



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

#12 (26) 2020

## ПРИНИМАЕМ ОГОНЬ НА СЕБЯ

Ритейл похвалили за разумный подход к ценовой политике и гарантию продовольственной безопасности

## ЭЛИНА СИДОРЕНКО

Генеральный директор Платформы «ЗАБИЗНЕС.РФ»

**с. 19**

## НАШ РЕСУРС — МОСТИК ДЛЯ ДИАЛОГА БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

**с. 28**

**АНТИКОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:**  
Правительство ужесточает наказание за картельный сговор

**с. 36**

**В ЗОНЕ ВЫЛЕТА — 35.**  
«Эксперт РА» отправило «навывлет» 35 российских банков

**с. 46**

Цифровые версии журнала  
[business-magazine.online](http://business-magazine.online)



ISSN 1819-267X

20010  
771819 1 267007



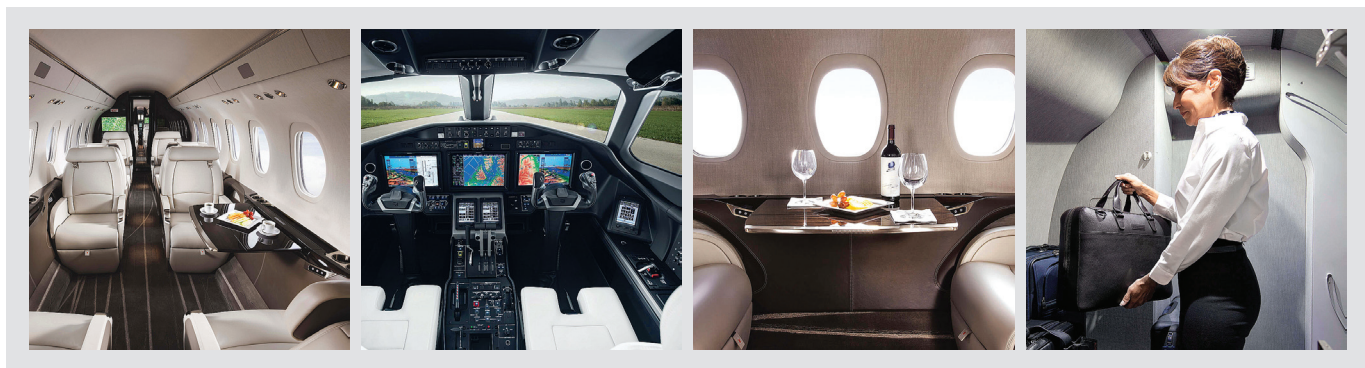
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«Наши самолеты созданы для тех, кто не привык останавливаться на достигнутом»

## CESSNA CITATION LONGITUDE

Дальность **6482 км** / Скорость **882 км/ч** / Пассажиры **12** / Высота салона **1,83 м**



«ИстЮнион» – один из ведущих игроков на рынке российской бизнес-авиации – официальный представитель по продажам реактивных бизнес-джетов Cessna Citation в России и странах СНГ

+7 968 759 45 24 / Денис Клепов  
cessna@eastunion.ru  
www.eastunion.ru  
www.eastunion-fleet.ru





Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

№ 12 (26) за 2020 год

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС 77-73531 от 31.08.2018.

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.12.2020
- дата выхода цифровой версии — 12.12.2020

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Общий тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 20 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна  
mihanchik@business-magazine.online

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
115201, г. Москва, пер. 1-й Котляковский, д. 3, этаж 2,  
пом. VII, ком. 5А, 5В (оф. 23)

Адрес учредителя, издателя, редакции:  
300041, Тульская обл., г. Тула,  
пр-т Ленина, д. 57, оф. 311

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева

Корректор: Ольга Макеева

Подписной индекс: 82414

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Верстка: Сергей Ларшин

ISSN: 1819–267X

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /  
Использование материалов  
возможно только с письменного согласия издателя

Вопросы регионального развития: /  
partner@business-magazine.online

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

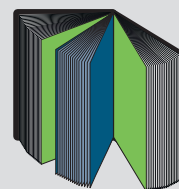
Цена свободная

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710 – 804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват  
и схема распространения  
«Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.



ПЕРСОНА НОМЕРА **ЭЛИНА СИДОРЕНКО**

28



## ПЛАТФОРМА — МОСТИК ДЛЯ ДИАЛОГА БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

Ровно год назад в России начала работу цифровая платформа для предпринимателей ЗАБИЗНЕС.РФ. На 27 ноября счетчик на Платформе показывал, что на нее подано 1 409 обращений. Всего зарегистрировано 2 278 пользователей. 490 консультаций проведены, 52 обращения считаются решенными. Ресурс является инструментом поддержки бизнеса, который оказался под давлением правоохранительных структур. С момента основания Платформу ЗАБИЗНЕС.РФ возглавляет Элина Сидоренко, профессор МГИМО, директор Центра цифровой экономики и финансовых инноваций МГИМО, доктор юридических наук. По какому принципу она выстраивает отношения с правоохранительными органами, добиваясь справедливости в защите прав предпринимателей? За кем последнее слово в принятии решений по жалобам бизнеса? Спрашиваем персону номера Элину Сидоренко.

## 4 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ 4.0: ВЫЗОВЫ И РИСКИ. И СНОВА О ЦИФРОВИЗАЦИИ...

К ней не готовы почти 75% российских промышленных предприятий. Статистические выкладки — официальные данные правительства, которое на законодательном уровне обязало компании с госучастием создать стратегии цифрового развития и начать работу по ним. На цифровизацию обещают давать льготные кредиты. Похоже, они пока и являются главным драйвером для перехода к Индустрии 4.0. О чем еще говорили участники XV Национального промышленного конгресса? Обзор ключевых дискуссий и мнения экспертов — в обзоре ФБЖ.

## 10 ЦИФРОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Практическое руководство от Астрид Кляйнханнс-Ролле, управляющего директора WU Executive Academy (Вена, Австрия). Какие четыре шага отделяют вас от цифровой трансформации в непростом VUCADD-мире? И какие вопросы обязан задать себе каждый, кто хочет создать IT-стратегию в компании? Эксперты-практики о диджитализации, которая должна стать частью вашей ДНК.

## 13 ВЫДАВЛИВАНИЕ И ДОДАВЛИВАНИЕ

Борис Титов, Уполномоченный при Президенте России по защите прав предпринимателей, Председатель «Партии Роста», рассуждает про беды малого и среднего бизнеса в современных условиях и анализирует подходы к господдержке. Позволят ли они сохранить отечественный малый и средний бизнес или делают его дорогу на кладбище чуть короче?

## 14 ТРУДНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ

80 основных понятий в сфере виноградарства и виноделия прописаны в ФЗ №468, включая такие, как «вино», «крепленое вино», «игристое вино» и многие другие. Кстати, именно последнее россияне во время пандемии стали пить чаще — продажи игристого выросли на 8,3%. И вообще алкогольный рынок рос, чему могли позавидовать многие товарные категории. Что дальше? Эксперты Drink Retail Congress уверяют, что дальше — повышение цен и даже дефицит, и заявляют: при новом регулировании им бы оборот с выручкой удержать, а ведь власти так старались... О парадоксах алкогольного рынка России читайте отчет с «Недели Ритейла», в рамках которой и проходил конгресс.





## 19 ПРИНИМАЕМ ОГОНЬ НА СЕБЯ

Ритейл принял на себя один из самых серьезных ударов пандемии. Ажиотажный спрос, молниеносная смена парадигм торговли и не менее глобальные сдвиги в потребительском поведении — одним словом, ритейл оказался в эпицентре «идеального шторма», а ведь ритейл обеспечивает продуктовую, пищевую безопасность страны, а еще сети запросто могли спровоцировать неожиданный и неуправляемый рост инфляции. Но худшее не случилось, чиновники назвали подход ритейлеров к новой реальности ответственным. Чего им это стоило? В рамках «Недели Ритейла» прошла сессия, посвященная региональному ритейлу в условиях вызовов и угроз. Собрали в одном материале истории независимых ритейлеров из регионов. Какая она, «средняя температура по больнице»?



26 Промышленно-торговую политику страны нельзя правильно понимать, если разумеешь под нею только одни таможенные пошлины. Протекционизм подразумевает не их только, а всю совокупность мероприятий государства, благоприятствующих промыслам и торговле и к ним приравливаемых, от школ до внешней политики, от дороги до банков, от законоположений до всемирных выставок, от бороньбы земли до скорости перевозки. Цитата принадлежит автору персональной таможенной политики России Дмитрию Ивановичу Менделееву и взята из его статьи «Оправдание протекционизма». Опубликована она была еще в 1897 году, а как актуальна! Материалом Д. И. Менделеева ФБЖ открывает новую рубрику — «Особая статья, или такие рукописи не горят».

36 Ущерб экономике России от картелей и антиконкурентных сговоров составляет 1,5–2% ВВП каждый год. Компании завышают цены на торгах и товарных рынках до 18% и 30% соответственно. Антиконкурентные соглашения стали одной из угроз экономической безопасности государства. В итоге Правительство РФ ужесточает наказание за картельный сговор — соответствующие поправки кабинет министров внес в Госдуму. Что власть противопоставит картелям, и как намерена с ними бороться в будущем?

46 **В ЗОНЕ ВЫЛЕТА — 35**  
Рейтинговое агентство «Эксперт РА» опубликовало Индекс здоровья банковского сектора по состоянию на 1 октября 2020 года. Эксперты посчитали, что значение индекса на уровне 90,7% на эту дату означает, что до 35 кредитных организаций (это 9,3% от всей расчетной базы индекса) на горизонте ближайших четырех кварталов находятся в зоне повышенного риска. Отчет «Эксперт РА» буквально взорвал рунет и породил десятки прогнозов по банкротствам в банковском секторе РФ.

## УМНЫЕ МЫСЛИ | КОНСПЕКТ

ФБЖ совместно с университетом «Синергия» продолжает серию публикаций конспектов от самых известных экономистов мира.

### 40 ШТОРМ НЕ ЗАКОНЧИТСЯ. НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ЖИТЬ В НЕМ

Могут ли стихийное бедствие, лавина неприятностей и цепочка трагических событий соседствовать со словом «идеальный»? В парадигме жизни и бизнеса по Герману Грефу это вполне возможно. В своем конспекте председатель правления Сбербанка России рассказывает, что важного с нами сейчас происходит, как давно это началось, и как с этим научиться жить.

42 Ицхак Адизес — один из самых известных бизнес-консультантов мира и эксперт по управлению изменениями. Он считает, что кризиса бояться не стоит, надо научиться им управлять, а еще уверен, что медитация поможет вывести бизнес на новый уровень. Узнайте, как, в конспекте Адизеса и... управляйте на здоровье — в буквальном смысле.

### 50 ПАНДЕМИЯ УКРЕПЛЯЕТ КИБЕРИММУНИТЕТ

88% компаний в России считают, что их IT-инфраструктура в период пандемии стала более уязвимой. 59% организаций были вынуждены обходиться вообще без специалистов в области информационной безопасности в этот период. Такие данные содержатся в совместном исследовании, проведенном по всей России компанией «СёрчИнформ» и порталом hh.ru. ФБЖ внимательно почитал отчет экспертов и попросил расставить акценты его авторов.

### 53 СОЦИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС — ОКСЮМОРОН ИЛИ БУДУЩЕЕ?

Сочетание этих двух слов звучит еще не вполне привычно. Недоверие и непонимание — лишь одна из проблем современных социальных предпринимателей в России. От общего числа компаний их всего лишь 1%. Историю одного такого проекта мы решили рассказать как яркий пример того, что такое по сути социальный бизнес.

56 Как создать IT-инфраструктуру в регионе и вырастить компанию-«единорога» с капитализацией свыше \$1 млрд? Опытом делится Якутия, которая является признанным лидером в этом сегменте: в первом квартале 2020 года республика обеспечила 85% экспорта услуг в области цифровых технологий всего Дальнего Востока и вошла в топ-10 регионов России по развитию в стране IT-отрасли.



# Индустриализация 4.0: вызовы и риски

Модернизация промышленности и переход к Индустрии 4.0 — ключевые темы XV Национального промышленного конгресса. И снова говорили о цифровизации, к которой не готовы почти 75% российских промышленных предприятий. Эти статистические выкладки — официальные данные правительства, которое на законодательном уровне обязало компании с госучастием создать стратегии цифрового развития и начать работу по ним. На цифровизацию обещают давать льготные кредиты. Похоже, они пока и являются главным драйвером для перехода к Индустрии 4.0.

**П**овестка у Конгресса получилась весьма разнонаправленной. Его участники собирались говорить о модернизации промышленности России, о поиске диалога между бизнесом и властью по приоритетам развития, о том, как совершить тот самый технологический прорыв, который обеспечит России технологическое лидерство.

В программе выделили реперные точки: диверсификация ОПК как приоритет национальной экономической политики, здравоохранение — выход из кризиса и стратегия развития, закупки в эпоху цифровизации. Впрочем, дискуссия оказалась куда более всеобъемлющей и глубокой.

Цифровизация для промышленности — все еще задача со многими неизвестными, для нее нужны серьезные стимулы, инвестиции и четкий вектор движения. Цифровая трансформация — это не только обязательный элемент будущего успеха, развития, но и риски, которые многие

промышленные предприятия не осознают и не учитывают, демонстрируя свою неготовность к переходу в Индустрию 4.0.

## Поддержка будет! Вопрос, какая?..

Первыми слушали чиновников. Традиционно, а конгресс проходит уже в пятнадцатый раз, именно на этой площадке, которая сформирована АНО «Центр поддержки и развития бизнеса «Инициатива» при поддержке Торгово-промышленной палаты РФ, бизнес узнает из первых уст о госполитике, новых законодательных инициативах Правительства и мерах поддержки, на которые ему стоит рассчитывать в ближайший год. Основное профильное министерство для собравшихся — промышленности и торговли. Василий Осьмаков, заместитель министра, обозначил ключевые инициативы ведомства на 2021 год. Одна из них — запуск обновленного механизма СПИК 2.0. На обсуждении в правительстве находится перечень современных технологий, по которым будут заключаться подобные контракты, их в списке более 600. «Мы надеемся, что СПИК 2.0 будет базовой регуляторной платформой по предоставлению налоговых преференций, которая существенным образом позволит перезапустить инвестиционный цикл в обрабатывающей промышленности», — прокомментировал инициативу ведомства Василий Осьмаков.

Госзакупки — та плоскость, где у бизнеса всегда множество проблем, а у государства — масса претензий, ограничений и требо-

**ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ ТЕХ, КТО ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ СУЩЕСТВОВАЛ В ДРУГОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ, ДЛЯ КОГО ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИТ-СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА — БОЛЕЗНЕННЫЙ И МАЛОПОНЯТНЫЙ ПРОЦЕСС. ПРАВИТЕЛЬСТВО ВЗЯЛОСЬ ПОМОЧЬ И НАЧАЛО С ТЕХ КОМПАНИЙ, В КОТОРЫХ ЕМУ ПРИНАДЛЕЖИТ ДОЛЯ В КАПИТАЛЕ**





ваний. И сегодня правительство видит своей главной задачей обеспечить именно российским производителям приоритетное право участия в госзакупках. На выпуске из властных кабинетов находится акт, который введет механизм квотирования минимальной доли российской продукции в госзакупках, для чего уже внесены поправки в 44 и 223 ФЗ. В результате правительство ожидает, что в 2021 году как минимум в рамках нацпроектов госспрос будет целиком ориентирован на российские предприятия. Нормативная база для этого есть — постановление №719 Правительства РФ от 17 июля 2015 г. «О подтверждении производства промышленной продукции на территории РФ». Оно-то и определяет, что такое российская продукция с достаточным уровнем локализации. Комментируя инициативу, Василий Осьмаков заметил: «Нам удалось, и я считаю, это большая победа, «пробить» ситуацию на евразийском уровне и выйти на наднациональный уровень регулирования вопроса о происхождении товара, который участвует в госзакупках. Последние лет семь велась непрерывная дискуссия, в которой наши коллеги из Евразийского Союза предлагали в качестве идентификации страны-производителя использовать сертификаты образца СТ-1. На наш взгляд, они не позволяют в должной степени защитить интересы производителей, которые занимаются локализацией продукции в Евразийском Союзе».

Государство по-прежнему одним из своих стратегических приоритетов видит

## Стабильность законодательства



### СЕРГЕЙ КАТЫРИН

Президент ТПП РФ

Основная задача — совершенствование условия для дальнейшей реализации промышленной политики и привлечения инвестиций в производство. В этой части отмечу востребованность у бизнеса такой формы, как инвестиционные контракты. Для бизнеса важна, прежде всего, стабильность законодательства. Не меньшее значение для него имеет денежно-кредитная политика, доступность финансовых ресурсов: долгосрочные кредиты, субсидии, льготные условия лизинга. Важная задача — диверсификация. Перед ОПК поставлена цель выпускать конкурентоспособную продукцию, которая будет реализовываться в том числе на внешних рынках. Сегодня многое делается для стимулирования выпуска гражданской продукции.

Крайне важно совместно определять номенклатуру продукции, которая в перспективе будет востребована у потребителя. Существенную роль в конверсии может сыграть кооперация с гражданскими предприятиями, в том числе малого и среднего бизнеса.

развитие несырьевого экспорта и его поддержку по всем направлениям. Очевидно, что опыт работы по соответствующему нацпроекту был не вполне удачным, точ-



нее, формы поддержки не давали должного эффекта. В итоге Минпромторгу было поручено все переосмыслить и нацпроект перезапустить. Чиновники пошли путем анализа экспортного контракта на всех его этапах — от идеи до постпродажной подготовки. В результате появились и новые направления, и новые инструменты поддержки: «Уже сейчас я могу заявить, что льготных кредитов, поддерживающих экспорт, будут сотни, — заявил с трибуны Конгресса Василий Осьмаков, заместитель министра, Минпромторг РФ. — Из новых инструментов я хотел бы выделить программу по поддержке постпродажного обслуживания, поддержим экспорт российской продукции, который осуществляется через российские электронные платформы». И еще об инициативах профильного министерства: в 2021 году будет запущена грантовая программа поддержки производства автокомпонентов.

### База для технологического лидерства

За технологическое лидерство России в мире в целом и в сфере высоких технологий в частности напрямую отвечает Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. Ведомство разрабатывает меры поддержки российского IT-сектора и отвечает за переход компаний с госкапиталом к Индустрии 4.0, то есть двигает процесс цифровой трансформации с разных сторон, давая одним возможность создавать современные технологии, другим — стимулы для перехода на них. Решения Правительства по налоговым режимам для российской IT-индустрии выступавший на Конгрессе представитель ведомства Максим Паршин, заместитель министра Министерства цифрового развития, связи



### МАКСИМ ПАРШИН

Заместитель  
министра  
Министерства  
цифрового развития,  
связи и массовых  
коммуникаций  
Правительства РФ

и массовых коммуникаций Правительства РФ, назвал судьбоносными. Он, в частности, заявил: «Еще в июне на совещании у президента РФ были приняты решения о беспрецедентных налоговых льготах для российского IT-сектора: уже менее чем через два месяца отрасль будет жить совершенно в других режимах. Россия становится одной из самых привлекательных мировых юрисдикций для развития

IT-технологий». В цифрах эта «беспрецедентная» господдержка выглядит так: в 2021 году ставка налога на прибыль для IT-компаний снижается с 20% до 3%, страховые взносы в ФОТ с 14% снижаются до 7,6%. Максим Паршин подчеркнул, что для данной отрасли это принципиально важно, так как в этом секторе ФОТ составляет до 90% всех расходов.

Одна из самых обсуждаемых в IT-отрасли тем — ставка по НДС на лицензионные программные продукты. Правительство приняло решение сохранить для отечественных разработчиков, чей продукт включен в список отечественного ПО, льготу — ставка по НДС для них будет нулевой, между тем импортные продукты будут облагаться налогом. Чтобы воспользоваться этими мерами поддержки, компания должна быть аккредитована как российская. По словам Максима Паршина, в три-четыре раза возросло количество заявок на госаккредитацию, и на столько же выросло число заявок на включение в реестр отечественного ПО, сейчас Министерство обрабатывает порядка ста обращений в день.

IT-сектор — один из самых динамично развивающихся во всем мире. Ему, как и другим отраслям промышленности, преференции и поддержка не помешают, но вряд ли именно они станут толчком для цифровой трансформации. Природа самого бизнеса высоких технологий иная: сектор молод и зарождается в тех условиях, когда они уже зашиты в ДНК компаний. Гораздо сложнее трансформироваться тем, кто десятилетиями существовал в другой экономической модели, для кого цифровизация и IT-стратегия бизнеса — болезненный и малопонятный процесс. Правительство

Порой производители делают «молчаливую цифровизацию» — зашивают технологии, о которых заказчик может даже не знать изначально. Это позволяет в случае, скажем, неоплаты за поставку или сервисное обслуживание удаленно вывести систему из строя, приостановить действие отдельных модулей, и такие прецеденты есть.



взялось помочь и начало с тех компаний, в которых ему принадлежит доля в капитале. Таких, по оценкам чиновников, от 30 до 70% от всей экономики страны. Из них выбрали те, в капитале которых государству принадлежит 50% и более процентов участия. Им поручено создать цифровые стратегии.

Перед тем как запускать механизм принудительной трансформации, государство задумалось: а сколько предприятий вообще готовы к ней. По данным, озвученным Максимом Паршиным, эта цифра составляет всего 30–35%. Он же пояснил, что в опросе участвовали 100 госкомпаний — небольшая выборка в масштабах страны, но результаты весьма красноречивы.

Чтобы упростить переход к Индустрии 4.0, были разработаны методические рекомендации, а сами технологии по созданию цифровой стратегии и трансформации обкатали на таких компаниях, как РЖД, Почта России, Алроса, Ростелеком и др.

Облегчить задачу промышленникам должно льготное кредитование. Так, Максим Паршин, заместитель министра Минцифры Правительства РФ, рассказал о программе льготного кредитования, для которой уже отобраны 14 банков. По ней заемщик, предприятие, которое осуществляет цифровую трансформацию на базе российского ПО и микроэлектроники, может получить кредит до 10 млрд руб. по льготной ставке от 1% до 5%. В правительстве рассчитывают, что еще до конца 2020 года совокупный кредитный портфель по банкам-участникам программы достигнет 30 млрд руб. Теперь дело за промышленниками. Очевидно, что у тех, в чьем уставном капитале есть доля госучастия, нет ни выбора, ни времени на раскачку.

### Доверительное поле

Впору подумать о рисках, которые влечет за собой переход на цифровые рельсы, особенно в тех отраслях, где речь идет о национальной безопасности, например, в ОПК.

У компании РУССОФТ большой опыт работы с оборонкой. Ее глава Валентин Макаров согласен, что цифровая трансформация открывает новые возможности для российской оборонки. Но прежде стоит создать так называемое «доверенное» ПО и доверенную среду, которые обеспечат информбезопасность оборонных предприятий. И российские разработчики готовы предлагать подобные решения. В своем докладе Валентин Макаров привел следующие цифры: за первые два квартала 2020 года объем экспорта компьютерных услуг из России вырос примерно на 10%.

## Новые векторы промышленной политики



### АЛЕКСАНДР АУЗАН

Декан  
экономического  
факультета МГУ

Мы предлагаем сменить мультипликатор для определения ключевых, системообразующих отраслей российской экономики. Нам нужно отказаться от поддержки ряда направлений, чтобы сконцентрироваться на том, что действительно перспективно. И тут встает вопрос: как выбирать? Долгие годы мы пользовались мультипликатором занятости, поэтому традиционно поддерживаем автопром — я не думаю, что это правильно. Тот же авиапром дает более мощный синергетический эффект в экономике. Мы должны учитывать особенность образования добавленной стоимости в современной промышленности: основные приращения идут по принципу «улыбки» — на допромышленной фазе, на стадии НИОКР, а потом уже на постпромышленной.

Мы должны искать возможность весь цикл производства разместить в России, чтобы приращение стоимости доставалось стране. Промышленная политика дает эффект, когда осуществляется в конкурентных секторах, либо для тех предприятий, которые будут создавать конкурентную среду. Мы предлагаем поддерживать тех, кто в состоянии выдерживать конкуренцию на международном рынке.

В деньгах суммарный объем продаж российской индустрии разработки ПО в 2019 году составил 17,3 млрд долларов США. «Мы сейчас переживаем очередной цикл изменения технологического уклада, — прокомментировал сегодняшнюю ситуацию с переходом на «цифру» представитель IT-отрасли. — Это период турбулентности, катаклизмов, когда капитал ищет новые инструменты для роста. Сегодня информационные технологии достигли такого уровня, что они способны качественно менять рынки и создавать новые. Нельзя заикливаться на сегодняшних проблемах, иначе еще 40–50 лет мы будем продавать только нефть и газ и не сможем быть технологическими лидерами нового уклада».

### «Молчаливая» цифровизация

Российский IT-сектор на Конгрессе представляла и Наталья Касперская, президент ГК InfoWatch. В своем докладе она приводила удивительные цифры и факты, которые ярчайшим образом демонстрировали незащищенность инфраструктуры, даже госу-

# 11

### МЛН ДОЛЛАРОВ США

в качестве выкупа заплатила португальская энергетическая компания EDP за неразглашение конфиденциальной финансовой информации, похищенной хакерами в апреле 2020 года





**НАТАЛЬЯ  
КАСПЕРСКАЯ**

Президент  
ГК InfoWatch

**«ПОКА ЧЕЛОВЕЧЕСТВУ  
НЕ УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ  
СОВЕРШЕННОЕ ПО, В НЕМ ЕСТЬ  
ОШИБКИ, ОНО НУЖДАЕТСЯ В  
ОБНОВЛЕНИЯХ, В КОТОРЫХ  
ТАКЖЕ НЕ ИСКЛЮЧЕНЫ ОШИБКИ.  
ЧАСТО ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ  
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КАК СРЕДСТВО  
МАНИПУЛЯЦИИ КЛИЕНТОМ»**

дарственно значимой, и промышленной в том числе, перед современными угрозами.

«Мы, как полицейский, который видит обратную сторону жизни: мы имеем дело не только с технологиями, но и с рисками, которые с ними связаны, — заявила в самом начале выступления Наталья Касперская.

**ЧТОБЫ УПРОСТИТЬ ПЕРЕХОД К ИНДУСТРИИ 4.0, БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ, А САМИ ТЕХНОЛОГИИ ПО СОЗДАНИЮ ЦИФРОВОЙ СТРАТЕГИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ ОБКАТАЛИ НА ТАКИХ КОМПАНИЯХ, КАК РЖД, ПОЧТА РОССИИ, АЛРОСА, РОСТЕЛЕКОМ И ДР. ОБЛЕГЧИТЬ ЗАДАЧУ ПРОМЫШЛЕННИКАМ ДОЛЖНО ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ**

**3%**

**СОСТАВИТ  
СТАВКА**

по налогу на прибыль для российских IT-компаний в 2021 году, сейчас — 20%, страховые взносы в ФОТ с 14% снижаются до 7,6%.

В аналитике, подготовленной специалистами ГК InfoWatch, содержатся последние факты взломов инфосистем. Так, в первом полугодии 2020 г. во всем мире выявлено 365 уязвимостей в области АСУ ТП — это на 10% больше, чем за аналогичный период 2019 г. Значительная часть этих уязвимостей имеет удаленное управление. Под уязвимостями в данном случае подразумеваются особенности ПО: это могут быть ошибки или специально заложенные разработчиком «закладки». По словам Натальи Касперской, когда речь идет о безопасности подобных систем, главная проблема в том, что они крайне

редко обновляются, поэтому уязвимости внутри них существуют много лет.

«Понятно, почему правительство так ратует за разработку и внедрение своего программного продукта: внедрение иностранного чревато рисками, — заявила Наталья Касперская, президент ГК InfoWatch. — Зачастую цифровизация бежит без оглядок на то, как информсистемы будут защищаться».

Касперская призывает помнить, что у производителей систем есть свой интерес. Порой они делают «молчаливую» цифровизацию — зашивают технологии, о которых заказчик может даже не знать изначально. Это позволяет в случае, скажем, неоплаты за поставку или сервисное обслуживание удаленно вывести систему из строя, приостановить действие отдельных модулей, и такие прецеденты есть.

Так чем же грозит инфраструктуре и производителям такая необдуманная политика в области цифровой трансформации? Атаки внешних злоумышленников, удаленный контроль со стороны производителя, отказы IT-систем — вот лишь некоторые риски, о которых стоит знать и помнить. Современная IT-инфраструктура всегда имеет в себе возможности по удаленному контролю и отключению. Сама Наталья Касперская как опытный разработчик признает: «Пока человечеству не удалось создать совершенное ПО, в нем есть ошибки, оно нуждается в обновлениях, в которых также не исключены ошибки. Часто программный продукт используется как средство манипуляции клиентом».

В подтверждение сказанному Наталья Касперская демонстрирует собравшимся слайды, в которых изложены красноречивые факты. В августе 2008 г. во время грузино-осетинского конфликта все немецкие, японские, американские автоматические линии с числовым программным управлением, завезенные в РФ и установленные в оборонно-промышленном комплексе, были демонстративно остановлены производителями (источник сведений — протокол заседания Госдумы РФ №23 от 27.01.2017 г.).

15 октября 2019 года австрийский поставщик дистанционно (через каналы спутниковой связи) отключил Газпрому компрессоры LMF. После инцидента газовая компания решила поменять это оборудование на отечественное (источник — РБК).

Миру известны как минимум три крупные атаки на объекты энергетики разных стран: в Йоханнесбурге, на Украине, где

несколько дней целые регионы оставались без электричества. В Венесуэле произошло полное отключение электроэнергии в 18 из 23 штатов. В 2020 году почти каждый месяц информсистемы и ресурсы компаний по всему миру подвергались серьезным атакам. Picanol Group — объекты компании в Бельгии, Румынии и Китае подверглись нападению хакеров. В феврале были предприняты целевые атаки на промышленные объекты Азербайджана, в апреле была совершена атака на португальскую энергетическую компанию EDP. В результате была украдена конфиденциальная финансовая информация, и компания была вынуждена заплатить выкуп за ее неразглашение в размере почти 11 млн долларов США.

### Борьба за безопасность

Ни одно правительство не может оставлять критически важные информационные системы под угрозой, российское не исключение. Потому еще с 2014 года Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ВСТЭК) начала прорабатывать регуляторные меры, которые позволят предприятиям защитить себя от подобных угроз. Основным закон, который регулирует эту сферу, — ФЗ №186 «О безопасности КИИ РФ» (КИИ — критическая информационная инфраструктура, — *Прим. Ред.*) формирует базовые принципы обеспечения безопасности, права и обязанности субъектов той самой критически важной информационной инфраструктуры. Уже с 2021 года предприятия, которые входят в перечень, будут проверять на соблюдение норм данного закона. И кажется, что самих проверок директора боятся больше, чем взломов и хакерских атак.

В этой связи Наталья Касперская, президент ГК InfoWatch, напоминает: «Надо понимать, что Индустрия 4.0 глобально меняет подход к информационной безопасности, возрастает количество рисков, появляются новые векторы атак, растет число собственных программ предприятий, исходный код которых не защищен, к тому же растет зависимость пользователей от производителей АСУ ТП».

По мнению многих экспертов, один из путей решения проблемы по защите данных — переход на отечественное программное обеспечение. Понятно, что страх перед угрозами помогает бизнесу лоббировать свои интересы, но на практике так оно и есть: местных производителей проще контролировать на своем же поле, тем более у государства есть для этого богатый набор инструментов.

ФБЖ

## Инструменты есть, надо применять



### ВЛАДИМИР ЭФИМОВ

Заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений

Инвестиционная программа, нацеленная на развитие и поддержку промышленности в Москве, составляет более 3 трлн рублей на три предстоящих года. И несмотря на все возникшие сейчас сложности, мы этот объем не сократили, реализуем и запустим все те инвестпроекты в сфере промпроизводства, которые были запланированы по срокам. Мы активно используем весь инструментарий, в том числе предоставление налоговых преференций. Одними из первых стали использовать офсетные контракты (офсетный контракт — долгосрочный договор поставки со встречными инвестиционными обязательствами. В рамках такого договора инвестор открывает в городе новое производство, а местные власти гарантируют, что будут покупать его продукцию в течение нескольких лет, — *Прим. Ред.*). Сейчас реализуем четыре подобных проекта, на стадии запуска еще один. Мы обеспечили победителей офсетных контрактов заказами на сумму более 70 млрд руб. — это длинные контракты на 7–8 лет. Не так давно мы открыли первое производство на территории Технополиса: компания BIOCAD запустила первую очередь по выпуску медикаментов. Мы заключаем контракты в рамках нацпроектов в разных сферах: от медицины до технопарков. В работе с промышленниками активно используем форму ГЧП — таких контрактов у нас более 250 на сумму более 1 трлн руб. Важно отметить, что мы заключили 10-летние контракты с производителями медицинского оборудования, как с иностранными, так и с отечественными. За счет длинных контрактов нам удалось добиться снижения цены на медицинскую продукцию на 40%. Таким образом, мы сэкономили не только бюджетные деньги Москвы, но и предоставили выгодные условия поставки регионам РФ.

## 365 УЯЗВИМОСТЕЙ

в области АСУ ТП выявлено в 1-ом полугодии 2020 г. во всем мире — это на 10% больше, чем за аналогичный период 2019 г.





# Цифровая корпоративная стратегия

## Практическое руководство

Подрывные технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и дополненная реальность, уже оказали радикальное влияние на бизнес-модели, которые хорошо работали в прошлом. Долгосрочный успех компании теперь все больше зависит от способности адаптироваться к этой изменяющейся среде и от уровня ее готовности к цифровому будущему. Для этого необходима подходящая цифровая стратегия. Как компании могут наилучшим образом интегрировать цифровую политику в существующие бизнес-стратегии?

**О**бособленные департаменты, занимающиеся исключительно диджитал-проектами, остались в прошлом. Диджитализация давно стала неотъемлемой частью корпоративной стратегии каждой компании; она уже считается частью ДНК любой организации. Но как можно устойчиво внедрить цифровую стратегию во все сегменты бизнеса?

### Правильные вопросы

Возможно, ни для кого не удивительно, что разработка успешной цифровой стратегии — это не высшая математика. Здесь нужно сосредоточиться на соответствующих ключевых областях вашего бизнеса и проанализировать их, задавая правильные вопросы. Четыре области особенно важны, поскольку они оказывают наибольшее влияние на процессы трансформации: (будущий) рынок, цепочка создания стоимости, отношения с клиентами и новая ориентация организации. Если компании последовательно выполняют все четыре шага, они смогут успешно интегрировать цифровую стратегию во все сегменты бизнеса и подготовиться к цифровому веку.

**Шаг 1:** Определите рынок для вашего будущего бизнеса

В сегодняшнем неопределенном и быстро меняющемся VUCADD\*-мире у компаний нет другого выбора, кроме как критически оцени-

вать свои бизнес-модели. Цифровые бизнесы уже вызвали серьезные сбои в целых отраслях. Airbnb стала крупнейшей туристической платформой, не владея при этом ни одним отелем. Uber — чемпион среди служб такси, но ни одна компания такси не принадлежит этому сервису. Поточковые сервисы, такие как Netflix или Spotify, произвели революцию на телевизионном и музыкальном рынках.

Но не только цифровые продукты продолжают трансформировать экономику. Японский гигант электроники Sony недавно вышел за пределы своей основной сферы деятельности и представил первый электромобиль, оснащенный собственным программным обеспечением, работающий на основе датчиков и электроники Sony и управляемый через электронную платформу. На этом фоне компании должны быстро консолидировать свой бизнес, радикально обновлять бизнес-модели и заново пересматривать свои экосистемы, включая заинтересованных сторон и инновационных партнеров, таких как стартапы. И все это без ущерба для бренда. Задача не из легких.

*Вопросы, которые вы обязательно должны задать себе.*

**1** Рыночная среда.

Какие компании в моей отрасли можно назвать наиболее подрывными? Могут ли я сам вызвать нарушение работы текущей бизнес-модели за счёт перехода на цифровые технологии, прежде чем это сделает кто-то



**АСТРИД  
КЛЯЙНХАННС-  
РОЛЛЕ**

Управляющий директор  
WU Executive Academy  
(Вена, Австрия)



Но не только цифровые продукты продолжают трансформировать экономику. Японский гигант электроники Sony недавно вышел за пределы своей основной сферы деятельности и представил первый электромобиль, оснащенный собственным программным обеспечением, работающий на основе датчиков и электроники Sony и управляемый через электронную платформу.

другой? Как моя компания может использовать цифровые продукты и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособной? И как я могу защитить сущность бренда, несмотря на все изменения, чтобы не отпугнуть существующих клиентов?

2

*Бизнес-модель.*

Какие методы и подходы я могу использовать для создания ценности и инновационных бизнес-моделей, и где я должен учиться у лучших?

3

*Платформа.*

Какие инновационные партнеры мне нужны в моей экосистеме? Как я могу управлять и эффективно использовать эту экосистему: например, через диджитал-платформу?

**Шаг 2:** Сделайте вашу цепочку создания стоимости более эффективной

Используйте цифровые технологии, чтобы сделать процессы в рамках цепочки создания стоимости более эффективными и инновационными. Благодаря обширному сбору и оценке данных можно предугадывать возможные периоды неэффективности и простоев в производстве и лучше понимать, где нужны улучшения, и как их реализовать. Полученные таким образом необработанные цифровые данные, так называемые «умные данные» (Smart Data), можно использовать для принятия важных стратегических решений будущего. В эпоху Industry 4.0 появляются «умные» фабрики, которые характеризуются виртуальным планированием и основанными на данных бизнес-моделями и продуктами. Открытые инновации могут оптимизиро-

вать процессы исследований и разработок. В цифровом мире открываются новые каналы продаж. За счёт применения омниканальной торговой стратегии можно привлечь внимание клиентов на разных уровнях.

*Вопросы, которые вы обязательно должны задать себе.*

1

*Инновации.*

Как я могу получить доступ к новым способам создания стоимости, используя открытые инновации и привлекая клиентов, партнеров и поставщиков?

2

*Рабочий процесс и продажи.*

Как я могу преобразовать существующую цепочку создания стоимости в цифровую? Как можно собирать и анализировать данные о цепочке создания стоимости и производственных процессах, чтобы постоянно повышать качество и эффективность? Какие из цифровых технологий (например, виртуальная и дополненная реальность и 3D-печать) способствуют достижению этой цели и подходят для моей компании?

**КЛИЕНТЫ БОЛЬШЕ НЕ ХОТЯТ ПРОСТО ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ; ОНИ ОЖИДАЮТ, ЧТО КОМПАНИИ БУДУТ ИХ УДИВЛЯТЬ. И ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ, ОБРАЩАЯСЬ К НИМ ИНДИВИДУАЛЬНО И НАСТРАИВАЯ ТАРГЕТИРОВАННУЮ РЕКЛАМУ, ОСНОВАННУЮ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ АЛГОРИТМАХ. РЕЗУЛЬТАТЫ ТАКОЙ РЕКЛАМЫ ПРОЩЕ ИЗМЕРИТЬ**



### Шаг 3: Осознайте потребности ваших клиентов — сейчас и в будущем

Если говорить о завоевании и удержании клиентов, то диджитализация — это настоящая находка: ещё никогда компаниям не удавалось так много узнавать о своих клиентах и так целенаправленно обращаться к ним. Потребители оставляют в интернете огромное количество информации о собственных интересах, потребностях, свойствах и характеристиках. Они также оценивают в интернете различные продукты и услуги. Отслеживание кликов клиентов помогает получить ценные данные, которые в дальнейшем можно использовать для улучшения качества обслуживания. Клиенты больше не хотят просто получать информацию; они ожидают, что компании будут их удивлять. И это можно сделать, обращаясь к ним индивидуально и настраивая таргетированную рекламу, основанную на интеллектуальных алгоритмах. Результаты такой рекламы проще измерить.

*Вопросы, которые вы обязательно должны задать себе.*

- 1 **Привлечение клиентов.** Какие цифровые каналы я могу использовать более эффективно для привлечения и удержания клиентов? Могу ли я наладить их взаимодействие с существующими офлайн-каналами? Что я могу узнать из анализа данных о поведении клиентов в интернете?
- 2 **Удержание клиентов.** Какие интерактивные способы и точки взаимодействия я могу использовать, чтобы клиенты чаще сталкивались с моим брендом, продуктами или услугами? Могут ли социальные продажи создать добавленную стоимость для моих клиентов?



- 3 **Измеримость.** Что цифровые инструменты говорят мне о маркетинговых расходах и эффективности моей коммуникации с клиентами? Как я могу собрать подходящие данные и проанализировать их для моих целей?

### Шаг 4: Трансформируйте вашу организацию

Диджитализация оказывает влияние практически на все подразделения внутри компании: отдельные сотрудники и целые команды обязаны развивать цифровые навыки и методы работы. Рабочие процессы, а также внутренняя и внешняя коммуникация теперь реализуются в цифровом формате. Организационная структура компании также должна быть адаптирована и улучшена для возможности быстрого внедрения инноваций. Кроме того, важно чётко распределить полномочия и обязанности в отношении цифровой трансформации. Более того, переход к цифровому миру бизнеса предполагает наличие эффективного контроля и управления изменениями. Похоже на сизифов труд? Диджитализация повсеместно сотрясает организационные структуры, но компании могут использовать это и как возможность преобразиться и улучшить внутренние процессы.

*Вопросы, которые вы обязательно должны задать себе.*

- 1 **Трансформация.** Как я могу решить проблемы, связанные с цифровой трансформацией? Есть ли нераспределённые задачи и отсутствуют ли какие-либо компетенции? Какие области пересечения и/или отделы и люди мне понадобятся? Кто за что отвечает?
- 2 **Структура.** Существуют ли организационные структуры, которые необходимо создать для успешных цифровых преобразований? Могут ли цифровые инструменты облегчить рабочие процессы и сотрудничество?
- 3 **Талант и ноу-хау.** Какие навыки и компетенции нужны людям, вовлечённым в процесс? Существуют ли области, для которых мне нужны данные? Как искусственный интеллект, алгоритмы и автоматизированные рабочие процессы поддерживают трансформацию? Как я могу нанять новых сотрудников для своей компании, используя инновационные и автоматизированные подходы?

\* VUCADD = неустойчивость, неопределённость, сложность, неоднозначность, динамика, многообразие.

# Выдавливание и додавливание

Про беды малого и среднего бизнеса в современных условиях уже написано и опубликовано огромное количество печатных знаков. При этом нельзя сказать, что государство просто равнодушно созерцает, как малый и средний бизнес откровенно загибается все более нарастающими темпами. Нет. Меры принимаются. Допустим, отсрочка по налоговым платежам и решение о продлении сроков этой самой отсрочки. Это хорошо, но проблему, к сожалению, не решает.

**П**ричина этого кроется в самом подходе и примитивной «бухгалтерской» оценке перспектив МСП в текущих кризисных условиях. «Не могут сейчас — заплатят позже» — это самообольщение, на самом деле. Наш малый и средний бизнес — это не нефтянка. У него нет подушки безопасности.

Сейчас можно что-то отсрочить, а потом из бизнеса выдавить какие-то остатки, но это будет разовая акция, которая даст совсем небольшие деньги, а бизнес добьёт окончательно. А те, кто все-таки рассчитывает выжить, уйдут снова в тень, как в 1990-е. Другого выхода у них не останется.

И в этой ситуации стоит посмотреть на проблему с другой точки зрения. И как это не удивительно прозвучит — именно с точки зрения государственных финансов. С точки зрения сохранения имеющейся и потенциальной налогооблагаемой базы.

А с этих позиций надо принимать меры, которые позволят именно сохранить отечественный малый и средний бизнес, а не сделать его дорогу на кладбище чуть длиннее. И именно такой мерой является радикальная налоговая амнистия, хотя сам термин мне категорически не нравится, поскольку эти люди ничего такого не совершали, чтобы их надо было непременно «амнистировать».

Давайте просто посчитаем, и, если в 3-ем квартале 2020 года выручка у компании упала больше чем на треть по сравнению с 1-ым кварталом, списать ей все налоги за 2020 год; до конца 2021 года не блокировать счета из-за неуплаты налогов, если недоимка появится уже в следующем году. Можно дополнить это еще одним важным критерием — занятость. Если предприятие сохранило 80% численности работающих к 1 марта 2021-го — полное списание задолженности; если 70%, то списать половину.

Это вполне прагматичное решение, которое позволяет предприятиям МСП реально сохранить свой бизнес, который сегодня просто при смерти. Это и есть необходимое стране сохранение реальной налогооблагаемой базы. Даже если отложить в сторону проблемы занятости, доходов сотен тысяч граждан-налогоплательщиков, занятых в секторе и диверсификации экономики, о которых мы так любим рассуждать в отвлеченной манере. Иной путь, конечно, возможен, но при этом не стоит забывать прописную истину: покойники не платят, сколько с них ни требуй. В любом случае сейчас нужны радикальные меры спасения, а не отложенного выдавливания и додавливания.

Нужно заботиться о налогооблагаемой базе будущего, а не только сегодняшнего дня. Сегодня мы все проблемы бюджета решаем изменением курса рубля (в сторону падения, конечно же), чтобы рублей от экспорта сырья в нем было больше, и можно было решать государственные задачи. Но мы уже не один раз вставали на эти грабли и прекрасно знаем, что это иллюзия. А в современном мире такая экономика выглядит уже не просто, как бензоколонка, а как беднеющая бензоколонка на заброшенной трассе...



**БОРИС ТИТОВ**

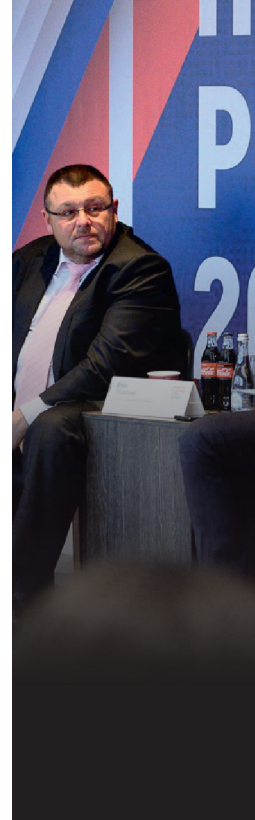
Уполномоченный при Президенте России по защите прав предпринимателей, председатель «Партии Роста»

**ЭТО ВПОЛНЕ ПРАГМАТИЧНОЕ РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ  
Позволяет предприятиям МСП реально сохранить  
свой бизнес, который сегодня просто при смерти.  
ЭТО И ЕСТЬ НЕОБХОДИМОЕ СТРАНЕ СОХРАНЕНИЕ  
РЕАЛЬНОЙ НАЛОГООБЛАГАЕМОЙ БАЗЫ**



# Трудности регулирования

468 — магическое для российского алкогольного рынка сочетание цифр. Еще летом отрасль начала жить по федеральному закону под этим номером, а с нового года ее ждут еще большие перемены. Ждут они и потребителей, которые увидят новые ценники и бренды: о каких-то напитках придется забыть, к каким-то привыкать, а иные позволять себе исключительно по праздникам. Впрочем, российский потребитель именно в эти непростые времена премиального алкоголя стал позволять себе гораздо больше: в объеме продаж шампанское, виски и джин подросли больше всех других категорий. И это не единственный парадокс российского алкогольного рынка.



## 77%

### ОБРАЗЦОВ

красного вина получили от экспертов Винного гида России оценку 78+, ранее этот показатель был гораздо ниже.

**Н**еделя Российского ритейла. В его рамках проходит Drink Retail Congress — профильное событие, на котором сверяют часы производители и продавцы алкоголя. Модуль «Власть» открывал его работу. Широкой дискуссии между бизнесом и властью не получилось: видимо, запал уже не тот. Бурный период выяснения отношений между сторонами прошел, он пришелся на обсуждение того самого 468-ого закона, который непросто дался всем участникам его разработки. В силу молодости и новизны законодательный акт несовершенно, до сих пор не хватает регуляторики — подзаконных актов, которые необходимы для его полноценной работы. Еще порядка 15 документов все еще блуждают по правительственным кабинетам в поисках точных формулировок и верных

подходов к госрегулированию виноделия в России. Впрочем, в повестке дня вопрос о свежих инициативах власти значился, намеревались обсудить правоприменительную практику и факторы влияния на современную виноторговлю.

Острой дискуссии не получилось. Отчасти потому, что виноградари и виноделы довольны, что сам документ наконец-то появился, и это колоссальное движение вперед, ведь долгое время, чуть ли не со времен «сухого закона», на эту отрасль не обращали внимания, для государства она как будто не существовала, а теперь закон во многом навел порядок в отрасли. В нем прописаны определения 80 основных понятий в сфере виноградарства и виноделия, включая «вино», «крепленое вино», «игристое вино», «виноградосодержащий напиток», «виноградное насаждение», «виноградник» и т. д. Теперь в России на законодательном уровне закреплены технологические правила производства, требования к сырью, материалам и даже этикетке, которая не должна вводить потребителя в заблуждение, а еще сформулированы требования к учету и использованию виноградопригодных земель и насаждений. В законе зафиксированы разрешенные и запрещенные технологические приемы переработки винограда, обработки виноградного сула и производства вина, разрешенные к применению при производстве вина сырье и материалы. В документе учтены особенности маркировки и розничной продажи винодельческой продукции.





**ЧИНОВНИКИ РАТУЮТ ЗА РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НА СЕЛЕ, ЗА ФЕРМЕРСТВО, В ТОМ ЧИСЛЕ В СФЕРЕ ВИНОДЕЛИЯ. И МЕЛКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВИНА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ, ПОДТВЕРЖДАЕТ ЛЕОНИД ПОПОВИЧ. НО НА ПОЛКУ КРУПНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ИХ ТОВАР НЕ БЕРУТ — ГОВОРЯТ, С МАЛЫМИ ПАРТИЯМИ РАБОТАТЬ НЕВЫГОДНО И НЕУДОБНО**

### Госрегулирование: сложно, но нужно

Позицию власти на Drink Retail Congress представляли Роскачество и Минпромторг. В последнем снова спешат порадовать отечественных производителей винограда и вина. Никита Кузнецов, директор Департамента развития внутренней торговли Минпромторга России, напомнил собравшимся, что Госдумой в первом чтении принят закон о винных ярмарках — сейчас в него активно вносятся поправки, и скоро документ пойдет на второе чтение. В соответствии с ним в России будет легализован соответствующий формат — «винная ярмарка». Поясняя позицию ведомства, Никита Кузнецов отметил: «Это нормальное явление — фестивали, в том числе уличные, где реализуется вино. Мы очень надеемся, что в следующем году этот механизм к открытию теплого сезона заработает, и мы сможем насладиться его плодами, как мы это делаем во всех других странах: приезжая на отдых, мы получаем возможность покупать, дегустировать и наслаждаться хорошим продуктом».

Очевидно, что все игроки рынка осознают, впрочем, как и сам Минпромторг, что тема алкогольного регулирования сложная. Российское правительство взяло курс на так называемое раздельное регулирование, когда к различным по крепости напиткам применяются меры различной строгости: к крепкому алкоголю жестче, к вину и пиву помягче. Разрешение винных ярмарок с открытой уличной продажей вполне укладывается в

## Быстрорастущая группа



### ПАВЕЛ ФУНТИКОВ

Руководитель группы по работе с клиентами, Nielsen

Экономическая ситуация в России напрямую определяет спрос на товары FMCG. Ожидания от 2021 года довольно оптимистичные: прогнозируется рост реальных доходов, оборота розничной торговли, замедление темпов инфляции. При этом Индекс потребительского доверия в России снизился, но темпы его падения ниже общемировых. 75% российских потребителей почувствовали влияние пандемии на свою жизнь. 97% уверены, что за пандемией должен последовать экономический кризис. Рост сектора FMCG в России сейчас происходит за счет роста цен: в первом квартале мы наблюдали существенный рост продаж, как по объему, так и в денежном выражении. Прежде всего, это связано с резким скачком потребительской активности в

конце марта, когда был объявлен первый локдаун. Второй квартал — резкое падение продаж, в третьем — возвращение на утраченные позиции. Почти четверть категорий товаров демонстрирует рост в 2020 году, алкоголь — одна из самых растущих среди них. Продажи алкоголя растут по всем категориям, несмотря на сокращение торговых точек. Это связано с проблемами в ресторанной отрасли: люди не могли пить алкоголь в общепите, поэтому больше закупили его для домашнего потребления. Алкоголь — самая быстрорастущая группа товаров на рынке FMCG, это объяснимо и расширением ассортимента на полках магазинов. Последние годы в России активно сокращается количество торговых точек, но это не касается магазинов по продаже алкогольной продукции — их число остается стабильным.





**ИЛЬЯ  
ЛОЕВСКИЙ**

Заместитель  
руководителя  
Российской системы  
качества

**«ГОВОРЯ О ВИННОМГИДЕ  
РОССИИ, МЫ НАПОМИНАЕМ  
О ВАЖНОЙ ЗАДАЧЕ, КОТОРУЮ ОН  
РЕАЛИЗУЕТ, — ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ИНФОРМАЦИОННОГО  
ГЭПА, ТО ЕСТЬ МАЛОЙ  
ИНФОРМИРОВАННОСТИ ЛЮДЕЙ  
О РОССИЙСКОМ ВИНЕ И ЕГО  
КАЧЕСТВЕ»**

эту концепцию, так же, как и другие меры популяризации, прежде всего, российского виноделия, такие как Винный гид России, фестиваль российских вин на полках магазинов и собственно сам ФЗ №468.

Российский потребитель старания власти и всей отрасли заметил и оценил. Вина в стране стали пить заметно больше, а крепкого алкоголя меньше. Для власти и то радость: во-первых, покупатель голосует рублем за российский товар — вот она истинная поддержка всему сектору. Во-вторых, алкоголизация населения уменьшается, оно оздоравливается и ментально, и физически. В подтверждение позитивного тренда чиновник из Минпромторга привел цифры: за девять месяцев года розничные продажи вина в России выросли на 6,6% по сравнению с аналогичным периодом, такого роста в нашей истории не наблюдалось последние два десятка лет. В этой цифре существенная заслуга игристых вин, которые подросли в продажах на 8,3%. В Минпроме уверены, что все эти цифры — свидетельство изме-

**8,3%**

**СОСТАВИЛ  
РОСТ**

продаж игристых вин  
в России за 9 месяцев  
2020 года.



нения стиля потребления алкоголя, и все они в пользу вина. А вот какого конкретно — российского или импортного? Об этом рассказывал Илья Лоевский из Роскачества.

### **Винный патриотизм в деле**

Ведомство уже который год вносит свою лепту в пропаганду некрепкого алкоголя, произведенного внутри страны. В Роскачестве учредили Винный гид России, о котором мы подробно рассказывали в прошлом номере ФБЖ. В конце ноября был опубликован свежий выпуск Гида за 2020 год. Илья Лоевский, заместитель руководителя Российской системы качества, еще раз подчеркнул: «Говоря о проекте, мы напоминаем о важной задаче — преодолении информационного гэпа, то есть малой информированности людей о российском вине, его качестве». В который раз представитель Роскачества напоминает, что основная задача Гида — развенчание несправедливых мифов о низком уровне российского вина. В партнерстве с проверяющими ведущие винные эксперты собирают и анализируют сотни литров продукта, произведенного на российской территории из местного сырья. В этом году даже снизили минимальный тираж вина, которое может участвовать в Винном гиде, но планку по качеству оставили на прежнем высоком уровне: минимальный бал вина, которое может быть признано качественным, составляет 78 единиц. Для сравнения: минимальная оценка по ГОСТу — 71. И да, авторы Винного гида предъявляют повышенные требования к продукту.

Гид создан, прежде всего, как ориентир для потребителя, но свою пользу он приносит и производителям, и не только потому что способствует популяризации их продукта, хотя бывает и ровно наоборот, когда вина получают низкие оценки по качеству. Дело в том, что в рамках исследования эксперты проводят аудит винодельческих хозяйств, дают рекомендации производителям как по составу и вкусовым характеристикам продукта, так и по выращиванию сырья для него. В этом году в анализ добавили два важных пункта: наличие возможности энотуризма на предприятии и аудит системы менеджмента качества.

Итоги работы пула экспертов в этом году: по сравнению с предыдущими годами они отмечают хорошую динамику качества вина: оценку 78+ по красному вину получили 77% образцов, ранее этот показатель был гораздо ниже. Илья Лоевский отмечает, что «красные вина — основная категория, которая заметно выросла в качестве». В Роскачестве поспешили развеять еще один миф, что в России любят сладкое вино больше остальных. Авторы и составители Винного гида особый акцент из

года в год делают на том, что в их поле зрения попадают доступные по цене отечественные вина, которые в рознице можно приобрести по 400–700 руб. за бутылку. Они же занимают первые места рейтинга. И еще немного интересных цифр, которые подтверждают, что виноделие и виноградарство в России — отрасли динамично развивающиеся. И так, исследование Роскачества проведено практически по половине винодельческих территорий виноградарства РФ, а это более 40 000 га, общий тираж исследованного продукта — 150 млн бутылок.

Винный гид как проект поддержки российского вина будут развивать и дальше, уже сегодня его читателями стали 13 млн человек, часть из них — специалисты отрасли, для которых в этом году выпустили методическое пособие «Вино и качество», где эксперты делятся своими методами исследования вина.

Впрочем, и импортное вино не останется за бортом внимания Роскачества. Уже в этом году появился пилотный проект по его исследованию. Как пообещал Илья Лоевский, заместитель руководителя Российской системы качества, его результаты будут опубликованы в начале 2021 года. Что же касается отечественных производителей, у них появится новая возможность — развивать энотуризм. Роскачество заявляет о намерении формировать карты винных маршрутов, для чего накоплено достаточно информации. В следующем году в России должна появиться винная премия — одним словом, у государства на российских виноделов большие планы.

### Главная работа впереди

Сами же виноделы готовы заставить полки российских магазинов своим продуктом — урожай этого года, по словам Леонида Поповича, президента Совета Союза виноградарей и виноделов России, по объему и качеству сопоставим с прошлогодним. Начинания по продвижению в массы российского вина его производители, конечно, приветствуют, но считают, что пора идти дальше: закон вводит беспрецедентную классификацию вина, запрещает называть российским продуктом то, что сделано не из российского сырья, обо всем этом необходимо говорить потребителю прямо у полки магазина. Леонид Попович предлагает особым образом выделять вино, произведенное в России, и не только в период фестиваля российских вин, а круглогодично, чтобы покупатель знал, откуда оно и из чего сделано. Другими словами, производители хотят, чтобы действие ФЗ №468 распространялось повсюду, в том числе на ритейл, от которого во многом зависит финальный успех продукта.

Как бы ни старалось правительство продвигать российское вино, но последнее слово действительно за покупателем и ритейлом, в котором оно представлено. Чиновники ратуют за развитие малых форм хозяйствования на селе, за фермерство, в том числе в сфере виноделия. И мелких производителей вина действительно становится все больше, подтверждает Леонид Попович. Но на полку крупных торговых сетей их товар не берут — говорят, с малыми партиями работать невыгодно и неудобно. Президент Совета Союза виноградарей и виноделов России призывает ритейл подумать над решением этой проблемы. Он рассказывает, что лишь первые 20–30 тысяч бутылок, произведенных в малых винодельческих хозяйствах, быстро расходятся по ресторанам и «своим», а дальше возникают проблемы со сбытом. Леонид Попович призывает «как можно скорее начать решать эту проблему, задуматься, как видоизменить торговлю в сетях, чтобы малотиражные вина могли встать на полки. Те решения, которые есть на Западе, к нашим реалиям не применимы. Там 40–50% вина продается через NoReCa, в России этот показатель составляет

# 80

## ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

в сфере виноградарства и виноделия прописаны в ФЗ №468, включая такие, как «вино», «крепленое вино», «игристое вино», «виноградосодержащий напиток», «виноградное насаждение», «виноградник» и т. д.

## Под знаком «безымянных» вин



### АРТУР САРКИСЯН

Президент Ассоциации сомелье и экспертов России

«безымянные» вина. В Европе переизбыток винограда, а в России начнет действовать запрет на его использование. Ситуация с законом, где предлагают писать «НЕ вино», — это уникальный прецедент, мир такого еще не видел. Я очень люблю российское виноделие, но с объективной точки зрения подобные меры регулирования бессмысленны. В итоге будут зарабатывать те, кто построил производство за пределами страны, они будут перерабатывать импортный вино материал и так же ввозить его в Россию.



порядка 4–5%, а после пандемии вообще трудно предсказать, что останется от этого сегмента. Система продаж мелких серий через рестораны не сработает».

Эксперт предупреждает и еще об одной серьезной проблеме, с которой в будущем году неизбежно столкнется ритейл, — повышение цены на вино и его дефицит. Снова и снова производители возвращаются к несовершенству ФЗ №468 и нерешенным проблемам, которые он создал в отрасли. Ввоз импортного виноматериала становится фактически невозможным, а значит, на полках значительно сократится объем продукта, который раньше из него производили. Понятно, что свято место пусто не бывает: многие производства уже на низком старте, чтобы заместить недостающие объемы. Правда, находятся они все за периметром РФ, значит, и налоги уйдут в другие страны, а российским производителям придется сильно постараться, чтобы восполнить недостающий объем и удержать собственные объемы выручки. В виноградарстве быстро нарастить объемы производства не так-то просто, а значит, многие выберут другой путь — повышение цены. Удержать объемы поставок это не поможет, так что дефицит по ряду позиций точно будет, особенно в крупных торговых сетях, считает Леонид Попович, а еще потребитель увидит повышение цены.

**РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО Взяло курс на так называемое раздельное регулирование, когда к различным по крепости напиткам применяют меры различной строгости: к крепкому алкоголю жестче, к вину и пиву помягче. Разрешение винных ярмарок с открытой уличной продажей вполне укладывается в эту концепцию**

Впереди год сложной работы. Необходимо доработать Технический регламент о безопасности алкогольной продукции, вступление в действие которого ЕАЭС отложил на январь 2022 года, обкатать ФЗ №468, ввести в строй подзаконные акты, которых так не хватает, научиться жить и работать в соответствии с новыми правилами игры и не потерять выручку и объемы продаж, которые из-за новых

норм регулирования рискуют существенно просесть.

Чем российским производителям ответит розница и собственно сам потребитель? Аналитики Nielsen, приглашенные на Drink Retail Congress с докладом о трендах потребления алкогольной продукции, полны оптимизма: падение спроса в России было эпизодическим и уже ко второй волне пандемии практически вернулось на докризисные показатели, продажи алкоголя растут, обгоняя многие другие категории, и даже премиум-сегмент показывает положительную динамику.

### Региональный компонент

Розница отыгралась за ресторанный бизнес: пить стали больше, потому что дома и запивают стресс, уверены аналитики, но винный тренд они не отрицают. Ритейл действительно выигрывает больше других и от локдаунов, и от того, что настроения в обществе пессимистические. Еда, алкоголь и даже сам поход в магазин стали развлечением. Впрочем, у Сергея Кузнецова, директора Союза независимых сетей России, есть и другое понимание трендов: «Мы видим, что формат, который прирастает наибольшими темпами, — дискаунтеры. Мы, конечно, фиксируем изменение культуры потребления, но глубокого понимания, какое вино хорошее и почему, в регионах не так много. Пока предпочтения региональных покупателей в большей степени на стороне импорта. Те же дни российских вин проводятся в крупных федеральных сетях, на уровне региональных ритейлеров подобных мероприятий нет, как нет и бюджетов на продвижение российских вин, и здесь могли бы существенную роль сыграть сами производители».

А еще небольшие региональные сети не могут рассчитывать на ту же цену за бутылку российского вина, что и крупные сетевики, поэтому торговать этим конкретным продуктом им еще менее выгодно — товар застаивается на полке, а значит, возрастают издержки, от которых все стараются избавиться. Сергей Кузнецов добавляет, что ритейл, особенно небольшие региональные сети, «на кончиках пальцев чувствует потребности покупателя, поэтому все попытки заставить розницу продавать что-либо изначально провальные». А еще представитель Союза независимых сетей России напомнил, что в Европе переизбыток вина: во-первых, урожай хороший, во-вторых, долгое время поставки были практически остановлены, так что в будущем году всем игрокам российского рынка будет непросто справиться с натиском европейцев — и в смысле цены, и в смысле объемов.



# Принимаем огонь на себя

Ритейл принял на себя один из самых серьезных ударов пандемии. Ажиотажный спрос, молниеносная смена парадигм торговли и не менее глобальные сдвиги в потребительском поведении — одним словом, ритейл оказался в эпицентре «идеального шторма», где выжить должен был только тот, кто знает своего покупателя, смог быстро сориентироваться в стрессовой ситуации и столь же быстро начал менять бизнес-процессы.

**О**дно дело крупные федеральные сети: у них большие возможности, солидные складские запасы, ежедневный оборот наличных средств, отлаженные инструменты взаимодействия с поставщиками со всей страны. Но и им в этом году пришлось, откровенно, непросто. Пандемия застала всех врасплох, погрузила в состояние глубокого стресса и очень быстро начала менять мир вокруг, заставляя людей совершать поступки, которые не вписываются в выкладки и прогнозы аналитиков. У ритейла, большого и маленького, действительность одна и та же, масштаб и возможности разные, да и потребитель тоже. Мегалополисы заставили федеральные торговые сети открыть новые каналы продаж, наладить доставку, привезти с запасом товары первой необходимости и позаботиться о том, чтобы завтра, даже если война, всего и всем хватило.

А теперь давайте представим независимые, разрозненные региональные торговые сети. Или еще интереснее: автолавку в населенном пункте в глубинке, где проживают несколько десятков или считанные единицы жителей, — они ведь тоже в этой категории «ритейл», или, как их именуют в отчетах чиновники, нестационарные точки розничной торговли. Ситуация вокруг COVID с потреблением, работой торговых площадок, госрегулированием складывалась совсем по-разному: не было и не могло быть «средней температуры по больнице», управление процессами вынужденно перешло в ручной режим и во многом зависело от благоразумия и здравомыслия чиновников и самих участников розничной торговли.

В рамках VI международного бизнес-форума «Неделя Ритейла», который проходил в гибридном формате, кто-то из спикеров сказал очень важную мысль: а ведь ритейл обеспечивает продуктовую, пищевую безопасность страны. Об этом как-то не задумываешься в обычные времена, когда в магазин можно прийти в любое время суток, а там все есть, кроме очередей и дефицита. Мы уже забыли, а некоторые и не знают, что такое занимать с ночи очередь за сахаром или макаронами. И эта «нормальность» вдруг пошатнулась, стала рассыпаться на наших глазах. Совершенно неожиданно пандемия пробудила в нас животные страхи: не купить, остаться голодными, не накормить детей. За десятки тучных лет ритейл стал для нас таким естественным способом удовлетворения самых разных потребностей, что о его стратегической функции — обеспечение продовольственной безопасности, мы забыли. О ней помнят лишь там, где магазинов нет, где продукты заказывают на неделю или месяц вперед, усердно составляют список и ждут с нетерпением приезда автолавки.

А еще ритейл мог запросто спровоцировать неожиданный и неуправляемый рост инфляции.

Выступая на форуме, заместитель министра промышленности и торговли России Виктор Евтухов назвал подход ритейлеров к новой реальности ответственным: «Особенно в марте и апреле мы работали в непрерывно меняющихся условиях, требованиях и ограничениях. Но ритейл все это выдержал. Все проявили ответственность и волю. И сделали так, чтобы наши граждане, во-первых, не почувствовали какого-либо дефицита тех товаров, в которых они



нуждаются. Во-вторых, не ощутили на себе какого-либо повышения цен на самые необходимые для них товары и продукты».

В рамках «Недели Ритейла» слово дали не только сетевикам федерального масштаба, но и регионалам, чтобы услышать, чем жили они и их потребители в этот «ковидный» год, чем им помогали региональные власти, и как они поддерживали своих потребителей. В нашем дайджесте три федеральных округа: Сибирский, Северо-Кавказский и Южный ФО и Центральный и Северо-Западный ФО. География обширна, она во многом определяет пути развития независимого регионального ритейла. К тому же регионы кардинально отличаются друг от друга по демографии, экономическим показателям и стилю потребления. Этим и интересна была сессия, посвященная региональным рынкам в условиях вызовов и угроз.

## СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ



### МАКСИМ ОСТАНИН

Заместитель  
министра  
промышленности,  
торговли и развития  
предпринимательства  
Новосибирской  
области

### Здравомыслие и компромисс

— Сегодня в Новосибирской области функционирует 30 000 объектов потребительского рынка, из них торговый сетевой ритейл — порядка 12 500. Доля торговли в ВРП составляет порядка 15% — мы занимаем первое место в Сибирском федеральном округе по количеству людей, занятых в торговле. Новосибирск является логистическим хабом: в регионе свои распределительные центры в последние годы открыли несколько крупных федеральных сетей, в частности X5 Retail Group, «Магнит». Как изменился наш региональный



По данным компании INFOline, в Сибирском федеральном округе сконцентрировано порядка 3 трлн розничного товарооборота России. По итогам прошлого года прирост показателя составил 2,9%, что чуть лучше, чем среднероссийский показатель. СФО прошел острую фазу пандемии значительно лучше, чем в целом страна.

ритейл в период пандемии? Изменилась локация покупок: потребитель больше ориентируется на небольшие форматы — минимаркеты и магазины у дома; гипермаркеты немного потеряли по количеству посещения и обороту. Те, кто раньше «качали» рынок торговли в регионе до пандемии, немного сдали свои позиции. Отдельно хочу сказать о сельской торговле: она демонстрирует абсолютную стабильность. Заслуга в этом сельхозкооперации, в которой насчитывается порядка 700 магазинов. Здесь изменения в потреблении если и произошли, то только в районных центрах, где присутствует крупный сетевой торговый ритейл. Отмечу еще одну тенденцию: покупатели, жители региона, вновь стали обращать внимание на нестационарные объекты, в больших городах от них отвыкли, в Новосибирской области — порядка 4 500 объектов. Добавлю, что из 1 387 населенных пунктов в 313 отсутствуют постоянные торговые объекты, населенные пункты с численностью менее ста человек обслуживают автолавки. Отмечу, что в период пандемии сфокусировались на местных товаропроизводителях: в Новосибирской области доля товаров на полках розничных магазинов, произведенных в регионе, составляет 23%.

Естественно, у ритейла были проблемы с реализацией непродовольственных товаров, которые были выз-

ваны закрытием ТЦ. Похожие трудности испытывали рынки, которые тоже неоднократно закрывались. Кроме того, они почувствовали отток возрастных граждан, которые отправились на вынужденную изоляцию. При этом ритейл в среднем фиксирует увеличение среднего чека на 12%, но более 2000 позиций из ассортимента имеют нулевые показатели продаж.

Сформировался новый тип конфликта покупателя с сотрудниками ритейла, он связан с требованием соблюдать масочный режим. Конечно, проверяющим органам необходимо делать выводы, кого штрафовать: точку продаж или покупателей, которые не носили маски во время посещения торговых объектов. Кстати сказать, за время пандемии региональным профильным Министерством проведено порядка 5000 проверок торговых точек, из них только 12% дошли до уровня серьезных разбирательств. Акцент в проверках был сделан на торговые центры, где всегда большое скопление людей. На локальных точках продаж персонал вполне может проконтролировать исполнение требований. Пришлось много работать с людьми: объяснять посетителям необходимость носить СИЗ. В этих условиях мы стараемся искать здравый подход к надзорной деятельности, компромиссы с бизнесом, который и так переживает очень непростые времена.



## ЯРОСЛАВ ШИЛЛЕР

Исполнительный директор сетей «Слата», «ХлебСоль»

### В масштабах Большой Сибири

— В сегодняшней ситуации мы видим смысл планировать на горизонте не более трех лет. Уже в прошлом году мы сделали упор на формат дискаунтеров. Мы также провели рестайлинг бренда «Слата». Пандемия вынудила нас к еще большей оптимизации бизнес-процессов, наша цель — стать магазином, максимально удобным для покупателя, который закрывает все его главные потребности. Мы планируем развивать и формат

супермаркета, но исключительно в больших городах. Что касается сети «ХлебСоль», в будущем году откроем около 50 магазинов.

Интернет будет и дальше менять все отрасли, в том числе региональный ритейл. Сегодня через наш интернет-магазин совершается порядка 120 покупок в день, хотелось бы увеличить этот показатель как минимум в три раза. Мы уже делаем доставку товаров, в следующем году надеемся вернуться к работе над формированием собственного маркетплейса и развивать онлайн-торговлю в границах «Большой Сибири» — от Урала до Владивостока. Только премиальный сегмент чувствует себя неплохо, в основном потребитель будет более рациональным с каждым годом. Поэтому нам необходимо больше работать с издержками, думать над оптимизацией, чтобы предлагать цены, которые будут по карману потребителю.

## Основной прогноз — стагнация



### ИВАН ФЕДЯКОВ

Генеральный директор INFOnline

Российская экономика начала выходить из кризисных времен только к началу 2020 года. В июне началось восстановление розничной торговли. Во втором квартале доходы населения упали более чем на 3%, практически такие же показатели зафиксированы и в третьем квартале текущего года. Основной прогноз на ближайшее время — стагнация рынка. Все больше начинает влиять на экономическую ситуацию в стране высокая за кредитованность населения: 70% домохозяйств в России имеют задолженность по кредитам, население

продолжает активно занимать для приобретения товаров, что не характерно для кризисных периодов прошлых лет. Более 80% доходов население получает в виде заработной платы от государства и в виде социальных выплат. 75% населения активно экономят. Население вынуждено большую часть времени проводить дома, что во многом определяет новые тренды потребительского поведения. Вслед за спросом существенно поменялась категоричность покупок напрямую. Трансформировались и форматы покупок, среди них дистанционная торговля показывает наиболее агрессивный рост.



### АНЖЕЛА РЯБОВА

Генеральный директор ТС «Красный Яр» (Красноярск)

### Индекс доверия упал

— Наша сеть состоит из 191 магазина, из них 125 — это дискаунтеры, остальные — гастрономы. Мы прирастаем по количеству точек продаж на 15–20% в год, в этом году не снижали темпов открытия, сфокусировались на других регионах, и в целом мы довольны нашими показателями. Мы будем дальше открываться, с помощью скоринга грамотно выбирать локацию. Уверены, что дискаунтер —

формат с хорошим будущим, будем развиваться и далее в этом направлении. Супермаркеты мы тоже открываем, но точно, считаем, что этот формат может быть только в стиле «fresh» и востребован в больших городах.





Планируем развивать онлайн-торговлю, в марте запустили онлайн-магазин, он до сих пор остается сервисным, в нем совершается 50–60 заказов в день, средний чек — 1600–1800 руб. в день. Это меньше, чем продажи одного офлайн-магазина. Но мы понимаем, что количество людей, которые предпочитают покупки в онлайн, будет расти, так как меняется ландшафт покупок.

Мы открыли три даркстора и будем дальше развивать этот канал. Если посмотреть на Индекс потребительского доверия, он сейчас равен 78%, и в этом есть проблема — это низкий показатель. Потребление стало более рациональным, покупатель чаще ищет на полках промопродукт. Все ритейлеры ищут выход, как сохранить промо, но мы видим задачу в том, чтобы найти новые форматы его подачи.

## ЮЖНЫЙ И СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ



По данным компании INFOLine, уровень жизни в СКФО существенно ниже, чем в среднем по России, что отражается на динамике розничного товарооборота в регионе. С точки зрения численности населения в регионе традиционно хорошие показатели, мы видим его прирост. Торговые сети здесь представлены в целом те же, что и в остальных регионах, однако хорошие позиции в СКФО занимает сеть «Светофор» — жесткий дискаунтер, и его существенная доля в региональном торговом обороте отражает основные показатели жизни, в частности низкую платежеспособность местного населения и невысокий уровень жизни.



### МАКСИМ ОНИЩЕНКО

Исполнительный директор розничной сети «Табрис»

#### Удерживать расходы

— Продуктовая розница испытала на себе минимальное негативное влияние во время пандемии, но по ряду показателей был довольно большой негативный эффект.

Мы зафиксировали снижение трафика в сети: покупатели реже ходили в супермаркеты. Люди старались делать все покупки в одном месте, поэтому выиграли те, кто предоставлял максимальный ассортимент и

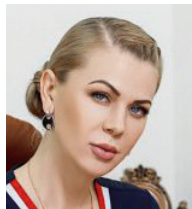
находился вблизи. Особенно весной мы заметили, что чек стал длиннее, так как люди ходили в магазины реже и старались закупаться впрок. Сейчас ситуация немного восстановилась, но средний чек не увеличился. Очень интересно было наблюдать за изменениями предпочтений покупателей, на которые нам как рознице приходилось быстро реагировать. Базовые продукты, например, хлеб и молоко, стали покупать реже. При этом был большой рост продаж в категории «порадовать себя», значительно выросло потребление продуктов, которые готовят дома, соответственно, значительно снизилось потребление готовой продукции. Нам пришлось существенно менять товарные запасы и пересматривать матрицу. Мы сфокусировались на заботе о здоровье покупателей и сотрудников,

адаптировались под спрос, для нас очень важно было удержать расходы на докризисном уровне.

Что мы сделали дополнительно для безопасности: мы ввели строгий масочный режим, увеличили ассортимент СИЗов, раздаем их бесплатно тем, кто в этом нуждается. Мы заключили дополнительный договор с медцентром, усилили меры профилактики в коллективе, контролируем физическое состояние сотрудников и при первых признаках ОРВИ отправляем их на консультацию к врачу, чтобы исключить риски самолечения и распространения инфекции.

Уже несколько лет подряд мы наблюдали рост в категориях «эко», «био», после карантина увеличился рост продаж данного ассортимента, мы сделали по ним отдельную выкладку и нарастили эти категории, чтобы соответствовать текущим запросам. При этом мы добавили категорию «стрит-фуд», сделали за периметром магазина уличное кафе, в котором покупатели смогли перекусить. Мы ввели доставку, запустили сервис в течение двух недель — пандемия стимулировала нас к этому, на этой базе рассматриваем варианты развития онлайн-каналов торговли.

В нашем регионе, в Краснодарском крае, запрос на местные фермерские продукты был всегда велик, мы усилили взаимодействие с региональными поставщиками. Что касается онлайн-торговли, да, мы видим тенденции, но для нас развитие этого канала скорее долгосрочная перспектива. Мы пересмотрели все операционные процессы, чтобы финансировать новые статьи затрат. Кроме того, отмечу, что мы почувствовали обострение конкуренции, в том числе с онлайн-каналами и маркетплейсами, поэтому в короткий срок запустили одну из самых щедрых, на наш взгляд, программ лояльности. Отстроились от федеральных сетей по партнерским программам и предложили очень интересные вариации. Отдельно поработали над праздничным оформлением магазинов, не забывая, что всем нам нужны положительные эмоции, и Новый год скоро, к нему мы активно готовимся.



## ИРИНА ТЕЛАРОВА

Директор  
департамента  
потребительского  
рынка Ростовской  
области

500 ярмарочных площадок. Суммарное количество торговых площадей — 3,5 млн м<sup>2</sup>, то есть чуть больше 800 м<sup>2</sup> на одного жителя. 60% объектов были закрыты в первую волну пандемии, 83% компании из сферы общепита вынуждены были остановить работу, 17% от их общего числа продолжили работать на вынос и доставку еды. Падение розничного товарооборота уже составило 40%. После снятия ограничений показатель выравнивался, но вернуться на уровень прошлого года пока не удалось. Мы не строим оптимистичных прогнозов на вторую половину 2020 года. Вторая волна, безусловно, повлияет на показатели. Пострадал недовольственный сектор — в основном одежда, обувь, электроника. Сокращается количество доли МСБ в сфере розничной торговли. Сейчас она составляет 48% от общего числа. Доля сетевой торговли составляет порядка 34% в структуре розничного товарооборота, активно развиваются небольшие форматы.

Онлайн-торговля существенно выросла. Со своим логистическим комплексом в регион пришел Яндекс, есть еще проекты на перспективу с этой компанией. Проблема, которую мы видим как органы госвласти: показатели по товарообороту в сфере онлайн-торгов-

## Больше рынков и «суперфреш»

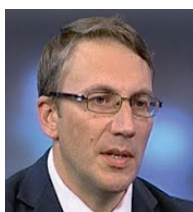
— Потребительский рынок Ростовской области — один из крупнейших в РФ. По объему оборота розничной торговли мы занимаем шестое место в РФ, в округе — второе после Краснодарского края. В области работают 44 000 субъекта в сфере розничной торговли, из них 105 — это торговые центры и гипермаркеты, 34 000 — стационарные торговые объекты, 6500 нестационарные — павильоны и ларьки, работают 48 розничных рынков и



**БАЗОВЫЕ ПРОДУКТЫ, НАПРИМЕР, ХЛЕБ И МОЛОКО, СТАЛИ ПОКУПАТЬ РЕЖЕ. ПРИ ЭТОМ БЫЛ БОЛЬШОЙ РОСТ ПРОДАЖ В КАТЕГОРИИ «ПОРАДОВАТЬ СЕБЯ», ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫРОСЛО ПОТРЕБЛЕНИЕ ПРОДУКТОВ, КОТОРЫЕ ГОТОВЯТ ДОМА, СООТВЕТСТВЕННО, ЗНАЧИТЕЛЬНО СНИЗИЛОСЬ ПОТРЕБЛЕНИЕ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ**



ли не идут в зачет регионам. Для нас этот показатель важен как маркер состояния отрасли и экономики в целом: не видя совокупной цифры, куда, в том числе, зачитываются продажи в онлайн-секторе, мы получаем искаженную картину спроса и платежеспособности населения. Эту проблему мы озвучивали и до пандемии, а сейчас она приобрела еще более острый характер именно в силу того, что онлайн-торговля растет на волне локдаунов и распространения инфекции. И отмечу еще особый «южный» тип потребления, который есть в регионе. Он предусматривает повышенный спрос на покупки в категории «фреш», которые наши покупатели хотят совершать на розничных рынках и ярмарках. В связи с этим, на наш взгляд, есть необходимость увеличивать количество розничных рынков. Когда-то в Ростовской области их было более 200, сейчас всего 48. Реализация продукции в категории «суперфреш» в большей степени предполагает развитие именно ярмарочных и рыночных форматов. Мы ждем регуляторных изменений, чтобы развивать различные форматы в регионе.



### АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ

Заместитель  
руководителя  
департамента  
потребительской  
сферы и  
регулирующего  
рынка алкоголя  
Краснодарского края

### Особые риски

— Краснодарский край — сельскохозяйственный и курортный регион. В связи с пандемией на нас — особые риски, было много опасений после первой волны, как раз накануне старта сезона отпусков.

Мы живем в регионе с многоформатной торговлей, особенно в летний период работают разнообразные форматы, к нам приезжает много туристов, которые с удовольствием покупают в нестационарных точках продаж и на рынках фермерскую свежую

сельхозпродукцию. Этим славится наш регион. Поэтому мы действовали в особых обстоятельствах. Напомню, что мы одними из первых ввели пропускной режим, он был довольно жестким, при этом нам необходимо было в оперативном режиме контролировать поставки продуктов питания. Нам удалось избежать серьезных сбоев в поставках, отдельные прецеденты были, как и везде, но они не носили критический или глобальный характер. Мы вынуждены были на две недели приостановить работу ярмарок и рынков, сразу получили сигналы от сельхозпроизводителей, которые лишились большого канала сбыта, стали получать нарекания от жителей, которые больше, чем в других регионах, привыкли покупать именно на рынках и ярмарках. В итоге мы перешли в ручной режим контроля: снова открыли рынки, но усилили контроль за исполнением режима повышенной готовности. Мы штрафовали так же, как и в других регионах, но наказывали тех, кто не слышал призывов и не устранял нарушения. В розничной торговле это были единичные случаи, в основном в несетевых магазинах. За весь период мы составили порядка 2000 протоколов, большая часть из них — на сотрудников магазинов и общепита.



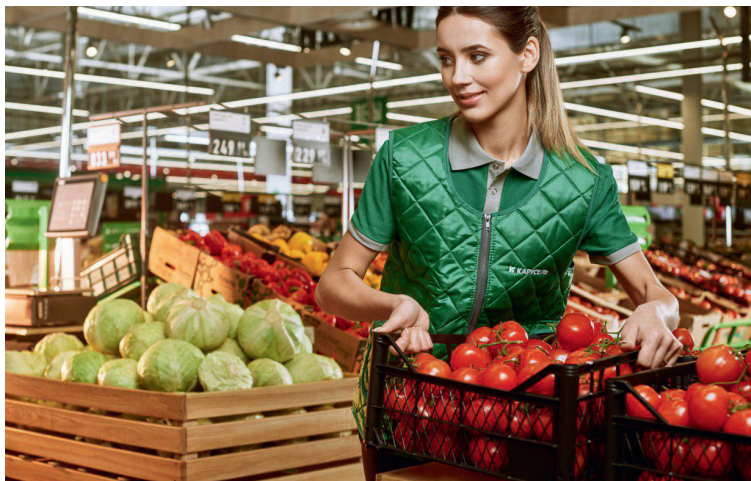
### ГЕОРГИС АСЛАНДИ

Исполнительный  
директор, мясной дом  
ТАВР, торговая сеть  
«Мясные Лавки»

### Полностью готовы

— У нас порядка 80 магазинов, мы практически ни на день не закрывались. К пандемии с точки зрения санитарной обработки готовы, так как эти меры дезинфекции в нашей рознице действовали и до вируса, и они были даже жестче, чем в регламентах, прописанных в связи с пандемией. Единственное, что в шесть раз выросли расходы на сансредства. 90% товаров, которые мы продаем, — это

товары первой необходимости, возможно, поэтому мы не почувствовали падения продаж. Магазины в торговых центрах пострадали, а все те, которые находятся за их границами, наоборот показали рост. В самый острый период в марте–апреле мы скооперировались с ресторанами, дали им дополнительную возможность реализовывать свой продукт на наших полках. Что касается онлайн-торговли, для нас это новая возможность, но у нас есть специфика: мало кто хочет выбрать кусочек мяса онлайн. Кроме того, довольно высока цена выхода на этот рынок — мы оцениваем ее в 35% от стоимости товара. Да, это возможность, но на перспективу. Пока мы видим, что потребитель переходит на более дешевые товары: яйца, птицу, для нас это не очень хороший показатель. Покупатель, к сожалению, беднеет.



## ЦЕНТРАЛЬНЫЙ И СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ



### ИРИНА ЦЕПЛИНСКАЯ

Первый заместитель главы администрации городского округа Красногорск по инвестициям, промышленности и развитию бизнеса

карту все точки продаж. Любой бизнес мог абсолютно бесплатно в ней зарегистрироваться и создать карточку магазина. Партнеры проекта отмечали и рост трафика, и рост продаж после регистрации в приложении. Думаю, что каждый муниципалитет должен подходить к мерам поддержки креативно, в том числе работать на повышение потребительского патриотизма, чтобы покупали у своих.

### Поддержка может быть креативной

— Мы в штабе поддержки предпринимателей придумали новую меру поддержки бизнеса. Для Красногорска, как любого «примкадного» региона, научить горожан покупать местное стало нашей задачей во время пандемии. Жители нашего города в большинстве своем работают в Москве, там же они привыкли покупать и развлекаться. Многие даже не знали, какие точки продаж существуют в Красногорске, для чего мы создали специальное приложение с полезной опцией — нанесли на



### МАРИЯ ЕВНЕВИЧ

Член Совета директоров, совладелец, Максимом

### Поддержите потребителя

— Мы опасались большого скопления людей, поэтому отказались от акций, которые были востребованы у покупателей, в итоге выручка проседала, но на круг нам удалось сохранить объемы. Мы столкнулись с противодействием, особенно в первую волну, со стороны покупателей в части соблюдения масочного режима. Мы получаем большие порции негатива, поэтому считаем, что государство должно заниматься информационной

## Развиваем свое



### КИРИЛЛ ГРИГОРЬЕВ

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Московской области

Тренд этого года — продвижение малых, фермерских хозяйств. Многие ритейлеры разрабатывают локальные программы под небольших производителей, скажем, под тех, кто находится в округе, рядом с магазином. Мы активно помогаем ритейлеру и малым хозяйствам идти навстречу друг другу, выступаем посредником между ними, вплоть до выездов с представителями ритейлера на места производства, в хозяйства, где обсуждаем вопросы качества и другие проблемы. В регионе производится большой ассортимент продукции: скажем, по объему производства сыров Московская область находится на втором месте

в стране. Ритейлеру становится экономически целесообразно закупать в регионе, логистическое плечо сокращается. И это отлично совпадает с потребительским трендом — все хотят есть свежую продукцию, которую везут не далее чем за 100 км от точки продаж.

пропагандой мер защиты, нам будет легче работать. А обиднее всего то, что не хотят соблюдать режим посетители, а штрафуют нас. И мы, конечно, нуждаемся в том, чтобы государство поддерживало платежеспособный спрос. Да, с одной стороны, люди не путешествуют, сидят дома, они хотят быть в комфорте, поэтому обратились к проблемам обустройства дома, и в условиях, когда все вынуждены экономить, сначала потребитель думает о еде, потом об одежде, лекарствах и средствах защиты, и в последнюю очередь приходит к нам. Тренды противоречивые, но спрос в экономике сокращается, поэтому поддерживать надо потребителя.

ФБЖ



# Оправдание протекционизма<sup>1</sup>

Статья «Оправдание протекционизма» за авторством Дмитрия Ивановича Менделеева была опубликована в газете «Новое время» в июле 1897 г. Долгое время экономическое наследие ученого оставалось малоизученным и непризнанным, между тем общий объем его экономических работ составляет сотни печатных листов. Он сам считал труд на пользу роста русской промышленности одной из трех своих служб Родине, наряду с работами в области естествознания и преподавательской деятельностью, о чем писал в своих сочинениях. «Федеральный Бизнес-журнал» обращается к статье, в которой Менделеев, по сути, сформировал свою теорию таможенного протекционизма, который, по его мнению, должен был стать основой для прорывной индустриализации России той поры. Ученый заявлял, что его «не страшит страх капитализма, которым заражена вся наша литература». Публикуем первую часть (*Прим. Ред.:* деление на части не авторское и сделано условно) статьи, которая отчетливо перекликается с сегодняшним днем и возвращает нас к опыту прошлых лет, когда экономика России, как и сегодня, стояла перед новыми вызовами. Публикация открывает исторический цикл ФБЖ, в котором мы обратимся к экономическим теориям прошлого.

**К**огда господство пессимизма и безучастности ко всеобщему заставляет оправдывать само «добро»<sup>2</sup>, тогда едва ли может быть излишним — оправдание протекционизма.

Исторические изменения (эволюции) вырабатывают общее совершенствование посредством блага отдельных лиц, семей, народов и государств. В признании этого сходятся идеалисты с позитивистами, и в этом направлении мыслей легче, чем во всяком ином, разрешимо множество запутаннейших сомнений или вопросов, например, из числа современных русских: о торгово-промышленной политике, о дворянстве и о патриотизме. Всего более разноречий существует у нас в отношении к первому из этих вопросов. И немудрено — он новее двух остальных. Ведь ни Будда, ни Конфуций, ни Платон не знали еще различия фритредерства (free trade — свободная торговля) от протекционизма (покровительство промышленности и торговле страны), а о сословиях и о патриотизме и тогда много говорилось. Классического, укреплявшегося в умах поколениями, решения торговой политики и быть не может, потому что вся первичная жизнь чужда ее требованиям, определившихся лишь новейшими временами, когда стали очевидны: единообразие людских интересов, возможность братской жизни всех народов и полная неизбежность, для всех и повсюду, усердной, трудовой, промышленной работы на себя и на других, если не сейчас, когда еще многим можно лежать на печи, то в близком, уже предвидимом, будущем. Под этим углом зрения множество древних вопросов приобрело новые

оттенки, и на первый план все более и более выступают вопросы торговой политики. Оттого и видим, что к этим вопросам все чаще и чаще обращаются законодатели и решают их в ту или иную сторону, то под влиянием принятых на веру первичных доктрин, то под давлением усложняющихся требований действительной жизни. И мне хотелось бы в небольшом ряде газетных статей содействовать выяснению существующего и поныне, особенно у нас в России, разноречия этих учений, хотя я и заявил уже себя протекционистом<sup>3</sup>. В русской литературе преобладают идеи фритредерства, а в русской жизни господствуют понятия протекционные. Мирить их я не намерен, думаю только уяснить и показать связь со многим другим и, между прочим, с двумя вопросами, указанными выше; но к этому обращусь только потом, сперва буду говорить о самой сущности разноречия, касающегося торгово-промышленной политики. Когда же найду время и возможность, предполагаю коснуться и некоторых частных, например: цен на хлеб, железо и машины, отношений между выгодами предпринимателей и всей страны и т. п.

Если взять одни исходные, так сказать, теоретические точки разноречий торгово-промышленной политики, то и тут разобраться, думается мне, возможно без труда, фритредерство требует полной свободы всяких промышленных и торговых сделок, считает их делом личных, частных интересов и отношений (laissez faire), не долженствующих подлежать влиянию государственных мероприятий. Протекционизм же говорит,

## ДМИТРИЙ ИВАНОВИЧ МЕНДЕЛЕЕВ

Русский учёный-энциклопедист: химик, физикохимик, физик, метролог, экономист, технолог, геолог, метеоролог, нефтяник, педагог, воздухоплаватель, приборостроитель. Профессор Императорского Санкт-Петербургского университета; член-корреспондент Императорской Санкт-Петербургской Академии наук.

что в этих сделках содержится главный источник всей внешней современной и готовящейся мирной жизни людей и в них общее — государственное — содержится так же, как и личное, частное, сходственно с почтой, путями сообщения, школами и т. п., а потому государство обязано возбуждать, содействовать и охранять промышленность и торговлю своей страны всеми возможными способами. В одном случае промышленные отношения предоставляются бесформенной совокупности отдельных лиц, как на базарной площади; в другом же случае, как на благоустроенном рынке, выступают общий план и организация, назначенные для удобств и блага частных же лиц. В первом — братство людей и народов представляется уже наставшим, во втором — оно лишь дело будущего, для достижения которого люди и сложились в государства. Идеал там и тут один и тот же, но выводы разные. И это потому, говоря кратко, что фритредеры мечтательно забыли действительность, а протекционисты помнят и видят ее одну. Фритредерство — юность промышленного строя, протекционизм — его зрелое благоразумие. Одно первично-просто, другое очень сложно, а потому трудно понимается и еще труднее в выполнении.

Если же от «теории» перейти к «практике», то и само фритредерство, даже английское середины этого столетия (не говоря уже о современном), оказывается сложным. Говорится, например, англичанам: отрицательно — государство не должно вмешиваться в интересы промышленности и торговли, а положительно — требуется держать сильный военный флот в интересах английской морской торговли и сбыта произведений английских фабрик. Промышленно-торговую политику страны нельзя правильно понимать, если разумеет под нею только одни таможенные пошлины. Протекционизм подразумевает не их только, а всю совокупность мероприятий государства, благоприятствующих промыслам и торговле и к ним приравливаемых, от школ до внешней политики, от дороги до банков, от законоположений до всемирных выставок, от бороньбы земли до скорости перевозки. И в этом смысле нет и быть не может государственной «практики», чуждой протекционизма. Он обязателен и составляет общую формулу, в которой таможенные пошлины только малая часть целого.

*Продолжение в следующем номере.*

Исходник здесь: <http://www.zlev.ru/index.php?p=article&number=12&article=574>



**ИДЕАЛ ТАМ И ТУТ ОДИН И ТОТ ЖЕ, НО ВЫВОДЫ  
РАЗНЫЕ. И ЭТО ПОТОМУ, ГОВОРЯ КРАТКО,  
ЧТО ФРИТРЕДЕРЫ МЕЧТАТЕЛЬНО ЗАБЫЛИ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ, А ПРОТЕКЦИОНИСТЫ ПОМНЯТ  
И ВИДЯТ ЕЕ ОДНУ. ФРИТРЕДЕРСТВО — ЮНОСТЬ  
ПРОМЫШЛЕННОГО СТРОЯ, ПРОТЕКЦИОНИЗМ —  
ЕГО ЗРЕЛОЕ БЛАГОРАЗУМИЕ**

**1** [Газета «Новое время» 11(23 нов. ст.) июля 1897 г. No 767. Публ. по: Менделев Д. И. К познанию России. М.: Айрис-пресс, 2002. С. 473–483.] [Статья «Оправдание протекционизма», датирована 2 июля 1897 г., т.е. была написана Менделеевым через три недели после первого письма Николаю II и отчасти повторяет содержащуюся в нем аргументацию в пользу покровительственной системы. О письмах Менделеева Николаю II см.: Исторический архив. 2004. No 2, 4] Письмо Николаю II опубликовано в No15-16 «Золотого льва» по адресу [http://www.zlev.ru/15\\_31.htm](http://www.zlev.ru/15_31.htm)

**2** Соловьев В. Оправдание добра. 1897.

**3** Менделеев Д. Толковый тариф. 1892.





# Платформа — мостик для диалога бизнеса и власти

Ровно год назад в России начала работу цифровая Платформа для предпринимателей ЗАБИЗНЕС.РФ. Ресурс является инструментом поддержки бизнеса, который оказался под давлением правоохранительных структур. Инициативу по созданию Платформы публично поддержал Президент РФ. Очевидно, что власть признает наличие проблемы — силовое и административное давление на бизнес есть. Платформа — ресурс, который, по словам Владимира Путина, призван «не только сделать публичной информацию о давлении на бизнес, но и разобраться по существу».

Эти слова президент России произнес в послании Федеральному Собранию РФ в феврале 2019. Они сопутствовали инициативе по созданию нового современного цифрового инструмента поддержки бизнеса в отстаивании своих прав. Немногим раньше саму суть Платформы сформулировали члены Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив. Президенту идея понравилась, проекту был дан зеленый свет, и уже осенью того же, 2019-ого, года в рунете появился новый ресурс — ЗАБИЗНЕС.РФ.

Платформа работает в статусе автономной некоммерческой организации и сфокусирована исключительно на работе с обращениями предпринимателей. Идея понравилась не только чиновникам, но и ведущим бизнес-объединениям страны. В итоге многие из них вошли в состав учредителей Платформы, в том числе Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата РФ, «Деловая Россия» и «ОПОРА РОССИИ». Эти факты отнюдь не формальность, а признание острой необходимости: бизнес испытывает давление силовых ведомств, проблема давно назрела, и ресурс помощи

бизнес-сообществу был жизненно необходим. Отсюда и поддержка по всем фронтам, активное участие влиятельных лоббистов в решении проблем бизнеса и внимание к работе самой Платформы.

Когда речь идет о сложных, системных, корневых проблемах, которые формировались годами и укоренились глубоко и основательно в недрах госсистемы, год работы и борьбы, по существу, — малый срок, но бизнес воспринял инициативу с воодушевлением. Те, кто обратились,

а таких за год набралось почти полторы тысячи человек (и цифра каждый день растет), получили реальную поддержку в решении своего вопроса.

С момента основания Платформу ЗАБИЗНЕС.РФ возглавляет Элина Сидоренко, профессор МГИМО, директор Центра цифровой экономики и финансовых инноваций МГИМО, доктор юридических наук. Кандидатура была выбрана явно не случайно: с одной стороны, Платформу должен был возглавить именно юрист, обладающий глубокой экспертизой в области права. С другой стороны, это не должен быть человек, воспитанный самой правоохранительной системой, ведь его задача — всегда быть «над схваткой», чтобы ни у одной из сторон не было повода усомниться в независимости «арбитра». И, в-третьих, успешно руководить подобным проектом может только тот, кто, как хороший адвокат, умеет отстаивать истину при помощи хорошо подготовленной доказательной базы, оставаясь при этом с холодной головой и желанием добиться справедливости. Элина Сидоренко оказалась той самой компромиссной фигурой, чья репутация в юридическом сообществе безупречна, в политических и других процессах замечена не была, не ангажирована ни одной из структур и всю жизнь посвятила праву.

Именно поэтому особенно важно и интересно было спросить именно ее, по какому принципу она выстраивает отношения с правоохранительными органами, добиваясь справедливости в защите прав предпринимателей. А еще было интересно узнать, какие рычаги воздействия на силовиков оказываются самыми эффективными в ее работе, за кем последнее слово в принятии решений по жалобам бизнеса, и может ли сама правоохранительная система стать идеальной настолькой, чтобы искоренить и давление на граждан, и факты злоупотребления внутри

## 43%

### ДЕЛ,

зарегистрированных на Платформе, за период с мая по июнь 2020 года получили статус «проблема решена».



**МЫ НЕ БОРЕМСЯ С НЕДОСТАТКАМИ РАБОТЫ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ, МЫ ЗАЩИЩАЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. СИЛОВЫЕ ВЕДОМСТВА В ЭТОТ ПРОЦЕСС АКТИВНО ВКЛЮЧЕНЫ, ОНИ ДОЗРЕЛИ ДО НЕОБХОДИМОСТИ КОНСОЛИДАЦИИ С ОБЩЕСТВЕННЫМИ СТРУКТУРАМИ, ЧТОБЫ УСТРАНЯТЬ ПРОБЛЕМЫ ВНУТРИ СИСТЕМЫ**

себя самой. Открытые и справедливые силовые структуры — это утопия или идеал, к которому стремятся юристы Платформы ЗАБИЗНЕС.РФ и лично Элина Сидоренко?

**— Год работы позади. Какова его статистика?**

— На 27 ноября счетчик на Платформе показывал, что подано 1 409 обращений. Всего зарегистрировано 2 278 пользователей, 490 консультаций мы провели, 52 обращения считаются решенными, еще 120 сейчас в работе у юристов Платформы.

**— На кого чаще жалуются?**

— 58% жалоб направлены в МВД, 20% — в Генеральную прокуратуру, 19% — в Следственный комитет, 3% — в ФСБ. То есть именно на действия сотрудников этих ведомств чаще всего жалуются.

**— Кто чаще всего жалуется?**

— К наиболее пострадавшим от силового давления сферам бизнеса относятся оптовая и розничная торговля, строительство, ремонт авто/мототехники.

**— Какие виды давления на бизнес встречаются чаще всего?**

— Как правило, юридические лица обвиняются в мошенничестве, неуплате налогов, повреждении чужого имущества. И в последнее время мы получаем много жалоб на нарушения в результате оперативно-розыскной деятельности таможенных органов. Именно поэтому мы выступили с инициативой расширить наши полномочия, чтобы мы могли рассматривать подобные дела и обращаться за разъяснениями в Федеральную таможенную службу.





— **Кто среди регионов в лидерах по числу жалоб?**  
 — Наибольшее количество обращений о фактах силового давления на предпринимателей поступило из Москвы. Далее следуют Краснодарский край, Московская область, Санкт-Петербург, Челябинская область, Ставропольский край и Ростовская область. Здесь не стоит, конечно, забывать, что та же Москва — густонаселенный регион, то есть количество обращений соотносится и с числом проживающих в субъекте человек.

— **На Платформе размещена карта обращений, на которой есть регионы с так называемым «нулевым» показателем, то есть оттуда вы не получили ни одного обращения. Что это за субъекты РФ, и с чем вы связываете этот нулевой показатель?**

— Это Псковская область, Еврейская автономная область, Ненецкий и Чукотский автономные округа, Республики Алтай, Карелия, Марий Эл, Тыва, Хакасия и Чеченская Республика. Уверена, что и там у бизнеса есть проблемы в отношениях с правоохранительными органами, просто не везде еще знают о существовании Платформы. И мы постоянно напоминаем губернаторам, руководителям бизнес-объединений о том, чтобы они популяризировали наш ресурс, рассказывали о нем на местах. Наша задача — охватить своим вниманием по максимуму все территории России, чтобы у каждого предпринимателя был в руках инструмент борьбы с давлением силовых структур. Совершенно справедливо заметил Сергей Катырин, президент Торгово-промышленной палаты РФ, что «самое важное, во-первых, чтобы бизнес поверил в действенность этого проекта, а во-вторых, чтобы Платформа обеспечила быстрое решение каждой проблемы».

— **Теперь давайте поговорим о действенности и скорости принятия решений по жалобам, которые к вам поступили. Каковы регламенты и порядок рассмотрения обращений на Платформе?**

— Заявка рассматривается в течение суток. Если понадобятся дополнительные документы или информация, ее нужно будет предоставить в течение 24 часов. У правоохранительных органов есть 30 дней на рассмотрение жалобы, у Генеральной прокуратуры — 14 дней.

— **Куда после Платформы уходят обращения предпринимателей?**

— Обращения рассматривают центральные аппараты ведомств, в том числе Следственного комитета, Генеральной прокуратуры, МВД и ФСБ. Для каждой структуры определен свой регламент работы с Платформой. Ответ на обращение предпринимателя из любого региона будет давать центральный аппарат ведомства. Это позволяет исключить случаи повторного направления жалобы в территориальное подразделение.

Не будем отрицать очевидного: в регионах есть такое явление, как кумовство. У многих деяний внутри правоохранительной системы высокая латентность. Что делает Платформа, чтобы исправить ситуацию, положительно повлиять на нее? Мы «вытаскиваем» в буквальном смысле проблему с регионального уровня на федеральный, доносим ее до тех силовиков, которые принимают решения на более высоком уровне. Очевидно, что очень часто бизнесмен оказывается в клубке кумовства, в коконе этих конгломератов, которые формировались годами, он не может добиться правды там, где рука руку моет. Когда мы проблему предпринимателя поднимаем на уровень центрального аппарата, повышается ответственность за принятые решения: руководитель федерального уровня берет на себя персональную ответственность за тот ответ, который мы получим.

— **Бывает такое, что вы видите, понимаете, что силовики прислали отписку?**

— Не скрою, что сначала письма даже из структур федерального уровня носили формальный характер, ответ писали все в том же регионе, откуда родом проблема, а наверху лишь подписывались под ним — мы проходили этот этап. Сейчас все понимают уровень ответственности, и после наших обращений на местах обычно начинаются серьезные проверки. Нельзя сказать, что мы полностью решили проблему отписок, мы по-прежнему встречаем противодействие, особенно на региональном уровне. И в этих случаях мы задействуем мощный ресурс в виде Генеральной прокуратуры. Сегодня мы очень активно подписываем соглашения с региональными прокуратурами, ежедневно проводим вместе с прокурорами субъектов РФ приемы предпринимателей. Сегодня могу с гордостью сказать, что все обращения, инициированные Платформой, находятся как минимум на личном контроле региональных прокуроров. По нашей статистике, в 90%

## Преступления в экономике

Количество экономических преступлений в 2020 году по сравнению с прошлым годом снизилось на полпроцента. При этом более чем на 11% увеличилось число незаконных действий, связанных с освоением бюджетных средств. Об этом заявил замруководителя Совбеза РФ Дмитрий Медведев на совещании по вопросу «О тенденциях развития криминогенной обстановки в РФ». По данным Генеральной прокуратуры, 16% (или каждое шестое) всех экономических преступлений приходится на предпринимателей. 40% из них составили мошенничества (ст. 159 УК РФ). По-прежнему высоким остается процент уголовных дел, возбужденных по фактам присвоения и растраты (ст.160 УК РФ), уклонения от уплаты налогов/сборов с организации (ст.199 УК РФ), незаконному предпринимательству (ст.171 УК РФ).

случаев соблюдены требования Платформы в части ответа на вопросы: подтвердились ли факты, указанные в сообщении, привлечены ли сотрудники к ответственности. И еще одна цифра: в мае–июне 2020 года количество ответов «проблема решена» превысило среднемесячные показатели и составило 43% от общего объема решенных дел. Это к вопросу об эффективности и доверии к нашей работе. Мы стараемся его заслужить, первые результаты уже есть.

**— На какой стадии отношений с правоохранительными органами предприниматель может обратиться на Платформу?**

— Чем раньше, тем лучше. Например, мы помогли крупному предпринимателю, когда в отношении него планировали возбудить уголовное дело по налоговым преступлениям. К нему пришла доследственная проверка, стали запрашивать те же документы, что до этого запрашивала налоговая. Предприниматель не стал долго ждать, подал обращение на Платформу. Мы обратились в Генеральную прокуратуру с просьбой установить целесообразность проведения доследственной проверки. Прокуратура не нашла и не усмотрела целесообразности подобных действий со стороны силовых структур, в итоге не было возбуждено уголовное дело по налоговому преступлению.

В своем обращении предпринимателю всегда необходимо указывать на целесообразность или ее отсутствие в действиях силовиков. Прокуратура как надзорный орган в этих случаях всегда тщательно и объективно разбирает ситуацию. Это очень действенный механизм.

**— Какова зона ответственности Платформы, где границы, за которые вы выходить не можете?**

— Скажу сразу, чтобы было понятно: Платформа не почтовый ящик. Расскажу, как работает механизм: к нам обращается предприниматель, мы даем первоначальную оценку на соответствие обращения регламентам Платформы. Если оно не соответствует



**ВАЖНО ОТМЕТИТЬ, ЧТО МЫ ДЕЙСТВУЕМ ИСХОДЯ ИЗ ПРИНЦИПА, ЧТО ВАЖНА НЕ СУРОВОСТЬ НАКАЗАНИЯ, А ФАКТ ЕГО НЕИЗБЕЖНОСТИ. ПЛАТФОРМА ПРИЗВАНА МУТНУЮ ВОДУ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРАВООХРАНИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ СДЕЛАТЬ МАКСИМАЛЬНО ПРОЗРАЧНОЙ, И ТАКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВНУТРИ СИСТЕМЫ ЗАЛОЖЕНЫ, МЫ НАУЧИЛИСЬ ЭФФЕКТИВНО ИМИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ**

ему, то обращению присваивается статус «проведена консультация». Мы звоним автору заявления и поясняем, почему он обратился не по адресу, куда он может перенаправить свою жалобу, но таких случаев у нас немного. Если обращение подходит по сути под наши регламенты, но оформлено неправильно, либо приложены не все документы, или позиция предпринимателя нам ясна, но так плохо изложена, что шансы добиться справедливости не очень велики, скажем, предприниматель не показал факт силового давления и его последствия, мы ему звоним и прорабатываем детали, чтобы обращение приобрело нужный вид. Мы не можем, согласно законодательству, написать за человека текст обращения. Очень редко к нам поступают безупречные с точки зрения оформления документы. У нас есть штат юристов, которые помогают грамотно оформить и само обращение, и весь пакет необходимых документов. Но наша главная работа начинается в тот момент, когда предприниматель получает ответ от правоохранительных органов. Если мы видим,



что получена отписка, мы готовим совместно с бизнесменом обращение в вышестоящие инстанции. И так далее — мы идем вместе с ним по инстанциям, пока ответ не будет удовлетворять нас по сути. У нас был случай, когда мы дошли до уровня первого заместителя Генерального прокурора РФ.

— *Бывает такое, что доводы предпринимателя не подтверждаются?*

— Да, конечно, бывает по-разному. Но чаще все факты подтверждаются, и мы можем требовать проведение служебной проверки по факту, и сейчас их все чаще проводят внутри ведомств после наших обращений.

Важно отметить, что мы действуем исходя из принципа, что важна не суровость наказания, а факт его неизбежности. Платформа призвана мутную воду взаимоотношений правоохранителей разных уровней сделать максимально прозрачной, и такие механизмы внутри системы заложены, мы научились эффективно ими пользоваться.

— *Платформа — цифровой ресурс, все ходы записаны, есть система внутреннего контроля за теми же сроками рассмотрения?*

— Все обращения, которые к нам поступают, оседают в «облаках», то есть хранятся в памяти системы, пока проходят стадии проверки внутри нее. Поэтому ни одно дело, которое к нам приходит, мы не можем

спрятать, не рассказать о нем, по каждому этапу работы над обращением установлены жесткие сроки работы: часики тикают, и остановить их не можем ни мы, ни силовики. По истечении срока загорится «красная лампочка», что будет означать просрочку по данному делу. Все подобные факты отражаются в статистике, которая ложится на стол руководителям силовых структур. В отчете отражается вся информация по делу, указывается фамилия лица, которое им занималось, и данные о том, кто допустил просрочку по ответу на наше обращение. Таким образом, мы даем возможность правоохранительной системе принимать грамотные кадровые решения, указываем на конкретные нарушения и лиц, которые их допустили. Но при этом я все-таки сделаю акцент на том, что мы не боремся с недостатками работы правоохранительных органов, мы защищаем предпринимателей. Силовые ведомства в этот процесс активно включены, они дозрели до необходимости консолидации с общественными структурами, чтобы устранять проблемы внутри системы.

— *Какую роль играет Платформа в трансформации правоохранительной системы?*

— Платформа — это мостик. Мы пытаемся наладить диалог. Некоторое время в силу ряда обстоятельств, например, незрелости предпринимательства или закрытости правоохранительной системы, мы имели дело с ситуацией, когда стороны не вели диалог между собой, не смотрели друг другу в лицо. Платформа не воюет ни с одной из сторон. Мы вместе с бизнес-сообществом и правоохранителями решаем накопившиеся проблемы.

Силовые ведомства созданы, чтобы охранять закон, но мы часто имеем дело с местечковым подходом, в результате складывается такая картина: центральный аппарат порой просто не знает, как ведутся дела на местах. Есть формальные отчеты, статистика, которая ложится на столы генералов, она не отражает сути многих проблем, в том числе тех, которые связаны с предпринимательским сообществом.

Я убеждена, что создание Платформы ЗАБИЗНЕС.РФ позволило сесть за стол переговоров. И мы видим, что это не односторонняя связь: не только мы помогаем бизнесу: бизнес через аккумуляцию своих пожеланий и проблем на Платформе дает возможность правоохранительным органам понять их недоработки. И в верхних управленческих структурах того же МВД РФ это встречается с большим энтузиазмом. Мы в постоянном диалоге с руководителями ведомств, рассказываем им о проблемах бизнеса на конкретных кейсах, и это действительно берется «на карандаш». Например, в той же Генпрокуратуре есть специальное распоряжение по тесному взаимодействию на всех уровнях с ресурсом ЗАБИЗНЕС.РФ. Надзорное ведомство охотно решает проблемы предпринимателей и сейчас еще более активно включается в дискуссии по вопросам правоприменения норм закона, доработке законодательной базы.

**У НАС ЕСТЬ ШТАТ ЮРИСТОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ГРАМОТНО ОФОРМИТЬ И САМО ОБРАЩЕНИЕ, И ВСЕ ПАКЕТ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ. НО НАША ГЛАВНАЯ РАБОТА НАЧИНАЕТСЯ В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ ОТВЕТ ОТ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ**



**— *Несовершенство законодательства по «предпринимательским» статьям — один из наболевших вопросов. Какова роль Платформы в законотворческой работе?***

— Одна из наших центральных задач — донести нужды предпринимателей до законотворцев. Мы в этом направлении многое делаем: постоянно организуем экспертные слушания, где обсуждаем изменения в действующее российское законодательство. В 2020 году цифровой сервис совместно с РСПП и ТПП подготовили 21 предложение по совершенствованию действующего законодательства в сфере защиты бизнеса от силового давления.

Мы всегда даем слово предпринимателям, которые живут и работают на земле, сталкиваются с применительной практикой каждый день, могут объективно оценить эффективность законодательной базы. У меня иногда складывается ощущение, что нашему экспертному сообществу, которое призвано решать эти задачи, просто не хватало площадки, подобной Платформе, и мы готовы взять на себя эту роль, так как считаем работу над законодательной базой крайне важной. Кроме того, мы готовы выступать в качестве экспертов, которые смогут оценить вносимые поправки. У нас был такой опыт работы с ТПП, которая разработала поправки в УК и УПК, касающиеся проведения обысков и проверок. Эксперты Торгово-промышленной палаты обратились к нам за экспертизой как к ресурсу, который имеет дело с реальными бизнес-кейсами. Их интересовал накопленный нами опыт в части правомерности назначения обысков и проверок. Мы сделали обобщение дел с подобной проблематикой, на конкретных примерах показали бреши в системе правового регулирования.

**— *Так над чем стоит работать, чтобы избежать давления на бизнес: над самими законами или над практикой их применения?***

— На мой взгляд, порой лучше недорегулировать, чем применить избыточные меры регулирования, ведь как только мы начинаем топорно ваять тот или иной закон, мы вынужденно столкнемся с противодействием. Кроме того, мы должны создавать пакетные законы, которые коррелируются друг с другом. Когда мы создаем что-то новое, его необходимо встраивать в существующую систему. Правоприменители часто действуют по принципу, что им выгоднее оставить старую практику, пренебречь новым подходом. В новом надо разобраться, а это всегда сопряжено с дополнительными трудностями. Самая актуальная проблема сегодня — перенасыщенность новыми, порой бездумными дополнениями к существующей нормативной базе. На мой взгляд, важнее сейчас создать эффективную, юридически грамотную и обоснованную правоприменительную практику.

**— *Какими лакунами в законах пользуются чаще всего силовики в расследованиях по «предпринимательским» статьям?***



— Приведу такой пример: активное заключение под стражу лиц, которые подозреваются в совершении экономических преступлений. Правоохранители зачастую просто не возбуждают уголовные дела по статье о мошенничестве в сфере предпринимательства (ч. 5-7 ст. 159 УК РФ), а предпочитают возбуждать дела по ч.4 ст. 159 УК РФ, а эта статья касается общеуголовных мошенничеств, что дает возможность заключать подозреваемого под стражу. Это лишь одна из уловок, которая активно используется. Еще одна хитрость, которую применяют на практике: вменение предпринимателям ст. 210 УК РФ (организация преступного сообщества). Несмотря на очень правильную по сути поправку, внесенную в эту статью президентом, где говорится, что структура хозяйствующего субъекта и непосредственно ОПГ — это все-таки разные вещи, так вот несмотря на эти дополнения, на уровне возбуждения уголовных дел правоохранители по-прежнему прибегают к этой уловке, хотя с вступлением в силу данной поправки количество уголовных дел по 210 ст.УК РФ по совокупности сократилось, но практика по-прежнему остается.

**— *Какие статьи и понятия УК и УПК РФ создают бизнесменам наибольшие проблемы?***

— Очень часто сложно понять и потому доказать, что подразумевается под формулировками. «Незаконное предпринимательство», «причинение крупного ущерба» — часто возникают вопросы. Кому причинен ущерб? Если конкурирующему субъекту, тогда каков алгоритм подсчета крупности? Крупный доход — тоже проблема с определением и границами. Как сегодня соотносятся понятия «незаконное предпринимательство», «налоговое преступление» и «мошенничество»?

Можно ли решить проблему путем внесения дополнений в УК? Пожалуй, нет: статья и так перенасыщена. Мошенничество: как разграничить это понятие с мошенничеством в сфере предпринимательской деятельности? Возникает вопрос по факту заведомости деяния и договорным обязательствам, которые становятся камнем преткновения. Умысел всегда сложно доказывать, а здесь еще его и невыгодно доказывать.



Часто в правоохранительных органах нет разумения, где заканчивается мошенничество и начинается статья 165 УК РФ — причинение имущественного ущерба путем обмана и злоупотребления. Всем сторонам-участникам процесса необходимо садиться за стол переговоров и обсуждать, по какому пути должна пойти практика.

— **В чем еще выражается силовое давление на бизнес?**

— Аресты имущества, изъятие организационно-правовых документов, печатей — в результате подобных действий парализуется деятельность компании. Обиднее всего, когда правоохранители используют свои ресурсы, чтобы помочь конкурирующей структуре. Очень серьезная проблема для бизнеса, которая тоже является одной из форм давления, — волокита при расследовании уголовных дел. Когда президент заявил о создании Платформы в своем Федеральном Послании, он привел такой пример: предприниматель сидит в тюрьме не один месяц, а следователь в разгар расследования уехал в отпуск, дело стоит на месте — это и есть волокита. С того момента, по сути, и был взят серьезный курс на искоренение волокиты как явления: сокращение сроков расследования, проведения экспертиз, применения определенных мер пресечения к предпринимателям в виде домашнего ареста, заключения под стражу. Сейчас мы видим отдельные дела, которые расследуются 3,5 года, по одному из обращений на Платформу срок рассмотрения уже составляет

**ОЧЕВИДНО, ЧТО ОЧЕНЬ ЧАСТО БИЗНЕСМЕН ОКАЗЫВАЕТСЯ В КЛУБКЕ КУМОВСТВА, В КОКОНЕ ЭТИХ КОНГЛОМЕРАТОВ, КОТОРЫЕ ФОРМИРОВАЛИСЬ ГОДАМИ, ОН НЕ МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ ПРАВДЫ ТАМ, ГДЕ РУКА РУКУ МОЕТ. КОГДА МЫ ПРОБЛЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПОДНИМАЕМ НА УРОВЕНЬ ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА, ПОВЫШАЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ**

8 лет — такие ситуации, конечно, недопустимы. Такие дела частенько попадают к нам. Мы боролись за одного предпринимателя из Якутии, у которого на протяжении многих лет было заморожено все имущество. После нашего вмешательства, когда мы подключили местные и федеральные органы власти, мы обнаружили, что достаточно было одних суток, чтобы снять аресты, наложенные много

лет назад. Сегодня бизнесмен может возобновить работу компании, так как нам удалось вернуть его имущество в оборот.

— **Вы фиксируете положительную динамику? Фактов силового давления на бизнес становится меньше или больше?**

— По количеству правомерных действий мы наблюдаем сокращение, но видоизменяются формы давления на бизнес. Скажем, из-за перехода многих компаний на дистант сокращено количество выездных внеплановых проверок. Уникальность времени в том, что на ситуацию воздействуют сразу несколько факторов: с одной стороны, государство сейчас максимально заинтересовано в укреплении контроля за всеми сферами деятельности, так как ситуация с развитием пандемии сложно прогнозируема. С другой стороны, сам по себе COVID-19 поставил всех в очень сложные рамки, особенно предпринимателей. Нам необходимо переосмыслить многие вещи, в том числе и понимание силового давления на бизнес. И мы сейчас наблюдаем небольшое снижение и стагнацию в этой части — это закономерно, продиктовано особыми обстоятельствами.

— **Каков вектор госполитики и силовиков в отношении бизнес-сообщества?**

— Государство явно демонстрирует, что максимально заинтересовано в том, чтобы понять «боли» бизнеса, оно старается создавать как можно меньше проблем для него. Долгое время мы жили в условиях, когда действовала регуляторная гильотина, потом наступил период создания правозащитных платформ. Но пока силовое давление правоохранительной системы на бизнес по-прежнему сохраняется. Мы понимаем, что свести к нулю этот фактор как минимум в ближайшее время мы не сможем. Мы должны понимать, что методы будут меняться, виды давления трансформироваться, как мы это видим сейчас, в условиях пандемии, когда появляются конгломераты, продукты сращивания силового и административного давления. Говоря о последнем, я имею в виду, прежде всего, так называемые административные регламенты, рамки, в которых сейчас вынужден работать бизнес, в том числе и налоговый регламент. Сегодня ужесточение налоговых проверок и политики в целом в отношении предпринимателей с неизбежностью приводит к новой модели силового давления на предпринимателей, когда те или иные упущения по части налоговой отчетности влекут за собой возбуждение уголовного дела или проведение доследственной проверки. Это не принципиально новое явление, но в последнее время оно приобрело большие масштабы.

Говорить о том, что снижение давления будет продолжаться, мы, к сожалению, пока не можем, потому что за окном особое время. Система априори не может быть идеальной, абсолютно контролируемой. Но даже в этих обстоятельствах нам удается решать проблемы благодаря диалогу. На мой взгляд, нет более эффективного пути.



# ЭФФЕКТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



**Премия «Эффективное образование»**  
всероссийский конкурс в области образования, который  
открыт для всех представителей бизнеса, соответствующих  
критериям отбора.



# УСПЕЙТЕ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ





# Антиконкурентное поведение

Правительство РФ хочет ужесточить наказание за картельный сговор — соответствующие поправки кабинет министров внес в Госдуму. Авторы законопроекта, предусматривающего изменения в УК и УПК, в качестве аргумента приводят такие цифры: ущерб экономике России от картелей и антиконкурентных сговоров составляет 1,5–2% ВВП каждый год. Компании завышают цены на торгах и товарных рынках до 18% и 30% соответственно. Цифры приведены в пояснительной записке, в которой также говорится о том, что картельные сговоры проникли даже в сферу гособоронзаказа, и теперь «антиконкурентные соглашения стали одной из угроз экономической безопасности государства» (цитата по публикации газеты «Ведомости», которая приводит выдержки из пояснительной записки к законопроекту).

**К**роме того, законодатели считают, что «срок жизни картеля увеличился в среднем до 2–3 лет, и если раньше количество аукционов, охватываемых деятельностью одного картеля, исчислялось единицами и в редких случаях десятками, то сейчас сговоры распространяются на сотни аукционов».

## Суть и последствия

Картель (франц. cartel, итал. cartello, от carta — бумага, документ) в экономике — это форма экономического объединения, участники которого заключают соглашение о регулировании объемов производства, условий сбыта продукции, найма рабочей силы. Участники картеля сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность. Признаются картелем и запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке или между хозяйствующими субъектами, осуществляющими приобретение товаров на одном товарном рынке, если такие соглашения приводят или могут привести к:

- 1) установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок;
- 2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- 3) разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- 4) сокращению или прекращению производства товаров;

5) отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками).

Закрепление в антимонопольном законодательстве категории «картель» как особого вида антиконкурентных соглашений обусловлено их заведомо негативными по отношению к конкуренции последствиями. Картели неизбежно влекут ограничение, устранение или недопущение конкуренции, в отличие от иных антиконкурентных соглашений, которые в зависимости от обстоятельств могут привести к негативным последствиям (более высоким ценам, меньшим объемам сделок в натуральном выражении по сравнению с условиями конкуренции, перераспределению выигрыша потребителя в пользу субъектов монополистической деятельности, снижению эффективности — как статической, так и динамической).

Важно сделать акцент на том, что картельное соглашение содержит несколько компонентов. Во-первых, это информационный элемент, который выражается в осведомленности каждого участника картеля о существовании договоренности, ее субъектном составе и ее внутреннем содержании. Во-вторых, как любое действие (при этом картель представляет собой согласованное коллективное действие профессиональных участников гражданского оборота), картель не может не быть целесообразным, то есть всегда существует направленность данной договоренности на достижение определенных целей. У каждого участника соглашения она может варьироваться, но в целом должна удовлетворять экономические интересы каждого из членов картеля. Целевая направленность картеля имеет принципиальное значение для его квалификации в качестве нарушения антимонопольного законодательства и позволяет отграничить его от иных, законных и правомерных форм рыночного сотрудничества хозяйствующих субъектов.



**ДМИТРИЙ  
УВАРОВ**

Член Ассоциации юристов России

Для понимания сущности важно сформулировать основные признаки картеля. Картель всегда реализуется посредством согласованных действий. Последние, в свою очередь, проистекают из соглашения, которое может быть оформлено как в устной, так и в письменной форме. Кроме того, участники такого соглашения должны быть конкурентами, при этом, исходя из исключений, предусмотренных ч. 7 ст. 11 Закона о защите конкуренции, такие хозяйствующие субъекты должны быть самостоятельными участниками рынка. И третье: все участники картеля осуществляют действия по продаже или покупке товара на рынке.

## О последствиях

Исходя из классификации картелей по видам порождаемых последствий можно отметить следующее.

### 1 Ценовой сговор (установление или поддержание цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок)

Ценовой картель может существовать, в том числе, в виде: соглашения о соблюдении определенного уровня цен; соглашения об установлении фиксированной цены; соглашения о наличии и уровне скидок; соглашения о типовой формуле расчета цены; соглашения о расценках на доставку, монтаж, обслуживание, другие составляющие конечной цены.

### 2 Сговор на торгах (динамика цен на торгах)

Сговор на торгах является наиболее распространенным видом выявляемых соглашений. Несмотря на создание прозрачной системы закупок, она остается наиболее подверженной антиконкурентным практикам как в сфере государственного и муниципального заказа, так и при проведении иных видов торгов (торги компаний с государственным участием, реализация имущества в рамках процедуры банкротства и т. д.). Как реализуется схема? Это может быть ограничение участия: конкуренты соглашаются воздержаться от участия в торгах или отозвать свое предложение, чтобы победил определенный участник. Это может быть подача неконкурентоспособного предложения: конкуренты соглашаются подать предложение с заведомо проигрышной ценой или неприемлемыми условиями, чтобы победил определенный участник.

### 3 Сговор по разделу рынка (раздел товарного рынка)

Раздел товарного рынка является частным способом его монополизации, когда участники рынка получают отдельные сегменты этого рынка, становясь на них фактически монополистами. Это может происходить как при разделе территории товарного рынка (каждый конкурент единолично продает товар на отведенной ему по соглашению территории), так и при разделе отдельных товарных позиций. Раздел рынка по территориальному принципу означает добровольный отказ хозяйствующего субъекта от деятельности на определенной территории. В итоге та или иная территория закрепляется за одним или несколькими



## Понятия и определения

В соответствии с положениями Федерального закона «О защите конкуренции» (от 26.07.2006 N 135-ФЗ, далее — Закон N 135-ФЗ) выделяются несколько типов антиконкурентных соглашений в зависимости от условий их совершения: картели; «вертикальные» соглашения между хозяйствующими субъектами; соглашения хозяйствующих субъектов, являющихся участниками оптового и (или) розничных рынков электрической энергии (мощности), организациями коммерческой инфраструктуры, организациями технологической инфраструктуры, сетевыми организациями, если такие соглашения приводят к манипулированию ценами на оптовом и (или) розничных рынках электрической энергии (мощности); иные соглашения между хозяйствующими субъектами, если установлено, что такие соглашения приводят или могут привести к ограничению конкуренции.

участниками рынка, а другие участники рынка отказываются от деятельности на данной территории.

### 4 Сговор по созданию дефицита (сокращение или прекращение производства товаров)

Картелем является соглашение конкурентов, приводящее или способное привести к сокращению или прекращению производства товаров. Эта разновидность соглашения способна вызвать дефицит, который в силу искусственного сокращения предложения товара, несомненно, приведет к повышению цены на него.

### 5 Сговор по отказу покупать или продавать товар

(отказ от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками))

Картель — это соглашение конкурентов, приводящее или способное привести к отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками). Эта разновидность картеля представляет собой бойкот, при котором отдельные покупатели или продавцы вынуждены уйти с рынка, что приводит к существенному ограничению конкуренции. Особенность данного вида соглашения заключается в том, что во



многих случаях выгода непосредственных сторон данного соглашения не является прямым следствием заключения данного соглашения самого по себе. Если два и более продавца договорятся не продавать товар тому или иному покупателю, то в силу одного лишь этого факта продавцы едва ли получают какую-либо выгоду. Ведь каждый продавец заинтересован в том, чтобы на рынке было как можно больше покупателей, поскольку повышенный спрос на товар, как правило, приводит к повышению цены. И, напротив, снижение количества покупателей, как правило, приводит к сокращению спроса и, как следствие, к сокращению цены. Сказанное верно и применительно к покупателям, которые также могут договориться между собой о том, что они не будут покупать товар у определенного продавца. В силу самого лишь факта заключения данного соглашения покупатели едва ли получат какую-нибудь прибыль.

Какими могут быть последствия воздействия картеля на рынок: искусственный рост цен; отсутствие новых, более качественных товаров, уменьшение выбора товаров; отсутствие у хозяйствующих субъектов мотивов для развития, инноваций, повышения эффективности; недопущение на рынок новых игроков, стагнация рынка.

### Накал борьбы

Картели часто сопровождаются коррупционными и должностными правонарушениями. Властные органы последовательно и регулярно проявляют максимальную заинтересованность в борьбе с картельными сговорами. Так, в целях реализации поручений

**СГОВОР НА ТОРГАХ ЯВЛЯЕТСЯ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫМ ВИДОМ ВЫЯВЛЯЕМЫХ СОГЛАШЕНИЙ. НЕСМОТЯ НА СОЗДАНИЕ ПРОЗРАЧНОЙ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК, ОНА ОСТАЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ПОДВЕРЖЕННОЙ АНТИКОНКУРЕНТНЫМ ПРАКТИКАМ КАК В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА, ТАК И ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИНЫХ ВИДОВ ТОРГОВ**

Президента РФ ФАС России разработало одиннадцать законопроектов, направленных на эффективное противодействие картелям, а также ужесточение уголовной и административной ответственности за их участие. Антимонопольное ведомство предложило привести диспозицию ст. 178 УК РФ («Ограничение конкуренции») в соответствие с положениями антимонопольного законодательства; ввести альтернативную подследственность по уголовным делам о картелях. ФАС запросило также право получать результаты опера-

тивно-розыскной деятельности, когда ему необходимо доказывать наличие антиконкурентных соглашений. Среди инициатив отметим и предложение по созданию реестра участников антиконкурентных соглашений.

### Общественная опасность

Говоря о необходимости уголовной ответственности за картели, прежде всего, необходимо исходить из степени их общественной опасности, которая сегодня недооценена. Это проявляется в отношении законодателя к нормам ответственности за картели, в деятельности правоохранительных органов и стереотипах, бытующих как в общественном сознании, так и в правоприменительной практике. Таким образом, при отсутствии реальной уголовной ответственности за картели нарушители продолжают свою преступную деятельность, нанося огромный ущерб интересам и бюджету государства.

Отсутствие должной практики привлечения к уголовной ответственности по статье 178 УК РФ обусловлено, в частности, несовершенством формулировки диспозиции части 1 статьи 178 УК РФ, которая некорректна с точки зрения антимонопольного законодательства. Понятие, признаки картеля, а также исчерпывающий перечень последствий установлен частью 1 статьи 11 Закона «О защите конкуренции» и не содержит в себе признак ограничения конкуренции.

Вместе с тем иные антиконкурентные соглашения, установление которых требует доказывания признаков ограничения конкуренции, в настоящее время не криминализованы. В связи с этим существует необходимость исключения из диспозиции статьи 178 УК РФ упоминания признака ограничения конкуренции как не соответствующего антимонопольному законодательству.

Полагаем, что необходимо сосредоточиться также на профилактике данного вида правонарушений, необходимо повышать уровень правовой культуры бизнес-сообщества; внедрять внутрикорпоративные механизмы по минимизации рисков совершения антимонопольных правонарушений (антимонопольного комплаенса); внести изменения в законодательство о закупках, которое в отдельных случаях подталкивает хозяйствующие субъекты на заключение картельных соглашений.

Кроме того, следует уделить внимание анализу новых методов выявления и доказывания антиконкурентных соглашений, а они сегодня требуют существенно-го технологического обеспечения, не менее значимого, чем сами бизнес-процессы. Для создания методологии нужны соответствующие правовые инструменты. Закупочная система нуждается в серьезной цифровой трансформации и внедрении современных цифровых технологий. Это позволит расширить географические границы и привлечь большее количество участников к закупкам, а также обеспечит высокую конкуренцию между участниками процедур. Цифровизация повысит открытость и прозрачность процедур, контрактной системы в сфере закупок в целом. Все эти меры помогут выставить дополнительные барьеры картельным сговорам.



# DIGITAL LEADERS

## ЛИДЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

«DIGITAL LEADERS» – ЭТО ЕЖЕГОДНОЕ СОБЫТИЕ, ДЕМОНСТРИРУЮЩЕЕ ЛУЧШИЕ ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ, ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ НА БОЛЬШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВСЕХ СФЕР ЖИЗНИ, РАБОТЫ И ОТДЫХА.

# УСПЕЙТЕ

## ПОДАТЬ ЗАЯВКУ



# Шторм не закончится. Нужно научиться ЖИТЬ В НЕМ

Идеальный шторм: могут ли стихийное бедствие, лавина неприятностей и цепочка трагических событий соседствовать со словом «идеальный»? В парадигме жизни и бизнеса по Герману Грефу это вполне возможно. В своем концепте председатель правления Сбербанка России рассказывает, что важного с нами сейчас происходит, как давно это началось, и как с этим научиться жить.

**М**ы живем в интересное время: абсолютно все вокруг нас меняется в непрерывном режиме. Это некомфортное состояние, ведь каждый человек всегда ищет точку опоры. В современном мире найти ее сложно. Но чем мне нравится эта эпоха — наше будущее зависит только от нас.

## В центре — информация

Как будет меняться мир в ближайшие десятилетия? По прогнозам футурологов, через несколько лет мы забудем о том, что такое провода, после 2030 года большинство поездок будет совершаться на беспилотных автомобилях, к 2045 году будет решена проблема бес- смертия. Лет 15 назад над такими прогнозами наверняка бы смеялись, сегодня мы понимаем, что все это вполне может быть на самом деле.

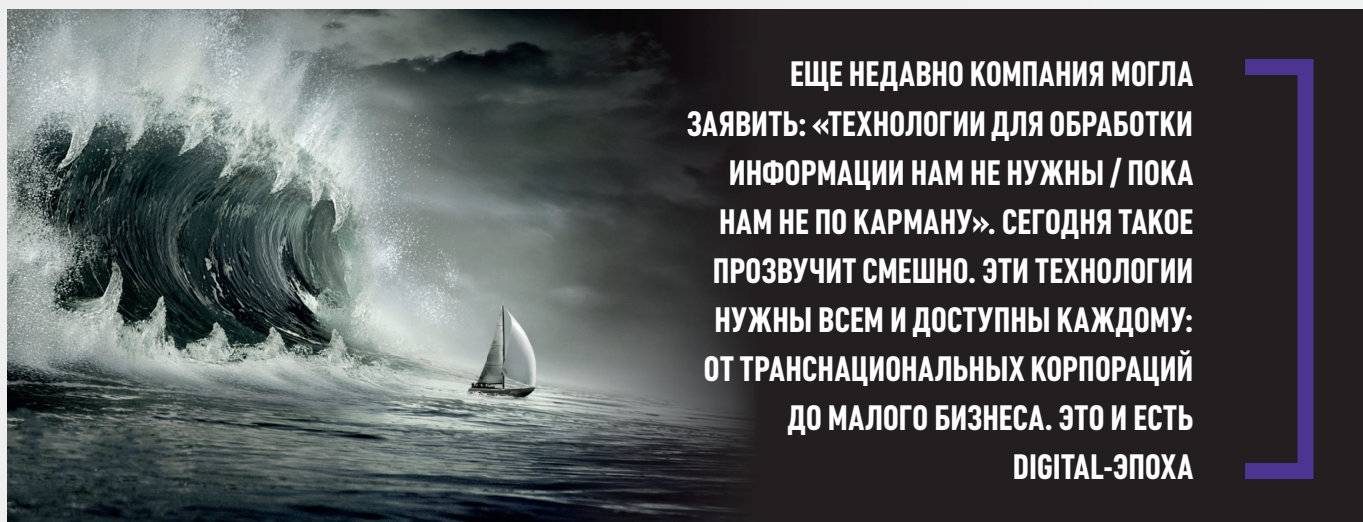
Мы много лет говорили, что живем в информационную эпоху. Успешность людей и компаний определяется качеством принятия решений. В центре этого процесса — информация. Мы научились обрабатывать ее в цифровом виде, поэтому у нас стало гораздо больше данных. И мы незаметно перешли в digital-эпоху.

В 2010-х годах появились технологии, которые позволяют собирать и обрабатывать колоссальное количество информации. Самое важное: технологии быстро стали доступными для всех желающих. Еще недавно компания могла заявить: «Технологии для обработки информации нам не нужны / пока нам не по карману». Сегодня такое прозвучит смешно. Эти технологии нужны всем и доступны каждому: от транснациональных корпораций до малого бизнеса. Это и есть digital-эпоха.

# 500

МЕГАБАЙТ ДАННЫХ

производит каждый из нас ежедневно.



**ЕЩЕ НЕДАВНО КОМПАНИЯ МОГЛА  
ЗАЯВИТЬ: «ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ  
ИНФОРМАЦИИ НАМ НЕ НУЖНЫ / ПОКА  
НАМ НЕ ПО КАРМАНУ». СЕГОДНЯ ТАКОЕ  
ПРОЗВУЧИТ СМЕШНО. ЭТИ ТЕХНОЛОГИИ  
НУЖНЫ ВСЕМ И ДОСТУПНЫ КАЖДОМУ:  
ОТ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ  
ДО МАЛОГО БИЗНЕСА. ЭТО И ЕСТЬ  
DIGITAL-ЭПОХА**

Сегодня в мире примерно 160 зеттабайт информации. Через несколько лет ее будет в разы больше. Значительную роль в этом сыграют медицинские данные.

Человечество осознало, что самые ценные ресурсы — это время и здоровье. Технологии помогают нам быть эффективнее и жить дольше. Сегодняшние молодые люди проживут на 20–25 лет больше, чем их родители.

Каждый из нас ежедневно производит около 500 мегабайт данных, даже люди, которые стараются всеми способами избегать технологий. Все мы в фокусе огромного количества внешних датчиков, и собираемая информация наверняка переживет нас.

### Здесь и сейчас

Сегодня бизнес движется к решению проблем клиентов через единое окно — для этого создаются экосистемы. Это централизованные платформы, объединяющие огромное количество сервисов для удовлетворения разных потребностей покупателей. Сегодня экосистемы в центре внимания, хотя всего несколько лет назад их создание не было очевидным трендом. Сейчас на долю экосистем приходится порядка 30% всей глобальной выручки компаний и около 40% прибыли. Экосистемы гораздо более маргинальны, чем традиционный бизнес.

Еще один важный тренд — искусственный интеллект. Мы говорим о квантовых технологиях как о далеком будущем, о блокчейне как о скором будущем, а искусственный интеллект — это здесь и сейчас. Компании, которые его не используют, скоро перестанут существовать. Этот тренд дошел и до медицины. Врачи научились диагностировать многие болезни с помощью ИИ: он выявляет заболевание, анализируя лицо пациента.

Медики часто привлекают искусственный интеллект для получения второго мнения по плану лечения. В США уже есть первые судебные иски: пациенты недовольны, что врач не проверил правильность поставленного диагноза с помощью искусственного интеллекта. Думаю, получение мнения ИИ станет стандартом врачебной практики.

### Опыт прошлого

Десятки профессий скоро исчезнут — те, в которых задействован повторяющийся монотонный труд, не требующий креативности, гибкости и системности мышления.

Какие навыки мы должны развивать в себе? Первое: мы должны научиться меняться не тогда, когда меняться уже поздно. Нужно делать это регулярно, пока у нас все хорошо и есть на это время. Второе: нужно обязательно извле-



### GERMAN GREFF

Государственный деятель,  
председатель правления  
Сбербанка России.

кать уроки из прошлого. В этом вопросе сложно быть объективным, прошлое всегда хочется немного приукрасить. Вместо этого нужно его анализировать. Ошибки прошлого имеют гораздо большую ценность, чем достижения. Анализ ошибок помогает прогнозировать будущее — это очень важный навык.

Главная функция образования сегодня — научить детей учиться, причем делать это хорошо. В этом должны помогать и родители. И самое важное, что могут дать родители детям, — любовь. Никакие технологии этого не заменят. Если мы дадим нашим детям любовь и научим их учиться, можно считать, наша родительская миссия выполнена.

Впереди нас ждет усиливающаяся неизвестность и неопределенность, резкий рост информационных потоков, усложнение принимаемых нами решений. Как справится со всем этим?

Аристотель Онассис говорил: «Мы должны освободить себя от надежды, что море когда-нибудь успокоится. Нам нужно научиться плавать при очень сильном ветре».

От себя добавлю: если мы понимаем, что предстоит плавать при очень сильном ветре, лучше снять с себя лишние одежды, которые нам будут мешать в этом плавании. Конкретно: снять с себя одежды самодовольства, страха перед будущим, неверия в себя, неспособности доверять и делегировать ответственность.

Никто не сможет помешать вам быть успешным, кроме одного человека — кроме вас самих. Поэтому хорошенько встряхните этого человека после прочтения конспекта, начните радоваться жизни и встрече с неизвестным, но прекрасным будущим — оно дает шанс каждому.

ФБЖ

# 30%

## ВСЕЙ ГЛОБАЛЬНОЙ ВЫРУЧКИ

компаний и около 40%  
прибыли приходится  
сейчас на долю экосистем.



# Не бойтесь кризиса — управляйте им!

Наступили непростые времена: пандемия, экономический кризис. Многих волнует, как в таких обстоятельствах эффективно управлять бизнесом, отношениями с людьми, своей жизнью. Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, откуда вообще берутся кризисы, как превращать их в возможности, и каким образом медитация поможет вывести бизнес на новый уровень. А еще почему нужно слушать сердце, а не разум. Своим видением делится Ицхак Адизес — один из самых известных бизнес-консультантов мира и эксперт по управлению изменениями.

**М**ир состоит из систем, которые делятся на множество подсистем, подсистемы делятся на еще меньшие подсистемы и так далее. Планету мы можем «раздробить» вплоть до атомов и наночастиц. Внутри каждого человека огромное количество подсистем, связанных с работой разных органов. Компания тоже состоит из подсистем: маркетинг, продажи, бухгалтерия, производство и т. д. Каждой системе рано или поздно приходится меняться, и тут начинается самое интересное.

## Как возникают проблемы?

В период изменений одни подсистемы меняются быстро, другие медленно. Возникает дезинтеграция, и мы получаем проблемы: например, бизнес. Маркетинг всегда меняется быстро, а вот продажи — попробуй, перестрой. Новые регламенты, обучение и т. д. А производство? Замучаетесь запускать новый цех! Бухгалтерия, как правило, вообще не знает, что

такое перемены. Элементы системы начинают двигаться с разной скоростью, возникает дезинтеграция. Абсолютно так же это работает в управлении страной, в личной жизни и в чем угодно еще. Чем выше темпы изменений, тем больше дезинтеграция и тем больше появляется проблем. Поэтому наши бабушки и дедушки жили более счастливой жизнью — их жизнь была спокойнее. Они были беднее, у них не было множества материальных благ, которые есть у нас. Но у них было больше времени, чтобы просто наслаждаться жизнью.

## Кризис — это лимон

Сейчас наша жизнь состоит из перемен. Стандарты комфорта растут, но качество жизни постоянно падает — это называется стресс. Мы знаем, что еще никому не удавалось остановить изменения, это невозможно. Поэтому мы должны научиться управлять изменениями. Пандемия коронавируса — это глобальные изменения, поэтому и проблемы она нам принесла глобального масштаба. Причины трудностей в дезинтеграции, а решение — в интеграции. Кто сумеет быстрее «починить» подсистемы, привести их к единому ритму, тот и выйдет из кризиса победителем.

Что значит бороться с кризисом? Это значит попытаться сделать из лимона лимонад. Кризис — это лимон. Давайте добавим сахар и получим лимонад. Тогда, возможно, мы увидим, что кризис — лучшее, что могло с нами произойти, и получим массу новых возможностей. Представьте, что в субботу вы собрались поиграть в гольф. Договорились с друзьями, забронировали все, что нужно. В субботу утром вы просыпаетесь и видите, что за окном дождь,

**МАРКЕТИНГ ВСЕГДА МЕНЯЕТСЯ БЫСТРО, А ВОТ ПРОДАЖИ — ПОПРОБУЙ, ПЕРЕСТРОЙ. НОВЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ, ОБУЧЕНИЕ И Т. Д. А ПРОИЗВОДСТВО? ЗАМУЧАЕТЕСЬ ЗАПУСКАТЬ НОВЫЙ ЦЕХ! БУХГАЛТЕРИЯ, КАК ПРАВИЛО, ВООБЩЕ НЕ ЗНАЕТ, ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕМЕНЫ. ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ НАЧИНАЮТ ДВИГАТЬСЯ С РАЗНОЙ СКОРОСТЬЮ, ВОЗНИКАЕТ ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ**

град и сильный ветер. Никакого гольфа! У вас два варианта. Первый — жаловаться на судьбу: «Как жалко! Ненавижу такую погоду! Что же теперь делать?» Второй вариант — попробовать найти в этой ситуации что-то позитивное: «Ладно, в гольф поиграть не получится, но зато у меня появилось свободное время. Может, нужно починить что-то дома? Или, наконец, проведу время с детьми». Когда дождь кончится, вы отправитесь играть в гольф, сделаете какие-то важные для вас дела, то есть когда этот мини-кризис минует, вы будете сильнее, чем были до этого. Так же и с бизнесом. Кризис — возможность задуматься, все ли правильно вы делаете, как сделать компанию сильнее, в чем есть резервы для роста. Время открыт для себя заново свой бизнес. Этот же подход работает во всем: в личной жизни, в отношениях с другими людьми. Возможно, вы долго что-то делали не так.

### Чьи это мысли?

Если хотите понять, что нужно изменить в своей жизни, попробуйте регулярно медитировать. Медитация — это интеграция, способ собрать осколки в единое целое.

Во время медитации вы прислушиваетесь к своему сердцу — это единственный путь к гармонии и интеграции. Мы должны слушать разум, но сердцу всегда доверяйте больше.

Разум наполняет вас мыслями. Вам кажется, что это ваши мысли, но большинство из них вы просто где-то услышали. Люди, которые поделились с вами этими мыслями, могли ошибаться или даже соврать. Ваше сердце не соврет вам никогда.

Хочу поделиться с вами секретом успеха для абсолютно любой системы. Я сейчас консультирую премьер-министров восьми стран, и всем им рассказывал об этой формуле. Если вы знаете и понимаете формулу, считайте, успех у вас в кармане.

Формула успеха — внешняя интеграция, разделенная на внутреннюю дезинтеграцию. Все просто. Энергия не бесконечна, нет никакого вечного двигателя. У любого проекта, у любого человека ограничено количество энергии. Как распределяется энергия? Сначала необходимое количество тратится на исцеление внутренней дезинтеграции. Если какая-то часть энергии остается, она расходуется на внешнюю интеграцию.

### Интеграция — через любовь

Например, для компании это степень интеграции в рынок. Доля рынка — объем продаж и т. д. Для страны — торговый баланс, доля в мировом ВВП и прочее. Внутренняя дезинтеграция — это интриги, дразги, скандалы, подозрения, мысли, которые не дают вам



### ИЦХАК АДIZES

Один из самых известных бизнес-консультантов мира и эксперт по управлению изменениями

уснуть. Когда у вас высокий уровень внутренней дезинтеграции, на нее будет тратиться вся ваша энергия или энергия компании. То есть вместо поиска новых возможностей для роста сотрудники плетут интриги друг против друга, саботируют нововведения и т. д.

Я знал компании, у которых были прекрасные продукты и отличные перспективы. Но, если учредители постоянно ссорились между собой, или генеральный директор, например, переживал тяжелый развод, энергии на развитие не хватало. Такие компании тонули.

В сложные времена делайте ставку на решения, которые усиливают вашу жизненную интеграцию. В их основе всегда любовь, доверие и уважение. Бизнес или личная жизнь — правила везде одинаковы. Избегайте дезинтеграции, усиливайте интеграцию через любовь.

ФБЖ



Что значит бороться с кризисом? Это значит попытаться сделать из лимона лимонад. Кризис — это лимон. Давайте добавим сахар и получим лимонад. Тогда, возможно, мы увидим, что кризис — лучшее, что могло с нами произойти, и получим массу новых возможностей.



# Николай и Арий

## Сплочённость важнее массовости

**Е**два ли не известнейшее событие Первого (в июне 325 г.) Вселенского собора в греческом городе Никея (ныне турецкий Изник) — нокаут епископом — надзираателем (от греческих эпи — над — и скопео — смотреть) из города Миры в провинции Ликия (ныне Демре в Анталии) Николаем (270–345) пресвитера — старейшины, то есть следующей за рядовыми священниками ступени — одной из церквей Александрийского патриархата Ария (250–336). Многие даже полагают, что лишь на основании столь наглядного доказательства права силы собор признал учение Ария еретическим — то есть, по сути, не просто чисто человеческим заблуждением, не опирающимся на божественное вдохновение, а подсказанным едва ли не напрямую Врагом Рода Человеческого (по преданию и суждениям отцов церкви, ангел Люцифер — Светоносец — возмутился против создателя за его требование преклониться перед новейшим — следовательно, совершеннейшим — созданием — человеком, поднял мятеж, низвергнут с небес вместе с подельниками, а потому с тех пор всеми силами пакостит потомкам того, кто стал поводом к бунту).

Правда, к моменту публичной драки Ария уже признал еретиком лично Александрийский епископ Александр, а в 320 м году — и поместный собор в той же Александрии. Да и в драку он и его сторонники полезли потому, что по ходу спора выяснилось: большинство собравшихся в Никее не согласно с ним, и при голосовании он гарантированно проиграет. Правда, он не рассчитал: рукопашная оттолкнула от него и почти всех неопределившихся, так что арианцев на кулаках вынесли из зала заседаний. Нокаут от сравнительно молодого (в ту эпоху краткую среднюю продолжительность жизни определяла, прежде всего, высокая детская смертность, и переживший детство имел немалые шансы дожить до старости, но всё же два десятилетия разницы в возрасте были несравненно важнее, нежели сейчас) Николая всего лишь поставил наглядную точку в богословской дискуссии, уже про-

игранной Арием. Тема же дискуссии: бог сын единосущен или (как утверждал Арий) подобосущен богу отцу?

К тому времени большинство христиан уже признало: Иешуа Иосифович Давидов (мы его знаем в греческом произношении — Иисус — и под греческим же титулом христос — переводом еврейского термина машиах, то есть человек, прошедший ритуал помазания варевом из ароматических трав в масле — елей — в рамках подтверждения его прав на руководство, причём иудеи считали, что новый машиах будет помазан непосредственно богом и уполномочен восстановить независимость еврейского государства) сочетает в себе две природы (на греческом — бифизис) — человеческую и божественную, причём они в нём нераздельны — в каждом его деянии можно определить и божественные, и человеческие побуждения — и неслиянны — можно определить, что именно в деянии порождено человеческой, а что божественной природой. Правда, ещё до общего принятия данной нормы некоторые народы — например, армяне (чьё государство признало христианство обязательной религией ещё в 301 м году) и копты (доарабские жители Египта) — приняли монофизис: сочли, что Иешуа — только бог без примеси человечности. На последующих соборах монофизитство сочли душевредным для народов, уже его принявших, в признание заслуг этих народов при утверждении христианства в целом, но для всех прочих душевредно только бифизитство.

Но сразу же возник вопрос: божественная сущность Иешуа та же, что у небесного отца, или всего лишь сходна? Арий считал, что сын в принципе не может быть идентичен отцу, а в данном случае отец вообще существовал изначально (ещё до создания им нашего мира — а как предположили впоследствии, до создания им всех возможных миров), тогда как сын рождён всего за несколько поколений до Ария и всех участников начатого им спора. Оппоненты же утверждали, что бог един в трёх лицах: отец, сын и святой дух, наполняющий мир — как говорят богословы, дух



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

святой веет всюду, где пожелает. Причём все эти три ипостаси (от греческих гипостасис — под — и стасис — состояние) — разные проявления одной и той же сущности (физик и один из основателей советской космонавтики Борис Викторович Раушенбах (1915.01.18–2001.03.27) описал их как проекции одного и того же вектора на три взаимно перпендикулярных направления в трёхмерном пространстве).

Но велика ли разница? Если сын подобен отцу — он в большинстве случаев действует так же, как действовал бы отец на его месте. Различия, вызванные наличием человеческой природы в сыне, могут быть важны лично для него — но даже для непосредственных учеников, не говоря уж о следующих поколениях верующих, куда важнее то, что продиктовано природой божественной.

Но во времена становления христианства едва ли не всё человечество исповедовало веру во множество богов — как правило, довольно узко специализированных и разделяющих между собою всё мировое многообразие задач. Мы называем многобожеские веры язычеством, ибо в пору крещения Руси (да и много позже) народы называли языками. То есть язычество — вера народная, общепринятая. Пережитки такой веры сохраняются даже у нынешних христиан: так, едва ли не каждому святому приписана возможность помогать людям эффективнее всего в какой-то конкретной сфере интересов. А уж в начале IV века христианство выглядело всего лишь островком в море многобожия.

На таком фоне предложение Ария — по сути, компромисс, предлагаемый язычникам: у нас тоже несколько богов, хотя и меньше обычного, но это как раз и значит, что каждый из них мощнее, так что перейдя в христианство, вы ничего не потеряете, зато немало выиграете — прежде всего в загробной жизни.

Арианство помогло бы резко нарастить число христиан. Особенно в римской традиции, подыскивающей аналоги для богов земель, включаемых в состав империи, и прямо признающей возможность почитания тех богов, для кого аналог не найден, под их собственными именами. Но каково было бы качество такого количества? Не видя существенных отличий христианства от привычной веры, легко вернуться к ней или перейти в очередную веру по новой моде.

Большинство раннехристианских теоретиков решило не гнаться за массовостью. Пусть верующие будут немногочисленны — зато чётко усвоят то, что их отличает от громадной массы. А уж потом, опираясь на убеждённое меньшинство, можно переубеждать большинство.

Даже император Константин, склонявшийся к идее Ария, не противился соборному реше-

нию и признал христианство государственной религией именно с единством природы отца и сына. Ариане же и в самой империи, и в граничащих с нею странах, довольно быстро по историческим меркам растворились в многобожествующих народах или вернулись в христианство канона, установленного в Никее (и во многих других аспектах доработанного на следующих соборах).

**КОНЦЕПЦИЯ «ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ» АКТУАЛЬНА ПО СЕЙ ДЕНЬ. НАПРИМЕР, ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ APPLE НА ПОРЯДОК, А ТО И НА ДВА, МЕНЬШЕ, ЧЕМ АНАЛОГИЧНЫХ ВРОДЕ БЫ ИЗДЕЛИЙ ДРУГИХ КОМПАНИЙ. НО РАЗРАБОТКИ С НАДКУШЕННЫМ ЯБЛОКОМ СТОЛЬ СВОЕОБРАЗНЫ, ЧТО ПРИВЫКШЕМУ К НИМ ЧЕЛОВЕКУ ДОВОЛЬНО ТРУДНО ПЕРЕУЧИТЬСЯ НА ИНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ИНТЕРФЕЙСЫ**

Своеобразным отголоском арианства стал филиокве (по латыни — и от сына). Этим словом символ веры (свод ключевых принципов христианства, изложенный одной длинной фразой), принятый в Римской патриархии, отличается от используемого всеми остальными патриархиями символа, разработанного на втором вселенском соборе в 381 м году и признанного обязательным на четвёртом — в 451-м. Добавленное после указания, что дух святой исходит от бога-отца, оно указывает, что тот же дух исходит и от бога-сына. Первый документ с такой формулировкой датирован 681-м годом. Некоторые полагают, что таким образом в каноническую церковь пытались втянуть германское племя вестготов, уже крещёное арианами. Но вестоты присоединились к канону ещё в 589-м. Похоже, Рим приманивал вовсе не крещёных язычников: их на западе империи, захваченном германцами ещё в V веке, хватало.

Концепция «лучше меньше, да лучше» актуальна по сей день. Например, потребителей продукции Apple на порядок, а то и на два, меньше, чем аналогичных вроде бы изделий других компаний. Но разработки с надкушенным яблоком столь своеобразны, что привыкшему к ним человеку довольно трудно переучиться на иные инструменты и интерфейсы. Верной аудитории можно задрать цены настолько, что прибыль Apple едва ли не больше, чем от всех прочих персональных цифровых средств, выпускаемых в мире.

Не гонитесь за скорой массой клиентов! Цените убеждённых приверженцев!

ФБЖ



# В зоне риска — 35

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» опубликовало Индекс здоровья банковского сектора по его состоянию на 1 октября 2020 года. Эксперты посчитали, что значение индекса на уровне 90,7% на эту дату означает, что до 35 кредитных организаций (это 9,3% от всей расчетной базы индекса) на горизонте ближайших четырех кварталов находятся в зоне повышенного риска. Отчет «Эксперт РА» буквально взорвал рунет и породил десятки прогнозов по банкротствам в банковском секторе РФ. Как правильно трактовать Индекс, как он считается, а также кто вошел в антирейтинг-35 — вопросы ФБЖ адресовал авторам расчетов.

**С**татистика дефолтов кредитных организаций, дополненная наблюдениями третьего квартала 2020 года, и переоценка финансового состояния действующих банков по актуальной отчетности подтвердили сделанные ранее прогнозы о дальнейшей стагнации индекса здоровья банковского сектора.

## Показатели нездоровья

В третьем квартале были отозваны всего три банковские лицензии. Еще шесть лицензий были аннулированы в соответствии с решениями акционеров (участников), что также согласуется с трендом на ускорение темпов добровольных самоликвидаций на фоне убытков и повышенных издержек на поддержание деятельности в текущей операционной среде (тренд сформировался летом 2020 года). Улучшения среднего по банковскому сектору кредитного качества или хотя бы точечного повышения устойчивости исторически наиболее уязвимых к стрессам кредитных организаций не наблюдается. Несмотря на характерное для 2020 года снижение качества активов (дефолты и ухудшение платежной дисциплины заем-

щиков в условиях пандемии), собственники банков не спешат с масштабными докапитализациями с учетом отложенного за счет реструктуризаций отражения потерь и экономической неопределенности в целом. В то же время регулятор придерживается сдержанной политики в части дополнительных мер поддержки. Таким образом, текущий запас прочности российских банков остается под риском, а восстановление финансового результата и темпов генерации капитала до уровня 2018–2019 годов откладывается не менее чем на год.

В текущей операционной среде наблюдается ряд негативных тенденций.

**1** Почти 26% действующих кредитных организаций убыточны в расчете за последние 12 месяцев. Рентабельность сектора устойчиво снижается: средняя по всем банкам рентабельность балансового капитала по прибыли после налогообложения — 4,7% за период с 01.10.2019 по 01.10.2020 против 7,7% за период с 01.10.2018 по 01.10.2019.

**2** 36% действующих банков столкнулись со снижением регулятивного капитала за 9 месяцев 2020

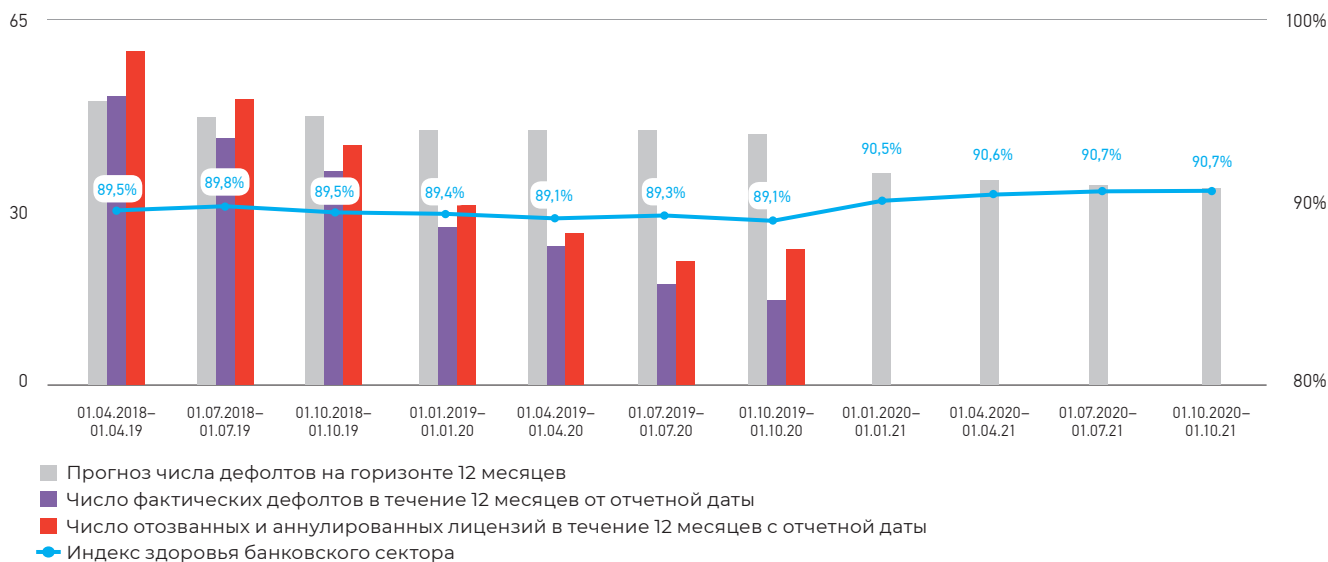


**ЮРИЙ БЕЛИКОВ**

Управляющий директор по валидации рейтингового агентства «Эксперт РА»

Прогнозный период	Прогноз числа дефолтов на горизонте 12 месяцев	Число фактических дефолтов в течение 12 месяцев с отчетной даты	Число отозванных и аннулированных лицензий в течение 12 месяцев с отчетной даты	Индекс здоровья банковского сектора	Расчетная база индекса (количество оцененных банков)
01.04.2018-01.04.2019	51	52	60	89,5%	488
01.07.2018-01.07.2019	48	44	51	89,8%	474
01.10.2018-01.10.2019	48	38	43	89,5%	458
01.01.2019-01.01.2020	46	28	31	89,4%	432
01.04.2019-01.04.2020	46	25	27	89,1%	420
01.07.2019-01.07.2020	45	18	22	89,3%	421
01.10.2019-01.10.2020	45	15	24	89,1%	413
01.01.2020-01.01.2021	38			90,5%	402
01.04.2020-01.04.2021	37			90,6%	394
01.07.2020-01.07.2021	36			90,7%	387
01.10.2020-01.10.2021	35			90,7%	378

## Динамика Индекса здоровья банковского сектора



года. С учетом того, что реальный масштаб потерь по кредитному риску не отражен в отчетности полностью, доля банков, испытывающих потерю собственных средств, может возрасти по итогам года.

**3** За 9 месяцев 2020 года 50% банков испытали чистый отток средств физических лиц и 34% — отток средств предприятий со счетов.

**4** Профицит ликвидности по-прежнему ограничивает операционную эффективность деятельности. Признаки снижения профицита, впервые зафиксированные осенью 2020 года, пока имеют в большей степени технический характер и связаны с выкупом банками новых выпусков ОФЗ, представляющих собой высоколиквидные активы с ограниченной доходностью. Наблюдаемая волатильность средств клиентов препятствует утилизации избыточной ликвидности.

В октябре и первой половине ноября 2020 года зафиксирован всплеск регуляторной активности — лицензии на осуществление банковских операций были отзываны сразу у пяти кредитных организаций. Тем не менее сохранение таких темпов расчистки сектора в краткосрочной перспективе маловероятно в связи со второй волной пандемии. Таким образом, по итогам четвертого квартала 2020 года индекс здоровья банковского сектора может продемонстрировать рост вследствие реализации части прогнозируемых дефолтов, но его темпы будут максимально сдержанными.

### Механика подсчетов

Расчет индекса и прогнозы агентства основаны на сопоставлении каждому банку вероятности дефолта на основе частоты дефолтов, исторически характерной для уровня рейтинга, который фактически присвоен банку или оценен как наиболее вероятный. Индекс здоровья банковского сектора отражает мнение агентства о доле банков, которые не допустят дефолта в течение ближайших 12 месяцев. Чтобы вычислить индекс, «Эксперт РА» относит каждый банк к одному из уровней рейтинга по

собственной шкале: для клиентов агентства используются их рейтинги, для остальных — оценка рейтинга по специально разработанной методике. Хотя эта методика использует только те показатели из методологии присвоения рейтингов кредитоспособности банкам агентства «Эксперт РА», которые могут быть оценены по публичной отчетности и иным публичным данным, она достаточно точно определяет уровень рейтинга, который агентство «Эксперт РА» присвоило бы конкретному банку при возможности полноценного применения рейтинговой методологии.

## Тренд на самоликвидацию

Летом 2020 года действительно сформировался тренд на ускорение темпов добровольных самоликвидаций. Приведу статистику: в 2019 году лицензии лишь трех банков были добровольно аннулированы, за девять месяцев 2020 года зафиксировано восемь аналогичных случаев. Первая пара случаев аннулирования лицензий по инициативе акционеров произошла во втором квартале, остальные шесть — в третьем квартале 2020 года. Подобные факты являются следствием ухудшения рентабельности банковского сектора. Средняя по всем банкам рентабельность балансового капитала по прибыли после налогообложения снизилась до 4,7% за период с 01.10.2019 по 01.10.2020 против 7,7% за период с 01.10.2018 по 01.10.2019. Доля убыточных банков в расчете за период с 01.10.2019 по 01.10.2020 возросла до 26% относительно 18% за предшествующие четыре квартала. Убыточные банки, очевидно, нуждаются в финансовых вливаниях со стороны собственников. Мотивация последних поддерживать бизнес снижается с учетом того, что неудовлетворительная эффективность деятельности проблемных кредитных организаций зачастую носит хронический характер.

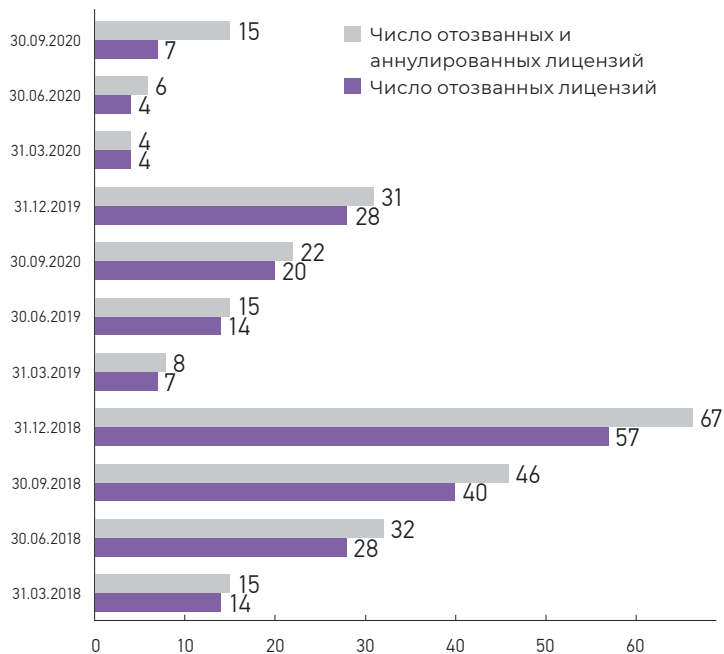


Далее для каждого из уровней рейтинга агентство определяет вероятность дефолта, исходя из исторической дефолтности банков, имевших рейтинг от агентства «Эксперт РА», с поправкой на собственный прогноз относительно регулятивных и макроэкономических условий. Индекс рассчитывается как  $1 - ED/N$ , где  $ED$  — математическое ожидание количества дефолтов на горизонте года с отчетной даты,  $N$  — количество банков, для которых оценена годовая вероятность дефолта на отчетную дату. Расчетная база индекса может изменяться под воздействием ряда факторов, например, отзыва лицензий кредитных организаций, аннулирования лицензий (в том числе в результате слияний и поглощений), регистрации новых кредитных организаций, публикации кредитными организациями, по которым ранее наблюдался дефицит информации, всех необходимых для их оценки данных или, наоборот, изменений в порядке публикации кредитными организациями информации, приводящих к дефициту данных для осуществления оценки отдельных игроков. Несмотря на разнородность факторов, влияющих на расчетную базу индекса, все они так или иначе характеризуют состояние банковского сектора (не только частоту дефолтов, но и информационную прозрачность сектора, процесс его консолидации и другие аспекты).

ФБЖ

## Число отозванных и аннулированных лицензий кредитных организаций

(накопленным итогом с начала года)



## Стагнация индекса

Если сравнить индексы 2020-го и 2019-го гг. за аналогичные периоды, мы увидим следующую динамику: укреплению индекса по итогам 2019 года способствовала продолжавшаяся расчистка сектора (за год было отозвано 28 лицензий) и иные процессы его консолидации (три лицензии были добровольно аннулированы, также происходили поглощения). В 2020 году, несмотря на более высокую частоту добровольных самоликвидаций, процессы консолидации и особенно отзывы лицензий замедлились из-за пандемии и соответствующих ограничений. У отдельных игроков наблюдалось ухудшение кредитоспособности на фоне неблагоприятной операционной среды, а устойчиво проблемные банки не демонстрировали никаких признаков оздоровления. Перечисленные факторы в совокупности привели к стагнации индекса.

## Кто в группе риска?

Всем интересно, кто вошел в группу риска «35». Скажу сразу, что «черного списка» не существует. Прогноз дефолтов — это математическое ожидание дефолтов на основе сопоставления вероятности дефолта каждому банку в секторе. Каждый банк без исключения вносит свой вклад в прогноз, поскольку вероятность не может быть нулевой. Но величина вклада определяется оценкой кредитного качества банка (фактически присвоенным или наиболее вероятным рейтингом при его отсутствии). Чем ниже рейтинг, тем выше вероятность дефолта. Можно сказать, что основной вклад в прогноз делают банки рейтинговой категории В и ниже. Значительная часть этой выборки не имеет публичных кредитных рейтингов, их классификация в тот или иной уровень рейтинга осуществлялась на основе раскрываемой регуляторной отчетности с помощью модели машинного обучения. Средняя по рейтинговой категории В фактически наблюдаемая историческая частота дефолтов на годовом горизонте составляет около 8%, а в категории ССС превышает 20%.

ПРЕМИЯ

2020

ЛУЧШЕЕ ДЛЯ  
РОССИИ  
РАЗВИТИЕ  
РЕГИОНОВ

# Лучшее для России Развитие регионов

Программа и Форум

**«Развитие регионов. Лучшее для России»**

занимается популяризацией и поощрением практик развития регионов, выявлением основных проблем и путей их решения для обеспечения достойной жизни населения страны.

# УСПЕЙТЕ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ





# Пандемия укрепляет кибериммунитет

88% компаний считают, что их IT-инфраструктура в период пандемии стала более уязвимой, при этом 59% организаций были вынуждены обходиться вообще без специалистов в области информационной безопасности. Такие данные содержатся в совместном исследовании, проведенном по всей России компанией «СёрчИнформ» и порталом hh.ru. О том, как переход на удаленку обнажил дыры в защите данных, и почему в итоге бизнес от этого выиграет, рассказывает эксперт номера Лев Матвеев.



**ЛЕВ  
МАТВЕЕВ**

Председатель  
совета директоров  
«СёрчИнформ»

**Р**езкого обострения вопросов безопасности мы ожидали еще в марте–апреле, когда впервые возникла необходимость массового исхода сотрудников из офисов. Для многих удаленный формат — новинка, осваивать его пришлось налету. Так что клиенты непрерывно шли за советом: как все безопасно организовать, настроить доступы, не потерять из виду движение конфиденциальных данных и продуктивность сотрудников? Чтобы упростить себе жизнь и автома-

тизировать работу с подобными запросами, мы вынуждены были составить специальные чек-листы — настолько актуальной стала проблема. Эта же растерянность проявилась и в результатах опроса, который мы провели совместно с сервисом hh.ru. Почти 40% компаний признали, что главной проблемой удаленки стало отсутствие четкого плана действий в новых условиях.

## Вынужденные риски

Неразбериха часто ведет к ошибкам — не защитили канал удаленного подключения, не настроили двухфакторную аутентификацию или раздали избыточные доступы к корпоративным ресурсам — «пусть пока так, потом лишнее заберем». В итоге трафик удаленных сессий могли перехватить злоумышленники, а сотрудники получить в распоряжение конфиденциальные данные, работать с которыми по должности им не положено. К тому же дома сотрудник невольно забывает о безопасности. На работе его сдерживают рамки, он помнит, что работодатель его контролирует. Дома — полная вольница.

**СОТРУДНИКИ САМОВОЛЬНО ПЕРЕХОДИЛИ НА ПУБЛИЧНЫЕ СЕРВИСЫ, РАБОЧИЕ ДОКУМЕНТЫ «ДЛЯ УДОБСТВА» ПЕРЕДАВАЛИ В МЕССЕНДЖЕРАХ И СОЦСЕТЯХ, ХРАНИЛИ В ЛИЧНЫХ ОБЛАКАХ. ЕСТЕСТВЕННО, ЧТО ДЛЯ БИЗНЕСА ВЫРОСЛИ РИСКИ В ПЛОСКОСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, И ОСОБЕННО УГРОЗЫ ВНУТРЕННИХ ИНЦИДЕНТОВ — СЛИВОВ ДАННЫХ, МОШЕННИЧЕСТВА**

# 26% КОМПАНИЙ

не хватило рук для экстренной реорганизации процессов и инфраструктуры при переходе на удаленный формат работы.

Добавьте сюда технические сложности перевода на удаленку — в той или иной степени с ними столкнулись до 55% компаний. Типичные проблемы — нехватка оборудования и ПО, серверных мощностей, чтобы поддержать стабильную работу корпоративных ресурсов при массе удаленных подключений. В итоге сотрудники самовольно переходили на публичные сервисы, рабочие документы «для удобства» передавали в мессенджерах и соцсетях, хранили в личных «облаках». Естественно, что для бизнеса выросли риски в плоскости информационной безопасности, и особенно угрозы внутренних инцидентов (сливов данных, мошенничества) — об этом говорят большинство опрошенных.

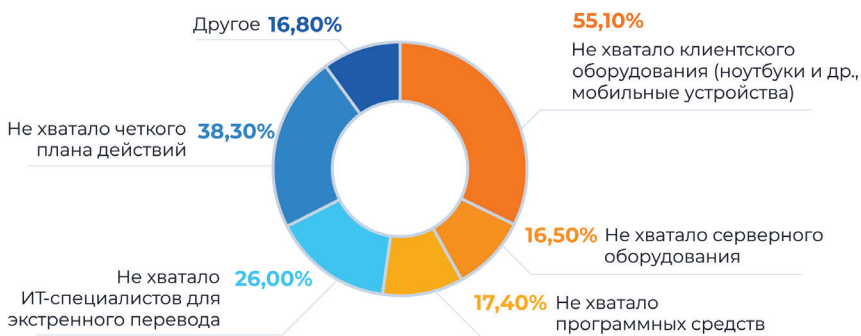
## Все — в ружье!

В этих условиях компании осознали, что необходимо отражать не только внешние атаки, но и контролировать собственных сотрудников от случайных и намеренных нарушений. И здесь встала другая серьезная проблема: 26% компаний не хватило рук для экстренной реорганизации процессов и инфраструктуры, не говоря уже об их контроле и защите.

Наш опрос показал, что специалистов по информбезопасности в компаниях недостаточно, причем нет именно квалифицированных профессионалов, которые умеют выявлять, расследовать и предотвращать инциденты в этой сфере. В 59% организаций заниматься этим просто некому, задачи обеспечения безопасности становятся побочной нагрузкой для непрофильных подразделений.

Решалась проблема по-разному. Четверть всех компаний смогла пополнить штат новыми сотрудниками или выделить на решение задач информационной безопасности людей из имеющейся «обоймы». Там, где есть спецподразделение кибербезопасности, эта доля еще выше: наняли подмогу 30%, 24% привлекли внутренние кадровые резервы. Что интереснее — рас-

## С какими трудностями вы столкнулись при переходе на удаленку?



## Как пандемия повлияла на кадровый состав подразделения кибербезопасности вашей компании?

В нашей компании нет отдельного подразделения кибербезопасности



## Как пандемия повлияла на кадровый состав подразделения кибербезопасности вашей компании?\*



\* Для компаний, где есть выделенное подразделение кибербезопасности

В связи с переходом на удаленку в 2020 г. ИТ-инфраструктура стала...

**12%**  
МЕНЕЕ  
УЯЗВИМОЙ

**88%**  
БОЛЕЕ  
УЯЗВИМОЙ

цвет получил аутсорсинг информационной безопасности, когда коллектив усиливали специалисты на стороне. Причем больше всего к нему обращались как раз «укомплектованные» компании — в 12% случаев. И мы прогнозируем, что компании все чаще будут прибегать к аутсорсингу процессов по IT-безопасности. Пока о таких планах говорят только в 4% компаний, и чаще всего речь идет о полном выводе подобных задач за штат. Комбинированный вариант, когда внешние специалисты будут заниматься, например, общим мониторингом угроз, а внутренние — реагированием и расследованием инцидентов, будет распространен куда больше. Выборочно его уже практикуют 36% компаний, и эта доля будет только расти.

В целом, несмотря на сложности, с которыми столкнулись компании,



## 55% КОМПАНИЙ

столкнулись с техническими сложностями при переводе сотрудников на удаленный формат работы.

61% организаций не планирует на 2021 год кадровых изменений в отделе IT-безопасности: ни увеличения, ни сокращения числа сотрудников. Но четверть опрошенных все-таки сообщили, что планируют расширение штата, в 12% компаний принято решение о создании подразделения с нуля.

### И, наконец, хорошие новости

Конечно, 12% — не такая большая цифра, чтобы говорить о глобальной смене приоритетов в компаниях, но, думается, бизнес дозрел до мысли, что защита данных нужна не для галочки, и постепенно наращивает арсенал решений в области информационной безопасности и штат сотрудников с необходимыми компетенциями. В МСП процесс тоже идет, но медленней, и вот его-то как раз пандемия и подстегнула. По себе видим, что запрос на продукты и услуги для защиты данных от этого сегмента растет.

Значит ли это, что пандемия благотворно сказалась на уровне инфобеза в российском бизнесе? И нет, и да. Прямо сейчас компаниям приходится экстренно латать дыры, которые обнажила дистанционка, аккуратно распределять бюджеты на инфобезопасность, чтобы она не перетянула одеяло на себя с корневых бизнес-процессов. Кто найдет баланс и оправится от пандемийных потрясений, обнаружит, что инфобезопасность помогает избежать массы убытков — и в кризис, и в «мирные» времена.

ФБЖ

**МЫ ПРОГНОЗИРУЕМ, ЧТО КОМПАНИИ ВСЕ ЧАЩЕ БУДУТ ПРИБЕГАТЬ К АУТСОРСИНГУ ПРОЦЕССОВ ПО IT-БЕЗОПАСНОСТИ. ПОКА О ТАКИХ ПЛАНАХ ГОВОРЯТ ТОЛЬКО 4% ВСЕХ КОМПАНИЙ, НО РЕЧЬ ТУТ О ПОЛНОМ ВЫВОДЕ ПОДОБНЫХ ЗАДАЧ ЗА ШТАТ. КОМБИНИРОВАННЫЙ ВАРИАНТ, КОГДА ВНЕШНИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ БУДУТ ЗАНИМАТЬСЯ, НАПРИМЕР, ОБЩИМ МОНИТОРИНГОМ УГРОЗ, А ВНУТРЕННИЕ — РЕАГИРОВАНИЕМ И РАССЛЕДОВАНИЕМ ИНЦИДЕНТОВ, БУДЕТ РАСПРОСТРАНЕН КУДА БОЛЬШЕ**

### Планы на 2020–2021 гг. в отношении подразделения кибербезопасности вашей компании





# Социальный бизнес — оксюморон или будущее

«Социальный бизнес» — звучит еще не вполне привычно. Когда речь идет о прибыли, что в этом социального? Недоверие и непонимание — одна из проблем сегодняшних социальных предпринимателей в России. От общего числа компаний их всего лишь 1%. И в эту воду не спешат ступать — слишком много препонов. Историю одного такого проекта мы решили рассказать как яркий пример того, что такое по сути социальный бизнес, как он устроен, как живет и добывается окупаемости, и почему не всегда получается. В конце концов, если мы, журналисты, не будем об этом рассказывать, то не каждый и поверит, что такое явление действительно существует не ради извлечения прибыли, а ради людей. А доверие общества в этом случае — вещь крайне полезная и благая.

**В** социальном бизнесе главная цель — не получение прибыли, а оказание помощи нуждающимся. Они же зачастую формируют команду исполнителей, получая таким образом надежный источник дохода и социальный статус, которого до этого момента не имели. Социальный предприниматель всегда сначала задумается о том, кому он может оказать помощь, а во вторую очередь о том, как продвинуться дальше и дать людям не просто эпизодическую материальную поддержку, а удочку, с помощью которой они смогут наловить себе рыбы. Эта формула существования социального бизнеса российскому обществу пока мало понятна, а потому встречает массовое недоверие и даже противодействие. Как же так? Благие дела не могут восприниматься в штыки, но на практике так и случается. Одну из таких ярких историй становления небольшого социального бизнеса в маленьком отдаленном от центра страны поселке рассказал ФБЖ Денис Мигаль, социальный предприниматель, учредитель благотворительной организации «Ярослава».

## История «Ярославы»

Татарстан. Село Толбазы в Аургазинском районе. В этом отдаленном селе большую часть жизни прожила мать Дениса. Когда она умерла, он решил именно здесь основать благотворительный центр, в ее честь и в память о ней захотел создать что-то полезное людям. К тому моменту уже опытный предприниматель вложил личные средства и основал кризисный центр для женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Как говорится, наболело — таких в районе много: с детьми на руках, они остаются без денег, без жилья, их решили собирать под крышей «Ярославы», в доме, где

раньше жила мама Дениса. Начинать с малого — давали приют женщинам, оказавшимся с детьми на руках на улице. Потом стали подопечных центра обучать разным профессиям, помогать с трудоустройством. В подобных историях часто так бывает: стоит появиться центру благотворительности, к нему стекаются все обездоленные. Так было и в истории «Ярославы» — сюда за помощью стали приходить не только женщины с детьми и беременные, кому некуда пойти, но и все обездоленные, кто прознал про такое место. В итоге здесь стали помогать многодетным, матерям-одиночкам, инвалидам, выпускникам детских домов, потом открыли аналогичный центр в Уфе, где масштаб социальных проблем куда больше. В 2020 году благотворительная организация «Ярослава» реализовала сразу несколько программ, среди них — предобортное консультирование, «Сиделки. Ухаживать с любовью» — профессиональная помощь сестер милосердия тяжелобольным пациентам всего региона, на базе центра заработала «Школа традиционной семьи». Долгое время «Ярослава» оставалась исключительно благотворительным проектом, хотя росла и развивалась, в том числе открылась под тем же именем (брендом ее точно не назовешь) в других регионах, Денис продолжал финансировать «Ярославу» из собственных средств. Чтобы дело росло и не умирало, решил попробовать выстроить на базе центра социальный бизнес, заодно помочь с трудоустройством десяткам подопечных, чей социальный лифт давно застрял в нижних слоях общественной иерархии. Подопечные «Ярославы» начали вязать вещи на продажу, оформлять фотозоны для городских и региональных праздников, получили несколько грантов на развитие — в итоге стал формироваться собственный бюджет.

Потом обзавелись хозяйством, чтобы себя прокормить, а излишки продать. Сейчас мини-ферма при центре разводит кур, кроликов и коз. Есть здесь своя теплица, где выращивают овощи и зелень. «Для социально обездоленных, которые в основном живут в центре, это еще и своего рода терапия, — говорит Денис. — Но в первую очередь, ферма нужна, чтобы «Ярослава» стала настоящим социальным бизнесом и стала окупать себя. Пока до этой точки безубыточности далеко».

В планах кризисного центра — создание бизнеса полного цикла. Кроликов здесь хотят разводить по всей строгости сельхознауки, их численность планируют увеличить до 200 штук. А еще здесь мечтают наладить продажу ангорской шерсти, благо, козы здесь тоже есть. В центре узнали о необычном способе применения этого сырья — из него шьют коконы для недоношенных детей. В некоторых случаях только таким способом, за счет тепла природного происхождения, можно выводить младенца: когда нельзя подключать его к аппаратам и помещать в инкубатор, вяжут коконы и спасают малышам жизнь.

«Все бы хорошо, если бы не недоверие, — делится печалью Денис Мигаль, социальный предприниматель, учредитель благотворительной организации «Ярослава», вице-президент Российской Ассоциации автомобильных дилеров, основатель сети автосалонов Fresh Auto. — Местные жители нам не доверяют, воспринимают «Ярославу» как мошенническую организацию — жалуются на нас в правоохранительные органы и местным властям. В итоге мы получаем дополнительные проверки, к нашей работе предъявляются все более жесткие требования. По-моему, все это происходит от недостатка информации о социальном бизнесе».

### Эффект новизны вышел боком

Скорее всего, дело в том, что люди просто не могут поверить, что подобные центры — не секта, где творятся страшные дела, а действительно чистой воды социальный бизнес. Просто такой модели в России долгое время не существовало, откуда о ней

Денис Мигаль с подопечными центра «Ярослава».



знать жителям провинциального села в российской глубинке, если и в городах-миллионниках социальный бизнес с трудом пробивает себе дорогу сквозь то же недоверие при отсутствии всякой законодательной базы и поддержки со стороны государства. Людям все еще сложно поверить, что такой оксюморон «социальный бизнес» — это лишь одна из форм развития предпринимательства, а в ее основе — социальная миссия, высокие слова, за которыми скрывается активно развивающийся во всем мире формат. В России же его становление происходит не такими быстрыми темпами, как хотелось бы социальным предпринимателям. По статистике, этим видом бизнеса сегодня в нашей стране занимаются не более 1% компаний. «В большинстве стран Западного социальное предпринимательство уже не одно десятилетие является достаточно распространенным явлением, — рассказывает Денис Мигаль, — такой формат ведения бизнеса выгоден всем: и самим предпринимателям, и обществу, и правительству. Но добиться выгоды от такой коллаборации можно только при двух условиях: стабильной экономике и самокупаемости проекта».

### Недоверие порождает безденежье

Социально ориентированный бизнес обязан не только реализовывать ту или иную социальную миссию, но и стремиться к тому, чтобы стать финансово независимым. На данный момент подавляющее большинство российских социальных проектов существуют за счет меценатов и пожертвований, а такое финансирование может прекратиться в любой момент. Поэтому руководителям подобных организаций крайне сложно строить планы на длительную перспективу, никто не может дать гарантии, что будут средства на их реализацию.

Есть и еще ряд сложностей, с которыми сталкивается социальный бизнес в нашей стране. Например, в России невелико число НКО, на Западе именно они являются основой социального предпринимательства. Отсутствие социальной солидарности не только в бизнес-среде, но и среди обычных граждан — еще один очевидный барьер. Нет информационной поддержки важных проектов — нет «правильного» информационного поля. Кроме того, в нашей стране до сих пор отсутствует полноценное нормативное регулирование работы социально ориентированных проектов.

### Движение вперед

Но есть и заметное движение вперед — социальные идеи становятся все более популярными. Летом 2019 года социальное предпринимательство было официально закреплено в российском законодательстве приказом №223 Минэкономразвития России. При этом социальное предпринимательство трактуется в нем только как «предпринимательская деятельность, направленная на решение той или иной социальной проблемы». Реализовываться такая работа может через предоставление услуг лицам с ограниченными возможностями или путем обеспечения их занятости на предприятии.



**НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ПОДАВЛЯЮЩЕЕ БОЛЬШИНСТВО РОССИЙСКИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ СУЩЕСТВУЮТ ЗА СЧЕТ МЕЦЕНАТОВ И ПОЖЕРТВОВАНИЙ. А ТАКОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ МОЖЕТ ПРЕКРАТИТЬСЯ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ**

### **ДЕНИС МИГАЛЬ**

Социальный предприниматель, учредитель благотворительной организации «Ярослава», вице-президент Российской Ассоциации автомобильных дилеров, основатель сети автосалонов Fresh Auto

Безусловно, это уже заметный прогресс. Но, к сожалению, установленное определение не включает в себя целый ряд социальных направлений, которые уже успешно реализуются различными компаниями и энтузиастами. Например, образовательные программы или экологические проекты, бизнесы, которые безвозмездно поддерживают незащищенные и малообеспеченные слои населения. Это и есть настоящий социальный бизнес, но он пока не учтен в российской нормативной базе, и над ней предстоит еще долго работать.

При этом постепенно начинают формироваться финансовые потоки, которые должны помочь в реализации важных для общества социальных проектов. Так, развитие социального бизнеса стало приоритетом национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Уже неоднократно поднимался вопрос о том, чтобы благотворительные суммы из средств социальных предприятий, а также деньги, направленные на развитие образования и частных детских садов, уход за пожилыми людьми и инвалидами, не облагались налогом.

Все это необходимо не только для стабилизации социальной ситуации в стране, но и для повышения экономической эффективности: ведь социальный бизнес вводит в оборот те ресурсы, которые ранее не использовались. Это касается не только материальных вещей, например, переработка отходов производства, вторичное использование, освоение территорий под социальные хозяйства, но и человеческих ресурсов — работу и социальный статус получают люди с особенностями развития и здоровья, незащищенные и малообеспеченные граждане.



«Развитие социального предпринимательства — это стратегия, выигрышная для всех, — считает Денис Мигаль. — Нерешенных социальных вопросов в стране меньше не становится. И если находятся предприниматели, которые готовы взять их решение на себя, государство обязано их поддержать. Кстати, крупный бизнес проявляет большую готовность инвестировать средства именно в социально ориентированные проекты».

Денис ждет от властей и грамотной госполитики, и продуманной нормативной базы, и финансирования на грантовой основе, и активной информационной поддержки, которая позволит рассказывать о разных формах благотворительности, пропагандировать ее и тем самым формировать культуру доброты и взаимопомощи в обществе. Популяризация социального бизнеса как явления поможет наладить диалог с меценатами, которым нужна прозрачность. А сами предприниматели готовы трансформировать социальные проекты в социальный бизнес, чтобы помогать тем, кто в этом действительно нуждается, не разово, а системно, решая острые социальные задачи, с которыми не всегда справляется государство.

ФБЖ



# Одна цель. Одна команда

## Как создать IT-инфраструктуру в регионе

К 2030 году Якутия планирует вырастить компанию-«единорога» с капитализацией свыше \$1 млрд, и для этого в республике уже создана необходимая IT-инфраструктура. Регион постоянно наращивает объемы экспорта IT-услуг и является признанным лидером в этом сегменте: в первом квартале 2020 года республика обеспечила 85% экспорта услуг в области цифровых технологий всего Дальнего Востока и вошла в топ-10 регионов России по экспорту IT-услуг.

**П**о данным Банка России, уже в 2018 году Якутия занимала первое место на Дальнем Востоке с 70%-ной долей всего экспорта IT-услуг макро-региона и входила в топ-20 лучших регионов России. В 2019 году республика увеличила долю по этому показателю до 82% и в общероссийском рейтинге смогла подняться еще выше — вошла в топ-15. Все это — результат долгосрочной стратегии. Такими цифрами поделился с участниками форума «Открытые инновации» глава Республики Саха (Якутия) Айсен Николаев.

О том, как создавалась необходимая для успеха инфраструктура, «Федеральный Бизнес-журнал» спросил Татьяну Бравину, программного директора «Стартап экспедиции», партнера Акселератора «Б8» г. Якутска. Уже не первый год она занимается развитием бизнеса высоких технологий в Якутии. Еще в 2017 году Татьяна стала лидером команды «MIT Team Якутия», которая попала в программу Массачусетского технологического института (MIT) по развитию инновационных экосистем в регионах (MIT REAP). Команда из восьми человек из Якутии прошла двухгодичное модульное обучение, которое и стало фундаментом для новых проектов в области развития инновационной инфраструктуры в республике. Сегодня Якутия успешно реализует задачи по развитию компаний, специализирующихся на высоких технологиях.

**— В сентябре-ноябре проходил Всероссийский конкурс «Стартап экспедиция Б8», в котором участвовали 34 региона. Расскажите про данную инициативу от Якутии.**

— Как говорит наш министр инноваций, цифрового развития и инфокоммуникационных технологий Якутии Анатолий Семенов, чтобы занять свое место на инновационной карте страны и мира, Якутия должна стать открытой. Цель «Стартап экспедиции» заключается в коллаборации с другими регионами.

«Стартап экспедиция» — это всероссийский конкурс от Якутии, в котором технологические компании или стартапы со всей страны могут предложить свои идеи крупной компании. С одной стороны, это образовательное мероприятие, где молодые предприниматели набираются опыта. Но с другой, это реальный инструмент по поиску и поддержке перспективных технологических проектов. В этом году такими компаниями выступили международный сервис пассажирских перевозок inDriver, одна из крупнейших компаний России и мира в сфере металлургии «Северсталь», а также дочерняя компания лидера алмазодобывающей отрасли России «АЛРОСА ИТ».

**— Какой трек был наиболее популярным среди IT-компаний?**

— На трек от компании «АЛРОСА ИТ» было подано 83 заявки, на финальную питч-сессию эксперты алмазодобывающей компании отобрали 20 проектов, 7 из которых прошли в финал. Для нашего региона важно сотрудничество с «АЛРОСА ИТ», так как компания формирует существенную часть бюджета Якутии, а правительство является одним из ее акционеров. Корпорация не просто поддерживает IT-предпринимательство в республике, но и формирует базис для развития высоких технологий на своем производстве, выбирая путь цифрового развития.

**— Пандемия внесла какие-то ограничения в проведение конкурса, как вы с ними справились?**

— В этом году из-за сложной эпидемиологической обстановки в стране «Стартап экспедицию Б8» провели в онлайн-формате, он позволил значительно расширить географию участников.





**МЫ ДАЕМ УЧАСТНИКАМ КОНКУРСА РЕАЛЬНЫЙ ШАНС ПОРАБОТАТЬ С КРУПНЕЙШИМИ КОМПАНИЯМИ. НАПРИМЕР, В ЭТОМ ГОДУ ПАРТНЕРАМИ КОНКУРСА ВЫСТУПИЛИ «АЛРОСА ИТ», INDRIVER, «СЕВЕРСТАЛЬ». В ХОДЕ МЕРОПРИЯТИЯ ОНИ ОТОБРАЛИ СТАРТАПЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВАЖНЫХ БИЗНЕС-ЗАДАЧ**

### **ТАТЬЯНА БРАВИНА**

Программный директор  
«Стартап экспедиции Б8».



Было подано 153 заявки из 34 регионов 40 городов РФ. Финалы, где партнеры выбирали финалистов, также прошли в режиме онлайн. Были определены 13 лучших проектов.

**— Что стимулирует молодых предпринимателей создавать на территории Якутии стартапы, да еще и в области высоких технологий?**

— Все последние годы Якутия планомерно работала над созданием единой инновационной экосистемы, которая позволяла бы поддерживать и развивать перспективные технологические проекты. Сегодня в нее входят Парк высоких технологий на базе Технопарка «Якутия», он объединяет Центр биотехнологий, ИТ-парк и Региональный центр инжиниринга. Активно работает Венчурная компания «Якутия». Создан Фонд развития инноваций Республики Саха (Якутия). В 2019 году был запущен первый на Дальнем Востоке акселератор для стартапов «Б8». Все большую известность приобретает «Стартап Экспедиция» — крупнейший дальневосточный проект по поиску и поддержке перспективных инновационных проектов.

**— Акселератор «Б8» — уникальный для Дальнего Востока проект. Что он дает участникам?**

— Я бы сказала, что проект уникален не только для отдельно взятого региона, это отличный кейс по «выращиванию» ИТ-компаний, который может быть применен в любом уголке страны. Акселератор «Б8» — это программа ускоренного развития стартапов, включающая в себя менторскую, инфраструктурную, образовательную и финансовую поддержку.

Те, кто прошел отбор, получают реальную финансовую помощь на развитие проекта и команды, место в региональном ИТ-Парке «Якутск». С начинающими предпринимателями работают опытные менторы, они получают поддержку и успешно выходят на рынок.

**— Развитие цифровой экономики для Якутии — актуальная повестка?**

— Более чем. Правительство поставило перед собой, на мой взгляд, вполне достижимые цели: к 2024 году в ИТ-отрасли Якутии должно быть занято не менее 10 000 человек.

**— Что для этого необходимо, кроме тех инструментов, которые уже созданы и работают в Якутии?**

— Самое главное, чтобы люди поверили в реальность подобных достижений, а для этого нужны успешные примеры, и в маленькой Якутии их уже немало. Мы хотим заражать успехом и самой идеей создания технологических лидеров как можно большее число людей. Мы хотим показать миру, что Якутия — открытый регион, мы хотим стать значимыми в ИТ-мире. Чувство одной цели и одной команды помогает создавать сообщество единомышленников.

**НЕ МЕНЕЕ**

**10 000**

**ЧЕЛОВЕК**

должно быть занято в ИТ-отрасли Якутии к 2024 году — такую задачу ставит перед собой региональное правительство.

ФБЖ



# Праздник без забот

Совершенно точно и определенно сегодня можно утверждать две вещи: первая — Новый год будет, вторая — впервые за долгие годы мы встретим его по-домашнему, в кругу близких и дорогих нам людей.

Для многих из нас, кто привык в последние годы встречать праздник вне дома, выпадает редкая возможность собрать семью в родных стенах, провести уютный вечер в домашней атмосфере, а уж получится он тихим или убойно веселым, решаете только вы: у кого на что хватит фантазии и внутреннего запала. Да, и третье, не менее важное утверждение, — Новый год скоро, пора задуматься о планах на торжество, подарках и новогодних угощениях.

Однозначно, пора! Новогодних распродаж все-таки полно, магазины пока не закрыли, подарки можно купить особенно выгодно. Рестораны в новогоднюю ночь работать не будут, и артистов можно бронировать с дисконтом — пока домашние посиделки никто не запрещал, грех не воспользоваться обстоятельствами и не пригласить в



дом певца или даже целый оркестр... Дедов Морозов, трубачей или симфонический. А вот

что делать с новогодним меню, всегда большой вопрос. Хочется нового, даже оригинального, во всех смыслах свежего, нарядного и, конечно, вкусного, чтобы вспоминалось и захотелось повторить и самим, и приглашенным гостям. Если вы в своих силах не уверены или хотите встретить праздник по-королевски, то есть на всем готовом, ресторанный бизнес, которому в новогоднюю ночь все равно делать нечего, готов вам помочь накрыть самый яркий и аппетитный новогодний стол.

Как это работает? Вы понимаете, что лучше украшение и создание гастрономических шедевров доверить про-





фессионалам. Во-первых, вы уже привыкли к тому, что готовит новогодние угощения кто-то другой, не вы — сто лет не встречали Новый год дома и не резали десяток салатов сразу. Во-вторых, вы наконец-то реализуете давнюю мечту — соберете всю семью или лучших друзей (или всех сразу) за одним столом — надо чем-то удивлять, так редко встречаемся, что вечер должен запомниться всем. В-третьих, шикарный новогодний стол — это наша давняя традиция, он должен ломиться от вкусовностей, радовать разнообразием и роскошеством поданных блюд. И последнее: год выдался совсем непростой, хочется его проводить, громко хлопнув за ним дверь, и пусть все в эту ночь будет красиво!



Итак, что делать, если именно таков ход ваших мыслей? Обратит внимание на предложение от законодателей ресторанной моды. Например, одним из первых подобное Новогоднее спецпредложение обнародовал Yacht Event — команда под началом шеф-повара Доменико Филиппоне вам хорошо и давно знакома по необычным и нетривиальным форматам: ресторанам-кораблям «Ласточка» и «Чайка». Они накрыли не один роскошный и удивительный новогодний стол, а к этому особому случаю уже приготовили специальное меню. Чего ждать? Классических новогодних «хитов» в нетривиальном исполнении. К заказу доступны салат с языком и цесаркой в стиле «Оливье», с тунцом «Блю финн» под соусом «Сезам»,

Ла Буррата со сладкими помидорами и рукколой, «Руссо» с крабом и морепродуктами, салат с камчатским крабом, помидорами и авокадо, а еще салат-ассорти из нежной телятины с грибами и рукколой и, конечно, королева русского новогоднего стола — «Селедочка в шубе». Если уж говорить про хиты, то среди них фаворит — заливное. Но итальянский шеф предлагает средиземноморскую версию: из рыбы, морепродуктов и краба. Но это все прелюдия, в главных ролях — филе говядины Шатобриан с соусом «Порто» и дикий сибас с прованскими травами. Удачным финальным аккордом станет праздничный муссовый торт из белого шоколада на тонком тесте из хрустящей вафли и орехов, укрытый гляncем темного шоколада и декорированный в стиле «Лучший Новый год».

Кстати, о декоре: Yacht Event уже договорились за вас с декораторами, которые оформят новогодний стол в любом подходящем вашему настроению стиле. Партнер проекта не менее именит — Юлия Шакирова известна всем ценителям красоты и роскоши. Задача ее команды — декор новогоднего стола в соответствии с общим стилем вашего пространства.

И еще: если в специальном предложении от Yacht Event вы не нашли любимых блюд, это не повод расстраиваться и отказываться от идеи заказать новогодние блюда у профессионалов. В Yacht Event заказывать можно все, что хочется, помимо спецпредложения от шефа.

«Что дальше?» — спросите вы. В канун праздника, 31 декабря, за полдня или за пару часов (как пожелаете), к вам приедет команда от шефа Филиппоне и накроет праздничный стол. Доставка, разогрев и сервировка — все под ключ и продумано до мелочей. Если у вас есть особые пожелания по подаче, выполнят и их. Вот так просто вы окажетесь в ресторане, но у себя дома. Это ли не идеальный вариант в сегодняшних обстоятельствах?..



**YACHT EVENT**  
8 (495) 220-17-77  
[WWW.YACHT-EVENT.RU](http://WWW.YACHT-EVENT.RU)

# Логика и суеверие

## Какое влияние мистика и рациональность оказывают на нашу жизнь?

Думаю, никто не будет спорить, что критическое мышление — ключевой навык XXI века. Без умения мыслить гибко, рационально, беспристрастно сложно быть конкурентоспособным в современной действительности. Интернет изменил нашу жизнь, он стер все границы и открыл доступ к неимоверному объему информации. Любое образование стало доступным как никогда. Казалось бы, современный человек должен быть в курсе всех последних достижений науки. Но при этом до сих пор одна из самых рейтинговых программ — это «Битва экстрасенсов», а интерес к паранормальному и экстрасенсорному только растет изо дня в день.

**Ч**тобы разобраться в том, какое влияние оказывает на нас вера в мистику или, наоборот, здравый скептицизм и научный подход, лаборатория исследования социальных коммуникаций Business Speech Science Research провела любопытное исследование, в котором приняли участие 350 топ-менеджеров\* из крупного бизнеса. Поверьте, уговорить их потратить свое время на исследование, а еще пройти большой тест на критическое мышление — это была задача не из легких. Но нам удалось. Нас интересовали довольно нестандартные вопросы. Помогает ли критическое мышление зарабатывать больше? Можно ли сказать, что те люди, у которых с логикой лучше, более счастливы, или наоборот? Делает ли нас счастливее вера в потустороннее? Кому живется легче: суеверным или людям с логическим складом ума? На некоторые вопросы мы получили довольно любопытные ответы. В некоторых предстоит еще разобраться.

### Кто же больше доволен жизнью: мистик или логик?

Интересным открытием стала очевидная взаимосвязь между удовлетворенностью жизнью и верой в паранормальное, в том числе в предсказание будущего. Думаете, что чем больше эзотерики, тем больше счастья? Как бы не так. Исследование показало, что чем сильнее эта вера, тем меньше топ-менеджеры довольны своей жизнью. С чем это может быть связано? Возможно, со спецификой работы любого руководителя высокого уровня, ведь им ежедневно приходится сталкиваться со стратегическим планированием и принятием серьезных, далеко идущих решений, где ставки высоки. Все мы понимаем, что без ошибок никуда: ошибаются абсолютно все. Полагаю, что человек, который

убежден в том, что в будущее можно заглянуть с помощью эзотерики, мистики или тех же суеверий, будет больше расстраиваться из-за провалов, даже незначительных. А вот те, кто считает, что наша жизнь — это набор случайностей, что будущее сложно предсказать и спрогнозировать, будет меньше расстраиваться из-за неудач. Кстати, со всеми суевериями и в целом с мистическим мышлением тесно связано когнитивное искажение — иллюзия контроля. Оно заключается в том, что мы склонны преувеличивать степень своего контроля разных аспектов жизни.

### Женская логика и кошелек

Поверьте моему преподавательскому опыту: люди уверены, что с логикой у мужчин лучше, чем у женщин. Вспомните многочисленные интернет-мемы про «женскую логику». Конечно же, никакой женской или мужской логики нет. Логика либо есть, либо нет. Но в рамках исследования нам было интересно обратить внимание на степень критического мышления и его взаимосвязь с доходом именно у женщин. Исследование показало вполне предсказуемый вывод: женщины с более высоким доходом набрали более высокие баллы по тесту на логическое мышление. Не секрет, что мы до сих пор живем в патриархальном обществе, и в среднем женщины зарабатывают меньше мужчин. На эту тему много аналитики. Но в нашем исследовании мы увидели одну важную деталь: владение критическим мышлением позволяет женщинам сократить эту разницу в заработной плате. Это, конечно, обнадеживает.

### Мужской стриптиз спиритизм

От женщин переходим к мужчинам. Не секрет, что целевая аудитория разных магов, экстрасенсов, гадалок и других мошенников — именно женщины. Как раз поэтому нам было чрезвычайно интересно понять, связана



**НИКИТА  
НЕПРЯХИН**

Основатель Школы критического мышления, владелец тренинговой компании Business Speech и научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research

\* Исследование Business Speech Science Research проводилось с марта по май 2020 г. В опросе участвовали 350 человек. Из них 52% — женщины, 48% — мужчины. 20% — люди в возрасте 20–30 лет, 58% — 31–40 лет, 22% — 41–50 лет.





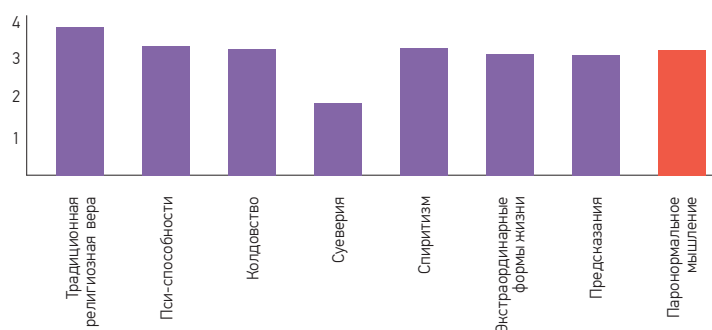
**В РАМКАХ ИССЛЕДОВАНИЯ НАМ  
БЫЛО ИНТЕРЕСНО ОБРАТИТЬ  
ВНИМАНИЕ НА СТЕПЕНЬ  
КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И ЕГО  
ВЗАИМОСВЯЗЬ С ДОХОДОМ ИМЕННО У  
ЖЕНЩИН. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАЛО  
ВПОЛНЕ ПРЕДСКАЗУЕМЫЙ ВЫВОД:  
ЖЕНЩИНЫ С БОЛЕЕ ВЫСОКИМ  
ДОХОДОМ НАБРАЛИ БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ  
БАЛЛЫ ПО ТЕСТУ НА ЛОГИЧЕСКОЕ  
МЫШЛЕНИЕ**

ли удовлетворенность жизнью у мужчин с верой в паранормальное? Выяснили, что связано. Оказалось, что чем мужчина менее счастлив, тем больше он верит в паранормальное, в особенности в спиритизм, реинкарнацию, астральные проекции. Казалось бы, должно быть равным счетом наоборот, ведь искренняя вера в возможность общаться с любимыми, близкими, но умершими людьми должна дарить надежду и делать жизнь легче. Но в итоге мы видим диаметрально противоположные результаты. Конечно, без дополнительных исследований эти результаты сложно поддаются интерпретации. Но позволю себе выдвинуть гипотезу. Такова наша культура, что мужчин воспитывают определенным образом, они менее склонны к открытому и эмоциональному общению (ну кроме нас, читателей, разумеется). Вполне вероятно, что у них могут оставаться незакрытые и неразрешенные вопросы с умершими близкими. Это провоцирует их верить в возможность связаться с ними после смерти. Те же, у кого такой острой потребности нет, вполне возможно, просто не задумываются о потусторонних темах.

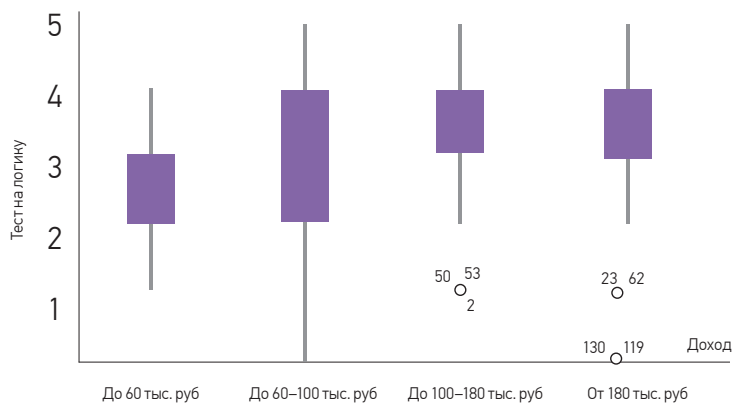
### Магия семьи

Теперь давайте коснемся наших скреп — союза мужчины и женщины, то есть семьи. Мы сравнили, насколько склонны к вере в паранормальное люди: а) в браке, б) в гражданском браке, в) не состоящие в браке, г) в разводе. Выяснилось, что именно люди в разводе больше всего верят в паранормальные явления. Я прекрасно понимаю, что вопросы семейного благополучия очень сложные и комплексные. И никакой панацеи тут нет и быть не может. Тем не менее можно обнаружить влияющий на семейное счастье фактор. Возможно, ответ стоит искать не в самой вере в паранормальное, а в убеждениях, которые могут быть тесно связаны с ними. Например, вера в судьбу в эзотерическом смысле этого слова или вера во «вторую половинку». Ничего страшного в этом, конечно же, нет. Но тем не менее иногда вера в знаки вселенной и в посланного небесами партнера на всю жизнь заставляет забывать, что отношения на самом деле — это не данность, не подарок, а сложный процесс, над которым надо постоянно работать.

### Вера в паранормальные явления



### Как логика влияет на зарплату



Мы знаем, что вера в паранормальное и мистическое сильно влияет на нашу жизнь. И, как мы выяснили, может даже негативно влиять на некоторые аспекты. Но насколько стойкими являются обнаруженные закономерности? Как их нивелировать? Помогут ли статьи и книги, разоблачение мифов и заблуждений, обучение и просветительская деятельность? Кто знает... Нам еще только предстоит это выяснить.



# Задача — не «сгореть» на работе

Пандемия устроила нам проверку на жизнестойкость, стрессоустойчивость и адаптацию к изменениям. И если первое время казалось, что скоро это закончится, и жизнь вернется в прежнее русло, то к лету стало понятно, что от нас потребуется больше сил. К концу лета те ресурсы, которые мы мобилизовали, стали истощаться: с начала пандемии возросло количество конфликтов и напряжение от неопределенности. Страхи, тревоги, хронический стресс, усталость и эмоциональное выгорание — наиболее распространенные явления у сотрудников компаний.

**Т**ермин эмоциональное выгорание был введен американским психологом Гербертом Фреденбергом в 1974 году. Он был предложен им для описания синдрома, который наблюдался среди широкого круга профессионалов, работающих в сфере «человек — человек». Это специалисты, работа которых характеризуется частым и тесным общением, способствующим возникновению атмосферы эмоционального напряжения.

## Хоть плач, хоть крик

При синдроме эмоционального выгорания мы наблюдаем сложности, возникшие в профессиональной деятельности. Это состояние развивается на фоне хронического стресса и ведет к истощению эмоциональных и личностных ресурсов сотрудника, оно возникает в ответ на повторяющееся сильное переживание негативных эмоций без возможности их выразить. Наш организм говорит на языке тела, поэтому ответная реакция на стресс должна быть дана на понятном ему языке. Наш мозг ждет сигнала, что в нашем теле можно продолжать работать и жить, что произошла разрядка, поэтому при стрессе так эффективны практики дыхания, мышечная релаксация, плач, крик, физические упражнения.

Синдром эмоционального выгорания (СЭВ) — это состояние психического утомления и разочарования, который сопровождается эмоциональным истощением, деперсонализацией, снижением работоспособности. Кстати, самое разрушительное влияние на наше здоровье, отношения и работу оказывает первый компонент — эмоциональное истощение, особенно это касается женщин. Сейчас риск развития эмоционального выгорания признан возможным среди людей различных профессий и сфер деятельности. В течение рабочего дня у людей возникает

достаточно много непродолжительных контактов с незнакомыми людьми, целый ряд факторов усиливают риски СЭВ: это и «чрезмерная требовательность» руководства, и конфликтная рабочая среда, атмосфера в команде и др. Также эмоциональное выгорание связывают с недостатком личностных ресурсов для реализации предъявляемых требований.

## Когда пора насторожиться?

Эмоциональное выгорание можно распознать по нарушению сна, могут появиться мышечные боли, покалывание в груди, часто возникают простуды, боли в сердце или желудке. Симптоматика этого явления проявляется на физическом, поведенческом, когнитивном и эмоциональном уровнях. Эмоциональное выгорание является защитной реакцией и напрямую связано с деятельностью сотрудника. Этот механизм заставляет нас дозировать и экономно расходовать свои энергетические «эмоциональные» ресурсы. Это ведет к тому, что при эмоциональном выгорании эмоции чаще всего притупляются, именно эмоции страдают первыми, происходит поражение мотивации человека. Эмоциональное выгорание воспринимается как потеря идеалов и надежд, задачи, которые приносили значимое удовлетворение на работе, уже не кажутся таковыми. СЭВ рождает ощущение беспомощности, безнадежности, бессмысленности усилий и опустошенности. СЭВ приводит к сложным последствиям для сотрудника — ставит под угрозу его работоспособность, благополучие и здоровье.

## Как минимизировать риски?

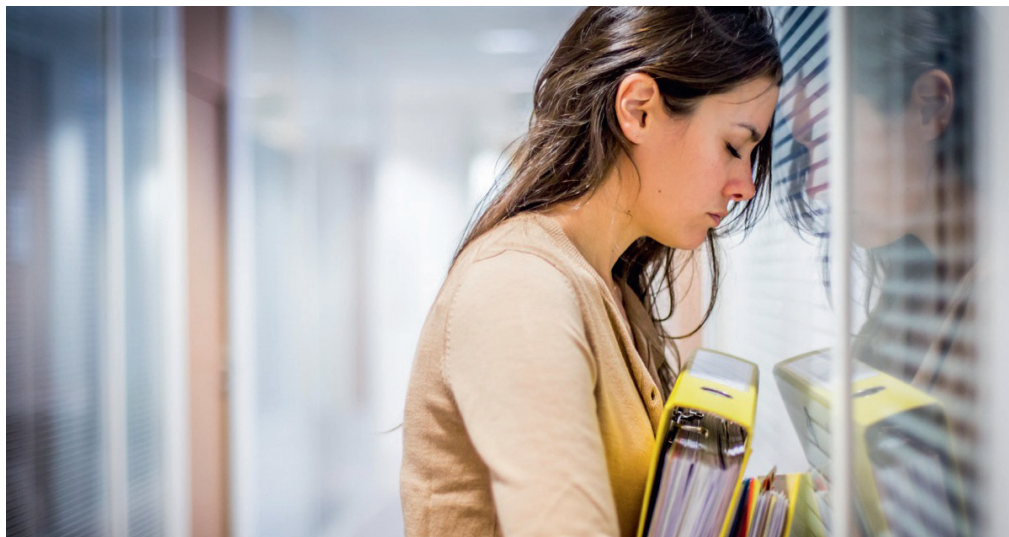
Мероприятия по профилактике и поддержке благополучия и здоровья сотрудников все еще проходят стадию становления в российских компаниях. По данным исследования Mercer Marsh Benefits, посвященного корпоративным программам благополучия, большая часть работодателей, прежде всего, уделяет внимание физическому здоровью персонала (Mercer Marsh Benefits —



**ЮЛИЯ  
КАРАСЕВА**

Основатель и генеральный директор компании Inbalansy





При эмоциональном выгорании эмоции чаще всего притупляются, именно эмоции страдают первыми, происходит поражение мотивации человека. Эмоциональное выгорание воспринимается как потеря идеалов и надежд, задачи, которые приносили значимое удовлетворение на работе, уже не кажутся таковыми

совместная практика международного страхового брокера Marsh и компании-консультанта по человеческому капиталу Mercer — Прим. Ред.). Пандемия подтолкнула компании обратить внимание на ментальное и эмоциональное здоровье сотрудников. Работодатели пересмотрели и усилили программы, связанные с поддержкой сотрудников, чтобы снизить риски развития эмоционального выгорания, стресса и хронической усталости.

- 1 С началом пандемии многие компании стали проводить обучающие сессии по управлению стрессом, ресурсному состоянию и заботе о себе.
- 2 Они активизировали программы по занятию спортом в домашних условиях, подключили йогу и медитации онлайн. Регулярная физическая активность является одним из способов профилактики эмоционального выгорания.
- 3 Помимо этого работодателям важно работать с убеждениями, направить внимание на развитие осознанности и осведомленности сотрудников. Это повышает возможность для самого сотрудника на более ранних этапах понять, что с ним происходит что-то не то, и обратиться за помощью.
- 4 Компании также стали обучать руководителей распознавать симптомы стресса и выгорания у подчиненных и предложили им инструменты и схемы реагирования в подобных ситуациях.
- 5 Некоторые компании подключили горячую линию психологической помощи или внедрили комплексную Программу поддержки сотрудников (EAP), нацеленную не только на поддержку ментального и эмоционального здоровья, а также физического и финансового благополучия.

6 В конце лета, когда обеспокоенность за персонал росла, работодатели обратили внимание на программы, которые помогают диагностировать эмоциональное выгорание, а потом внедрить мероприятия по работе с сотрудниками.

7 Важным методом профилактики эмоционального выгорания является отпуск, возможность переключиться, а также соблюдение режима отдыха. Причем отдых должен быть соразмерен нагрузкам. В режиме удаленной работы, когда грань между работой и личным временем стирается, нам может быть сложно не думать о работе. Многие отмечают, что стали больше работать, постоянно, практически без перерыва использовать гаджеты, чтобы оставаться на связи с коллегами. Компании стараются оптимизировать способы общения, ввести правила коммуникации и напоминают сотрудникам о том, что важно отдыхать.

Помимо этого, важными способами профилактики эмоционального выгорания являются комфортные условия на работе или удобное рабочее место, возможность обучаться, развиваться, обсуждать сложные ситуации с коллегами.

Многие компании стали организовывать мероприятия, нацеленные на поддержку сотрудников, такие как wellbeing-марафоны, сессии, связанные с развитием осознанности, онлайн-медитации; обучают своих сотрудников, как справляться со стрессом и заботиться о себе.

Однако распознать признаки эмоционального выгорания непросто, особенно первую стадию, которая характеризуется эмоциональным подъемом, мобилизацией и стремлением делать больше, чем нужно. Еще и поэтому компаниям важно повышать осведомленность сотрудников на тему ментального здоровья, организовывать профилактические мероприятия, отслеживать регулярность отпусков персонала и задуматься о внедрении комплексных программ поддержки сотрудников.

ФБЖ

## Фокус — на ментальное здоровье



**ГАЛИЯ  
БЕКМАНСУРОВА**

Лидер практики wellbeing, Mercer Marsh Benefits

Под словом «wellbeing» мы понимаем благополучие в самом широком смысле этого слова. В опросе, который проводился в июле–августе 2020 года, приняли участие 115 компаний, работающих на территории России. В последние годы формат дискуссий и подходы к wellbeing выходят на новый уровень и движутся в направлении четкого определения целей и формирования структурированных стратегий программ благополучия.

Применение комплексного подхода и персонализированных IT-решений на основе реальных, а не выдуманных потребностей сотрудников становятся приоритетными задачами при реализации wellbeing-программ. Итак, каковы тренды 2020 года.

**1 Well-being становится частью корпоративной культуры.** 46% компаний — участников исследования подтвердили, что культура здоровья и благополучия является частью миссии и видения их компании, это на 14% больше по сравнению с данными исследования 2019 года. В трети компаний здоровье и благополучие также является частью корпоративной культуры, но это никак не формализовано.

**2 Датацентричность приходит на смену формам обратной связи.** Из значимых отличий от данных исследования прошлого года можно отметить рост числа компаний, которые обращаются к инструментам комплексной оценки благополучия по нескольким сферам (+19%) при разработке wellbeing-стратегий. Этот факт можно рассматривать как позитивный сдвиг. Он свидетельствует

о том, что за основу программ работодатели берут объективные данные о потребностях сотрудников.

**3 Фокус на ментальное здоровье:** пандемия COVID-19 и ее последствия заставили компании пересмотреть акценты wellbeing-программ. В условиях всеобщей неопределенности ментальное здоровье вышло на первый план: все больше компаний предлагают своим сотрудникам онлайн-консультации психолога и тематические вебинары (+17%).

**4 Растет доверие к цифровым форматам.** В условиях COVID-19 большинство компаний (62%) ожидают перемены на онлайн-формат мероприятий. Страховщики также активно предлагали телемедицинские сервисы как альтернативу очным консультациям.

### Wellbeing как часть корпоративной культуры

**46%**

Культура здоровья и благополучия сотрудников является частью миссии и видения компании

**1/3**

Здоровье и благополучие являются частью корпоративной культуры, хотя формально это не закреплено во внутренних политиках

## Эмоциональное здоровье в фокусе

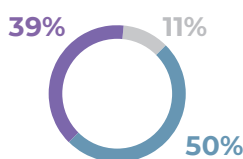
Топ-приоритет



\*Сравнение с результатами WB Survey 2019

- 53%** Телефонная линия псих. помощи **+13%\***
- 51%** Тематические лекции, семинары **+17%\***
- 30%** Йога, медитация, др. практики **+6%\***
- 21%** Оценка уровня стресса **+11%\***
- 17%** ППС/ЕАР

### Существует ли в вашей компании утвержденный стратегический план по программе здоровья и благополучия персонала?



- Программа здоровья и благополучия персонала оформлена как план-график отдельных мероприятий
- Подробного документа нет ни в каком виде
- Есть стратегический план

**5 Wellbeing становится частью общей стратегии ДМС.** Согласно ежегодному исследованию рынка ДМС, проводимому Mercer Marsh Benefits, в 2020 году более половины страховщиков, принимавших участие в опросе, выделяют wellbeing как стратегическое направление ближайшего будущего и определяют его как значимый элемент медицинской экосистемы и «новую философию» в ДМС.

### На основе наших выводов обращаем внимание работодателей на следующие подходы:

- переходите от декларации wellbeing на уровне миссии и видения компании к интеграции его в корпоративную культуру; wellbeing должен стать важным этапом в реализации общей стратегии устойчивого развития компании;
- стройте wellbeing-стратегии на основе объективных данных, полученных с использованием IT-инструментов, направленных на комплексную оценку благополучия. Это позволит увеличить эффект от инвестиций и гибко настроить системы благополучия для сотрудников;
- расширяйте спектр возможных решений по управлению ментальным здоровьем своих сотрудников, ориентируйтесь на проверенные сервисы, такие как программы поддержки сотрудников;
- обратите внимание на цифровые медицинские решения и онлайн-форматы реализации wellbeing-инициатив. Эти инструменты займут важную роль в создании конкурентного EVP в ближайшие несколько лет;
- используйте растущие возможности страховых провайдеров при формировании программ благополучия. Привлекайте профессиональных консультантов для создания комплексных решений с вектором на превенцию на базе внутренней аналитики. Долгосрочные совместные проекты дают взаимовыгодный эффект для компании и страховщика, в том числе с точки зрения устойчивого развития культуры wellbeing и управления затратами.



## СПЕЦПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КОНФЕРЕНЦИИ ПРИ РАБОТЕ ТОЛЬКО ПАРТЕРОМ



**БАНКЕТ**  
ДО 750 ЧЕЛОВЕК



**ФУРШЕТ**  
ДО 1500 ЧЕЛОВЕК



**КОНФЕРЕНЦИЯ**  
ДО 1600 ЧЕЛОВЕК

# ИЗВЕСТИЯ

BANKET HALL



ДВУХУРОВНЕВЫЙ ЗАЛ

ЛОКАЛЬНАЯ БАНКЕТНАЯ СЛУЖБА

СЦЕНА 110 М<sup>2</sup>

ЗАЕЗД АВТО НА ПЛОЩАДКУ

ЗВУКОВОЕ И СВЕТОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

85 МЕТРОВ БАР

СВЕТОДИОДНЫЙ ЭКРАН

ПОДВЕСЫ ДЛЯ ВОЗДУШНЫХ ГИМНАСТОВ

2 МИНУТЫ ОТ М. ТВЕРСКАЯ

ФУРШЕТ **ОТ 3 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

БАНКЕТ **ОТ 4 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

КОФЕ-БРЕЙК **ОТ 500 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**



📍 Тверская, 18  
(м. Пушкинская, Чеховская, Тверская)

☎ +7 (495) 220 31 21

✉ Info@izvestia-banket.ru

📷 @izvestia\_banket



MUSIC MEDIA DOME  
АПРЕЛЬ 2021 ГОДА

# BUSINESS DRIVE

ДЕЛОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ НОВОГО ФОРМАТА

## ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-ШОУ



1000+ ОФФЛАЙН-УЧАСТНИКОВ  
3000+ ОНЛАЙН-УЧАСТНИКОВ



3 ДЕЛОВЫЕ СЕКЦИИ



СПИКЕР-БАТТЛ



16 ТОПОВЫХ БИЗНЕС-  
ТРЕНЕРОВ, УЧАСТВУЮЩИХ  
В 3 ПОЛЕМИК-РЕСТЛИНГАХ



6 ЗВЁЗД  
ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВА



12 СПИКЕРОВ-ПРАКТИКОВ



ЛУЧШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА В НОВОЕ ВРЕМЯ

[www.business-drive.pro](http://www.business-drive.pro)

+7 (495) 979 0708

[info@business-drive.pro](mailto:info@business-drive.pro)