

Чиновники, понятное дело, формулируют иначе. Замминистра финансов Иван Чебесков говорит об инфраструктуре и регулировании, которые упростят иностранцам доступ и снизят риски. Министр по развитию Дальнего Востока Алексей Чекунков обещает «стабильную долгосрочную доходность, защищенную от рисков недружественных действий». А Форумчанка слышала версию короче: «Мы делаем так, чтобы сюда хотели приехать и не боялись остаться».

При разработке концепции авторы смотрят на опыт Шанхая, Гонконга, Дубая и Сингапура. Получается коктейль: немного Гонконга, немного Дубая, щепотка Сингапура — взболтать, но не смешивать. Хотя барменом, подозревает Форумчанка, всё равно станет Владивосток.

Капитал выбирает номер

Капитал похож на очень требовательного гостя. Он не бронирует по первой красивой фотографии: сначала проверяет гостиницу, сервис и отзывы — и только потом достает карту.

Пока отзывы неплохие. С января по май 2026 года в России зарегистрировали 3,1 тыс. организаций с иностранными владельцами — максимум для этого периода за восемь лет, подсчитали «Известия» по данным Росстата. Впервые с 2023 года новых компаний оказалось больше, чем закрытых, а 58% регистраций пришлось на китайский бизнес. Форумчанка на ВЭФ уже научилась здороваться по-китайски — пригодилось.

Цифра покрупнее: по данным ежегодного доклада ЮНКТАД, приток прямых иностранных инвестиций в Россию в 2025 году составил 25,3 млрд долларов — в 11,5 раза больше, чем годом ранее. Правда, опрошенные «Известиями» эксперты напоминают: заметную часть роста дала деофшоризация. Капитал не столько приехал, сколько переписался: вернулся домой с Кипра и из Нидерландов. Уровня 2021 года пока не достигли.

Ближе всего к теме статистика Банка России: на конец марта 2026 года активы клиентов-нерезидентов у российских брокеров превысили 2,6 трлн рублей — максимум с 2021 года. Прибавка за год скромная — 9%. Зато розничных клиентов из-за рубежа с начала 2025-го стало вдвое больше — почти 600 тысяч.

Интерес есть. А дальше начинается самое интересное: где иностранному капиталу будет удобнее остановиться. Владивосток как раз претендует на такой адрес.

Почему именно сейчас и почему именно Владивосток?

Первое: Азия стала главным внешнеторговым направлением России. По данным ФТС, в 2025 году на страны Азии пришлось 73,4% товарооборота, на Европу — 18,6%. А торговля с Китаем за первое полугодие 2026-го выросла сразу на четверть — до 134 млрд долларов, это данные китайской таможни. Пока одни искали новые маршруты для контейнеров, другие начали искать маршруты для капитала.

Второе: Дальний Восток давно перестал быть «дальним» в экономическом смысле. В округе реализуется около 3 тыс. инвестпроектов с заявленными 13,9 трлн рублей, фактически вложено 6,5 трлн, открыто больше тысячи предприятий, создано 185 тыс. рабочих мест. Капитал любит места, где уже что-то происходит.

Третье: грузы здесь давно развернулись на Восток. По данным Росморречфлота, порты Дальнего Востока в 2025 году нарастили экспорт угля на 15,8% — до 125,8 млн тонн.

И еще штрих: в июне на ПМЭФ Российский фонд прямых инвестиций подписал соглашение о проектировании тоннеля под Беринговым проливом — того самого, тоннеля Путина и Трампа. Американская сторона пока молчит, ясность обещают к концу года. Но тоннель ведь не про бетон, а про доверие. А без доверия финансовый центр не построишь.

Что в итоге?

Деньги тоже любят менять часовые пояса. Особенно если в новом часовом поясе их встречают понятными правилами, удобными расчетами и видом на бухту Золотой Рог.

Финансовые центры рождаются не там, где придумывают красивое название, а там, куда идут денежные потоки. У Владивостока есть многое: близость к Азии, ВЭФ, логистика, интерес инвесторов и понятная политическая воля. Осталось самое сложное: сделать так, чтобы деньги захотели остаться после форума.

Если контейнеры, инвестпроекты и деловые маршруты уже идут на Восток, почему однажды туда не отправиться и капиталу?

Форумчанка, честно говоря, уже начинает в это верить.



ИЛАН ШОР: ТРАНСГРАНИЧНЫЕ РАСЧЕТЫ И НОВАЯ ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА

В последние годы у денег российского бизнеса появилась настоящая страсть к путешествиям: новые страны, новые валюты, новые маршруты — разве что чемодан пока не завели. Как сегодня устроена география международных расчетов, почему старый добрый вексель неожиданно получил вторую молодость и где искать новые рынки? А главное — как сделать так, чтобы деньги не просто отправились в путь, а благополучно прибыли к адресату? Об этом Форумчанка поговорила с генеральным директором А7 Иланом Шором.



Кажется, российские экспортеры за последние годы стали еще и немного финансистами. Насколько бизнес уже освоился с новыми инструментами международных расчетов? Что сегодня действительно помогает компаниям спокойно работать на внешних рынках?

И финансистами, и логистами, и банкирами, и экономистами. Российский бизнес всегда отличался своим умением работать в сложных и постоянно меняющихся условиях. А еще — способностью быстро вникать в тонкости и нюансы ситуации.
Способность прекрасная, но очень энергозатратная. Поэтому после нескольких лет работы в «режиме пожара» бизнесу нужно было переложить заботы по организации механизма трансграничных расчетов на надежных посредников. Именно поэтому рынок платежных агентов так активно рос все последние годы. Рос — да. Но компаний, которые оказывали бы качественные услуги, было сравнительно немного. Поэтому, когда А7 вышла на рынок несколько лет назад и предложила надежный и доступный механизм трансграничных операций, на наши услуги сразу возник ажиотажный спрос.
Теперь о том, как мы работаем и что наиболее востребовано на рынке. Ключевыми сегодня, как и год-два назад, являются три вещи: предсказуемость, скорость и понятная юридическая конструкция сделки. Предпринимателю не нужен квест из пяти банков, трех посредников и десяти согласований, чтобы оплатить обычный контракт.
Чтобы эти «три кита» были надежным фундаментом трансграничных расчетов, нужно было выстроить устойчивую финансовую инфраструктуру и создать инструменты, которые бы не только помогали быстро перевести нужную сумму, но и действовали бы вне существующей банковской инфраструктуры.
У нас получилось. Наша сеть надежна, устойчива и отлично проявила себя даже после введения ограничений. Сегодня клиентская база А7 — более 15 000 участников ВЭД, а география платежной инфраструктуры уже охватывает более 100 стран.

Форумчанка знает: в бизнесе главное — скорость. Говорят, через вашу инфраструктуру ежедневно проходит более 2 тысяч международных операций. Это как маленький аэропорт, только вместо самолетов — платежи. Скажите, а если у предпринимателя горит контракт, а деньги не идут, — вы можете помочь быстрее, чем он скажет «караул»? Или все-таки без бюрократии никак?

«Караул» бизнес давно уже не говорит. За последние годы предприниматели адаптировались и выстроили все процессы так, чтобы не только держаться на плаву, но и развиваться. Сегодня речь идет не о том, уйти с рынка или остаться, а о том, как быстро получится проводить платежи. Скорость — это как раз наша забота. Иногда и нестандартные ситуации случаются — это нормально.
Ответ на ваш вопрос простой: если деньги «зависли», мы не предлагаем предпринимателю просто ждать. Разбираемся с ситуацией и стараемся провести платеж максимально быстро — настолько, насколько это позволяют требования законодательства и конкретная сделка.

Форумчанка, как дама практичная, всегда считает деньги. Говорят, ваш вексель можно номинировать в долларах, евро, юанях и даже дирхамах. Это же как шведский стол — выбирай валюту на любой вкус. Но вот вопрос: как обычному российскому экспортеру не запутаться в этом меню и выбрать то, что действительно выгодно? Или вы за них уже всё придумали?

Запутаться тут невозможно. Я бы сравнил наши инструменты не с блюдами, а с одеждой в гардеробе. Каждая вещь хороша для определенного случая. Экспортер может выбрать валюту под конкретный контракт и заранее зафиксировать курс на момент покупки. То есть компания может снизить валютный риск на весь срок контракта и заранее понимать экономику сделки.
При этом у каждого своя ситуация: один работает с китайским партнером, другой — с Ближним Востоком, третий получает выручку в евро. Поэтому наша задача — дать ему инструмент и помочь выбрать вариант, который лучше соответствует его расчетам и валютным обязательствам.
Есть и еще один важный момент: средства не замораживаются. Доходность по векселям А7 составляет до 10% годовых в любой иностранной валюте номинала, а проценты начисляются с первого дня после поступления средств и выплачиваются при погашении либо ежемесячно.

Говорят, ваш вексель дает доходность выше банковского депозита. Это, конечно, звучит заманчиво. Но ведь все знают: чем выше доходность, тем выше риск. Как вы убеждаете партнеров, что ваша доходность — это не «халява», а результат продуманной работы? Или вы просто говорите: «Доверьтесь нам, мы знаем как»?

В бизнесе доверие — это актив, который не «висит в воздухе». Он всегда базируется на длительном опыте работы с контрагентом или партнером, понятных условиях и юридической защите.
Возьмем, к примеру, наш вексель. Это конкретный финансовый инструмент, регулируемый законодательством. Он регулируется Женевской конвенцией 1930 года, а в России вексельное обращение с 1997 года регулируется федеральным законом. Юридическую силу векселя признают суды более 30 стран. При этом компания, которая выпускает вексель, отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. А его доходность — это один из параметров инструмента. То есть здесь речь идет о понятных условиях финансового продукта и его юридической конструкции.

В России сейчас много говорят про импортозамещение. Но у вас — экспортозамещение. Вы помогаете российским компаниям не «замещать», а «заходить» на новые рынки. Скажите, а какую страну вы считаете самым перспективным направлением для российского бизнеса прямо сейчас? И почему — не Китай, а, скажем, Индия или Турция?

У нас «экспорторазмещение». Мы помогаем экспортерам выходить на новые рынки и восстанавливать прежние, нарушенные связи. И тут нет одного перспективного направления или идеального рецепта для конкретного бизнеса, чтобы обеспечить его максимальный рост.
Например, Китай. Он уже является крупным и понятным рынком для многих российских компаний. Но здесь масса ниш, где могут быть представлены российские товары. Или Индия, с которой у нашей страны многолетние дружеские отношения. Кстати, в марте этого года А7 участвовала в Convergence India Expo в Нью-Дели, а также в конференции «Россия и Индия: к новой повестке двусторонних отношений». Индийский рынок сегодня — очень перспективный для расширения торговых связей.
При этом мы видим возможности не только в Азии. В 2025 году А7 открыла офисы в Нигерии и Зимбабве, а в ближайшие два года планирует выйти более чем в 20 стран, прежде всего в Латинской Америке и Африке.

В мире международных расчетов сейчас конкуренция, как на рынке такси в час пик, — все хотят подвезти, и все обещают дешевле. Чем вы отличаетесь от других игроков? Это скорость, надежность или просто ваше обаяние? Или у вас есть какой-то секретный ингредиент, которого нет у других?

Если продолжать аналогию с такси, это как выбор из разных перевозчиков и тарифов. Можно попробовать сэкономить, но всю дорогу думать, доедешь или нет. А можно прокатиться с максимальным комфортом, безопасностью и высоким уровнем сервиса.
В нашей работе действуют те же принципы. Приходя к нам, клиент знает — его платеж обязательно пройдет. Когда мы только заходили на этот рынок, на нем было множество компаний, которые не могли гарантировать и этого. Но одновременно брали за свои услуги высокую комиссию. Мы установили одну из самых низких комиссий на рынке — 0,3% + НДС и пообещали гарантированный перевод прямо в день совершения платежа. Тогда почти никто так не делал. Я рад, что благодаря нам рынок стал меняться. Низкие комиссии стали нормой, а агенты перешли от использования временных инструментов и решений в расчетах к построению собственных платежных инфраструктур.
А7 сегодня является лидером российского рынка трансграничных расчетов. Но мы видим позитивные изменения и растущую конкуренцию. И это однозначное благо. Не только для наших клиентов, но и для нас самих. Мы видим в ней стимулы как для развития внутри страны, так и для международной деятельности.

Если смотреть на 2027–2028 годы — что изменится в международных расчетах? Какие страны станут новыми хабами? Какие валюты будут доминировать? И как на этом фоне будет выглядеть ваш бизнес? Вы уже видите этот образ — или пока просто идете по течению?

Ни один долгосрочный бизнес не может себе позволить «идти по течению». Конечно, у нас есть детальный план развития на несколько лет вперед. Мы развиваемся в двух направлениях. Внутри страны — это открытие офисов А7 в регионах, чтобы бизнесу было проще консультироваться с нами по подбору индивидуальных услуг. За пределами — это запуск представительств в разных странах. Как я уже упомянул, в ближайшие два года мы рассчитываем открыться более чем в 20 государствах Африки и Латинской Америки.
Теперь к вопросу о валютах. Я бы не стал сейчас объявлять одну из них будущим безусловным лидером. Скорее, будет расти роль расчетов в национальных валютах и появляться больше альтернатив привычным инструментам.
На этом фоне наш бизнес будет служить примером построения суверенной, независимой платежной инфраструктуры. Примером для стран, которые понимают, что в современном мире финансы и трансграничные расчеты давно стали инструментом политического давления. И единственный способ избежать такого давления — построить что-то свое или использовать альтернативы. Инфраструктура А7 — как раз такая альтернатива.

ИРИНА АКОПЯН: ФИНАНСЫ, ВЭД, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Форумчанка давно вывела отдельный вид обитательниц деловых джунглей — деловая пантера. Узнать ее легко: спокойный взгляд, железная хватка, сотни людей в подчинении и большая ответственность. Ирина Акопян — как раз из таких: в ее профессиональной жизни триллионы рублей, курсы валют, запуск новых финансовых инструментов и большая команда. Форумчанка решила выяснить, как деловой пантере удается приручать такие цифры, убеждать большой бизнес пробовать новое и при этом спокойно выходить на сцену. Обо всем этом поговорили с заместителем генерального директора по экономике и финансам А7 Ириной Акопян.



Ирина, вы руководите финансами компании с огромными оборотами. «Форумчанка» попыталась представить подобную сумму… закружилась голова. Расскажите, как вам удается держать в голове такие цифры? Или у вас есть секретная методика, чтобы не сойти с ума от этих нулей?

Секретной методики у меня нет. Мне важно понимать, из каких процессов складывается результат, какие факторы способны его изменить и какова цена ошибки. При таких объемах всё держится не на памяти одного человека, а на стабильной четко выстроенной работе большого количества подразделений: казначейства, финансовой службы, бухгалтерии, внутреннего контроля и продуктовых команд. Моя задача — сделать так, чтобы их данные сходились, зоны ответственности были распределены, а отклонения выявлялись сразу. Поэтому от количества нулей у меня голова не кружится. Гораздо хуже, если бы их вдруг не хватало.

Ваши векселя работают в долларах, евро, юанях и дирхамах. Это же целая валютная биржа! Форумчанка сразу подумала: а что выгоднее выбрать для расчетов, если ты — российский экспортер, который продает, скажем, зерно или удобрения? Или для каждого случая свой рецепт?

Выбор зависит прежде всего не от того, что именно продает экспортер, а от условий конкретного контракта: какую валюту готовы использовать стороны, где находятся покупатель и его банк, какие способы расчета доступны и во сколько обойдется операция с учетом комиссии и конвертации.
Для расчетов всё чаще выбираются национальные валюты: с китайскими партнерами естественным выбором часто становится юань, с компаниями из ОАЭ и других стран Ближнего Востока — дирхам. Доллары и евро продолжают использоваться в сделках, где обе стороны могут провести расчет в этих валютах. Для экспортера главное — получить оплату без лишних барьеров, в оговоренный срок и с заранее понятными расходами. Поэтому мы предлагаем экспортерам фиксированную комиссию 50 тысяч рублей + НДС и полный пакет документов для валютного контроля.

Форумчанка слышала, что вы запускали новые финансовые продукты, включая вексель А7. Какой из ваших проектов был самым сложным и почему?

Нет, вексель все-таки не ребенок. Хотя бессонные ночи вы описали довольно точно.
Самым сложным проектом для меня стал не отдельный продукт, а в целом — создание финансовой инфраструктуры А7 с нуля. Раньше я работала в крупных компаниях с уже сложившимися процессами, которые в чем-то требовали корректировки, но в целом стабильно функционировали. Здесь же нужно было одновременно выстраивать бюджетирование, казначейство, управление ликвидностью, отчетность, внутренний контроль и участвовать в запуске продуктов для клиентов.
При этом бизнес быстро рос. Менее чем за два года ежедневное число операций приблизилось к двум тысячам, а число клиентов — к 15 тысячам. Процессы приходилось выстраивать уже в ходе работы.
Так что это все-таки работа — просто за результат такого запуска переживаешь вполне по-родительски.

Форумчанка заметила, что вы часто выступаете на конференциях, даете интервью. Это уже отдельная работа — быть публичным лицом компании. Скажите, вам нравится быть на сцене? Или вы каждый раз перебарываете себя, потому что так надо? И что вас больше вдохновляет — аплодисменты или тишина в кабинете, когда можно спокойно поработать с цифрами?

Публичные выступления я не воспринимаю как какую-то обязанность или отдельную профессию. Я давно участвую в жизни профессионального сообщества, а когда работаешь в корпоративных финансах, постоянно общаешься с клиентами, партнерами и людьми из самых разных отраслей. Поэтому и выступаю, и читаю лекции в МГИМО и Высшей школе экономики.
Мне нравится, когда выступление превращается в живой диалог. Аплодисменты, конечно, приятны, но для меня главный показатель удачного выступления — желание аудитории продолжить обсуждение. Значит, тема действительно заинтересовала людей. Однажды моя лекция в «Вышке» началась в половине восьмого вечера. Закончили мы только в десять, но и после этого студенты подходили с дополнительными вопросами. Вот такая вовлеченность действительно заряжает.
Но и тишина тоже необходима. Публичные дискуссии дают новые идеи и обратную связь, а в кабинете можно всё спокойно обдумать, свериться с цифрами и принять решение. Поэтому выбирать я бы не стала. В моей работе важно и то, и другое.

Вы руководите финансами компании, которая работает с огромными суммами. Говорят, у вас в команде больше сотни специалистов. Это же как маленький городок! Как вам удается всех их организовать, чтобы никто не запутался в нулях? У вас есть какой-то секрет?

Всего в А7 уже более двух с половиной тысяч сотрудников, в моей команде — сотни специалистов. Мы отвечаем за весь финансовый цикл: бюджетирование, казначейство, управление ликвидностью, корпоративные финансы, отчетность, внутренний контроль и оценку рисков. В мою зону ответственности также входят развитие продуктов.
Управлять огромной командой, замыкая все решения на себе, невозможно. Нужны сильные руководители внутри каждого направления, четко распределенные задачи, зоны ответственности и понимание общего результата. При этом одинаковый подход во всем не работает. В международных компаниях я познакомилась с принципом servant leadership, или лидерства-служения, и с тех пор стараюсь применять его в работе. Руководитель должен понимать, что нужно конкретному человеку: одному можно сразу дать широкие полномочия, другому лучше помочь разбить большую задачу на несколько этапов, третьего — поддержать или вовремя «подтолкнуть».
Конечно, при таких масштабах и таком темпе работы без выстроенных процессов и контроля не обойтись. Но главный управленческий секрет, наверное, в том, чтобы за большой структурой продолжать видеть людей.

Форумчанка знает, что среди ваших партнеров — крупные экспортеры, которые привыкли работать по старым схемам. Им, наверное, сложно адаптироваться к новым реалиям. Как вы их уговариваете попробовать что-то новое? Это долгие переговоры, дружеские ужины или просто демонстрация цифр?

Я бы не стала говорить, что крупного экспортера обязательно приходится уговаривать попробовать новый способ расчетов. Нередко к моменту обращения в А7 клиент уже готов рассматривать альтернативу — например, если привычный канал перестал работать надежно: платеж задерживается или возвращается, появляются неожиданные комиссии либо меняются требования к документам. Осторожность при этом понятна: сбой в платеже может дорого обойтись бизнесу, независимо от его масштаба. В такой ситуации мы сначала разбираемся в задаче, а затем объясняем, по какому маршруту может пройти операция, какие документы понадобятся, сколько это будет стоить и какие риски могут возникнуть.
Да, ужин может помочь познакомиться. Но решение о платеже на миллионы все равно принимают не за десертом. Оно опирается на цифры, факты, предсказуемость в лучшем ее смысле и понятные условия. Доверие появляется, когда клиент видит, что А7 понимает особенности его сделки и сопровождает платеж до завершения.

Говорят, что вексель — это старый инструмент, который переживает второе рождение. И вы как раз одна из тех, кто его перезапускает. А что дальше? Какие новые финансовые инструменты вы планируете запустить в ближайшее время? Или вексель — это навсегда?

Возраст векселя в данном случае скорее преимущество. Его правовая природа давно понятна, а сегодня он решает вполне современные задачи: используется в международных расчетах, позволяет заранее зафиксировать валютные условия и при необходимости передать его следующему контрагенту. При этом одного инструмента для всех расчетов уже недостаточно. Мировая финансовая система становится более фрагментированной, и компаниям приходится сочетать разные решения. В инфраструктуре А7 наряду с векселем используются также другие инструменты и способы расчетов.
О конкретных запусках предпочитаю говорить тогда, когда они уже полностью готовы. Каждый новый продукт должен решать реальную задачу бизнеса: упрощать международные расчеты, помогать управлять ликвидностью или снижать риски. Запускать инструмент только ради новости нет смысла.
Поэтому мой ответ такой: вексель — надолго, но вместе с другими работающими сервисами.

АНАТОЛИЙ АКСАКОВ: ПЛАТЕЖНЫЙ КВЕСТ И НОВАЯ ФИНАНСОВАЯ АРХИТЕКТУРА

Форумчанка помнит времена, когда международные расчеты были почти скучными. SWIFT, доллар, банк — три кита, на которых спокойно плавал мировой бизнес. Отправил платеж — дошел. Получил деньги — прекрасно. Какими финансовыми морями они путешествовали по дороге, приличного предпринимателя особенно не волновало. Всё работало как швейцарские часы.

Но времена изменились, киты разбрелись по разным океанам, а финансовая карта мира обзавелась новыми маршрутами. Где-то привычный путь стал длиннее, где-то появилась объездная дорога, а где-то бизнес неожиданно обнаружил целую новую развязку: цифровой рубль, ЦФА, криптовалюты, векселя, расчеты в национальных валютах.

В общем, финансовая система всё больше напоминает хороший ящик с инструментами. В нем теперь есть и классический молоток, и несколько новых отверток, и пара очень технологичных приспособлений, назначение которых хочется уточнить до того, как нажмешь кнопку. Главное — понимать, что для какого винта предназначено.

За инструкцией Форумчанка отправилась к человеку, который непосредственно участвует в создании правил для этого нового финансового мира, — председателю Комитета Госдумы по финансовому рынку Анатолию Аксакову.



Форумчанка знает: еще недавно российский бизнес играл в квест под названием «Найди работающий платеж». Кажется, этот уровень уже пройден? Или предпринимателям по-прежнему приходится держать в запасе план Б, В и Г?

У бизнеса сохраняется возможность осуществлять SWIFT-переводы через ряд банков. С дружественными странами расчеты осуществляются через прямые корреспондентские отношения между банками и с использованием альтернатив SWIFT, в том числе Системы передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС). В итоге предприниматели оперируют целым набором платежных решений и могут подбирать оптимальный вариант под свои задачи.

Форумчанка, как практичный человек, понимает: SWIFT когда-то был как московское метро — все через него ездили. Сейчас появляются новые маршруты. Новая архитектура международных расчетов уже сложилась или карта мира еще продолжает перерисовываться?

Международная финансовая архитектура активно перестраивается. К примеру, для расчетов в национальных валютах будет запущена децентрализованная платежная система BRICS Pay. Также развивается совершенно новая система расчетов через цифровые финансы. В России действует экспериментальный правовой режим для расчетов цифровыми валютами при обслуживании внешнеэкономической деятельности. А с 1 сентября вводится новое регулирование цифровых валют и цифровых прав, которое упростит проведение международных расчетов по сделкам импорта и экспорта с использованием криптовалют. Параллельно с 1 сентября 2026 года стартует массовое внедрение цифрового рубля: крупнейшие банки обязаны дать клиентам возможность открывать счета и совершать операции в цифровых рублях. Пока цифровой рубль не применим для трансграничных платежей — нужны соглашения с другими странами о взаимном признании цифровых валют центральных банков. Но в перспективе это может стать полноценным каналом расчетов в цифровых валютах с меньшим числом посредников.

Форумчанка слышала: в 2025 году на страны Азии пришлось 73,4% внешнеторгового оборота России. Если представить международные расчеты как навигатор, куда сегодня чаще всего едет российский бизнес? Какие новые направления неожиданно стали популярными?

Как мы видим из статистики, более чем в 2/3 случаев финансовый маршрут почти всегда прокладывается через Азию, главный торговый партнер — Китай. Расширяется торговое сотрудничество с ближневосточными странами и государствами Латинской Америки. А на Европу уже приходится менее пятой части внешнеторгового оборота.

Сейчас все говорят про диверсификацию платежных маршрутов. Это уже новая норма бизнеса или временная история, пока рынок окончательно не перестроится?

Из-за санкционных ограничений и транзакционных издержек универсального инструмента для международных расчетов не существует: выбор канала зависит от направления и цели. И такой многоканальный подход останется рабочей моделью при дальнейшем развитии инфраструктуры. Параллельно этот тренд подтверждается и внутри страны: доля альтернативных способов оплаты в безналичных транзакциях выросла до 33% в первом полугодии 2026 года. В международных расчетах, очевидно, будет расти доля цифровых финансов.

Форумчанка знает, что вы много лет работаете над законодательством о ЦФА. Но вот что она заметила: инструментов становится всё больше — акции, облигации, ЦФА, цифровой рубль, криптовалюты. Зачем нам столько всего, если бизнесу нужны просто работающие платежи и понятные правила? Чего не хватало в старой системе?

Каждый из этих инструментов решает свою задачу. К примеру, классические облигации могут оформляться месяцами, а долговые ЦФА способно выпустить даже малое предприятие, причем эмиссия может быть организована за несколько дней. Раньше не хватало и каналов расчетов вне традиционной банковской системы для внешнеторговых операций — теперь они есть.
Финансовые инструменты не дублируют друг друга, но являются отдельными рабочими каналами под конкретные цели. Акции и облигации остаются базой традиционного долгосрочного финансирования, ЦФА ускоряют и упрощают привлечение капитала под конкретные проекты, цифровой рубль обеспечивает высокую скорость и прозрачность госрасходов, а криптовалюта закрывает внешнеторговые расчеты там, где банковские каналы недоступны.

Форумчанка смотрит на цифровой рубль и спрашивает: зачем он нужен, если есть обычный безналичный рубль? В чем его физический смысл для бизнеса? Это просто еще один способ учета денег или что-то принципиально новое — например, возможность программировать платежи и делать их прозрачнее?

Цифровому рублю отведена особая задача: обеспечить максимально прозрачные расходы бюджетных средств и контроль за ними, а бизнесу дать возможность сэкономить на платежах. Для предприятий расчеты станут выгоднее за счет более низких комиссий по сравнению с банковским эквайрингом. Кроме того, на базе цифрового рубля для корпоративного сектора будут развиваться смарт-контракты, которые позволят ускорить бизнес-процессы, устранить проблемы нарушения обязательств, в частности неплатежей подрядчикам.

Форумчанка слышала, что кредиты в цифровых рублях могут начать выдавать уже с 1 сентября. Как это может помочь бизнесу, который работает с зарубежными контрагентами? Станет ли цифровой рубль инструментом для международных расчетов?

Прямая выдача кредитных средств в виде цифровых рублей, равно как и открытие депозитов в цифровых рублях не предусмотрено. Цифровой рубль — это прежде всего удобное и дешевое средство расчетов. Тем не менее технологии смарт-контрактов, используемые в цифровом рубле, могут быть задействованы при кредитовании. За счет этого можно будет выдавать целевые кредитные деньги, которые заемщик сможет потратить исключительно на цели, указанные в договоре. Это способно повысить корпоративную финансовую дисциплину.
В части международных расчетов у цифрового рубля есть потенциал. В будущем возможны двусторонние интеграции платформ цифровых валют центральных банков дружественных стран, что позволит проводить прямые расчеты между контрагентами по цифровому каналу, минуя традиционные банки. Это снизит комиссии и время проведения транзакций с нескольких дней до минут. Но для этого необходимо обоюдное развитие технических возможностей у стран-партнеров и интеграция IT-инфраструктуры, что, безусловно, небыстрый процесс.

И последний вопрос. Если бы вы объясняли всё это своему внуку, которому 10 лет: зачем нам столько разных денег и инструментов, в чем их физический смысл для обычного человека и для бизнеса? Что бы вы ему сказали?

Я бы сказал ему так: представь, что раньше у тебя были только бумажные деньги и карточка, теперь появляется цифровой рубль. Он тоже настоящий, просто хранится не в кармане и не в банке, а в специальном цифровом кошельке, которым управляет Центробанк. А криптовалюты и цифровые финансовые активы — это как отдельная валюта для тех, кто торгует с людьми из других стран, куда обычным рублем или долларом не всегда можно дотянуться из-за разных барьеров и запретов. И майнинг — это как если бы у тебя дома стояла батарейка, которая заряжается от солнца. Но солнца слишком много, и часть энергии просто пропадает зря, а майнинг позволяет эту лишнюю энергию превратить в настоящие деньги, которые потом можно потратить на что-то полезное для всей семьи.
Смысл новых финансовых инструментов для человека и бизнеса один и тот же — это способ платить друг другу быстрее, дешевле и надежнее, независимо от того, где находится другая сторона и какие внешние ограничения на этом пути стоят. Разные формы денег возникают не потому, что кто-то хочет всё усложнить, а потому что для каждой задачи есть своя лучшая монета: одна для покупки продуктов в магазине, другая для расчетов с заводом в другой стране, третья для того, чтобы не пропадала энергия, которую мы сами производим.

НИКИТА ГУСАКОВ: ПОДДЕРЖКА ЭКСПОРТЕРОВ

Форумчанка всегда считала, что хорошие отношения на расстоянии требуют усилий. В международной торговле выяснилось то же самое: партнера нужно найти, платеж до него довести, риски застраховать и желательно после первой сделки продолжить встречаться. Как российский бизнес строит новые экспортные отношения, поговорили с Никитой Гусаковым – старшим вице-президентом Российского экспортного центра (РЭЦ, Группа ВЭБ.РФ) и генеральным директором Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР).

18+



Иногда кажется, что Группа РЭЦ — это настоящая диспетчерская российского экспорта. С какими запросами сегодня предприниматели приходят к вам чаще всего? Как за последние несколько лет изменился характер этих запросов, какие задачи стоят перед компаниями, которые уже работают на внешних рынках?

Российский бизнес, разумеется, экспортировал и раньше, но за последние годы заметно изменился характер запросов со стороны компаний.
Если раньше предприниматели чаще обращались за базовой навигацией по отдельным вопросам выхода и работы на внешних рынках, то сейчас в связи с изменением экспортного ландшафта им необходима комплексная поддержка.

Поэтому сегодня их запросы стали более системными: как выстроить расчеты с учетом всех ограничений и требований? Как застраховать риски при работе с новым контрагентом в сложной юрисдикции? Какие инструменты помогут не просто продать, а закрепиться на новом рынке?

Бизнес приходит с пониманием, что ему нужны не просто новые экспортные контракты, а комплексное решение под конкретную стратегию. И мы подстраиваемся под этот запрос, предлагаем целостную систему: от консультации по выходу на рынок до страхования сделок, финансирования и продвижения под брендом «Сделано в России». Еще один важный тренд: предприниматели всё чаще приходят не за разовой поддержкой, а за долгосрочным партнерством. Это говорит о зрелости бизнеса и о том, что экспорт перестает быть рискованным экспериментом, становясь стратегией устойчивого развития.

То есть вы не просто даете инструменты, а помогаете выстроить систему. Но конкретные риски, с которыми сталкивается бизнес, всё равно остаются. Как страховое агентство ЭКСАР, входящее в Группу РЭЦ, защищает экспортеров от этих рисков?

Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций ЭКСАР предоставляет страховую поддержку российскому бизнесу на внешних рынках. Проще говоря, мы помогаем минимизировать финансовые риски, связанные с ведением ВЭД. Российским компаниям сегодня затруднен доступ ко многим привычным инструментам закрытия рисков, поэтому страховые решения ЭКСАР становятся возможностью сохранить баланс между желанием расширять бизнес и управлять возможными угрозами. У ЭКСАР одна из самых широких продуктовых линеек среди мировых экспортно-кредитных агентств. Наши решения покрывают до 90% убытков от коммерческих и политических рисков. Ими могут пользоваться не только крупнейшие экспортеры, но и компании МСП, только начинающие свой путь, а также банки и финансовые институты.
В числе популярных продуктов ЭКСАР — страхование дебиторской задолженности и страхование отсрочки платежа для МСП. Отдельного внимания заслуживают решения для банков и финансовых институтов: страхование предэкспортного финансирования и страхование кредита на создание экспортного производства. Есть у нас и инструмент для импортеров — страхование авансовых платежей. А в последнее время мы наблюдаем устойчивый рост интереса к страхованию инвестиций: компании всё чаще рассматривают его как обязательный элемент защиты при выходе на новые рынки.
Все эти механизмы ЭКСАР объединяет общая логика: они защищают участников внешнеторговых операций и тех, кто их финансирует, от непредвиденных ситуаций. Это позволяет экспортерам не отвлекаться на управление рисками, а сосредоточиться на главном — развитии своего бизнеса.
В конце концов, когда человек покупает автомобиль, он страхует его не потому, что планирует попасть в аварию, а потому, что хочет быть уверенным: в случае непредвиденной ситуации убытки не лягут на его плечи. В экспорте логика та же. Выходя на зарубежные рынки, компания сталкивается с рисками, которые невозможно контролировать полностью. И здесь страхование ЭКСАР должно стать не опцией, а базовым элементом стратегии, как ОСАГО или каско для водителя.

Еще недавно у экспортеров была примета: если международный платеж дошел с первого раза, день уже можно считать удачным. Сегодня бизнес гораздо спокойнее говорит о расчетах. За счет чего рынок смог адаптироваться? Какие инструменты помогли экспортерам пройти этот период и можно ли сказать, что финансовая инфраструктура для ВЭД сегодня стала устойчивее?

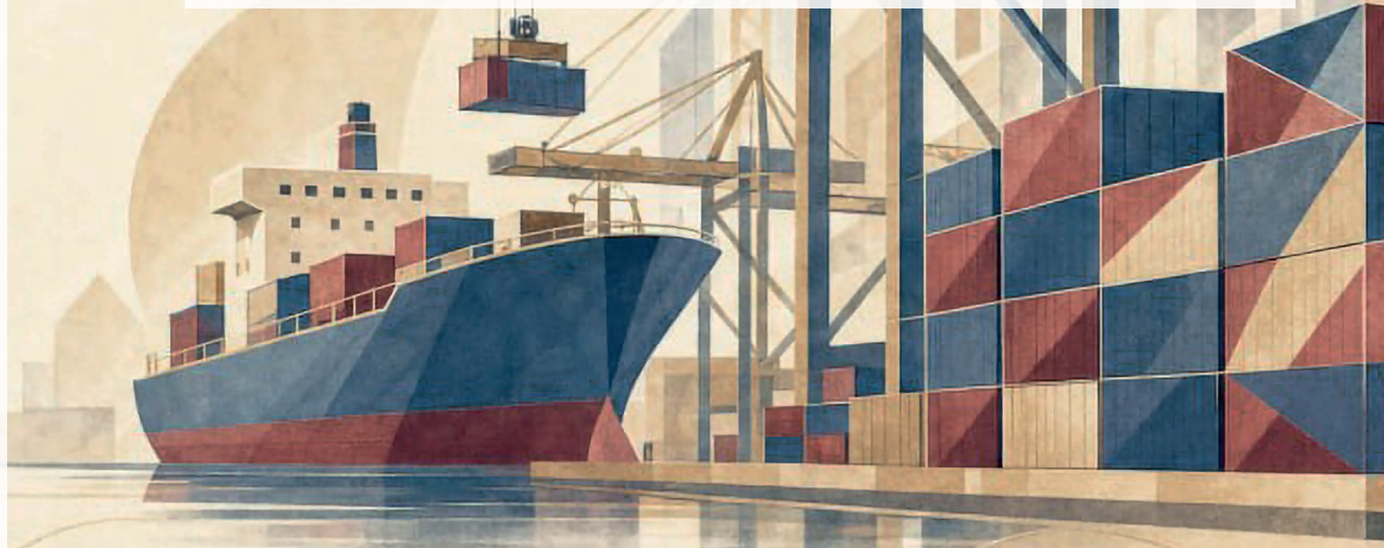
Раньше у многих был один привычный путь для расчетов. Сегодня для российского бизнеса всё большее значение приобретает диверсификация. Компании и банки выстраивают несколько платежных маршрутов, используют рубль, юань и национальные валюты стран-партнеров, развивают расчеты с государствами ЕАЭС, БРИКС, Азии, Ближнего Востока и других регионов. Сохраняется также тренд на дедолларизацию. В Росэксимбанке, который входит в Группу РЭЦ, активно развивают сотрудничество в новых юрисдикциях. Это позволяет выстраивать несколько проверенных платежных коридоров одновременно. Когда такие каналы есть, внешние блокировки перестают быть критичными для бизнеса: один маршрут закрылся, работает другой.
В начале августа также был принят закон, регламентирующий оборот цифровой валюты и цифровых прав, а также порядок их использования для внешнеторговых платежей. Мы приветствуем действия регулятора, направленные на создание прозрачного поля для таких инновационных инструментов, и продолжим оказывать участникам ВЭД помощь в их использовании (как делали это и до наличия регулирования в имеющихся условиях). За прошедшие санкционные годы эта технология уже показала такие достоинства, как скорость платежей, независимость от классического банковского контура и возможность использования в регионах мира со слабо развитой традиционной банковской инфраструктурой (Латинская Америка, Африка, Юго-Восточная Азия и т. д.).

Мы говорим о диверсификации, о новых рынках. И все вокруг твердят про разворот на Восток. Но хочется понять, что происходит не в заголовках, а в цифрах. Как сегодня изменилась география российского экспорта? Какая доля поставок уже приходится на дружественные страны? Какие отрасли сегодня растут быстрее остальных?

Сейчас можно утверждать, что мы завершили процесс переориентации на рынки дружественных стран — сегодня их доля составляет 86%. Для сравнения: в 2021 году этот показатель был на уровне 60%. Что касается географии, то это страны Ближнего Востока и Глобального Юга. Большая доля приходится на азиатские рынки, а крупнейший покупатель российского сырьевого экспорта — Китай. Сохраняется присутствие на рынках СНГ, активными партнерами здесь являются Узбекистан, Киргизия.
В Узбекистан стабильно поставляется продукция по отраслям металлопродукции, лесопромышленного комплекса, машиностроения, химической промышленности, АПК и фармацевтики. На Ближнем Востоке активно развивается сотрудничество с ОАЭ, Турцией, Ираном по тем же направлениям, плюс высокотех и ИТ-сектор. Страны Латинской Америки — Бразилия, Аргентина, Перу — стабильно закупают наши удобрения. Они вместе с продукцией АПК также популярны и в Африке — особенно в Египте, Алжире, Марокко, а также Эфиопии, Кении, Судане, ЮАР и Кот-д'Ивуаре. Что касается Китая, то здесь среди наиболее востребованных категорий можно также отметить товары АПК, химической отрасли и лесной промышленности.

Всё это звучит оптимистично. Но представьте, что на ВЭФ к вам подходит предприниматель и говорит: «Я давно мечтаю выйти на экспорт, но боюсь, что уже опоздал». Что бы вы ответили ему за те две минуты, пока очередь за кофе еще не подошла?

Скажу, возможно, банальную, но важную вещь: «Никогда не поздно». Выходите на экспорт, используйте меры поддержки Группы РЭЦ. Главное — не поддаваться негативному информационному фону и не бояться. Реальность такова, что без экспорта невозможно быть по-настоящему конкурентоспособным. По итогам прошлого года с помощью наших инструментов мы поддержали экспорт на 1,7 трлн рублей. Количество стран, на рынки которых этот экспорт вышел, — 160 против 137 годом ранее.
Для бизнеса, решившего масштабироваться, жизненно важно определить перспективные рынки, найти покупателей и партнеров, адаптироваться к актуальным требованиям. А РЭЦ всегда готов подставить плечо на любом из этих этапов.



ЛОГИСТИКА:

Как Дальний Восток становится главными воротами России в Азию

Форумчанка давно заметила одну любопытную закономерность. Стоит где-нибудь в мире сломаться очередной логистической цепочке, как на всех экономических форумах сразу начинают чаще произносить два слова: Дальний Восток. Еще совсем недавно этот регион многие представляли как далекую окраину страны. Край света, где заканчиваются железные дороги и начинается океан. Но, кажется, география решила обновить резюме. Сегодня Дальний Восток всё больше напоминает парадный вход России. Только двери здесь открываются не в Европу, а сразу в Китай, Индию, Вьетнам, Южную Корею, страны АСЕАН и весь Азиатско-Тихоокеанский регион. Если раньше карту России мысленно разворачивали налево, то теперь ее поворачивают направо — к Тихому океану. И, похоже, этот разворот уже никто не собирается отменять.

Северный морской путь: ледяной экспресс XXI века

Когда Форумчанка слышит «Северный морской путь», воображение по старой привычке рисует ледокол, белого медведя и очень сурового мужчину, который знает 48 разновидностей снега. Но сегодня Севморпуть — это уже не только романтика Арктики. Это большая логистика и еще большие деньги.

Форумчанка заглянула в официальный план развития СМП до 2035 года и поняла: строить собираются основательно. В документе правительства — больше 150 мероприятий: от развития портов и терминалов до нового флота, связи и систем безопасности. Среди крупнейших объектов — СПГ-терминал «Утренний», нефтеналивной терминал «Бухта Север», угольный «Енисей», перегрузочные комплексы СПГ на Камчатке и в Мурманской области и будущий порт-хаб во Владивостоке. В общем, список такой, что Форумчанка впервые увидела словосочетание «угольный терминал» и подумала: масштабно.

Меняется и сама география проекта. Помимо собственно Северного морского пути всё чаще говорят о Большом северном морском пути — более длинном транспортном коридоре, который должен связать порты Северо-Запада России с Дальним Востоком.

Получается своеобразный морской родственник Транссиба: страна та же, расстояния такие же впечатляющие, только вместо вагонов — суда, а вместо проводницы с чаем — ледокол.

Правда, Форумчанка всё-таки оставит белого медведя. Любому большому инфраструктурному проекту нужен хороший символ.

Когда порты работают без выходных

Во Владивостоке быстро понимаешь одну вещь: здесь движение никогда не заканчивается. Пока участники форумов обсуждают логистику в конференц-залах, за окном уже разгружают товары. На Дальнем Востоке сегодня работают более двадцати морских портов. По итогам 2025 года через них прошло 254 млн тонн грузов — 29,5% всего российского морского грузооборота. Причем Дальний Восток оказался единственным морским бассейном России, который за год показал рост — сразу на 6,7%.

А если говорить о контейнерах, цифры становятся еще интереснее. Почти каждый второй контейнер, проходящий через морские порты России, сегодня проходит именно через дальневосточный бассейн. Форумчанке вообще нравится наблюдать за контейнерными терминалами. Есть в них что-то медитативное. Тысячи разноцветных коробок аккуратно путешествуют по миру, будто кто-то играет в гигантский тетрис стоимостью в миллиарды долларов. Особенно хорошо это видно во Владивостокском морском торговом порту. За первое полугодие 2026 года здесь обработали более 427 тыс. контейнеров (по данным FESCO). Это на 10% больше, чем годом раньше. Импорт вырос сразу на 20%. И почти две трети всех контейнеров прибыли из Китая. Контейнеры вообще никогда не врут. Они очень честно показывают, куда сегодня движется мировая торговля.

Строят не только порты

Порт сам по себе далеко не уплывет. Ему нужны суда. Поэтому параллельно с терминалами и причалами на Дальнем Востоке развивается еще одна большая индустрия — судостроение.

В Большом Камне работает судостроительный комплекс «Звезда», рассчитанный также и на крупнотоннажные танкеры, газовозы и суда ледового класса. В Якутии после масштабной модернизации заработала Жатайская судоверфь — здесь собираются строить до десяти судов в год для Ленского бассейна и Арктики.

Форумчанка поняла, что логистика очень похожа на хороший ресторан. Гость видит красивую тарелку и думает: «Как прекрасно». А где-то за стеной в этот момент двадцать человек режут, жарят, считают и пытаются не уронить кастрюлю.

С контейнерами примерно так же. Мы видим, как они красиво приезжают во Владивостокский порт. Но чтобы этот разноцветный тетрис вообще состоялся, кто-то задолго до этого должен построить судно, модернизировать причал, углубить фарватер, поставить краны и согласовать такое количество технической документации, от которого Форумчанка предпочитает держаться на безопасном расстоянии.

А потом контейнер наконец сходит на берег. И тут выясняется, что его путешествие только начинается. Следующая остановка — Восточный полигон.

Восточный полигон: железная дорога, которая объединяет разные уголки страны

Если морские порты — это двери страны, то железная дорога остается главным коридором, по которому к этим дверям подходят грузы. Именно поэтому модернизация Восточного полигона — БАМа и Транссиба — стала одним из крупнейших инфраструктурных проектов последних десятилетий.

Строятся вторые пути, новые тоннели и мосты, модернизируются станции, внедряются цифровые системы управления движением. После завершения очередных этапов провозная способность Восточного полигона должна превысить 210 млн тонн в год, что фактически создаст совершенно новый масштаб перевозок.

На деловых сессиях эту стройку нередко сравнивают с хирургической операцией без остановки сердца. Поезда продолжают идти, пока рядом строятся новые линии. Задача не просто сложная — практически ювелирная. Именно железная дорога становится тем самым звеном, которое соединяет промышленные регионы Сибири, Урала и европейской части России с портами Тихого океана.

Международные транспортные коридоры: переориентация на Восток

Доставить товар из Китая в Европу можно разными способами. Через Транссибирскую или Байкало-Амурскую магистраль, железнодорожные и автомобильные трассы через Казахстан. Но с 2022 года из-за переориентации торговли на Восток более востребованными стали участки коридора, соединяющие Россию со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Восточное направление стало стратегически важным для России в условиях западных санкций. А международный транспортный коридор «Восток — Запад» — основной железнодорожный маршрут для торговли со странами Азии.

Почему Азия смотрит сюда

Главная причина происходящего довольно проста. Азия продолжает расти. А вместе с ней растет и потребность в новых маршрутах. Поэтому интерес к Северному морскому пути проявляет не только Россия. Китай всё внимательнее рассматривает его как альтернативу Суэцкому каналу. И если раньше разговоры о новых транспортных коридорах звучали скорее как долгосрочные прогнозы, то сегодня они постепенно превращаются в реальную инфраструктуру. Похоже, Дальний Восток перестает быть конечной точкой маршрута. Теперь он становится местом, где эти маршруты начинаются. Именно поэтому инвестиции в порты, терминалы, судостроение и Северный морской путь — это уже не просто расходы на транспорт. Это инвестиции в новую карту мировой логистики.

ЕВГЕНИЙ ШИШЕНИН: РАЗВИТИЕ БЕЗЭКИПАЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ЛОГИСТИКИ

Внедрение безэкипажных маршрутов на Дальнем Востоке и переход от экспериментов к регулярной эксплуатации на линиях поможет решить важные логистические задачи. Форумчанка поговорила с генеральным директором Sitronics KT Евгением Шишениным о том, как развиваются безэкипажные технологии, для чего они нужны целому ряду регионов страны, в том числе Сахалину, что такое беспилотные логистические коридоры и когда катера без экипажа перестанут быть красивым технологическим экспериментом, начав возить грузы по расписанию. Выяснили, где экономика уже сходится, чего пока не хватает инфраструктуре и насколько близок тот день, когда беспилотники встретятся в океане, сами договорятся, кто кому уступает дорогу, а человек узнает об этом уже из отчета. Первый вопрос Форумчанки — как всегда о форуме.



Год назад на форуме «Крылья Сахалина» вы подписали соглашение с правительством области по развитию беспилотной морской логистики. Почему Сахалин является регионом, где возможно внедрение автономного судоходства, какая потребуется инфраструктура и шаги для этого?

Сахалин — самый морской из всех регионов России и единственный, который располагается на 87 островах. Здесь вопрос доступности доставки грузов стоит остро даже на территории самого Сахалина. О том, чтобы организовать здесь инновационную доставку и создать логистику при помощи беспилотных судов, мы начали обсуждать с правительством Сахалинской области уже давно. Но решать для этого нужно не только задачи по созданию самих маломерных беспилотных судов, но в первую очередь всё, что связано с инфраструктурой. А это склады временного хранения и системы погрузки в порту, связь, причальная инфраструктура. Всё это требует проработки и развития. Фактором востребованности таких решений стал повседневный спрос. Регион сам заинтересован в отлаженной логистике как с материка на Сахалин, так и между островами.

Некоторое время назад вы говорили о развитии проекта «Беспилотные логистические коридоры». О чем речь?

Речь идет о постоянно действующих линиях маломерных судов в период навигационного периода — вместо разовых перевозок. Этот коридор предполагает создание действующей флотилии. Это аналог действующих беспилотных наземных перевозок по трассам М-11 «Нева» и М-12 «Восток».

Мы с интересом следили за испытаниями безэкипажного катера «Странник». Название романтичное, но море романтику любит далеко не всегда. Удалось ли проверить катер в действительно сложных погодных условиях и насколько автономные технологии сегодня готовы к сахалинскому ветру, волнам?

В 2025 году мы проводили испытания в двух акваториях: между Сахалином и островами (перевозка грузов для компании СДЭК), и в Финском заливе на Балтике. Можно сказать, что погода нас баловала. На Сахалине не наблюдалось никаких сложных погодных условий, ветер был, но модель «Странник 470» справилась с поставленной задачей. В Финском заливе мы испытываем сейчас новую модель «Странник 575» с большей грузоподъемностью и более высокими мореходными характеристиками. Испытания прошли успешно. А в сентябре мы планируем провести доставку избирательной документации в отдаленные населенные пункты Архангельской области, где тоже есть потребность во внедрении таких технологий. Могу сказать, что чем жестче погодные условия во время испытаний в конкретных акваториях, тем нам будет легче ориентироваться, как будут проходить постоянные поставки. На самом деле в реальной жизни может и не возникнуть критичных условий, но техника должна соответствовать самому высокому стандарту.

В морской логистике размер имеет значение, особенно длина маршрута. Вы говорили о доставке грузов на «коротком плече». Удалось ли уже освоить такие перевозки и где беспилотный флот сегодня может оказаться практичнее обычного?

Основной смысл безэкипажной логистики на маломерных судах в том, чтобы она была максимально эффективной, а значит — оперативной. Чтобы была возможность доставить малый груз в короткие сроки максимально экономично. Крупнотоннажные суда идут только тогда, когда консолидируется груз, а для определенного типа грузов это существенная потеря времени. Мы не говорим сейчас про наливные или навалочные грузы, а про сборные. Возить авиацией такие срочные грузы объективно дорого. Поэтому маломерные необитаемые суда должны стать дополнительным инструментом в обеспечении удаленных территорий. Такая перевозка должна стать более экономичной и эффективной. Маломерные суда класса до 18 метров больше 5–10 тонн возить не могут. Но тут встает вопрос дальности. «Короткое плечо» — это порядка 200 километров. Если дальность пути небольшая, значит, мы можем больше погрузить и затратить меньше топлива.
Такая логистика в России пока еще не внедрена. Все проекты пока еще идут в пилотных режимах, все потенциальные заказчики сначала пытаются понять техническую возможность реализации того или иного сценария применения таких судов, а далее экономическую модель. В каждом регионе свои условия и потенциальные заказчики. С каждым мы обсуждаем, какие модели подойдут лучше под конкретную задачу. Но есть ряд заинтересованных коммерческих компаний, которые сейчас прорабатывают внедрение таких беспилотных линий. Государство нас в этом плане поддержало законодательно. Недавно появилось положение по маломерным судам, и они стали полноценными участниками правового поля.

В 2025 году вы говорили, что программное обеспечение для беспилотных судов — задача со звездочкой. Удалось ли ее решить? И что сегодня сложнее: научить судно самостоятельно ходить по морю или научить всю существующую инфраструктуру работать с таким умным судном?

Базовые задачи в области судовождения, маневрирования и расхождения по правилам наша компания решила и постоянно улучшает алгоритмы. Но есть еще большой перечень вопросов, в том числе по инфраструктуре, которые не решены. И вот это — сложность. Но то, что уже сделано, — это ключевой момент. К маломерным судам и катерам мы перешли от крупнотоннажных судов, на которых, как правило, много оборудования: радионавигационное оборудование, камеры, системы связи и т. д. Когда весь этот комплекс нужно разместить на маленьком судне, появляется множество новых задач. Это компактность, вес, вопросы резервирования и энергоэффективность. Понять, не случится ли так, что оборудование поставим, а места для груза не останется. Это важные моменты компоновки, оптимизации и выбора качественных решений по различным сенсорам. Еще одна нетривиальная задача — вопрос со скоростью принятия решений при маневрировании судна. Маломерные суда быстроходны, и скорость принятия решений быстрее, здесь уже другие алгоритмы маневрирования.

На Дальнем Востоке сейчас вообще опасно говорить «это невозможно» — через пару лет можно обнаружить это в программе очередного ВЭФ. Поэтому позволим себе немного футурологии: когда может появиться беспилотная доставка грузов на Сахалине и смогут ли появиться автономные пассажирские суда и постоянные беспилотные морские маршруты? И что должно произойти, чтобы вы сами сказали: «Всё, это уже не эксперимент — это обычный транспорт»?

Я бы сказал так: от невозможного к возможному толкают и мировое технологическое развитие, и поручения президента и правительства. Создание беспилотных логистических коридоров и других транспортных артерий — эти задачи уже попали в программу экономического форума, и по скорости внедрения новых технологий с точки зрения судовождения Россия продвинулась в ряд мировых лидеров. Для того чтобы беспилотная доставка грузов бесперебойно заработала, всё опять упирается в инфраструктуру, определение маршрутов и обеспечение грузовой базой. Сейчас все эти вопросы решаются. Но главный момент здесь — время. В ряде регионов, на наш взгляд, уже в следующем году можно будет запустить пилотные проекты, и не для единичных перевозок. Для того чтобы запустить постоянно действующую линию из маломерных судов по реке или акваториям, требуется два-три года. На массовое внедрение, чтобы это стало обычным инструментом в логистике, осторожно обозначим четыре-пять лет.
Судостроение (крупнотоннажных судов) — неспешная отрасль. Цикл реализации проекта строительства нового судна занимает не менее трех лет: проектирование, согласование, строительство. А безэкипажные суда в этом плане ничем не отличаются — они разве что сложнее.
Сейчас идут переговоры с регионами Крайнего Севера и Дальнего Востока по внедрению таких судов. Как пример, нами с партнерами завершен аванпроект полуавтономного парома для Ямало-Ненецкого автономного округа.

Какие отрасли сегодня наиболее заинтересованы в развитии линий беспилотных маломерных судов?

Большую заинтересованность проявляют компании, которые так или иначе связаны с логистикой, доставкой грузов для заказчиков или собственных нужд. У технического флота есть запрос на решение технологических задач для оптимизации своих затрат. К нам обращаются и компании, которые занимаются обеспечением труднодоступных территорий, те, кто работает на шельфе и обслуживает суда, находящиеся на рейде. По задачам мониторинга есть интересанты. По каждому из направлений идут согласования, утверждения определенных моделей и сценариев применения под каждую бизнес-задачу, которую будут решать беспилотные суда.

Какая главная мечта есть у вашей компании?

Мечта есть, и она многоуровневая. Это когда беспилотники с беспилотниками будут встречаться в океане, сами договариваться, маневрировать и расходиться. И всё это без участия человека. Промежуточные мечты — это то, о чем мы с вами говорили: внедрение беспилотных линий, чтобы компании по результатам получали больше выгоды, чем если бы работали по старинке.

НАВИГАТОР ФОРУМЧАНКИ ПО ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЕ ВЭФ-2026



Есть у Форумчанки одна любимая традиция перед каждым ВЭФ. Пока одни собирают чемодан, другие судорожно ищут свободный слот для встреч, она открывает программу форума, берёт маркер и начинает честно отвечать себе на главный вопрос: «Куда я действительно хочу попасть, если в сутках опять окажется всего 24 часа?» Потому что ВЭФ — это всегда боль выбора. В один и тот же час обсуждают искусственный интеллект, экспорт, туризм, маркетинг, креативные индустрии и международную торговлю.
Поэтому Форумчанка уже сделала домашнюю работу. Ниже — сессии, возле которых в ее блокноте стоят жирные звездочки (о ключевых инсайтах этих сессий вы потом прочитаете в нашей традиционной рубрике #конспектыфорумчанки в нашем ТГ-канале). Если увидите Форумчанку с кофе и блокнотом в первом ряду, значит, она снова не смогла пройти мимо.

Когда и где: кампус ДВФУ, остров Русский.
Дата, время, корпус и зал на сайте forumvostok.ru.

Первым делом Форумчанка заглянет на площадку под названием «Душа России». Потому что, как любая женщина, среди множества маршрутов она всегда выбирает тот, что с душой. Здесь будут выставки, мультимедиа и дискуссии. Среди них разговоры о вещах вполне земных: как меняется мировая экономика, куда поворачивают торговые потоки и какой будет новая финансовая архитектура.

Товар доехал. А деньги?
Сессия: «Будущее финансов. Новые контуры международной конкурентоспособности»

Форумчанка давно заметила: отправить товар на другой конец света иногда проще, чем потом получить за него деньги. Маршруты меняются, привычные способы расчётов тоже, а российский бизнес всё активнее осваивает Восток и Глобальный Юг.
Поэтому теперь мало проложить дорогу для контейнера — нужна ещё отдельная для денег. На сессии обсудят, как подружить логистику, банки, платёжную инфраструктуру и финтех, чтобы и товар доехал, и платёж не заблудился где-нибудь по пути.
Вердикт Форумчанки: идём выяснять, кто сегодня прокладывает маршруты для денег и нужен ли им бизнес-класс.
Среди спикеров ожидаются Денис Мантуров, Антон Алиханов и Пётр Фрадков.

Купить нельзя пролистать
Сессия: «Битва за внимание: как маркетплейсы и контент-платформы делят и удерживают потребителя»

Когда-то всё было просто. В соцсетях мы отдыхали. На маркетплейсах тратили деньги. Потом алгоритмы решили, что разделять эти процессы совершенно необязательно.
Теперь, пока вы смотрите смешное видео про кота, вам уже предлагают купить лежанку, когтеточку, корм, переноску и, кажется, взять ипотеку на весь этот пушистый набор.
По данным Ozon и «ВКонтакте», за полгода публикации с товарами Ozon во «ВКонтакте» набрали более 7 млрд просмотров. Возможно, даже семейный чат столько раз никто не открывал.
На сессии будут разбираться, кто сегодня продает лучше: блогер, алгоритм, бренд или площадка, которая узнаёт ваши желания раньше вас самих.
Вердикт Форумчанки: идти обязательно. Особенно если маркетинг, продажи и контент у вас до сих пор сидят в разных кабинетах и общаются исключительно письмами с пометкой «Срочно».

Робот вышел на работу. Куда теперь человеку?
Сессия: «Роботы или люди: переосмысление производительности»

Есть ощущение, что робособаки уже получили постоянную аккредитацию на все деловые форумы страны. Но настоящая революция происходит отнюдь не возле стендов. Она давно переехала на заводы, склады и производства.
До 2030 года в России планируют внедрить около 80 тысяч новых промышленных роботов.
Поэтому главный вопрос уже давно звучит иначе. Не «Заменит ли ИИ человека?», а «Когда он наконец начнет делать презентации, отвечать на письма и заполнять Excel вместо нас?»
Вердикт Форумчанки: идти, если хочется понять, где роботы уже работают, а где пока только эффектно выходят на сцену.

Сначала надо долететь
Сессия: «От субсидий к устойчивости: формула доступных перелетов для ДФО»

Есть особый уровень самоиронии — обсуждать доступность авиаперелетов сразу после девятичасового рейса.
После такого даже слово «логистика» начинает звучать как личная история. Билеты иногда исчезают быстрее, чем кофе на самом популярном стенде форума.
Поэтому говорить будут не столько о самолетах, сколько о том, как сделать Дальний Восток действительно ближе.
Вердикт Форумчанки: если после каждого форума вы говорите: «Долететь было сложнее, чем договориться», эта сессия точно ваша.

Сделано на Дальнем Востоке. Теперь пусть узнают все
Сессия: «Креативный Дальний: от локальных брендов до экспорта в АТР»

Когда кто-то говорит «локальный бренд», многие до сих пор представляют небольшой шоурум и пять заказов в месяц. На Дальнем Востоке давно мыслят иначе.
Сегодня локальный бренд вполне может смотреть не на Москву, а сразу на рынки Азии.
Но экспорт — это не только красивые фотографии и упаковка. Это производство. Документы. Логистика. Деньги. И очень крепкие нервы.
Вердикт Форумчанки: бронируем место. Именно здесь будут обсуждать, как вырастить бренд и не потерять лицо.

Оно само доехало
Сессия: «Потенциал развития беспилотного транспорта на Дальнем Востоке: от демоверсий к ежедневному использованию»

В презентациях беспилотники ездят идеально. На Дальнем Востоке им предстоит познакомиться с настоящей жизнью.
Именно поэтому разговор обещает быть особенно честным. Если технология заработает здесь, то заработает практически где угодно.
Вердикт Форумчанки: берем в блокнот. Очень хочется узнать, через сколько лет фраза «водитель задерживается» станет такой же архаикой, как «сейчас факс отправлю».

Рыба стала брендом
Сессия: «Место силы: как локальные бренды повышают спрос на рыбную продукцию»

Еще недавно минтай скромно лежал в морозилке. Сегодня «Дальневосточный минтай» — уже бренд, а вокруг продукта проводят гастрономические фестивали. Следующий уровень — сделать его заметнее не только дома, но и на экспортных рынках.
На сессии будут обсуждать не столько уловы, сколько добавленную стоимость. Как сделать так, чтобы российскую рыбу не просто покупали, а просили по имени.
Вердикт Форумчанки: идем за ответом на простой вопрос о том, как превратить хороший продукт в имя, за которое покупатель готов платить больше.

Следить за тем, какие сессии действительно стоит посетить, где ждать самых ярких цитат и какие идеи заслужат место в блокноте, можно в телеграм-канале «Форумчанка» в рубрике #конспектыфорумчанки.

Потому что хороший форум заканчивается, а инсайты остаются.

ТИМОФЕЙ АБРАМЕНКО: ЦИФРОВОЙ ТУРИЗМ И ТЕХНОЛОГИИ ГОСТЕПРИИМСТВА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Форумчанка каждый раз приезжает на Восточный экономический форум и замечает одно и то же: регион меняется быстрее, чем она успевает обновлять свой гардероб. Новые отели вырастают там, где раньше был пустырь, рестораны с видом на море появляются в самых неожиданных местах, а туры на Сахалин или Камчатку теперь бронируют за год. Туристический бум на Дальнем Востоке уже не обещание, а реальность, которую можно потрогать, сфотографировать и, главное, оцифровать.

Но за внешней картинкой скрывается внутренняя кухня. Как маленькому отелю конкурировать с федеральной сетью? Как организовать доставку еды на уровне московского сервиса в отдаленный район? И главное — как в условиях острого кадрового дефицита оставить туристов довольными и желающими возвращаться сюда снова и снова?

За ответами на эти вопросы Форумчанка отправилась к тому, кто превращает «цифру» из модного слова в рабочий инструмент для тысяч предпринимателей, — вице-президенту по развитию продуктов и работе с МСП ПАО «Ростелеком» Тимофею Абраменко.



Форумчанка каждый раз приезжает на ВЭФ и обнаруживает, что появляются новые отели, рестораны с видом на море — в общем, места, ради которых хочется задержаться после форума. И вообще кажется, что регион переживает туристический бум. Насколько за последние годы вырос турпоток на Дальний Восток и какую роль в этом сегодня играет малый и средний бизнес?

По итогам 2025 года турпоток на Дальний Восток превысил 7,2 млн поездок — это на 9% больше, чем годом ранее, и на 42% выше доковидного уровня 2019-го. И за этим ростом действительно стоят не только федеральные проекты и расширение транспортной доступности, но и тысячи небольших предпринимателей. Именно МСП сегодня формируют ту самую «ткань» гостеприимства: они открывают новые гостиницы, рестораны, кемпинги, разрабатывают уникальные туристические маршруты. Они закрывают важную нишу: создают камерные, аутентичные точки притяжения, которые делают регион интереснее для туристов. Каждый новый отель или ресторан работает на туристическую привлекательность всего макрорегиона. И малый бизнес здесь не просто бенефициар туристического бума, а его ключевой двигатель.

Раньше маленькому отелю было сложно соревноваться с большой сетью: у одного двадцать номеров и администратор Наташа, у другого — ИТ-департамент, приложение и бюджет с большим количеством нулей. Но технологии постепенно уравнивают силы. Получается, сегодня конкуренция идет уже не столько по принципу «у кого больше денег», сколько «кто лучше придумал и обслужил»? Какие цифровые решения действительно позволяют небольшому бизнесу играть на одном поле с крупными сетями?

Технологии действительно демократизируют рынок. Еще недавно полноценный цифровой стек — PMS-система, динамическое ценообразование, CRM, бесконтактные сервисы — был прерогативой крупных сетей. Сегодня эти инструменты доступны малому бизнесу, причем в формате подписки.

Наша платформа «Цифровой отель» объединяет управление объектом и бронированиями, вайфай, виртуальную АТС и видеоаналитику в едином контуре. «Цифровой ресторан» позволяет заведениям запускать собственные приложения и сайты для заказов без комиссий агрегаторов, внедрять программы лояльности и электронное меню с оплатой по QR-коду — и всё это без необходимости держать штат ИТ-специалистов. Владельцу это обеспечивает прямую экономию и рост выручки: уходят комиссии посредников, снижаются операционные издержки. А гость получает удобство и современный сервис. В итоге малый бизнес не просто догоняет крупные сети — за счет гибкости он нередко опережает их по привлекательности, создавая уникальный, персонализированный опыт. В отельный сервис уже легко интегрировать рекомендации местных гидов, партнеров или дать гостю возможность забронировать локальную услугу прямо из номера. Так технологии помогают делать туристический бренд региона осязаемым, не просто привлекать, а вовлекать гостя в локальную культуру. Не двигаться по стандартному чек-листу, а конструировать свои впечатления.

На Дальнем Востоке расстояния такие, что фраза «управлять всем из одного места» приобретает особую ценность. Как сегодня технологии позволяют предпринимателю держать в одном цифровом контуре хоть один бутик-отель, хоть несколько объектов, разбросанных по региону? И насколько решения приходится адаптировать под местную специфику — например, под растущий поток туристов из Китая?

Для Дальнего Востока вопрос централизованного управления стоит особенно остро: объекты действительно часто разбросаны на сотни километров. Современные облачные технологии как раз и решают эту задачу. Ключевое преимущество конкретно нашей платформы — отсутствие региональных ограничений или привязки к размеру номерного фонда. Предприниматель может управлять объектами во Владивостоке, на Сахалине и Камчатке из единого контура, видя загрузку, выручку и эффективность каждой точки в режиме реального времени. Сеть «Ростелекома» есть везде, и это снимает проблему сложной географии. Что касается адаптации: да, мы учитываем локальную специфику. Например, с ростом турпотока из Китая возникла задача обеспечить китайским туристам авторизацию в вайфае отеля без местного номера телефона. Мы решили ее через систему регистрации гостя в «Цифровом отеле»: она присваивает логин и пароль, и всё становится доступным с первого шага. Такие задачи возникают точечно, и под них идет доработка сервиса. В этом большое преимущество отечественного решения перед западными системами: нет ограничений в кастомизации платформы под специфику региона и индивидуальные бизнес-задачи. Базовая платформа дает инструмент для централизованного управления, а локальные настройки делают сервис удобным для конкретного рынка.

У ресторанной доставки на Дальнем Востоке тоже свой характер: иногда клиент есть, ресторан есть, а между ними такое расстояние, что московский курьер уже попросил бы командировочные. Что умеет ваш «Цифровой ресторан» там, где возможностей обычных агрегаторов уже недостаточно? И есть ли конкретные дальневосточные кейсы, где технологии позволили ресторану расширить географию доставки и вслед за ней выручку?

На Дальнем Востоке расстояния — отдельный вызов, который не всегда можно решить стандартными решениями. Агрегаторы работают по алгоритмам и часто не учитывают региональный разброс адресов: бывает, что в соседний микрорайон доставка вообще не идет, а в более близкий — стоит неоправданно дорого.

«Цифровой ресторан» закрывает эту проблему за счет гибкости. Платформа позволяет ресторану одновременно работать и со своими курьерами, и с агрегаторами, распределяя заказы в зависимости от удаленности адреса. Если агрегатор не доставляет в отдаленный район, подключается свой курьер. Если своему курьеру ехать далеко, заказ уходит агрегатору. В личном кабинете можно строить маршруты, отслеживать статусы, видеть аналитику по районам и понимать, где выгоднее держать своих курьеров, а где — полагаться на партнеров.

Например, наш клиент из Хабаровска, ресторан китайской кухни «Мистер Ли», запустил собственное приложение доставки через нашу платформу. Через два месяца он зафиксировал всплеск заказов и рост прибыли... В общем, сейчас мы готовим запуск приложения для второго ресторана сети.

Или другой пример. Ресторан турецкой кухни Mangal через нашу платформу управляет двумя заведениями одновременно, запустив собственную программу лояльности и оплату по QR-коду. Это повышает возвращаемость гостей и увеличивает средний чек — владельцы видят реальные цифры. Плюс собственный канал продаж дает гостю возможность заказывать напрямую, без комиссии, а ресторану — держать цены на уровне зала даже при доставке.

Есть еще одна особенность дальневосточной математики: туристов становится больше, а сотрудников — не всегда. Причем гостю кадровый дефицит объяснять бесполезно: заселиться он хочет быстро, поесть вкусно, а полотенце получить сегодня. Насколько цифровизация уже способна компенсировать нехватку людей? Какие процессы можно отдать технологиям так, чтобы штат становился компактнее, а сервис для гостя, наоборот, лучше?

Это, пожалуй, самый острый вопрос для дальневосточного туризма. Кадровый дефицит здесь объективно есть, и ждать, что он исчезнет в ближайшие годы, не приходится. Значит, надо перестраивать процессы. И тут справедлив тезис: не хватает людей — подключай технологии.

Цифровизация работает, как мультипликатор. Критически важна глубокая интеграция с другими сервисами, чтобы все данные стекались в одно место и решения принимались на основе полной картины. В «Цифровом отеле» автоматизированы ключевые процессы: онлайн-бронирование, бесконтактное заселение, управление номерным фондом, финансовый учет. Администратору не нужно заполнять бумажные журналы и пересчитывать занятость вручную — система всё фиксирует онлайн. В пиковые нагрузки, когда туристов много, а персонала не хватает, технологии позволяют не терять в качестве. Интересно, что мы видим, как усиливается запрос на регистрацию гостя через «Макс» для автоматизации заселения. Мы помогаем отелям соблюдать регуляторные требования, но всё чаще к нам обращаются за этим функционалом и отели с номерным фондом менее 50 номеров. Это говорит о том, что предприниматели поняли: экономия времени на въезде и выезде — это не опция, а базовая необходимость, которая напрямую влияет на загруженность персонала и лояльность гостя. И это не про замену человека машиной, а про то, чтобы человек делал действительно требующее его участия, а рутину отдавал цифре. Гость при этом получает даже более качественный сервис, потому что технология не устает, не забывает и не отвлекается.

Форумчанка подозревает, что между «мы внедрили цифровое решение» и «предприниматель действительно им пользуется» иногда помещается целая жизнь. Особенно если инструкция толще меню ресторана. Как «Ростелеком» сегодня учит предпринимателей пользоваться всеми этими технологиями? И насколько изменился сам дальневосточный бизнес: вам всё приходится объяснять, зачем ему цифровизация, или предприниматели уже приходят сами и спрашивают, что еще вы можете им автоматизировать?

Вы точно подметили: между покупкой технологии и ее реальным использованием нередко лежит пропасть. Мы это видим и не просто поставляем технологии — мы сопровождаем их внедрение в реальную работу. Мы также обучаем предпринимателей на вебинарах, организуем отраслевые сессии, сотрудничаем с образовательными площадками. Важная точка для обмена опытом — наш ежегодный форум «Территория». В октябре он традиционно пройдет в Санкт-Петербурге: соберем ключевых экспертов, которые расскажут не про красивые презентации, а про реальные маршруты внедрения, ошибки и успешные практики. Считаем, что именно прямой обмен опытом формирует ту самую цифровую грамотность отраслей.

Меня очень радует, как меняется характер запросов наших клиентов. Всё чаще к нам приходят не с абстрактным «хотим внедрить цифру», а с конкретной задачей: «не хватает людей в высокий сезон», «не успеваем обрабатывать заказы на доставку», «теряем бронирования». Тогда речь идет уже не о моде на цифровизацию, а о рабочем инструменте, который реально убирает узкие места. В ответ мы даем бизнесу не просто софт, а понятные сценарии, как встроить его в реальную работу и получить измеримый эффект.

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК: КВАДРАТНЫЙ МЕТР ПРИТЯЖЕНИЯ

Форумчанка собирает чемодан на ВЭФ и заранее знает маршрут: аэропорт, гостиница, Русский остров, сессия, кофе, еще одна сессия и то самое случайное знакомство, которое открывает большое будущее. На сценах обсуждают запуск предприятий и считают миллиарды инвестиций. А между большой экономикой и расписанием трансфера возникает очень практичный вопрос: если Дальний Восток зовет бизнес и специалистов, где всем этим людям жить?
Здесь квартирный вопрос быстро становится кадровым. От него зависит, приедет ли человек в регион, останется ли после первого контракта и перевезет ли семью.

Ипотека под 2% и каждая вторая квартира

Рынок жилья на Дальнем Востоке последние годы получил весьма убедительного финансового попутчика — дальневосточную и арктическую ипотеку. Ставка — не выше 2% годовых, программа действует до конца 2030-го. К началу августа 2026 года с ее помощью жилье купили или построили уже больше 216 тыс. семей. А в 2020–2026 годах примерно каждая вторая квартира в дальневосточной новостройке приобреталась именно с использованием программы. В общем, ипотека под 2% — тот редкий случай, когда Форумчанка смотрит на процентную ставку и не пытается протереть очки.



«За последние 5 лет рынок Дальнего Востока сильно поддержала дальневосточная ипотека, без нее спрос был бы заметно ниже. Покупатель стал требовательнее: сейчас смотрят не только на цену, но и на готовность дома, сроки сдачи и общее качество проекта. Цены за это время заметно выросли, но перегрева не произошло. Качество новостроек тоже в целом выросло, на рынок активнее заходят крупные федеральные девелоперы, и это поднимает планку», — говорит Алексей Федоров, управляющий директор федеральных проектов группы «Самолет».

Особенно хорошо происходящее видно во Владивостоке. По данным «ФСК Регион», в первом полугодии 2023 года здесь продали 2829 квартир при средней цене 150,8 тыс. рублей за квадратный метр. За тот же период 2026-го — уже 3423 квартиры, а «квадрат» подрос до 193,8 тыс. рублей. За три года продажи прибавили 21%, цены — 28,5%. Форумчанка делает вывод: пока покупатели охотились за льготной ставкой, квадратный метр тоже времени зря не терял. Но квартирная арифметика, как обычно, решила не быть слишком простой. Новых девелоперских проектов становится меньше. И здесь начинается следующая серия дальневосточной недвижимости: спрос поддержали, цены выросли — теперь главное, чтобы за ними успевало предложение.
Федеральные игроки уже обживаются в регионе. «Самолет» строит четыре проекта: два во Владивостоке, по одному в Корсакове и Чите. У «ФСК Регион» в продаже три проекта: «Философия» и «Флагман» во Владивостоке, «Флабеллум» в Благовещенске. Впрочем, Дальний Восток быстро объясняет, что московскую модель сюда лучше везти с пересадкой: у каждого города свой рельеф, климат, логистика и спрос.

Дом с районом в комплекте

Пока Форумчанка ходит с сессии на сессию, на сценах запускают заводы, привлекают миллиарды и строят Дальний Восток будущего. И тут у нее возникает вопрос значительно менее футуристический: а жить всем этим инвесторам, инженерам, айтишникам и молодым специалистам где?

Разговор о недвижимости всегда быстро переходит от планировок к школам, безопасности двора и ежедневным маршрутам.



«Сегодня инфраструктура играет очень сильную роль, особенно в регионах. Людям важно купить квартиру не на стройке, когда рядом нет ничего. Необходимо понимать весь сценарий жизни: где делать покупки, в какую кофейню сходить, как провести выходной и будний день, все возможные жизненные программы. Важно оценить, как организованы проезд и дороги, сколько времени займет передвижение до работы, садика и других важных точек, даже если мы только на старте с первой очередью», — отмечает Алексей Алмазов, управляющий партнер ГК ФСК по сегменту «Регионы», генеральный директор «ФСК Регион».

Именно этим вопросом занимается «Дальневосточный квартал»: в семи регионах запланировано строительство около 1,8 млн кв. м жилья для 69 тыс. человек. Потому что квартирный вопрос на Дальнем Востоке давно перестал быть просто квартирным. Хорошая работа может заманить человека в регион. А вот квартира, нормальный район, кофейня у дома и садик поблизости — уже убедить распаковать чемодан и не собирать его обратно.

География одного дома

У дальневосточной стройки с географией отношения почти семейные: Китай здесь — сосед, иногда буквально видимый из окна. Большую часть материалов для массового жилищного строительства производят в России. «ФСК Регион» преимущественно работает с российскими поставщиками, а импортная составляющая минимальна. У «Самолета» подавляющее большинство материалов и оборудования также закупается внутри страны. Импорт остается точечным, прежде всего в инженерных системах: лифты бывают российского, белорусского и китайского производства. Мировая торговля кажется далекой ровно до того момента, пока твой лифт не пересекает границу.
В 25 мастер-планах дальневосточных городов предусмотрено 1 057 мероприятий стоимостью 3,6 трлн рублей до 2030 года. Каждый пятый объект уже построен, еще почти 400 находятся в стадии строительства. Форумчанка в цифрах не сомневается. Вопрос у нее к календарю: совпадут ли в один день ключи от квартиры, место в садике и дорога до работы. Дом можно сдать по графику, дорогу проложить, школу построить, кофейню на первом этаже открыть. А момент, когда человек закрывает приложение с обратными билетами и начинает выяснять, сколько стоит перевезти кота через всю страну, ни в одном мастер-плане не запланируешь.



ДЕНИС ФИЛИППОВ: ДАЛЬНИЙ ВОСТОК ДЛЯ КОМФОРТНОЙ ЖИЗНИ

Форумчанка поговорила с заместителем генерального директора «ДОМ.РФ» Денисом Филипповым о том, как федеральные гектары превращают в кварталы «всё включено», зачем девелоперам КРТ и инфраструктурные облигации и действительно ли квартира за 25–30% от рыночной аренды способна убедить специалиста сменить не только адрес, но и часовой пояс.

Дальний Восток сегодня большая стройка: новые кварталы, инфраструктура, мастер-планы, попытка привлечь людей и сделать города комфортнее. «ДОМ.РФ» здесь одновременно и землю вовлекает в оборот, и запускает КРТ, и развивает арендное жилье. Если отбросить квадратные метры и миллиарды, какую главную проблему Дальнего Востока вы пытаетесь решить всем этим набором инструментов? И где уже можно сказать: «Вот здесь получилось»?

Если действительно отбросить квадратные метры и гектары, то главная задача довольно простая: сделать так, чтобы люди хотели на Дальнем Востоке оставаться. А в идеале — чтобы сюда хотелось приезжать не только туристом, но и жить, работать, создавать семью.

Потому что сами по себе новые дома эту задачу не решают. Нужны нормальная городская среда, инфраструктура, работа, школы, детские сады, места для отдыха — всё то, из чего складывается повседневная жизнь. Поэтому мы и используем сразу несколько инструментов: вовлекаем землю, запускаем проекты комплексного развития территорий, развиваем арендное жилье, помогаем создавать новые кварталы фактически под ключ. Масштаб уже довольно большой. С 2008 года «ДОМ.РФ» вовлек в хозяйственный оборот в десяти регионах Дальнего Востока более 2,4 тыс. га земли, из них около 1,4 тыс. га — в Приморском крае. С 2021 года при нашем участии в макрорегионе построено более 2,4 млн кв. м жилья, в том числе около 760 тыс. кв. м — на федеральных участках, которые «ДОМ.РФ» передал инвесторам по итогам торгов.

Примеры нашего комплексного подхода уже есть в Приморье, Забайкалье, на Сахалине. Большие жилищные проекты реализуются в Хабаровском крае и Магаданской области. И для нас принципиально, что практически везде речь идет уже не просто о строительстве домов. Вместе с жильем появляются магазины и кафе, школы и детские сады, спортивные и игровые площадки, скверы и бульвары.

Когда человек получает не просто квартиру, а полноценную среду для жизни, тогда и можно говорить, что наши инструменты действительно работают на главную задачу — сделать Дальний Восток местом, где хочется жить, а не территорией, откуда хочется уехать.



Форумчанка узнала, что у «ДОМ.РФ» есть то, о чем московский девелопер может только мечтать, — федеральная земля. Казалось бы, бери и строй. Но потом выясняется, что земле нужны дороги, сети, тепло и еще примерно сорок пунктов мелким шрифтом. Как вы помогаете инвесторам построить эти необходимые объекты?

Земля сама по себе, конечно, еще не делает проект жизнеспособным. Можно передать инвестору хороший участок, предоставить финансирование, но если туда не подведены дороги, тепло, вода, электричество, если нет социальной инфраструктуры, то стройка либо не начнется, либо экономика проекта окажется совсем другой.

Для решения этой задачи с 2021 года работает механизм инфраструктурных облигаций «ДОМ.РФ». Он позволяет привлекать средства инвесторов именно на создание того самого «обязательного списка»: транспортной, инженерной, социальной инфраструктуры.

И Дальний Восток здесь, кстати, один из лидеров. Сейчас в шести регионах макрорегиона реализуется 14 проектов примерно на 52 млрд рублей. В конечном счете вся эта инфраструктура должна обеспечить строительство более 2,6 млн кв. м жилья.

Причем это уже не планы на бумаге. В Арсеньеве в Приморском крае с помощью такого механизма создается инфраструктура горнолыжного курорта «Белая гора», в Магадане — спортивные объекты, на Сахалине — дорожная и инженерная инфраструктура. Уже полностью введены тепломагистраль ТМ-35 в Хабаровске и путепровод через Транссибирскую магистраль в Амурской области. В Якутии сейчас идут строительно-монтажные работы на социальных и инженерных объектах.

То есть наша задача здесь — помочь инвестору получить не просто участок земли, а территорию, на которой действительно можно строить и где люди не будут чувствовать недостатка в инфраструктуре.

КРТ звучит как аббревиатура какого-то очень секретного ведомства, куда Форумчанку пока не пустили. На деле идея простая: не строить двадцать домов в чистом поле, а сразу создавать проект, где «всё включено»: и дороги, и садик, и школа, и сквер для прогулок с собакой, кофейня и барбершоп, куда же без него. А какая деталь в этом конструкторе на Дальнем Востоке сегодня самая сложная и дорогая и где именно участие «ДОМ.РФ» помогает собрать всё это в работающий проект, а не оставить красивой картинкой на рендере?

На самом деле самая сложная часть такого проекта не какая-то одна деталь. Сложность как раз в том, чтобы всё собрать вместе: землю, экономику проекта, дороги и сети, социальные объекты, интересы инвестора, региона и муниципалитета. Если хотя бы один элемент выпадает, тот самый красивый рендер рискует рендером и остаться.

Поэтому КРТ для нас прежде всего механизм, который позволяет заранее увязать все эти вопросы. Он сокращает инвестиционно-строительный цикл, снижает издержки застройщика и дает возможность сразу проектировать полноценный городской квартал, а не отдельные дома.

С 2021 года «ДОМ.РФ» предлагает инвесторам федеральные участки именно под такие проекты. Сегодня в стране в работе 131 проект КРТ в 55 регионах с потенциалом 23,5 млн кв. м жилья и всей необходимой инфраструктурой. На незастроенных федеральных землях уже возводится 1 млн кв. м, более 0,5 млн кв. м в девяти регионах введено. Проекты в Тюмени и Ростове-на-Дону полностью завершены.

На Дальнем Востоке на землях, вовлеченных «ДОМ.РФ», запущено 17 проектов КРТ в шести регионах. Это почти 3,6 млн кв. м жилья для 71 тыс. семей.

При этом наша работа не заканчивается проведением торгов. Специалисты «ДОМ.РФ» участвуют в подготовке детальной планировки территории, помогают синхронизировать инвестора с региональными и муниципальными властями, предлагают подходящие инструменты «ДОМ.РФ» и решения из «Стандарта комплексного развития» территорий, который мы разработали для девелоперов.

Именно поэтому я бы не искал здесь одну самую дорогую «деталь конструктора». Самое ценное — заставить все детали работать одновременно, главное — это «инструкция по сборке». Тогда на выходе получается не набор домов с обещанием когда-нибудь построить школу и дорогу, а полноценный квартал.

Форумчанка привыкла, что при словах «арендная квартира» немедленно появляются хозяин, залог, комиссия и сакраментальное «только без детей и животных». А на Дальнем Востоке вы фактически собираете другую модель: новые квартиры, долгосрочная аренда и субсидированная ставка. Может ли в итоге получиться так, что молодой специалист сначала выберет хорошую работу и город, спокойно снимет квартиру, а уже потом будет решать, нужны ли ему ипотека, кот и семейное гнездо? И главное — работает ли квартирная приманка: сколько людей благодаря программе уже удалось привлечь или удержать на Дальнем Востоке?

Собственно, в этом и заключается идея. Человек не обязательно должен сразу после переезда в новый город брать ипотеку и принимать решение на двадцать лет вперед. Особенно если это молодой специалист, которому сначала важно понять, подходит ли ему работа, город, образ жизни.

Арендным жильем «ДОМ.РФ» занимается с 2016 года. Сегодня у нас 99 проектов в 22 регионах общей площадью более 1 млн кв. м. Но программа доступного арендного жилья на Дальнем Востоке и в Арктике решает уже более конкретную задачу: помочь регионам привлекать и закреплять нужных им специалистов.

Мы реализуем ее совместно с правительством России по поручениям президента. Всего в программе будет более 12 тыс. квартир, и сегодня ее участниками уже стали около 5 тыс. семей. Причем спрос настолько высокий, что от регионов поступают запросы на увеличение лимитов.

Кого заселять, определяют сами регионы, исходя из потребностей экономики. В основном это востребованные специалисты, в том числе молодые люди до 35 лет.

И здесь принципиальна цена. Житель платит только 25–30% от рыночной арендной ставки. Например, студию площадью 19 кв. м в Южно-Сахалинске можно арендовать за 5 тыс. рублей в месяц. Это полностью готовая квартира — с мебелью и необходимой техникой. Поэтому я бы не называл это квартирной «приманкой». Скорее это возможность убрать один из главных барьеров при переезде. У человека появляется хорошая работа и доступное жилье с предсказуемой ставкой аренды на ближайшие 5–10 лет, а решение о том, покупать ли свою квартиру, брать ипотеку и создавать то самое семейное гнездо, он уже может принимать спокойно, взвесив все за и против. Кстати, в наших арендных квартирах на Дальнем Востоке уже родились десятки малышей — мне кажется, это главный показатель эффективности.

По поручению президента программа теперь распространяется и на Арктику. Уже в сентябре планируем заселить первый арендный дом в Новом Уренгое в Ямало-Ненецком автономном округе

Причем, как выяснила Форумчанка, вы не просто рассказываете про арендное жилье — вы два года сами в нем жили. То есть «ДОМ.РФ» получил тайного покупателя уровня заместителя гендиректора. Что за эти два года жилец Денис Филиппов успел мысленно написать в книгу жалоб и что после этого управленец Денис Филиппов действительно поменял?

Всё примерно так и было, только тайным покупателем я стал добровольно.

Наш первый арендный проект — ЖК «Лайнер» в Москве — был для нас во многом экспериментом. Тогда еще не было понятно, насколько вообще востребована такая модель и как она должна работать в деталях. Поэтому я решил, что правильнее всего проверить ее на себе, и два года арендовал одну из наших квартир. За это время удалось пройти весь путь обычного арендатора и на практике увидеть, как работают процедуры, сервис, управление домом, познакомиться с другими арендаторами, вместе с ними обсудить, какие вещи удобны, а какие требуют доработки.

В результате этот опыт, как и опыт других первых жителей, мы перевели уже в конкретные требования и стандарты. Фактически из этого эксперимента вырос стандарт, который сегодня применяется во всех наших арендных проектах, а также по нему работает программа на Дальнем Востоке.

Наверное, это в целом наш основной принцип: ориентироваться не только на квадратные метры и гектары, а работать с людьми и для людей.

Неважно, о чем идет речь: об арендном доме, новом квартале или стратегии развития целого города. Нужно обязательно слышать тех, кто потом будет там жить, работать, растить детей. Поэтому мы не только анализируем рынок жилья. «ДОМ.РФ» проводит опросы и исследования, организует архитектурные конкурсы для знаковых территорий и проектов. Нам важно получать обратную связь, понимать, как наши решения работают в реальной жизни, и менять то, что работает недостаточно эффективно. Чтобы любой наш проект действительно менял к лучшему повседневную жизнь людей.

СЕРГЕЙ АРАМИЛЕВ: ПОЛОСАТЫЙ АКТИВ, ИЛИ КАК АМУРСКИЙ ТИГР СТАЛ ГЛАВНЫМ БРЕНДОМ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

Знакомьтесь: Сергей Арамилев. Кандидат биологических наук. Генеральный директор Центра «Амурский тигр». Человек, который уже 13 лет делает так, чтобы полосатый хищник не просто выживал, а становился главным экономическим и дипломатическим активом Дальнего Востока.

Он участвует в переселении тигров в Казахстан, строительстве им «отелей» в заповедниках и поддерживает курс стран ареала тигра, что «тигр-дипломатия» работает лучше, чем иные меморандумы. Он считает, что нужно создавать систему, а не просто «охраняет природу». Музей Уссурийской тайги, национальный парк «Бикин», экотропы в заповедниках и национальных парках в Приморье, укрепление служб охотничьего надзора, программа «Тигроведение» для школьников — и всё это ради того, чтобы однажды утром мы проснулись в мире, где тигр не краснокнижный зверь, а сосед.

Форумчанка, как кошка, обожает наблюдать. Особенно за теми, кто умеет делать неочевидные вещи. И сегодня задает вопросы Сергею Арамилеву — человеку, который сделал многое, чтобы тигр стал экономическим активом Дальнего Востока. Кстати, за ним стоит целая династия: его дедушка — Сергей Владимирович Мараков — известный зоолог, чьим именем назван национальный парк «Командорские острова». Отец всю жизнь работает с тигром: сейчас он директор национального парка «Зов тигра» и Лазовского заповедника. Так что дикие кошачьи гены, выбор профессии был предопределен. И, как говорит сам Сергей Арамилев: «Тигр — это семейное».



Форумчанка знает: дипломатия — это сложно. А дипломатия через хищников — это вообще высший пилотаж. Ваша организация помогла вернуть тигра туда, где он исчез, — и сделали это согласно поручениям президентов. Что было сложнее: уговорить чиновников или уговорить тигров не бояться казахстанской жары?

Если честно, и то и другое — непросто. Но тигры, как ни странно, адаптируются быстрее, чем люди принимают решения. 31 июля 2026 года мы выпустили тигрицу амурского тигра по кличке Үміт (Надежда) в Казахстане — впервые за более чем 78 лет тигр снова находится в дикой природе Казахстана. Всего же в резерват «Иле-Балхаш» доставили четырех тигров, три пока что остаются в центре реабилитации.



Да, действительно. В мире, где все ссорятся, тигр работает лучше любых договоренностей на высшем уровне. Санкции? Трубы перекрыты? А тигр переходит границу без паспорта и виз, как ни в чем не бывало. И президенты пожимают руки. Экологическая дипломатия — это когда ты возвращаешь хищника в страну, которая его потеряла, и все вдруг начинают разговаривать. Неожиданно, но факт: тигр — лучший посол.

Сергей, вот Форумчанка, как девушка практичная, всегда считает деньги. Вы говорите, что экотуризм — это «наиболее щадящая отрасль экономики для природы». Но в мире, где всё измеряется ROI, как вы доказываете инвесторам, что вложение в тигра — это не благотворительность, а выгодный долгосрочный проект?

Мы не просим денег на «спасение котиков». Мы предлагаем бизнесу стать частью системы, которая приносит прибыль природоохранным организациям. И знаете, у Центра «Амурский тигр» в бюджете нет ни одного государственного рубля — никогда не было и, надеюсь, не будет. Мы получаем деньги от крупного бизнеса, а также научились сами зарабатывать, что позволяет не перекладывать на наших благотворителей расходы на офис. Туризм, экопросвещение, партнерские программы. Бизнес уже понимает: предусмотреть охрану превентивно — в 2–3–10 раз дешевле, чем потом расхлебывать последствия. Если строится дорога, ее надо проектировать с учетом естественных переходов животных, не тратить потом колоссальные деньги на экодуки и иные последствия. Это не «дополнительная опция», а норма. Бизнес стал гордиться тем, что, к примеру, его деятельность не уничтожает места обитания амурского тигра.



Форумчанка заглянула на сайт центра и удивилась. Там нет формы для пожертвований! Никаких «скиньте на лапки». Вместо этого — рассказы о совместных проектах с компаниями. Как сообщил председатель наблюдательного совета центра, министр юстиции России Константин Чуйченко в интервью телеканалу «Россия 24», бюджет центра — полностью внебюджетный, а доходы стабильно в два с лишним раза превышают расходы. Тигр не просит — он просто есть. И бизнес готов помогать, чтобы он оставался.

Форумчанка заметила, что на ВЭФ все охотятся за контактами, а вы — единственная организация, которая уже много лет делает всё, чтобы никто ни на кого не охотился. Сложно ли сегодня конкурировать за внимание людей, когда вокруг столько громких инвестиционных проектов? И всё равно у вас очередь.

У нас действительно очередь. Потому что мы охраняем не просто тигра. Мы охраняем систему. Мы работаем на стыке многих министерств и ведомств: Минприроды, Росприроднадзор, Минюст, Минпросвещения, Минэкономразвития, Минвостокразвития, правительства Приморского и Хабаровского краев, Еврейской автономной и Амурской областей, Минтуризма, Минэнерго, Минпромторг. Мы выполняем интеграционную функцию. И это, увы, непросто. Но когда человек видит, что его вклад — не просто галочка, а реальное изменение, он остается с нами.



Форумчанка вспомнила мышей Кэлхуна. У них было всё: еда, вода, безопасность. Но они вымерли. Потому что у них не было смысла. У нас есть смысл: тигр как инструмент сохранения экосистемы. Флора, фауна, человек — всё это связано. И мы не просто сохраняем вид, мы сохраняем целостность системы. А всё остальное — лишь суета вокруг кормушки. Кто-то охотится за контактами, а мы просто делаем свое дело. И к нам приходят. Потому что люди хотят быть частью чего-то настоящего. А настоящего, как известно, становится всё меньше. Кроме тигров. Их, наоборот, становится больше. И это — лучшая реклама.

Центр «Амурский тигр» существует 13 лет. По данным ТАСС, сегодня в России насчитывается не менее 750 амурских тигров. При этом популяция выросла с 430 до 750 особей. Если бы вас спросили: «Сергей Владимирович, что вы считаете своим главным достижением?», что бы вы ответили?

Цифры — это важно. Но главное достижение — не количество тигров. А количество людей, которые поняли, что тигр — это не угроза, а часть их жизни.
Технология — это инструмент. Важно, что ты с ним делаешь и для кого. Если ты просто собираешь данные и никому не помогаешь — это лишь цифровой шум. Мы используем технологии, чтобы сохранять тигра, а не чтобы отчитываться.
Мы создали систему, которая работает: государство, бизнес, наука, образование. И эта система не рухнет, если я уйду или Центр прекратит существование. Это и есть главное достижение. И еще: мы сохраняем не просто вид, мы сохраняем идентичность. Тигр — это часть культурного кода Дальнего Востока. И когда мы его сохраняем, мы сохраняем душу региона.



Цифры — это отчет. А система — это наследие. Сергей Арамилев оставляет после себя нечто большее. Целую экосистему. И душу региона. А это, как известно, не продается. Технология без смысла — просто шум. Но когда она служит жизни — она становится искусством.

Форумчанка честно признается: увидеть тигра очень хочется... но желательно метров за двести. Какой самый безопасный способ познакомиться с главным символом Дальнего Востока? Форумчанка даже придумала название: «В гости к тигру, а не на обед». А если серьезно: какие есть безопасные маршруты для туристов?

В 2026 году мы открыли экотропу «Логово тигра» в Приморье. Это маршрут, где можно погрузиться в среду обитания хищника, не рискуя встретиться с ним нос к носу. Также есть тропы в Сихотэ-Алинском заповеднике, тропы и иные объекты в Лазовском заповеднике, в национальных парках «Зов тигра» и «Бикин». В Приморском и Хабаровском краях строится два реабилитационных центра для тигра. Мы создаем инфраструктуру, чтобы тигр стал туристическим продуктом, а не объектом страха.



Встретить тигра в безопасности теперь реально. Главное — соблюдать дистанцию и не пытаться погладить полосатого по привычке. Вся редакция Форумчанки — заядлые кошатники, у каждого в доме как минимум один представитель кошачьих.

Говорят, тигр — самый дорогой житель Дальнего Востока. Если перевести это на язык экономики, сколько сегодня стоит сохранить одного амурского тигра? Форумчанка, как кошка, сразу прикинула: а сколько же стоит содержание такого «домашнего» питомца? Кроме того, что он съедает 50 копытных в год?

Точную цифру назвать сложно — это системный проект. Но мы знаем, что у нас нет бюджетного финансирования, мы существуем на внебюджетные средства. И крупный бизнес готов помогать, потому что это выгодно. А сколько стоит один тигр в деньгах? Если считать через туризм, рабочие места, бренд региона — это миллионы. Но главное — он стоит того, чтобы его сохранить. И мы выделяем три направления.

Первое — дом тигра, его место обитания. Где ему комфортно, тепло и есть еда. Как и у человека: если нет дома — нет жизни.

Второе — здоровье. Как и у людей: если кабаны вымрут от чумы или олени от болезней, тиграм не выжить. Мы должны заботиться обо всей цепочке.

Третье — образование. Готовим специалистов для профессиональной заботы о наших полосатых питомцах. Учим людей не бояться, а соседствовать, в первую очередь учим этому детей.



Тигр — дорогое удовольствие. Но он окупается. Не в рублях, а в смыслах. И в том, что каждый раз, когда ты видишь его след, ты понимаешь: мир еще не совсем сошел с ума. Есть еще место для дикой природы. И для тех, кто ее охраняет. А еще Форумчанка поняла: если мы не будем следить за здоровьем кабанов и оленей, то тигры останутся без обеда. А голодный тигр — это плохой сосед. Так что забота о доме тигра — это забота о нашей общей безопасности.

Если бы амурский тигр был инвестором, в какой регион Дальнего Востока он бы вложился и почему? Тигр — зверь основательный, у него участок — полторы тысячи квадратных километров. Небось и в недвижимость бы вложился, и в инфраструктуру. Главное — чтоб кабанов хватало.

Тигр бы вложился туда, где есть кормовая база. Это Приморье, Хабаровский край, ЕАО и Амурская область. Именно там самые благоприятные условия. Так что, если вы инвестор и хотите, чтобы ваши вложения были надежными, смотрите, где живет тигр. Он знает, где хорошо.



Тигр — лучший индикатор инвестиционной привлекательности. Где он есть, там есть экосистема. А где есть экосистема, там есть будущее. Форумчанка бы тоже вложилась туда, где много кабанов. Но она, к сожалению, не тигр. Хотя аппетиты почти такие же.

Кто сегодня сильнее работает на бренд Дальнего Востока: мост на остров Русский, крабы или все-таки амурский тигр? Форумчанка слышала, что даже в Индии знают нашего амурского — он круче, потому что живет в снегах. Мост — это бетон, крабы — еда, а тигр — душа. Что запоминается иностранному инвестору больше?

Тигр — это душа Дальнего Востока. Мост можно построить в любом регионе, крабов добывают в разных морях. А амурский тигр — он единственный в мире, кто живет в снегах. Это уникальный бренд, который нельзя тиражировать. Иностранный инвестор запоминает не бетон и не крабов — он запоминает историю, которая остается с ним навсегда. Сохранение национальной и региональной идентичности — это та история, которую запоминает и маститый инвестор, и школьник. Тигр — это не просто зверь. Это символ.



Мост — это бетон. Крабы — это еда. А тигр — это душа. И душа, как известно, продается дороже. И запоминается лучше. Форумчанка, например, помнит все истории про тигров, которые ей рассказывали. А про мосты — только то, что они есть. И что по ним можно ездить. Но ездить по мосту — это неинтересно. А встретить тигра — это навсегда.

Мы привыкли думать, что спасаем природу. Но на самом деле природа спасает нас. Каждый раз, когда мы думаем о тигре, мы думаем о балансе. О том, что мир устроен сложнее, чем наши отчеты и KPI. И когда мы перестаем это понимать, природа напоминает. Иногда громко. Иногда болезненно. Знаете, Форумчанка тут подумала: природа дала нам всё: моря, леса, нефть, газ. А мы всё равно не в раю. Потому что рай — это не место, которое нам дают. Это место, которое мы создаем сами. Своими руками. Своей ответственностью. Своим смыслом. Кто-то собирает обломки и бродит по безжизненной пустыне. А кто-то живет в гармонии с природой, в храме природы, во дворце дышит чистым воздухом и каждое утро улыбается тиграм. Ну или другим любимым кошкам. Форумчанка сегодня прикоснулась к вселенной Сергея. Где есть место и тигру, и надежде, и правильному смыслу. Возможно, именно такие мгновения и есть настоящий рай.



ДАЛЬНИЙ ВОСТОК:

Место силы, откуда не хочется улетать

Когда-то Форумчанка была уверена, что на Дальнем Востоке люди либо рождаются, либо улетают туда в очень длительную командировку. Разговор с друзьями разрушил эту картину: покидать эти края почему-то совсем не хочется. Агитировали они подозрительно настойчиво, будто работают в дальневосточном министерстве туризма.

Четверо друзей и один тунец

Форумчанка знает, о чем говорит. Она несколько раз бывала во Владивостоке во время ВЭФ, когда город превращается в переговорный клуб с видом на океан. После форума однажды залетела на Сахалин. Если бы работа отпустила, продолжила бы путь до Итурупа — на рыбалку. Гигантский тунец до сих пор плавает в Тихом океане с незакрытым гештальтом Форумчанки. Берегись: в этом сезоне она может добраться и до тебя.

Так что же говорят друзья?

Саша родился и всю жизнь прожил на Сахалине. Он твердит: «Воздух тут чистейший, продукты натуральные, люди с менталитетом, как в СССР: на деньгах никто не помешан, нет этой европейщины». Форумчанка вспоминает московский супермаркет, где за «натуральность» платишь, как за золото. На Сахалине фермерские продукты — просто ужин.

Женя обосновался на Камчатке. Говорит, что медведи там — обычные соседи и выходят прямо к поселкам. После этой фразы Форумчанка минут пять пыталась понять, где проходит граница между понятиями «дикая природа» и «местный колорит». Кажется, на Камчатке ее просто не существует. Женя успокоил: «Главное — не бежать и не смотреть в глаза. Мы их любим, они просто такие же соседи». В московском дворе встретишь разве что курьера; на Камчатке диапазон соседей интереснее.

Руслан работает вахтой в Магадане. Условия суровые, ритм особенный, люди на Север едут целеустремленные. Форумчанка верит: такие места выбирают не случайно.

Дмитрий только вернулся из Владивостока и называет его местом силы. Форумчанка сначала приняла это за красивую метафору из соцсети. Потом посмотрела фотографии: архитектор вдохновлялся Сан-Франциско, Азия добавила специй, Тихий океан взял на себя дизайн. Дмитрий говорит: «Вышел из подъезда — уже загораешь на пляже». Почти правда. До Шаморы, крупнейшего песчаного пляжа Владивостока, ехать 30–40 минут. Можно макнуть ноги в океан и успеть на работу. Кто бы мог подумать!

Есть история подруги: коренная москвичка прилетела во Владивосток по делам и нашла любовь. Теперь потихоньку пускает корни на острове Русский. Глядя на нее, Форумчанка всё чаще думает: похоже, особая сила у этих мест действительно есть.

Цифры, от которых хочется собрать чемодан

Когда привычный юг отпадает, хочется моря, ветра и деликатесов. Дальний Восток всё увереннее забирает эту роль. По предварительной оценке «Востокгосплана», с 2022 по 2025 год число гостей, размещенных в гостиницах, хостелах и на турбазах ДФО, выросло на 47%, тогда как в среднем по России — на 28%.

За первое полугодие 2026-го общий турпоток на Дальний Восток вырос на 17% год к году; в среднем по России — на 4%. Число иностранных гостей в ДФО прибавило 77%. «Востокгосплан» называет главным фактором безвизовый въезд для граждан Китая: он действует с декабря 2025 года и продлен до конца 2027-го. По ориентиру Минэкономразвития, к 2030 году макрорегион рассчитывает принимать 1,8 млн китайских гостей в год.

По тропе, а не через кусты

В девяти регионах обустраивают 18 маршрутов общей протяженностью 126,8 км. К середине августа открыты четыре: «Тропа здоровья» в Бурятии, «Священный путь» и Большая Сухотинская тропа в Забайкалье, «Русская велотропа» на острове Русский. Последняя тянется на 6,5 км и завершает веломаршрут от Санкт-Петербурга до Владивостока — самый длинный в мире в пределах одной страны.

Только за первый квартал 2026 года по 21-километровой «Тропе здоровья» прошли свыше 70 тыс. человек. Форумчанка ради таких видов готова сменить каблуки на трекинговые ботинки. Трекинг избавляется от сценария «продирались через кусты, вернулись чудом». Главная сложность теперь — перестать каждые пять минут просить: «Подождите, здесь еще одну фотографию».

Сахалинские склоны

На сахалинском «Горном воздухе» работают 28 трасс длиной свыше 41 км. Это единственный в России круглогодичный горнолыжный комплекс в городской черте. Утром можно обсуждать инвестиции, чуть позже — уже объяснять инструктору, почему вы опять лежите в снегу.

К 2029 году протяженность трасс обещают довести до 90 км; стратегическая цель — 100 км. Юрий Трутнев заметил, что тогда сюда можно будет приезжать на неделю и каждый день выбирать новый маршрут. И тут есть очевидное преимущество: за семь дней есть шанс научиться нормально тормозить.

Рядом готовят всесезонную «Долину Айна»: около 42 млрд рублей инвестиций и 2,6 тыс. гостиничных номеров. Форумчанка уже мысленно покоряет склоны, хотя ее первые вложения, скорее всего, уйдут в видовой ресторан. На лыжах она эффектнее падает, чем спускается.

Шамора: термы, театр и свадебная церковь

К романтике пляжа из песен «Мумий Тролля» собираются добавить 100 млрд рублей. Соглашение о «Лазурном Резорте» КРДВ, компания «ЛОТС» и китайский инвестор Shenzhen Zhihua Times International Trade подписали на ВЭФ-2025. Курорт рассчитан более чем на 3 тыс. гостей одновременно.

Форумчанка изучила планы и поняла: из посетителя Шаморы решили сделать человека с очень насыщенной личной жизнью. Четырехзвездочный отель, премиальные апартаменты, виллы с термальными источниками, больше десяти бассейнов, детский аквапарк, театр, пляжная библиотека и свадебная церковь. Можно искупаться, культурно просветиться, жениться — и остаться еще на недельку в термах.

Круиз в режиме ожидания

«Астория Нова» задумывалась как плавучий отель уровня пяти звезд на десятидневном маршруте через Владивосток, Сахалин, Курилы и Камчатку. Весной 2026 года запуск отложили на неопределенный срок из-за сложностей с приобретением лайнера. Даже люди, считавшие круизы развлечением для пенсионеров, уже интересовались каютами. Кофе с видом на вулканы и видовые фотографии остаются в листе ожидания. Верим!

В общем, друзья Форумчанки оказались правы: Дальний Восток затягивает. Прилетаешь на ВЭФ на четыре дня, потом обнаруживаешь Сахалин, Курилы, Камчатку и Шамору. Четырех дней, как выясняется, не хватает. Осталось объяснить редакции, почему следующая командировка должна длиться недели три.

КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА ВЭФ:

Куда Форумчанка сбежит после панельных дискуссий

На Восточном экономическом форуме дни расписаны буквально по минутам: сессии, встречи, подписания договоров и бесконечные деловые ужины. Но Форумчанка уверена: если лететь через девять часовых поясов, то явно не только ради кофе-брейков и разговоров о бизнесе. Поэтому вечером она с удовольствием меняет строгие лодочки на вечерние туфли, добавляет ярких украшений и отправляется навстречу впечатлениям. Тем более Владивосток готов подарить музыку, балет и искусство великих мастеров. Ведь после нескольких часов разговоров об искусственном интеллекте и цифровизации иногда особенно необходимо встретиться с искусством настоящим.
В общем, держите личную подборку Форумчанки: куда она сбежит во Владивостоке, если от слова «нетворкинг» слегка задергается глаз.



Приморская сцена Мариинского театра

У Форумчанки есть одна маленькая слабость — Приморская сцена Мариинского театра. Ради вечера в этом стеклянном здании на холме она готова прилететь во Владивосток хотя бы на день раньше форума. 29 августа здесь можно увидеть «Лебединое озеро» Чайковского или оперу «Маленький принц», а 30 августа — оперетту Иоганна Штрауса «Летучая мышь». Завершить культурную программу можно концертом Дениса Мацуева и Российского национального молодежного симфонического оркестра. Панорамный вид на Золотой Рог, вечерние наряды и музыка великих мастеров — идеальный контраст к дневным разговорам об инвестициях и цифровизации.

Музей истории Дальнего Востока им. Арсеньева

Если между сессиями образовалось полтора часа, Форумчанка не теряет времени и отправляется в главный корпус Музея истории Дальнего Востока имени Арсеньева. Здесь она рассматривает старинные фотографии, наряды прошлых веков и пытается почувствовать дух купеческого Владивостока. А если время позволяет, можно продолжить исторический маршрут в подводной лодке С-56 или военно-историческом музее «Владивостокская крепость» — с казематами, тоннелями и артиллерийскими батареями.

Арт-пространства: «Заря» и галерея «Арка»

За местным колоритом Форумчанка заглянет в Центр современного искусства «Заря» или камерную галерею «Арка». В «Заре» до середины сентября можно увидеть выставки Виктории Марковой «До слов и названий» и Яны Васильевой «Плотные края» — современное искусство, пропитанное морем, ветром и туманом Владивостока. А любителям классики стоит заглянуть в Приморскую государственную картинную галерею, где в сентябре проходит выставка «Драгоценность с секретом. Из собрания Государственного Эрмитажа». Ну и, конечно, гастрономическую часть культурной программы никто не отменял: на набережной кампуса ДВФУ работает «Улица Дальнего Востока».

Вечерний джазовый концерт у моря

После спектакля или выставки Форумчанка не спешит возвращаться в отель: вечер во Владивостоке должен звучать красиво. 2 сентября состоится гала-концерт фестиваля искусств «Дальневосточные сезоны», а 4 сентября, в финальный день форума, — концерт «Майкл Джексон» в исполнении камерного оркестра. Между деловыми встречами, музыкой и морским воздухом Форумчанка успевает главное: собрать впечатления, которые останутся в памяти гораздо дольше, чем очередная сессия про инвестиции. Ведь ВЭФ пройдет, контракты будут подписаны, а вот хороший вечер во Владивостоке — останется в памяти навсегда

ГАСТРОГИД ПО ВЛАДИВОСТОКУ:

Где ужинает ВЭФ?

Во Владивостоке давно существует собственная карта светской жизни форума. Здесь рестораны — это продолжение переговорных, только без галстуков, с видом на море и гораздо более откровенными разговорами. Форумчанка знает: самые громкие заявления звучат со сцены. Самые интересные — уже после десерта. Именно здесь подписанные днем соглашения превращаются в дружбу, случайные знакомства — в партнерства, а фраза «Продолжим за ужином?» давно стала неофициальным символом Восточного экономического форума. Собрали топ-5 мест, где ловятся золотые рыбки и заключаются свежие сделки.



1. «Рыбный дом Росрыболовства»
напротив входа в павильон В

Прямо у дверей ВЭФ, считай, не отходя от кассы, расположился оазис: во-первых, с кондиционером, во-вторых, с белыми скатертями, в-третьих, с обслуживанием, что редкость в ДВФУ, и, конечно, с вкуснейшим меню. Именно здесь каждый год у Форумчанки есть любимый столик напротив телевизора: смотрим пленарку всей редакцией под морские угощения. Форумчанка считает, что в этом месте комфортно ловить баланс между светскими беседами, деловыми предложениями и вкусной едой. Да и не получится пройти мимо камчатского краба в меню, сахалинского гребешка, мурманского лосося и приморских мидий.

Заказать: уху, уху и еще раз уху! И гребешок в прикуску :)

2. Zuma
Партизанский проспект, 44в, 2-й этаж

Если Форумчанка внезапно потеряла половину знакомых с ВЭФ, искать их долго не придется. После семи вечера все дороги форума почему-то ведут именно в Zuma. Министры, губернаторы, владельцы компаний, инвесторы, телеведущие, PR-директора и те самые люди, с которыми четыре дня никак не удавалось пересечься, вдруг оказываются за соседними столиками.
Заказывают в этом культовом месте крабов, гребешков, морских ежей и азиатские блюда.

Заказать: приморский рамен, крабовая темпура, десерт «Картина».

3. «Бенуар»
ул. Корабельная Набережная, 10

Форумчанка подозревает, что после десяти вечера где-то между кампусом ДВФУ и «Бенуаром» открывается секретный портал. Потому что серьезные участники форума удивительно быстро превращаются в героев светской хроники. Премиальное шоу-пространство с кабаре и впечатляющим видом на бухту Золотой Рог и Золотой мост, живая музыка, игристое плавно превращают деловые переговоры в роскошный вечерний прием.

Кажется, будто Opéra в Сен-Тропе решила на несколько дней открыть филиал во Владивостоке. От такого импортозамещения Лазурный Берег отдыхает. И если кто-то произносит сакральную фразу: «Только по одному бокалу — и домой»... Форумчанка уже догадывается, чем закончится этот вечер.

Заказать: камчатский краб на пару; палтус на открытом огне с жжеными яблоками, маринованным миндалем и соусом из яблок и хрена; взрывные конфеты: яблоко, сельдерей, огурец.

4. «Бурный»
Набережная улица, 13, строение 1

Если Владивосток и умеет производить первое впечатление, то именно отсюда — с «палубы» дорогого круизного лайнера, в эстетике которого выполнен интерьер ресторана «Бурный». Форумчанка любит приводить сюда гостей ближе к закату, когда вид на Амурский залив, мосты и огни города сам делает свое дело. Свежая рыба, морепродукты за бокалом вина и панорамный вид становятся идеальным сопровождением разговора. Именно здесь даже самые серьезные собеседники начинают чаще смотреть не в телефон, а на море.

Заказать: «Маяк Бурного», глазированная свекла с козьим сыром, десерт «Шу — фисташковое тирамису с вишней».

5. Syndicate
Комсомольская улица, 11

Про Syndicate Форумчанка обычно говорит, загадочно улыбаясь. Ведь когда за соседним столиком разговор длится уже второй час, обсуждают точно не меню. Сюда приходят те, кто любит хорошие стейки, правильное вино и разговоры без лишнего шума. В меню — авторская кухня, мясо, рыба и блюда, ради которых легко задержаться еще на один десерт.

Интерьер в стиле английского паба, место с 20-летней историей и безупречно отработанными стандартами сервиса. Форумчанка приметила, что именно здесь чаще всего звучит фраза: «Давайте без протокола». А вот после нее вечер становится по-настоящему интересным.

Заказать: фирменный стейк рибай «Синдикат», закуска из папоротника-орляка, шоколадные конфеты от бренд-шефа.

КОМАНДИРОВКА С КОМФОРТОМ:

Отельная карта Форумчанки

Tigre de Cristal Hotel & Resort
г. Артём, ул. Бухта Муравьиная, 73

Еще одна панельная дискуссия — и Форумчанка вот-вот процитирует наизусть не стихи любимого поэта, а презентацию спикера об ИИ. От этой суматохи сбегаем в Tigre de Cristal.

Номер с панорамными окнами на залив, ванна с видом на лес — Форумчанка высоко ценит такой прием. В ресторане «88» наслаждаемся паназиатской кухней. Вечером — бар с живой музыкой. Перед сном обязательно снять напряжение в спа-центре, чтобы напомнить каждой мышце, что в жизни есть что-то проще CPI.

О казино в отеле Форумчанка знает, но обходит стороной. Азарта и адреналина хватает на съемках и сессиях. Хотя блеск в глазах гостей, идущих в игровой зал, иногда интригует.

NewLiving
пр. Партизанский, 44в, этажи 16 и 17

Здесь Форумчанка начинает жить по-новому. Словно форум на самом деле отпуск под прикрытием деловых встреч.

Отель расположился на 16-м и 17-м этажах. Владивосток отсюда действительно как на ладони, так что может закружиться голова, но, как признается Форумчанка, это от восполнения кислорода после бизнес-сессий. Даже полезно.

От вариантов номеров на любой вкус тоже может перехватить дыхание: уютные студии, просторные люксы с окнами, открывающими вид на Дальний Восток. Форумчанке даже лестно: кто-то явно расспрашивал о ее вкусах и теперь пытается ей угодить.

В ресторане Zuma стол в шведских традициях ломится от угощений. Форумчанка ни в чем себе и не отказывает. А с каждым лишним съеденным кусочком прощается в фитнес-зале, который в отеле, кстати, тоже есть.

RODINA Residences Vladivostok
ул. Набережная, 13, стр. 1

Пятизвездочный апарт-отель в комплексе «Бурный» — здесь Форумчанка чуть ли не с порога чувствует себя капитаном круизного лайнера, даже если в планах был только завтрак с видом на залив.

Интерьеры напоминают эстетику премиальных яхт: панорамные окна, дорогие фактуры и ощущение, что бизнес-ланч без зазрения совести можно перепутать с питанием в первом классе на борту. Просыпаться здесь, признается Форумчанка, — всё равно что выходить в открытое море, правда, без качки и с идеальным кофе в начале дня.

Глядя в окно из своего номера, не верится, что форум создан для работы. Утром — рассвет, кофе и прибой, а вечером можно смотреть, как город медленно опускается во тьму. Кроме огней набережной, конечно, которые словно по заказу всегда горят для балкона Форумчанки.

Vladivostok Grand Hotel & SPA
ул. Корабельная Набережная, 10

Отель, который выглядит как приглашение в сказочный круиз, стоит прямо у бухты Золотой Рог. Удивительно, что строили его двенадцать лет — сначала к саммиту АТЭС, но открыли только к первому ВЭФ. Форумчанка посмеивается: стартап немного затянулся. Но сама отлично знает, что хорошие проекты требуют выдержки.

Тем более за это время здесь всё продумали до мелочей: умный свет, огромные кровати, балконы с видом на море, спа с бассейном и видом на воду на третьем этаже. Рестораны на любой вкус, есть русский и европейский.

Форумчанке выбирать не нужно: за горячим она идет в ресторан, но наслаждается им только на балконе. И чем выше она поднимается по этажам отеля, тем больше для нее открывается Владивосток.

Lotte Hotel
ул. Семеновская, 29

Если Форумчанка хочет оказаться поближе к культурной программе, нет сомнений: заселяемся в Lotte Hotel. Это отель с корейскими традициями гостеприимства. Но главное для Форумчанки — вокруг него музеи, театры и культурные достопримечательности Дальнего Востока.

Когда взыграет аппетит, Форумчанка направляется в корейский «Хэкымган», где каждый ужин — целое восточное приключение. Для делового тонуса бизнесменов здесь тоже, кажется, есть всё: конференц-залы, крытый бассейн, сауна и, конечно, салон красоты. Приходить на форум при полном параде — к успешным сделкам.
В отеле во всём царствует Восток: вечером город из окна номера на мгновение становится Сеулом. Только с дальневосточным акцентом, чайками вместо небоскребов и легким ароматом моря.



Вредные советы от Форумчанки:

Как идеально провалить ВЭФ

ВЭФ — это всегда проверка на прочность. Часовые пояса, километры по кампусу, встречи с утра до ночи, очереди, дедлайны и вечный вопрос: как за четыре дня успеть прожить маленькую жизнь. Форумчанка в своем телеграм-канале в уже традиционной рубрике собрала «вредные советы» для тех, кто мечтает превратить свою командировку в настоящее испытание.



1



Никогда не проверяйте прогноз погоды перед вылетом

Погода во Владивостоке, что называется, шепчет и то-о-чно никогда не преподносит сюрпризов. Смело берите один легкий пиджак: поездка во Владивосток ничем не отличается от поездки одним днем в Питер. Поэтому достаточно одного костюма в портпледе. Идеальный образ участника — мокрый с ног до головы, готовый к стратегическим сессиям гость, смотрящий всем невзгодам строго в межбровье.

2



Алкоголь — лучший телепорт на рейсе «Москва — Владивосток»

Коньяк, коктейли, шампанское в бизнес-классе обладают магическими свойствами. Перелет закончится быстро, а безлимитное игристое — нет. Да и память сотрет покруче агентов из «Людей в черном».

3



Не закладывайте время на адаптацию к джетлагу

Отпуск ничем не отличается от командировки: прилетел в 5 утра, в 9 утра на сессию, сон для слабаков. Вы же супергерой. Вы убеждены, что три двойных эспрессо, мелатонин и сила воли способны обмануть часовые пояса. Иногда даже получается. Часа на полтора.

4



Обязательно попробуйте все блюда из морепродуктов в первый же день

Где вы еще найдете краба по цене хлеба в модном московском ресторане, а еще загадочных трепангов? Воспоминания о белковом отравлении остаются в памяти на всю жизнь — в отличие от информации на сессиях. Этот ВЭФ должен запомниться на века!

5



Планируйте встречи в разных концах ДВФУ с интервалом 5–7 минут

Карта ДВФУ — это просто красивый рисунок. Махните рукой на десяток лестниц, горок, кругов и километров. 40 тысяч шагов в день — это отличная норма для сильных ног. Вы же хотите скомбинировать занятость на форуме с марафонским марш-броском?

6



Надевайте самые высокие шпильки

Всё-таки ВЭФ — это четыре дня непрерывного street style. Почти Paris Fashion Week. Только вместо Vogue вас снимают фотографы пресс-служб, а главным аксессуаром образа становится бейдж участника. Правда, после нескольких километров по кампусу походка от бедра в стиле Карлы Бруни стремительно превращается в походку горбуна из Нотр-Дама.

7



Никогда не закладывайте время на дорогу от проходной до павильонов

Прийти спикером ровно к началу сессии всегда эффектно и чревато сердечным приступом у продюсеров.

8



Звоните московским коллегам в любое время

Москва должна страдать так же, как и командированные жертвы Владивостока. Если вдруг из трубки сонный и разъяренный голос начнет выяснять, какие нехорошие люди звонят в безбожные 5 утра, смело вешайте трубку: дайте собеседнику время, чтобы привести мысли в порядок и осознать свою ошибку. Ведь часовые пояса — это заговор конспирологов, так?

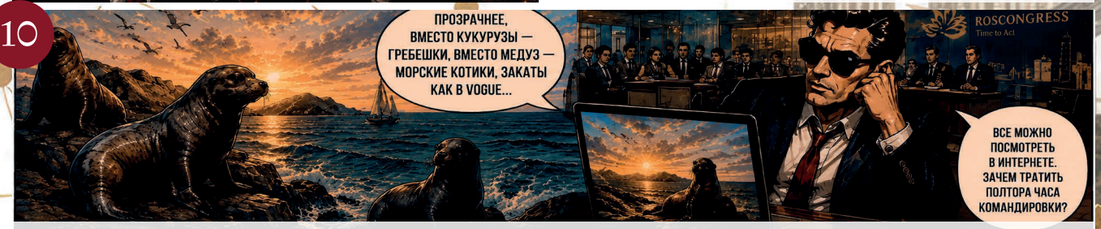
9



Не бронируйте рестораны заранее

«Ю вонт э скэндал нау? Да вы знаете, кто я?» — ваш пропуск за любой столик самого модного ресторана Владивостока.

10



Ни в коем случае не выделяйте время на Японское море

Оно абсолютно ничем не отличается от Черного. Почти та же Анапа. Разве что вода прозрачнее, вместо кукурузы — гребешки, вместо медуз — морские котики, а закаты выглядят так, будто их лично согласовывал арт-директор Vogue. Но это, конечно, мелочи. Всё можно посмотреть в интернете. Зачем тратить драгоценные полтора часа командировки на какие-то впечатления?

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ДЕЛИКАТЕС:

Как рыба, технологии и одна гурманка ищут идеальный ужин

Форумчанка — девочка с кошачьими повадками. Она любит, чтобы было вкусно, свежо и с приятным послевкусием. Давно, еще когда никто не слышал про санкции и биткоины, у нее были друзья, которые привозили икру и гребешков прямо с Дальнего Востока. Каналы с тех пор изменились, а привычка смотреть на регион, как на гигантский холодильник с деликатесами, осталась. Гурманство — штука вечная. В 2026 году Форумчанка решила разобраться, что там происходит с рыбой. Рыба, кажется, стала осторожнее инвесторов: пока одни спорят о ставке ЦБ, другие считают минтай и смотрят, куда снова уплыл краб. Но отрасль давно уже не только про «сколько поймали». Не менее интересно, что сделали с уловом потом: переработали, заморозили или сразу отправили за границу.

Цифры, которые щекочут нервы (и аппетит)

Главная звезда дальневосточного промысла — минтай: он дает больше 40% вылова. Допустимый улов на 2026 год по бассейну — около 2,42 млн тонн. В зимне-весенний сезон «А», с января по апрель, в северной части Охотского моря освоили 75,9% допустимого улова — 768 тыс. тонн, на осенний сезон «Б» осталось 244,4 тыс. По итогам года ТИНРО ждет около 2 млн тонн — меньше рекордных 2,2 млн 2025-го. Причина не в рыбаках: из промысла выбывает урожайное поколение 2021 года, а ловят промежуточные.

Зато сельдь идет на рекорд. К началу июля добыли уже 327 тыс. тонн — больше, чем когда-либо, а прогноз на год держится на уровне 700 тыс. тонн, и наука не исключает, что итог окажется выше. Объясняют это приростом популяции у берегов Сахалина.

А вот с лососем скромно. Наука рекомендовала к вылову 227 тыс. тонн против почти 336 тыс. в прошлом году: горбуши ждут 107 тыс. тонн, кеты — 71 тыс., нерки — 38 тыс. Это часть цикличного снижения запасов, идущего с 2020 года. Лидер прежний — Камчатка, на второе место выходит Хабаровский край, оттесняя Сахалин. Пока путина отстает от прошлых лет примерно на треть, так что и этот скромный прогноз еще предстоит оправдать.

Форумчанка вздыхает: лосось решил статистику не баловать. Бухгалтерию оставим рыбакам — гурманку больше занимает, в каком виде улов доедет до ее стола.

Технологии, которые спасают ужин

Когда Форумчанка впервые увидела современный рыболовный траулер, она ожидала капитана с трубкой и потрепанной картой. Вместо этого — цифровые панели, спутниковая навигация и фабрика прямо на борту: рыбу морозят через считаные минуты после подъема на палубу. Романтика моря никуда не делась, просто теперь она работает в связке с данными.

Но главное волшебство происходит не в море, а в градусах: секрет хорошей мороженой рыбы — не столько срок, сколько температура. При -25° лосось держит приличное качество около года; в бытовой морозилке, где обычно -18°, жирная рыба живет месяцы. Отсюда и вся возня отрасли с холодильными складами: чем ниже и стабильнее температура, тем позже рыба перестает быть рыбой.

Форумчанка сразу вспомнила подругу из ТПП Ленобласти, которая занимается продуктовым ретейлом. Они как-то обсуждали: хорошую рыбу мало поймать — ее надо еще довезти.

Представьте: достаете из морозилки минтай, выловленный в Охотском море несколько месяцев назад, а после разморозки он всё еще похож на рыбу, а не на компромисс. Его можно жарить, запекать, отправлять в суп.

Форумчанка, как хорошая хозяйка, сразу думает дальше: готовые замороженные блюда можно везти в продуктовые сети, рестораны, офисы и даже на АЗС. Тем более что у ее друзей такое производство уже есть — с патентами и одобрением Института детского питания. Океан ближе не становится, зато хороший продукт путешествует гораздо дальше.

Заводы, которые кормят страну

И тут появляется еще одна хорошая новость — переработка на месте. В Находке «Южморрыбфлот» группы «Доброфлот» строит завод по переработке минтая мощностью 120 тонн готовой продукции в сутки: по соглашению с КРДВ в проект вкладывают 3,1 млрд рублей и создают 325 рабочих мест, запуск намечен на третий квартал. В Уссурийске «Северная Звезда», резидент свободного порта Владивосток, строит предприятие полного цикла на 2,4 тыс. тонн в год за 208 млн рублей — ввод тоже в этом году.

Перечислять все цеха Форумчанка не будет. Смысл понятен и без экскурсии: в Находке будут делать филе и фарш, а остатки пускать на муку и жир. Рыба перестает быть просто тушей, которую заморозили и отправили дальше, — из нее стараются сделать продукт до того, как она покинет регион.

Экспорт: рыба уплывает на Восток

Китай любит российскую рыбу не меньше Форумчанки. За первое полугодие 2026 года поставки туда выросли на 14% в весе — до 723 тыс. тонн, а в деньгах в полтора раза — почти до 2,3 млрд долларов. Так считает Рыбный союз, по данным китайской таможни.

Главный герой снова минтай: мороженого отправили 402 тыс. тонн на 699 млн долларов. Треска прибавила 35% в весе — до 50 тыс. тонн, а в деньгах выросла вдвое — до 396 млн. Краб же чувствует себя VIP-гостем: живого купили 22 тыс. тонн на 620 млн долларов — почти на треть больше в деньгах, мороженого — на 45% больше. Помогли высокие мировые цены и сокращение квот у конкурентов.

Форумчанка смотрит на это без ревности: рыба идет туда, где за нее готовы платить. И это нормально. Но интересно, в каком виде она уплывает: тушей или готовым продуктом. Чем больше успели сделать до границы, тем больше денег осталось по эту сторону. И Китай для Форумчанки не только покупатель. У ее друзей там целые франшизы на сборе и поставке дикоросов: они знают каждую поляну и каждого сборщика, а главное — умеют упаковать так, чтобы продукт доехал целым. На Дальнем Востоке свои богатства: кедровый орех, папоротник, черемша, лимонник, голубика и брусника. Заморозка и вакуум позволяют путешествовать не только крабу, так что обмен мог бы получиться взаимным. Пока это идея для следующего разговора, но Форумчанка уже мысленно собирает меню.

Что дальше?

Если смотреть не на таблицы, а на тарелку, картина простая. Рыба есть, но разная: минтая будет меньше, сельдь идет на рекорд, лосось подводит. Технологии стали умнее, заводы строятся, экспорт растет. А расстояние от Охотского моря до домашней кухни уже не кажется непреодолимым.

Главное, чтобы деньги от этой рыбы оставались в регионе: чтобы рыбаки строили суда, заводы модернизировали цеха, а люди ели хорошую рыбу, а не только читали про миллионы тонн. И, возможно, скоро хорошего гребешка не придется добывать через друзей — достаточно будет открыть ближайшую морозилку.

Если верить разговорам на берегу, в этом году рыба стала осторожнее, но технологии — умнее. А значит, у Форумчанки всё еще есть шанс на идеальный ужин.



Какая ты рыба на ВЭФ?

Форумчанка не первый год изучает флору и фауну острова Русский и пришла к выводу: ВЭФ — это отдельная экосистема.
Здесь есть крупные рыбы, хищники, стайные виды, обитатели закрытых водоемов и особи, способные каким-то невероятным образом одновременно находиться на сессии, переговорах и вечернем приеме.
За годы наблюдений Форумчанка научилась различать основные виды практически с первого взгляда. Поэтому предлагаем свериться с нашим атласом дальневосточной деловой фауны и выяснить, кто вы на ВЭФ-2026.



МОЙВА

Волонтер.
Знает абсолютно всё: где регистрация, где шаттл, где кофе, где туалет. Форумчанка подозревает, что, если спросить у волонтера о смысле жизни, он сначала сверится с программой, а потом покажет, в каком павильоне искать.



ИВАСИ

Иностранная делегация.
По ВЭФ перемещается исключительно косяком: впереди переводчик, следом остальные. Если кто-то остановился сфотографировать Русский мост, через секунду фотографируется уже вся стая. К третьему дню знают Владивосток лучше некоторых местных.



БАРРАКУДА

Растущий предприниматель.
На ВЭФ приехал с одной целью: найти человека, который изменит его бизнес. Ходит на все сессии, фотографирует каждый слайд. В кулуарах передвигается быстро и всегда в направлении потенциального инвестора. Через два года возвращается на ВЭФ уже в качестве спикера.



ЛЕТУЧАЯ РЫБА

Светский исследователь павильонов.
Плавает от стенда к стенду с удивительной скоростью и каким-то шестым чувством определяет, где через пять минут начнут разливать игристое.



ЭЛЕКТРИЧЕСКИЙ СКАТ

PR-директор/пресс-секретарь.
Спикер потерялся. Журналист опаздывает. Интервью перенесли. Пресс-подход через 2 минуты. На лице — нервная улыбка. Внутри — короткое замыкание. Приближаться осторожно: если подойти в неудачный момент, может ударить током.



РЫБА-ПАРУСНИК

Форумный биохакер.
В 6:00 — пробежка по острову Русскский. В 7:00 — заплыв в море. В 8:00 — деловой завтрак. В 9:00 — сессия. Потом переговоры, еще сессия, регата и два вечерних приема. Как он всё успевает, науке неизвестно. В 2:00 выкладывает в сторис: «Завтра ранний старт!»



ЦИФРОВОЙ ДЕЛЬФИН

Главный интеллектуал форума.
Вообще-то он не рыба, а млекопитающее, но на ВЭФ давно считается своим. Обитает в водах сессий про ИИ, платформенную экономику, технологический суверенитет и экосистемы. IQ цифрового дельфина зашкаливает, зарплата обычно тоже. Пока большинство участников обсуждает настоящее, он уже уверенно живет где-то в 2035 году.



ТИГРОВАЯ АКУЛА

Акула бизнеса.
Она всегда в первом ряду, всегда при идеальной укладке и всегда знает, с кем нужно поговорить после пленарки. За плечами — успешный бизнес, десятки сделок и репутация женщины, которую одновременно уважают, немного побаиваются и очень хотят видеть в своих контактах.



ГИГАНТСКИЙ ОСЬМИНОГ

На его восьми щупальцах держатся экономика региона, инвестиционный климат, мастер-план, бюджет, ВРП. Одновременно контролирует инвесторов, прессу, три совещания, пять переговоров, семь подписаний соглашений.



МАРЛИН

Крупный бизнесмен, глава госкорпорации или просто человек, чье появление на форуме мгновенно притягивает стаю журналистов с диктофонами и смартфонами. На ВЭФ появляется эффектно и ненадолго: его выступление ставят первым на сессии, потому что сразу после уже запланирована следующая встреча. А после нее — самолет. Естественная среда обитания — закрытые лаунжи ВЭФ. В открытые воды выходит преимущественно на подписания.


С любовью, ваша Форумчанка!
форумчанка.рф