

# ALUMNI

NES MAGAZINE

ЖУРНАЛ  
СООБЩЕСТВА  
ВЫПУСКНИКОВ  
И ДРУЗЕЙ РЭШ  
|  
№ 18  
|  
2024—2025

NEVER ENDING SUCCESS



Образование для изменений с. 4 На пути к устойчивому  
будущему с. 22 Ценность выбора с. 51



#### Над номером работали:

ДАРЬЯ АВДЕЕНОК (BAE'2025)  
АЛЕНА БОНДАРЕНКО (MAE'2020)  
ЕЛИЗАВЕТА ВАСИЛЬЕВА (MAF'2024)  
ИЛЬЯ ВЫСОКИХ (MAE'2026)  
ДАНИИЛ ГОРБУНОВ (ET'2026)  
ДАНИЭЛА ДАВЛЕТБАЕВА (BAE'2024)  
ЯНИНА КОТОВА (BAE'2028)  
СОФЬЯ КУПЧА (BAE'2028)  
МАРИЯ ЛЮБИМОВА (BAE'2027)  
ТИМОФЕЙ НОВИКОВ (BAE'2028)  
МИЛАНА СИНЕГУБКИНА (BAE'2028)  
КСЕНИЯ СМЕРНОВА (BAE'2024)  
АЛЕКСАНДР ЧЕЧЕЛЬНИЦКИЙ  
(MAE'2026)  
МАКСИМ ЩЕРБАКОВ (BAE'2027)

#### Редакторы

ВЕРОНИКА ЛАВРИКОВА  
АНАСТАСИЯ МИХЕЕВА  
ЕКАТЕРИНА СИВЯКОВА

#### Редакционная коллегия

ЗАРЕМА КАСАБИЕВА  
ИРИНА СИБИРЯКОВА

#### Организация работы корреспондентов

ЕКАТЕРИНА ЕМЕЛЬЯНОВА

#### Редактор-корректор

ЛЮДМИЛА ЛАЩЕВА

#### Дизайнер номера

ЯКОВ КРАСНОВСКИЙ

#### Технический дизайнер

ЮРИЙ МОСЯГИН

Благодарим героев журнала  
за предоставленные  
фотографии из личного  
архива

При создании обложки были  
использованы инструменты  
искусственного интеллекта

Тираж: 350 экз.

#### Типографские работы

ООО «Ультрафиолет»  
Москва, Андроновское шоссе  
24А, стр. 1А

**2 | ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА** АНТОН СУВОРОВ, РЕКТОР РОССИЙСКОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

**4 | ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ** Капитал адаптируется  
к изменениям **5** АННА ОБИЖАЕВА: «Наши студенты получают  
полное представление о том, что такое современные  
финансы» **10** АНДРЕЙ БУГАЕНКО (MIF'2016) об обучении  
на программе «Мастер финансов» **13** На гребне  
технологической волны **16** ЕГОР МАТВЕЕВ (MAE'2006): «База  
знаний в бизнес-образовании по-прежнему создается  
университетами» **17**

**22 | НА ПУТИ К УСТОЙЧИВОМУ БУДУЩЕМУ** Don't shop  
less, shop digital: Как ИИ внедряет принципы устойчивого  
развития в мир моды **23** ГЕРХАРД ТЕВС: «Долгосрочные  
эффекты изменения климата станут серьезным вызовом для  
всего земного шара» **27** Климат и общество: студенты РЭШ  
исследуют влияние глобального потепления на экономику **31**  
КСЕНИЯ ЧУРСИНА (BAE'2019): «Уровень честности с собой  
очень важен» **33** НАТАЛЬЯ ВОЛЧКОВА (MAE'1998):  
«Не оставить никого позади» **36** Тепло щедрости: как  
развивается культура благотворительности **43** Learn, Earn,  
Return **47**

**51 | ЦЕННОСТЬ ВЫБОРА** СЕРГЕЙ ИЗМАЛКОВ (MAE'1997):  
«Важно тестировать свои идеи на других людях» **52**  
Анализируй это: какие темы для исследований выбирают  
студенты РЭШ? **55** ОЗГУР ЭВРЕН и ДУГЛАС КЭМПБЕЛЛ:  
«Жизнь на PhD и после: что нужно знать будущим  
аспирантам» **59** ИЛЬЯ УСОЛЬЦЕВ (MAF'2023): «РЭШ учит, куда  
нужно смотреть» **63** ЛИЛИЯ ШЕВЧЕНКО (MAF'2020): «Важнее  
всего развивать навыки, которые помогают в ежедневной  
работе» **67**

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов  
материалов и комментариев

© Российская экономическая школа, 2024—2025

Дорогие выпускники!

В последнее время часто обсуждается тема адаптации, прежде всего к внешним шокам. Мы в РЭШ можем позволить себе не просто адаптироваться, а уверенно двигаться вперед, опираясь на новые возможности и вашу поддержку. Благодаря вам и другим членам нашего дружного сообщества РЭШ остается в лидерах, не теряя ни в качестве образования, ни в авторитете, как внутри России, так и за ее пределами. Выпускники РЭШ являются настоящими звездами мировой науки, работают в крупнейших банках и обеспечивают устойчивость финансовой системы, создают новые успешные продукты в компаниях-лидерах рынка и запускают собственные стартапы. Наше талантливое и сильное сообщество — это фундамент, на котором уже больше 30 лет существует Российская экономическая школа. Хочу выразить благодарность всем выпускникам за то, что цените РЭШ и помогаете Школе развиваться.

РЭШ всегда старается быть на шаг впереди и интегрировать последние тенденции современной экономической науки. Абитуриенты знают: если вам нужны передовые знания в области экономики, финансов, анализа данных и машинного обучения, вы идете в РЭШ. Мы рады, что нам удастся сохранять этот знак качества. Это подтверждает и впечатляющая приемная кампания 2024 года: по результатам вступительных испытаний 267 талантливых первокурсников стали частью студенческого сообщества Школы. Это в 1,5 раза больше, чем в прошлом году, что говорит о растущей востребованности образования в РЭШ среди абитуриентов. Также радует, что растет популярность собственной аспирантуры РЭШ «Экономическая теория». Здесь мы только в начале пути, но надеемся, что выпускники аспирантуры РЭШ, как и все наши выпускники в целом, будут среди лидеров на российском и на международном рынках.

Уже состоялся второй набор аспирантов, и если в первый год к нам поступило 3 человека, то в 2024 их стало уже 6. Большинство — это выпускники программы «Магистр экономики» разных лет.

На программе «Магистр экономики» несколько лет подряд специализация «Анализ данных» выходила на первое место по популярности среди выпускников, в этом году анализ данных разделил первое место по количеству выбранных курсов вместе с финансами. На вечерней программе «Мастер финансов» также среди популярных курсов «Анализ данных в Python» и «ИИ в бизнесе». На программе бакалавриата курс по машинному обучению также был одним из самых популярных, многие выпускные работы были написаны при помощи методов ML. Это еще одна уникальность РЭШ: здесь не только знают, какие инструменты нужно использовать, но и начали учить их применять еще до того, как это стало мейнстримом. Что еще важнее — здесь показывают



**Антон Суворов,**  
**ректор Российской**  
**экономической**  
**школы**

Фото: архив РЭШ

всю широту и разнообразие задач, где востребован анализ данных: от дизайна финтех-продуктов до изучения цветовой гаммы бренда и даже хоккея. *(Все это темы выпускных работ 2024 года: «Цветовая гамма через призму восприятия бренда», «Железные дороги и их отложенное влияние на экономику на примере Российской империи», «Экономика суперзвезд в условиях жесткого потолка зарплат: исследование Национальной хоккейной лиги» и др.)*

Ключевым фактором развития Школы была и остается интегрированность в международное научное сообщество. В 2024 году сразу 17 выпускников РЭШ продолжили обучение на PhD и Predoc-программах ведущих университетов мира, среди них: Брауновский университет, Университет Вашингтона в Сент-Луисе, Йельский университет, Калифорнийский технологический институт, Лондонская школа экономики и политических наук, Массачусетский технологический институт, Рочестерский университет, Стэнфордский университет, Тулусская школа экономики, Чикагский университет, Университет Помпеу Фабра и другие.

Из года в год к нам также присоединяются молодые ученые со степенью PhD ведущих вузов. В 2024 к нам поступило более 40 заявок из разных стран, в итоге оффер приняли сразу 3 новых профессора: Алексей Колоколов (PhD, Римский университет Тор Вергата, 2013), Кирилл Холмецкий (PhD, Франкфуртский университет, 2014) и Тимур Соболев (PhD, Стэнфордская высшая школа бизнеса, 2024). Направления их исследований как никогда актуальны — это поведенческая и экспериментальная экономика у Кирилла Холмецкого, корпоративное управление и ESG у Тимура Соболева и анализ данных у Алексея Колоколова.

РЭШ сохраняет высокие позиции в международных рейтингах. Второй год подряд РЭШ занимает первую строчку в рейтинге Research Papers in Economics (RePEc). Рейтинг RePEc составлен на основе индекса цитируемости 1647 ученых-экономистов, аффилированных с российскими университетами и исследовательскими центрами. В престижном рейтинге лучших вузов QS World University Rankings by Subject РЭШ входит в топ-250 мирового предметного рейтинга «Экономика и эконо-

метрика». Также РЭШ входит в топ-3 по России в предметном рейтинге Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) Шанхайского рейтинга университетов (ARWU) по направлению «Экономика» за 2023 год. В российских рейтингах РЭШ также занимает высокие места. Школа входит в топ-3 в рейтинге публикации-онной активности вузов по направлению «Экономика» (Economics, Econometrics and Finance) Аналитического центра «Эксперт» в 2024 году. Согласно рейтингу Forbes, у абитуриентов РЭШ самые высокие проходные баллы ЕГЭ при поступлении.

Мы также гордимся своими просветительскими проектами. Число прослушиваний подкаста «Экономика на слух» приблизилось к 3 млн. Интерес к аудиоформату как со стороны абитуриентов, так и со стороны экспертного сообщества настолько высокий, что мы запустили еще один подкаст — о карьере, в нем выпускники и профессора РЭШ вместе с HR-экспертами размышляют о том, как строить карьеру на современном рынке труда. Каждый месяц у научно-популярного портала GURU более 30 тысяч посещений. Там готовятся материалы на экономическую, финансовую и образовательную тематику. В 2023/2024 учебном году в просветительских проектах РЭШ, в том числе в Просветительских днях памяти Гура Офера, приняли участие более 90 спикеров, половина из них — это выпускники РЭШ.

Мы всегда открыты новым идеям и будем рады вашему участию в жизни Школы и ее проектах. Успех и жизнестойкость РЭШ напрямую связаны с нашим ярким, активным и сильным сообществом. Верность РЭШ и ее ценностям — честности, профессионализму, ответственности и взаимоуважению — это то, что нас всех объединяет, это то, что позволяет Школе ставить перед собой амбициозные цели. Еще раз хочу выразить благодарность всем вам за то, что, несмотря на имеющуюся порой разность взглядов или большое количество километров, которые нас разделяют, мы вместе делаем нашу Школу еще лучше на благо будущих поколений. Вместе с вами мы продолжаем писать историю РЭШ, очень надеюсь, что впереди нас ждет много успешных страниц.

Директор программ РЭШ «Мастер финансов» (MiF) и Mini-MiF Анна Обижаева рассказывает о том, как современное финансовое образование вбирает новые технологические и содержательные тренды.

# Образование для изменений

Выпускник программы «Мастер финансов» Андрей Бугаенко (MiF'2016), исполнительный директор по исследованиям «Сбера» описывает свой опыт обучения.

О том, как ведущие бизнес-школы адаптируют свои подходы к обучению под влиянием экономических перемен и растущей цифровизации образования, сохраняя при этом свое лидерство в сегменте бизнес-образования, рассуждают их профессора-выпускники РЭШ.

Профессора РЭШ Алексей Горяев и Максим Був рассказывают об истории и горизонтах развития программ РЭШ в области управления благосостоянием, а также объясняют, что сегодня должны уметь wealth-менеджеры и как можно этому научиться, чтобы распоряжаться капиталом в условиях неопределенности.

Об этом говорят профессор Лондонской школы бизнеса Анна Павлова (MAE'1995), профессор Школы управления Слоуна Массачусетского технологического института Егор Матвеев (MAE'2006) и профессор Школа бизнеса Робинса в Университете Ричмонда Артем Дурнев (MAE'1996).

# Капитал адаптируется к изменениям

КАК УПРАВЛЯТЬ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ И КАКИЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ ДЛЯ ЭТОГО СЕГОДНЯ НУЖНЫ? ПОЧЕМУ WEALTH-МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ НЕ ТОЛЬКО РАЗБИРАТЬСЯ В ПРАКТИКАХ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, НО И ПОНИМАТЬ ПОВЕДЕНЧЕСКУЮ ЭКОНОМИКУ И ПСИХОЛОГИЮ КОММУНИКАЦИИ? НАКОНЕЦ, ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ БИБЛИОТЕКИ В АНГЛИЙСКИХ БАНКАХ В ЭПОХУ ДО ИНТЕРНЕТА? СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ NES ALUMNI MAGAZINE ПРОФЕССОРА РЭШ **АЛЕКСЕЙ ГОРЯЕВ** И **МАКСИМ БУЕВ** РАССКАЗЫВАЮТ О ПРОГРАММАХ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ.

Текст: Екатерина Сивякова

Фото: архив РЭШ

## Алексей Горяев, профессор РЭШ, основатель программ РЭШ по управлению благосостоянием, — о том, почему так важно адаптироваться к изменениям

Как все начиналось — совместные программы международной сертификации

В 2020 году в РЭШ обратился Sber Private Banking с предложением создать образовательную программу, которая задавала бы международные стандарты в сфере управления благосостоянием в России. Так мы зашли в процесс сотворчества, в котором постарались объединить высочайший уровень качества образования в РЭШ с огромным практическим опытом «Сбера». За основу была выбрана система сертификации Международной ассоциации управления благосостоянием (AIWM). Это похоже на CFA, только в сфере управления благосостоянием и с двумя уровнями вместо трех. Есть толстый сборник учебных материалов и сложнейший экзамен на несколько часов. Как показал опыт первопроходцев, чтобы успешно сдать экзамен, нужны железная самодисциплина и дотошность, чтобы разобраться с огромным объемом информации.

В наших программах был применен подход, который не заменяет, но дополняет самоподготовку. На занятиях мы не читаем лекции, а разбираем самые трудные моменты по теме. В самом начале идет квиз, проверяющий предварительно изученный материал. Преподаватель дает квинтэссенцию темы — свое личное видение, которое позволяет так структурировать материал, чтобы студенты могли лучше воспринять и усвоить его. Минимум половину времени занимает разбор задач, причем с раскрытием логики вопроса и возможных вариаций. Чтобы не было стресса на итоговом сертификационном экзамене, по каждому предмету и по итогам всей программы проводятся пробные экзамены, которые разбираются сразу же, «по горячим следам».

Уже через год мы запустили первую программу «Основы управления благосостоянием» — базовый уровень сертификации AWM (Associate

Wealth Manager), а в 2022-м – CIWM (Certified International Wealth Manager, «Управление благосостоянием. Экспертный уровень»).

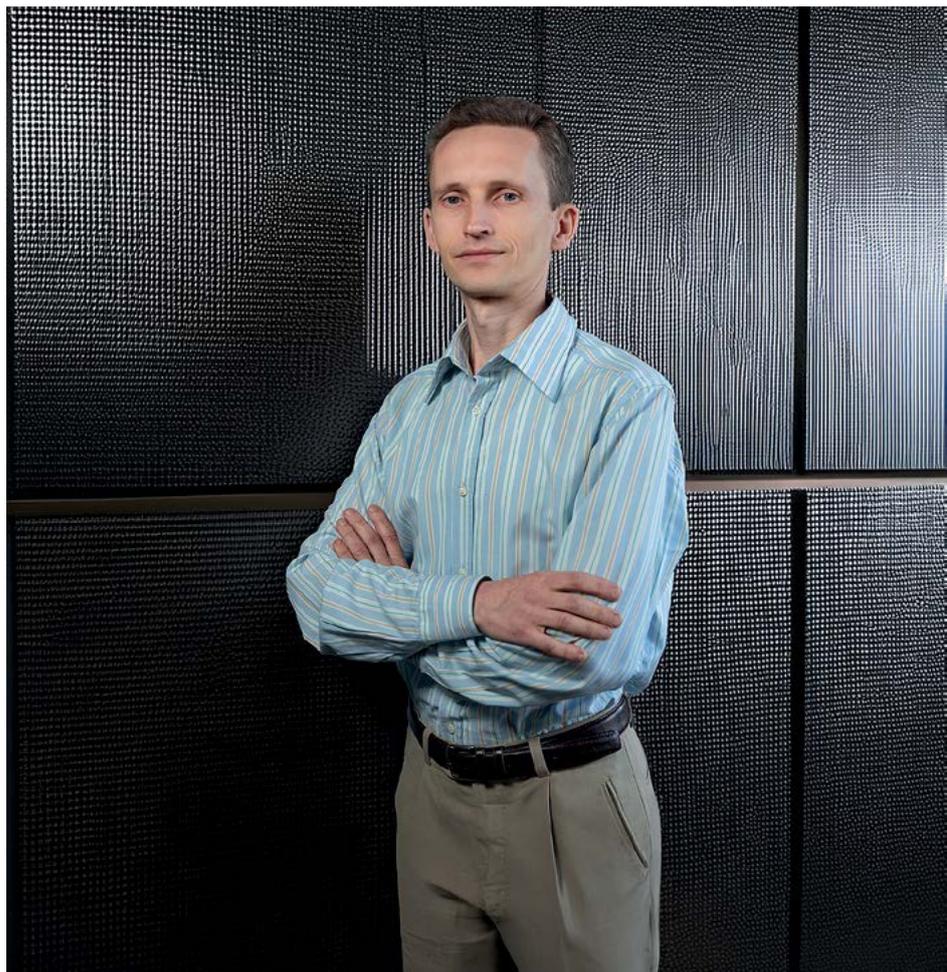
При подготовке курсов много времени занял перевод учебных материалов на русский язык. Поскольку РЭШ отвечает за администрирование сертификационного экзамена, то и текст, который присылают наши швейцарские коллеги, также переводится на русский. Студенты могут писать решения на русском или английском, но чаще всего выбирают первый вариант. Все это может показаться мелочью, но на деле существенно облегчает процесс освоения материала и повышает результат на экзамене.

Еще одна особенность этих программ – уровень профессионализма студентов: сотрудников «Сбера» и других частных банков, независимых финансовых консультантов. Они уже являются классными специалистами в своей области, находятся в постоянном взаимодействии с состоятельными клиентами и потому очень требовательны к качеству обучения. Поэтому наши преподаватели в основном тоже из индустрии. Они не просто «в теме», но и обладают талантом четко формулировать и объяснять самые трудные вещи. Налаженный диалог со студентами помогает преподавателям быстро реагировать на их пожелания прямо по ходу курса.

### Новые решения

События 2022 года потрясли российскую индустрию по управлению благосостоянием, закрыв доступ к западному рынку капитала. У многих клиентов был шок от больших потерь и непредсказуемости, что будет дальше. Именно в такие критические моменты проверяется профессионализм и ценность финансовых посредников – способны ли они находить нестандартные решения, выстраивать честную и прозрачную коммуникацию с клиентами, помогать им справляться со стрессом, совместно искать долгосрочное видение перемен.

Чтобы соответствовать новым запросам, в 2023 году была запущена третья программа – «Мастер по управлению благосостоянием» (Masters in Wealth Management, MWM). Это полностью детище РЭШ и совершенно другой подход к обучению. Если AWM и CIWM передают лучшие практики инвестиций, опираясь на многолетний международный опыт работы в «нормальных» обстоятельствах, то MWM – про «здесь и сейчас», когда все быстро меняется и нужно постоянно искать новые решения. Готовых наработок и учебников просто не существует, но есть живая практика и опыт, накопленный студентами и преподавателями. Цель



Профессор РЭШ Алексей Горьев

обучения — соединить эти знания и отработать навыки нахождения комплексных решений, которые учитывают не только финансовые, но и налоговые, юридические, психологические аспекты.

Поскольку студенты MWM уже имеют огромный опыт работы и обучения твердым навыкам (hard skills), упор в обучении делается на мягкие навыки (soft skills) — анализ информации, работу в группах, коммуникации с клиентом, проработку и презентацию решений. Основной формат — обсуждение мини-кейсов, которые готовятся преподавателями специально для своих курсов. В дополнение к основным курсам постоянно проводятся мастер-классы гест-спикеров из индустрии. Венцом программы являются прикладные проекты, которые выполняются в группах. И кейсы, и содержание программы актуализируются каждый год в соответствии с последними изменениями на рынке.

Такой «поточный» формат включает в студентах более осознанный и ответственный подход к обучению. Они учатся сами проявлять инициативу и создавать новые знания, рождая их в поиске, осмыслении и обсуждении.

Так у нас возникла линейка из трех программ, которые хорошо взаимодополняют друг друга и дают возможность адаптировать международные стандарты к российской практике.

## Максим Буев, профессор, проректор по корпоративным проектам РЭШ, — о том, чему стоит учиться управленцам благосостоянием

Управление благосостоянием — это многогранная и сложная задача: нужно уметь разбираться в налогах и их оптимизации, юридических аспектах управления капиталом, финансовых инструментах, доступных для составления инвестиционного портфеля для конкретного клиента, а также поведенческих финансах. Например, последнее требуется потому, что взаимодействие с клиентом требует понимания психологической основы коммуникации, понимания того, как особенности поведения клиента и его взаимодействия с финансовым советником могут повлиять на финансовый результат. В процессе оптимизации портфеля активов нужно соотносить стремления и желания клиента с его возможностями и ограничениями, которые, возможно, он даже не осознает. Менеджер по управлению благосостоянием должен знать и чем отличаются разные поколения клиентов. Кто-то вырос в восьмидесятые, кто-то в девяностые, а дети из очень богатых семей выросли уже в 2000-е. У них разное отношение к тому, что считать нормой. Об этом мы тоже говорим.

Программы отличаются не только содержанием, но и критериями отбора участников. На AWM мы берем участников с опытом работы от трех лет, на CIWM — от пяти лет, а на MWM могут попасть специалисты с опытом от 10 лет. Последняя программа включает большой объем российских кейсов и изучение возможностей, актуальных и уникальных именно для российского рынка. Большинство участников так или иначе связаны с российским банковским сектором и могут быть знакомы друг с другом, поэтому обучение на программах дает им возможность расширить пространство для обсуждения общих проблем.

Одна из главных ценностей программ — это проектная работа участников во время обучения. В одной группе могут оказаться специалисты по налоговому планированию, клиентские менеджеры, портфельные управляющие и аналитики. На работе они друг с другом могут почти не пересекаться, хотя будут решать части одной общей задачи. В рамках учебного проекта они начинают не только больше общаться, но и учиться друг у друга, что позволяет им увидеть новые перспективы и полнее почувствовать себя плывущими в одной лодке. Это очень полезно.

### Кто приходит учиться на программы

Спустя четыре года стало понятно, что мы обучили уже достаточную аудиторию, у которой была необходимая база для освоения программ. Это значит, что для того, чтобы к нам приходили новые люди, нужно делать вводный подготовительный курс для тех, кто не обладает глубокой финансовой подготовкой, но потенциально хочет учиться на программах. Так появилась новая программа IWM (Introduction to Wealth Management, «Введение в управление благосостоянием»), своеобразный крэш-курс об инструментах и институтах финансового рынка с элементами базовой макроэкономики и основ взаимодействия с клиентами. Он начался в январе 2025 года. После его прохождения студенты смогут поступить на программу AWM.

Участники программы — это специалисты из различных секторов финансового рынка. Они заинтересованы в структурировании имеющихся знаний и изучении лучших практик.

Опыт РЭШ дает нам возможность продемонстрировать, какие результаты лежат в основе этих практик.. Международные учебники AWM/CIWM представляют собой выжимку лучшего не только практического, но и теоретического опыта. Добиться полноценного понимания этого контекста без академической поддержки сложно. Наши профессора объясняют контекст и показывают связи. Одно дело — увидеть пар от горячей кастрюли, и совсем другое — понять состояние бульона. Выпускники программ считают выбор преподавателей очень важным преимуществом наших программ. В своих отзывах они говорят: я пришел, а у людей глаза горят, чувствуется, как им интересно заниматься тем, о чем тут рассказывают.

Обучение участникам нужно как для развития карьеры, так и для возможной смены карьерного трека. Проработав в банке 10–15 лет, человек может решиться перейти работать в family office, или открыть свой бизнес, если у него силен предпринимательский дух, например, бутик по управлению благосостоянием для состоятельных клиентов. В последние 5–10 лет число таких семейных офисов и бутиков значительно выросло, это общемировой тренд.

Отчасти этот рост — проявление глубокой проблемы: роста недоверия людей к традиционной банковской системе. Именно оно еще со времен мирового финансового кризиса 2008 года стало причиной оттока денег из традиционных банков, а также, с развитием технологий, — причиной появления альтернативных финансовых активов (в том числе криптовалют) и небанков, таких как Revolut.

Подробнее о программах РЭШ по управлению благосостоянием можно ознакомиться на официальном сайте Школы (<https://www.nes.ru/Wealth-Management-Workshop/?lang=ru>) или написав на почту [wmw@nes.ru](mailto:wmw@nes.ru).



### Чему и для чего хотят учиться участники программ

К нам на программы приходят с разными запросами. Кто-то хочет структурировать уже полученные после прохождения других программ (например, CFA) знания. Они могут иногда знать больше, чем преподаватели, но им интересен диалог, подтверждение правоты своих знаний. А кто-то хочет выйти за пределы горизонтов знаний узкого профессионального круга. Например, человек занимается только налогами, но хочет составить более полную картину о процессе и проблемах управления благосостоянием. Кроме того, некоторые участники рассматривают обучение на программах как шанс для смены карьеры в будущем. Например, человек работает аналитиком, но хочет вырасти в клиентского менеджера. А сертификаты AWM/CIWM облегчают выпускникам задачу поиска себя и на международном рынке труда.

Знания, которые дает РЭШ, – это понимание не только теории финансов, но и уровня профессионализма, необходимого для соответствия лучшим международным стандартам. Наш вклад здесь заключается в учреждении лучших практик и установлении минимальных компетенций, требуемых для управления благосостоянием в России. После окончания программы ее участники начинают в том числе понимать, что задача сервисной индустрии (которой является private banking) заключается в том, чтобы предложить клиенту хорошее, нужное, элегантное решение, а не просто получить с него комиссию. Это марафон, а не спринтерский забег.

Для такого марафона нужно хорошо знать своего клиента. А общаясь со слушателями, мы иногда видим, что у них этого знания недостаточно, они плохо понимают интересы тех, с кем работают. Это важно осознавать. В эпоху, когда не было интернета, в инвестиционных банках лондонского Сити или нью-йоркской Уолл-стрит были собственные библиотеки. Там были собраны журналы и ежегодники, например, с рейтингами тысяч CEO. И банкиры перед сделками с клиентами приходили в библиотеку, чтобы узнать, кто из них какие книги читает, какие сигары курит, на кого охотится и где играет в гольф. Сейчас эту информацию получить гораздо проще, чем 30 лет назад. И удивительно, как на практике, благодаря этим, казалось бы, не перво-степенным знаниям, можно выстроить прочные долгосрочные взаимоотношения с клиентами.



Профессор, проректор РЭШ  
Максим Був

# Наши студенты получают полное представление о том, что такое современные финансы

ДИРЕКТОР ПРОГРАММ РЭШ «МАСТЕР ФИНАНСОВ» (MIF) И MINI-MIF АННА ОБИЖАЕВА РАССКАЗАЛА О ТОМ, ЧЕМУ И КАК СЕГОДНЯ УЧАТСЯ СТУДЕНТЫ ЭТИХ ПРОГРАММ, С КАКИМИ ЗАПРОСАМИ ПРИХОДЯТ, ЧТО ПОЛУЧАЮТ ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ И С КАКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЕГО ОКОНЧИВАЮТ.

Интервью: Екатерина Сивякова

Фото: архив РЭШ

**Анна, вы руководите программой РЭШ «Мастер финансов» (MiF) с 2020 года. Какие ключевые события за эти годы произошли на программе?**

Больше информации о поступлении на программы вы можете получить в Телеграм-канале

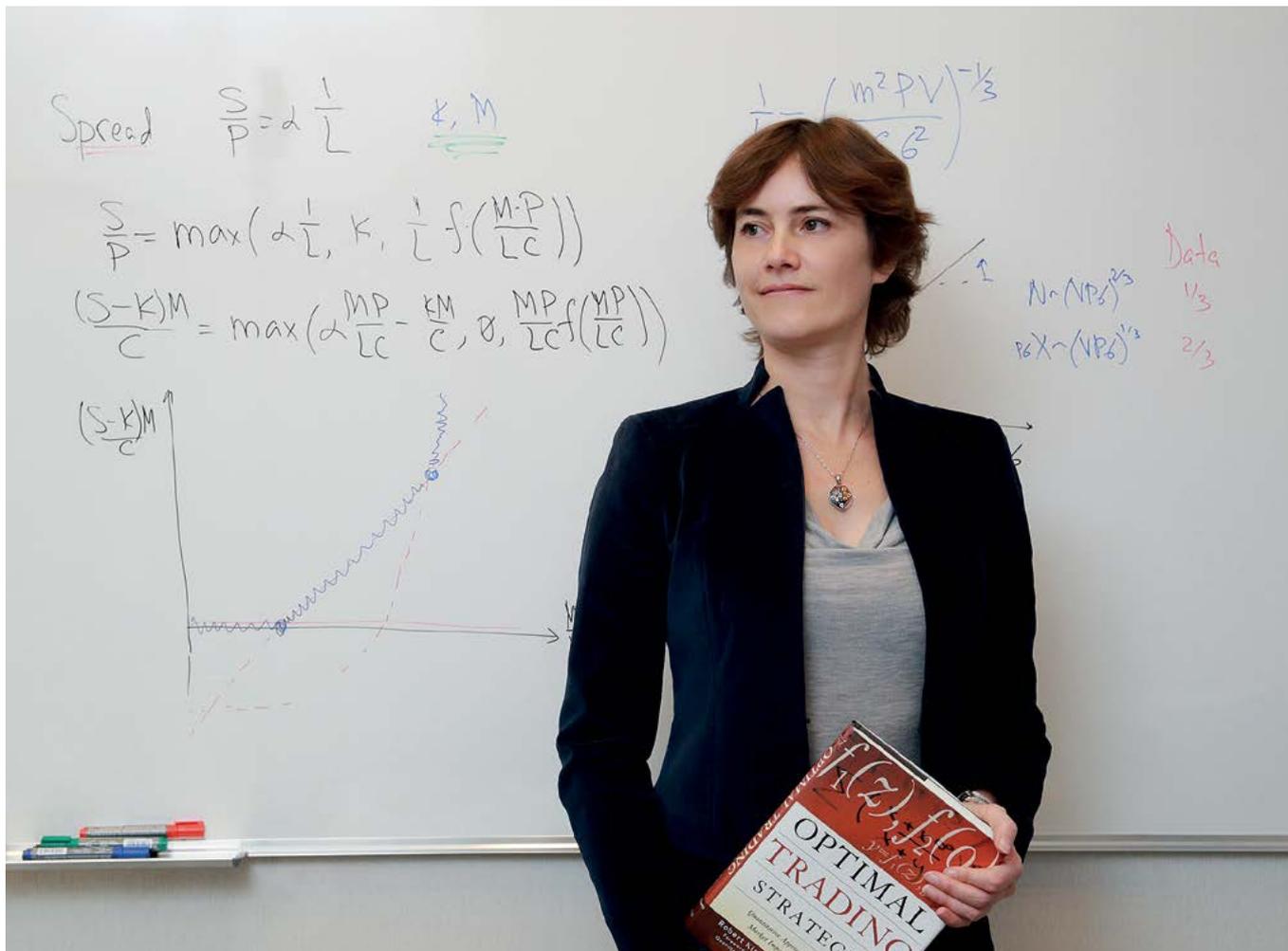
«Мастер финансов» – это вечерняя программа для тех, кому интересно современное финансовое образование. Программа реализуется в России с фокусом на темы, актуальные в России, поэтому все, что происходит в нашей стране, так или иначе отражается на программе. Наверное, основные два события, с которыми мы столкнулись за последние пять лет, – это пандемия и обострение геополитической обстановки.

Осложнение ситуации в мире повлияло на программу не так сильно, как можно было бы ожидать. Сегодня мы можем сказать, что во многом нам удалось остаться вовлеченными в глобальную повестку и сохранить международное сотрудничество. На программе продолжают преподавать иностранные профессора, в наших мероприятиях продолжают участвовать коллеги из зарубежных вузов.

Например, в 2023 году мы отметили 50-летний юбилей знаменитой формулы Блэка – Шоулза для оценки опционов. Эта формула – самая красивая формула в финансах и экономике. Мероприятие посетили многие фанаты формулы, в том числе студенты и профессора из других вузов, специалисты из бизнеса. Одним из спикеров был профессор Стивен Хестон из Мэрилендского университета, чью модель для оценки опционов со стохастической волатильностью знают все, кто работает в этой области. Нам было особенно приятно, что Стивен согласился выступить на нашем мероприятии.

Намного большее влияние на программу оказала пандемия. Во время пандемии неизбежно увеличился объем занятий, которые проводились в режиме онлайн. Онлайн-образование, о котором было так много споров во время пандемии, стало неотъемлемой частью программы. На программе MiF все занятия сейчас проходят в гибридном режиме: офлайн на площадке гостиницы «Новотель-Киевская» в центре Москвы с параллельной трансляцией в Zoom. Такой смешанный формат очень удобен для наших студентов, которые обычно совмещают обучение с работой и не всегда могут приехать на очные занятия. В то же время многие сту-





денты с удовольствием приезжают на занятия, чтобы лично пообщаться с профессорами и однокурсниками, ведь все же очное образование является наиболее полноценным.

### Как появилась идея Mini-MiF, первой онлайн-программы по финансам в России?

В России очень много талантливых людей живут в регионах, многим из них недоступно современное качественное образование в сфере финансов и бизнеса. Наша идея была в том, чтобы предложить компактную программу из шести базовых курсов, которые можно было бы пройти в онлайн-формате, подключившись из любого города России и любой точки мира. Так появилась программа Mini-MiF, которая сразу стала очень популярной. В программу входят пять курсов, составляющих фундамент финансового образования («Основы финансов», «Инвестиции», «Корпоративные финансы», «Деривативы», «Финансовый анализ»), а также курс по анализу данных в Python.

Важно подчеркнуть несколько особенностей организации программы. Во-первых, он-

лайн-формат программы Mini-MiF позволяет нам тратить на ее организацию меньше ресурсов, что отражается в более низкой стоимости программы. Это делает ее более доступной для людей из регионов, чьи финансовые возможности не такие, как у жителей столицы.

Во-вторых, программа Mini-MiF позволяет стать частью большого сообщества РЭШ и значительно расширить сеть профессиональных контактов. Студенты программы Mini-MiF учатся вместе со студентами основной программы MiF: они слушают те же курсы, вместе делают домашние задания, работают над проектами и готовятся к экзаменам. Помимо учебы, студенты Mini-MiF участвуют во многих мероприятиях РЭШ.

После окончания программы Mini-MiF студенты могут продолжить обучение на полной программе MiF, чтобы получить более глубокие знания. Это происходит достаточно часто, и мы всегда рады такому выбору студентов и их доверию к программе. В таком случае выпускникам Mini-MiF засчитываются шесть уже

пройденных курсов из двадцати, которые необходимы для получения диплома программы MiF. Стоимость программы за счет этого тоже пропорционально уменьшается.

### Какие тренды в российском и международном финансовом и бизнес-образовании вам интересны как руководителю программ?

Программа «Мастер финансов» — это программа международного уровня. Нам хотелось бы, чтобы она находилась не на окраине или периферии мирового образовательного ландшафта, а соответствовала самым высоким стандартам мирового финансового образования.

Поэтому мы стараемся смотреть на зарубежные тренды, чтобы не пропустить все самое интересное и адаптировать новейшие практики под российский контекст и потребности. Иногда получается придумать даже что-то совсем новое. Заниматься бизнес-образованием интересно, это во многом очень творческий процесс.

За тем, что происходит в российском образовании, мы, конечно, тоже следим, но здесь скорее сами являемся трендсеттерами. С профессиональной точки зрения мне бывает иногда особенно приятно слышать от коллег из других вузов слова о том, как у нас что-то здорово сделано, и что они хотели бы сделать на своих программах в своих вузах так же, как в РЭШ на программе MiF.

Здесь можно отметить несколько особенностей программы MiF. Во-первых, мы стараемся использовать лучшие в мире учебники: как раз недавно почти полностью обновили список учебников на всех основных курсах. Например, наш самый любимый учебник — это книга «Корпоративные финансы» Джонатана Берка и Питера Демарзо. Студенты MiF могут быть уверены в том, что они учатся по самой современной литературе, а знания, которые они получают, не уступают тем, что получают студенты в лучших бизнес-школах мира.

Во-вторых, программа MiF готовит специалистов для департаментов риск-менеджмента, казначейства, финтеха, трейдинга, корпоративных финансов и других областей. Мы внимательно следим за тем, чтобы программа покрывала все важные области финансов, от риск-менеджмента до финтеха, и чтобы в каждой области финансов студенты имели возможность познакомиться с самыми передовыми знаниями и опытом, существующими

в мире. В программе нет «проходных курсов», каждый из них уникален — его ведет преподаватель, который является экспертом в соответствующей области.

Наверно, это не очень видно со стороны, но с профессорами и лекторами мы тратим много сил на то, чтобы гармонично выстроить линейку курсов на программе, продумать содержание каждого курса и его «стыковку» с другими курсами, добавить в каждый курс обсуждение самых актуальных тем и пригласить интересных спикеров. Наша задача — обеспечить гармоничный образовательный путь студента на программе, чтобы курсы выстраивались в логическую цепочку от базовых знаний до самых передовых идей.

В-третьих, финансы всегда были одной из самых технически продвинутых областей экономики и социальных наук в целом. Современные финансы невозможны без анализа данных. За последние несколько лет мы полностью перестроили линейку курсов по анализу данных. Теперь программа начинается с курса по Python, и Python проходит красной нитью через всю программу. Мы стараемся добавлять интересные задания и проекты с использованием Python во многие курсы программы, чтобы студенты освоили навыки программирования.

Не скажу, что обучение работе с Python дается всем студентам легко. Но мне кажется, что после окончания программы они начинают ценить то, что теперь не боятся программировать и умеют анализировать данные. Это важный опыт, необходимый в том числе и для людей на руководящих позициях. Даже топ-менеджеры, которые учатся на программе MiF и которым скорее всего никогда не придется самим программировать на Python, начинают лучше понимать работу своих сотрудников, связанную с анализом данных.

Технические умения становятся особенно ценными, если в дополнение к ним специалисты обладают коммуникативными компетенциями, поэтому мы также уделяем внимание мягким навыкам (soft skills). Например, у нас на программе есть курсы по визуализации данных и презентации в PPT, а также курсы по практике публичных выступлений. Развитие мягких навыков встроено и в другие курсы: например, на своем курсе по инвестициям я часто прошу студентов оформить домашние задания в виде



**АНДРЕЙ БУГАЕНКО,**  
**исполнительный дирек-**  
**тор по исследованиям**  
**«Сбера», выпускник РЭШ**  
**(MiF'2016)**

## Об обучении на программе «Мастер финансов»

Обучение в РЭШ позволило мне развить целый ряд навыков, которые сегодня являются жизненно важными для успешной карьеры. Среди твердых навыков (hard skills) следует выделить комплексное понимание корпоративных финансов. В РЭШ было множество курсов на эту тему, что дало мне глубокие знания и понимание основ. Также важным стало освоение экономики и финансов не с гуманитарной, а с математической точки зрения, что особенно подчеркнуто в курсах по эконометрике.

Если говорить о мягких навыках (soft skills), опыт оказался не менее ценным. В РЭШ через множество упражнений по анализу и формированию выводов развивалось аналитическое мышление, что продолжает быть актуальным в моей текущей работе. Высокий уровень критического мышления, требуемый для решения кейсов, научил ставить под сомнение существующие предположения и находить альтернативные решения, что значительно увеличило самоэффективность. Хочу отметить и обучение навыкам презентации: на многих курсах мы выступали с рассказами о результатах своей работы. Дисциплина в тайм-менеджменте была сформирована благодаря жестким дедлайнам по каждому курсу, что сделало выполнение задач в срок автоматическим процессом. И, конечно же, навыки командной работы, которые развивались через групповые задания, помогли мне понять, на какие роли в команде я лучше всего подхожу, и развивать компетенции для остальных.

РЭШ предоставила мне практические знания и навыки, которые я мог сразу применять, демонстрируя работодателю высокий уровень компетенций. Это помогло мне устроиться на работу в Ernst & Young еще до получения диплома, а затем — успешно продолжить карьеру в «Сбере». Наличие бренда РЭШ в резюме также служит прямым сигналом работодателю о том, что соискатель достоин внимания и приглашения на интервью. Не могу не упомянуть и комьюнити РЭШ: мы поддерживаем связь со многими выпускниками, что становится неотъемлемой частью профессиональной жизни.

На мой взгляд, содержание программы и учебных курсов в РЭШ уже в значительной мере соответствует запросам лучших работодателей страны. Однако я бы предложил обратить внимание на направления, связанные с машинным обучением и искусственным интеллектом. Уровень результатов, которые демонстрируют большие языковые модели (LLM), поражает, такие модели способны решать многие задачи, включая финансовые и экономические. Основной формой взаимодействия с LLM является создание промтов, поэтому углубленное изучение промт-инжиниринга представляется крайне актуальным. Важно понимать, как составить правильную формулировку, в каком формате представить контекст (RAG) и какими порциями этот контекст подавать (chunking).

Также полезными могут быть специализированные курсы по машинному обучению для конкретных бизнес-задач. Например, анализ того, как с помощью Process Mining (подхода к анализу и визуализации бизнес-процессов. — Прим. ред.) можно сократить OPEX (операционные затраты) в организации. Еще, в связи с изменением юридического статуса криптовалюты в России, может быть разумным внедрить курс, посвященный этому направлению. Возможно, такие курсы уже существуют в РЭШ, но в любом случае считаю их необходимыми.

презентаций в PPT или репортов. Поэтому наши выпускники могут не только что-то посчитать на данных, но и сделать потом хорошую презентацию и доступно рассказать о своих результатах коллегам.

Качественное образование всегда актуально и полезно, оно дает студентам самые полезные знания и навыки в максимально удобном для них формате. Программу MiF обычно оканчивают за два года. При этом есть возможность пройти ее в ускоренном формате за один год – например, если студент выделил год на апгрейд своих знаний или переход в финансы из другой области. Или растянуть обучение на 3-4 года, например, если студент очень загружен по работе. Такую удобную для студентов структуру мы «подсмотрели» в одном из ведущих американских университетов.

### Что еще отличает программу от других программ?

Как я говорила, иногда у нас получается придумать что-то совсем новое. Например, недавно на программе MiF также появился уникальный курс «Карьера в финансах»: мы ведем его вместе с Александрой Полиматиди, специалистом в области HR.

Для многих студентов очень важно получить помощь в выстраивании карьеры, и в РЭШ для этого есть много возможностей: хорошо работает Центр развития карьеры и лидерства (ЦРКЛ), который проводит много встреч и мастер-классов с участием практиков, делает рассылки с вакансиями.

Идея нового курса по карьере заключается в том, чтобы еще лучше помочь студентам расширить их профессиональный кругозор и, может быть, подсказать им возможные пути развития карьеры. Ведь часто люди имеют очень ограниченное представление о том, что происходит на рынке в других компаниях, а иногда даже в других отделах их собственной компании.

Курс состоит из двух частей. Сначала мы рассказываем о стратегии выстраивания карьеры и эффективных каналах поиска работы, помогаем с резюме и подготовкой к интервью. Во второй части мы организуем визиты в ключевые компании российской финансовой отрасли, чтобы у студентов была возможность посмотреть, насколько широка и разнообразна область финансов, как много в ней разных воз-

можностей, насколько отличаются работодатели по атмосфере, ритму и традициям.

За последние два года мы уже посетили крупные российские банки: «Альфа-Банк», «Т-Банк», ВТБ, «Россельхозбанк», побывали в консалтинговой компании B1, в компании «Авито», в инфраструктурных компаниях НСПК и Московской бирже, и даже в Министерстве финансов России. Причем каждый раз это были не просто экскурсии, а общение с топ-менеджерами этих компаний на профессиональные темы. Возможно, кому-то из студентов такие встречи помогут найти максимально подходящее для них место работы, где им действительно хотелось бы самореализовываться и воплощать свои мечты.

Достаточно часто к нашим встречам присоединяются выпускники MiF, поэтому такие мероприятия в том числе дают повод для общения студентов из разных когорт и способствуют укреплению связей между разными поколениями.

Карьерные мероприятия на курсе проходят в рамках отдельного курса программы, а не в дополнение к основному обучению, как во многих вузах. Это делает процесс более структурированным и систематичным. Возможно, другим российским вузам было бы интересно перенять этот опыт.

### Расскажите про профессоров, которые преподают на программе.

Профессора и лекторы MiF – это главная ценность программы. Мы очень много времени уделяем поиску лучших специалистов. Две трети курсов на программе MiF читают профессора и лекторы со степенью PhD из ведущих зарубежных университетов и бизнес-школ. Также взвешенно мы подходим к приглашению преподавателей из бизнеса, обычно это люди, обладающие уникальной экспертизой.

Отмечу, что в сложных обстоятельствах последних лет нам удалось сохранить преподавательский состав, ведь на программе всегда было много международных профессоров. Более того, за несколько последних лет в Россию приехали работать и начали преподавать на программе MiF профессора Ролан Гринис (продвинутые деривативы, моделирование на рынке инструментов с фиксированной доходностью), Дарья Дзябура (искусственный интеллект в маркетинге), Алексей Колоколов (финансовая

эконометрика), Иван Стельмах (машинное обучение), Марат Салихов (бизнес-статистика), Давиде Чанчарузо (аккаунтинг).

Мы также пользуемся любой возможностью, чтобы пригласить прочитать гостевые курсы профессоров из топовых университетов мира. Например, в прошлом году курс по венчурным инвестициям на MiF читал профессор Виктор Федосеев, который сейчас работает в одной из лучших бизнес-школ Китая. Несколько лет назад курс по финансовой стабильности прочитал профессор Мартин Хеллвиг из Германии, один из лучших экспертов в мире в этой области.

Наши профессора и преподаватели, все без исключения, являются большими энтузиастами своего дела и очень ценят возможность преподавать на программе MiF. В личных беседах они всегда тепло отзываются о программе и ее студентах, что меня особенно радует. Для нас важно обеспечить не только удобные условия обучения для студентов, но и комфортные условия работы для профессоров и преподавателей.

### **С какими запросами приходят на ваши программы будущие студенты?**

На программу MiF приходят мотивированные студенты, которые хотят получать качественное финансовое образование и совмещать обучение с работой. Они прекрасно осознают, что программа не легкая и нужно приложить много усилий и инвестировать много времени, чтобы ее окончить. Они готовы вкладываться в свое развитие, чтобы стать настоящими профессионалами.

Многие студенты приходят на программу MiF и для того, чтобы расширить профессиональный круг общения и получить буст в развитии карьеры. Программа – это социальный лифт, который дает студентам максимальные возможности. Хотелось бы, чтобы в России было больше таких социальных лифтов для талантливых людей.

А еще взрослым людям обычно уже достаточно сложно находить новых друзей. Программа MiF помогает найти настоящих друзей, это отмечают почти все выпускники программы. Многие готовы в любой момент помочь другу – и профессионально, и по-человечески.

### **Как на программе организовано взаимодействие с партнерами?**

Человеку важно быть окруженным хорошими и интересными людьми. Это делает нашу жизнь богаче и многограннее во всех отношениях. То же самое можно сказать и про программу. Нам важно выстраивать дружеские отношения с ведущими компаниями и организациями, участвовать в совместных инициативах. Мы стараемся, чтобы такое сотрудничество было содержательным и полезным для всех.

Например, мы сотрудничаем почти со всеми ключевыми компаниями, что в том числе позволило нам проводить курс по карьере на их площадках. Уже несколько лет мы проводим совместные семинары с Банком России, посвященные обсуждению исследований и различных актуальных вопросов в области экономики и финансов. Мы регулярно устраиваем совместные бизнес-завтраки с ассоциацией CFA (Россия) на площадке MiF в гостинице «Новотель-Киевская». Мы сотрудничаем с «Институтом Вега», поэтому наши студенты MiF могут брать там технически более сложные курсы, засчитывая их за кредиты программы.

Пользуясь случаем, мне хотелось бы пригласить к сотрудничеству всех, кому не безразлично современное бизнес-образование в России.

### **Как бы вы описали основной результат ваших выпускников после окончания обучения?**

Мне хотелось бы, чтобы приходя на работу, выпускники MiF приносили в компании самые передовые идеи и знания. Мне хотелось бы, чтобы они помогали решать амбициозные задачи, которые бы делали жизнь людей в нашей стране лучше и комфортнее. Таких задач очень много: от обеспечения стабильной работы нашей финансовой системы до развития новых направлений и сервисов.

Надеюсь, что образование и широкий профессиональный кругозор будут позволять выпускникам MiF находить нестандартные решения, а не просто следовать общим трендам. Ведь часто по-настоящему классные проекты возникают, когда кто-то понимает, что нужно делать по-другому, и имеет смелость и настойчивость реализовать свои идеи.

### **Какой вы, как руководитель, видите долгую повестку программы «Мастер финансов»?**

Для того чтобы Россия продолжала занимать лидирующие позиции в мире, нам необходимы талантливые управленцы и высококвалифи-

цированные специалисты в финансовой сфере. Просто так они ниоткуда не появятся. Нужна эффективно работающая система бизнес-образования, которая бы стабильно «производила» эти кадры.

На мой взгляд, программы MiF и Mini-MiF — это примеры успешных проектов в области

бизнес-образования в России. Мне очень хотелось бы, чтобы эта важная область продолжала развиваться. И, возможно, программы MiF и Mini-MiF могли бы послужить некоторыми ориентирами для развития в нашей стране других современных, качественных образовательных проектов.

# На гребне технологической ВОЛНЫ

**БИЗНЕС-ШКОЛЫ БЫСТРО АДАПТИРУЮТСЯ К ПЕРЕМЕНАМ В ИНДУСТРИИ ОБРАЗОВАНИЯ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ИМ СОХРАНЯТЬ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ В СЕГМЕНТЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ. О ТОМ, ЧЕМУ И КАК ТАМ СЕЙЧАС УЧАТ, КОГО ОНИ СЧИТАЮТ СВОИМИ КОНКУРЕНТАМИ И КАК МЕНЯЕТСЯ МИРОВАЯ ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ, NES ALUMNI MAGAZINE УЗНАЛ ИЗ ПЕРВЫХ УСТ — У ВЫПУСКНИКОВ РЭШ, РАБОТАЮЩИХ В ВЕДУЩИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ БИЗНЕС-ШКОЛАХ.**

Текст: Екатерина Сивякова



© Лондонская школа бизнеса, фото

**Анна Павлова, профессор Лондонской школы бизнеса, член Международного комитета советников РЭШ, выпускница РЭШ (МАЕ'1995):**

Бизнес-образование всегда ценилось в западных странах. Основной тренд текущего времени — повышенный спрос на бизнес-образование у студентов по всему миру. Очень выросла заинтересованность студентов из развивающихся стран: особенно следует отметить Индию и Китай. Программы бизнес-образования тоже не стоят на месте и пытаются адаптироваться и уделять внимание важным новым трендам. Так, например, большинство бизнес-школ сейчас предлагают курсы по применению искусственного интеллекта, устойчивому развитию и ESG, большим данным.

Традиционный рынок MBA достиг стабильного уровня и больше не растет. Основной рост [рынка бизнес-образования] достигается за счет магистерских программ, которые не требуют длительного опыта работы, а зачастую принимают студентов сразу после бакалавриата. Университеты продолжают играть ведущую роль в бизнес-образовании, и традиционные методы образования по-прежнему в цене.

У работодателей растет спрос на выпускников магистерских программ без опыта работы. Выпускники этих программ обычно начина-

ют с позиции аналитика, а программы заточены на подготовку к такому роду деятельности. С точки зрения содержания, растет спрос на знания в области энергетики и перехода к нулевому уровню углеродных выбросов (transition to net zero), устойчивого развития, искусственного интеллекта, больших данных.

Было время, когда рынок наполнился онлайн-программами для многотысячных аудиторий. Появились опасения, что такие программы вытеснят традиционные методы обучения и большинство преподавательского состава окажется невостребованным. Эти опасения не оправдались. Возможность присутствовать в бизнес-школе лицом к лицу с преподавателями и другими студентами продолжает быть в цене. Конечно, остались и онлайн-программы, которые особенно ценятся теми, кто хочет получить бизнес-образование дешевле. Широко практикуется сейчас и гибридный формат, по которому часть материала преподается онлайн, а часть — в очном формате (лицом к лицу) в бизнес-школах.

## Егор Матвеев: «База знаний в бизнес-образовании по-прежнему создается университетами»

Интервью: Екатерина Сивякова

Фото: личный архив Егора Матвеева

Несмотря на появление новых крупных игроков на рынке бизнес-образования, в том числе онлайн-платформ и образовательных программ крупного бизнеса, по-прежнему ключевую роль в этом сегменте играют университеты и их бизнес-школы, уверен профессор Школы управления Слоуна Массачусетского технологического института, выпускник РЭШ Егор Матвеев (МАЕ'2006). В интервью для NES Alumni Magazine он рассказывает о том, что позволяет лучшим бизнес-школам и сегодня лидировать в этой гонке.

### Какие тренды в современном бизнес-образовании вы бы выделили?

Я бы назвал три фактора. Первый — это растущая роль технологий, связанных в том числе с развитием генеративного искусственного интеллекта. Это требует от нас гибкости и умения учиться новому на протяжении всей профессиональной карьеры. Адаптивность к переменам становится ключевым умением будущего. Второй фактор — сохраняющееся внимание к темам социального влияния и устойчивого развития. В MIT мы включаем обсуждение этих тем во многие курсы, поскольку среди наших студентов есть представители крупных компаний и будущие мировые лидеры.

Третий фактор больше относится непосредственно к обучению в MIT, но представляет собой заметный тренд и для всей системы образования. Мы видим, что все больше людей интересуется предпринимательством и инновациями. В MIT мы с радостью принимаем таких студентов и поощряем их интерес. В нашем институте мы строим обширную экосистему поддержки предпринимательских инициатив и инновационных проектов. Когда студенты приходят на двухгодичную MBA-программу в нашей бизнес-школе, мы стараемся дать им все возможности для создания собственного бизнеса. Среди американских бизнес-школ лидером

такого направления, безусловно, является Стэнфордская высшая школа бизнеса. Если кто-то хочет создать свой стартап, то именно в Стэнфорде он сразу может получить доступ к венчурному капиталу Кремниевой долины. Однако в MIT есть собственные сильные ниши — например, мы абсолютный лидер в области биотехнологий. Если предприниматель хочет построить компанию в этой сфере, то в MIT он получит наилучшие условия.

### Какие новые игроки заходят на рынок бизнес-образования?

Действительно, это очень интересный рынок. Во-первых, на нем уже несколько лет назад появились онлайн-платформы, такие как Coursera и edX. Прямо сейчас это крупнейшие игроки. Они дают возможность пройти короткие профессиональные курсы, и это привлекает тех, кто хочет быстро повысить свою квалификацию, а не проходить двухгодичную программу MBA. На таких курсах люди могут освоить определенный набор навыков, которые позволят им продвинуться дальше по карьерной лестнице или поменять профессию и получить в ней быстрый старт.

Во-вторых, и это тоже очень интересный тренд, — появляются новые образовательные провайдеры, которые нацелены на очень специфический сектор рынка. Их создают люди с экспертизой в своей области, — основываясь на ней, они разрабатывают образовательный контент, который помогает решать разнообразные задачи. Например, пройти собеседование, понять повседневную работу в нужной области и лучше выполнять свои обязанности. Этому тренду уже около десяти лет, и в нашей сфере финансов мы видим появление все новых игроков.

Одну из таких компаний основал бывший инвестиционный банкир. Она предлагает узкоспециализированные курсы, например, о том, как заниматься на работу в инвестиционный банк и сдать там технический тест, смоделировать определенную сделку. Такой контент очень полезен для тех, кто собирается работать в инвестиционно-банковской сфере или области private equity. В этом секторе есть и множество других нишевых игроков, которые предлагают курсы в различных областях финансов.

В-третьих, стоит упомянуть большие корпорации: Google, IBM. Например, Google разрабатывает учебные программы, которые дают соискателям представление о будущей работе. По окончании этих курсов можно получить сертификат.

### И где же место университетам на этом быстро меняющемся рынке?

Действительно, скорость изменений очень высока. Но я бы сказал, что мы все еще находимся в начале пути. С одной стороны, в Coursera и edX весь контент создается преподавателями университетов, поэтому платформы в определенной степени от них зависят. База знаний по-прежнему создается высшей школой.

С другой стороны, новые игроки постепенно осознают, что им необходимо сотрудничать с университетскими бизнес-школами, в том числе в целях брендинга. Например, компания, основанная инвестиционным банкиром, которую я уже упоминал, в рамках своей программы по private equity начала сотрудничать с бизнес-школами. В частности, сейчас они развивают партнерство с Уортонской школой бизнеса. Такая коллаборация позволила им получить дополнительный авторитет на рынке. Из этого также следует и то, что новые игроки не собираются вытеснять бизнес-школы в ближайшее время.

И последнее, о чем я хотел бы упомянуть, — это сегмент бизнес-образования для руководителей. Он представляет собой огромный рынок, на котором есть свои игроки, например, платформа Get Smarter. Однако крупные корпорации, как Google, все еще сотрудничают именно с бизнес-школами. И если компании необходимо повысить квалификацию своих сотрудников, то в большинстве случаев пойдут именно в бизнес-школы, где им предоставят подобные индивидуальные программы. Это очень большой рынок, он растет и будет расти, а мы по-прежнему остаемся крупнейшим игроком. Так что я бы сказал, что в этой сфере много инноваций, но университеты по-прежнему играют важнейшую роль и находятся у руля.

### Как меняются запросы работодателей к содержанию бизнес-образования? Чему хотят сейчас учиться студенты?

Большим спросом пользуются новые технологические навыки — машинное обучение, искусственный интеллект, инструменты дата-аналитики. Приведу конкретные примеры из области корпоративных финансов. В MIT и нашей бизнес-школе Слоуна есть три финансовые лаборатории. Одна из них, например, посвящена управлению активами, а я руковожу той, что работает в сфере корпоративных финансов. Я часто общаюсь с инвестиционными банками и частными инвестиционными компаниями, чтобы понять, что им нужно от студентов.

Если говорить про банки, то они разрабатывают собственные инструменты генеративного искусственного интеллекта, которые облегчают работу их сотрудникам. И от нас им нужно, чтобы студенты изучали эту область и могли использовать подобные инструменты. Однако помимо этого на рынке есть спрос и на более глубокую экспертизу в области больших языковых моделей (LLM). Ведь одно дело — просто уметь ими пользоваться, а знать, что находится у модели «под капотом» и понимать, как они на самом деле работают, — это уже другой уровень.

Моя учебная лаборатория в этом году сотрудничает с крупным банком — JP Morgan. В нашем совместном проекте банк поручает студентам анализировать большое количество брокерских отчетов. Представьте, что у вас есть тысячи PDF-файлов, в которых брокеры анализируют состояние дел в компаниях и дают им свою оценку. Из них нужно извлечь вполне конкретную информацию и разобраться в ней. В этом проекте студенты не только работают с реальными финансовыми данными, но и учатся использовать передовые инструменты искусственного интеллекта.

Например, уже существует программное обеспечение, которое технически позволяет организовать весь процесс анализа большого набора данных в PDF. Через серию промтов можно получить ответы на нужные вопросы и постепенно добраться до экономики. Этот навык очень востребован работодателями в финансовом секторе — и в корпоративных, и в прикладных финансах.

Другое направление финансов — трейдинг и управление активами — технологизировано уже очень давно. В MIT многие из студентов-бакалавров получают роли в трейдинге, но при этом финансы они даже не



**ЕГОР МАТВЕЕВ, профессор Школы управления Слоуна Массачусетского технологического института, выпускник РЭШ (МАЕ'2006)**

изучают, — например, даже в лучших хедж-фондах знание финансов не обязательное требование. Для работы в трейдинге нужно знать математику и информатику.

### Как меняются подходы к обучению в современном бизнес-образовании?

С началом пандемии ковида мы перешли в онлайн, и до сих пор многие курсы и программы доступны в этом режиме. В то же время преподавание на MBA-программах снова вернулось в офлайн с большим объемом личного общения, как будто бы никакого ковида и не было. На программах такого рода ценность очного взаимодействия и групповой работы очень сложно обеспечить в онлайн-режиме. Так что мы наблюдаем своеобразное раздвоение форматов обучения. И я бы сказал, что университеты находятся в выгодном положении, потому что могут самостоятельно определять формат обучения.

Впрочем, влияние опыта, полученного во время ковида, сохраняется. Оказалось, что онлайн-обучение очень удобно с точки зрения пользователя и может быть очень эффективным. На нашей большой программе Executive MBA есть постоянный спрос на большую гибкость в форматах обучения, поэтому мы предлагаем гибридные версии отдельных курсов. Но при этом мы как бизнес-школа намного больше ценим очный формат обучения и стараемся его сохранять в максимальном объеме.

Наверное, можно сказать, что мы сопротивляемся изменениям, но у нас есть возможность диктовать свои условия. В то же время, если вы поговорите с коллегами из других университетов, они скажут, что образование для руководителей уже, в основном, гибридное, причем большая часть занятий проходит онлайн. Этот спрос на гибкость будет сохраняться, особенно для занятых людей, которые не хотят проходить обучение в течение двух лет или участвовать в занятиях на кампусе. Эта часть рынка тоже растет.

В целом из-за гибкости спрос на онлайн-программы выше, чем на очные. Причем он быстро растет на обучение и в синхронном (занятия в режиме реального времени), и в асинхронном (заранее записанный образовательный контент) онлайн-режиме. Я бы предположил, что такие онлайн-программы будут популярными как своего рода способ повышения квалификации и привлечения студентов. Университеты будут продолжать увеличивать количество онлайн-курсов, но ключевые программы будут оставаться очными, по крайней мере в ведущих бизнес-школах.



**Артем Дурнев — многократный обладатель премии G.R.E.A.T. (лучший профессор Executive MBA), автор исследований в области корпоративных финансов**

Фото: личный архив

## Артем Дурнев, профессор Школы бизнеса Робинса в Университете Ричмонда, выпускник РЭШ (МАЕ'1996):

Роль университетов в сегменте бизнес-образования до сих пор очень высока, особенно в топ-школах. Впрочем, заметный тренд последних лет — это полная или частичная отмена MBA-программ. Обычно обучение на таких программах длится два года, и для современного рынка труда это теперь очень много. Сначала университеты стали сокращать обучение на MBA до одного года, а следом некоторые из них перешли на специализированные мастерские программы. Такие программы есть и в РЭШ.

Второй тренд бизнес-образования связан с меняющимися запросами работодателей. Они все больше ценят специализированные навыки: знания «обо всем» их не особенно интересуют. Поэтому программы по финансам теперь включают бизнес-аналитику, машинное обучение и искусственный интеллект. В то же время становится понятно, что жизненный цикл этих навыков сокращается: например, презентации теперь делает искусственный интеллект за считанные минуты. Все большее внимание работодатели обращают сегодня и на мягкие навыки, умение коммуницировать.

Наконец, третий тренд исходит от большого бизнеса: у крупных компаний появляются собственные университеты — например, у Apple и Google. Впрочем, пока они рассчитаны, в основном, на сотрудников компаний, и на рынке не так много информации о том, кто и чему там учит. И четвертый тренд — сохраняющаяся популярность краткосрочных курсов на онлайн-платформах, таких как Coursera или edX. Однако качество этих курсов все еще вызывает вопросы.

Содержание классических дисциплин в бизнес-образовании расширяется. Сейчас я пишу учебник, который посвящен не корпоративным финансам, как это ожидалось бы раньше, а современному мышлению в бизнесе и финансах. Например, я включил туда рассказ о подходах к финансовому планированию для инфлюенсеров. А среди моих курсов в университете есть и посвященные инвестициям, цифровым финансам — криптовалюте.

После пандемии ковида сократился международный обмен: люди стали меньше летать, а занятия проводятся онлайн или в гибридном режиме, совмещающем очный и онлайн-форматы. Среди новых точек на мировой карте бизнес-образования выделяются Китай, Гонконг, Сингапур, ОАЭ, ЮАР. Они нанимают профессоров на международном рынке, коллеги из академии с удовольствием едут туда преподавать.

Ведь с какими трудностями сталкиваются создатели бизнес-школ? Во-первых, это наем профессоров — найти их не так просто, а во-вторых — привлечение талантливых и мотивированных студентов. Только большим бюджетом эти проблемы решить невозможно, нужно работать над развитием репутации. Хороший индикатор такого развития — если в страну приходят иностранные бизнес-школы.

Как изменится наша жизнь, если государство и бизнес будут развивать стратегии устойчивого развития, о которых так много в последнее время говорят ученые, политики и предприниматели? На этот общий вопрос отвечают герои этого раздела NES Alumni Magazine. Вместе с ними мы рассуждаем об осознанном отношении к себе и окружающему миру, а еще — о личной ответственности. Ведь как говорил Махатма Ганди, «будьте тем изменением, которое вы хотите видеть в этом мире».

# На пути к устойчивому будущему

Об осознанном потреблении и о том, как ИИ меняет модную индустрию, рассказывает директор по устойчивому развитию DressX ольга чернышева (МАЕ'2008).

О самореализации, опоре на внутренние ценности и отказе от токсичной продуктивности размышляет телесный терапевт, автор подкаста ксения чурсина (ВАЕ'2019).

Профессор РЭШ герхард тевс говорит о климатических изменениях и их влиянии на экономический ландшафт.

Профессор РЭШ natalya волчкова (МАЕ'1998) объясняет, что такое концепция устойчивого развития в глобальном смысле и что тормозит мир на пути ко всеобщему процветанию, равенству и справедливости.

# Don't Shop Less, Shop Digital: как ИИ внедряет принципы устойчивого развития в мир моды

ЧТО ТАКОЕ ЦИФРОВАЯ МОДА? КАК ОНА МЕНЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И БРЕНДОВ? О РОЛИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ, А ТАКЖЕ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ В МИРЕ МОДЫ И НЕ ТОЛЬКО РАССКАЗАЛА **ОЛЬГА ЧЕРНЫШЕВА (МАЕ'2008)**, CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER В СТАРТАПЕ ЦИФРОВОЙ МОДЫ DRESSX.

**Как вы пришли к карьере в сфере устойчивого развития? С чего начался ваш путь?**

В 2017 году я переехала в Габон, в Африку. Я часто бегала вдоль океана и видела невероятно красивый африканский пляж, весь забросанный пластиковым мусором. Мне становилось больно и обидно, что западные компании расположили в этом месте свои производства, но ничего не предпринимают для блага окружающей среды.

Меня всегда особенно волновала проблема мусора. Когда задумываешься о том, в каких количествах его производит человечество, становится физически плохо. Я решила, что хочу повлиять на ситуацию с мусором в Габоне, и основала свою некоммерческую организацию Blue Rock, которая специализировалась на управлении отходами. Нам удалось многое сделать, но главное — вместе с детьми из местных школ мы организовали большую выставку на тему загрязнения пластиком. Эта выставка позволила детям получить опыт создания творческих проектов, которого у них раньше не было, и стала первым за несколько лет по-настоящему масштабным и открытым для всех событием в городе. Благодаря выставке я смогла договориться с мэром об установке мусорных контейнеров в школах и организации разделения мусора. Мне удалось заключить контракты с местными компаниями, чтобы наладить сортировку и утилизацию мусора в городе.

Чтобы глубже разобраться в теме устойчивого развития, я прошла курсы в Роттердамском университете по Sustainable Development, а также окончила программу Business Sustainability Manager в Кембридже, чтобы понимать, как устойчивое развитие может быть интегрировано в бизнес. Так начался мой путь в этом направлении.

**Это очень воодушевляет! А как вы попали в модную индустрию?**

Когда погружаешься в сферу устойчивого развития, то понимаешь, что это довольно широкая и актуальная тема. Для меня очень личной является проблема мусора, а модная индустрия — одна из самых «грязных». Мы живем в мире быстрой моды: много одежды производится и много выбрасывается. Поэтому, когда я услышала про цифровую

Интервью: Ксения Смирнова (BAE'2024)

Фото: личный архив Ольги Чернышевой. Образы созданы с помощью сервиса компании DressX

**ОЛЬГА ЧЕРНЫШЕВА — выпускница программы «Магистр экономики» в РЭШ. На протяжении 10 лет она строила карьеру в менеджменте индустриальных проектов, а затем круто сменила трек и перешла в сферу устойчивого развития. Сегодня Ольга занимает позицию Chief Sustainability Officer в стартапе цифровой моды DressX.**

моду, которая тогда только-только зарождалась, я подумала: «О! Вот что может помочь модной индустрии решить проблему отходов».

**А что такое цифровая мода? Как появилось это направление и за счет чего оно привлекает внимание потребителей?**

Как появилась сама идея, я расскажу на примере компании DressX, на которую сейчас работаю. Она была создана в 2020 году. Ее основательницы, Дарья Шаповалова и Наталья Моденова, на тот момент уже много лет работали в модной индустрии и кое-что заметили. Люди приходили в их поп-ап магазин в Париже во время недели моды, что-то покупали, а через несколько дней — просто возвращали. Зато фотографии с этими вещами непременно появлялись в социальных сетях. Получается, что людям была важна не сама вещь, не обладание ею, а контент, который с ее помощью можно сделать.

Девушки использовали эту идею в новом поп-апе в Беверли-Хиллз. Это было виртуальное модное пространство: отдельные комнаты, оборудованные камерами и различными бэкграундами для съемки, где ты можешь примерять наряды и делать фото и видео с ними. А выходя из поп-апа, ты платишь за то, чтобы получить этот контент.

Как раз в это время случилась пандемия и локдаун. Люди не могли выходить из дома, поэтому еще сильнее нуждались в цифровых инструментах для создания контента. Так родилась виртуальная мода: созданная искусственным интеллектом галерея виртуальной одежды — жакеты, платья, брюки, — из которых можно собрать полностью образ и «надеть» на свои фотографии.

Можно создавать абсолютно новый интересный контент, не выходя за покупки. Одежда при этом в реальности может и вовсе не существовать. Ключевая идея цифровой моды в том, что следовать модным трендам и самовыражаться с помощью одежды можно не покупая ее физически, а используя виртуальное пространство.

**Вы занимаете позицию Chief Sustainability Officer (директор по устойчивому развитию — Прим. ред.) в DressX. Расскажите подробнее, чем занимается компания? Какая у нее миссия?**

Мы говорим: Don't shop less, shop digital (Не покупай меньше, покупай цифровым спо-

собом — Прим. ред.). Вместо того чтобы покупать физическую одежду ради погони за трендами или потому что захотелось чего-то нового, мы предлагаем покупать ее в виртуальных пространствах и «примерять», используя искусственный интеллект.

Например, у нас есть фильтры, работающие по принципу масок в Snapchat, только ты «надеваешь» на себя разные вещи, а не лица. Другой наш ИИ-инструмент позволяет примерить реально существующую одежду. Ты можешь выбрать референс, например, чей-то образ с Met Gala, — и в результате получить свое же фото, но в этой одежде. Также мы активно развиваем концепцию модного аватара. Своего персонажа в различных виртуальных пространствах можно одеть в созданную нами одежду, а также в вещи брендов, которые мы приводим в диджитал.

Одежда, безусловно, служит нам не только функционально как защита от холода, — но и как средство самовыражения, возможность показать свою креативность и индивидуальность или произвести впечатление в социальных сетях. Именно на этом зарабатывает индустрия быстрой моды: мы часто хотим выглядеть по-новому, следовать трендам, пробовать разные образы. Я как CSO хочу донести до людей, что для этой цели нет необходимости покупать вещи, которые ты выбросишь, надев пару раз. Можно использовать технологии, чтобы примерять различные образы на себе и своих фотографиях, одевать своих аватаров. Цифровая мода открывает широкие возможности для самовыражения, не создавая при этом такого количества мусора.

Конечно, обходиться совсем без физической одежды мы не сможем. Но я призываю каждый раз, приходя в магазин, делать осознанный выбор: окей, мне нужна эта вещь, потому что я буду ее долго носить, — или потому что хочу разок попробовать новый образ или выложить пост в социальной сети. Все, что касается последнего, можно осуществить с помощью цифровой моды. Именно эту трансформацию я пытаюсь совершить в головах потребителей и представителей брендов, рассказываю об этом на выступлениях и семинарах. Как только люди это осознают, это станет важным шагом на пути к устойчивому развитию в мире моды.



### Какие перспективы, на ваш взгляд, ожидают цифровую моду в будущем? Может ли она вытеснить моду реальную?

На этот вопрос нет однозначного ответа. Я в индустрии уже четыре года и каждый год вижу, как все меняется, часто поворачивается в неожиданную сторону. Например, мы начинали с надевания виртуальной одежды на фото, и нам казалось, что это просто хит — вот-вот все инфлюенсеры станут одеваться в цифровые вещи, все бренды начнут создавать исключительно цифровые коллекции. Но этого не произошло, а произошел всплеск NFT. И нам тогда казалось, что мы на грани полного перехода экономики в блокчейн: скоро у каждого будет своя цифровая копия и NFT-паспорт. Но и этого не произошло.

На самом деле, я не думаю, что цифровая мода будет постоянно конкурировать с физической. Полагаю, что однажды мы придем к смешанной

реальности. Многие бренды уже сейчас используют цифровизацию, чтобы оптимизировать цепочку поставок. Например, вместо создания образцов и их отправки с фабрики в головной офис некоторые бренды просто моделируют их в 3D и экспериментируют с цифровой моделью — и таким образом собирают коллекцию, которую только затем начинают отшивать.

Следующий возможный шаг — примерка одежды прямо на сайте. Заходишь в онлайн-магазин, присматриваешь себе вещь, а ИИ-инструмент позволяет увидеть, как она будет смотреться на тебе. Он помогает прикинуть размер, подобрать цвет или проверить сочетание с другими вещами. Другой вариант — цифровые зеркала в офлайн-магазинах. Представьте, что вместо ожидания своей очереди в примерочную можно использовать такое зеркало, чтобы увидеть себя в понравившейся одежде или примерить вещь, которой сейчас нет в наличии.

Опять же аватары. С их помощью люди могут создавать желаемые образы сами, а бренды — наблюдать за тенденциями и подстраиваться под то, что хочет носить целевая аудитория. Интересную закономерность в отношении виртуальных пространств заметили создатели Roblox — это игровая платформа, набирающая популярность среди зумеров, где можно, среди прочего, придумывать образ своему аватару. Они обнаружили, что в большинстве случаев игроки предпочли бы, чтобы их образы в цифровом мире совпадали с тем, как они одеваются в реальности, — происходит такое пересечение мира реальной и виртуальной моды.

Я думаю, что мы никогда не уйдем в мир чисто цифровой моды, но к различным проявлениям смешанной реальности вполне можем прийти — стоит только дождаться необходимого для этого уровня развития искусственного интеллекта.

### Как, на ваш взгляд, растущий запрос на устойчивое развитие меняет современный подход к ведению бизнеса?

Еще пару лет назад для бизнеса, который хочет привлечь внимание инвесторов, было крайне важно показать, что он учитывает принципы устойчивого развития в своей деятельности. И более того, требовалось доказывать, что бизнес действительно занимается чем-то серьезным в этой области, а не тем, что

называют гринвошинг — попытками создать себе хорошую репутацию на якобы экологических проектах.



К сожалению, экономический спад в последние годы закономерно потянул за собой и спад интереса к устойчивому развитию. Это видно по модной индустрии в том числе: некоторым брендам, с которыми я познакомилась несколько лет назад и которые строили производство на принципах устойчивого развития, пришлось закрыться из-за нехватки финансирования. Это происходит со многими компаниями: они вынуждены отказываться от подобных проектов. Думать об устойчивости хорошо получается во времена бурного роста, но когда наступает кризис — тебе как бизнесу уже не до устойчивого развития. Все ресурсы уходят на то, чтобы удержаться на плаву. Поэтому сейчас все участники этой индустрии несколько затаились и наблюдают, куда будет двигаться экономика.

**Что бы вы могли посоветовать предпринимателям, которые тоже хотят сделать какой-то вклад в устойчивое развитие, но не знают, с чего начать?**

Первый шаг — начать с самого себя. Наше поколение очень сильно заиклено на потреблениях. Через покупки мы транслируем успех: чем больше покупаем, тем, нам кажется, счастливее становимся. Однако ни успех, ни счастье не связаны с покупками, они заключаются в других вещах. Поэтому первым шагом нужно научиться задавать себе вопрос: зачем я это покупаю? Научиться более осознанно смотреть на, казалось бы, совершенно привычные вещи — такие, как мусор.

Вторым шагом нужно задать этот же вопрос своему бизнесу: зачем это производить? Просто для того, чтобы продавать, или для чего-то большего? Честные ответы на эти вопросы помогут понять, в какую сторону двигаться.

**До начала карьеры в сфере устойчивого развития вы окончили программу «Магистр экономики» (МАЕ) в РЭШ. Какое влияние на ваш путь оказала Школа?**

Полагаю, что главное, чему меня научила РЭШ, — это не бояться новой информации, очень быстро перерабатывать большие ее объемы и тут же применять на практике.

Когда я пришла в устойчивое развитие, я уже на протяжении десяти лет строила карьеру в совершенно другой области — менеджменте индустриальных проектов. И тут мне нужно было переключиться на нечто совсем для меня новое, а это значит, за короткое время научиться многим вещам. Пришлось перечитать гору литературы, чтобы понять, что в принципе это такое — устойчивое развитие. Нужно было разобраться в непривычной документации и специфике индустрии в целом, чтобы открыть свою некоммерческую организацию и привлечь в нее финансирование. Более того, это все приходилось делать на французском языке — потребовалось параллельно подтянуть и его.

В РЭШ у нас за два года было десять модулей, в каждом — разные предметы. Приходилось быстро переключаться между ними, анализировать интенсивный поток нового материала, при этом успевать сдавать по нему домашки, проекты, писать экзамены. Я думаю, что именно эта гибкость ума, навык многозадачности, умение работать с большими объемами информации — то, что оказалось для меня самым ценным по окончании РЭШ.

# Долгосрочные эффекты изменения климата станут серьезным вызовом для всего земного шара

КАК ГЛОБАЛЬНОЕ ПОТЕПЛЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА НАШ МИР И КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НЕСЕТ ДЛЯ БУДУЩЕГО? ПОЧЕМУ КЛИМАТИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА СТАНОВИТСЯ НЕ ПРОСТО ВАЖНОЙ, НО НЕОБХОДИМОЙ? РАССКАЗЫВАЕТ ПРОФЕССОР РЭШ, ЭКСПЕРТ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ **ГЕРХАРД ТЕВС** СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ NES ALUMNI MAGAZINE.

Интервью: Тимофей Новиков (BAE'2028)

Фото: архив РЭШ



ПРОФЕССОР ГЕРХАРД ТЕВС преподает в РЭШ с 2018 года. Получил степень PhD по экономике в Оксфордском университете и степень магистра экономики в Эдинбургском университете. Занимается прикладными темами, связанными с экономикой природных ресурсов.

## Более 200 стран подписали Парижское климатическое соглашение — договор, созданный в 2015 году, чтобы бороться с изменением климата в глобальном масштабе.

Цель, к которой стремятся участники соглашения, — удержать потепление ниже 2°C и стремиться к еще более низкому пределу потепления в 1,5°C по сравнению с уровнем доиндустриальной эпохи.

**Роль человечества в изменении климата — очень противоречивая тема, на которую существуют разные мнения в научном сообществе. Как бы вы оценили влияние человека на климатическую обстановку?**

Начну с того, что изменение климата — это факт. Температура в разных частях планеты растет с 1950—1960-х годов, в некоторых регионах это происходит особенно быстро. Если говорить о России, то эти изменения особенно заметны в Западной Сибири.

Как измерить влияние человека на изменение климата? За последние 150–200 лет люди научились использовать ископаемые виды топлива: уголь, газ и нефть. Мы ездим на автомобилях, летаем на самолетах, обогреваем дома. Заметно, что температура меняется в то время, как человек сжигает топливо. Остается вопрос: действительно ли эти действия человека вызывают повышение температуры на Земле? Если ответ на этот вопрос «да», это значит, что люди действительно в ответе за изменение климата.

Впрочем, научными методами доказать эту связь не так просто. Для этого исследователям нужна контрольная группа: например, в медицине одной группе участников дают лекарство, а другой — плацебо. Но климатические изменения — это явление глобального масштаба, а запасной планеты у нас нет, поэтому такой эксперимент не проведешь.

Ученые, занимающиеся климатическими исследованиями, идут другим путем и используют метод исключения. Приведу аналогию с похмельем. Все знают, что если на вечеринке перебрать с алкоголем, наутро будет плохо. Хотя на наше самочувствие влияют и другие вещи (возраст, уровень стресса), именно алкоголь, скорее всего, стал причиной плохого самочувствия.

С климатом примерно так же. На него влияют разные факторы, например, вспышки на Солнце. Но единственное, что сильно изменилось за последние десятилетия, — это увеличение массовых выбросов углекислого газа. Поэтому ученые — климатологи, экономисты и геологи — почти не сомневаются, что именно человеческая деятельность вызывает изменения климата.

**Как климатические изменения могут влиять на жизнь обычных людей?**

Говорить об этом можно с точки зрения краткосрочных и долгосрочных эффектов. В краткосрочной перспективе мы уже наблюдаем последствия изменения климата: более частые и интенсивные экстремальные погодные явления, например, чересчур жаркие весна и лето. Когда мы видим такие погодные рекорды, то понимаем, что может произойти природная катастрофа. Например, слишком быстрое таяние ледников может привести к наводнениям, а длительные засухи — к лесным пожарам. Человеку это понятно: если дом затопит или он сгорит — придется искать новый. Впрочем, изменения климата будут вызывать неоднородный эффект на разных территориях. Например, Ростовская область, всегда производившая много пшеницы, может пострадать от высоких температур и последующих пожаров на посевных полях. Северные города, наоборот, могут извлечь определенную выгоду от потепления климата. Если там потеплеет, то выращивание пшеницы в тех краях может стать выгодным.

В долгосрочной перспективе в некоторых регионах мира климат изменится настолько, что там будет невозможно жить. Из-за экстремальных засух могут начаться войны: страны будут воевать за доступ к воде. Измене-

**Существует множество инструментов, которые помогают замедлить глобальное потепление. Часть из них — централизованные и могут быть реализованы правительствами стран и крупными корпорациями. Но есть способы, которые сможет применить каждый человек на планете.**

Отдавать предпочтение местным сезонным продуктам, которые не транспортируются по воздуху. Вкладом в борьбу с климатическими изменениями также станет ограничение потребления продуктов животноводства. Согласно исследованию\*, опубликованному в журнале *Nature Climate Change*, такие изменения в рационе могут уменьшить объем пищевых отходов в мире на 17% ежегодно

Сократить использование личного транспорта в пользу общественного. Велосипеды и самокаты — отличная альтернатива автобусам и метро в теплое время года

По возможности ограничить покупку товаров, не соответствующих экологическим стандартам

\* Li, Y., He, P., Shan, Y. et al. Reducing climate change impacts from the global food system through diet shifts. *Nat. Clim. Chang.* 14, 943–953 (2024)

Источник:  
<https://www.nature.com/articles/s41558-024-02084-1>

ние климата может привести и к началу новых волн миграции. Жители стран Центральной Азии — Таджикистана, Узбекистана, Казахстана — могут начать перемещаться на север и переезжать в Россию. В истории мы уже видели примеры, когда изменение климата вызывало миграционные волны. Это стало одной из причин распада Римской империи. Долгосрочные эффекты изменения климата станут серьезным вызовом для всего земного шара.

**Могут ли климатические изменения привести к ограничениям и запретам в ближайшем будущем?**

Экологические проблемы вполне могут привести к обязательным ограничениям. Экономисты рассуждают в трех измерениях: как только проблема осознана и государство может на нее повлиять, применяются три основных инструмента.

Первый — запрет. Например, когда государство считает, что наркотические вещества вредны и люди не могут сами принять верное решение, их употребление запрещают.

Если запрет кажется слишком строгим, используется второй инструмент — экономические стимулы. Это могут быть налоги, чтобы снизить нежелательную деятельность, или субсидии, чтобы поддержать полезную.

Третий подход, осознанный лишь в последние 15 лет, — инструменты поведенческой экономики. Доказано, что если кто-то сообщает соседям, что сортирует мусор, другие тоже начинают это делать. То же можно применить к электромобилям.

**Могут ли электромобили и солнечные панели на самом деле помочь в сокращении выброса углекислого газа?**

Главный вопрос здесь — откуда берется электроэнергия. Если жители города будут ездить на электромобилях, а энергию для них получать от сжигания топлива на работающей рядом ТЭС, то улучшения окружающей среды ждать не стоит. Но если электричество берется из энергии ветра, воды или солнца, а вы начинаете пользоваться электромобилем, это может снизить ваш вклад в выброс углекислого

газа. Вероятно, некоторые страны введут полный запрет на автомобили на бензине к 2030—2040 годам.

### **Возможно ли сегодня уже спрогнозировать, как изменение климата может повлиять на экономический ландшафт?**

Еще лет 15 назад, если по прогнозу погоды намечался дождь, он мог как пойти, так и не пойти с равной вероятностью. Поэтому, когда я учился в магистратуре в Великобритании, я всегда брал с собой зонт. Но сегодня прогноз погоды стал точнее, по крайней мере на ближайшие 24–48 часов. А вот экономисты еще не достигли такой предсказательной силы. Хотя, я думаю, они усердно трудятся над этим.

Предвидеть климатические изменения в Новосибирске, Ярославле и Ростове в следующие 10–20 лет — уже серьезное достижение. И это не фантастика — здесь не так много неопределенности. С точки зрения экономики, если вы обратите внимание на инвестиции и цены на жилье, все это на них отразится. Люди хотят инвестировать только в те регионы России, где климат улучшается, а не ухудшается, поэтому мы, скорее всего, увидим разницу в ценах на жилье.

### **Многие международные компании меняют свою политику из-за изменения климата. Есть ли научный подход за такими решениями или это просто намерение придерживаться тенденций устойчивого развития?**

Если бы ESG (Environmental, Social, Governance — концепция устойчивого развития бизнеса) не имела значения, акционеры не учитывали бы ее стандарты. Акционеры готовы поддерживать только то, что, на их взгляд, не является бесполезными расходами.

Пример из недавнего прошлого: около 25–30 лет назад нефтяная компания Shell планировала оставить станцию в Северном море после разработки скважины, фактически сбросив ее в океан. Однако после того, как об этом стало известно, немецкие потребители начали бойкотировать заправки компании. В итоге соблюдение экологических стандартов стало для Shell обязательным, поскольку, если потребителям что-то важно, это должно волновать и производителя.

Компании, которые сейчас все еще игнорируют стандарты ESG, в моменте получают более высокую прибыль и возможности для роста. Но вопрос, какой ценой. Практика показывает, что потребители обращают внимание на экологию, поэтому все больше компаний осознают это и начинают использовать стандарты ESG.

### **По вашему мнению, какие экономические отрасли пострадают больше остальных из-за последствий изменений климата?**

Все больше людей убеждаются в том, что изменения климата — это проблема. Как только будет достигнут общий консенсус, странам придется скооперироваться, чтобы создать ограничения и стимулы, чтобы сократить потребление горючих ископаемых. Но в следствие этих решений пострадают работники сырьевых компаний.

Сейчас в мире насчитывается 6–7 миллионов шахтеров, которые работают в шахтах Китая, России, США, Австралии, Индии, Индонезии. Если мы действительно решим отказаться от потребления угля, то получим 7 миллионов безработных, от которых зависят их семьи. Это социальная катастрофа, которую не все осознают.

Другая отрасль — это сельское хозяйство. Одни игроки пострадают, другие выигрывают. Сложно судить, каким будет общий эффект для России, но в краткосрочной перспективе определенно появятся издержки перехода.

### **Уделяют ли внимание вопросам окружающей среды и устойчивости развития студенты РЭШ? Есть ли студенческие исследовательские работы по климату и природным ресурсам?**

Действительно, несколько студентов писали диссертации на темы, связанные с изменением климата, Парижскими соглашениями, Киотским протоколом и климатическими эффектами на природную среду. Но, на мой взгляд, этого недостаточно — в такой стране, как Россия, таких исследований должно быть больше. Моя первая ученица, Алина Гафанова (BAE'2020), сейчас учится на PhD по изменению климата в Колумбийском университете. Да, подобных исследований мало, но некоторые работы очень серьезные.

# Климат и общество: студенты РЭШ исследуют влияние глобального потепления на экономику

ОБЩЕСТВЕННОСТЬ В РОССИИ РЕДКО ЗАДУМЫВАЕТСЯ О ПРОБЛЕМАХ, СВЯЗАННЫХ С ИЗМЕНЕНИЯМИ КЛИМАТА. ПО ДАННЫМ ОПРОСА ФОНДА «ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ», ПРОВЕДЕННОГО В АПРЕЛЕ 2024 ГОДА, ЛИШЬ 1% РЕСПОНДЕНТОВ СЧИТАЕТ ГЛОБАЛЬНОЕ ПОТЕПЛЕНИЕ ВАЖНОЙ ПРОБЛЕМОЙ СВОИХ РЕГИОНОВ. КАК КЛИМАТ ВЛИЯЕТ НА ЖИЗНЬ ОБЩЕСТВА, ИЗУЧАЮТ В СВОИХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТАХ СТУДЕНТЫ РЭШ. КАКОВЫ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ГЛОБАЛЬНОГО ПОТЕПЛЕНИЯ, НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ ЭЛЕКТРОМОБИЛИ И СОБЛЮДАЮТ ЛИ ГОСУДАРСТВА КИОТСКИЙ ДОГОВОР — В ОБЗОРЕ СТУДЕНЧЕСКИХ НАУЧНЫХ РАБОТ.

Текст: Даниил Горбунов  
(МАЕ'2023, ЕТ'2026)



## Глобальное потепление увеличивает распространение инфекционных заболеваний

**Алина Гафанова (BAE'2020)** в своей дипломной работе изучала, как изменение климата влияет на здоровье людей в России. В частности, автора интересовало влияние глобального потепления на распространение инфекционных заболеваний. Выяснилось, что увеличение среднемесячной температуры в России на 1°C ведет к росту популяции клещей. Это чревато 3800 новыми укусами клещей, 40 случаями заболевания энцефалитом и 57 случаями заболевания боррелиозом ежемесячно. На лечение этих заболеваний расходуется более 3,25 млн рублей из бюджета РФ ежемесячно. Однако этот эффект, как показала Алина, присутствует в северных регионах. Для юга России повышение температуры, наоборот, снижает распространение инфекций, передающихся насекомыми.



## Отклонения от среднемесячной температуры могут повышать смертность

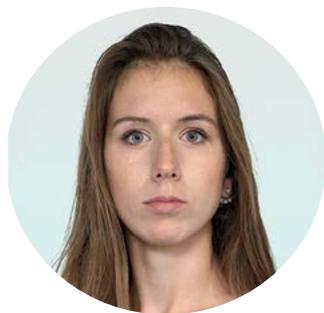
В процессе изменения климата температура воздуха все сильнее отклоняется от исторического тренда. **Степан Новиков (МАЕ'2024)** в своем эссе на курсе профессора РЭШ Герхарда Тевса «Экономика природных ресурсов» изучал влияние изменений погоды на смертность людей.

Он заметил, что количество дней в году с температурой выше или ниже нормы можно считать случайным, так как на температуру влияет множество факторов. Это дало ему основание использовать отклонения в температуре как источник вариации, никак не связанный с другими факторами, повышающими смертность. Степан показал, что отклонения выше и ниже нормальной температуры приводят к увеличению смертности. Особенно этот эффект влияет на людей старшего возраста. По результатам автора, каждый дополнительный день в году с температурой вне нормы приводит к одной дополнительной смерти на 50 000 человек в возрасте 45–64 лет и к одной дополнительной смерти на 10 000 человек старше 65 лет. Усугубление глобального потепления может увеличить эти показатели в будущем.



## Электромобили уменьшают глобальное потепление, но этот эффект незначительный

Транспортный сектор производит до 23% выбросов углекислого газа в атмосферу. **Павел Вырлан (МАЕЕ'2020)** в своей дипломной работе занялся вопросом, могут ли электромобили снизить это влияние. Он изучил данные по Норвегии — лидеру среди стран по распространению электротранспорта. Павел пришел к выводу, что электромобили оказывают незначительное влияние на уменьшение выбросов углекислого газа. Один электромобиль снижает выбросы CO<sub>2</sub> на 1,3 тонны в год, если он заменяет дизельный автомобиль, и на 1,2 тонны — если бензиновый. Совокупно электромобили сократили выбросы углекислого газа от автомобильного транспорта Норвегии на 3%. При этом их рыночная доля в транспортном секторе выше и составляет 7%, то есть электромобили не перекрывают выбросы других видов транспорта. Вероятно, это происходит из-за того, что удельные выбросы грузовиков выше, чем у легковых автомобилей, при этом в Норвегии электрические грузовики мало распространены. Таким образом, для значительного снижения выбросов углекислого газа нужна электрификация и грузового транспорта, что в настоящее время маловероятно.



## Правительства стран неохотно принимают меры по снижению влияния человека на климат

В 1997 году в японском городе Киото было принято соглашение о снижении странами выбросов углекислого газа в атмосферу. Ратификация договора прошла много позже — в 2005 году. **Алена Бондаренко (МАЕ'2020)** интересовалась, были ли подписание и ратификация этого соглашения достаточными для изменения политики стран в отношении выбросов CO<sub>2</sub>. Результаты ее работы неутешительны и дают отрицательный ответ. Причина этому — цели, поставленные в 1990 году, были достигнуты во многом благодаря тому, что количество выбросов уменьшилось в постсоветских странах после распада СССР и позже во время мирового финансового кризиса. Кроме того, страны, производящие больше всего выбро-

сов углекислого газа, принимали недостаточное участие в договоре: они выкупали квоты у других стран вместо того, чтобы предпринимать усилия в уменьшении выбросов. То есть в Киотском соглашении присутствует классический «эффект безбилетника» — экономический феномен, при котором потребитель общественного блага уклоняется от его оплаты.

Исследования студентов РЭШ показывают: изменение климата влечет преимущественно негативные последствия для экономики страны и качества жизни людей. Противостоять глобальному потеплению сложно. Одной из задач ученых становится попытка изменить отношение общества к проблеме глобального потепления и мотивировать правительства применять меры по снижению влияния экономики на климат.

# Уровень честности с собой очень важен

СЕГОДНЯ ЧЕЛОВЕКУ ДОСТУПНЫ РАЗНООБРАЗНЫЕ СПОСОБЫ САМОРЕАЛИЗАЦИИ, И МЫ УДЕЛЯЕМ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ УДОВОЛЬСТВИЮ ОТ РАБОТЫ. **КСЕНИЯ ЧУРСИНА (BAE'2019)** РАБОТАЛА В КОМПАНИЯХ MCKINSEY, «ЯНДЕКС», TSENTSIPER, НО ОТКАЗАЛАСЬ ОТ ПРЕСТИЖНОЙ КАРЬЕРЫ РАДИ РЕАЛИЗАЦИИ СВОИХ ИСТИННЫХ ИНТЕРЕСОВ. СЕЙЧАС ГЕРОИНЯ ЯВЛЯЕТСЯ ТЕЛЕСНЫМ ТЕРАПЕВТОМ, ДЕЛАЕТ ПОДКАСТ «ТЫ ТАКАЯ ЛУЧЕЗАРНАЯ, КОГДА УВОЛИЛАСЬ», ВЕДЕТ АКАДЕМИЧЕСКИЙ КНИЖНЫЙ КЛУБ И ПИШЕТ СТИХИ И ПРОЗУ. В ЭТОМ ИНТЕРВЬЮ КСЕНИЯ РАССКАЗЫВАЕТ О СВОЕМ ПУТИ, КРИЗИСЕ СМЫСЛОВ, КОМПЛЕКСЕ ДОСТИГАТЕЛЬСТВА И КОНФЛИКТЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ЦЕННОСТЕЙ, А ТАКЖЕ ДАЕТ РЕКОМЕНДАЦИИ, КАК ИЗБЕЖАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ И РЕШИТЬСЯ НА СМЕНУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Интервью: Софья Купча (BAE'2028)

Фото: личный архив Ксении Чурсиной

КСЕНИЯ ЧУРСИНА ОКОНЧИЛА Совбак в 2019 году, работала в компаниях McKinsey, «Яндекс», Tsentsiper. Автор подкаста «Ты такая лучезарная, когда уволилась».

**Ты занимаешься четырьмя разными видами деятельности. Считаешь ли ты, что нашла себя?**

Начнем с того, что формулировка вопроса как будто предполагает две предпосылки. Во-первых, что «найти себя» — это заверченный процесс. Во-вторых, что найти себя означает описать себя каким-то количеством ярлыков или видов деятельности. Я не согласна ни с первым, ни со вторым утверждениями. Как говорят великие: «Ничто никогда не есть, но всегда становится» (так говорит Сократ в диалоге Платона «Теэтет, или О знании», 369 г. до н. э. — Прим. ред.), — следовательно, у этого процесса нет финальной точки.

Найти себя в глубинном смысле — значит ощутить свою ценность как человека и личности за пределами компетенций и социальных ролей.



Подкаст «Ты такая лучезарная, когда уволилась»

В этом смысле я думаю, что справилась. Когда ты почувствовал свою ценность, становится проще жонглировать социальными ролями и пробовать примерять на себя: ты телесный терапевт или ты автор подкаста, или ты и то и другое, или вообще что-то десятое. Но я должна сказать, что в этом наборе ярлыков я чувствую себя намного более целостно, органично и счастливо, чем во всех, которые я пробовала в прошлом.

**Работа в крупной компании дает множество преимуществ: статус, общественное поощрение и, конечно, материальные блага. Был ли у тебя страх потери привычного уровня дохода после ухода из крупной корпорации, и если да, как ты с ним справилась?**

Конечно, я ужасно боялась умереть под забором от голода в бедности. Но я научилась зарабатывать вне корпорации столько, сколько я зарабатывала в ней. На самом деле, когда я ушла от корпоративной работы, у меня был запас денег на несколько лет. Тем не менее мысль о том, что я теряю свой привычный доход, меня ужасно пугала. И хотя у меня было достаточно времени, чтобы переустроить свою структуру доходов, мысль об отказе от привычной модели заработка просто парализовывала меня.

Я поняла, что проблема лежит глубже, чем в способе заработка. Она в моем былом убеждении, что вне корпораций нельзя зарабатывать. Чтобы преодолеть этот страх, нужно научиться его проживать, не становясь парализованным, и пытаться действовать. И когда ты начинаешь зарабатывать вне корпорации, вера в свои силы накапливается, и в какой-то момент происходит перелом.

**Когда человек меняет поле деятельности, иногда он говорит себе «мне неинтересно». В каких случаях эта фраза полезна, а в каких вредна? Как понять, стоит ли продолжать прикладывать усилия или пора присмотреться к чему-то другому?**

Строго говоря, я не могу придумать случай, когда эта фраза вредна. Мне кажется, есть один строгий критерий, когда говорить себе «мне неинтересно» — опасно. Когда человек не может придумать ни единого примера того, что ему интересно из созидательного пространства. Если нет ни единого объекта, к которому направлен интерес, то есть вероятность, что человек в тяжелом психологическом состоянии

и ему нужно найти способ из этого состояния выйти. Отсутствие любопытства и радости на протяжении долгого периода может быть сигналом тяжелого ментального состояния.



Во всех остальных случаях я не могу найти примера, когда «мне не интересно» является вредной фразой. Отсутствие интереса может быть разного уровня. Например, «мне не интересно работать в консалтинге» восходит куда-то к уровню ценностей. С этим ничего нельзя сделать, потому что фундаментально я по-другому скроена как человек. А «мне не интересно монтировать подкаст» — про рутину. Это может быть скучно, но так как это вклад в деятельность, которая для меня важна, я просто смиряюсь, а на следующем уровне развития проекта делегирую задачу.

Уровень честности с собой очень важен, потому что он помогает рассмотреть, что стоит за этим отсутствием интереса. Но все эти при-

меры требуют уважения и не являются априори вредными.

**Радикальная смена деятельности, уход из корпоративной культуры могут вызывать социальное неодобрение. Что бы ты посоветовала людям, которые в данный момент принимают такое решение?**

Послушать мой подкаст «Ты такая лучезарная, когда уволилась» (улыбается). Я задумывала этот подкаст, чтобы он нормализовывал такие переходы. Мне иногда пишут люди, что они боялись уйти с престижной работы и не могли признаться в этом желании близким, но послушали несколько моих выпусков и поняли, что выбирать себя — абсолютно нормально.

Есть некая объективная реальность, в которой принято хотеть работать, например, в IT. И может казаться, что хотеть стать флористом — нерационально. Здесь важно определить, что по-настоящему значимо для вас, и на основе этого строить свою логику и действия.

Кроме того, есть проблема в том, что мысль об уходе с престижной работы вызывает сильный страх осуждения. Во-первых, можно пообещать себе остаться на своей стороне, что бы ни случилось. Во-вторых, подумайте о том, что вы наверняка знаете много людей, которые несчастны в этой работе так же, как вы. И значит, многие скорее восхитятся вашей смелостью, чем осудят это движение. На своем опыте могу сказать, что, хотя я очень боялась осуждения, в реальности я с ним столкнулась один или два раза, при этом поддержки я получила многократно больше.

**Поговорим об образовании. Я знаю, что ты окончила Совбак (Совместный бакалавриат ВШЭ и РЭШ по экономике), программа которого известна большим количеством исторических, философских и прочих гуманитарных дисциплин. Как ты считаешь, полезны ли эти знания для самореализации? Какие курсы на Совбаке особенно важны для внутреннего баланса?**

Я очень жалею, что в своем обучении на бакалавриате я довольно часто предпочитала утилитарные курсы гуманитарным и философским дисциплинам. Мне было понятно, как я монетизирую в своей карьере дополнительный курс по финансам, и совершенно непонятно, как я монетизирую курс по истории искусств или антропологии. Если бы у меня была возможность пережить свой бакалавриат еще раз, я бы поступала по-другому.

Почему гуманитарные дисциплины важны для студентов негуманитарных специальностей? Хотя бы потому, что они показывают, что существует мир вне утилитарности. Мне кажется, что в мире позднего капитализма и бесконечной утилитарности изучение гуманитарных дисциплин может уже само по себе являться революционным. Это делает человека более глубоким, цельным, разносторонним, эрудированным.

**Как ты считаешь, на ком лежит ответственность за токсичную продуктивность — на корпорациях или на сотрудниках? И существуют ли этические компании?**

Даже если эта ответственность не лежит, то она как минимум сидит на коленях у компаний (улыбается). Человек приходит в новую среду и наблюдает, как принято в этой среде взаимодействовать. Особенно это верно для молодых специалистов, за которыми охотятся компании. Если в коллективе принято бравурно рассказывать о том, как ты работал до трех часов ночи, и этим в каком-то смысле хвастаться, или говорить «Я не знаю, что бы я делал, если бы я приходил домой в шесть вечера», то люди усваивают это как норму и продолжают воспроизводить. С другой стороны, ответственность за это не лежит на юрлице, изначально она лежит на задающих тон. Но когда компания растет и такая модель поведения распространяется, это становится распределенной ответственностью. И сложность в том, что конкретного ответственного и виноватого найти невозможно. Я работала в компании, в которой на слова «Я в тяжелой депрессии» ответили «Тебе нужно почувствовать вкус крови».

Существуют ли этические компании? Я думаю, в первую очередь существуют этические и чуткие люди, которые делают компании. Они изначально задают более уважительный и человеческий тон в работе с сотрудниками. Мне повезло поработать с людьми, которые уважают меня как человека, а не как исполнителя.

**Расскажи, что такое комплекс достигаторства? Как с этим жить, нужно ли от этого избавляться?**

Я говорю не о каком-то научном понятии, а о своем понимании, с которым я сталкивалась в себе и окружающих. Комплекс достигаторства — это глубокое ощущение собственной ничтожности, которое заставляет человека доказывать свою значимость через достижения.

Аксиома в том, что человек стремится к успеху не ради самого успеха, а из потребности заслужить внимание и любовь. И проблема в том, что чем бы ни был успех — олимпиадой, кубком, статусом CEO, первым частным шаттлом, который улетел в космос, — иногда бывает так, что ощущение ничтожности не покидает. Хотя этими достижениями будет наращиваться социальный капитал, они не изменят внутреннее ощущение.

Еще забавный момент, что корпорациям очень выгодно, чтобы их сотрудники были собой недовольны, потому что на этой энергии они будут постоянно приносить пользу компании, пытаясь заслужить ее валидацию. А она будет выписывать сотрудникам медали, которые будут падать в топку их собственной ничтожности и не приносить удовлетворения.

### Есть ли у тебя рекомендации, как строить карьеру без эмоционального выгорания?

Я не буду сейчас давать советы по типу «наладьте режим сна», «пейте воду», «ходите пешком». Да, до какой-то степени режим улучшает состояние, но я знаю экзистенциальные ограничения, в которые эти советы всегда упираются. Универсальный совет здесь — выстройте ценность собственной жизни. Если вы узнаете себя в том, что я говорила о комплексе достигаторства, то очень важно вырастить эту базовую ценность собственной жизни. Конечно, это долгая, кропотливая и медленная работа с собой, своей психикой и убеждениями, но это коренным образом меняет самоощущение и отношения со всем в жизни человека, и с работой, и с людьми.

## Не оставить никого позади

УСТОЙЧИВОСТЬ МИРОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СЕГОДНЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ СОКРАЩЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ РАЗВИТЫМИ И РАЗВИВАЮЩИМИСЯ СТРАНАМИ, ПОЛАГАЕТ ПРОФЕССОР РЭШ, ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК (ЦЭФИР РЭШ), ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО ПОЛИТИКЕ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО СОВЕТА ООН **НАТАЛЬЯ ВОЛЧКОВА (МАЕ'1998)**. ИССЛЕДОВАТЕЛИ ИЗУЧАЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ, НО ДЛЯ ИХ РАБОТЫ НУЖНЫ ПОЛНЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ, КОТОРЫХ ПОКА НЕ ХВАТАЕТ, ГОВОРИТ ОНА. В БОЛЬШОМ ИНТЕРВЬЮ NES ALUMNI MAGAZINE НАТАЛЬЯ РАССКАЗЫВАЕТ О РАСТУЩЕМ ВНИМАНИИ К ЭТОЙ ТЕМЕ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА, А ТАКЖЕ ОБЪЯСНЯЕТ, ПОЧЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОЦВЕТАНИЕ ЗАВИСИТ, В ТОМ ЧИСЛЕ, ОТ ПОЛОЖЕНИЯ ЖЕНЩИН НА РЫНКЕ ТРУДА.

Интервью: Екатерина Сивякова при участии Дарьи Авдеёнок

Фото: архив РЭШ

### Наталья, как вы объяснили концепцию устойчивого развития?

Рост или развитие — не одномерная концепция, она измеряется множеством показателей, которые, в свою очередь, зависят от объекта, о котором идет речь. Прилагательное «устойчивое» отражает важные характеристики развития. Оно должно быть сбалансированным с точки зрения экономических, социальных и экологических показателей. Оно должно быть долгосрочно устойчивым — иногда слишком быстрый рост сегодня быстро исчерпывает ресурсы. В таком случае для будущего их будет недо-

статочно, из-за чего и темпы развития будут снижаться. В экономической истории масса таких примеров: та же Латинская Америка, которая была лидером еще в начале XX века, сегодня им не является. Китай, который был лидером мировой экономики несколько веков назад, на достаточно большой период утрачивал свои лидерские позиции в мировой экономике.



Если говорить об устойчивости применительно к стране, то устойчивость развития должна означать и достаточно стабильный рост ее самой. Стабильность в этом случае понимается как отсутствие значительной волатильности. Понятно, что мы живем в постоянно меняющемся мире, и волатильности невозможно избежать. Но ее избыточность может вызывать большие проблемы. Даже если рост есть, но он нестабилен, это приводит к тому, что определенные источники доходов начинают иметь серьезные волатильные компоненты. Это, в свою очередь, приводит к росту неопределенности, которая отражается на всех, кто в этой стране

живет и работает. Наконец, эта неопределенность затрудняет развитие в будущем и снижает приток и объем инвестиций, потому что волатильность — это фактор риска.

На глобальном уровне риском устойчивости является и то, что развитие стран в мире очень неравномерно: мир не гомогенный, а его страны живут и развиваются по своим траекториям. Страны-лидеры уверенно растут, а страны-аутсайдеры порой не только не растут, но и темпы их роста снижаются. Такой разрыв сам по себе генерирует определенную неустойчивость, из-за чего возникают конфликты и кризисные ситуации. Поэтому в мировом масштабе идею устойчивого развития можно дополнить условием: не оставить никого позади (*leaving no one behind*). Это означает, что для достижения глобального устойчивого развития и снижения уровня неопределенности в мировом масштабе этот разрыв между лидерами и аутсайдерами нужно сокращать. Происходить это должно в том числе благодаря тому, чтобы бедные страны двигались вперед опережающими темпами.

#### Насколько эта глобальная цель реализуема на практике?

Это на самом деле очень не просто. В мире около двухсот стран с очень разным уровнем развития, различной культурой, накопленной способностью государственного управления, с собственным развитием территорий, разной степенью интегрированности в мировую экономику. Это означает, что у каждой страны свои возможности обеспечить реализацию этой глобальной цели. Поэтому страны мира очень долго и очень сложно договаривались о совместных целях этого устойчивого развития, искали те его элементы, которые важны и значимы абсолютно для всех. В итоге мир договорился о 17 целях устойчивого развития, которые сформулированы на площадке ООН (ЦУР ООН).

Однако никакого формального обязательства, что страны будут двигаться к достижению этих целей, нет. Это скорее некоторая сформулированная договоренность, подтверждение того, что страны определили общую дорожную карту, по которой они добровольно, каждый в меру своих сил и возможностей, реализуют свои политики. Нет никакой единой инструкции, в которой перечислены действия, которые каждая страна должна совершить: каждая из них самостоятельно выбирает инструментарий

для собственного экономического развития, с помощью которого движется вперед. Более того, единых критериев сбора данных для оценки этого движения тоже нет. Есть показа-

тели, на которые раскладываются эти 17 целей устойчивого развития ООН, но не все страны предоставляют данные по этим целям и даже далеко не все их собирают.

## Что такое программа целей устойчивого развития ООН

Цели устойчивого развития (ЦУР) — это 17 глобальных задач, которые направлены на улучшение жизни планеты. Они были разработаны в 2015 году, приняты 193 государствами — членами Организации Объединенных Наций и действуют до 2030 года. Охватывают важные темы: искоренение нищеты и голода, борьбу с изменением климата и обеспечение мира и справедливости. ЦУР — это универсальный план действий для правительств, бизнеса, гражданского общества и людей по созданию более справедливого и устойчивого будущего для планеты.

Текст: Дарья Авдеенок  
(BAE'2025)

Ощущение нарастающего экологического кризиса начало проявляться еще в конце XX века. На это указывали работы Джаред Даймонда, эссе Кеннета Боулдинга «Экономика грядущей Земли как космического корабля» (1966 г.) и доклад Римского клуба «Пределы роста» (1972 г.). К экологическому кризису добавились изменения климата, углубление неравенства, рост бедности и голода, и для решения глобальных проблем человечества потребовалось скоординировать усилия на международном уровне. Опыт предыдущих инициатив в области развития и данные научных исследований стали основой разработки ЦУР.

Для измерения прогресса по ЦУР нет единого подхода, поскольку каждая из 17 целей имеет свои особенности. ООН разработала систему мониторинга и оценки, которая охватывает широкий спектр данных: например, экономический рост, уровень бедности, доступ к образованию, здоровью и чистой воде. Большинство индикаторов количественные, чтобы сравнивать показатели в разных странах и отслеживать динамику во времени. Однако ряд индикаторов — качественные, используемые для сложных методов оценки.

Данные для расчета индикаторов собирают национальные статистические службы, международные организации и ведомства. Чтобы результаты были сопоставимы по странам, процесс строго регламентируется. Государства также участвуют в мониторинге и готовят добровольные доклады. Раз в три года страны представляют в ООН доклады об устойчивом развитии. В них описаны достижения и проблемы по каждой цели устойчивого развития.

Индикаторы, данные организаций и доклады стран формируют единую картину целей устойчивого развития. Регулярные отчеты ООН помогают правительствам и международному сообществу оценивать эффективность действий и при необходимости их корректировать. Реализовывают цели организации разных масштабов и специализаций.

## Например, Международный банк реконструкции и развития поддерживает укрепление рынков капитала в развивающихся странах. Это происходит через несколько ключевых направлений: спонсирование зеленых проектов и доступ к льготному финансированию.

Развитие «зеленых» и устойчивых рынков. Банк помогает странам создавать национальные «зеленые» таксономии — классификации экологически дружелюбных проектов, которые облегчают выпуск «зеленых» облигаций. В 2023 финансовом году помощь была оказана Колумбии, Египту и Индонезии. Кроме того, банк помог Индии разработать программу выпуска суверенных «зеленых» облигаций и привлечь около 2 млрд долларов на внутреннем рынке. С этими средствами удалось профинансировать возобновляемые источники энергии и электрификацию транспорта.

Управление финансовыми рисками и доступ к льготному финансированию. В связи с переходом от LIBOR (LIBOR (London Interbank Offered Rate) — взвешенная процентная ставка по кредитам на Лондонском межбанковском валютном рынке) к альтернативным ставкам банк провел сделки по фиксации процентных ставок на сумму более 1,3 млрд долларов США и помог странам управлять финансовыми рисками. Государственных служащих в таких странах, как Армения, Грузия, Ботсвана, Бразилия и других, обучили управлению рисками. Банк активно структурирует пакеты сме-

шанного финансирования, объединяет средства МБРР с льготными займами климатических фондов, чтобы поддерживать проекты возобновляемой энергетики в ЮАР и повысить устойчивость к изменению климата в Республике Конго.

### Расскажите, пожалуйста, подробнее на примере одной из этих целей.

В ЦУР ООН есть цель номер 5, которая описывает необходимость снижения гендерного неравенства. Эта глобальная цель, в свою очередь, разбивается на несколько подцелей. Например, одна из них связана с достижением экономического равенства. Здесь мы говорим об участии женщин на рынке труда и справедливости оплаты их труда по сравнению с мужчинами, отсутствии препятствий для их продвижения по карьерной лестнице. Есть цели, которые связаны с устранением гендерного насилия в обществе в целом и в семьях в частности, с правами женщин на участие в политической и общественной жизни общества.

Почему снижение гендерного неравенства важно для устойчивости развития? Вот на простом примере это становится сразу понятно. Один из подходов к измерению уровня экономического развития страны — это ВВП на душу населения. Чем больше душ населения работает, тем больший ВВП будет произведен. Соответственно, чем больше женщин выходит на формальный рынок труда, тем выше будет ВВП на душу населения. Поэтому вывод женщин из неоплачиваемой домашней занятости на формальный рынок труда, то есть снижение гендерного неравенства в терминах участия на рынке труда, — это важный источник экономического роста страны.

Другой пример касается неравенства в отношении оплаты труда. Если заработная плата измеряет предельный продукт труда и средняя зарплата женщин ниже, чем у мужчин, при аналогичной занятости, это может свидетельствовать о том, что компании неэффективно с экономической точки зрения используют женский труд.

Еще одна проблема, которая становится все актуальнее, особенно для компаний мирового уровня, — это размещение талантливых людей на руководящих позициях. Здесь связанная с гендерным неравенством проблема заключается в том, что женщины по мере продвижения по карьерной лестнице «вымываются» с большей вероятностью, чем мужчины. Исследования при этом показывают, что они не менее талантливы, чем мужчины: распределение доли талантливых людей примерно одинаковое.

Тогда возникает вопрос: если женщин на определенных позициях становится меньше по мере карьерного роста, значит, эти таланты где-то теряются? В условиях жесткой конкуренции, когда компании озабочены собственной эффективностью, им становится критично важно сохранять таланты на всех уровнях развития карьеры своих сотрудников. Это становится их конкурентным преимуществом: выиграет та компания, которая привлечет и сохранит больше талантливых сотрудников, в том числе предотвратит сокращение числа женщин среди своих сотрудников, занимающих руководящие должности.

### **Как решение проблем гендерного неравенства может отразиться на развитии страны?**

Приведу в пример ряд ситуаций, связанных с государственной политикой в области доступа к образованию девочек и мальчиков. Как правило, законодательно неравенство не закреплено, но общество устроено так, что при условии ограниченных ресурсов семьи будут более склонны оплачивать образование сына, чем дочери. Это, в свою очередь, влияет на уровень гендерного неравенства в образовании и, в том числе, в развитии талантов в стране. Если девочка лишена доступа к образованию, она вряд ли сможет развить свой талант и реализовать свой потенциал в полной мере. А общество, в свою очередь, будет терять таланты, которые можно сохранить, предоставив справедли-

вый доступ к обучению талантливым девушкам и женщинам. Меня очень порадовал один пример: в 2022 году в Узбекистане было принято президентское решение о том, что девушка, которая поступила в магистратуру государственного вуза по контракту, получит безусловное возмещение платы за контракт за счет государства. По оценкам, это финансово поможет 23 тысячам девушек в стране. На мой взгляд, это пример политики, которая направлена на преодоление стереотипов, сложившихся в обществе, и которая действительно стимулирует развитие страны в отношении снижения гендерного неравенства.

Наконец, еще один пример из области предпринимательства. Начало любого бизнеса требует вложений, даже если вы создаете небольшую компанию. Но в условиях гендерного неравенства получение инвестиций на развитие бизнеса для женщин может быть проблемой. Зачастую они не проходят даже первичный скрининг в банке именно по гендерному признаку — женщинам отказывают в кредите чаще, чем мужчинам. Решение этой проблемы на государственном или даже отраслевом уровне тоже будет способствовать достижению устойчивого развития в стране, потому что будет стимулировать рост предпринимательства.

У разных стран уже есть прекрасные примеры своих инструментов по преодолению гендерного неравенства на государственном уровне. Например, это может быть обязательное обучение госслужащих по теме гендерного равенства. Эти практики очень важно собирать, анализировать их эффективность и распространять те из них, которые доказали свою эффективность. Для этого нужны исследования, которые и проводят многие международные организации и академические исследователи. Такие работы, в частности, могут определить, в каких институциональных рамках и при наличии каких страновых особенностей те или иные инструменты будут работать.

Впрочем, качество любого исследования обусловлено наличием данных. Если говорить об измерении гендерного неравенства в России, у нас до сих пор нет необходимого объема и качества данных, доступных исследователям. Такая же ситуация и в ряде других стран. Другой аспект — это популярность темы. Гендерная экономика привлекает внимание исследо-

вателей примерно с 1960-х годов и постепенно ее популярность растет, в том числе появились академические журналы, которые с этой темой работают. Наблюдается и рост внимания к вопросам гендерного равенства со стороны бизнеса, особенно в условиях конкуренции талантов, о чем я говорила выше. Но во всех случаях целью исследований будет найти эффективные инструменты. Не всегда то, что нам кажется эффективным, действительно работает. Очень важно найти доказанные методы решения проблем.

### Что может стимулировать бизнес включаться в проекты такого рода?

Этот вопрос задают сами инвесторы. Сегодня компании, которые претендуют на инвестиции и кредиты на зарубежном рынке, должны демонстрировать соответствие стандартам нефинансовой отчетности ESG, что можно рассматривать как один из стимулов к участию бизнеса в проектах устойчивого развития. Бизнес уже привык предоставлять два типа отчетности: финансовую и отчетность по усилиям в области ESG. Российские компании, а в России уже есть достаточное количество примеров внимания бизнеса к этим стандартам, делают то же самое, в том числе, например, выходя на китайский и другие рынки.

Инвесторы понимают, что использование современных финансовых возможностей, связанных с реализацией экологических стандартов (E – Environment, забота об окружающей среде), может принести на определенных рынках большую выгоду. Например, проекты по посадке лесов могут открыть компании дверь на рынки других стран, где ценится этот показатель. Такие действия в краткосрочной перспективе могут быть реализованы даже за счет

снижения прибыли для инвесторов, однако в долгосрочной перспективе окупятся. Вопросы социального благополучия компаний, в том числе в отношении гендерного равенства, также являются важным источником роста ее производительности сегодня и в будущем.

### Какие вопросы из области устойчивого развития волнуют вас как исследовательницу?

Среди тех вопросов, которые мы с вами обсуждали, это, безусловно, выполнение пятой цели устойчивого развития ООН по достижению гендерного равенства. Для исследователей здесь непаханое поле с точки зрения поиска инструментов для реализации этой цели и решения соответствующих проблем. А для того чтобы по-настоящему проанализировать глубину проблемы и оценить эффективность этих инструментов, нужны полные и качественные данные. Данные – это индикатор действенности выбранного инструмента, который необходимо еще и оценивать в разных институциональных средах.

Накопленная база данных чаще есть в развитых странах, потому что они стимулируют научную работу и проведение исследований. Однако эти инструменты зачастую недоступны для стран развивающихся. В силу своей деятельности я много взаимодействую с представителями развивающихся стран, поэтому вижу, что политики не всегда понимают, как использовать те практики по решению проблем, которые уже накоплены лидерами мирового развития. К сожалению, ответов пока нет на очень многие вопросы, и до сих пор фокус мировой науки не всегда сосредоточен на том, чтобы их найти. Работ, которые показывают ценность подхода «не оставить никого позади» в экономическом развитии, должно быть больше.

## ESG: от максимизации прибыли к устойчивому развитию

ESG (Environmental, Social, Governance) – это система критериев, которые используют инвесторы, чтобы оценить, насколько компания придерживается принципов социальной ответственности. ESG-подход выходит за рамки традиционной финансовой отчетности, предоставляет более полную картину долгосрочной устойчивости бизнеса. Как отмечает Наталья Волчкова, этот подход отражает сдвиг парадигмы: устойчивость бизнеса рассматривается не как модный тренд, а как необходимость для долгосрочного процветания.

Текст: Дарья Авдеенок  
(BAE'2025)

«В 70-х годах в своей работе “Социальная ответственность бизнеса — наращивать прибыль” [1970 г.] нобелевский лауреат Милтон Фридман утверждал, что единственная социальная ответственность бизнеса — это максимизация прибыли для акционеров. Это был доминирующий взгляд, поддерживаемый крупными промышленными компаниями США», — рассказывает Наталья. Это означало, что инвестиции в социальные и экологические проекты рассматривались как лишние расходы, снижающие прибыльность. Однако к началу 2000-х годов ситуация изменилась: считается, что долгосрочная устойчивость бизнеса зависит от его воздействия на общество и окружающую среду.

## Три ключевых компонента ESG:

**Environmental (Экологический критерий):** оценивает воздействие компании на окружающую среду, включая выбросы парниковых газов, управление отходами и использование ресурсов.

**Social (Социальный критерий):** рассматривает взаимодействие компании с обществом — отношения с потребителями, сотрудниками и местными общинами. По словам Натальи Волчковой, забота о сотрудниках — это не корпоративная социальная ответственность, а инвестиция в будущее компании.

**Governance (Управленческий критерий):** оценивает качество корпоративного управления — прозрачность, ответственность, этичность и эффективность руководства.

Наталья Волчкова подчеркивает важность этих составляющих для привлечения инвестиций и уверенности инвесторов в долгосрочной устойчивости компании. Оценка соответствия принципам ESG — сложный процесс, который требует многостороннего анализа. В ООН, чтобы оценить, насколько бизнес соответствует принципам устойчивого развития, используют критерии ESG. Как отмечает Наталья Волчкова, сейчас требуются не только финансовые отчеты, но и рейтинги ESG, которые позволяют сравнить компании по уровню их устойчивости. Поэтому, когда критерии сформированы, независимые агентства формируют соответствующие рейтинги.

На рынке существует несколько рейтинговых агентств, как международных — Sustainalytics ESG Risk Rating, MSCI ESG Rating, S&P Global ESG Scores, так и российских, например, RAEX-Europe. Оценки различных агентств могут отличаться, поэтому инвесторы часто используют несколько рейтингов для получения более полной картины. Например, по данным RAEX-Europe на декабрь 2023 года в топ российских компаний по ESG-рейтингу вошли «Сбер», «ФосАгро» и «Полюс».

Рейтинги ESG предназначены прежде всего для инвесторов и реже — для кредиторов, подчеркивает Наталья Волчкова. Дополнение анализа информацией о нефинансовых аспектах деятельности компаний позволяет инвесторам развивать конкурентную среду и делать выбор в пользу долгосрочной устойчивости бизнеса.

# Тепло щедрости: как развивается культура благотворительности

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ В ОБРАЗОВАНИИ, МЕДИЦИНЕ, КУЛЬТУРЕ, ЭКОЛОГИИ И ДРУГИХ СФЕРАХ. ОНА ПОМОГАЕТ УСТРАНЯТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, УКРЕПЛЯЕТ ЧУВСТВО СОЛИДАРНОСТИ, ПОВЫШАЕТ УРОВЕНЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СПОСОБСТВУЕТ СПРАВЕДЛИВОСТИ В ОБЩЕСТВЕ. КАК УСТРОЕНА КУЛЬТУРА ФИЛАНТРОПИИ И КАК ЕЕ МОЖНО ВОСПИТАТЬ — В ОБЗОРЕ NES ALUMNI MAGAZINE.

Текст: Елизавета  
Васильева (MAF'2024)

## Как в России финансируется благотворительность

Финансирование благотворительности может поступать от различных источников: частных лиц, крупных корпораций, фондов, международных доноров и государства.



### Оксана Орачева, генеральный директор Фонда Потанина

После 2010 года и особенно в последнее время в России стала активно развиваться онлайн-благотворительность, участие стало намного проще. Это и кешбэк, который можно передать во благо, и округление сумм покупок. А стихийная волонтерская деятельность превратилась в организованную. Сегодня речь идет уже о профессиональной благотворительности со своей системой, правилами и кодексами. В 2023 году в благотворительной деятельности участвовало 53–57% населения России. Ковидный 2020 год показал, что НКО и в целом благотворительной деятельности стали доверять больше. Хотя пока еще самым распространенным способом денежной благотворительности остается милостыня: подает примерно каждый четвертый россиянин. Это особенность нашей страны, но она не мешает развитию других инструментов благотворительности.\*

В России один из основных двигателей филантропии — крупные компании и корпорации. По данным аналитической компании Frank RG, их доля составляет до 80% от общего объема средств на социальные проекты. Большинство корпораций из списка топ-300 активно поддерживают образование, местные сообщества и экологические инициативы в рамках стратегии корпоративной социальной ответственности (КСО). Некоторые корпорации создают собственные благотворительные программы и проекты. Например, платформа «СберВместе», «Помощь рядом» от «Яндекс» и «Добро Mail.ru» от Mail.Ru Group. Ими

\* Источник: подкаст РЭШ «Экономика на слух»

управляют созданные специально для этого подразделения благотворительных фондов, — так происходит профессионализация благотворительной деятельности.

Государство — один из ключевых доноров: по данным доклада Минэкономразвития, в 2023 году из федерального бюджета выделено 308,3 млрд рублей на поддержку социально-ориентированных проектов. Фонд президентских грантов стал важным источником долгосрочного финансирования для некоммерческих организаций (НКО).

Постепенно разрабатывается государственная политика и нормативно-правовое регулирование сферы филантропии. В последние годы государственное регулирование ужесточилось: в 2012 году был принят закон об иностранных агентах и введен список «нежелательных организаций», что привело к сокращению международных доноров. Чтобы компенсировать уход части компаний, увеличились собственные вложения через федеральные, региональные и муниципальные программы, а также через Фонд президентских грантов.

Помимо прямого финансирования, существуют другие схемы государственной поддержки благотворительности. Например, социальные вычеты на благотворительность — компания-благотворитель имеет право на возврат части понесенных затрат в счет налогов.



Структура основных доноров благотворительности в 2022 году, млрд руб.

Источник: аналитическая консалтинговая компания Frank RG



### Максим Бувев, профессор, проректор РЭШ

В экономике то, как люди делают свой выбор, моделируется с помощью так называемой функции полезности. Ее вариантов может быть очень много: кому-то важны только деньги, кто-то альтруистичен, кто-то тщеславен. И ровно эти описания полезностей объясняют в том числе мотивацию к благотворительности. А налоговые льготы — это мотивация, которая скорее вписывается в классическое понимание функции полезности, то есть максимизации выгоды от определенных действий. Так реализуется механизм софинансирования со стороны государства.\*

\* Источник: подкаст РЭШ «Экономика на слух»

**«Подлинная щедрость в отношении к грядущему состоит в том, чтобы ничего не жалеть для настоящего»**

— Альбер Камю

## Филантропия в РЭШ

Благотворительность в РЭШ — дорога с двусторонним движением: Школа прикладывает колоссальные усилия, чтобы обеспечить студентов поддержкой, а выпускники помогают Школе деньгами, ресурсами, временем и экспертизой. РЭШ прививает культуру благотворительности и студентам, что определенным образом формирует их мышление и создает преемственность. Уже три года студенты поддерживают приют для бездомных собак «Красная сосна» — сбор средств и поездки в приют организует Студсовет РЭШ. Ежегодно Школа проводит Благотворительный забег New Economic Start. Четвертый год подряд партнером забега выступает фонд помощи взрослым онкопациентам и их близким «Онкологика»; регистрационные взносы участников забега помогают воплотить в жизнь благотворительные инициативы РЭШ и поддержать работу фонда.

Сложно переоценить помощь Школы студентам. В 2023/2024 учебном году каждый 3-й студент магистратуры РЭШ получал стипендии в размере от 10 000 до 50 000 рублей, а объем стипендиального фонда составил 20 340 975 рублей, что на 10% больше, чем в прошлом году. Такие выплаты помогают студентам чувствовать себя более комфортно во время учебы и стимулируют их достигать лучших результатов. Наряду со стипендиальными программами студенты РЭШ могут претендовать на образовательные гранты: 87,5% поступивших в 2023 году студентов получили грант от 10% до 100% от стоимости обучения.

Выпускники продолжают помогать Школе после выпуска, объединяясь вокруг идеи Learn Earn Return<sup>1</sup> и воплощая ее в действии. Кроме материальной поддержки, они инвестируют свое время — участвуют

<sup>1</sup> Принцип «Learn, Earn, Return» означает, что выпускники добиваются успехов и возвращаются, чтобы поддержать Школу.

в управлении Школой в составе Совета выпускников, проводят встречи со студентами, где делятся своим опытом в формате менторской программы, а также внутри сообществ РЭШ: NES Case Club, NES Banking and Finance Society, PhD Club и NES Ventures.

## РЭШ как оазис в огромной пустыне

Что такое NES Ventures и для чего он был создан, рассказал **Павел Данилов (МАЕ'2007)**, выпускник РЭШ, предприниматель и основатель NES Ventures — сообщества предпринимателей, инвесторов и специалистов из технологичных отраслей.

### Почему вы выбрали карьеру в сфере предпринимательства и венчурных инвестиций? Какое влияние на ваше развитие в этом направлении оказала РЭШ?

Выбор карьеры — это эволюционный процесс удовлетворения любопытства. РЭШ лично мне помогла с важными вещами: помогла увидеть большой мир и разнообразие возможностей, из которых можно выбирать. РЭШ научила учиться и дала уверенность, что я могу разобраться в чем угодно, в том числе спросив у других рэшевцев. Предпринимательство — это именно такая сфера, где нужно постоянно делать zoom-in — zoom-out<sup>2</sup> и разбираться в новых неизвестных вещах.

### Как, на ваш взгляд, можно воспитать в обществе культуру помогать другим?

Филантропия находится высоко в пирамиде потребностей Маслоу. Сначала люди хотят закрыть физиологические потребности, вопросы безопасности своей и семьи — только потом они готовы к активностям высшего порядка, таким как филантропия. Поэтому целенаправленно воспитать культуру помогать другим, по-моему, не получится. РЭШ, безусловно, делает многое в этом направлении, но это как оазис в огромной пустыне, где пустыня все время на тебя наступает.

### Как и почему вы продолжаете поддерживать контакт с комьюнити Школы?

В рамках NES Ventures мы проводим онлайн-встречи с приглашенными экспертами в формате интервью. С недавних пор мы организуем питчи стартапов, которые основали рэшевцы. Я надеюсь, что благодаря работе сообщества больше предпринимателей из РЭШ достигнут успеха, вырастят свои компании, а выпускники-инвесторы заработают на своих инвестициях. В итоге Школа добавит к своей высокой научной репутации еще и известность в качестве колыбели предпринимателей.



Фото: личный архив Павла Данилова

<sup>2</sup> Техника в управлении бизнесом, при которой на одних этапах нужно посмотреть на картину в целом, чтобы увидеть стратегию развития компании (zoom-out), а на других — изучить мелкие процессы, чтобы понять их эффективность (zoom-in).

# Learn, Earn, Return

**ВЫПУСКНИКИ РЭШ НЕ ЗАБЫВАЮТ СВОЕ «МЕСТО СИЛЫ», ВЕДЬ ОБУЧЕНИЕ В СТЕНАХ ШКОЛЫ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛО МИР КАЖДОГО. ТЕПЕРЬ ЖЕ ОНИ САМИ МЕНЯЮТ ВЕСЬ МИР ГЛОБАЛЬНО. ПРИ ИХ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ ШКОЛА ОСТАЕТСЯ ЛИДЕРОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ, НЕ ПОКИДАЕТ ИЗВЕСТНЫЕ РЕЙТИНГИ МИРА И СОЗДАЕТ БУДУЩЕЕ, КОТОРЫМ ХОЧЕТСЯ ГОРДИТЬСЯ.**

В течение учебного года 2023—2024 РЭШ получила от своих выпускников и дружественных компаний, в которых они работают (таких как ВТБ, ShinSale, «Си Джи Импорт и Логистика» и других), 35 миллионов рублей. Средства были потрачены на стипендиальную поддержку и гранты для студентов, оплату проживания в общежитии, развитие программ Школы и ее уставную деятельность.

В новом учебном году 2024—2025 список выпускников, которые поддерживают РЭШ, уже пополнился сотрудниками ВТБ (сбор организовал Олег Якубов, MIF'2008) и выпускниками MIF'2022 Сергеем Борзенко и Константином Мокиевским, учредившими стипендиальную программу «Импульс».

**На ноябрь 2024 года в Школе существует 16 стипендиальных и грантовых программ от наших выпускников, которые в 2024—2025 учебном году помогают более 50 студентам РЭШ.**

1. Стипендии Фонда памяти для бакалавров
2. Грант и стипендия им. Г. Косенка в Фонде памяти
3. Грант и стипендия им. А. Бремзена в Фонде памяти
4. Стипендии Ассоциации выпускников РЭШ
5. Фонд Ирины и Александра Аганиных (МАЕ'1995)
6. Фонд Анны Дворниковой и Ильи Стребулаева (МАЕ'1999)
7. Стипендии Руслана Дудкина (МАЕ'2015)
8. Стипендии Сергея Корепанова (МАЕ'2003)
9. Грант памяти В. А. Крупиной
10. Стипендии им. чата Мишпуха Р-Ш
11. Стипендия Ladies Outstanding Leadership
12. Стипендии выпускников программы МАФ
13. Грант Андрея Успенского (МАЕ'1994) для программы МАЕ
14. Стипендия «Импульс» от выпускников MIF'2022 Сергея Борзенко и Константина Мокиевского
15. Стипендии Александра Зозули (МАЕ'2007)
16. Стипендии РЭШ за счет пожертвований выпускников РЭШ и других доноров



**Олег Якубов (MIF'2008), управляющий директор Банка ВТБ**

Впервые в жизни у меня появилась возможность помочь не только деньгами, но и попробовать повлиять на институциональную поддержку Школы. Наш небольшой сбор среди выпускников, работающих в Банке ВТБ, — важный шаг к этой цели.

На данный момент

**347** человек поддерживают Школу  
ежемесячными платежами

Ваше участие важно для РЭШ!

Поддержать РЭШ просто. Выберите направление или программу, которая близка именно вам, перейдя по QR-коду.



Ваше финансовое участие поможет нам сотрудничать с лучшими профессорами мирового уровня, обустривать новые технологичные аудитории и даст возможность учиться в РЭШ самым перспективным, амбициозным и талантливым студентам.

**100₽**

Минимальный  
платеж  
в поддержку  
Школы

**9 931 950₽**

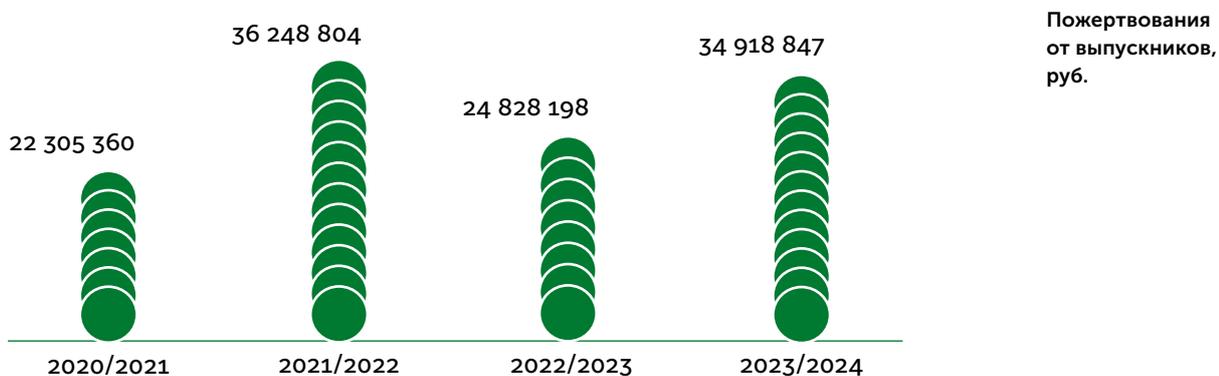
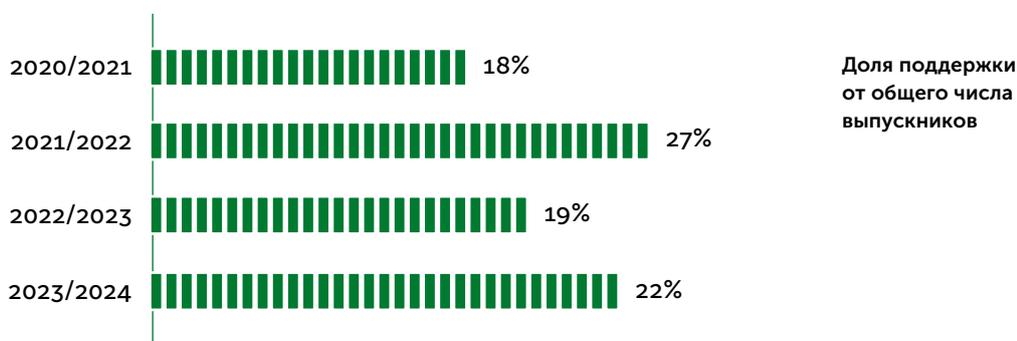
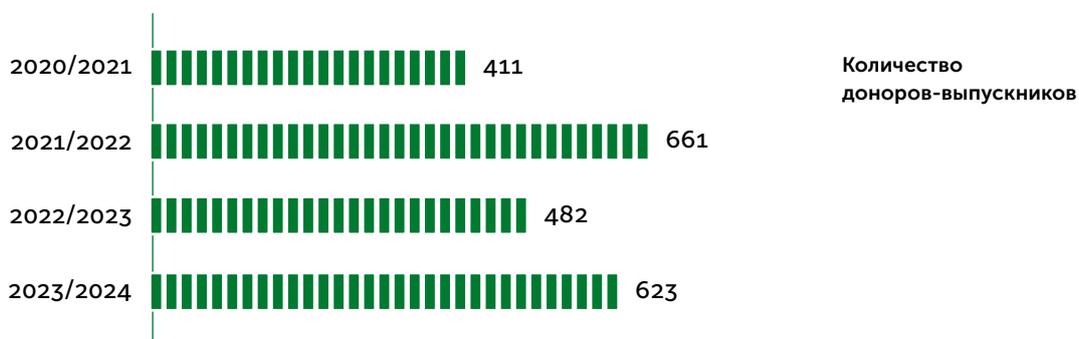
Максимальный  
единоразовый  
вклад



**Дмитрий Гаранин (МАЕ'2003), управляющий директор и партнер VCG, от лица учредителей стипендии от выпускников РЭШ**

Мы хотим, чтобы у всех студентов РЭШ были финансовые возможности для обучения, и продолжаем двигаться в этом направлении. Будем очень рады, если еще кто-то из выпускников решит поддержать Школу и студентов.

## Статистика пожертвований от выпускников





**Александр Зозуля (МАЕ'2007), руководитель Департамента глобальных рынков Сбербанка**

Я благодарен РЭШ за профессиональный путь, который она мне дала, и за возможность быть частью комьюнити целого поколения крутейших выпускников, поэтому горжусь Школой и поддерживаю ее.



**Андрей Успенский (МАЕ'1994), «Арнест», Председатель совета директоров**

Мы, как первый выпуск, несем любовь к РЭШ уже более 32 лет. Мне бы очень хотелось, чтобы для большего количества студентов Школа стала, как и для меня, вторым домом и путевкой в жизнь.

## Цитаты студентов, получивших стипендии и гранты



**Иван Руссков (МАФ'2024), стипендиат Сергея Корепанова**

Вот и прошли два моих незабываемых года в стенах РЭШ. Отдельное место среди теплых воспоминаний о Школе займет ваша стипендиальная программа, за которую я очень благодарен. Для меня это была не только финансовая поддержка, которая позволила закрыть ряд моих бытовых вопросов, но и яркий пример слогана Школы — «Learn, Earn, Return». Меня этот пример очень вдохновил, и в будущем я обязательно приложу все усилия, чтобы последовать ему.



**Эдуард Айрапетян (МАЕ'2025), стипендиат Ассоциации выпускников**

РЭШ и комьюнити Школы помогли мне полностью изменить свою жизнь и предоставили мне те возможности для развития, которые нигде более были недостижимы. В конце года благодаря РЭШ я посетил I.S.E.O. Summer School, где смог встретиться с тремя нобелевскими лауреатами по экономике, посетить их лекции и провести с ними небольшую неформальную беседу. После поездки я убедился в своем намерении стать академическим экономистом.

Представим, что выбор — это не результат, а точка отсчета, которая только запускает цепочку событий. В этом разделе мы вместе с нашими героями рассуждаем о том, как принимать решения — профессиональные и личные, оценивать их последствия, анализировать разные сценарии, а еще — как повернуть в другую сторону, если выбранный путь перестал казаться верным.

# Ценность выбора

Профессор РЭШ, директор программы «Магистр экономики» **Сергей Измалков** рассказывает, как студенты выбирают темы для исследований и как Школа помогает сформировать первые навыки самостоятельной научной работы.

**Лилия Шевченко** (МАФ'2020) делится личным опытом обучения в аспирантуре после окончания прикладной программы «Финансы, инвестиции, банки» и рассуждает о навыках, необходимых для успешной карьеры.

О выборе академической карьеры, ее преимуществах и неочевидных недостатках говорят профессора РЭШ **Озгур Эврен** и **Дуглас Кэмпбелл**, которые в разное время координировали поступление студентов на PhD-программы.

О кардинальной смене карьерной траектории говорит **Илья Усольцев** (МАФ'2023), в прошлом профессиональный баскетболист, а сегодня — старший аналитик команды стратегии «Яндекс Плюс Фантех».

# Важно тестировать свои идеи на других людях

РАЗВИТИЕ У СТУДЕНТОВ НАВЫКОВ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ — ОДИН ИЗ ВАЖНЫХ ПРИНЦИПОВ ОБУЧЕНИЯ В РЭШ. С КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ СТУДЕНТЫ РЭШ ПРИ ПОДГОТОВКЕ МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ И ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ, И КАК ШКОЛА ПОМОГАЕТ С НИМИ СПРАВЛЯТЬСЯ, РАССКАЗАЛ ПРОФЕССОР РЭШ, ДИРЕКТОР ПРОГРАММЫ «МАГИСТР ЭКОНОМИКИ» СЕРГЕЙ ИЗМАЛКОВ (МАЕ'1997).

## Как вы оцениваете общий уровень исследовательских работ студентов РЭШ?

В мировой практике редко стремятся к тому, чтобы у бакалавров и магистров были какие-то исследовательские работы. Скорее, иногда дают только возможность посмотреть, пощупать, что такое исследование, тем, кто собирается в аспирантуру, поэтому глубины от научных работ студентов не ожидают. РЭШ в этом плане отличается: мы хотим, чтобы и бакалавры, и магистры попробовали реализовать свой исследовательский потенциал. В этом мы не похожи на других, и это часть нашей истории. Мы позиционируем себя как лучшая школа по экономике и смежным дисциплинам в России, а наши студенты по умолчанию способны проводить исследования — наш учебный процесс выстроен так, чтобы дать студенту возможность создать что-то свое. Для этого в РЭШ на время работы над магистерской диссертацией за каждым студентом закрепляется профессор. От студента требуется соблюдение дедлайнов и выполнение определенных требований к качеству: откровенно плохих работ мы не принимаем. Некоторые из работ — очень хорошие, ими можно похвастаться и довести до публикации. И некоторые работы в итоге публикуются, однако нужно понимать, что процесс публикации занимает время, а у студентов, особенно бакалавров, этого времени очень мало.

## Что отличает самые сильные научные работы?

В первую очередь, от хорошей работы мы ожидаем, что она будет интересной. Казалось бы, такая простая вещь, но это ценно, когда человек задает нетривиальный вопрос, на который интересно было бы найти ответ. У меня недавно был случай, когда студент долго не мог найти тему для исследования. В какой-то момент он пришел с житейской темой: рейтинги ресторанов. Известно, что наблюдая историю выбора или оценок других людей, мы в какой-то момент можем проигнорировать свои собственные сигналы и положиться на оценки других людей. Вопрос, который студент задал, был такой: если сами рестораны и отели постараются манипулировать этими рейтингами, как это повлияет на поведение потребителей? Вопрос кажется простым, но на деле он суперсложный: как это смоделировать? Что вообще значит манипулировать рейтингами? Какие эффекты это повлечет? Вторая составляющая качества работы —

Интервью: Даниэла Давлетбаева (BAE'2024)

Фото: архив РЭШ

СЕРГЕЙ ИЗМАЛКОВ (МАЕ'1997), профессор РЭШ, директор программы «Магистр экономики». Получил степень PhD по экономике в Университете штата Пенсильвания. Область профессиональных интересов — теория игр и аукционов, дизайн экономических механизмов, анализ рынков.



ценность ответов на поставленный исследовательский вопрос. Это может быть что-то аккуратно выполненное, когда студент доказывает, что происходит именно тот эффект, который был ожидаем, или наоборот что-то совершенно новое и неожиданное.

**Насколько важно, чтобы вопрос, поставленный студентом, был актуален? И как быть, если тема интересна только автору?**

Все мы люди, у каждого из нас есть свои предпочтения. Это как с книгами, фильмами, музыкой — если кому-то нравится рок, он может послушать Бетховена и понять, что хоть это и не та музыка, которую он готов слушать постоянно, но это что-то интересное, нетривиальное. Каждый находит свой собственный интерес: для кого-то это вопросы из повседневной жизни, другим могли понравиться какие-то курсы, и они продолжили исследовать тему из лекций, а кто-то интересуется новыми явлениями, которые еще широко не изучались.

Наверное, всем людям до той или иной степени нравится, когда их хвалят, на них обращают внимание, когда их слушают. Люди выбирают трендовые темы, потому что они понимают, что на такие исследования будет боль-

шой спрос. В то же время есть работы, которые нельзя назвать трендовыми и суперактуальными; такие темы скорее узкие и более редкие, но они человека почему-то зацепили — это тоже нормально. Иногда для того, чтобы сделать что-то принципиально новое, стоит выбрать тему, которая будет иметь глубину, но при этом узкий фокус. Например, если человека интересует теория принятия решений, вопросы, которые он будет задавать, почти наверняка будут специфичными, и может потребоваться несколько шагов, чтобы объяснить, почему тема исследования интересна и значима.

**По вашему опыту, с какой самой большой сложностью сталкиваются студенты в написании исследовательской работы?**

Первое и очевидное: в силу небольшого научного опыта студенты много чего не знают — например, целого пласта существующей литературы в выбранной области исследований. У PhD-студентов часть подготовки заключается в том, что они берут сильно специализированные курсы, которые находятся на переднем крае науки. Так, прочитав сто статей во время этого курса, они получают представление о том, что уже сделано в этой области.

Ни у магистров, ни у бакалавров часто нет такой опции. Это проблема для самого процесса исследования, потому что студентам до какой-то степени приходится изобретать велосипед.

Второе: часто студентам бывает непросто задать хороший вопрос. Это естественно, так как у них совсем небольшой исследовательский опыт. Ответить на вопрос из домашнего задания легче: есть материалы, и их нужно просто изучить; поставить собственный вопрос гораздо труднее. Здесь очень важна роль профессора, когда в общении со студентом он помогает выявить и сформулировать интерес. Есть два пути решения: первый, где профессора сами дают студентам вопрос для исследования, второй — когда профессор только помогает студенту нащупать собственный вопрос. Несмотря на то, что второй путь сложнее, мы в РЭШ транслируем, что он эффективнее мотивирует студентов к исследованию темы. Исследование — это процесс, требующий регулярной работы и мотивации, это не что-то, что можно сделать за день до дедлайна. Мотивации гораздо больше, если студент сам выбирает, над чем работать.

#### Какие рекомендации вы могли бы дать студентам и молодым исследователям?

Ключевой навык, на который люди как-то мало обращают внимание, — это коммуникация. Важно тестировать свои идеи на других людях, в первую очередь на своем научном руководителе. Почему-то многие боятся, стесняются это делать; студентам кажется, что нужно общаться с руководителем, когда есть что рассказать. А что делать до того, как что-то готово? Вариться в собственном соку и не понимать, что происходит, — тяжело как практически, так и психологически. Я говорю своим студентам: один из моих принципов — у меня нет негативной памяти. Если вы пообещали что-то сделать и не сделали, я не буду этого вам припоминать. Я понимаю, что жизнь слож-

ная, и хочу, чтобы у нас не возникало проблем в общении, ведь студент прежде всего работает на себя, а не на меня. Обсудить работу можно не только со своим научным руководителем — многие профессора в РЭШ готовы помогать. Обратную связь можно найти и за пределами университета: в жизни мы обсуждаем с друзьями разные темы, почему бы не обсудить идею для диплома, цепляет ли она? Особенно общение важно на начальных этапах, потому что когда студент уже что-то сделал, сложнее найти тех, кто в это сможет вникнуть.

Еще один важный момент связан с тем, как начинающий исследователь справляется с трудностями, которые возникают во время работы. Например, взять бакалавров: когда они пишут работу, они готовы свернуть горы, перелопатить множество статей, но если в процессе решения своей задачи упрутся в препятствие, иногда они могут сдаться и сказать «я не могу больше ничего сделать». Что-то может не получиться — посмотрел данные, начал считать, ожидал найти значимые результаты, а результатов нет. Или получил результат, рассказал профессору, а профессор говорит, что переменная  $x$  — эндогенная. И все — руки опустились. Очень важно, что произойдет на этом этапе, ведь это тоже часть обучения. Что с этим делать? Найти способ все-таки задачу решить или, может быть, модифицировать. Не стоит ожидать, что все будет получаться тривиально просто. Часто нужны прорывные идеи, а их еще нужно найти, а для этого нужно думать. Многие опытные ученые скажут, что гениальные идеи приходят, когда они расслаблены, но их мозг подготовлен к работе: кому-то лучше думается в дороге, кому-то в душе. Но нужно думать, нужно творить, нужно мечтать. Мечтать в процессе работы о том, что могло бы получиться в результате, и реализовывать мечты.

# Анализируй это: какие темы для исследований выбирают студенты РЭШ?

Самостоятельная работа над исследованием, от поиска темы до выбора инструментов и эмпирической проверки гипотез, — важная часть обучения в РЭШ. Научная работа помогает студентам реализовать исследовательский потенциал или нащупать свою сферу интересов в профессии. Для части выпускников магистерские диссертации и выпускные квалификационные работы становятся первым шагом к академической карьере. Спектр тем студенческих исследований — от глубоко научных специализированных вопросов до глобальных общечеловеческих проблем. Студенты РЭШ исследуют гендерное неравенство и изменения климата, политику и искусство, систему правосудия и спорт. Ежегодно Ученый совет отбирает лучшие студенческие научные работы и отмечает их академическими премиями; избранные исследования недавних выпускников РЭШ — в обзоре NES Alumni Magazine.

Текст: Милана Синегубкина (BAE'2028), Мария Любимова (BAE'2027), Максим Щербаков (BAE'2027), Янина Котова (BAE'2028)



**СЕРГЕЙ ИГНАТОВ** (MAE'2024), «Внутрипартийная дисциплина и политические предпочтения в парламентских соревнованиях»; научный руководитель: PhD, профессор РЭШ Сергей Измалков. Работа отмечена академической премией МКБ.

## Внутренняя кухня партии: как поляризация влияет на партийную дисциплину

Партийная дисциплина — это система поощрений и наказаний, побуждающая законодателей действовать в соответствии с интересами политической партии. Зачем она партии и от чего зависит уровень внутривнутрипартийной строгости, в своем исследовании разбирается Сергей Игнатов, PhD-студент Университета Помпеу Фабра. Он изучает внутреннюю жизнь политической партии, которая, как правило, скрыта от общественности.

Автор рассматривает конфликт между интересами партии и собственными интересами парламентариев в контексте соревнования между двумя партиями. Оказывается, партийная дисциплина тесно связана с наличием либо отсутствием поляризации между фракциями. Для исследования этой связи автор использует модель Хотеллинга—Даунса. Предполагается, что политическое пространство одномерно: все законодатели равномерно расположены на отрезке, причем поляризованном. По краям расположены самые «левые» и самые «правые» парламентарии. Партии также находятся на этом отрезке, причем в месте, соответствующем их идеологической направленности. В этой модели у политической партии есть две основные задачи: заставить своих законодателей действовать (например, голосовать в соответствии с интере-

сами партии) и привлечь наибольшее количество парламентариев. Члены партии, в свою очередь, стремятся достичь своих собственных целей и вольны перейти в другую партию.

Автор показывает следующие результаты: при достаточной степени поляризации хотя бы одна партия будет иметь высокую строгость. Если обе партии радикальные и расположены на противоположных концах одномерной политической арены, то строгость в обеих партиях будет высокая. Если одна из поляризованных партий будет приближаться к медиане – середине отрезка, то позиция этой партии будет становиться все более и более интересной для большинства голосующих законодателей. Поэтому эта партия будет заинтересована в понижении партийной дисциплины. Если у партий нет достаточного уровня поляризации, то начинается конкуренция по уровню дисциплины. В итоге обе партии не достигают своих интересов. Еще одним важнейшим результатом исследования стало то, что наличие либо отсутствие поляризации не только влияет на уровень дисциплины внутри партии, но и является необходимым условием достижения хотя бы одной из партий своих интересов.



**СОФЬЯ РУБЦОВА**  
(МАЕ'2023), «Оптимальная политика ценообразования и подбора на двусторонней платформе в условиях дезинтермедиации»; научный руководитель: PhD, профессор РЭШ Сергей Измалков. Исследование удостоено Почетной премии имени профессора Григория Косенка за лучшую студенческую исследовательскую работу на программе «Магистр экономики» в 2023 году.

## Остаться нельзя уйти: как двусторонние платформы удерживают пользователей

В последние десятилетия двусторонние платформы, такие как Uber, UpWork и Airbnb, стали основой цифровой экономики. Они объединяют покупателей и продавцов, а также повышают удобство и прозрачность сделок для участников рынка. Однако существует проблема: пользователи, найдя друг друга на платформе, предпочитают сотрудничать вне ее, чтобы избежать комиссий. Этот процесс называется дезинтермедиацией, и он ставит под угрозу финансовую устойчивость платформы, которая теряет комиссионный доход. В своей магистерской диссертации Софья Рубцова, PhD-студентка Йельского университета, исследует эту проблему и предлагает способы минимизировать потери доходов. Автор анализирует несколько стратегий удержания пользователей на платформе.

**Снижение комиссии за повторные сделки.** Например, фрилансеры могут предпочесть продолжать работать на платформе, если знают, что их комиссия будет снижаться с каждой новой сделкой с тем же клиентом.

**Регулирование качества подбора исполнителей.** Если платформа ограничена только комиссионными сборами, она может постепенно улучшать качество совпадений, устанавливая его более высоким для возвращающихся пользователей.

**Искажение качества подбора на начальных этапах.** Одной из необычных идей является намеренное ухудшение качества первых совпадений для того, чтобы пользователи возвращались на платформу ради лучшего качества в будущем. Сервис может предложить среднее качество на первом этапе взаимодействия, но гарантировать высокое качество для повторных сделок.

Какую стратегию выбрать, зависит от доли рынка, которую занимает сервис, заключает автор исследования. Если на платформе много

пользователей, проще поддерживать хорошее качество совпадений, и это будет снижать вероятность ухода подписчиков. Если сервис нишевый и не имеет большого числа подписчиков — использовать скидки или подписки. В исследовании автор предлагает конкретные стратегии для предотвращения дезинтермедиаии, актуальные для сервисов фриланса (Profi, UpWork, TaskRabbit), аренды жилья (Airbnb, Rentberry), знакомств (Tinder, Bumble, OkCupid) и путешествий (Uber, BlaBlaCar, InDrive).



**АРТЕМИЙ АНДРИЯНОВ**  
(МАГ'2024), «Торговые комиссии и неэффективность рынка: данные децентрализованных рынков»; научный руководитель: PhD, профессор РЭШ Ольга Кузьмина. Исследование признано лучшей студенческой исследовательской работой на программе «Финансы, инвестиции, банки» в 2024 году.

1 «Бычий» рынок в криптовалютах — это рынок подъема и оптимизма. Инвесторы ожидают роста цен на финансовые инструменты и инвестируют в них по максимуму, открывая длинные позиции.

## Транзакционные издержки в DeFi: новый взгляд на комиссии и их влияние на рынок

На фоне роста популярности децентрализованных финансов (DeFi) и появления бычьих<sup>1</sup> настроений на рынке активность на децентрализованных биржах (DEX) достигла рекордных уровней, привлекая как начинающих пользователей, так и опытных арбитражеров, стремящихся использовать разницу курсов криптовалют для получения прибыли. Данные децентрализованных рынков изучает в своей работе Артемий Андриянов, PhD-студент Лондонской школы экономики и политических наук.

DEX — это торговые площадки на базе блокчейн-технологий, где пользователи могут быстро и прозрачно обменивать криптоактивы без участия посредников. Однако комиссии на DEX отличаются от традиционных централизованных бирж (CEX). На CEX комиссии определяются объемом торгов и типом аккаунта трейдера, что делает их предсказуемыми. На DEX, напротив, транзакционные издержки динамичны и подвержены резким изменениям в зависимости от активности сети, показывает автор исследования.

Яркий пример — запуск мемкоина PEPE в апреле 2023 года, который вызвал рост медианной комиссии в сети Ethereum более чем на 50% всего за одну неделю. Эти комиссии, известные как Gas Fee, определяются каждые 12–13 секунд для каждого блока и варьируются в зависимости от загруженности сети и срочности транзакции. Высокая активность пользователей приводит к удорожанию транзакций, что становится неприятным фактором для арбитражеров, стремящихся получить прибыль от ценовых неэффективностей.

Рост комиссий на децентрализованном рынке может свести на нет потенциальную прибыль арбитражеров, что негативно отражается на их активности. Эмпирическое исследование подтверждает это: увеличение Gas Fee на 10% приводит к снижению дисбаланса ордеров на 0,0017 пункта, что говорит о негативном влиянии высоких комиссий на арбитражные возможности. В своей работе Артемий отмечает, что арбитражеры важны для децентрализованных рынков, так как способствуют поддержанию ликвидности, ценообразованию и стабильности рынка, делая его более привлекательным для широкого круга участников. Поэтому важно изучать влияние комиссий на арбитражную активность в DeFi и разрабатывать алгоритмы для эффективного управления комиссиями. Такие меры помогут увеличивать рыночную эффективность стремительно развивающегося рынка DeFi, подчеркивает автор исследования.



**ИРИНА ЛИНЕВИЧ**  
(BAE'2024), «Цветовая  
гамма через призму вос-  
приятия бренда»; науч-  
ный руководитель: PhD,  
профессор РЭШ Дарья  
Дзябура. Работа отмечена  
академической пре-  
мией МКБ.

## Как раскрасить бренд: алгоритм, который упрощает выбор цветовой палитры

Каждая компания стремится, чтобы восприятие бренда аудиторией соответствовало позиционированию. Цвета бренда должны не просто привлекать внимание, но и транслировать ключевые ценности и идеи компании. На практике это оказывается сложнее, чем кажется, — часто дизайнеры и маркетологи говорят на разных языках. Работа Ирины Линевиц, PhD-студентки Массачусетского технологического института, нацелена решить эту проблему.

Известно, что мы интуитивно воспринимаем цвета как выражение определенных качеств. Например, бренды с айдентикой в розовых оттенках часто воспринимаются как очаровательные, профессионализм компании может преподноситься через темно-синий. Автор проекта создала алгоритм, который помогает маркетологам и дизайнерам переводить прилагательные, характеризующие бренд, на язык цвета. Программа анализирует восприятие цвета аудиторией и на базе характеристик, которые бренд хочет подчеркнуть, предлагает гармоничную палитру. В основе алгоритма лежит машинное обучение, а набор данных включает данные о лидерах рынка, их цветовых палитрах и характеристиках бренда. Процесс проходит в два этапа: сначала программа изучает, какие качества выражают цвета, а затем по выбранным прилагательным подбирает оптимальные цветовые сочетания. На основе этих закономерностей алгоритм помогает маркетологам находить цвета, которые наиболее точно передают характер бренда.

**Фирменные цвета РЭШ по версии инструмента выражают такие характеристики, как «здоровый», «энергичный», «крепкий», «современный» и «умный». Оптимальными дополнительными оттенками, чтобы подчеркнуть эти качества, являются песочный, голубой, серый и бежевый.**

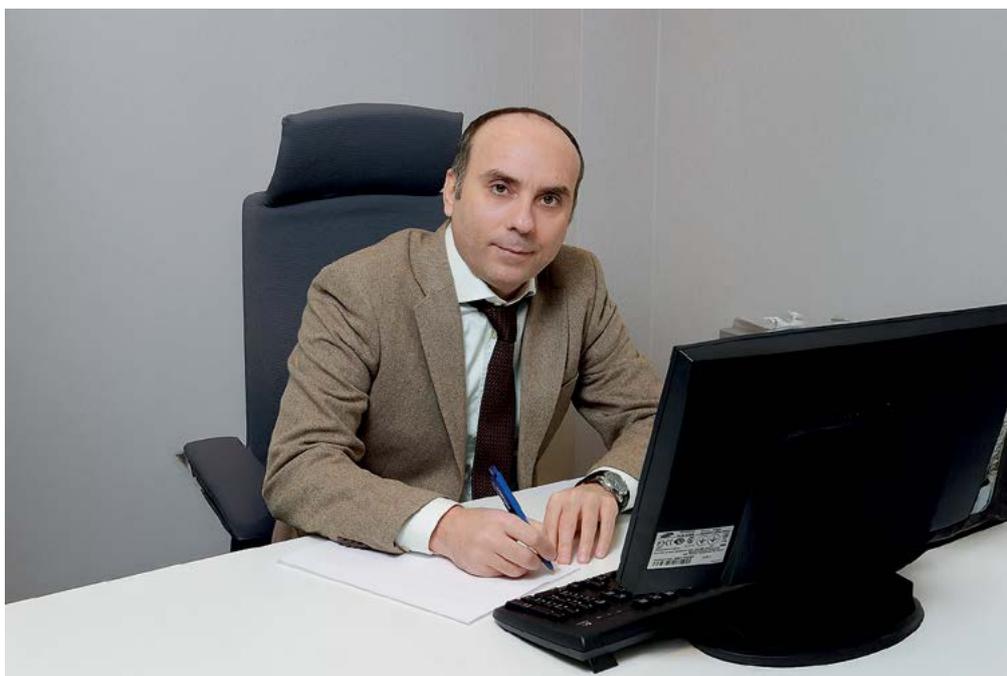
В ситуации, когда для репрезентации бренда требуется несколько цветов, алгоритм подбирает комбинации, которые точно и целостно передадут стиль компании. Например, если в качестве основного выбран красный цвет, который транслирует энергичность, алгоритм предложит подходящие дополнительные оттенки, сохранив при этом образ бренда. Так удастся создать целостный и понятный визуальный образ с узнаваемыми чертами, будь то динамичность, надежность, доступность или эксклюзивность. Благодаря такому подходу маркетологи могут точнее прогнозировать, как аудитория воспримет бренд, показывает Ирина Линевиц.

# Жизнь на PhD и после: что нужно знать будущим аспирантам

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО PHD ВАМ ПОДХОДИТ? С КАКИМИ СЛОЖНОСТЯМИ СТАЛКИВАЮТСЯ СТУДЕНТЫ И ЧЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНА АКАДЕМИЧЕСКАЯ КАРЬЕРА В СРАВНЕНИИ С ИНДУСТРИЕЙ? СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛИЛИСЬ ДВА ПРОФЕССОРА РЭШ: **ОЗГУР ЭВРЕН**, КОТОРЫЙ МНОГО ЛЕТ КООРДИНИРОВАЛ ПОСТУПЛЕНИЕ СТУДЕНТОВ РЭШ НА PHD-ПРОГРАММУ, И **ДУГЛАС КЭМПБЕЛЛ**, КОТОРЫЙ ПРИСТУПИЛ К ОБЯЗАННОСТЯМ PHD-КООРДИНАТОРА В ЭТОМ УЧЕБНОМ ГОДУ.

Интервью: Алена Бондаренко (МАЕ'2020), Ксения Смирнова (BAE'2024)

Фото: архив РЭШ



**ОЗГУР ЭВРЕН, ПРОФЕССОР РЭШ.** Работает в Российской экономической школе с 2011 года. Получил степень PhD по экономике в Нью-Йоркском университете в 2011 году и магистра экономики в Университете Билькент (Турция) в 2004 году. Доктор экономических наук.

## Какую помощь могут получить студенты РЭШ, которые планируют продолжить обучение на PhD?

**озгур:** В сентябре заинтересованные студенты обращаются с вопросами по поводу поступления. PhD-координатор делится с ними статистикой прошлых поступлений, рейтингом учебных заведений и возможностями для получения стипендий. Параллельно студенты сдают международные экзамены: GRE, TOEFL или другие тесты. Далее им нужно подготовить заявки на программы, чаще всего это мотивационные и рекомендательные письма.

На этом этапе координатор иногда вынужден сократить список вузов, куда аппликant подает документы, чтобы не лишать других студентов возможности поступить в школы с более низким рейтингом. Это деликатный процесс, в ходе которого между профессором и студентами могут возникать разногласия, — тогда профессора, которые предо-

ставили студенту рекомендации, выступают в качестве посредников. Конечно, координатор предоставляет альтернативные варианты, чтобы увеличить шансы на поступление. Я занимался этим много лет, а в этом году меня сменил Дуглас. Уверен, что он отлично справится с работой.

### Какие факторы влияют на шансы кандидата поступить?

**озгур:** Здесь важно различать выпускников и студентов последних курсов. Если вы заканчиваете учиться и планируете подать заявку в аспирантуру, средний балл (GPA) очень важен: на данном этапе это самый надежный показатель исследовательского потенциала, технических навыков и энтузиазма в учебе. Для поступления в лучшие университеты, такие как Принстон, Северо-Западный университет или Нью-Йоркский университет, нужно быть лучшим студентом в своем классе. Для выпускников же решающим фактором может стать опыт исследовательской работы: если вы уже опубликовали несколько хороших научных работ, GPA будет не столь значим. Безусловно, исследовательская деятельность важна и для студентов — это не только ценный опыт, но и дополнительная возможность получить рекомендательные письма от профессоров.

### С какими трудностями могут столкнуться студенты, которые начинают обучение на PhD-программе?

**дуглас:** Часто речь идет о переезде в другую страну — конечно, адаптация к новой культуре может быть непростой. К тому же, первый год обучения в аспирантуре по экономике — самый трудный: скромные доходы, непривычно большой объем задач и ощущение застоя в карьере могут приводить к психологическим проблемам. Ситуация осложняется тем, что студент находится вдали от дома и друзей. Другая возможная сложность заключается в том, чтобы наладить контакт с преподавателями. Прогресс в академии во многом зависит от умения выстраивать отношения с профессорами и коллегами — ваш нетворк может стать ключевым фактором успеха в карьере исследователя.

**озгур:** Поддержу тезис Дугласа: учеба на PhD требует определенных навыков общения. Поступая в аспирантуру, я был типичным технарем и отлично умел решать задачи, но общение — это совсем другое дело, оно давалось мне гораздо сложнее. Налаживание связей важно: работать над исследованиями и писать статьи в одиночку чрезвычайно сложно, если вы хотите публиковаться в ведущих журналах. Нужно общаться с коллегами, узнавать об их проектах и рассказывать о своих идеях — это поможет сформировать сильную команду соавторов. На PhD вас будут окружать талантливые исследователи, и только от вас зависит, сможете ли вы выстроить крепкие профессиональные и личные связи.

### Расскажите коротко об этапах обучения на PhD-программе. Чего ожидать вчерашним выпускникам РЭШ, которые поступили в аспирантуру за рубежом?

**озгур:** Первый год, как правило, невероятно трудный: вы будете среди очень способных студентов, и чтобы преуспеть, вам придется потрудиться. В этом смысле у выпускников магистерских программ РЭШ есть одно важное преимущество: учебный материал первого года обучения с большой вероятностью им уже знаком. В конце первого года вас ждет сложный квалификационный экзамен, где нужно продемонстрировать знание материала, изучаемого в течение всего учебного года.

На втором году обучения вы пройдете несколько общих и специализированных курсов, а также сможете выбрать факультативные курсы,

## Академическую карьеру выбирают

**12%** ВЫПУСКНИКОВ  
РЭШ

## Получили степень PhD в ведущих университетах США, Европы и Азии почти

**300** ВЫПУСКНИКОВ  
РЭШ

## Профессорские позиции в университетах разных стран мира занимают чуть менее

**200** ВЫПУСКНИКОВ  
РЭШ

которые подготовят вас к исследовательской работе. Начиная с третьего курса от аспирантов ожидают научных работ. Чтобы окончить программу, необходимо написать три-четыре статьи, которые будут одобрены научным руководителем, — их также предстоит защитить перед ученым советом. Чтобы преуспеть, важно с искренним интересом относиться к изучаемым вопросам. У вас не будет начальника, который ставит вам задачи и следит за дедлайнами: вам придется мотивировать себя самому.

Что касается финансовой стороны, во время учебы в аспирантуре вы будете получать достаточно, чтобы покрыть расходы на проживание и, возможно, даже останется на летние поездки. Однако роскошной жизни у вас точно не будет — таков путь аспиранта.

### По вашим наблюдениям, как много выпускников строят карьеру в индустрии после получения степени?

**озгур:** Я не знаю точных цифр, но я бы сказал, что 70–80% выпускников PhD-программ продолжают работу в академии на позициях исследователей и преподавателей. Конечно, у инженера, получившего степень доктора технических наук, больше возможностей строить карьеру в индустрии. Но если вы занимаетесь экономикой, например, экономикой развития или политической экономикой, какой от вас толк, скажем, в консалтинге? Такая специализация вряд ли принесет потенциальному работодателю хорошую прибыль. Аспирантура — это прежде всего про исследования. Если вы совсем не заинтересованы в исследовательской карьере, едва ли стоит рассматривать поступление на PhD-программу как опцию.



**ДУГЛАС КЭМПБЕЛЛ, ПРОФЕССОР РЭШ. Работает в РЭШ с 2014 года. Получил степень PhD по экономике в Калифорнийском университете.**

**ДУГЛАС:** Как экономисты мы иногда говорим, что если бы существовал очевидный наилучший карьерный путь – например, получение докторской степени, работа консультантом или управление хедж-фондом, – то каждый просто пошел бы по этому пути или основал стартап. Но идеального варианта, который подошел бы каждому, не существует.

Если вы сомневаетесь, я рекомендую поговорить с как можно большим количеством людей об опыте получения степени, познакомиться с выпускниками PhD-программ и оценить, чего им удалось достичь в карьере. Общение с людьми, которые уже прошли этот путь, поможет понять, соответствуют ли возможности, которые открывает PhD, вашим ожиданиям.

#### **Какие преимущества академической карьеры вы выделяете?**

**ДУГЛАС:** Одним из главных преимуществ работы штатным профессором в США является свобода действий и достаточно ограниченный объем рабочих обязанностей. Хотя в среднем зарплата профессора ниже, чем, например, у партнера в McKinsey, это все равно отличная работа по сравнению с 99% других вариантов. Еще одно важное преимущество – низкий уровень неопределенности и стресса. По сравнению с работой в стартапе или трейдингом, чем я занимался, риск увольнения штатного профессора намного ниже. Это позволяет меньше переживать и больше получать удовольствия от работы.

**ОЗГУР:** За что мне особенно нравится моя работа, так это за независимость, которую она дает. Я взаимодействую со своими соавторами при работе над исследованиями и придерживаюсь некоторых базовых правил в преподавании, но в остальном я сам принимаю профессиональные решения. Кроме того, я могу свободно путешествовать и распоряжаться своим временем. Наконец, на мой взгляд, статус профессора – нечто ценное и примечательное. Исследователи пользуются авторитетом как специалисты в своей области: они получают запросы на интервью от новостных агентств, могут вести собственные колонки в прессе и выступать в качестве экспертов на телевидении. Возможность делиться профессиональным мнением приносит своего рода интеллектуальное удовольствие.

# РЭШ учит, куда нужно смотреть

ОБУЧЕНИЕ В РЭШ СТАНОВИТСЯ ОТПРАВНОЙ ТОЧКОЙ ДЛЯ СМЕНЫ КАРЬЕРЫ, ПОТОМУ ЧТО ДАЕТ ВЫПУСКНИКАМ ШКОЛЫ НУЖНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, УВЕРЕН **ИЛЬЯ УСОЛЬЦЕВ (MAF'2023)**. В ПРОШЛОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ БАСКЕТБОЛИСТ, В 25 ЛЕТ ИЛЬЯ ЗАВЕРШИЛ СПОРТИВНУЮ КАРЬЕРУ И ПОСТУПИЛ В МАГИСТРАТУРУ РЭШ. ТАМ ОН СТАЛ ОДНИМ ИЗ ДЕСЯТИ ЛУЧШИХ СТУДЕНТОВ ПРОГРАММЫ «ФИНАНСЫ, ИНВЕСТИЦИИ, БАНКИ», УЖЕ ВО ВРЕМЯ УЧЕБЫ НАЧАЛ РАБОТАТЬ АНАЛИТИКОМ В «ЯНДЕКСЕ» И ПРОДОЛЖАЕТ УЧИТЬСЯ ДО СИХ ПОР — НО УЖЕ НА РАБОТЕ. О ТОМ, КАК ОН СТРОИЛ СВОЮ КАРЬЕРНУЮ СТРАТЕГИЮ, ИЛЬЯ РАССКАЗАЛ NES ALUMNI MAGAZINE.

Интервью: Екатерина Сивякова

Фото: личный архив Ильи Усольцева

Профессиональный спорт высших достижений — это индустрия, где победитель забирает все. Самые успешные спортсмены становятся независимыми, богатыми людьми и могут после окончания спортивной карьеры заниматься любимым делом. Однако таких среди всех спортсменов около 1%. Остальным нужно заранее продумать свое будущее. При этом набор навыков, которым обладают спортсмены, сильно сужает набор вариантов карьеры. А это, в свою очередь, лишает их внутренней свободы.

За 10 лет карьеры в профессиональном баскетболе у меня было достаточно времени, чтобы сформировать представление о моем будущем. Я рассчитывал поменять профессиональную область ближе к 35 годам, когда у меня будет свобода заниматься тем, чем я хочу, и максимально осмысленно подойти к планированию жизни. Однако реализовывать этот план мне пришлось гораздо раньше и с меньшим набором ресурсов. Уже к 25 годам я понял, что в категорию топ-спортсменов я все-таки не попаду, в том числе из-за череды травм.

Мне не хотелось в тридцать лет оказаться в ситуации, когда у меня не будет свободы выбирать свое будущее, потому что я ограничен своим набором навыков. Я понял, что тренером я быть не хочу, а значит, нужно быстро что-то менять. Поскольку в целом решение зрело уже довольно долго, действовал я после его принятия очень быстро. В апреле во время очередного чемпионата я почувствовал, что играть больше не смогу. В мае завершил спортивную карьеру и уже в августе поступил в РЭШ.



«Еврокубок», сезон 2018/19 гг. «Зенит—УНИКС».

## От подкаста к экзаменам

Варианты поступить в другие университеты я не рассматривал. РЭШ — это единственный вуз, который понятен в информационном пространстве для человека с улицы. В частности, у Школы есть подкаст «Экономика на слух», который я слушаю с первых выпусков в 2020-м году. Слушал профессоров и других связанных с РЭШ спикеров и думал — мне точно надо сюда.

Изучив программы РЭШ, я решил поступать на магистерскую программу «Финансы, инвестиции, банки» (MAF). Примерно посчитал, сколько времени нужно на подготовку, и в течение трех месяцев целыми днями занимался. На программе есть несколько вариантов поступления. Они структурированы так, что составить свой трек отбора и попробовать поступить может человек с любым бэкграундом. Я занимался с репетиторами математикой, чтобы сдать экзамен GMAT, и английским, чтобы пройти олимпиаду. Качество подготовки зависит от того, готов ли ты инвестировать все свободное время, чтобы сдать экзамены. Я был к этому готов и смог пройти этот путь за 4 месяца.

Несмотря на то, что я выбрал сферу, максимально далекую от спорта, те навыки, которые у меня сформировались благодаря ему, мне очень помогли. Предыдущие 10 лет я потратил на то, чтобы натренировать мышцу упорного труда. Это время я провел в среде, в которой у тебя просто нет свободного времени и выходных. Единственный день без тренировок и игр — это понедельник, он уходит на восстановление. Вся жизнь подчинена этому графику и цели, к которой нужно идти и ради которой жертвовать всем остальным.

Финансы я выбрал потому, что со стороны они казались мне сферой с высоким уровнем возможностей. Я предполагал, что здесь нужно принимать решения, но высокий риск высоко и вознаграждается. Смотрел, в первую очередь, на консалтинг и инвестиционные банки, но при этом понимал, что для работы в этих индустриях самым полезным будет образование в области экономики и финансов.



Илья Усольцев с женой Дарьей Гнашко на выпускном РЭШ  
7 июля 2023 г.

## Пройти путь вместе

Основной итог обучения в РЭШ для меня в том, что я окончил Школу. Это я считаю своим большим достижением. Вторым приобретением было попадание в комьюнити РЭШ. Важнейшая часть обучения здесь — это взаимодействие студентов друг с другом. Они вместе делают домашние задания, стараются осознать материал и объяснить его друг другу. У нас сложилась потрясающая группа из 5-7 человек, вместе мы прошли

все обучение. На протяжении этих лет у нас постоянно шла живая дискуссия, мы учились кооперироваться, находить общий язык друг с другом. Это очень важная часть того, что выпускник забирает с собой после окончания Школы.

Расскажу и о своей магистерской диссертации. Моим научным руководителем был профессор Марат Салихов, который вел у нас курс микроэкономики. Мне очень нравилось, как он преподносит информацию, насколько он глубоко погружен в материал, который преподает. Я хотел работать над своим дипломным проектом именно с ним. Среди тем работ, которые Марат нам предложил, была тема моделирования вероятности геополитических событий, поскольку среди его научных интересов есть предсказание поведения рынков.

Начиная работать над этой темой, мы исходили из такого предположения. Допустим, есть пул экспертов, которые предсказывают, случится определенное событие или нет. У нас есть данные об этих экспертах и об их предыдущих прогнозах. Существует ли модель, которая может, используя эту информацию, делать прогнозы лучше, чем эксперты? В итоге удалось построить нейронную сеть, которая в среднем стабильно делала предсказания лучше, чем 75% экспертов. Модель анализировала прогнозы экспертов, придавала каждому вес и генерировала собственное предсказание. Я получил огромное удовольствие от работы над этим проектом.

## Дверь в мир бигтеха

В середине второго года обучения я вышел на работу в «Яндекс», и весь мой фокус сместился в работу. Если бы не РЭШ, я бы точно не попал в свою команду. Она состоит из шести человек, и четверо из них — это выпускники РЭШ, большинство из которых окончили мою программу МАФ. Этот мир очень тесен, и строчка об окончании РЭШ — это знак. Выпускники РЭШ сразу все понимают друг о друге, даже если до этого никогда не встречались. Ты знаешь, через какой процесс обучения он прошел, на что он способен, если смог окончить РЭШ.

Без РЭШ я бы просто не узнал об этой вакансии и мне было бы тяжело кому-то доказать, что я как бывший спортсмен могу на этой позиции работать и решать сложные задачи. До РЭШ на мне как будто был набор стереотипов, преимущественно негативных, которые вешаются на бывшего профессионального спортсмена. А после окончания РЭШ я стал носить уже совершенно другие «знаки отличия»: статус выпускника Школы обладает максимально положительными коннотациями.

Я работаю старшим аналитиком в команде стратегии «Фантех», куда входит «Кинопоиск» и «Яндекс Музыка». Наша команда занимается внутренним консалтингом для других команд, мы помогаем им решать их бизнес-задачи и включаемся в проекты, над которыми работают сразу несколько подразделений. У нас очень большой спектр возможных аналитических задач, занимаемся мы ими обычно в формате спринта. Такая структура работы отражает мою идею о собственном карьерном треке. Я стремлюсь, чтобы у меня было как можно больше возможностей попробовать себя в разных сферах.

При решении расчетных аналитических задач я использую знания из курсов РЭШ по SQL и Python, а также эконометрики — она форми-

рует верный критический взгляд и дает понимание того, как работают причинно-следственные связи. РЭШ учит, куда нужно смотреть: где может быть основная сложность или главный профит. Все остальное — это нюансы техники. При решении финансовых задач помогают курсы по корпоративным финансам, по оценке стоимости компании. А для работы с высокоуровневыми задачами, которые связаны с разработкой стратегий, помогает сам формат обучения в РЭШ.

Представим, что за учебный год в тебя «загрузили» огромное количество разной информации. Но для того, чтобы успешно окончить обучение, тебе нужно ее как-то структурировать и разложить по полочкам. Этот навык и формирует РЭШ. Во время обучения возможность «переварить» и синтезировать эту информацию дают домашние задания: студентам нужно проработать большой объем данных, чтобы сделать выводы и ответить на поставленный вопрос. Она может уйти из оперативной памяти, но ты будешь уверен, что ее можно в любой момент достать и связать с другими пластами информации.

## Измерить готовность к переменам

Сейчас я продолжаю учиться, но уже на работе. Учусь у своей прекрасной команды — у менеджеров, коллег из параллельных департаментов, руководителей. Например, больше всего я работаю с моим менеджером — это Дарья Волосова (МАФ'2018). У нее есть опыт работы в консалтинге, поэтому она верхнеуровнево формулирует смыслы. Я чувствую, что этот навык у Даши еще не перенял.

У другого менеджера есть опыт работы в инвестиционном банке. А у нашего руководителя, тоже выпускника РЭШ, который в прошлом был партнером в VCG, — экспертиза в аналитике и структурировании больших сущностей. На мой взгляд, работа не только должна быть тебе интересной. Ты должен работать в окружении тех, кто сильнее тебя по каким-то критериям. Это дает возможность роста.

На мой взгляд, поменять карьеру можно в любом возрасте. Впрочем, тем, кто размышляет о смене карьеры, я точно не скажу: меняйте, никаких проблем не будет. За всю жизнь можно сделать считанное количество таких прыжков. Любой переход в другую индустрию отбрасывает тебя на несколько ступенек карьерной лестницы вниз. Тебе в любом случае придется подниматься по ним заново, даже если в прошлой индустрии ты уже это делал.

Нужно аккуратно посчитать свои ресурсы. Мне нужно было понять, смогу ли я финансово потянуть смену карьеры: несколько лет не работать и инвестировать время и деньги в образование. Я немного просчитался, и поэтому мне пришлось пойти работать раньше, чем я предполагал.

Я бы посоветовал ориентироваться именно на это ощущение готовности инвестировать в перемены свое время и ресурсы. Если такая уверенность есть, то следовать своему решению будет морально легче. Это не значит, что обойдется без сложностей, но поводов не выбирать этот путь станет меньше. Кстати, если этой уверенности нет, то, возможно, желаемых целей можно достичь и без смены карьерного трека.

# Важнее всего развивать навыки, которые помогают в ежедневной работе

**ЛИЛИЯ ШЕВЧЕНКО (MAF'2020)** БЫЛА УДОСТОЕНА НАГРАДЫ ЗА ЛУЧШУЮ СТУДЕНЧЕСКУЮ РАБОТУ, ПРИЗНАНА ОДНИМ ИЗ ЛУЧШИХ АССИСТЕНТОВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ MAF И ПОЛУЧИЛА ДИПЛОМ С ОТЛИЧИЕМ. В 2021 ГОДУ ЛИЛИЯ ПОСТУПИЛА В УНИВЕРСИТЕТ УОРИКА НА ПРОГРАММУ MRES/PHD ПО ЭКОНОМИКЕ. СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ NES ALUMNI MAGAZINE ОНА РАССКАЗАЛА О КАРЬЕРЕ, СВОЕМ ОПЫТЕ ПОСТУПЛЕНИЯ НА PHD И ЖИЗНИ В АНГЛИИ.

Интервью: Илья Высоких (MAE'2026)

Фото: личный архив Лилии Шевченко

**Начнем с вашего необычного академического трека: вы, выпускница прикладной программы «Финансы, инвестиции, банки», оказались в академии. Расскажите об этом повороте вашей жизни?**

Я пришла на ФИБ после бакалавриата в журналистике. Изначально я подавалась на несколько разных экономических и финансовых магистратур, но, когда приехала на кампус РЭШ перед началом учебного года, мне сразу бросилась в глаза разница в подходе к студентам и качестве организации процесса по сравнению с другими университетами, которые я видела. Это был глоток свежего воздуха. Так что конкретно на ФИБ я поступила, потому что у меня было понимание, что это будет уникальный опыт и большой вклад в мое развитие, и мои ожидания подтвердились.

На ФИБ мне больше всего нравились курсы, связанные с анализом данных, так что после окончания программы я планировала работать на стыке аналитики и программирования. Когда после первого курса ФИБ нужно было пройти практику в индустрии, выбор логичным образом пал на «Яндекс». Однако по ходу стажировки мне стало понятно, что реальность работы в этом секторе отличается от моих представлений. Несмотря на отличный коллектив, сложные задачи и хорошие условия, мне не хватало отдачи, ощущения смысла и результата. Я думаю, что мне как человеку просто не подходил тип работы, в котором много одновременных краткосрочных задач, касающихся оптимизации существующих процессов или вопросов, которые не будут никому важны в течение месяца.

Параллельно в РЭШ я начала работать ассистентом в исследовании по экономической истории. Для меня открылся мир, где я могла заниматься долгосрочными проектами, связанными с интересными источниками данных и, возможно, даже «изменить мир». В отличие от работы в анализе данных, где мне было сложно заставить себя интересоваться моими повседневными задачами, в архивах я могла копаться по семь часов без обеда на чистом энтузиазме. Это помогло принять решение пробовать себя в науке.

**ЛИЛИЯ ШЕВЧЕНКО**  
MAF'2020, ДИПЛОМ С ОТЛИЧИЕМ. ОБЛАДАТЕЛЬНИЦА НАГРАДЫ ЗА ЛУЧШУЮ СТУДЕНЧЕСКУЮ РАБОТУ, ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ АССИСТЕНТОВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ MAF. УЧИТСЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ УОРИКА НА ПРОГРАММЕ MRes/PhD по экономике.

Все равно решение поступать в аспирантуру, особенно на экономику, не было простым. У меня не было больших сомнений, что мне понравится заниматься научной работой, РЭШ дала мне возможность «набить руку». Но я думала, что мне будет сложно доказать PhD-программам, что им стоит зачислить бакалавра журналистики и магистра финансов без единого курса математики за спиной. Тут стоит отдать должное моим научным руководителям в РЭШ, которые поддерживали меня на всем пути.

Со временем я, конечно, поняла, что стремление «изменить мир» через науку – это слишком большое давление. Теперь я пытаюсь работать над более «объятными» задачами, зная, что даже небольшой вклад может быть полезным. Это осознание позволило мне легче относиться к работе, но, к счастью, не подорвало мой интерес к экономике.

**В 2020 году вы были удостоены награды за лучшую студенческую работу «Голландская болезнь в России: анализ региональных экономик». Что вдохновило вас выбрать эту тему исследования?**

Мне всегда был интересен нефтегаз, так как я из Коми и моя бабушка нефтехимик. Обучаясь на ФИБ, я поняла, что экономика интересует меня больше, чем финансы. Это осознание пришло на курсе профессора Герхарда Тевса по экономике невозобновляемых ресурсов. Курс как-то связал мой интерес к нефтяной отрасли, с которой я знакома с детства, и новый интерес к экономике.

**Вы поступили в Уорикский университет на программу PhD по экономике. Какой самый неожиданный вызов вы встретили на этом пути и как его преодолели?**

Поступление на PhD было бы проще, если бы я раньше и чаще советовалась с научными руководителями, присылала им черновики писем. Но самым сложным оказалось писать мотивационное письмо. Чтобы написать хорошее мотивационное письмо, нужно четко понимать, зачем тебе это. Переход от общей идеи к структурированному тексту, который убеждает не только тебя, но и других, занял недели.

Письмо стало для меня настоящим испытанием, заставило задуматься, хочу ли я на самом деле идти в аспирантуру. Это документ, который сталкивает тебя с реальностью. По мере написания у меня сформировалось чет-

кое понимание своих целей. Я бы советовала начинать его готовить задолго до подачи документов, чтобы понять, действительно ли это твой путь.

Мне помогла структура, которая используется при подаче мотивационного письма в консалтинг. Эту структуру я запомнила из подготовительных встреч кейс-клуба РЭШ по устройству в консалтинг. Она включала три основных вопроса: почему я хочу в аспирантуру, почему мне кажется, что у меня есть нужные навыки и опыт, и почему я хочу именно на эту программу. Важно сбалансировать личные истории с профессиональными целями, чтобы не увлечься либо эмоциями, либо сухими достижениями. Структура этих вопросов помогла мне организовать письмо и завершить его, хотя я не уверена, был ли именно этот формат решающим фактором в моем случае.

**Чем опыт учебы в РЭШ был полезен вам при поступлении в Уорикский университет на программу PhD?**

Главное в РЭШ – это люди. РЭШ – это не просто «качество» образования, а среда талантливых и интересных сокурсников, в которой ты «варишься» и тем самым развиваешься как личность, что важно при поступлении на PhD.

Также РЭШ помогла мне в работе с данными, что крайне важно для эмпирических исследований в экономике. Программа «Финансы, инвестиции, банки» не ориентирована на академическую карьеру, и для тех, кто планирует идти в академию, я бы рекомендовала рассмотреть программу «Магистр экономики», так как ФИБ больше про прикладные навыки. Однако именно практическое знание Python, SQL, алгоритмов и машинного обучения оказалось полезным для работы над эмпирикой, составляющей 80–90% моей повседневной деятельности. Практические навыки, полученные на ФИБ, позволили мне быстрее адаптироваться к сложным задачам.

**Как вам далась адаптация в Великобритании, были ли какие-то трудности в учебе и общении в международной среде?**

Когда я приехала в Великобританию, общение с иностранцами началось буквально в аэропорту Хитроу. Я познакомилась с девушкой из Индии, моей однокурсницей и будущей соседкой, с которой мы потом прожили в одной квартире весь следующий год. Я бы посовето-

вала всем, кто поступает на аспирантуру, если позволяет ситуация, жить с кем-то вместе. Когда находишься в незнакомой стране, всегда полезно иметь кого-то рядом, кто проходит через похожие сложности.



Прилетела я 19 сентября, а уже 20-го начались занятия. Сразу оказалась на подготовительном интенсиве по математике, причем в условиях изоляции. Это было трудно: еще не адаптировалась к новой стране, а тут по четыре-шесть часов занятий, на которых буквально в один день проходили всю линейную алгебру на 200 слайдах. До этого я в основном занималась документами и визой, а тут нужно было моментально адаптироваться к английскому языку и переваривать огромный объем учебного материала. У меня был хороший уровень английского, но британский акцент все равно оказался совершенно непонятным, особенно в повседневных ситуациях: много местных выражений и сленга, которые непонятны, если английский не родной.

Я посоветовала бы приезжать за неделю-две до начала занятий, чтобы немного освоиться.

Когда сталкиваешься сразу и с культурным шоком, и с учебной и организационной нагрузкой, — это огромный стресс.

Состав нашей программы очень разнообразный: люди со всего мира, у всех разный бэкграунд. В моей группе 13 человек, и среди них студенты из Италии, Германии, Индии, Китая, Австралии, Великобритании и Бельгии. Это сильно обогащает учебный процесс, ведь у каждого есть свой уникальный опыт и взгляд. Например, один мой однокурсник десять лет проработал на госслужбе в Индии перед аспирантурой и изучал госуправление в Принстоне. В Британии редко встретишь англичан в аспирантуре — это просто не очень популярный трек среди местных. Поэтому на программе их мало.

Единственное, что объединяет всех иностранцев в Британии, — это недовольство местной едой. Я еще не встретила никого, кроме самих британцев, кому она пришлась бы по душе.

**Если бы вы могли изменить одну вещь в системе образования Великобритании или академической среде, что бы это было и почему?**

Вопрос сложный, но мне бросается в глаза недоступность образования, особенно магистратуры и аспирантуры. В Британии эти программы дорогие, и часто нет финансовой поддержки такого уровня, как в России. Финансовая нагрузка на студентов создает барьеры для людей из разных социальных слоев. А приезжие студенты сталкиваются с дополнительными затратами — образование для иностранцев обычно намного дороже, плюс затраты, связанные с визой и переездом, достаточно большие, так что выборка иностранных студентов получается очень смещенная в сторону ребят из обеспеченных слоев.

**Давайте поговорим о карьере. Как вам кажется, чему нужно учиться, чтобы быть успешным в разных областях? Какие навыки сегодня наиболее востребованы?**

Среди новых навыков можно, наверное, выделить работу с большими языковыми моделями (LLM) и междисциплинарный подход — умение использовать методологию из разных дисциплин и работать на стыке. Но предсказывать тренды сложно, они быстро меняются. Предугадать, что будет востребовано через три года, невозможно, в таких

условиях логично инвестировать в фундаментальные вещи, которые останутся актуальными. К примеру, умение четко и кратко излагать свои мысли — это всегда востребовано, в особенности в науке. Для меня как эмпирика программирование также важно, так как оно ускоряет работу, позволяет автоматизировать рутинные задачи и систематизировать процесс. Эти навыки позволят избежать дорогостоящих ошибок — будь то случайная потеря данных для регрессий, либо отказ в публикации — редактору не понравилась работа из-за плохо изложенной идеи.

По моему мнению, важно в первую очередь развивать навыки, которые помогают в ежедневной работе, чтобы потом не тратить на них лишние усилия, — так у вас появится больше времени на все остальное. Для меня это были эффективная коммуникация, программирование и навыки написания текстов, для кого-то это будет другой список.

### На чем сосредоточены ваши исследовательские интересы сейчас?

Мои работы все так или иначе связаны с текстовыми данными в разных областях. Сейчас я занимаюсь тремя проектами: один про социальные сети, другой — о роли нарративов, касающихся изменения климата, в принятии решений в локальных властных системах Британии, в третьем я изучаю, как личный опыт влияет на формирование политических предпочтений. Мои исследования балансируют между политэкономией и прикладной микроэкономикой с методологическим уклоном в анализ больших данных.

### Как вы представляете себе свой карьерный трек — планируете ли остаться в академии или работать в индустрии?

Я на четвертом курсе шестилетней программы в Великобритании. У меня впереди еще полтора года исследований до того, как выйду на рынок труда. Честно говоря, я пока не знаю, что буду делать после — возможно, это будет академия, а может, и индустрия. Сейчас я изучаю разные варианты, не хочу ограничивать себя заранее, не зная, какие у меня будут приоритеты через два года.

Одна черта экономической аспирантуры, которая бросается мне в глаза, это частое чрезмерное заикливание на будущей карьере на очень раннем этапе. У меня есть пример знакомых коллег, которые начали писать статьи «под рынок» в середине аспирантуры вместо того, чтобы заниматься тем, что им действительно интересно. По их опыту, заставлять себя заниматься чем-то из страха остаться без работы — плохая мотивация, она не способствует творчеству и не ведет к лучшим результатам. Особенно в такой сфере, как наука, где свободы заниматься чем ты хочешь, а значит и свободы загнать себя в проекты и рабочие отношения, которые ты терпеть не можешь, — очень много.

Поэтому мой подход — отпустить излишнюю тревогу о будущем и сосредоточиться на том, что интересно сейчас. Конечно, этот подход нужно применять в меру, но в целом, мне кажется, он позволяет мне сохранять мотивацию и эмоциональное равновесие и в итоге создавать более качественные работы.









Российская  
экономическая  
школа

121205, г. Москва,  
Инновационный  
центр Сколково,  
ул. Нобеля, 3

[nesalumni@nes.ru](mailto:nesalumni@nes.ru)

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

+7 (495) 956-95-08

KEEP IN TOUCH!

