

**В ЗОНЕ ПОВЫШЕННЫХ РИСКОВ: О КАКОЙ КРЕДИТНОЙ СТАВКЕ И КУРСЕ МЕЧТАЮТ БАНКИРЫ?**  
Диалоги о будущем финансовой системы от ведущих финансистов страны

с. 24

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС

## журнал

#7 (44) 2022

ТЕМА НОМЕРА

### СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЮ

НАШИ на полях ПМЭФ-2022:  
талибы как главный мем,  
ирония как лучшее спасение.  
«Как раньше не будет» как  
психотерапия от президента.  
«Мы можем» как единственно  
уместная мантра будущего

с. 4

### ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ

Губернатор  
Свердловской  
области

## НОВЫЕ ТРУДНОСТИ — ЭТО НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

с. 34

### ПРОМЫШЛЕННЫЙ ПЕРЕХОД: ОТ ВЫЗОВОВ К ДОСТИЖЕНИЯМ.

Знаковый «ИННОПРОМ-2022»: помощь идет!  
Чем поддержат российских промышленников  
в непростое время?

с. 30


**ВСЕ В НАШИХ СИЛАХ:**  
уральские IT-компании заявляют  
о готовности замещать импорт

с. 40

**САНКЦИИ — НЕ ИНДУЛЬГЕНЦИЯ.**  
Послабления в закон о госзакупках  
спасают систему, а не бизнес

с. 56





# CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ  
+7 (495) 269-02-10  
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№ 7 (44) за 2022 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 04.07.2022
- дата выхода цифровой версии — 05.07.2022

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

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

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»

Адрес учредителя, издателя, редакции:  
300041, Тульская обл., г. Тула,  
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

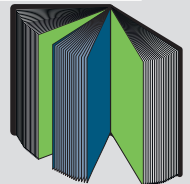
Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ  
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,  
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online
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»)	Солдатченкова Диана Олеговна	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.

# 34



## ПЕРСОНА ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев о том, как он и его команда принимают вызовы времени. Урал готовится показать лучшее на «ИННОПРОМ-2022». Один из самых промышленно развитых регионов страны уже включился в решение ключевых задач по перестройке отечественной экономики.



## СПЕЦПРОЕКТ «ФБЖ. УРАЛ»



## 30 ЗНАКОВЫЙ «ИННОПРОМ-2022»

Тема форума — промышленный переход: от вызовов к новым возможностям. Организаторы главной промышленной выставки страны обещают, что мероприятие будет насыщено новыми и крайне важными смыслами. Какую боевую готовность к построению новых кооперационных цепочек и замещению импорта продемонстрирует российский промышленный сектор?

Кто уже готов к реализации сверхсрочных задач промпроизводства, а кто лишь нащупывает новый путь? Что ждать от форума высоких технологий и достижений?

## 36 В ФОКУСЕ ИНВЕСТОРА — УРАЛ

2,4 трлн рублей достигнет общий объем реализованных инвестиционных проектов Свердловской области к 2024 году. Даже в кризисные годы региону удавалось сохранять высокий промышленный потенциал. Что в регионе происходит сегодня? Чем здесь встречают инвестора? Какие инструменты применяют, чтобы сохранить и развить инвестиционный потенциал? Лучшие практики и перспективные проекты — в нашем специальном обзоре.

## 40 РОССИИ ОБЪЯВЛЕНА КИБЕРВОЙНА

Ситуация для нашей страны беспрецедентная — с таких тревожных заявлений началась ключевая панельная сессия конференции IT IS conf, которая состоялась в Екатеринбурге. Чем ответит IT-сектор, сколько профессиональных подвигов ему предстоит совершить на линии защиты, готовы ли здесь к технологическому прорыву в новую экономику страны?

## 44 ОТ СУДЕБНЫХ ТЯЖБ ДО ПОНОЖОВЩИНЫ И ДРАК —

рынок коммунальных услуг в Екатеринбурге остается сферой, где регулярно возникают конфликты. Казалось бы, 90-е годы прошли, но применяемые в этом бизнесе методы граничат с нелегальными, а порой являются откровенно криминальными. Угрозы, порча имущества, дезинформация, подделка документов... «Бизнес-журнал» составил карту «горячих точек» екатеринбургского ЖКХ.

## 50 ПРОИЗВОДСТВО ЗАВИСИТ ОТ ТРАНСПОРТА

Наш постоянный автор, эрудит и знаток, депутат и большой оригинал Анатолий Вассерман в новом кейсе анализирует степень зависимости производства от технологий сборки и транспортной инфраструктуры. В конце концов, именно этим и определяется успех промкооперации, на поиски которой массово отправился российский бизнес.

ТЕМА НОМЕРА

ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФОРУМ



4

**СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ / СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЬЮ**

Петербургский международный экономический форум — ключевое событие лета. В этом году главный мем — талибы. Главная мантра на будущее звучит повсюду одинаково: «Мы можем!» Редакция ФБЖ анализирует основные маркеры успешности ПМЭФ-2022. Где они — друзья на будущее? Кто из них шлет России лучи искренней поддержки? Как спасти инвестиции, когда горят мосты, и кто же тот смелый европеец, который возьмет на себя эту роль? Какие настроения царили на Питерском форуме среди элит? Задаёмся этим вопросом неспрадно, ведь именно питерский форум всегда был местом концентрации сильных мира сего. Спасут ли атланты Россию?..

скучные монологи и заурядные комментарии чиновников в яркую палитру мнений о будущем российской экономики. Ирония стала не только настоящим спасением от скуки, но и ширмой, за которой легко спрятать сомнения в светлом будущем России. Кто осмелился на подобные ловушки?

14

**ПМЭФ-2022: В ПОИСКАХ ТОЧЕК РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

Это была не просто дискуссия с ведущими финансистами страны. Это была ходьба по краю пропасти между допустимым, дозволенным и непростительным. Она превратила традиционно

24

**В ЗОНЕ ПОВЫШЕННЫХ РИСКОВ**

Финансовая система подверглась одному из самых жестких санкционных ударов и закономерно забарахлила, пошатнулась, но не рухнула, напугала жесткими ограничениями на операции, резким повышением процентов по кредитам, перебоями с проводкой международных платежей. Спустя четыре месяца и бизнес, и граждан отпустило: вклады не изъяли, и даже предложили рекордные для последних лет проценты для их держателей. Ключевую ставку постепенно возвращают к разумным значениям. С первыми шоками справились, что дальше? Ключевые министры и регулятор — о будущих ориентирах для инвесторов.

56

**В СИСТЕМЕ ГОСЗАКУПОК БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ**

Спусковой механизм долгожданной либерализации запустили все те же санкции. Они существенно пошатнули систему, и ей ничего не оставалось, как начать себя спасать. Правительство вынудили к срочным мерам реагирования. В ФЗ № 44 был внесен ряд изменений — стремились предотвратить массовый срыв исполнения госконтрактов. А еще послабления должны были поддержать бизнес, особенно небольшие компании, которые столкнулись с невиданными ранее проблемами. Эксперт номера анализирует, что вышло на деле.

ных поставщиков. Как избавить бизнес от критических рисков по внесению в РНП? Строим линию защиты и держим в уме главные риски, чтобы не подмочить репутацию.

58

**САНКЦИИ — НЕ ИНДУЛЬГЕНЦИЯ**

В продолжение темы исполнения госконтрактов кейс о том, как не попасть в реестр недобросовест-

66

**ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС БЕЗ ГЕНДЕРНЫХ БАРЬЕРОВ**

Вот такая есть удивительная в этом номере цифра: 260 лет или даже больше уйдет на полное устранение гендерного неравенства в мировой экономике. А вот интересный факт: женщины-учредители генерируют больше дохода, чем мужчины, потому что эффективнее используют инвестиции и способны раньше вывести стартап в прибыль. Существуют ли «чисто женские» направления стартапов? Экспертным мнением с читателями свежего номера ФБЖ делится Юлия Волощук, партнер венчурной студии «Синтеза».



# Скованные одной цепью/ Связанные одной целью

Почти миллион рублей стоил самый дешевый входной билет на Петербургский экономический форум в этом году. Какая цель оправдывает такие траты? Еще в прошлом году, когда частный предприниматель Анастасия Татулова устроила скандал всероссийского масштаба как раз накануне форума по поводу неподъемной цены за участие, вдруг всем стало очевидно: событие не для малого бизнеса. Были ожидания, что в этом году просто обязано все быть по-другому. Не зря же и президент, и каждый российский чиновник настойчиво весь форум повторяли мантру «как раньше, уже не будет». Но ценник за вход на главный инвестиционный форум страны доступнее не стал. Очевидно, что элитарность — часть имиджа, ядро концепции ПМЭФ. Его всегда сравнивали с Давосом. Похоже, и участникам, и организаторам события в Северной столице это сильно льстит, и опускать планку даже в кризис никто не собирался.



**ЦИФРЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРОВ — СВОЕОБРАЗНЫЙ ЩИТ ОТ НЕДОБРОЖЕЛАТЕЛЕЙ И ИХ РАЗГОВОРОВ: МОЛ, ЧТО БЫ НИ ГОВОРИЛИ, А РОССИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ИНТЕРЕСНА ИНВЕСТОРАМ, И МЕЖДУНАРОДНОЕ СООБЩЕСТВО ОТ НЕЕ НЕ ОТВЕРНУЛОСЬ. НЕДАРОМ АНТОН КОБЯКОВ АКЦЕНТИРУЕТ ВНИМАНИЕ ЖУРНАЛИСТОВ НА ТОМ, ЧТО В ПЛЕНАРНОЙ СЕССИИ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ ЧЕТЫРЕ ГЛАВЫ ГОСУДАРСТВА. ВСЕГО ЖЕ ФОРУМ В ЭТОМ ГОДУ ПОСЕТИЛИ 14 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК ИЗ 130 СТРАН (С УЧЕТОМ РОССИИ)**

**Ц**енник за входной билет не только подчеркивает статус события, но и служит своеобразным фильтром. На Петербургский форум попадают те, для кого миллион за вход — пустяк, а именно такие инвесторы и нужны экономике. На этом фоне разговоры о дороговизне ресторанов, которые кормят гостей форума, выглядят совсем мелкими, хотя журналисты немало пошумели по этому поводу. То тут, то там на большинстве стендов наливали и угощали. Правда, старожилы ПМЭФ утверждают, что размах все равно не тот, что раньше. Конечно, сравнивали, вычисляли иностранных посланцев, выискивали «талибов», которые стали настоящим мемом этого года. Так что же может служить истинными маркерами успешности Петербургского экономического форума?

### **В кругу друзей**

Маркер №1 — иностранное участие. Мир для нас разделился на дружественные и недружественные страны. Терминология прочно вошла в наш обиход, принцип деления понятен. С кем будем воевать, тоже ясно. А с кем будем торговать, с кем дружить? Кто от нас не отвернулся, протянул руку помощи и готов выстраивать деловые, партнерские отношения?

Единственный зарубежный страновой стенд у Египта. Китая нет. Индии нет, никого из дальнего зарубежья. Обидное равнодушие к главному инвестиционному форуму страны, который, как известно, патронирует сам президент. Организаторы официально объявляют Египет страной-гостем, а его павильон, «символизирующий глубокие традиции

и богатство культуры страны, стал настоящим украшением выставки форума» (цитата из официального сообщения организаторов ПМЭФ). Весьма спорное утверждение. Украшали египетский стенд разве что русские девушки в черных костюмах — отсылали всех интересующихся к интерактивной тач-панели, куда египтяне зашили информацию о курортах и ряде промышленных объектов африканской страны. Мягко говоря, не удивили, рассказать о цели участия Египта девушки не смогли, показать им было нечего.



Фото: Гавриил Григоров



Фото: Вячеслав Прокофьев

Кстати, это был один из немногих стендов на форуме, где гостям не предлагали ничего, кроме кофе, сваренного на скорую руку, что совсем не свойственно такому гостеприимному Египту. Уровень участия весьма скромный — страну представляла министр торговли и промышленности госпожа Нивин Гамеа. Ее слова в адрес принимающей стороны звучали слишком формально: «Многое связывает наши страны. Мы с радостью принимаем туристов из России, рады российским предпринимателям. Нам приятно выступать в качестве страны-гостя на 25-ом юбилейном Петербургском международном экономическом форуме».

Схожими по смыслу, а точнее по его отсутствию, были официальные приветствия от других стран-участниц. Вот, например, Иран. Уровень участия — заместитель министра промышленности, рудников и торговли, глава Организации развития торговли Ирана Алиреза Пейманпак, а вот приветственный адрес: «Мы рады наблюдать повышенный интерес со стороны российского бизнеса, а также руководства



Фото: Сергей Бобылев

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ ВСЕГДА БЫЛ МЕСТОМ КОНЦЕНТРАЦИИ СИЛЬНЫХ МИРА СЕГО. СЕГОДНЯ ОНИ, КАК АТЛАНТЫ, ДОЛЖНЫ УДЕРЖАТЬ РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ НА СВОИХ ПЛЕЧАХ. СЕГОДНЯ МЫ МОЖЕМ РАССЧИТЫВАТЬ ТОЛЬКО НА СЕБЯ, А ЦИНИЗМ, ЕСЛИ И УМЕСТЕН, ТО СКОРЕЕ, КАК ГЛАВНОЕ ОРУДИЕ В БОРЬБЕ С ПЕССИМИЗМОМ**





# ПМЭФ-2022. Путин. Главное

Фото: Владимир Смирнов



«Экономический блицкриг против России изначально не имел шансов на успех».



«Такие ключевые для бизнеса понятия, как деловая репутация, неприкосновенность собственности и доверие к мировым валютам, основательно подорваны — подорваны, к сожалению, нашими партнерами на Западе, и сделано это намеренно, ради амбиций, во имя сохранения устаревших геополитических иллюзий».



«Ошибочно полагать, что время бурных перемен можно, что называется, пересидеть, переждать, что якобы всё вернётся на круги своя, всё будет, как и прежде. Не будет».



«Пандемия и текущие события подтвердили, насколько важны гибкость и свобода в экономике».



«Есть все основания сделать ещё один, кардинальный шаг вперёд: навсегда, на постоянной основе отказаться от проведения большинства проверок всего российского бизнеса, деятельность которого не связана с высокими рисками причинения вреда».



«В целом нужно аккуратно, но вместе с тем основательно подойти к декриминализации целого ряда так называемых экономических составов».



«Необходимо пересмотреть основания для заключения предпринимателей под стражу и для продления сроков предварительного следствия. Прошу Правительство совместно с Верховным Судом подготовить соответствующие поправки в закон. Прошу провести эту работу до 1 октября текущего года».



«В приоритетном порядке будем направлять свои поставки в те страны, где наиболее высока потребность в продовольствии и где существуют риски увеличения числа голодающих. В первую очередь речь идёт об африканских странах и регионе Ближнего Востока».



«Импортозамещение — это не панацея, не кардинальное решение. Подчеркну, производить всё и вся, конечно же, невозможно, да и не нужно. Прошу Правительство к осени представить ключевые параметры нового режима работы промышленных кластеров. В кластерах нужно обеспечить низкий уровень условно постоянных налогов, в том числе страховых взносов».



«Важна поддержка производства на стартовой, ранней стадии, формирование пакета заказов, в том числе предоставление субсидий на покупку готовой продукции таких предприятий».



«Предлагаю запустить принципиально новый инструмент: промышленную ипотеку. Речь идёт о льготных долгосрочных кредитах по ставке пять процентов годовых. Право на такие кредиты получат предприятия, которые планируют купить готовые площади для производства».



«Прошу Правительство совместно с корпорацией МСП [Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства] и нашими крупнейшими компаниями запустить инструмент долгосрочных договоров компаний с госучастием с субъектами малого и среднего предпринимательства».



«Уже в ближайшее время акцент в поддержке деловой активности должен смещаться от мер бюджетного стимулирования к механизмам рыночного банковского кредитования. Этот процесс нужно, безусловно, поддержать. Так, для наращивания возможностей Фабрики проектного финансирования «ВЭБа» выделим 120 миллиардов рублей из Фонда национального благосостояния. Такая мера обеспечит дополнительное кредитование востребованных инициатив, проектов в объёме порядка полутриллиона рублей».



«Инвестируйте здесь, вкладывайте в создание новых предприятий и рабочих мест, в развитие туристической инфраструктуры, поддерживайте школы, университеты, здравоохранение и социальную сферу, культуру и спорт».

российских регионов к расширению деловых связей с Ираном»... Куба в этом году отмечает 120-летие установления дипломатических отношений с Россией. Чем, казалось бы, не повод для активного участия в форуме и еще более глубокой экономической интеграции стран? Заместитель председателя Совета Министров Республики Куба Рикардо Кабрисас Руис повторяет все те же банальности, что и другие иностранные гости: «Мы с радостью отмечаем интерес россиян к Кубе — к нашей истории, культуре, туристическим объектам, к бизнесу. Надеемся, что с каждым годом этот интерес будет расти, а сферы сотрудничества расширяться». «Рады принять участие в Петербургском международном экономическом форуме» и гости из ОАЭ. Государственный министр по вопросам искусственного интеллекта, цифровой экономики и удаленной работы ОАЭ Омар Аль-Олама подчеркивает важность многолетнего сотрудничества и партнерства между странами.



Фото: Донат Сорокин

Продолжаем искать слова поддержки и сочувствия, согласия с нашей политикой, но теперь в ближнем кругу друзей. На очереди — Армения. Ее стенд весь на английском языке даже в самый разгар форума часто пустовал. Из заметных деловых встреч —

**ЕЩЕ ОДНИМ НЕПРИЯТНЫМ НАПОМИНАНИЕМ О ТОМ, В КАКОМ НЕДРУЖЕЛЮБНОМ МИРЕ МЫ ЖИВЕМ, СТАЛА ХАКЕРСКАЯ АТАКА НА СИСТЕМУ АККРЕДИТАЦИИ НА ФОРУМ — ОРГАНИЗАТОРЫ ПМЭФ СООБЩИЛИ О НЕЙ ОФИЦИАЛЬНО. НЕПРИЯТНОСТЬ СЛЕГКА ОМРАЧИЛА «ПРЕЗИДЕНТСКИЙ» ДЕНЬ ФОРУМА, ПОСКОЛЬКУ СЛУЧИЛАСЬ ОНА НЕПОСРЕДСТВЕННО ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПЛЕНАРНОГО ЗАСЕДАНИЯ, ИЗ-ЗА ЧЕГО ЕГО СДВИНУЛИ БОЛЕЕ ЧЕМ НА ЧАС**



Фото: Сергей Бобылев



Фото: Владимир Смирнов



Фото: Сергей Бобылев  
Фото: Владимир Смирнов



министр экономического развития России Максим Решетников и министр экономики Армении Ваан Керобян подписали Меморандум о сотрудничестве и договорились, что создадут Центр стратегического развития Республики Армения, одна из его задач — поддержка российских инвесторов.

### Лучи горячей поддержки

На фоне пустых и формальных деклараций яркой кометой промчалась над полями Петербургского экономического форума Делси Родригес Гомес, исполнительный вице-президент, министр народной власти по экономике, финансам и внешней торговле Боливарианской Республики Венесуэла. Ее речь была пламенна и сквозила лучами горячей поддержки. Ее страна не первый год живет под санкциями. Экзотическую гостью позвали для того, чтобы воодушевить конкретным примером. Ситуации, в которых оказались Россия и Венесуэла, схожи, разница небольшая, иронично замечает Делси Родригес: у ее страны много нефти, а у России еще есть и автомат Калашникова. Шутка могла бы стать острополитической, но прозвучала в контексте диалога о построении новых кооперационных цепочек. В той же дискуссии участвовал концерн

**ГОСТЕЙ С ДАЛЬНИХ КОНТИНЕНТОВ НА ПИТЕРСКОМ ФОРУМЕ БЫЛО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МНОГО, А МОЖЕТ, ОНИ БЫЛИ ПРОСТО ЗАМЕТНЕЕ: В ЯРКИХ ОДЕЖДАХ С НАЦИОНАЛЬНОЙ СИМВОЛИКОЙ, ОНИ ЯВНО ВЫДЕЛЯЛИСЬ НА ФОНЕ СИНЕ-СЕРОЙ МАССЫ ПУСТЬ И ОЧЕНЬ ДОРОГИХ, НО ТАКИХ ОДИНАКОВЫХ КОСТЮМОВ. И ЭТА ПЕСТРАЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОСТЬ ФОРУМУ К ЛИЦУ, ОНА НЕ ТОЛЬКО РАДУЕТСЯ ГЛАЗ, НО И ДАРИТ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ЗАНАВЕС ОПУСТИЛСЯ НЕ ДО КОНЦА**

«Калашников» — так и родился неожиданный каламбур.

В Венесуэле не поленились посчитать, что уже более 7000 санкций введено против России с конца февраля, а всего в мире под ними вынуждены жить 28% населения. «Западный мир присваивает ресурсы России, то же самое происходило с венесуэльским золотом, которое было конфисковано международными банками», — рассказала Боливарианский министр и выразила уверенность, что европейцам и американцам не удастся стереть Россию с лица земли, найдутся на ее ресурсы и другие покупатели. Санкции лишь поставят мир на грань

большой опасности. В заключение своей яркой речи госпожа Делси Родригес Гомес напомнила, что Россия — технологический гигант и способна не только выжить под жестким давлением, но и помочь другим, что она и продемонстрировала во время пандемии, снабдив Венесуэлу бесплатной вакциной от COVID-19. Солидарность и взаимовыручка — вот что Россия и дружественные ей страны могут противопоставить жесткому прессингу.

### Когда горят мосты

Гостей с дальних континентов на Питерском форуме было действительно много, а может, они были просто заметнее: в ярких одеждах с национальной симво-

**ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ЗАНЯЛИ СВОЕ ДОСТОЙНОЕ МЕСТО, ДЕМОНИСТРИРУЯ ВСЕМУ МИРУ, ЧТО МЫ ВСЕ МОЖЕМ САМИ. ПО ВСЕМУ БЫЛО ЗАМЕТНО, ЧТО В ЭТОМ ГОДУ ИТ-ГИГАНТАМ — ОСОБЫЙ ПОЧЕТ И УВАЖЕНИЕ. ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО, 1С И ДУНЯША — ТАКИЕ РАЗНЫЕ, НО ВСЕ ПРО ОДНО: РОССИЙСКАЯ ЗЕМЛЯ СПОСОБНА ГЕНЕРИРОВАТЬ ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, НЕ КОПИРУЯ ЗАРУБЕЖНЫЕ ОБРАЗЦЫ**

ликой, они явно выделялись на фоне си-не-серой массы пусть и очень дорогих, но таких одинаковых костюмов. И эта пестрая многонациональность форуму к лицу, она не только радует глаз, но и дарит ощущение, что занавес опустился не до конца. А что же европейцы? Долго искать не пришлось — достаточно было заглянуть на сессию «Западные инвесторы в России: новые реалии». Как сказал ее модератор, дожили до того времени, когда присутствие европейцев на форуме выглядит экзотично, а между тем такие площадки, как ПМЭФ, созданы, чтобы сохранять нити. Сохранением собственности и инвестиций сейчас занято большинство европейских компаний, заявляют представители европейских бизнес-объединений. Роберт Эйджи, президент, главный исполнительный директор Американской торговой палаты в России, заявляет, что, согласно проведенному палатой опросу, 85% американских компаний, состоящих в ней, остались в России, а 6% и вовсе планируют расширять бизнес. «С точки зрения американского бизнеса в России все в реальности не так плохо, как пишут в прессе», — добавляет Эйджи. Итальянцев в России во многом держит слово чести, взятые на себя обязательства и высокая социальная ответственность перед сотрудниками. Альфредо Гоцци, генеральный директор Ассоциации «Конфедерация итальянской промышленности», намекает, что российское правительство должно поддержать небольшие итальянские компании, которые продолжают работу в России. Винченцо Трани, президент Итало-Российской торговой палаты, призывает российские власти вывести политику за скобки бизнеса и напоминает, что, если итальянская компания остается в России, это вовсе не означает, что она поддерживает политику местных властей. Ее решение продиктовано бизнес-интересами, желанием не потерять инвестиции. Решение остаться мотивировано еще и тем, что в РФ, по сути, действует за-



Фото: Владимир Смирнов



Фото: Бобылев Сергей



Фото: Сергей Савостьянов



Фото: Вячеслав Прокофьев



Фото: Кирилл Кухмарь



Фото: Егор Алеев

прет для иностранных компаний продавать свои активы, напоминает Эммануэль Киде, президент Франко-российской торгово-промышленной палаты. Из его уст звучат неожиданные слова благодарности в адрес российского правительства, которое помогает французам, решившим не уходить, остаться и продолжить бизнес. Вполне вероятно, что среди гостей форума промелькнул и не один европейский инвестор. Официально к микрофону допустили лишь парламентариев из бизнес-объединений, чья цель — не сжечь последние мосты, чтобы сохранить своим компаниям возможность остаться или вернуться.

### Лукавые цифры

Понятно, что основная работа на подобных форумах проходит в кулуарах, за закрытыми дверями. О том, насколько она кропотлива и сложна, мы можем понять лишь по отголоскам и инсайтам. Публичности и огласке придают лишь красноречивые цифры. Количество подписанных соглашений — этот итог традиционно подводят в

конце каждого форума, но показателен ли этот маркер? Уместно ли по нему судить о продуктивности Петербургского экономического форума, делать выводы о состоянии инвестиционного климата в стране?

Стоит сразу оговориться: итоговые суммы подписаний весьма условны. Специальную оговорку об этом неизменно делают и сами организаторы: обнародуют только те цифры, которые не являются коммерческой тайной. Об этом неизменно, из года в год напоминает советник президента России, ответственный секретарь оргкомитета ПМЭФ Антон Кобяков. И так, с этой оговоркой он заявляет, что на полях ПМЭФ-2022 подписано 691 соглашение на сумму 5 триллионов 639 миллиардов рублей. По данным газеты «Коммерсант», в 2021 году на Питерском форуме было подписано 800 инвестсоглашений, общая сумма контрактов на сайте издания представлена в долларах США — \$ 52,8 млрд (1\$ = 72 рубля). Цифры для организаторов — своеобразный щит от недоброжелателей и их разговоров: мол, что бы ни говорили, а

Россия по-прежнему интересна инвесторам, и международное сообщество от нее не отвернулось. Недаром Антон Кобяков акцентирует внимание журналистов на том, что в пленарной сессии приняли участие четыре главы государства. Всего же форум в этом году посетили 14 тысяч человек из 130 стран (с учетом России). Еще 79 государств, подчеркнул Кобяков, прислали на ПМЭФ своих официальных представителей. Подводя итоги, он заявил о необходимости расширить Экспофорум как минимум вдвое. Его меседж адресован властям Санкт-Петербурга. Кстати, на правах принимающей стороны питерцы заняли одну из самых внушительных площадей в самом престижном павильоне.

### В зоне особого контроля

Форум так устроен, что региональные стенды сконцентрированы в одном месте, корпорации, банки и иностранцы — в другом. Кстати, вход в него осуществлялся через дополнительный турникет, впрочем, как и выход. Столь строгие правила контроля были установлены разве что на входе в Конгресс-центр, где проходили ключевые дискуссии деловой программы и выступал президент. Чтобы попасть в эту зону, необходимо было пройти еще один уровень контроля — металлодетектор и повторный

досмотр личных вещей. Очереди, как ни странно, — еще один достоверный маркер как минимум посещаемости. За все дни форума самая большая из них скопилась за спецпропусками на пленарное заседание. В ней «застряли» политики, бизнесмены и видные общественные деятели — практически весь российский истеблишмент. Вопреки ожиданиям, длинных пробок на въезд в этом году не было, да и второй контур безопасности, непосредственно на входе в Экспофорум, не собрал больших очередей. Подобные события с участием первых лиц государства всегда сопровождаются повышенными мерами безопасности: здесь никого не удивит полицейским под каждым кустом на протяжении всей дороги до места проведения события. Удивила абсурдность и показушная дотошность в соблюдении антиковидных мер. ПЦР-тест — обязательное условие участия. Еще один сдавали те, кто хотел попасть на пленарное заседание. На входе настойчиво требовали надеть маску, внутри через каждые сто метров расставили сотрудников Роспотребнадзора. Со скучающим видом они так и простояли все дни работы форума, не позволяя себе лишнего, но их заметная форма цвета «бордо» стала неприятным напоминанием о том, как мы жили последние два года. Кстати, у ведомства был свой стенд, на нем представили последние достижения российской науки в области борьбы с COVID-19. Еще одним неприятным напоминанием о том, в каком недружелюбном мире мы живем, стала хакерская атака на систему аккредитации форума — организаторы ПМЭФ сообщили о ней официально. Неприятность слегка омрачила «президентский» день форума, поскольку случилась непосредственно перед началом пленарного заседания, из-за чего его сдвинули более чем на час.

### Быть в тренде и с государством

С Роспотребнадзором соседствовал стенд Генеральной прокуратуры, правда, его



Фото: Михаил Терещенко

посещаемость все дни работы ПМЭФ провоцировала только один вопрос: зачем? Из госструктур отметился Росреестр — на его стенде рассказывали о разработках в области геодезии, картографии и геоинформационных технологий. К участию в ПМЭФ-2022 привлекли всех, кого могли: от Федерации бокса России до Общероссийского народного фронта и Росмолодежи. Подобные проекты не терпят пустоты, пространство заполнили те, кто в тренде и хоть как-то аффилирован с государством. Весело и ультрасовременно выглядела зона VK: сюда заглянули Тимати, Филипп Киркоров, скандальные и популярные блогеры, телезвезды, все дни форума здесь танцевали и удивляли яркостью окраса и современными технологиями. Всегда многолюдно, но не так пестро было на стенде СБЕРА. Крупнейшая российская экосистема — один из стержней ПМЭФ-2022. На завтраке с Германом Грефом, как всегда, ажиотаж, его трансляцию смотрели с не меньшим интересом, чем пленарное заседание с Владимиром Путиным. Технологичные российские компании заняли свое достойное место, демонстрируя всему миру, что мы все можем сами. По всему было заметно, что в этом году IT-гигантам — особый почет и уважение. Лаборатория Касперского, 1С и Дуняша — такие разные, но все про одно: российская земля способна генерировать высокие технологии, не копируя зарубежные образцы.

А на что еще мы способны? Петербургский экономический форум-2022 показал, что мы способны сжать волю в кулак, сплотить ряды, быстро встать в ружье, аккумулировать все ресурсы, чтоб никто и не подумал, чтоб никто и не поверил в то, что очень одиноко и неудобно нам жить в однополярном мире в условиях жесткой изоляции. «...Будто б мы окружены друзьями, Будто б мы довольны этим миром»... А далее — «изображаем радость...» Вот и правильно! Петербургский экономический



Фото: Дмитрий Феоктистов

**НА ФОНЕ ПУСТЫХ И ФОРМАЛЬНЫХ ДЕКЛАРАЦИЙ  
ЯРКОЙ КОМЕТОЙ ПРОМЧАЛАСЬ НАД ПОЛЯМИ  
ПЕТЕРБУРГСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА  
ДЕЛСИ РОДРИГЕС ГОМЕС, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, МИНИСТР НАРОДНОЙ ВЛАСТИ  
ПО ЭКОНОМИКЕ, ФИНАНСАМ И ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
БОЛИВАРИАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ ВЕНЕСУЭЛА.  
ЕЕ РЕЧЬ БЫЛА ПЛАМЕННА И СКВОЗИЛА ЛУЧАМИ  
ГОРЯЧЕЙ ПОДДЕРЖКИ**

форум всегда был местом концентрации сильных мира сего. Сегодня они, как атланты, должны удерживать российскую экономику на своих плечах. Сегодня мы можем рассчитывать только на себя, а цинизм, если и уместен, то скорее как главное оружие в борьбе с пессимизмом. Если же судить по настроениям элит, то в их среде воздух пропитан здоровой иронией. Когда еще такое было, что все мы оказались в одной лодке, и грести предстоит вместе и желательно в одну сторону.

ФБЖ

Источник фото — фотохост-агентство ТАСС.



## Мы можем!

Первый сущностный день работы Петербургского экономического форума начинался стратегической сессией, на которую собрали всех «ключевиков» финансово-экономического блока правительства. Стройный мужской хор согласных друг с другом министров и советников разбавляла глава ЦБ Эльвира Набиуллина. Дискуссию поручили модерировать уважаемому всеми участниками Андрею Макарову, председателю думского комитета по бюджету и налогам. Распределение ролей в этой пьесе, прилюдно разыгранной «режиссером» Макаровым, было бы не так существенно, если бы не современные вызовы, брошенные российской экономике. Модератору предстояла нелегкая работа — добиться от собеседников конкретного ответа на сложный вопрос: где российской экономике найти точки опоры, чтобы устоять?

**А**ндрей Макаров действительно уважаемый человек. Другому вряд ли доверили, просто не простили бы откровенно настойчивые, непрерывные попытки вытащить на свет божий тайные помыслы российского правительства и Центробанка. Не простили бы и иронию,

которая сквозила в тоне дискуссии, в самих вопросах модератора, в его коротких репликах-отзывах на сказанное первыми лицами российского правительства. Ходьба по краю пропасти между допустимым, дозволенным и непростительным превратила традиционно скучные монологи и заурядные коммен-





Фото: Станислав Красильников

**УТРЕННИЙ ЗАПАЛ ОПТИМИЗМА И ЮМОРИСТИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ АУДИТОРИИ В МОМЕНТ РАЗБИЛИСЬ О СКАЛУ НЕУТЕШИТЕЛЬНОЙ ПРАВДЫ: КАК ПРЕЖДЕ УЖЕ НЕ БУДЕТ! РОЛЬ ПСИХОТЕРАПЕВТА ПЕРВЫМ ПРИМЕРИЛ НА СЕБЯ ПОМОЩНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ МАКСИМ ОРЕШКИН. СНАЧАЛА ОН НАПОМНИЛ, ЧТО УПОМЯнуТОЙ КРИСТИН ЛАГАРТ СЕЙЧАС СОВСЕМ НЕЛЕГКО, ВЕДЬ ЕЙ ПРЕДСТОИТ РЕШИТЬ СЕРЬЕЗНУЮ ПРОБЛЕМУ С ИНФЛЯЦИЕЙ В ЕВРОЗОНЕ**

тарии чиновников в яркую палитру мнений о будущем российской экономики. Ирония стала не только настоящим спасением от скуки, но и ширмой, за которой легко спрятать сомнения в светлом будущем России, собственных решениях и их пользе для общего блага, с ее помощью многие уходили от ответа. Режиссерская задумка модератора Макарова сыграла с ним такую шутку: он сам вооружил своих собеседников орудием против правды. К счастью для аудитории, не все участники дискуссии смогли умело им воспользоваться, так что кое-что важное в ходе дискуссии все же прозвучало. Каждый из них уполномочен заявлять только в рамках дозволенного, по их репликам мы и можем судить об этих рамках. Так что же дозволено говорить чиновникам от имени Правительства РФ?

### Фантастическая четверка

Первый вброс Андрея Макарова в зал: час для столь серьезного диалога довольно ранний, начали в 9.00 — некоторые еще не проснулись, многие опоздали к началу. В

аудитории многие допивают утренний кофе. Сегодня в моде тот, что покрепче, — такие уж времена. Вопрос к собравшимся про оптимистов: много ли их в зале? Неожиданно вверх взмывает множество рук. Мяч летит в сторону президиума: Макаров заявляет, что всем, кто на подиуме, оптимистами положено быть по должности. Состав участников модератор называет «фантастическим», видимо, так он оценивает собственную



Фото: Кирилл Кухмарь

невероятную удачу заполучить на Голгофу правды обычно ускользающих от навязчивых расспросов чиновников.



## АНДРЕЙ МАКАРОВ

Председатель Комитета  
ГД РФ по бюджету и  
налогам

«Фантастическая четверка» участников дискуссии не чета прежним, которые долгие годы открывали подобные ключевые сессии о будущем, заявляет Андрей Макаров. Он напоминает: «Ранее эта сессия всегда проходила по одному сценарию: кто-то из великих

международных финансистов, например, Кристин Лагард (в настоящий момент глава Европейского центрального банка, — *прим. ред*) или Кристалина Георгиева (в настоящий момент глава МВФ, — *прим. ред.*), рассказывал нам, как идут дела в мире, и что нам надо сделать, чтобы у нас было, как в мире. Все оценивали, что у нас все неплохо, и нам осталось чуть-чуть. Эта беседа напоминала симпозиум по экономике».

Прав Андрей Макаров: подобные стратегические сессии на Петербургском международном экономическом форуме всегда открывали финансисты с мировым именем. В этом году обошлись собственными силами. Правда Андрея Макарова еще и в том, что сегодня время требует абсолютно другого: конкретных решений по ситуации, о них-то он и пытал чиновников, назначенных ответственными за будущее российской экономики.

## Психотерапия от Максима Орешкина

Утренний запал оптимизма и юмористический настрой аудитории в момент разбились о скалу неутешительной правды: как прежде уже не будет!

Роль психотерапевта первым примерил на себя помощник президента РФ Максим Орешкин. Сначала он напомнил, что упомянутой Кристин Лагарт сейчас совсем нелегко, ведь ей предстоит борьба с рекордной инфляцией в Еврозоне. Что же касается российских проблем, то первая реакция на них российского общества, как в классической книге по психологии, — отрицание. Правда, в этом конкретном случае такая стратегия ошибочна, заявил Орешкин, но намекал он не на российский народ. Упомянул о разговорах во властных кабинетах и на совещаниях, где поначалу еще можно было услышать что-то вроде «давайте подождем, все вернется, и ничего не нужно будет делать».

На правах советуемого президенту Максим Орешкин сказал как отрезал: «Как прежде не будет, других вариантов нет. Чем быстрее управленцы всех уровней это осознают, тем лучше будет нашей стране». Он же напомнил, что еще два года назад Владимир Путин обозначил те самые глубинные изменения в мировой геополитике, которые привели к сегодняшнему расколу. Выступая в Давосе, российский президент говорил об опасном стремлении некоторых стран сделать мир однополярным, о социальном неравенстве, которое лишь усугубляется, о

## Переосмысление экспорта



## ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА

Глава ЦБ РФ



Нам нужно переосмыслить выгоды от экспорта.

Всегда считалось, что есть некая самоцель — в страну должно поступать как можно больше валютной выручки. Но если на эти экспортные доходы не закупается импорт, нужно переосмыслить всю структуру, надо думать о том, чтобы значительная часть экономики работала на внутренний рынок, на развитие производства».



Фото: Александр Рюмин

макроэкономических проблемах, к которым все это приведет.

### До основанья, а затем?..

Если следовать заданной логике, получается, что где-то на самой верхушке российского истеблишмента еще несколько лет назад возникло понимание, что еще чуть-чуть, и придет конец стабильности, которая так прочно ассоциируется с именем действующего российского президента. Возможно ли такое, что некоторые из ближнего круга уже тогда могли быть в курсе, что экономическая система России совсем скоро перестанет существовать в прежнем режиме, подпитываемая нефтедолларами, где элиты ориентированы исключительно на вывоз капитала за пределы страны, а высокие технологии выгоднее экспортировать, чем создавать внутри российского периметра? Можно ли предположить, что уже тогда было принято внутреннее решение, что система будет разрушена изнутри, практически собственными руками? Что важнее: стабильность или независимость от однополярного мира? Что выбирает лицо, принимающее решения? Происходящее стало однозначным ответом на этот вопрос, а последние два года были вроде тестового периода, который лишь упрочил уверенность первых лиц в том, что оторвавшись от остального мира по воле COVID-19, Россия не сгнула в пучине экономической нестабильности, а довольно быстро и уверенно начала возвращаться на утраченные допандемийные позиции. Такой успех не может

## С правилами лучше



**АНТОН СИЛУАНОВ**

Министр финансов РФ



Правила нужны государству для формирования бюджета и понимания

горизонта. Бизнес же должен понимать, что нас ждет в будущем, по каким правилам государство будет играть. Бюджетное правило позволяет понять, какие расходы мы можем себе позволить, чтобы не возник бюджетный дисбаланс, который опасен. Мы должны понимать объемы поддержки, которые бюджет может себе позволить. Основной принцип правил — жить по средствам. Природную ренту в тучные годы не тратить, в трудные — доставать, чтобы помочь экономике, когда она начинает сокращаться. В нынешнее время бюджет должен помочь экономике деньгами. Мы достаем резервы, которые были накоплены в рамках бюджетного правила».

не воодушевлять на штурм новой высоты в борьбе за независимость от глобальной экономики.

### Задача — купить время

Безопасно ли на пандемийных успехах строить фундамент будущего? Насколько надо быть уверенными в себе, чтобы применять антиковидную стратегию борьбы в принципиально другой ситуации? Схожие

сомнения высказывал в аудитории и Андрей Макаров: кажется, что правительство всего лишь копирует те меры, которые успешно применяло в ковидные времена, но ведь между вчера и сегодня есть существенная разница. Да, успехи в борьбе с пандемией очевидны, но какова их природа, чья в них заслуга? Экономический рост был в большей степени восстановительным, то есть основанным на закономерном процессе сжатия и возврата экономики к прежним объемам. Сегодня российская экономика сжалась совсем по другим причинам, и процесс еще не завершен. За всем этим бизнес и общество хотят разглядеть свое будущее. Так какую модель экономики им предложат теперь? Пока вместо конкретных ответов они получают многообразие прогнозов, один страшнее другого, и полное и всеобщее непонимание того, как же будет дальше.

Дискуссию об уроках недавнего прошлого подхватывает Максим Орешкин. Он справедливо подмечает, что важнейший опыт, наработанный в пандемию, — в скорости и гибкости принятия решений: «В сегодняшней ситуации правительство использовало наработанную практику, методы, готовность идти на серьезные шаги». Орешкин отмечает, что в COVID главная цель была выстоять, выдержать. Исходили из того, что мир изменится, но его глобальная структура останется прежней. Сегодня российское правительство должно купить время, оно необходимо для структурной перестройки экономики, глубина изменений велика, поэтому и масштабы принимаемых решений другие, как и готовность государства брать на себя максимум возможных рисков. Да,

откровенно признается Орешкин, какой будет структура новой экономики России, еще только предстоит определить, и она во многом зависит от тех решений, которые сейчас принимаются. Что же до прогнозов, то они улучшаются, значит, верной дорогой идут товарищи Орешкина по правительству, значит, те меры, которые так интенсивно принимаются, дают свой результат.

### Плохие прогнозы или прогнозисты?

На правах модератора Андрей Макаров не намерен отступать, у него все ходы записаны. Так, 19 мая господин Орешкин дал прогноз, что падение ВВП будет не более 5%, в тот же период глава Счетной палаты РФ Алексей Кудрин спрогнозировал падение на 12,4%. Так что же нас ждет в будущем: падение или катастрофа?

Максим Орешкин уверен, что те, кто дают «плохие» прогнозы, либо исходят из желания навредить, либо просто не верят в свою страну и собственные силы. Понятно, что патриотизм — одна из тех спасительных соломинок, за которые можно ухватиться в самых безвыходных ситуациях: делу вряд ли поможет, но даст силы идти вперед, что, по словам Орешкина, мы и наблюдаем в российском обществе начиная с 24 февраля. «Мы сильная страна, мы сильные люди. Можем решать задачи и достигать результата», — добавляет без пафоса, но с истинной верой помощник президента и явно обыгрывает модернизирующего Макарова: разве ирония уместна там, где звучат столь высокие слова? Кто посмеет отрицать выдвинутый тезис?

**ОРЕШКИН ОТМЕЧАЕТ, ЧТО В COVID ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ БЫЛА ВЫСТОЯТЬ, ВЫДЕРЖАТЬ. ИСХОДИЛИ ИЗ ТОГО, ЧТО МИР ИЗМЕНИТСЯ, НО ЕГО ГЛОБАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОСТАНЕТСЯ ПРЕЖНЕЙ. СЕГОДНЯ РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОЛЖНО КУПИТЬ ВРЕМЯ, ОНО НЕОБХОДИМО ДЛЯ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЭКОНОМИКИ, ГЛУБИНА ИЗМЕНЕНИЙ ВЕЛИКА, ПОЭТОМУ И МАСШТАБЫ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ ДРУГИЕ, КАК И ГОТОВНОСТЬ ГОСУДАРСТВА БРАТЬ НА СЕБЯ МАКСИМУМ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ**

Макаров делает элегантный пас от высокого в сторону макроэкономики и задает «вопрос дилетанта»: как оценить реальное состояние российской экономики, ведь, чтобы найти новые точки опоры, необходимо увидеть объективную картину. Что может служить достоверным критерием оценки: ВВП, рост благосостояния, что-то еще?

Когда речь заходит о макроэкономике, без регулятора не обойтись. Эльвира Набиуллина, как всегда, взвешена и холодна. В одно касание она делает модератора виноватым, укоряя его за то, что в столь сложной ситуации он ищет виноватых среди прогнозистов, между тем важно проявлять гибкость. Ситуация быстро меняется, и нужно уметь быстро на нее реагировать. Да, соглашается глава ЦБ РФ с мнением господина Орешкина, по-прежнему не будет. Но она смотрит глубже, вынося в актуальную повестку дискуссии сущностный вопрос: а что не будет? Внешние условия изменились надолго, если не навсегда. «Нам нужно переосмыслить выгоды от экспорта, — заявляет Набиуллина, — всегда считалось, что есть некая самоцель: в страну должно поступать как можно больше валютной выручки. Но если на эти экспортные доходы не закупается импорт, нужно переосмыслить всю структуру, надо думать о том, чтобы значительная часть экономики работала на внутренний рынок, на развитие производства».

Кто имел честь не раз слушать Эльвиру Набиуллину, хорошо знает ее позицию относительно ВВП как макроэкономического показателя: она считает его не слишком объемным. Гораздо важнее анализировать распределение богатства, неравенство, степень доступа населения к общим благам. Если на что и стоит ориентироваться, то на показатели качества жизни в обществе. К этому стоит прибавить еще два индикатора: инфляцию и занятость, добавляет министр финансов Антон Силуанов. Он же заявляет о насущной потребности в доктрине технологической безопасности, а вдобавок к ней о больших свободах для предпринимателей



**МАКСИМ  
ОРЕШКИН**

Помощник  
президента РФ

## Как будет?



**КАК ПРЕЖДЕ НЕ  
БУДЕТ, ДРУГИХ  
ВАРИАНТОВ НЕТ.**

**ЧЕМ БЫСТРЕЕ УПРАВЛЕНЦЫ  
ВСЕХ УРОВНЕЙ ЭТО ОСОЗНАЮТ,  
ТЕМ ЛУЧШЕ БУДЕТ НАШЕЙ  
СТРАНЕ».**

и меньшем административном воздействии. Звучит как политическое заявление, что для осторожного финансиста Силуанова не характерно, но это лишь на первый взгляд. Вот они, те самые границы, за которые позволено выйти российским чиновникам в публичном пространстве. Впрочем, ничего нового министр финансов не сказал, он всего лишь подчеркнул готовность правительства от слов перейти к делу: мол, все понимаем, готовы действовать решительно. Быть капитаном очевидностью не слишком здорово, но Антон Силуанов выглядел в этой роли вполне органично. Следуя ей до конца, он добавил, что глобализация, к которой мы так стремились (хочется спросить: а кто эти мы?), совсем не такая комфортная, и вообще «политически ангажированная». Взамен ей России нужна новая промышленная политика с опорой на собственные силы и те критические технологии, которые мы должны научиться производить.

### Рожденные в РФ

А мы можем, напомнил всем Максим Орешкин, который первым догадался оседлать волну патриотизма и всю сессию пользовался беспроегрешностью занятой позиции. В новейшей истории России есть примеры, когда рожденные на ее территории

технологии оказывались не хуже зарубежных. Чем Яндекс не показатель? Тот самый случай, когда нам удалось построить лучшее, не копируя существующие образцы, — только таким может быть эффективный путь импортозамещения, выразил уверенность Максим Орешкин. Что ж, Яндекс — железный аргумент. Компания не только с богатым багажом авторских высоких технологий, в том числе экспортируемых на внешние рынки, но и с выверенной политической позицией. На кого же сегодня опираться, если не на таких? Кстати, в форуме участвовали еще несколько IT-гигантов, выросших на российской земле. Лаборатория Касперского и 1С были весьма заметны на пестром форумном ландшафте. Понятно, кому будет прислушиваться правительство при создании технологической доктрины. В этом же стане продвинутых, не уступая лидерских позиций, — мощная экосистема СБЕР. По мелочи да — по всей стране можно наскрести тысячи продвинутых, с авторским продуктом IT-компаний. Одна из них все дни форума от души развлекала народ не только интеллектом, пусть и искусствен-

**ВОТ ОНИ, ТЕ САМЫЕ ГРАНИЦЫ, ЗА КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЕНО ВЫЙТИ РОССИЙСКИМ ЧИНОВНИКАМ В ПУБЛИЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ. ВПРОЧЕМ, НИЧЕГО НОВОГО МИНИСТР ФИНАНСОВ НЕ СКАЗАЛ, ОН ВСЕГО ЛИШЬ ПОДЧЕРКНУЛ ГОТОВНОСТЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА ОТ СЛОВ ПЕРЕЙТИ К ДЕЛУ: МОЛ, ВСЕ ПОНИМАЕМ, ГОТОВЫ ДЕЙСТВОВАТЬ РЕШИТЕЛЬНО. БЫТЬ КАПИТАНОМ ОЧЕВИДНОСТЬЮ НЕ СЛИШКОМ ЗДОРОВО, НО АНТОН СИЛУАНОВ ВЫГЛЯДЕЛ В ЭТОЙ РОЛИ ВПОЛНЕ ОРГАНИЧНО. СЛЕДУЯ ЕЙ ДО КОНЦА, ОН ДОБАВИЛ, ЧТО ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, К КОТОРОЙ МЫ ТАК СТРЕМИЛИСЬ (ХОЧЕТСЯ СПРОСИТЬ: А КТО ЭТИ МЫ?), СОВСЕМ НЕ ТАКАЯ КОМФОРТНАЯ, И ВООБЩЕ «ПОЛИТИЧЕСКИ АНГАЖИРОВАННАЯ»**

ным, но и пышными формами, срисованными опять-таки с реального персонажа родом из РФ. Речь, конечно, про Дуняшу, чье имя и визуальный образ настолько явно контрастировали друг с другом, что грех было не улыбнуться при виде «эка дивы». Так что правы и Силуанов, и Орешкин: мы можем!

### Риск деградации

Не зря меж строк о серьезном возникло это лирическое отступление. «Где бюст Дуняши, а где точки опоры для новой экономики?» — недовольно спросит вдумчивый читатель. И совершенно напрасно, ведь все упомянутые компании и технологии — родом из будущего. Мостик в него сегодня России жизненно необходим, чтобы не увязнуть одним или несколькими коготками в прошлом. Не зря с ужасом в глазах и дрожью в голосе Андрей Макаров задает собравшимся вопрос: «Back in the USSR?» Насколько серьезна угроза технологической деградации России в условиях изоляции? И снова слово берет «психотерапевт» Максим Орешкин, утешает: возврата в советское прошлое не будет. В правительстве понимают, что экономика Советского Союза во многом была неэффективна, не конкурентна, сверхцентрализованна. Что же касается доступности высоких технологий, Эльвира Набиуллина предлагает дать частной инициативе «широкий простор», тогда не будет возврата в Советский Союз и деградации. Для развития бизнеса жизненно необходима дальнейшая цифровизация, для которой он будет вынужден создать необходимую IT-инфраструктуру. Важно лишь поддержать частную инициативу и доинвестировать в те проекты, которые действительно способны обеспечить технологический прорыв.

### Лекарство или наркотик?

И вот здесь перед правительством встает нелегкий выбор: кого поддерживать: сильных или слабых; что производить самим, а что экспортировать; где та грань, за которой бюджетная поддержка становится опасным



Фото: Кирилл Кухмарь



Фото: Донат Сорокин

наркотиком, а не лекарством? Вроде бы разговор пошел уже серьезный, про деньги и про то, как их делить, ведь ясно же, на всех не хватит. Впрочем, и в рамках самой серьезной дискуссии нашлось место спасительной самоиронии, а как по-другому может отреагировать российский чиновник на прямой вопрос: а вы готовы пересесть на российскую Lada без стеклоподъемников и подушек безопасности? Шутка родилась неслучайно: Антон Силуанов говорил о том, что бюджет и правительство должны обеспечить производителям спрос на внутреннем рынке. «Как именно будет работать механизм?» — задает резонный вопрос модератор. — Неужели чиновников пересадят на отечественный автопром?» Не стоит думать так прямолинейно, парировали министры из президиума, достаточно создать условия, при которых на внутреннем рынке сформируется потребность в машинах российского производства. Среди чиновников найдется мало желающих пересесть в Lada, уже пробовали — не вышло. А вот народу вполне может «зайти» в силу отсутствия иных предложений по их карману. Именно так и рассчитывает пройти российское правительство этот сложный период: между Сциллой и Харибдой — так буквально и выразился Антон Силуанов. Он-то знает, что бюджет — сложный инструмент. С одной стороны, созидательный, но он же может быть источником разрушения, если не нащупать баланс. А он в том, чтобы поддерживать те самые технологии, которые стали нам менее доступны, то, без чего нельзя развиваться. Слабину при этом давать нельзя, иначе, напоминает Антон Силуанов, может быть, как Турция, где инфляция доходит до 70%. Бюджетную



## МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ

Министр  
экономического  
развития РФ

систему в кризисный период надо перенастраивать максимально аккуратно.

Максимально аккуратный в подборе слов Максим Решетников изредка и интеллигентно вплетал в канву общего диалога короткие реплики, словно соревнуясь с коллегой

Силуановым за право быть лучшим капитаном очевидностью. «Мы все — за стабильность. Последние годы наша денежно-кредитная политика была чуть более жесткой. Исключение составили 2020-ый и 2021-ый годы, когда мы боролись с пандемией. Наша экономика готова к росту и благодарно откликается на послабления», — так Решетников продолжил мысль министра финансов о соблюдении разумного баланса.

## О правилах и балансе

Нельзя не порадоваться: финансовый блок правительства сплошь состоит из взвешенных и осторожных людей, которые всегда действуют по правилам. Их особую ценность в кризисные времена не преминул подчеркнуть глава Минфина. Вопрос о новом бюджетном правиле напрашивался сам собой. Отвечая на него, Силуанов отметил: «С правилами лучше, чем без них. Они нужны государству для формирования бюджета и понимания горизонта. Бизнес же должен понимать, что нас ждет в будущем, по каким правилам будет играть государство. Бюджетное правило позволяет понять, какие расходы мы можем себе позволить,

чтобы не возник бюджетный дисбаланс, который опасен. Основной принцип правил — жить по средствам. Природную ренту в тучные годы не тратить, в трудные — доставать, чтобы помочь экономике, когда она начинает сокращаться. Мы достаем резервы, которые были накоплены в рамках бюджетного правила. Когда ситуация нормализуется, мы сможем сберегать дальше». Когда ФНБ столько тратит, в пору опасаться разгона инфляции. Набиуллина успокаивает: все под контролем. Это не «вертолетные» деньги, а вклад в денежную массу, который учитывается при принятии решения по ключевой ставке. По сути, правительство возвращает деньги в экономику, эти доходы подкреплены проданными ресурсами — баланс строго соблюдается.



Фото: Донат Сорокин

**ВРОДЕ БЫ РАЗГОВОР ПОШЕЛ УЖЕ СЕРЬЕЗНЫЙ, ПРО ДЕНЬГИ И ПРО ТО, КАК ИХ ДЕЛИТЬ, ВЕДЬ ЯСНО ЖЕ, НА ВСЕХ НЕ ХВАТИТ. ВПРОЧЕМ, И В РАМКАХ САМОЙ СЕРЬЕЗНОЙ ДИСКУССИИ НАШЛОСЬ МЕСТО СПАСИТЕЛЬНОЙ САМОИРОНИИ — А КАК ПО-ДРУГОМУ МОЖЕТ ОТРЕАГИРОВАТЬ РОССИЙСКИЙ ЧИНОВНИК НА ПРЯМОЙ ВОПРОС: А ВЫ ГОТОВЫ ПЕРЕСЕСТЬ НА РОССИЙСКУЮ LADA БЕЗ СТЕКЛОПОДЪЕМНИКОВ И ПОДУШЕК БЕЗОПАСНОСТИ?**

## В поисках свободных денег

Отмена правил — мера временная и чрезвычайная. Конечно, чиновникам проще с ними, чем без них, но они же первыми их и нарушают. Так случилось с валютными сбережениями россиян, с фондовым рынком, который фактически оказался за контуром финансовой системы страны.

Удар по доверию частных инвесторов оказался весьма разрушительным, и если со стороны европейцев он выглядел как политическая дубина, то от своих стал настоящим ударом под дых. На первых порах дыхание у многих действительно перехватило. Центробанк несколько последних лет положил на то, чтобы сформировать внутренний фондовый рынок, добивался интереса и доверия физиков к малопонятным инструментам сбережения и накопления. «Мы много работали, чтобы люди пришли на рынок ценных бумаг, сейчас они испытывают разочарование, — заявила Эльвира Набиуллина. — Наша задача — вернуть их доверие к фондовому рынку». Сегодня, когда в России остро ощущается недостаток капитала, необходимо приложить максимум усилий, чтобы создать возможности для прямых инвестиций, уверена глава ЦБ. Участникам российской финансовой системы необходимо научиться финансировать инновации, сегодня в стране нет системы бизнес-ангелов, венчурных фондов, предстоит найти механизмы, создать частные структуры по финансированию инновационных проектов. Набиуллина уверена, что эту задачу финансовый сектор может решить только совместно с правительством — без госстимулов сама по себе экосистема инвестиций развиваться не будет.

Для главы ЦБ устойчивость финансовой системы — безусловная ценность, о чем она прямо заявляет. Но не только для регулятора, а для экономики в целом важно сохранять доверие тех, кто дает деньги в пользование. Структурная перестройка экономики не должна перекладывать больше рисков на тех, кто инвестирует. Доходы необходимо защищать.





Фото: Михаил Терещенко

## Новый каркас финансовой стабильности

Что же должно меняться в финансовой системе страны? По мнению Набиуллиной, первое, что необходимо сделать, — создать систему международных расчетов. Да, в России есть национальная платежная инфраструктура, но в международных расчетах мы опирались на сторонние ресурсы. Сейчас необходимо выстроить сопряжение с платежными системами других стран. Вторая задача, которую берет на себя ЦБ РФ, — финансирование структурной перестройки экономики. Да, нельзя чрезмерно рисковать деньгами вкладчиков, но надо понимать, что существенно возросли риски для банков: участники экономических процессов перестраивают бизнес, меняют поставщиков, каналы сбыта. В столь волатильной ситуации нельзя принуждать банки кредитовать слишком рискованные проекты. Часть рисков придется взять на себя правительству и регулятору, и сегодня он присматривается, кому и в каком объеме нужна докапитализация, не хватает лишь критериев оценки рискованности проектов в новых реалиях.

Забота о рынке капитала важна и нужна, но при этом не менее важно не пустить в экономику «грязные» деньги. Инвесторы лишились массы возможностей для вложений за рубежом, ищут спасение в неток-

сичных валютах. Какие стимулы способны вернуть частный капитал в экономику?

Несмотря на происходящее, инвестиционной катастрофы пока не случилось. В доказательство Максим Решетников приводит цифру: 13% составил рост инвестиций по итогам первого квартала текущего года. Бизнес готов подпитывать деньгами российскую экономику, ждет лишь, когда отстроятся процессы. Антон Силуанов добавляет, что на то он и бизнес, чтобы рисковать и вкладывать. Центробанк со своей стороны обещает контролируемую инфляцию, ведь при ее высоких показателях рассчитывать на приток длинных денег в экономику не приходится. Эльвира Сахипзадовна себе не изменяет! Любой диалог с ней всегда приходит в одну и ту же точку: контролируемая, управляемая инфляция — абсолютная самоцель регулятора. Благодаря усилиям модератора Андрея Макарова к этому добавились и другие: доверие людей и бизнеса к финансовой системе, возврат капитала на внутренний рынок, построение системы финансирования инноваций.

Какие цели ставят себе министры на ближайшее время?

Министр экономического развития Максим Решетников обозначил, что будет работать над определением стратегических приоритетов, его ведомство должно перезапустить инвестиционный цикл и внешнеэкономическую деятельность. Антон Силуанов остался верен себе и заявил, что работа Минфина должна быть построена таким образом, чтобы оптимистов в стране было больше. Предпочел отшутиться и Максим Орешкин, благо статус позволяет. Понятно, кто для него формирует КРП и оценивает его работу, держать ответ ему придется перед первым лицом, а на полях питерского форума можно и шутки шутить, и психотерапией заняться.

ФБЖ

Источник фото — фотохост-агентство ТАСС.

# В зоне повышенных рисков

Петербургский международный экономический форум-2022, несмотря на «развод» России с половиной мира и явную стагнацию рынка капитала, пытался сохранять концепцию: он для инвесторов, для тех, у кого есть деньги, и кто готов вкладывать их в российскую экономику. А что важно инвестору? Пролонгированные правила ведения бизнеса, гарантированные государством, прозрачная и стабильная финансовая система. Последняя подверглась одному из самых жестких санкционных ударов и закономерно забарахлила, пошатнулась, но не рухнула, напугала жесткими ограничениями на операции, резким повышением процентов по кредитам, перебоями с проводкой международных платежей. Спустя четыре месяца и бизнес, и граждан отпустило: вклады не изъяли, и даже предложили рекордные для последних лет проценты для их держателей. Ключевую ставку постепенно возвращают к разумным значениям. С первыми шоками справились, что дальше?

**К** диалогу о будущем российского финансового сектора организатор специальной сессии в лице СБЕРА пригласил избранных. Среди участников — регулятор, главный законодатель мод в области банковских стандартов и правил, ключевой институт поддержки ВЭБ.РФ, замминистра экономразвития, из банкиров — собственно сам СБЕР и Совкомбанк. Если судить по подбору спикеров, то главная цель дискуссии — расставить вешки на короткой

дистанции, чтобы бизнесу были понятны ориентиры. Планирование сегодня возможно лишь краткосрочное — возьмешь период побольше, можешь прогадать. На любой из сессий ПМЭФ чиновники подчеркивают, что намерены действовать очень осторожно. Заданный темп не всегда подходит инвесторам, которые должны принимать срочные решения о судьбе запущенных и перспективных проектов. В конце концов, за этим форум и нужен, чтобы чиновники



всех рангов и мастей смогли убедить бизнес не останавливать инвестиционный цикл, а еще лучше запускать следующий. Насколько убедительно звучали участники дискуссии?

### Якоря и вешки

Центробанку всегда веришь: сделают как считают нужным. Банк России последователен и четко придерживается «стратегии имени Набиуллиной», главная цель которой — снижение инфляции. Ради этого условия по ставке должны быть более жесткими. В ЦБ уверены, что принимаемые ими решения отражают текущую действительность: как только она начнет меняться в лучшую сторону, ключевая ставка пойдет вниз. Низкая инфляция — залог макроэкономической стабильности, которая нужна для долгосрочного инвестирования. Тезис, озвученный на форуме пер-

вым зампредом Банка России Владимиром Чистюхиным, не требует доказательств. А вот уровень ключевой ставки, оптимальный для рынка капитала, — вопрос явно дискуссионный, с него и стартует модератор сессии Александр Ведяхин (первый заместитель председателя Правления, ПАО



### АЛЕКСАНДР ВЕДЯХИН

Первый заместитель  
председателя  
Правления, ПАО  
Сбербанк

Сбербанк). Чистюхин утверждает, что ЦБ будет стремиться опустить ключевую ставку до 4% к 2024 году, но в реальности даже при идеальных, сбалансированных условиях речь, скорее, может идти о 5–6%.

Много сил и средств бюджета положено на борьбу за оптимальную для финансового рынка ключевую ставку, добавляет первый заместитель Министра экономического развития Илья Торосов. Здесь и субсидирование ставки по крупным инфраструктурным проектам до уровня 10–11%, и фабрика проектного финансирования, на которую выделено 10 млрд рублей. Чтобы поддержать инвестора и

**НАСТУПАЕТ ЭРА ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ. ПРАВИТЕЛЬСТВО УЖЕ НАМЕТИЛО ДЛЯ СЕБЯ ЭТОТ ПУТЬ — ПОРТФЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ ЭКОНОМИКИ СЕГОДНЯ ИСЧИСЛЯЕТСЯ ТРИЛЛИОНАМИ, НО И ЭТОГО МАЛО, СЧИТАЕТ ГЛАВА ВЭБ.РФ, НУЖНЫ ДРУГИЕ ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КРЕДИТОВ. ПРИ СЕГОДНЯШНИХ НЕОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЯХ ИНВЕСТОРЫ БУДУТ ВЕСТИ СЕБЯ ОСТОРОЖНО, НЕ БУДУТ СПЕШИТЬ С ВХОЖДЕНИЕМ В НОВЫЕ ПРОЕКТЫ. НО ОНИ ОТЧЕТЛИВО ПОНИМАЮТ, ЧТО ВСЕ МЫ СИДИМ В ОДНОЙ ЛОДКЕ**

насытить рынок ликвидностью, распечатали ФНБ. «Мы понимаем, что при рыночных ставках по кредитам в размере 12–14% инвестиционные проекты «не взлетят», — говорит Илья Торосов. В Минэке уверены, что комфортная для инвестора ключевая ставка не может быть выше 5%, а курс доллара должен оставаться в коридоре 70–80 рублей.

### Перенастройка ориентиров

При существующих угрозах у правительства нет иного выхода, как добиться перезапуска инвестиционного цикла в короткие сроки. Понятно, что упор сделают на проекты по замещению импорта. Не будет ликвидности в рынке капитала, не дадут достаточную господдержку, российские производители с этой задачей не справятся. Банкирам же придется работать на минимальных кредитных ставках, заявляет Сергей Хотимский из Совкомбанка, иначе взлетит курс, а капиталы будут искать выход наружу, как это и было все последние годы, когда бизнес активно вывозил из страны ресурсы и валютную выручку, а каждый простой гражданин мечтал о домике где-нибудь в Болгарии. Сейчас легализация валютной выручки за рубежом сильно осложнилась для

российских эмитентов, стала практически невозможной, бизнесу придется менять ориентиры с внешних на внутренние. Переход должен быть максимально плавным, уверен председатель ВЭБ.РФ Игорь Шувалов. По его мнению, оптимальный валютный курс — тот, что был накануне 24 февраля. С ним надо прожить еще какое-то время, потому что к нему привыкли и экспортеры, и импортеры. С курсом 70 рублей за доллар и с ключевой ставкой 7,5% вполне можно стартовать в новую экономику. Как базовый институт развития ВЭБ.РФ будет одним из ключевых инструментов перезапуска инвестиционного цикла, но, чтобы он состоялся, инвесторов необходимо вывести из шокового состояния, добавляет Игорь Шувалов, а сделать это можно только сохранив на период до года докризисные ставку и курс.

В Минэкономразвития вообще считают, что эти показатели необходимо удерживать на докризисном уровне как минимум три

ближайших года. Только так, по мнению Ильи Торосова, возможно нарастить кредитный портфель, дефицит которого сегодня составляет порядка 75 трлн рублей. Не стоит забывать о доле зарубежных банков, которые активно субсидировали российские инвестиционные проекты. Здесь объем выпадающего портфеля составляет, по подсчетам Минэкономразвития, 800 млрд рублей. Государство обещает доинвестировать, помочь с ликвидностью и добиться роста корпоративного сектора на 10–12%. Чтобы в экономике появились дешевые инвестиционные деньги, необходимо донстраивать нормативы.

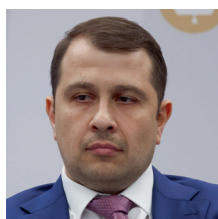
С трибуны ПМЭФ Илья Торосов обращается к бизнес-сообществу: в правительстве ждут предложений по инструментам поддержки инвесторов.

### Больше чем госгарантия

Только разделив риски с банками, государство сможет перезапустить инвестиционный цикл и наполнить рынок капитала ликвидностью. Именно поэтому, уверен Игорь Шувалов, наступает эра институтов развития. Правительство уже наметило для себя этот путь: портфель поддержки экономики сегодня исчисляется триллионами, но и этого мало, считает глава ВЭБ.РФ, нужны другие правила предоставления кредитов. При сегодняшних неопределенных условиях инвесторы будут вести себя осторожно, не будут спешить с вхождением в новые проекты. Но они отчетливо понимают, что все мы сидим в одной лодке. «Инвестировать за рубежом вряд ли получится, — рассуждает Игорь Шувалов, — сейчас куда важнее обустроить свой дом, и внутри страны есть огромное поле для инвестиций. Важно объявить рынку, что риск между государством, коммерческим банком и частным инвестором будет распределяться по другому принципу. Если этого не сделать, наступит период сильного охлаждения на инвестиционном рынке».

Сильно возросшие риски при реализации новых проектов — серьезный повод для беспокойства банковского сектора. По мнению

## Большая борьба себе во вред



### ИЛЬЯ ТОРОСОВ

Первый заместитель  
Министра  
экономического  
развития РФ



Мы своими действиями сильно дискредитировали институт банковских

госгарантий, и это результат определенной большой борьбы внутри экономического блока. Мы реально сильно настроили механизм поручительства ВЭБ. РФ. Банки воспринимают его хорошо. Сейчас это более ценно для банков. Через этот институт развития мы должны собирать часть рисков по дефолтам. От оборотного кредитования мы постепенно

переходим на проектное финансирование. Возможно, помимо фабрики у нас появится такой инструмент, как долгосрочное поручительство ВЭБ.РФ под инвестпроекты, возможно, это будет удачное решение для банков. Это задача текущего года, иначе мы можем не успеть».

Сергея Хотимского, механизмы оценки, которые существуют для проектов с повышенными рисками, работают плохо и вряд ли применимы в текущих условиях, но и госгарантия в данном случае не панацея, добавляет спикер: «Не секрет, что многие банки относятся к госгарантиям так, что их никогда не надо просить. Сегодня же мы ждем от государства таких гарантий, которые дадут нам уверенность в том, что мы можем финансировать проекты с высокими рисками. Сейчас весь инструментарий заточен на то, что в проекте могут быть умеренные или очень низкие потери. Государству нужно продумывать дополнительные механизмы. Надо дойти до безусловной гарантии. Возьмем, например, гарантию ВЭБ. РФ — в ней прописано огромное количество условий, при которых она не работает».

С банкиром согласен представитель Минэкономразвития. Илья Торосов добавляет: «Мы своими действиями сильно дискредитировали институт банковских госгарантий, и это результат определенной большой борьбы внутри экономического блока. Мы реально сильно настроили механизм поручительства ВЭБ. РФ. Банки воспринимают его хорошо. Сейчас это более ценно для банков. Через этот институт развития мы должны собирать часть рисков по дефолтам. От оборотного кредитования мы постепенно переходим на проектное финансирование. Возможно, помимо фабрики у нас появится такой инструмент, как долгосрочное поручительство ВЭБ.РФ под инвестпроекты, возможно, это будет удачное решение для банков. Это задача текущего года, иначе мы можем не успеть».

## Разделяя риски

Взять на себя повышенные риски и не упустить время — две срочные задачи правительства. Инвестор выжидает, пока госмашина развернется к нему другим местом, ждет либерализации по всем фронтам. На существенные послабления вправе рассчитывать и банковский сектор, который по-прежнему в игре, несмотря на главенство институтов развития. Вряд ли здесь уместно говорить о

## Поделить риски по-новому



**ИГОРЬ  
ШУВАЛОВ**

Председатель,  
ВЭБ.РФ



Инвестировать за рубежом вряд ли получится. Сейчас куда важнее

обустроить свой дом, и внутри страны есть огромное поле для инвестиций. Важно объявить рынку, что риск между государством, коммерческим банком и частным инвестором будет распределяться по другому принципу. Если этого не сделать, наступит период сильного охлаждения на инвестиционном рынке».

конкуренции: силы неравные, да и ситуация неподходящая. Банкам совместно с государством, и только так, уверяют в ЦБ, предстоит сложная работа в зоне повышенных рисков. Слишком долго, уверен Владимир Чистюхин (Банк России), регулятор шел по пути консервативного подхода, зато сегодня ему есть что предложить. Уже введены существенные послабления для финансового сектора по капиталу, резервам, раскрытию информации и др. Регулятор осознал, что многие классические нормативы препятствуют финансированию длинных инвестпроектов, и пошел на уступки. Впрочем, период послабления не будет вечным, предупреждает зампред ЦБ, там уже сегодня серьезно раздумываются над тем, с какой скоростью и до каких границ будут возвращать утраченные позиции контроля. Судя по рассуждениям вслух одного из ключевых чиновников Центробанка, классические подходы к регулированию, как и распределение игроков в банковском секторе, уже неактуальны. Отсюда рассуждения о том, что неклассические коммерческие банки могли бы стать основными институтами финансирования длинных инвестконтрактов. Это могут быть

институты развития, негосударственные пенсионные фонды, страховщики жизни и паевые инвестфонды.

### О сроках не спорят

В Банке России настроены на активные действия в ближайшее время. Сроки пересмотра нормативов зависят, по словам Владимира Чистюхина, от расторопности самих банков, от степени их вовлеченности в решение задач по инвестированию инфраструктурных проектов. Что касается докапитализации банковской системы, то она должна пройти до конца года, когда появятся релевантные данные о ее состоянии. В текущем краткосрочном периоде ЦБ РФ предстоит решать еще одну сложную политическую задачу — что делать и как возвращать замороженные активы. Часть из них принадлежит банкам, часть резидентам РФ. Пути решения проблемы пока непонятны: будет ли это списание, либо в ходе переговоров удастся принять более разумное решение. В таком случае Центробанк должен выстроить схему передачи от одного эмитента другому.



Докапитализация банковской системы точно будет, подтверждает Илья Торосов, решение об объемах будет приниматься по итогам третьего квартала. Точечные меры поддержки уже применяются, похоже, в правительстве не настроены решать все проблемы финансового рынка и ждут от его ключевых игроков встречных инициатив.

Илья Торосов так и говорит: «Мы считаем преждевременным брать на себя решение всех этих задач через тот же ВЭБ. РФ, рассчитываем здесь на банковский сектор».

В свою очередь, банкиры ждут от правительства дорожной карты. Сергей Хотимский уверен, что излишняя либерализация и слишком низкие нормативы — самое большое зло, как и индивидуальные послабления. Больше всего банковскому сектору нужны долгосрочные правила игры, которые будут действовать хотя бы до конца 2023 года. Только при этих условиях удастся сохранить справедливую конкуренцию в банковском секторе, без нее невозможно говорить о его устойчивости и развитии.

### С позиции сильного

Конкуренция уже обострилась, крупные игроки вышли на тропу поглощения, и эта тенденция настораживает регулятора. Тенденция опасная и может привести к неравному доступу к новейшим технологиям, отчего неизбежно пострадает потребитель банковских услуг. Будут ли сильнейшие игроки делиться технологиями — большой вопрос. Имея равный доступ к финтех-решениям, российский банковский сектор в очень ограниченный временной промежуток дружно сумел повернуть сложнейшую спецоперацию — «отвязался» от Visa и Mastercard, напоминает Сергей Хотимский. Сегодня рос-

**В ЦБ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПРИНИМАЕМЫЕ ИМИ РЕШЕНИЯ ОТРАЖАЮТ ТЕКУЩУЮ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ: КАК ТОЛЬКО ОНА НАЧНЕТ МЕНЯТЬСЯ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ, КЛЮЧЕВАЯ СТАВКА ПОЙДЕТ ВНИЗ. НИЗКАЯ ИНФЛЯЦИЯ — ЗАЛОГ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ, КОТОРАЯ НУЖНА ДЛЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ. ТЕЗИС, ОЗВУЧЕННЫЙ НА ФОРУМЕ ПЕРВЫМ ЗАМПРЕДОМ БАНКА РОССИИ ВЛАДИМИРОМ ЧИСТЮХИНЫМ, НЕ ТРЕБУЕТ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ. А ВОТ УРОВЕНЬ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ, ОПТИМАЛЬНЫЙ ДЛЯ РЫНКА КАПИТАЛА, — ВОПРОС ЯВНО ДИСКУССИОННЫЙ**

сийский финтех решает новые задачи, ему предстоит создать альтернативы многим международным сервисам. Ряд технологий уже запущен в коммерческую эксплуатацию, но, к сожалению, доступны они не всем. Тот же Sberpay мог бы стать удачной альтернативой ушедшим с российского рынка международным системам платежей, СБЕРу всего лишь надо согласиться на то, чтобы их система, в которую они инвестировали собственные средства, стала основным инструментом для всего российского банкинга. В противном случае будут разработаны альтернативы — взяться за них могут как частные инвесторы, так и государство, создав единую платформу. Правда, на все это потребуется время, которого нет.

Сергей Хотимский (Совкомбанк) выражает осторожную надежду, что СБЕР продолжит технологическую экспансию в российский финтех ради общего блага. Начало положено: банк уже подключает к собственной системе расчетов за коммунальные услуги своих партнеров. В технологической конкуренции со СБЕРом нет никакого смысла, согласен Игорь Шувалов. Идти по пути максимальной открытости банковскому сектору СБЕРу советуют и в Минэкономразвития. Каждый должен заниматься тем, что у него получается, — сошлись во мнении участники дискуссии. У СБЕРа есть мощный технологический задел, он признанный лидер российского финтеха.

## В зоне отрицания

Остальным участникам рынка найдутся не менее важные и интересные задачи: реанимация рынка капитала, построение надежной системы международных расчетов с дружественными странами. В конце концов, предстоит решить проблему активов, накопленных в токсичных валютах. Для ряда банков этот пассив стал не просто очень дорогим удовольствием, а тем ресурсом, который хочется от себя отодвинуть как можно дальше. Могут ли стать спасением отрицательные ставки? В Центробанке уверены, что сейчас не время для целенаправленного уменьшения стоимости клиентских активов, нельзя лишать

## Госгарантий не достаточно



### СЕРГЕЙ ХОТИМСКИЙ

Первый заместитель председателя правления ПАО «Совкомбанк»



Не секрет, что многие банки относятся к госгарантиям так, что их никогда не надо

просить. Сегодня же мы ждем от государства таких гарантий, которые дадут нам уверенность в том, что мы можем финансировать проекты с высокими рисками. Сейчас весь инструментарий заточен на то, что в проекте могут быть умеренные или очень низкие потери. Государству нужно продумывать дополнительные механизмы. Надо прийти до безусловной гарантии.

Возьмем, например, гарантию ВЭБ.РФ — в ней прописано огромное количество условий, при которых она не работает».

граждан накопленного имущества. Владимир Чистюхин уверен, что более жесткий подход банков допустим только в работе с вновь образующимися активами. С теми, что уже находятся на балансе банков, нужно обходиться максимально аккуратно.

Похоже, отрицательные ставки вряд ли коснутся физических лиц, это косвенно подтвердил Илья Торосов, который в ходе дискуссии на ПМЭФ заявил, что в Минэкономразвития отрицательные ставки рассматривают как инструмент для работы с юридическими лицами. В правительстве опасаются, что их применение к накоплениям физиков приведет к социальному взрыву. Чиновник призывает банкиров действовать аккуратно и заявляет, что прямо сейчас к отрицательным ставкам как инструменту лучше не прибегать. Граждане уже получили запрет по валютным счетам, еще один в 2022-ом они не переживут.

ФБЖ

Источник фото — фотохост-агентство ТАСС.

ИННОПРОМ

# Промышленный переход:

## ОТ ВЫЗОВОВ К НОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ

«ИННОПРОМ» — главная промышленная выставка России. Традиционно она собирает несколько сотен компаний-экспонентов. Количество посетителей превышает 40 000 человек. Своей главной целью организаторы выставки, среди которых Минпромторг РФ играет ключевую роль, видят в том, чтобы неизменно следовать времени, быть в русле перемен, откликаться на новые технологические тренды, вызовы и проблемы. В этом году выставка станет одной из самых важных за все годы её проведения, ведь перед промышленностью России стоят сложнейшие задачи: замещение импорта, создание новых кооперационных цепочек и производственных циклов, в том числе в тех сферах, где придется многое начинать с нуля.

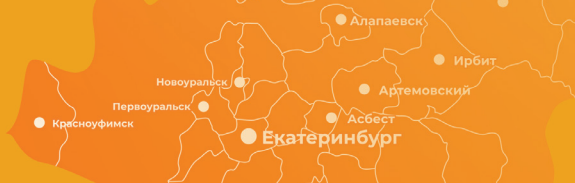
**Т**ам, где многие видят угрозы, российский бизнес открывает для себя новые возможности и, как следует засучив рукава, берется за дело. Последние несколько месяцев показали: в бизнес-сообществе нет желания и задачи изолироваться от глобального мира. Гораздо важнее сегодня думать о другом: как мобилизовать ресурсы

для создания устойчивой модели развития отечественной экономики.

### Фундамент есть

«ИННОПРОМ-2022» будет насыщенным новыми и крайне важными смыслами. Именно этот крупнейший промышленный форум наглядно продемонстрирует,





на какой стадии осознания себя в новой экономической модели находятся ведущие производственные холдинги и корпорации страны. Мы увидим, кто уже нашел для себя актуальные ниши и запустил новые производственные цепочки, а кто лишь нащупывает новый путь. Российской промышленности, а выставка в Екатеринбурге посвящена именно ее задачам, предстоят значимые новые технологические прорывы. Воодушевлять и обнадеживать должны реальные достижения прошлого, успехи настоящего. Да, трансфер технологий во многом был выгоднее, чем их разработка с нуля, но и российские компании не просто говорили о цифровизации, сотрясая воздух красивыми словами, они уверенно шли по этому пути, чтобы упрочить собственную конкурентоспособность. Этот багаж, накопленный за последние несколько лет отечественными промышленниками и предпринимателями, станет устойчивым фундаментом для перехода на новый уровень технологического развития.

### Глобальные трансформации

У каждого крупного события, такого как «ИННОПРОМ», есть ключевая задача, четкие ориентиры развития и аудитория. Задача «ИННОПРОМА» — чутко и четко реагировать на любые изменения глобальных производственных трендов, объединять бизнес и власть в поисках решений и служить главной витриной российских промышленных технологий. В текущем периоде ориентир для отечественной промышленности — смена приоритетов с внешних на внутренние. Скептики могут возразить, что подобная переориентация может привести к построению замкнутой или даже закрытой от внешних рынков экономике. Но тут российским промышленникам снова есть что возразить: а как же рост несырьевого экспорта последних лет? Да, мир изменился

и не будет прежним, как и вся мировая экономическая система в целом, но глобальный смысл этих перемен — многополярность, а значит, России есть с кем торговать, и спрос на внешних рынках на российскую продукцию всегда держится на высоком уровне. Мир разнонаправлен, живет многообразием интересов, и задача российского производителя — найти новые товарные рынки и удовлетворить тот спрос, который на них существует. В этом заключается одна из глобальных задач, целей и смысл промышленного перехода. Это непрерывный процесс трансформации, в котором производители должны успевать за изменениями на мировых рынках. Пандемия стала отличной проверкой на гибкость мышления, умение быстро перестраиваться, анализировать конъюнктуру и находить себе место в новых экономических моделях. Вот и сегодня

## Россия&Казахстан: товарооборот растет



### ДЕНИС МАНТУРОВ

Глава оргкомитета «ИННОПРОМ», министр промышленности и торговли РФ



Товарооборот между нашими странами в прошлом году увеличился на 30%. Уже сейчас российские инвесторы, работающие в Казахстане, участвуют в проектах объемом около 36 млрд долларов. При этом можно выделить отличные перспективы для сотрудничества в таких отраслях, как транспортное машиностроение, атомная энергетика, химия, металлургия, горнодобывающая промышленность, информационные

технологии. Уверен, что «ИННОПРОМ-2022» поддержит позитивную динамику развития и укрепления наших торгово-экономических отношений».

российской промышленности предстоит смена специализации и основных торгово-экономических партнеров.

### В поиске новых рынков

С решением этой задачи отечественным предприятиям также призван помочь «ИННОПРОМ». На приглашение участвовать в форуме всегда с энтузиазмом откликается международный бизнес. Не станет исключением и этот год, уверяют организаторы. Глава оргкомитета «ИННОПРОМ», ми-

**«ИННОПРОМ-2022» БУДЕТ НАСЫЩЕННЫМ НОВЫМИ И КРАЙНЕ ВАЖНЫМИ СМЫСЛАМИ. ИМЕННО ЭТОТ КРУПНЕЙШИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ФОРУМ НАГЛЯДНО ПРОДЕМОНСТРИРУЕТ, НА КАКОЙ СТАДИИ ОСОЗНАНИЯ СЕБЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ НАХОДЯТСЯ ВЕДУЩИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ХОЛДИНГИ И КОРПОРАЦИИ СТРАНЫ. МЫ УВИДИМ, КТО УЖЕ НАШЕЛ ДЛЯ СЕБЯ АКТУАЛЬНЫЕ НИШИ И ЗАПУСТИЛ НОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕПОЧКИ, А КТО ЛИШЬ НАЩУПЫВАЕТ НОВЫЙ ПУТЬ**

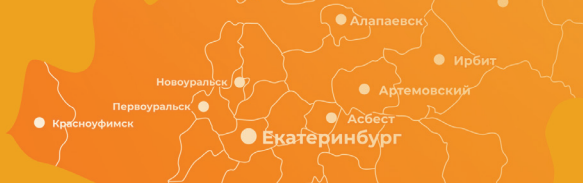


нистр промышленности и торговли Денис Мантуров лично объявил, что ключевым страновым партнером форума в этом году станет Республика Казахстан. «Товарооборот между нашими странами в прошлом году увеличился на 30%. Уже сейчас российские инвесторы, работающие в Казахстане, участвуют в проектах объемом около 36 млрд долларов. При этом можно выделить отличные перспективы для сотрудничества в таких отраслях, как транспортное машиностроение, атомная энергетика, химия, металлургия, горнодобывающая промышленность, информационные технологии. Уверен, что «ИННОПРОМ-2022» поддержит позитивную динамику развития и укрепления наших торгово-экономических отношений».

Кстати, промышленные компании Казахстана активно участвуют в выставке-форуме последние несколько лет. В этом году на правах основного международного партнера выставки Казахстан намерен привезти в Екатеринбург еще больше компаний, объем соглашений между российскими и казахскими компаниями обещает побить все предыдущие достижения.

### Прямой диалог с заказчиком

Министерство промышленности и торговли — ключевое ведомство, которое сегодня призвано помочь российским промышленникам найти себя в новых экономических реалиях. Ведомство активно работает над инструментами господдержки, аккумулирует актуальные запросы бизнеса и выстраивает новый контур взаимодействия между правительством и производственным сектором. Действовать приходится быстро. Чтобы ускорить построение новых кооперационных цепочек, на «ИННОПРОМЕ» проведут Форум производителей компонентов. Проект реализуется в рамках выставки впервые. Зачастую российские поставщики,



малые и средние предприятия, имеют ограниченные возможности представить свою продукцию крупнейшим производителям. Форум производителей компонентов призван стать провайдером между крупным бизнесом, который выступит флагманом в сфере импортозамещения ключевых товаров и технологий, и исполнителями, поставщиками тех самых компонентов. Форум пройдет в формате b2b-встреч. Это будут прямые переговоры заказчиков и исполнителей, которые позволят быстро наладить взаимодействие и замещение импорта в ключевых промышленных отраслях. К участию уже заявили директора по закупкам и импортозамещению «СИБУР», Газпромнефть, УЗГА, РКС «МИГ». Специальная встреча российских промышленников намечена и у Дениса Мантурова. Она пройдет в один из ключевых дней на полях «ИННОПРОМА». Ожидается, что по ее результатам Министерство промышленности и торговли внесет в прави-

тельство новые инициативы, озвученные в Екатеринбурге представителями российского промышленного сектора.

Поддержать производителей, поощрить достижения лучших призвана национальная промышленная премия «Индустрия» — традиционно ее вручат в рамках выставки-форума. В этом году здесь же пройдет вручение еще одной почетной награды — премии «Молодой промышленник-2022». Ежегодно взыскательное жюри проводит отбор основателей и руководителей лучших производственных предприятий России в возрасте до 40 лет. Главный принцип премии: промышленники награждаются персонально за реальные достижения их предприятий. Деловая программа «ИННОПРОМ-2022» насыщена самыми актуальными треками. Главная стратегическая сессия будет посвящена анализу лучших промышленных практик, которые сформируют устойчивый каркас новой экономической модели страны.

ФБЖ

**ЕВГЕНИЙ  
КУЙВАШЕВ**

Губернатор  
Свердловской  
области



**НОВЫЕ ТРУДНОСТИ —  
ЭТО НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.  
ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ШАНС ПОКАЗАТЬ,  
ЧТО ИМЕННО ЗДЕСЬ, В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ,  
В ЕКАТЕРИНБУРГЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ И ПРЕЗЕНТУЮТСЯ  
ВАЖНЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОВШЕСТВА**

# Уважаемые участники, организаторы и гости Международной промышленной выставки «ИННОПРОМ-2022»!

Мы проводим выставку уже в двенадцатый раз. И за это время она стала главной промышленной выставкой России.

Сложно представить июль в Екатеринбурге без «Иннопрома» и без визита на Урал первых лиц страны, без иностранных гостей и громких презентаций новой техники и технологий. Нам удалось провести выставку даже в самые сложные пандемийные годы. Это только подчеркивает ее важность для деловой жизни страны.

В 2022 году ключевая тема выставки — «Промышленный переход: от вызовов к новым возможностям». Еще полгода назад мы не предполагали, с какими экономическими трудностями столкнемся. Но я буду оптимистичен и банален: новые трудности — это новые возможности. Это действительно шанс показать, что именно здесь, в Свердловской области, в Екатеринбурге появляются и презентуются важнейшие технологические новшества.

У нас появился уникальный шанс для реализации любых, самых смелых технологических идей. Открывшееся окно возможностей можно и нужно использовать для изменения структуры экономики, для технологического прорыва и для разработки российских аналогов тех вещей, которые мы раньше и не думали производить самостоятельно.

У Свердловской области — огромный потенциал. У нас есть отличная научная школа на базе наших университетов и от-

деления РАН. У нас есть отличная технологическая школа на базе наших крупных металлургических, машиностроительных, горнодобывающих предприятий.

Наша наука и наши производства могут развивать технологическое предпринимательство. Это новое направление для России, но мы начали его развивать еще до санкций, поэтому просто продолжим следовать плану.

Уверен, что в этом году на выставке будут обсуждаться новые экономические реалии, в которых нам придется жить в ближайшие годы. Убежден, что спикеры и участники выставки за эти дни выработают долгосрочные планы, придума-



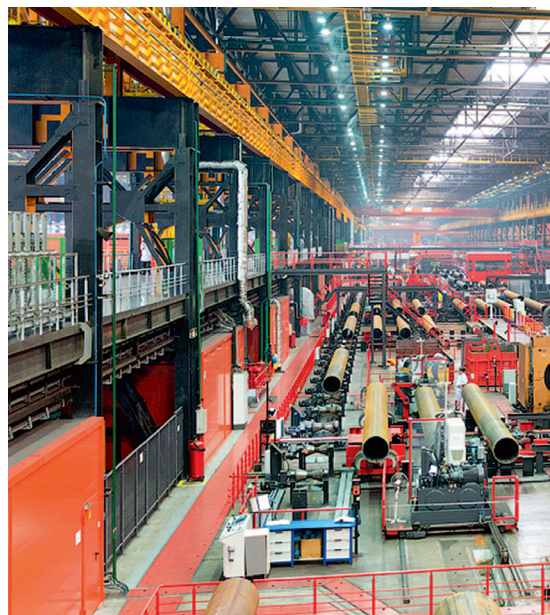
**У СVERДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ — ОГРОМНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ. У НАС ЕСТЬ ОТЛИЧНАЯ НАУЧНАЯ ШКОЛА НА БАЗЕ НАШИХ УНИВЕРСИТЕТОВ И ОТДЕЛЕНИЯ РАН. У НАС ЕСТЬ ОТЛИЧНАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА НА БАЗЕ НАШИХ КРУПНЫХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ, МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ, ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

ют решения для развития индустрий и решат, как ускорить внедрение лучших практик во все сферы нашей жизни.

Желаю всем экспертам и участникам «Иннопрома» успешной и плодотворной работы в Екатеринбурге!

# Инвестиции возможностей

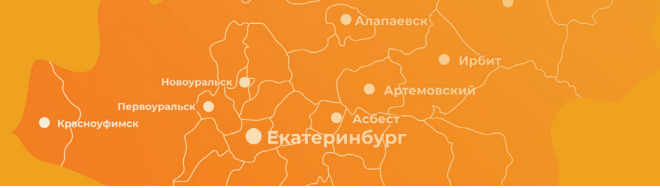
Объем инвестиций в основной капитал Свердловской области в 2021 году превысил 300 млрд рублей, объем внешней торговли перевалил за \$ 14 млрд. По итогам прошлого года свердловские предприятия отгрузили готовой продукции на три триллиона рублей. Даже в кризисные годы региону удавалось сохранять высокий промышленный потенциал, что вполне закономерно, ведь он обладает развитой транспортной инфраструктурой, это третий по величине в России транспортный узел. Через Свердловскую область проходит более 30% всех автомобильных дорог РФ, а протяженность железных дорог составляет более семи тысяч километров.



**С**вердловская область — один из самых привлекательных для развития бизнеса регионов. Об этом свидетельствуют и объемы привлеченных инвестиций. Региональный портал, посвященный инвестиционному потенциалу и созданный специально для инвесторов (<https://invest-in-ural.ru>), приводит такую цифру: 2,4 трлн рублей достигнет общий объем реализован-

ных инвестиционных проектов к 2024 году. Концентрация промышленного производства в Свердловской области в четыре раза выше, чем в любом другом регионе страны. В таких условиях создавать кооперационные цепочки выгодно и эффективно. Среди других преимуществ локализации бизнеса в Свердловской области — максимальная близость к ключевым рынкам сбыта, готовые производствен-

**В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ БУДЕТ ЗАПУЩЕН ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА  
ТВЕРДОСПЛАВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ. ПО ОЦЕНКАМ АНАЛИТИКОВ, ЕМКОСТЬ РЫНКА ПО ЭТИМ ВИДАМ  
ПРОДУКЦИИ СОСТАВЛЯЕТ 80–100 МЛН МЕТАЛЛОРЕЖУЩИХ ПЛАСТИН В ГОД. ЕСТЬ ПЛАНЫ ПО ЗАПУСКУ  
В РЕГИОНЕ ПРОИЗВОДСТВА АЛЮМИНИЕВЫХ ПРОФИЛЕЙ И СИСТЕМ, СОРБЦИОННО-ФИЛЬТРУЮЩИХ  
МАТЕРИАЛОВ**



ные площадки, наличие кадровых ресурсов и мощный научный потенциал.

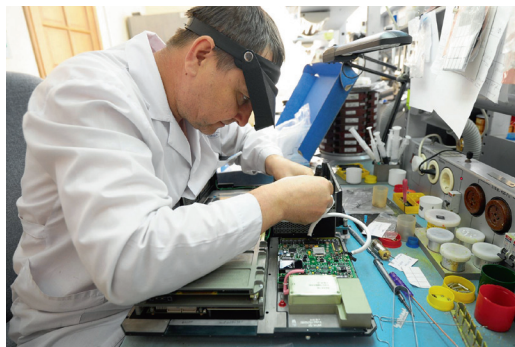
### Перспективные ниши

Среди наиболее перспективных инвестиционных отраслей Свердловской области можно выделить не только традиционные, такие как металлургия и машиностроение, но и новые, современные направления. Среди них одну из лидерских позиций занимает IT-сектор, где уже сейчас заняты более 30 тысяч специалистов, а среднегодовой объем оказанных услуг в денежном выражении составляет более 55 млрд рублей. Приборостроение — еще одна точка для роста, ведь здесь сконцентрирован мощный инженерный потенциал, а местные

предприятия этого сектора — лидеры внутреннего рынка сбыта. В регионе работает более 200 учреждений здравоохранения, здесь сконцентрированы ведущие предприятия-производители медтехники и медицинstrumentов, которые занимают лидирующие позиции по производству инновационной медицинской продукции в России. Традиционно сильны позиции свердловских машиностроителей. Они экспортируют свою продукцию в 92 страны мира. В регионе работают крупнейшие металлургические холдинги страны.

### На Урале можно сделать всё

Задача по импортозамещению открывает для инвесторов широкие возможности. И





**В АГЕНТСТВЕ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ УВЕРЕНЫ, ЧТО ИМЕННО СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ — ИХ ГЛАВНЫЙ КОЗЫРЬ, И ДОБАВЛЯЮТ, ЧТО КОМАНДА ГУБЕРНАТОРА ЕВГЕНИЯ КУЙВАШЕВА И ОН ЛИЧНО ОПЕРАТИВНО РЕАГИРУЮТ НА ЗАПРОСЫ И ПОДКЛЮЧАЮТСЯ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ ПРИ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ. ВРЕМЯ, КАК И ДЕНЬГИ, — ЦЕННЫЙ РЕСУРС. СЕГОДНЯ, КОГДА ОТ БИЗНЕСА ЖДУТ МГНОВЕННЫХ ПРОРЫВОВ ПО ВСЕМ ФРОНТАМ, ЧИНОВНИКАМ СВЕРДЛОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА НЕ ПРИХОДИТСЯ НАПОМИНАТЬ, ЧТО ОТ ИХ РАСТОРОПНОСТИ ЗАВИСИТ СЛЕДУЮЩИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЦИКЛ, А ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАПУЩЕН В ОЧЕНЬ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ**

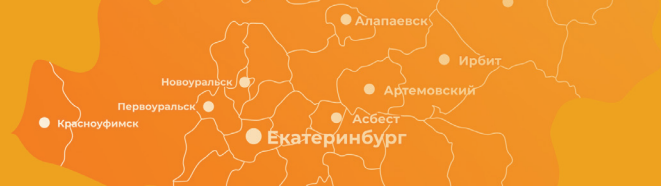
на Урале запускать новые производства, которые должны заместить импортные товары и технологии, — для этого есть все возможности. Региональное правительство планомерно занимается поддержкой предприятий, ориентированных на импортозамещение. Сформирована целевая региональная программа мер на 2022 год, в которую включили ключевые отрасли: горно-металлургический комплекс, машиностроение, химическую, легкую и лесную промышленность.

Машиностроительный комплекс получит гидравлическое и электротехническое оборудование уральского производства. Сельское хозяйство — запасные части для техники, водное хозяйство — насосное оборудование. В горно-металлургическом комплексе будет запущен процесс производства твердосплавных инструментов. По оценкам аналитиков, емкость рынка по этим видам продукции составляет 80–100 млн металлорежущих пластин в год. Есть планы по запуску в регионе производства алюминиевых профилей и систем, сорбционно-фильтрующих материалов. Часть перспективных проектов в области импортозамещения региона будет представлена на стенде Свердловской области на «ИННОПРОМ-2022».

### **Сервисы для инвесторов**

Инвесторов в Свердловской области встречают готовыми для быстрого старта промышленными площадками. Запущены в работу несколько ТОСЭР, особых экономических зон (ОЭЗ) с уникальными преференциальными режимами. Сформированы специализированные и универсальные индустриальные парки. Казалось бы, аналогичная инфраструктура есть во многих регионах, но именно Урал по-прежнему пользуется повышенным спросом среди инвесторов. Помимо удобного логистического плеча, близости к воротам в Азию, здесь сумели настроить





удобные сервисы. Забота о тех, кто готов вкладываться длинным рублем в инвестиционный потенциал Свердловской области, поручена региональному Агентству по привлечению инвестиций, с инвестором оно работает по принципу «all inclusive». Вот лишь некоторые из задач, которые реализует Агентство: сбор аналитических данных о рынках сбыта, возможных кооперационных цепочках и, конечно, максимально полный обзор по мерам господдержки. Инициаторам крупных инвестиционных проектов обеспечат комплексное сопровождение. Оно предполагает консультации по оформлению документов, трекинг по административным процедурам, продвижение проекта и даже подбор кадров. В Агентстве уверены, что именно скорость принятия решений — их главный козырь, и добавляют, что команда губернатора Евгения Куйвашева и он лично оперативно реагируют на запросы и подключаются к решению задач при первой необходимости. Время, как и деньги, — ценный ресурс. Сегодня, когда от бизнеса ждут мгновенных прорывов по всем фронтам, чиновникам Свердловского правительства не приходится напоминать,

## 2,4 ТРЛН РУБЛЕЙ

достигнет общий объем реализованных инвестиционных проектов к 2024 году (по данным инвестпортала Свердловской области <https://invest-in-ural.ru>).



что от их расторопности зависит следующий инвестиционный цикл, а он должен быть запущен в очень нестабильной экономической ситуации. Каждому клерку, который интегрирован в госсистему принятия решений по инвестиционным проектам, стоит осознать одну простую вещь: сегодня риски инвестора возросли во сто крат, и отмерять он будет не семь, а семь тысяч раз, прежде чем вложиться. Борьба за капиталы обострится, региональные правительства должны не только удерживать действующих, но и привлечь новых инвесторов. Для Свердловской области, сформировавшей солидный инвестиционный портфель, планка поднята максимально высоко.

ФБЖ



# Все в наших силах:

## уральские IT-компании заявляют о готовности замещать импорт

АННА  
РУССАМИ

«Бизнес-журнал. Урал»

Двести тысяч кибератак каждый день регистрирует Центр мониторинга киберугроз. Только за три последних месяца количество инцидентов, связанных с информационными угрозами, увеличилось в двадцать раз. Таковы сегодняшние реалии существования в информационном и киберпространстве России. Как создать щит кибербезопасности в условиях столь беспрецедентных по масштабам информационных вызовов? Ответ на вопрос искали профессионалы IT-индустрии, участники конференции IT IS conf, которая состоялась в Екатеринбурге.

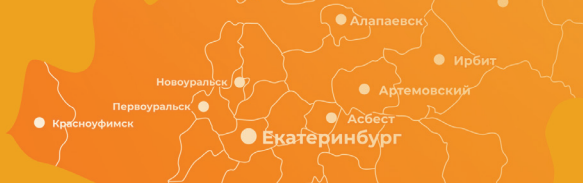
**У**частники конференции, а среди них представители ведущих отраслей российской экономики, поставили вопрос жестко: России объявлена кибервойна, ситуация для нашей страны беспрецедентная. «Шквал кибератак — наша реальность, — заявил гендиректор «Уральского центра систем безопасности» Валентин Богданов. — Они так стремительны, что отследить их источник практически невозможно, и интенсивность, с которой они совершаются, постоянно растет». Чтобы успевать реагировать на кибератаки, компании вынуждены переводить собственные IT-службы на круглосуточный режим работы. Некоторые уже создают специальные центры реагирования на угрозы.

«Информационная безопасность — это не только рго-активная часть, но и ге-активная: нужно не только противостоять угрозе, но и быстро восстановить систему», — отмечает Валентин Богданов.

### Захват информации

За последнее время изменились цели, с которыми хакеры идут на кибератаки. Был период, когда взломы совершались ради экономической выгоды. «Сегодня у большинства атак две причины, — комментирует эксперт по IT-безопасности, автор блога «Бизнес без опасности» Алексей Лукацкий. — Первая — дестабилизация политической ситуации, поэтому происходят атаки на сайты органов

**СЛОВА ОБ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОДТВЕРЖДЕНЫ НЕ ТОЛЬКО КОНКРЕТНЫМИ РАЗРАБОТКАМИ И ИХ ПОДДЕРЖКОЙ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА, НО И СПРОСОМ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ. ПОКА ЖЕ ДАЛЕКО НЕ КАЖДАЯ КОМПАНИЯ ГОТОВА ОКАЗАТЬ ДОВЕРИЕ РОССИЙСКОМУ СОФТУ, ЧТО И ДОКАЗАЛ ЭКСПРЕСС-ОПРОС, ПРОВЕДЕННЫЙ НА ОДНОЙ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ СЕССИЙ КОНФЕРЕНЦИИ. БИЗНЕС, А В ЗАЛЕ В ОСНОВНОМ СОБРАЛИСЬ ПРОМЫШЛЕННИКИ, ССЫЛАЕТСЯ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ И ВРЕМЯ, КОТОРОЕ ТРЕБУЕТСЯ ПРИ СМЕНЕ ПО В РАМКАХ ОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**



Секция ИТ

Круглый стол

# ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ИТ: КАК СОХРАНИТЬ И РАЗВИВАТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ



государственной власти и различные сайты удостоверяющих центров, которые обслуживают большое количество организаций. Что касается статистики по Свердловской области, то многое объясняется экономической спецификой региона: здесь сосредоточены заводы и предприятия оборонно-промышленного комплекса. В текущей обстановке информация об объеме выпускаемой продукции и поставках интересует многих. Очевидно, что количество атак на предприятия будет увеличиваться, и не столько для выведения их из строя, сколько с целью захвата информации».

### Доверяем своим

Эксперт по кибербезопасности систем промышленной автоматизации «Лаборатории Касперского» Владимир Дашенко отмечает, что российский рынок покинули многие западные компании, специализирующиеся на кибербезопасности. Это вселяет определенный оптимизм в отечественных разработчиков сервисов и услуг в сфере киберзащиты: «Освободилось огромное количество ниш для российских ИТ-компаний. Мы видим, что и государство реально заинтересовано в том, чтобы ИТ-сектор и инструментарий для борьбы с киберугрозами развивался. Правительство

## Занять свободные ниши



**ВЛАДИМИР ДАШЕНКО**

Эксперт по кибербезопасности систем промышленной автоматизации «Лаборатории Касперского»

“ Освободилось огромное количество ниш для российских ИТ-компаний. Мы видим, что и государство реально заинтересовано в том, чтобы ИТ-сектор и инструментарий для борьбы с киберугрозами развивался. Правительство готово финансировать этот сектор экономики и участвовать деньгами не только на этапе создания конечного продукта, но и на стадии его научно-исследовательской разработки».

готово финансировать этот сектор экономики и участвовать деньгами не только на этапе создания конечного продукта, но и на стадии его научно-исследовательской разработки».

Инвестиции в отечественные высокие технологии необходимы для реализации важной государственной задачи — ее поставил перед

правительством и всей индустрией президент. В соответствии с его указом, компании-владельцы критической информационной инфраструктуры к 2024 году должны перейти на отечественный софт, а с 2025-го работать исключительно на российском оборудовании. Сейчас в России порядка 200 компаний-разработчиков систем информационной безопасности. Достаточно ли их усилий и возможностей, чтобы обеспечить внутрироссийский рынок высокотехнологичным продуктом? Обладают ли российские специалисты необходимым набором знаний и компетенций, чтобы стать генераторами прорывных технологий киберзащиты?

### Подождать или инвестировать?

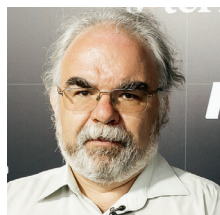
Как будет выглядеть импортозамещение в сфере IT? Пойдут ли компании по пути обхода санкций или экспортируют готовые решения

из дружественных стран? «Сегодня мы должны идти во всех направлениях, — считает Иван Буянов, начальник управления IT-сервисов и инфраструктуры дирекции по информационным технологиям «Уралкалий». — На своих предприятиях мы внедряем отечественные информационные системы, но пока они составляют меньше половины. В плане «железной» составляющей пока замен нет. Мы составили перечень из 276 информационных систем, которым придется искать альтернативу, если пойдет речь о «блокаде» поставок софта». «Ко всем существующим вариантам развития событий можно добавить еще один — подождать, — добавляет директор по информационным технологиям «Уральского завода гражданской авиации» Владимир Замаруев. — У нас есть определенное недоверие к российскому оборудованию, но отечественный софт худо-бедно живёт достаточно долгие годы, в некоторых классах программного обеспечения является безальтернативным и неплохо себя зарекомендовал. По «железу» мы, как и многие, вынуждены взять паузу, благо, пока у нас есть запасы оборудования и мощностей, их хватит примерно на год. У нас есть время, посмотрим, как изменится ситуация, думаю, что мы дождемся, когда будут обкатаны пилотные решения отечественного производства».

### Альтернатив пока нет

Пожалуй, сложнее всего с импортозамещением софта и технологий дела обстоят в авиастроении — российским айтишникам пока

## Цель — информация

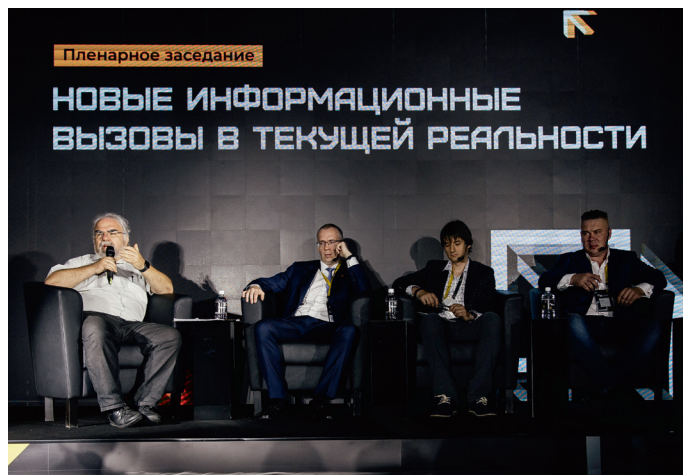


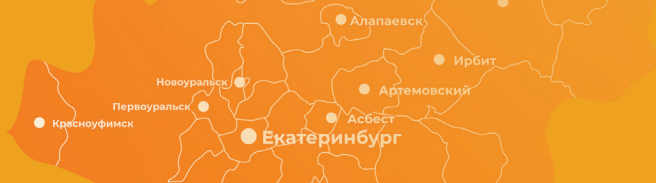
### АЛЕКСЕЙ ЛУКАЦКИЙ

Эксперт по IT-безопасности, автор блога «Бизнес без опасности»

спецификой региона: здесь сосредоточены заводы и предприятия оборонно-промышленного комплекса. В текущей обстановке информация об объеме выпускаемой продукции и поставках интересует многих. Очевидно, что количество атак на предприятия будет увеличиваться, и не столько для выведения их из строя, сколько с целью захвата информации».

“ Сегодня у большинства атак две причины. Первая — дестабилизация политической ситуации, поэтому происходят атаки на сайты органов государственной власти и различные сайты удостоверяющих центров, которые обслуживают большое количество организаций. Что касается статистики по Свердловской области, то многое объясняется экономической





нечего предложить отрасли. А вот банковский сектор быстрыми темпами наращивает свою независимость от иностранного программного обеспечения. «Все прикладные решения, которые обеспечивают операционку, изначально были отечественного производства, — подчеркнул начальник управления информационной инфраструктуры «Челябинвестбанк» Сергей Знатков. Как и у всех, трудности у банкиров с «железом», плюс пока нет альтернатив софту, обеспечивающему работоспособность баз данных. Банкиры откровенно признаются, что не знакомы с отечественными разработками в этой области, многие из них пока не видят альтернатив связке Oracle-SPARC. Спасает то, что системы хорошо отлажены, пока работают без сбоев, и у каждой кредитной организации всегда есть запас ресурсов. К российским разработкам банки внимательно присматриваются и, похоже, готовы на опытные внедрения.

По словам самих разработчиков, частичное импортозамещение в секторе ИТ все-таки есть. Директор по разработке IVA Technologies Виктор Петров приводит в пример DWDM-технология, которая была разработана в России некоторое время назад и сегодня успешно применяется на внутреннем рынке. Не первый год российские ИТ-компании разрабатывают альтернативные зарубежным аналогам решения. Их ставка — на более выгодное ценовое предложение, доступный сервис, оперативное обновление ПО. Так что кое-какие прорывы в сфере российского софта за последние годы были, и они не единичны. Сервис и поддержка — важные составляющие внедрения и эксплуатации любого ПО, неваж-

но, какого оно происхождения. Российские компании успешно освоили эти компетенции, так что импортный софт не остался без поддержки и в сложный санкционный период.

### Барьер недоверия

Слова об импортозамещении должны быть подтверждены не только конкретными разработками и их поддержкой со стороны государства, но и спросом на внутреннем рынке. Пока же далеко не каждая компания готова оказать доверие российскому софту, что и доказал экспресс-опрос, проведенный на одной из ключевых сессий конференции. Бизнес, а в зале в основном собрались промышленники, ссылается на дополнительные расходы и время, которое требуется при смене ПО в рамках одного предприятия. Чтобы решиться на такой шаг, нужны очень веские основания, солидный бюджет и техническая возможность. Есть и еще один совсем неочевидный подводный камень: российские технологии порой оказываются дороже импортных, при этом они зачастую несовместимы с остальным софтом. Все это трудности переходного возраста. Российский ИТ-сектор довольно молод, есть области, где он заметно отстает от общемировых трендов, но и успехи отечественных разработчиков отрицать невозможно и несправедливо. «Средства защиты информации, серверное оборудование, операционные системы — всё это производится в России. Что-то надо доработать, что-то интегрировать — все в наших силах», — с оптимизмом заявил гендиректор «Уральского центра систем безопасности» Валентин Богданов.

ФБЖ

# От судебных тяжб до поножовщины и драк:

## коммунальные войны Екатеринбурга

Рынок коммунальных услуг в Екатеринбурге остается сферой, где регулярно возникают конфликты. Казалось бы, 90-е годы прошли, но применяемые в этом бизнесе методы граничат с нелегальными, а порой являются откровенно криминальными. Угрозы, порча имущества, дезинформация, подделка документов... «Бизнес-журнал» составил карту «горячих точек» екатеринбургского ЖКХ.

**В** апреле этого года в местных СМИ появилось видео довольно жестокой драки, случившейся в доме №4 на улице Очеретина. Конфликт едва не перерос в поножовщину.

### Академический и Широкая речка

Как выяснилось позже, в конфликте участвовал бывший председатель ЖСК «Западный» (малоэтажные дома между Академическим и Широкой Речкой — *прим. ред.*) Владимир Михеев. Его называют неофициальным владельцем УК «Квартал»,

которая занималась управлением ЖСК, однако по решению арбитражного суда Свердловской области должна была покинуть ЖСК «Западный» и передать технические помещения под ответственность другой управляющей компании — ООО «Тандем Сервис». Перед уходом компании Михеев якобы попытался отключать помещения от газа. Местные жители вызвали газовую службу, пытаясь его остано-

вить. По одной из версий, Михеев достал нож и ранил одного из газовиков. В итоге представители обеих сторон написали друг на друга заявления в полицию. УМВД Екатеринбурга начало проверку инцидента.

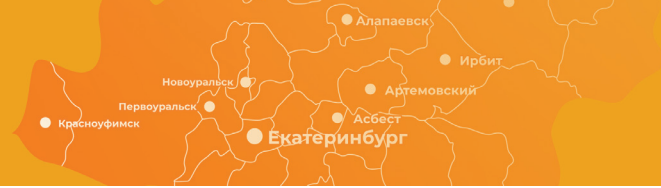
Коммунальные конфликты в самом молодом районе города продолжаются несколько лет. Пять лет назад, в 2017 году, Владимир Михеев был председателем правления ЖСК «Западный-1» и прославился тем, что прикладывал пистолет к голове одного из жителей ЖСК «Западный». После этого автор видео, на котором запечатлен данный инцидент, жаловался, что ему отключили газ, электричество и воду. Жители ЖК «Западный» направляли обращение к президенту страны с просьбой вывести Михеева из состава координационного совета при МВД.

У него самого по поводу апрельского конфликта была своя версия. Так, по сообщению активистов группы «Екатеринбург против криминала в ЖКХ», во время конфликта ему якобы вложили в руку нож, чтобы скомпрометировать, в реальности же нападение было совершено на него самого. По словам Михеева, конфликт на Очеретина, 4, ставший апогеем разбира-



**МАРИЯ МЕХОНОШИНА**

Внештатный корреспондент «ФБЖ. Урал»



тельств, произошел потому, что ООО «УК Квартал» обнаружила несколько договоров с так называемыми компаниями-«прокладками», через которые сотрудники пытались выводить суммы, обворовывая компанию и собственников жилья. В выводе средств глава «УК Квартал» подозревал бывших сотрудников компаний «Тандем Сервис» и «УК Мастер», которые позже влились в ряды «Квартала».

«Эти сотрудники, обладая опытом в управлении, решили подмять весь жилищный фонд под себя, переманив на свою сторону и обзаведясь поддержкой пенсионеров, которым они пообещали, что впредь данная группа людей не будет платить коммуналку, начали проводить агитационные работы с населением, но по причине инертности населения нужного количества голосов собрать не смогли», — сообщают активисты группы «Екатеринбург против криминала в ЖКХ», которые мониторят данную ситуацию. По данным на апрель 2022 года, шесть из двенадцати домов, находившихся в управлении ООО «УК Квартал», перешли другим управляющим компаниям.

**ПО СЛОВАМ МИХЕЕВА, КОНФЛИКТ НА ОЧЕРЕТИНА, 4, СТАВШИЙ АПОГЕЕМ РАЗБИРАТЕЛЬСТВ, ПРОИЗОШЕЛ ПОТОМУ, ЧТО ООО «УК КВАРТАЛ» ОБНАРУЖИЛА НЕСКОЛЬКО ДОГОВОРОВ С ТАК НАЗЫВАЕМЫМИ КОМПАНИЯМИ-«ПРОКЛАДКАМИ», ЧЕРЕЗ КОТОРЫЕ СОТРУДНИКИ ПЫТАЛИСЬ ВЫВОДИТЬ СУММЫ, ОБВОРОВЫВАЯ КОМПАНИЮ И СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ. В ВЫВОДЕ СРЕДСТВ ГЛАВА «УК КВАРТАЛ» ПОДОЗРЕВАЛ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ «ТАНДЕМ СЕРВИС» И «УК МАСТЕР», КОТОРЫЕ ПОЗЖЕ ВЛИЛИСЬ В РЯДЫ «КВАРТАЛА»**

### **Высотки на Громова**

Еще одна «горячая точка» расположена на юго-западе города — в квартале улиц Волгоградская – Громова – Шаумяна – Ясная. Там разгорелся конфликт жильцов ЖК «Миллениум» с одноименной управляющей компанией. Дома относятся к новому жилому фонду. Первая секция была построена в 2011 году, еще одна — в 2015-ом. Недовольство жильцов начало назревать еще три года назад, когда УК пригрозила всему дому закрыть парковку за долги от-

дельных квартир по квартплате. Как рассказали «Бизнес-журналу» жильцы дома, такие методы они посчитали непозволительными. Кроме того, по их словам, всплыли махинации УК «Миллениум» с отчислениями в фонд капремонта. В итоге жильцы здания на Громова, 28 в 2019 году провели собрание и избрали председателя дома. Однако утвердить нового руководителя им не удалось. Один из владельцев заявил, что не был уведомлен, и стал оспаривать результаты выборов через суд. С того момента,

**ОБЩЕСТВЕННИКАМ НЕ РАЗ УДАВАЛОСЬ ЗАПЕЧАТЛЕТЬ РАСКЛЕЙКУ ОБЪЯВЛЕНИЙ О ПРОВЕДЕНИИ СОБРАНИЙ ЗА НЕСКОЛЬКО МИНУТ ДО ИХ НАЧАЛА. ОФИЦИАЛЬНО ОБЪЯВЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ИНФОРМИРОВАНИЯ ЖИЛЬЦОВ О СМЕНЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ, НО ПО ФАКТУ ИХ НИКТО НЕ УСПЕВАЕТ ПРОЧИТАТЬ И ТЕМ БОЛЕЕ ПРИЙТИ НА СОБРАНИЕ**

## В страхе за жизнь

**ИРИНА**

Жительница дома 28 по улице Громова:

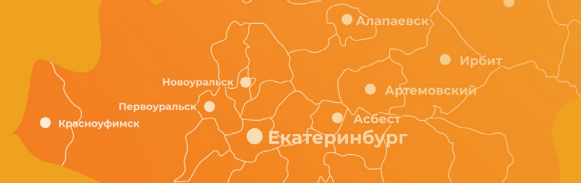
**МНЕ ДВА РАЗА ПРОКАЛЫВАЛИ КОЛЕСА И БИЛИ ЛОБОВОЕ СТЕКЛО НА МАШИНЕ, КАК ТОЛЬКО Я НАЧАЛА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО СМЕНЕ УК. ВСЕ ДЕЛА ЗАКРЫВАЮТ ЗА «МАЛОЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬЮ» — УЩЕРБ ВЕЗДЕ ДО ДЕСЯТИ ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ. ДУМАЮ, ЭТО ВСЁ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ, И БОЮСЬ, ЧТО ЭТО ВЫЛЬЕТСЯ В БОЛЬШЕЕ».**

как говорят местные жители, в отношении нового руководителя началась настоящая травля: прокалывали колеса его машины, угрожали, в итоге он не выдержал и продал жилье на Громова, 28. Инициативу по смене управляющей компании подхватила другая жительница дома Ирина (свою фамилию она предпочла не называть). Ей также пришлось столкнуться с угрозами и порчей имущества. Правоохранительные органы разводят руками, но сделать ничего не могут. «Мне два раза прокалывали колеса и били лобовое стекло на машине, как только я начала деятельность по смене УК. Все дела закрывают за «малозначительностью» — ущерб везде до десяти тысяч рублей. Думаю, это всё предупреждения, и боюсь, что это выльется в большее», — рассказала Ирина «Бизнес-журналу». Женщина рассказывает, что сосед одной из квартир, якобы имеющий связи с руководством УК «Миллениум», подкарауливает ее на территории дома и угрожает. Ирина регулярно пишет обращения в правоохранительные органы о порче имущества и угрозах. «Буквально вчера он ждал вместе с нашим охранником, когда я выйду из магазина. Однажды, когда я раздавала бюллетени жильцам, он уже сказал, что меня приберет, если увидит еще раз на своем этаже. Недавно он снова следил за мной, подошел ко мне и сказал: «Ты от меня в ближайшем будущем огребешь». Ирина решила продать квартиру на Громова, так как жить здесь ей небезопасно. Сменить управляющую компанию жильцам домов пока не удалось. В УК «Миллениум» «Бизнес-журналу» не смогли прокомментировать историю с угрозами жильцам квартир, сослались на отсутствие руководства.

### **Уралмаш: фирмы предпринимателя Старокожева**

Настоящая коммунальная война идет в Екатеринбурге в Орджоникидзевском





районе города, в нее оказались вовлечены около двух сотен домов и несколько десятков управляющих компаний. Жильцы отвоевывают здания у управляющих компаний, которые, по данным активистов, находятся в управлении семьи Старокожевых — Виктора и его сына Евгения. Наиболее активные жители объединились в группу, сейчас в ней больше 1800 человек. Фактически вовлеченных в конфликт намного больше — несколько сотен тысяч человек. Так считает основатель группы, активист Ярослав Манцевич. По данным активистов, на данный момент у семьи Старокожевых под контролем находится УК «УЖК ЖКО-Екатеринбург» (ИНН 6673205612), УК «Народная» (в настоящее время — УК «Северное сияние», ИНН 6658420809), УК «Екадом» (ИНН 6671024794), УК «Дельта» (в настоящее время — «УЖК Единый город», ИНН 6678005769), УК «Евразийская» (ИНН 6671439615), УК «Юмашев» (ИНН 6670414390), УК «Лазурит» (ИНН 6674225650), УК «ГЭС» (Городская эксплуатационная служба, ИНН 6686037411), УК «ЖК Адмиральский» (ИНН 6659170598), а также СОО «Комитет народного контроля жилищно-коммунальных услуг» (ИНН 6663081647), Местное общественное

## Совет юриста

«К сожалению, управляющие компании нередко тратят деньги жильцов по собственному усмотрению, тогда как должны финансировать нужды многоквартирного дома, — отмечает юрист Гирфан Мирасов. —

Владельцы жилья могут потребовать у УК подробный отчет, на что потрачены деньги, вплоть до обоснования каждого отдельного платежа в квитанции. Проблема часто в том, что жители зачастую не знают своих прав и обязанностей. Если домом руководит управляющая компания, то в общем доступе должен быть устав. Также в помощь жильцам постановление Правительства РФ №354, регламентирующее взаимоотношения между управляющей компанией и жителями. Согласно ему, любой гражданин в удобной для него форме может запрашивать любые сведения о том, как и на что тратятся его деньги. Если действия УК по каким-то причинам жильцу не нравятся, он может написать жалобу в инспекцию по жилищному надзору, прокуратуру, Роспотребнадзор, если уверен в факте обмана, то напрямую обратиться в суд. Также документы можно запрашивать и у руководителя товарищества собственников жилья (ТСЖ)». Правда, несмотря на весь боевой арсенал средств борьбы за свои права, жители Екатеринбурга по-прежнему проигрывают ловким дельцам из управляющих компаний. Когда узнаешь про очередную историю коммунальной войны за право управления домом, кажется, что главное орудие недобросовестных УК — уверенность в собственной безнаказанности. Екатеринбург продолжает активно застраиваться, растут новые жилые комплексы, и часто жильцы получают управляющую компанию по наследству от застройщика. Пока жители разберутся, что и как, управляющая успевает многое: накопить долги перед ресурсниками, вывести деньги собственников жилья на теневые счета, переоформить договор на управление домом на подставную УК. Схема отработана, неудивительно, что жильцам нечего противопоставить таким ловкачам. Чтобы бороться с коммунальной мафией, нужен мощный ресурс.

движение «Ассоциация советов многоквартирных домов Екатеринбурга» (ИНН 6685154391).

Основная претензия жильцов к этим управляющим компаниям в том, что они, собирая деньги, не выделяют средства на решение коммунальных проблем. Как правило, такие компании банкротятся из-за долгов перед ресурсоснабжающими компаниями, исчисляемых сотнями мил-

**НАСТОЯЩАЯ КОММУНАЛЬНАЯ ВОЙНА ИДЕТ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ В ОРДЖОНИКИДЗЕВСКОМ РАЙОНЕ ГОРОДА, В НЕЕ ОКАЗАЛИСЬ ВОВЛЕЧЕНЫ ОКОЛО ДВУХ СОТЕН ДОМОВ И НЕСКОЛЬКО ДЕСЯТКОВ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ. ЖИЛЬЦЫ ОТВОЕВЫВАЮТ ЗДАНИЯ У УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ, ПО ДАННЫМ АКТИВИСТОВ, НАХОДЯТСЯ В УПРАВЛЕНИИ СЕМЬИ СТАРОКОЖЕВЫХ — ВИКТОРА И ЕГО СЫНА ЕВГЕНИЯ. НАИБОЛЕЕ АКТИВНЫЕ ЖИТЕЛИ ОБЪЕДИНИЛИСЬ В ГРУППУ, СЕЙЧАС В НЕЙ БОЛЬШЕ 1800 ЧЕЛОВЕК**



лионов рублей. Схема одна и та же: деньги бесследно исчезают со счетов, здания остаются с проблемами и без средств на их решение.

«Раньше Виктор Матвеевич с сыном оформляли фирмы на себя, сейчас — на своих сотрудников. Во главе их компаний сейчас есть уборщицы, начальники участков — это доказанные факты. Дмитрий — один из бывших сотрудников Старокожевых, в прошлом сантехник, подал заявление в полицию о том, что с его помощью вывели порядка 18 млн рублей, но у него осталось около трех млн рублей долга перед налоговой. Он вынужден был подать на банкротство, а потом обратился в полицию», — поясняет Манцевич.

Процесс банкротства происходит по поддельным протоколам передачи домов в новую управляющую компанию, хотя фактически здания находятся в управлении одних и тех же людей, добавляет общественный деятель Ярослав Манцевич. Общественникам не раз удавалось запечатлеть расклейку объявлений о проведении собраний за несколько минут до их начала. Официально объявления необходимы для информирования жильцов о смене управляющей компании, но по факту их никто не успевает прочесть и тем более прийти на собрание.

«Бои» за управление жилым фондом перешли и в юридическую плоскость, но идут с переменным успехом. Часть жильцов, собрав подписи, смогла выбрать новую управляющую компанию по своему усмотрению, а некоторые дома вернули под управление управляющих компаний, связанных с семьей Старокожева. По словам Ярослава Манцевича, сделать это удалось благодаря поддельным подписям. По итогам рассмотрения обращений о подделке подписей было заведено несколько уголовных дел.

ФБЖ

# Привет из девяностых!

Времена тяжёлые наступили, товарищи! Отрицательный рост экономики как-никак, международные санкции, денег мало, конкурентов много, аппетиты растут.

**З**вонят мне как-то клиенты (парни только отучились на МВА и открыли с еще одним компаньоном сеть медицинских клиник). Почти сразу же у них возникли трения, приезжали к нам в офис, консультировались — разработали для них дорожную карту законного раздела бизнеса. Я уже и думать забыл про ту нашу встречу. И вот один из них, скажем, Алекс (имена, естественно, изменены — адвокатская тайна) звонит и просит присутствовать на встрече с третьим акционером, который якобы нашел инвестора, желающего выкупить его долю в бизнесе. Встречу назначили в баре одного московского отеля.

Ох уж эти встречи с инвесторами! Ничего доброго я от них никогда не жду — посадил за соседний столик несколько «лицензированных» по определенному роду деятельности специалистов. Как в воду глядел: надо мной зависли пятеро с борцовскими «пельменями» вместо ушей, но я был вежлив: «Добрый день, джентльмены, прошу к столу. Вы не возражаете, если я буду есть? Это единственный шанс сегодня, сейчас такая запара, ни на что времени не хватает. Угощайтесь», — показываю я на заставленный тарелками стол. Они отказываются. Один из них рассказывает, что решил заняться бизнесом, и хочет, чтобы его брат (показывает на одного из пришедших), стоматолог по профессии, имел возможность профессионального роста в этой клинике (речь шла о разделе стоматологического бизнеса).

— А брат точно стоматолог? — спрашиваю я.

— Точно! — кивает и улыбается «стоматолог».

— Понял. А остальные травматологами будут трудиться? — уточняю я на всякий случай...

«Главный» улыбается и выдает домашнюю заготовку: «Но если вы не хотите, чтобы я покупал долю в этом бизнесе, то придется ее вам самим выкупить, а стоит она дорого». На этом моменте нашего диалога мне все становится решительно понятно.

— Исмаил, как здорово, что ты решил войти в бизнес! — говорю я, такого от меня явно никто не ожидал. Собеседник обрадовался: «Они мне тоже предложили долю купить, но что за бизнес можно с этими мажорами сделать?!»

«Мажоры» начали нервно ёрзать.

— Исмаил, раз мы теперь партнеры, расскажи о себе: какие бизнес-проекты вел, как успехи, сколько хочешь проинвестировать? У меня есть идея сделать



сеть клиник. Как думаешь, если тысяч по триста для начала закинуть в общий котел, нормально? У меня пара помещений есть на примете, что думаешь?

— Да я вообще-то особо много не собирался вкладывать, — выдавливает из себя растерянный Исмаил. Так и подружились — до сих пор сотрудничаем.

Есть у меня и более интригующая история на ту же тему. Один коммерсант стал утверждать, что мой клиент ему задолжал. Пригласили его в офис в «Москва-Сити». Для участия «в разговоре» позвали «специалистов» с южным акцентом. Работу с проблемной дебиторской задолженностью они проводили методично и настойчиво: после звонкой оплеухи мой клиент передал «переговорщикам» ключи от своей машины, ПТС и даже пообещал, что возьмет кредит на компенсацию морального ущерба. После этой встречи «должник» пришел к нам за помощью, был он напуган и подавлен: в отчаянии упал на колени и стал кричать, что ему конец. К решению проблемы подключился наш отдел по работе с дебиторской задолженностью: придумали схему «расшивки» долга с цессиями и зачётами, вернули клиенту автомобиль и в итоге погасили конфликт. В качестве последнего аргумента наши оппоненты использовали имена известных и авторитетных политиков, общественных деятелей из одной маленькой горной республики, которые якобы дали им поручение разругать ситуацию.

Пришлось объяснить, что сделанное ими тянет лет на восемь лагерей.

У большинства представителей моего поколения имеется прививка от попыток силового разрешения конфликта. Мы её получили в 90-е годы. Те годы прошли, а привычка прибегать к сомнительным методам поиска правды у многих осталась. Совет юриста: никогда не прибегайте к подобным методам решения проблем. Выстраивайте отношения с партнерами, прибегая к помощи грамотных юристов, заранее прописывайте юридические механизмы раздела бизнеса, создавайте обеспечение своих обязательств, возникающие конфликты решайте в правовом поле. Ну а если вы все-таки оказались втянуты в подобные разборки, обращайтесь к тем, кто знает, как перевести их в правовое поле и добиться справедливости.



**ОЛЕГ НИКУЛЕНКО**

Партнер  
Консалтинговой  
группы ЮКТ, адвокат



# Производство зависит от транспорта

По глобализации ударил ещё и энергокризис

**П**ервый в истории хорошо документированный конвейер действовал в арсенале Венеции. Корабельный корпус плыл по каналу, откуда на него подавались изготовленные или хотя бы запасённые в зданиях вдоль канала узлы и детали; рабочие на борту ставили всё поданное на места и крепили; на выходе получался уже полностью готовый к бою и походу корабль. В ту пору не было столь жёсткого, как несколькими веками позже, разделения торговых и боевых флотов: едва ли не каждый купец комплектовал свой борт пушками, способными отбиться от конкурента или напасть на коллегу помельче, а весь экипаж, как и львиная доля мирных жителей тех времён, владел хотя бы минимальными навыками ведения боя только с холодным оружием. Прогрессивная технология позволила Венеции строить флот быстрее и дешевле, чем у конкурентов, а потому несколько веков подряд господствовать на Средиземноморье.

Но почему конкуренты не могли заимствовать технологическую находку и строить собственные флоты столь же эффективно? Почему они действовали способом, сохранённым и по сей день, когда корпус по возможности строится на берегу, затем спускается на воду по направляющим

и у специального причала с подъёмным оборудованием достраивается на плаву?

Полагаю, главная причина — отсутствие у большинства стран с тех пор и по сей день таких же удобных, как у Венеции, каналов. Речное течение чаще всего слишком быстрое для кораблестроения, а верфь на берегу тихого залива потребует для перемещения полуготового корабля систему посложнее, чем для подвоза узлов и деталей к неподвижному месту достроечной стенки.

Когда венецианский арсенал производил корабли на конвейере, в городах всей Европы господствовала цеховая организация: мастера любой специальности бдительно следили за коллегами, дабы те не нарушали общие стандарты качества и не уклонялись от общепринятых образцов без явной необходимости, подробно согласованной заказчиком. Перейти из подмастерьев в мастера можно было, только сделав собственную экзаменационную работу (*chef d'oeuvre* — главное дело) не хуже, чем у других. Одним из последствий такой системы стала склонность мастеров к натуральному хозяйству: чтобы поменьше зависеть от качества чужой работы, они старались делать у себя больше необходимых частей и этапов, закупая у других разве что сырьё



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.



**КОГДА ВЕНЕЦИАНСКИЙ АРСЕНАЛ ПРОИЗВОДИЛ КОРАБЛИ НА КОНВЕЙЕРЕ, В ГОРОДАХ ВСЕЙ ЕВРОПЫ ГОСПОДСТВОВАЛА ЦЕХОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: МАСТЕРА ЛЮБОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ БДИТЕЛЬНО СЛЕДИЛИ ЗА КОЛЛЕГАМИ, ДАБЫ ТЕ НЕ НАРУШАЛИ ОБЩИЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА И НЕ УКЛОНЯЛИСЬ ОТ ОБЩЕПРИНЯТЫХ ОБРАЗЦОВ БЕЗ ЯВНОЙ НЕОБХОДИМОСТИ, ПОДРОБНО СОГЛАСОВАННОЙ ЗАКАЗЧИКОМ. ПЕРЕЙТИ ИЗ ПОДМАСТЕРЬЕВ В МАСТЕРА МОЖНО БЫЛО, ТОЛЬКО СДЕЛАВ СОБСТВЕННУЮ ЭКЗАМЕНАЦИОННУЮ РАБОТУ (CHEF D'OEUVRE — ГЛАВНОЕ ДЕЛО) НЕ ХУЖЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ**

да то, что уже никак не вписывалось в габариты своей мастерской. Вдобавок по узеньким улицам тогдашнего города — то есть буквально места, огороженного стеной для защиты от набегов (всё Средневековье — почти непрерывная война каждого против всех) и потому весьма стеснённого — значимый грузопоток затруднён, так что мастер, заказывающий у других слишком многое, тем самым ограничивал собственные производственные возможности.

Когда транспортные ограничения смягчаются, соответственно, возрастает производственная кооперация. Тула стала центром русского оружейного производства, когда мощные оборонительные сооружения вроде засечной черты — системы лесных завалов, оставляющей для набегов с юга сравнительно узкие и потому легко контролируемые проходы — практически предотвратили неожиданные нападения и позволили вынести типичную городскую застройку далеко за пределы собственно города — по русской терминологии кремля. В посаде (неукреплённой части поселения) появились улицы, названные по деталям и узлам ору-

жия: Ложевая, Курковая, Ствольная... В отличие от московских переулков вроде Ножевого и Скатертного, где просто жили соответствующие специалисты, работавшие в Кремле, тульские мастера не просто селились по родам деятельности, но работали на дому: организаторы производства привозили заготовки, собирали готовые части, а на заводе шла только сборка.

Чем проще транспортировка, тем легче разносить этапы производства. Стремительный рост французской промышленности в XVI–XVII веках шёл в основном вдоль главных рек страны — Луары, Роны, Сены... Правда, в верховьях рек размещали в основном ранние звенья технологических цепочек, а в низовьях конечную сборку. Если же доступные

природные и профессиональные ресурсы диктовали иное расположение, приходилось мучиться с подъёмом значительных грузов против течения. Превращение Англии на рубеже XVIII–XIX веков в мастерскую мира опиралось, помимо прочего, на сеть свежепрорытых каналов, соединивших многие сотни городов. Каналы по сравнению с реками очень узкие, так что баржи буксировались лошадьми, шагающими по дорожкам вдоль края каналов, зато течения в них почти нет, и появилась возможность строить цепочки сообразно производственной — а не транспортной — логике.

**ТУЛА СТАЛА ЦЕНТРОМ РУССКОГО ОРУЖЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА, КОГДА МОЩНЫЕ ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СООРУЖЕНИЯ ВРОДЕ ЗАСЕЧНОЙ ЧЕРТЫ — СИСТЕМЫ ЛЕСНЫХ ЗАВАЛОВ, ОСТАВЛЯЮЩЕЙ ДЛЯ НАБЕГОВ С ЮГА СРАВНИТЕЛЬНО УЗКИЕ И ПОТОМУ ЛЕГКО КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ПРОХОДЫ — ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕДОТВРАТИЛИ НЕОЖИДАННЫЕ НАПАДЕНИЯ И ПОЗВОЛИЛИ ВЫНЕСТИ ТИПИЧНУЮ ГОРОДСКУЮ ЗАСТРОЙКУ ДАЛЕКО ЗА ПРЕДЕЛЫ СОБСТВЕННО ГОРОДА — ПО РУССКОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ КРЕМЛЯ**



Дешёвая транспортировка зачастую вовсе заменяет распространение производства. Например, когда бесчисленные мелкие государства на территории нынешних Индии, Пакистана, Бенгалии по наущению французов и британцев постепенно поставили себя под европейский контроль, а потом британцы вытеснили оттуда французов, на полуострове Индостан резко возросла потребность в привычных для Британии вариациях на тему пива. Но местный климат допускает лишь сезонное пивоварение: технология требует длительной выдержки полупродукта на холоде. Готовый же продукт из Англии в ходе неспешного движения парусников через тропическую жару портился: не было тогда ни надёжной фильтрации, ни придуманного Луи Жан-Жозефовичем Пастёром (1822.12.27–1895.09.28) умеренного (до 60–70°C) нагрева для уничтожения большинства микроорганизмов. Выход нашли, резко подняв концентрацию хмеля: в нём немало биологически активных компонентов, убийственных для многих гнилостных микробов. Новые сорта пива, обозначенные IPA — indian pale ale, то есть индийский соломенный (по цвету) эль, популярны и по сей день, причём не только в Индии: так, в Новом Свете варят аналогичный APA — american pale ale (а уж наши пивовары освоили за последние годы не только эти два стиля). Но как только возникли промышленные системы охлаждения, те же британцы наладили внутрииндийское пивоварение: даже весьма энергоёмкая работа холодильных машин оказалась дешевле перевозки морем.

Уже более века транспорт развивается стремительно. Железные, а затем и автомобильные дороги по-

зволили связать в единую производственную систему целые государства, а потом и континенты. Морские перевозки, существенно усовершенствованные в ходе первых двух этапов мировой войны, сформировали глобализацию в привычном нам сейчас смысле. Особо дорогие товары выгодно возить даже по воздуху: насколько я слышал, львиную долю смартфонов (не говоря уж о микросхемах для сборки цифровой техники по всему белу свету) развозят из Китая и с юга Кореи самолётами, поскольку расход на перевозку значительно меньше платы за омертвление такого капитала на недели, нужные для морской или сухопутной перевозки.

Увы, в 2021 м году случился энергетический кризис, порождённый насильственным переходом на заведомо разорительные возобновляемые источники энергии. Щедрое дотации за счёт нормальной энергетики позволяли до поры до времени маскировать тот факт, что ни один ветрогенератор, ни одна солнечная батарея за весь срок своей службы не выработали больше энергии, чем ушло на их производство (и никогда не выработают: законы физики с химией не позволят). Но пасмурное и безветренное западноевропейское лето выключило всю тамошнюю зелёную энергосистему. А свирепая зима в Техасе остановила все ветряки, навязанные зелёными в компенсацию размещения там львиной доли нефтепереработки всех Соединённых Государств Америки. Цена работоспособных энергоресурсов — угля, нефти, газа — в мире выросла в разы.

Те же ресурсы движут и транспорт. Похоже, привычный нам ход углубления международного разделения труда сменится в ближайшем будущем кластеризацией — разделением



**ЧЕМ ПРОЩЕ ТРАНСПОРТИРОВКА, ТЕМ ЛЕГЧЕ РАЗНОСИТЬ ЭТАПЫ ПРОИЗВОДСТВА. СРЕМИТЕЛЬНЫЙ РОСТ ФРАНЦУЗСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В XVI—XVII ВЕКАХ ШЁЛ В ОСНОВНОМ ВДОЛЬ ГЛАВНЫХ РЕК СТРАНЫ — ЛУАРЫ, РОНЫ, СЕНЫ... ПРАВДА, В ВЕРХОВЬЯХ РЕК РАЗМЕЩАЛИ В ОСНОВНОМ РАННИЕ ЗВЕНЬЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК, А В НИЗОВЬЯХ КОНЕЧНУЮ СБОРКУ. ЕСЛИ ЖЕ ДОСТУПНЫЕ ПРИРОДНЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДИКТОВАЛИ ИНОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ, ПРИХОДИЛОСЬ МУЧИТЬСЯ С ПОДЪЁМОМ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ГРУЗОВ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ**

на производственные регионы со сравнительно малыми внутренними транспортными издержками. В новых условиях Россия в целом и Российская Федерация в частности, где львиную долю грузоперевозок всё ещё обеспечивают железные дороги, может развивать внутреннее производство куда эффективнее США, почти век назад поставивших на автомагистрали за их способность доставлять от двери до двери без перевалок. Да и Китай теснее привяжется к нам стальной нитью.

ФБЖ

# Рейтинг работодателей:

## профессиональная оценка и свежий взгляд

Один из ведущих сервисов по подбору персонала в России hh.ru объявляет о начале регистрации в Рейтинге работодателей России – 2022. Это один из самых известных и авторитетных рейтингов в стране. Совершенно бесплатно в нем может принять участие любая компания численностью от 100 человек. Интерес к проекту от hh.ru вполне закономерен: российский бизнес давно осознал, сколь велики преимущества работы над брендом работодателя, какие плоды она приносит.

**И**нтерес к теме развития HR-бренда растёт ежегодно. Компании все чаще приходят к пониманию важности правильного позиционирования бренда на рынке труда, видят реальную пользу для бизнеса в планомерной и системной работе с разными целевыми аудиториями. К старту Рейтинга-2022 ресурс hh.ru подготовил инфографику, которая подтверждает выводы аналитиков. В 2021 году количество участников Рейтинга за год выросло в два раза — с 957 до 1923 компаний, а финалистов в полтора раза — с 501 до 783. Одни пробуют свои силы впервые, другие каждый год вступают в борьбу за звание лучшего работодателя России, год от года улучшая показатели в работе с HR-процессами, соискателями и сотрудниками. По словам участников, для них Рейтинг — отличная система координат, по которой можно отслеживать прогресс в работе с персоналом. Кроме того, участие в Рейтинге позволяет компаниям решать ряд других важных HR-задач, например, привлекать внимание кандидатов, повышать узнаваемость бренда, улучшать репутацию компании, и, конечно,

Рейтинг — профессиональная оценка результатов работы HR-службы.

### Отраслевые тренды

Особый интерес у HR-специалистов неизменно вызывает экспертная оценка анкет участников. Она дает возможность детально проанализировать HR-процессы в других компаниях, оценить уровень зрелости своей. По результатам Рейтинга-2021 намечилось несколько ярких тенденций в сфере HR. Расскажем о них на примере компаний розничной торговли, одного из самых больших и активных сегментов на рынке труда. Итак, растёт количество компаний, развивающих HR-функцию в рамках утверждённой стратегии, меняются инструменты коммуникации с соискателями, интенсивно развивается HR-аналитика. Наверняка по итогам Рейтинга текущего года появятся новые инсайты, о которых аналитики сервиса hh.ru обязательно расскажут на страницах ФБЖ. Регистрация участников Рейтинга работодателей России-2022 открыта на сайте проекта <https://rating.hh.ru>.

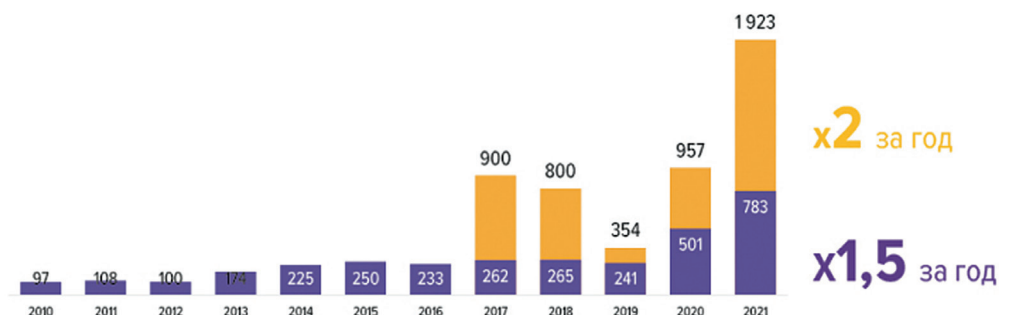
ФБЖ

# 1923

## КОМПАНИИ

зарегистрировались в 2021 году для участия в рейтинге — это в два раза больше, чем годом ранее, когда число регистраций составило 957. Кстати, количество финалистов в прошлом году выросло в полтора раза — с 501 до 783.

### Динамика регистраций и финалистов Рейтинга за 12 лет



hh Рейтинг работодателей





**MAZOV & Co**

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

**Ваш PR и GR консультант**

**За качество отвечаем именем!**



Медийная  
реклама



Контекстная  
реклама



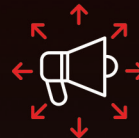
SMM



Видеопроизводство



Создание сайтов



PR

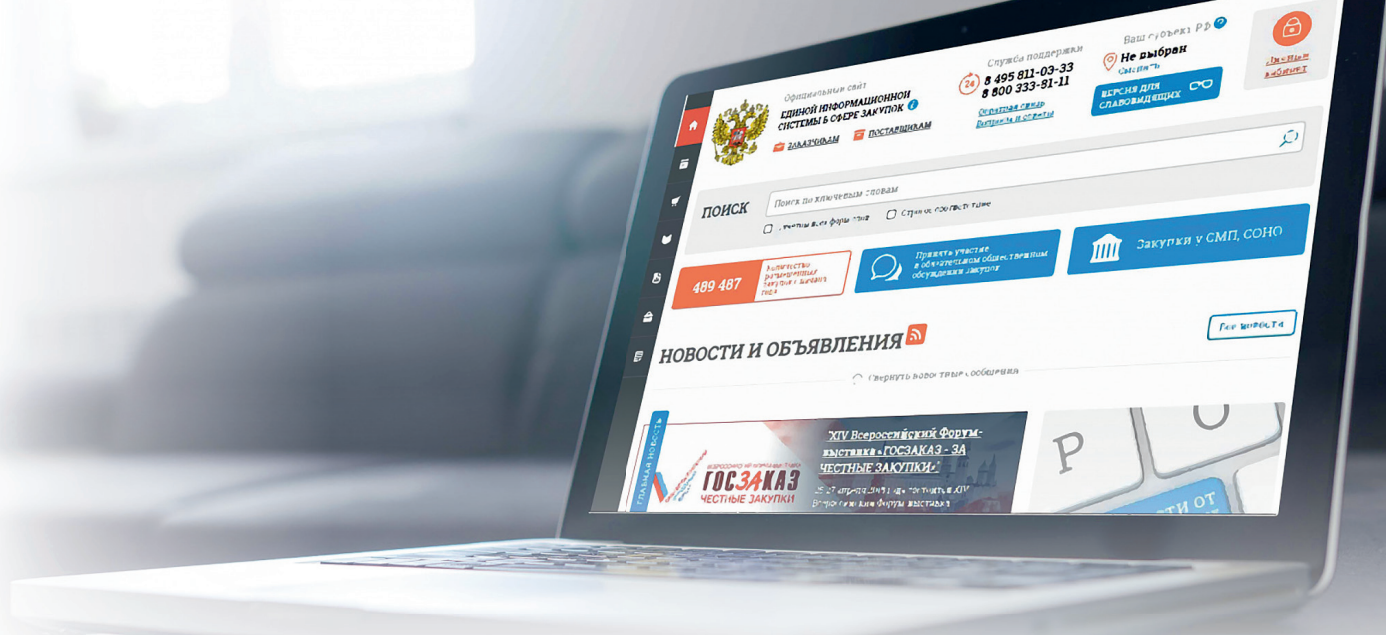


**+7 495 727-01-67**



**info@mazov.ru**

**www.mazov.ru**



# Госконтрактная система: большие перемены

Санкции, обрушившиеся на Россию, существенно пошатнули систему госконтрактов. Правительство вынуждено было реагировать незамедлительно и внесло в основной федеральный закон, регулирующий реализацию государственных закупок, ФЗ № 44, ряд изменений, чтобы предотвратить массовый срыв исполнения госконтрактов. Большинство из новелл эксперты признали либеральными. Послабления должны были поддержать бизнес, особенно небольшие компании, которые столкнулись с невиданными ранее проблемами и не имели достаточно средств для их оперативного решения. Эксперт свежего номера ФБЖ приводит ряд изменений и анализирует их последствия для бизнеса.



**НАТАЛИ  
КОЗИНА**

Член Ассоциации юристов России, основатель юридической компании «Козина.Консалтинг»

**П**осле того как Россия оказалась под санкционным давлением, российские компании-поставщики один за другим стали срывать исполнение госконтрактов. В качестве причин чаще всего фигурировали задержки поставки товара либо полный отказ его поставлять, несмотря на подписанный договор. Подобные нарушения — весомое основание для включения поставщика в реестр недобросовестных (РНП). Попадание в этот «черный список» автоматическим

влечет негативные последствия для компании, которая является активным участником системы госзакупок. На проблему моментально обратили внимание в правительстве РФ и приняли ряд оперативных мер реагирования. Они должны были стабилизировать ситуацию, снять часть угроз и оптимизировать контрактную систему в «штормовой» санкционный период.

## Облегчить, ускорить, стабилизировать

Для начала заказчикам предоставили новые возможности для закупок у единствен-

ного поставщика, а региональные органы власти наделили правом вводить собственные основания для закупок у единственного поставщика. Так удалось закрыть срочные потребности заказчиков на местах.

Очень важный пункт касается изменений в уже подписанных контрактах: до введения санкций изменение существенных условий уже подписанных договоров не допускалось. Исключение составляли лишь отдельные случаи, оговоренные в ч.1 ст. 95 № 44-ФЗ. Сейчас же если контракт на закупку бумаги поставщик не может исполнить из-за ее отсутствия у производителя, то заказчик может договориться с поставщиком о закупке у другого производителя, может увеличить цену контракта до рыночной, для этого достаточно заключить дополнительное соглашение. Таким образом, изменение существенного условия контракта (цены) позволяет сохранить контракт и исполнить его.

Законодатель также предоставил заказчику возможность выплачивать авансы поставщику в размере до 90% от цены федерального контракта. До санкций предельный аванс составлял 30% от цены договора. Данное новшество выгодно и удобно исполнителям госконтрактов. Однако само по себе оно довольно спорное, поскольку повышает риск неисполнения контракта со стороны поставщика, и тогда аванс можно будет вернуть только в судебном порядке.

Если же авансирование контрактом не предусмотрено, то заказчик может и вовсе не требовать от поставщика обеспечения, чтобы гарантировать исполнение обязательств по договору. Поставщикам это, безусловно, выгодно, ведь так они сокращают расходы, например, на получение обслуживания банковской гарантии.

Еще одна норма либерализации — возможность списывать неустойку, если исполнитель госконтракта нарушил договорные условия. Правда, возможно это только в том случае, если поставщик докажет, что у него не было возможности исполнить контракт именно

из-за санкций. Тогда его не привлекут к ответственности, и неустойку платить не придется.

Очень важная новелла коснулась сроков оплаты по контрактам, заключенным с субъектами малого и среднего предпринимательства, — они стали более быстрые и теперь составляют семь рабочих дней по электронным контрактам, в остальных случаях — десять рабочих дней.

### **Рано радовались...**

Впрочем, не все так радужно для поставщиков. Ряд нововведений с юридической точки зрения можно расценить как отрицательные для исполнителей по госконтрактам. Так, с 1 июля 2022 года в реестр недобросовестных поставщиков будут включать информацию о поставщиках, которые необоснованно приняли решение и в одностороннем порядке отказались от исполнения контракта. Так что перед односторонним выходом из контракта, стоит обстоятельно взвесить все риски, ведь это действие может повлечь попадание в тот самый «черный список» недобросовестных исполнителей.

И еще одна важная новелла, мимо которой нельзя пройти всем, кто на регулярной основе участвует в системе госзакупок. Правительство запретило заключать впредь и исполнять действующие контракты с юридическими лицами, которые находятся под контрсанкциями. Важная оговорка: данное требование распространяется на все контракты, заключенные ранее и не исполненные по состоянию на 3 мая 2022 года. Очевидно, что список мер, которые непосредственно касаются всех участников госзакупок, будет дополняться — таково веление времени, и каждый новый день преподносит сюрпризы, а экономическая ситуация такова, что требует оперативного и очень чуткого ручного управления. В этих условиях совет только один: постоянно мониторить изменения в контрактной системе, чтобы правильно выстроить работу компании в текущий непростой период.

ФБЖ

# Санкции — не индульгенция

Последствия введенных против нашей экономики санкций разрушили многие механизмы, спровоцировали бурный рост цен и разрыв каналов поставок, трудности с проводкой платежей между российскими и иностранными контрагентами. Особо остро встал вопрос об исполнении государственных контрактов. Да, российские власти быстро среагировали на назревавшую проблему и приняли ряд изменений, направленных на смягчение условий. Но вот способны ли они снять критический риск по внесению поставщиков, подрядчиков, исполнителей в реестр недобросовестных поставщиков, ведь, по сути, экономическая ситуация заметно осложнилась, а требования закона все так же суровы.

**С**анкции и их последствия не могут быть и, очевидно, не станут индульгенцией, если дело дойдет до внесения в реестр недобросовестных поставщиков. Антимонопольные органы индивидуально изучают каждую ситуацию, обращают внимание не только на то, насколько экономическая ситуация могла повлиять на исполнение контракта, но и насколько добросовестно действовал поставщик в целях надлежащего его исполнения. Соответствующие комиссии антимонопольных органов прекрасно понимают, что, воспользовавшись ситуацией, многие претенденты на включение в РНП в качестве линии защиты будут использовать именно этот аргумент и ссылаться на сложную экономическую ситуацию — так

многие будут пытаться оправдать срыв контракта, даже если истина в другом.

## Доказательная база

Самое худшее, что может сделать поставщик в ситуации, когда осознает, что не может исполнить контракт, либо если его исполнение приведет к значительным убыткам, так это сразу прекратить его исполнение, не пытаться искать другие варианты и дожидаться одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта. Это достаточно типичная ошибка: поставщик, понимая, что без существенного убытка для себя не может поставить товар по цене, зафиксированной в государственном контракте (либо если товар перестал поставляться в Россию), не ищет альтернативные ва-



**ДМИТРИЙ  
ЯКУНИН**

Исполнительный директор Хабаровского регионального отделения Ассоциации юристов России, к.ю.н., доцент

рианты и несвоевременно сообщает заказчику о сложившихся трудностях. Такое поведение антимонопольные органы расценивают как недобросовестное. Если есть угрозы не выполнить контракт, поставщик должен предпринять все от него зависящее, чтобы надлежащим образом исполнить свои обязательства. А еще он должен документально подтвердить, что пытался исполнить контракт.

Поэтому первое, что должен сделать поставщик, — в письменной форме уведомить заказчика о возникших затруднениях. Не стоит забывать, что подобная ситуация в перспективе может привести к рассмотрению дела о внесении компании в РНП. Именно поэтому необходимо заранее готовить документы, подтверждающие добросовестное поведение, в том числе исходящие письма к заказчику.

Еще одна типичная ошибка поставщиков заключается в том, что они пытаются решать вопросы не через официальную переписку, а исключительно путем личных переговоров с заказчиком. Как показывает практика, отсутствие в материалах дела документов, объективно подтверждающих факты обращения поставщика к заказчику, значительно повышает риск признания поставщика недобросовестным.

В письме заказчику поставщик должен обосновать причины сложившейся ситуации, подробно изложить, насколько текущая экономическая ситуация повлияла на возможность выполнить контракт. Например, если его исполнение принесет исполнителю значительные убытки, необходимо документально подтвердить, что закупочные цены на товар существенно выросли с момента проведения процедуры определения поставщика. Полезно будет провести сравнитель-



**СООТВЕТСТВУЮЩИЕ КОМИССИИ АНТИМОНОПОЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРЕКРАСНО ПОНИМАЮТ, ЧТО, ВОСПОЛЬЗОВАВШИСЬ СИТУАЦИЕЙ, МНОГИЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ НА ВКЛЮЧЕНИЕ В РНП В КАЧЕСТВЕ ЛИНИИ ЗАЩИТЫ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИМЕННО ЭТОТ АРГУМЕНТ И ССЫЛАТЬСЯ НА СЛОЖНУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ — ТАК МНОГИЕ БУДУТ ПЫТАТЬСЯ ОПРАВДАТЬ СРЫВ КОНТРАКТА, ДАЖЕ ЕСЛИ ИСТИНА В ДРУГОМ**

ный анализ коммерческих предложений, полученных в период, когда проводилась процедура по выбору поставщика, и новые прайсы, в которых наглядно прослеживается удорожание. Чтобы доказать, что такова ситуация на рынке в целом, лучше собрать коммерческие предложения нескольких производителей/продавцов товара, чтобы была очевидна определенная тенденция. В копилку доказательств можно положить официальное уведомление о повышении цен на товар, отказ отгружать его по старым прайсам, а также запросы, адресованные другим поставщикам.

Последнее станет отличным подтверждением того, что вы приложили все усилия, чтобы найти альтернативу и в итоге исполнить контракт.

Аналогично стоит действовать в ситуации, когда товар вообще перестал поставляться на российский рынок, либо в том случае, когда в связи с изменением логистических связей значительно увеличились сроки поставки товара. В обоих случаях поставщик по государственному (муниципальному) контракту должен предоставить письма от производителей или продавцов, подтверждающие данные факты.

**КАЖДОМУ, КТО УЧАСТВУЕТ В ГОСЗАКУПКАХ, СТОИТ ЗНАТЬ О ПОЗИЦИИ, КОТОРУЮ ДОВОЛЬНО ЧАСТО ЗАНИМАЮТ В ПОДОБНЫХ СПОРНЫХ СИТУАЦИЯХ АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ ОРГАНЫ. ЕСЛИ ВЫ ЗАКЛЮЧАЛИ КОНТРАКТ УЖЕ ПОСЛЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ САНКЦИЙ, ТО ЕСТЬ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ, ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ БЫЛИ ОСОЗНАВАТЬ РИСКИ, КОТОРЫЕ БЕРЕТЕ НА СЕБЯ, И ПРЕДВИДЕТЬ ВЕРОЯТНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ**



## Как соломки подстелить?

Каждому, кто участвует в госзакупках, стоит знать о позиции, которую довольно часто занимают в подобных спорных ситуациях антимонопольные органы. Если вы заключали контракт уже после объявления санкций, то есть в условиях нестабильной экономической ситуации, предполагается, что вы должны были осознавать риски, которые берете на себя, и предвидеть вероятные затруднения. Антимонопольное ведомство будет склонно расценивать факт участия в закупке и заключение контракта как стандартный предпринимательский риск.

Чтобы подстраховаться, стоит попытаться согласовать с заказчиком альтернативные варианты исполнения контракта.

Федеральный закон № 44-ФЗ в редакции от 08.03.2022 г. предусматривает такую возможность: по соглашению сторон существенные условия контракта, заключенного до 1 января 2023 года, могут быть изменены. Правда, только в том случае, если при исполнении такого контракта возникли независящие от сторон обстоятельства, которые и повлекли невозможность исполнения. Изменение может быть внесено органами власти всех уровней — вплоть до муниципального, и подразумевает изменение цены контракта и срока его исполнения. Безусловно, корректировки возможны только с согласия заказчика и только на основании решения органа власти (в зависимости от уровня закупки). Надо понимать, что данная поправка не гарантирует, что в каждом случае заказчик пойдет навстречу и согласует изменение существенных условий контракта, но сама попытка поставщика урегулировать данный вопрос уже подтверждает его максимальную заинтересованность в исполнении контракта.

## Минимизируем риски

В том случае если предпринятые меры не возымели эффекта, и заказчик отказывается вносить изменения в условия контракта, крайним вариантом становится его расторжение по соглашению сторон. Нередко заказчики соглашаются на эту меру, понимая, что чем быстрее они расторгнут действующий контракт, тем быстрее смогут заключить новый с условиями, которые будут учитывать реальную экономическую ситуацию. Если сторонам удалось договориться, и контракт расторгнут по соглашению сторон, заявление в антимонопольный орган о включении поставщика в реестр недобросовестных не подается.

Представим себе ситуацию, что поставщик предпринял множество попыток, приложил максимум усилий, чтобы урегулировать ситуацию, но заказчик все равно принимает решение в одностороннем порядке отказаться от исполнения контракта. В этом случае вопрос о внесении в РНП неминуемо возникнет, и поставщику придется доказывать свою добросовестность в антимонопольном органе. Ко дню «х», когда вступит в силу решение об одностороннем разрыве контракта, поставщик уже должен иметь в наличии документы, подтверждающие причинно-следственную связь между сложившейся экономической ситуацией и невозможностью исполнить контракт надлежащим образом. Поставщику предстоит убедить всех в собственных благих намерениях, привести весомые аргументы, что он не исполнил свои обязательства в связи с непредвиденными обстоятельствами. На рассмотрении дела в антимонопольном органе следует представить доказательства того, что поставщик обращался к заказчику с



В том случае если предпринятые меры не возымели эффекта, и заказчик отказывается вносить изменения в условия контракта, крайним вариантом становится его расторжение по соглашению сторон. Нередко заказчики соглашаются на эту меру, понимая, что чем быстрее они расторгнут действующий контракт, тем быстрее смогут заключить новый с условиями, которые учитывают реальную экономическую ситуацию.

конкретными предложениями, чтобы урегулировать спорные вопросы.

Риск попасть в реестр недобросовестных поставщиков существует всегда, тем более в сегодняшней крайне неопределенной экономической ситуации. Если принять это за аксиому и документально фиксировать все шаги по реализации госконтракта, вероятность попасть в тот самый «черный» список недобросовестных можно свести к минимуму, хотя исключить на 100% вряд ли получится. Но отстаивать свою правду вполне возможно, ведь все мы, в том числе представители антимонопольного ведомства, стали свидетелями беспрецедентного экономического давления на Россию. В таких условиях тонут не только мелкие компании, но и акулы бизнеса.

ФБЖ

# ОКВЭД:

## почему важно правильно подобрать и вовремя сменить?

По мере роста бизнеса предприниматель может отказаться от изначально запланированных видов деятельности или начать разработку новых. Особенно актуально это стало в последние несколько лет — в текущих условиях многие индивидуальные предприниматели расширяют или кардинально меняют виды деятельности, чтобы сохранить бизнес и диверсифицировать риски, или для того, чтобы получить господдержку, которая полагалась не всем.

**П**одобные изменения необходимо своевременно отражать в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП). Вносятся они в виде указания кода ОКВЭД — его присваивают каждому виду деятельности. ОКВЭД — комбинация цифр, состоящая не менее чем из четырех знаков. Он должен соответствовать сути вашего бизнеса, отражать ее по факту. По этому шифру органы государственной власти ориентируются в том, чем занимается компания. С помощью ОКВЭД госорганы собирают статистические данные. Данными о кодах пользуются Федеральная налоговая служба, Росстат и Фонд социального страхования.

### Четко в срок

Индивидуальный предприниматель обязан внести в реестр код ОКВЭД по каждому новому направлению в течение трех дней после того, как он фактически начал им заниматься. За

нарушение этого требования в первый раз придется заплатить штраф от пяти до десяти тысяч рублей. Предусмотрен штраф и за досрочную смену ОКВЭД, он составляет от пяти до десяти тысяч рублей. Если нарушение допущено повторно, предпринимателю грозит дисквалификация, то есть фактический запрет на работу на срок от года до трех лет.

### Как добавить новый ОКВЭД?

Когда индивидуальному предпринимателю необходимо расширить перечень кодов ОКВЭД, он должен выполнить следующие действия.

**1** *Выбрать новый код, можно добавить сразу несколько типов деятельности, указав их сразу в приложении. Корректировки кодового перечня ОКВЭД могут вносить существующие индивидуальные предприниматели. При открытии ИП они уже проходили эту процедуру, каждому из них она знакома.*



**АЛЕКСАНДРА  
ГОРБУНОВА**

Ведущий бухгалтер  
«Бухгалтер.рф»





**2** *Выбрать способ отправки документов.* Индивидуальный предприниматель может подать заявку следующими способами: лично, через доверенное лицо, по почте, в электронном виде. В случае личной подачи заявки потребуются минимальный комплект документов, поэтому этот способ наименее хлопотный. Представитель может подать заявку только при наличии официальной доверенности от исполнителя. Почтовое отправдение требует легализации документов. Подача заявки в электронном формате возможна при наличии у предпринимателя действующей усиленной квалифицированной электронной подписи. Если ее нет, заверить цифровой документ может нотариус, но это потребует дополнительных затрат и времени.

**3** *Подготовить пакет необходимых документов, уделив максимум внимания форме Р24001.*

**4** *В выбранном режиме отправить документы в Федеральную налоговую службу (ФНС).*

**5** *Получить лист записи в USRIP, отражающий изменения в списке кодов.*

Документы подаются в ту же инспекцию ФНС, где проходила регистрация индивидуального предпринимателя, в большинстве случаев это та же инспекция, в которой предприниматель регистрировался в качестве налогоплательщика.

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ МОГУТ ОШТРАФОВАТЬ ЗА НЕПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДЕКЛАРАЦИИ ПО ВИДАМ РАБОТ, СВЯЗАННЫМ С НАЛОГАМИ. ДАЖЕ ЕСЛИ ОН НЕ ВЫПОЛНЯЕТ НИКАКИХ РАБОТ ПО ТАКИМ ВИДАМ, НО ОНИ ЗАФИКСИРОВАНЫ В ЕГО РЕГИСТРАЦИОННЫХ ДОКУМЕНТАХ, ТО ЛУЧШЕ ПЕРЕСТРАХОВАТЬСЯ И ПОДАВАТЬ ОТЧЕТНОСТЬ**

### **Срок внесения изменений**

Закон предоставляет налоговым органам ровно пять рабочих дней на внесение изменений в ЕГРИП, включая добавление кодов ОКВЭД. По истечении этого срока они должны выдать заявителю документ, подтверждающий оказание услуги, или извещающий об отказе с указанием причин. При отсутствии оснований для отказа предпри-

нимателю выдается ведомость ЕГРИП с новым перечнем кодов ОКВЭД.

Порядок внесения изменений в ЕГРИП, касающийся перечня кодов ОКВЭД, носит формальный характер, особенно если у индивидуального предпринимателя нет сотрудников. Но это не значит, что им можно пренебречь. К тому же в этом нет ничего сложного, так что все, что необходимо, это сделать все вовремя. Для выбора правильного кода индивидуальному предпринимателю необходимо разобраться в их структуре и порядке присвоения. Кодовая таблица разделена на 21 раздел. Каждый раздел обозначается буквой латинского алфавита от А до У.

**ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ЕГРИП, КАСАЮЩИЙСЯ ПЕРЕЧНЯ КОДОВ ОКВЭД, НОСИТ ФОРМАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР, ОСОБЕННО ЕСЛИ У ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ НЕТ СОТРУДНИКОВ. НО ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО ИМ МОЖНО ПРЕНЕБРЕЧЬ. К ТОМУ ЖЕ В ЭТОМ НЕТ НИЧЕГО СЛОЖНОГО, ТАК ЧТО ВСЕ, ЧТО НЕОБХОДИМО, ЭТО СДЕЛАТЬ ВСЕ ВОВРЕМЯ**



## Как получить ОКВЭД по основному виду деятельности?

В приложении разрешено фиксировать только один основной вид деятельности. Коэффициенты начисления заработной платы по страхованию от несчастных случаев для сотрудников производятся согласно указанному кодексу. Следовательно, чем выше степень риска, которому подвержены сотрудники компании на работе, тем выше коэффициент. Согласно приказу Минздравсоцразвития №55, индивидуальный предприниматель обязан сообщить Фонду социального страхования об изменении основного вида работы. Если такая информация не будет получена, то помимо штрафа необходимо будет уплатить взносы социального страхования. Они будут рассчитываться на основе коэффициентов, предусмотренных для наиболее рискованных видов деятельности.

## Подбор ОКВЭД: несколько интересных примеров

Детский центр — следует опираться на общее направление и формат работы. В частном детском саду или в службе присмотра за детьми будет работать код 88.91 (Оказание услуг дневного ухода). Другой тип — развивающие центры, где дети занимаются творчеством, учатся в магистратуре, готовятся к экзаменам, углубленно изучают языки и т. д. Здесь больше подходит 85:41 («Дополнительное образование для детей и взрослых»). При назначении ОКВЭД учтите свою специализацию, тогда выбор будет правильным.

Предприятия, сдающие в аренду нежилые помещения, — еще один интересный пример. В ОКВЭД все,

что касается аренды и управления принадлежащей вам недвижимостью, относится к одной группе — 68.20. Но если вы работаете только с коммерческими объектами (офисы, склады и т. д.), можно конкретизировать и ввести основной код 68.20.2. Однако если у вас нет собственной недвижимости, вы берете ее, скажем, в субаренду, тогда уместен другой код — 68.32 («Управление недвижимостью за вознаграждение или на договорной основе»). Но для того, чтобы работать посредником, то есть оказывать риелторские услуги, необходимо выбрать код 68.31 («Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе»).

### Ответственность за неправильный выбор

Налоговым органам может не понравиться тот факт, что индивидуальный предприниматель не подает декларацию ЕНВД в соответствии с кодом, введенным в заявке, хотя и не выполняет такую работу. За такое «нарушение» исполнитель может быть оштрафован (ст. 119 Налогового кодекса РФ) и одновременно дисквалифицирован. Предпринимателя также могут оштрафовать за непредставление декларации по видам работ, связанным с налогами. Даже если предприниматель не выполняет никаких работ по таким видам, но они зафиксированы в его регистрационных документах, то лучше перестраховаться и подавать отчетность.

Если предприниматель выполняет вид деятельности, не зарегистрированный в едином реестре и одновременно действующий в Общей налоговой системе (ОСНО), налоговая инспекция имеет право наказать его. Если предприниматель работает по



«упрощенному» принципу, то в этом случае ему могут отказать в предоставлении льгот по незарегистрированному виду деятельности.

### Минимум, который нужно знать об ОКВЭД

ОКВЭД — статистическое название кода деятельности, который заявитель указывает в заявке на регистрацию ИП или SRL.

В заявке должен быть указан хотя бы один код; максимальное количество кодов теоретически не ограничено. Несколько кодов указывать в заявке (на всякий случай) не имеет смысла, потому что при регистрации ИП в них, помимо обычного пакета документов, могут быть включены те, по которым нужно предоставить справку о судимости. Если вы выбрали специальный налоговый режим, при подборе кодов ОКВЭД необходимо учитывать ограничения на виды деятельности в рамках этого режима. Ответственности за действия, не указанные в кодах, нет, но может быть наложен административный штраф до 5 тысяч рублей за досрочное (в течение трех дней) уведомление об изменении кодов.

Согласно приказу Минздравсоцразвития №55, индивидуальный предприниматель обязан сообщить Фонду социального страхования об изменении основного вида работы. Если такая информация не будет получена, то помимо штрафа необходимо будет уплатить взносы социального страхования. Они будут рассчитываться на основе коэффициентов, предусмотренных для наиболее рискованных видов деятельности.

ФБЖ



# Венчурный бизнес без гендерных барьеров

За последние пять лет в рейтинге Forbes The Midas List «Топ 100 лучших венчурных инвесторов мира» количество женщин увеличилось в 2,5 раза. Очевидно, что женщины успешны в венчурном бизнесе: доходность их вложений выше мужских, а смешанные команды, где женщины имеют равное представительство, привлекают больше инвестиций и принимают более сбалансированные решения. Однако женский потенциал в экономике реализован далеко не полностью: объем инвестиций в женские проекты сегодня в три раза меньше, чем в мужские. Среди партнеров венчурных компаний женщин не больше 37%, и только 13% из них влияют на принятие инвестиционных решений.

**С**огласно исследованию Boston Consulting Group, женщины-учредители генерируют больше дохода, чем мужчины: они эффективнее используют инвестиции и раньше выводят стартап на прибыль.

## «Торговая» интуиция и устойчивость

Почему женщины лучше управляют венчурными инвестициями? В этой сфере необходима развитая эмпатия, которая помогает понять психологию людей, стоящих за изменениями на рынке. Согласно

исследованию «The Gender Face-Off: Do Females Traders come out On-Top», женским козырем в бизнесе является так называемая «торговая» интуиция. Широта взглядов на мир, в том числе гендерная толерантность, помогают женщинам принимать более взвешенные решения.

Пандемия COVID-19 показала, что женские стартапы более устойчивы в кризис, чем мужские. Так, объем венчурных инвестиций в России в 2020 году упал на 13%, но женские проекты при этом собрали на 27% больше финансирования, чем в предыдущем году — \$ 38 млн. В кризис инвесторам интересны проекты двух типов: те, которые показывают хорошие



**ЮЛИЯ  
ВОЛОЩУК**

Партнер венчурной студии «Синтеза»

результаты, несмотря на общую просадку экономики, и те, которые с помощью пандемии получили толчок к росту. Женщины-фаундеры смогли быстро подстроиться под запросы инвесторов. Например, отечественный сервис по доставке продуктовых наборов Elementaree и производитель компактных кинотеатров «Мультикубик» удачно закрыли раунды в 2020-м году и привлекли каждый по \$ 5 млн.

## 260 лет на эволюцию

Согласно исследованию TechCrunch, в США в 2016 году 8% инвестиционных партнеров в венчурных и микровенчурных фирмах составляли женщины. Сегодня их доля выросла до 27%, в России — до 37%. В Европе доля женщин бизнес-ангелов составляет всего 11%. Динамика впечатляет, но, по данным World Economic Forum 2021, на полное устранение гендерного неравенства в мировой экономике уйдет более 260 лет. Венчурная сфера не исключение. В Европе и в России мужчины получают примерно в три раза больше инвестиций, чем женщины.

Возможно, определенную роль играют гендерные стереотипы. Все еще сильны предрассудки о том, что семья для женщин важнее работы. Распространено мнение, что женщины якобы склонны к импульсивным поступкам, но одновременно не любят рисковать, и поэтому венчурная индустрия для них слишком сложна. Однако уже сейчас мы живем в период, когда гендерные стереотипы разрушаются о факты и логику, об успешные кейсы и позитивные примеры. Поэтому на рынке венчурных инвестиций в скором времени произойдут значимые изменения.

## Требовать больше

С одной стороны, на ранних этапах (seed) женские стартапы привлекают неплохие инвестиции. Особенно это заметно в России, где доля сделок с женскими проектами на посевных раундах более 70% (согласно исследованию «Женщины в российском венчуре 2021», Zerno VC). С другой стороны, на поздних этапах

(Late VC) женским проектам во всем мире катастрофически не хватает финансирования. В России доля сделок с женскими проектами составляет всего 2% от всех раундов на поздней стадии, что в восемь раз ниже среднемирового показателя.

По данным PitchBook, только 68 российских проектов, где основателем является женщина, привлекли инвестиции на общую сумму \$32 млн. При этом российские стартапы, где учредителями являются и мужчины, и женщины, провели 162 сделки на сумму \$192 млн.

Женщины в России реже получают инвестиции. Так, с 2016 по 2020 год только один из семи женских стартапов привлекал внешние инвестиции, среди мужских — каждый четвертый. Поэтому женщинам-фаундерам требуется обучение, вовлечение и поддержка в таких проектах.

Причин недостаточного инвестирования на поздних этапах может быть несколько.

## Точка приложения усилий

- В России чаще всего инвестируют в компании, где одним из учредителей является женщина, по следующим направлениям:
- Software (софт, программное обеспечение);
- B2B Svcs (подразумеваются системы для управления проектами, продажами, взаимоотношениями с клиентами, складом, — Прим. Ред.);
- B2C Goods&Rec (товары и услуги для физических лиц);
- Media.

## Чисто «женские» направления стартапов (по данным BI-платформы Dsight):

- Retail/E-commerce/Marketplace;
- Health (товары и услуги для здоровья);
- Medicine&Wellness (медицина и велнесс);
- EdTech и Media.

Согласно опросам, для женщин самореализация значимее, чем рост доходов в будущем: 65% против 41% соответственно. Это происходит потому, что женщины фокусируются на самом продукте, его влиянии на рынок и общество, а не на будущей доходности и капитализации. В то время как для 68% мужчин доход имеет одно из ключевых значений, и его важность не меняется со временем. Такой подход влияет на амбициозность бизнес-стратегии и запросы в инвестициях. Неудивительно, что женщин существенно больше в импакт-проектах (социально-преобразующие инвестиции).

Мужчины склонны давать более смелые прогнозы относительно своих стартапов и просить у инвесторов больше денег. Что касается запросов на инвестиции, то здесь женщинам жизненно необходимо следовать примеру мужчин: избегать недооценки своих компаний и требовать большего финансирования.

### Ищите женщину среди инвесторов

Женщины-инвесторы, как правило, позитивно относятся к вложениям в стартапы с фаундерами аналогичного пола — это подтверждает и статистика. В российских инвестиционных компаниях с женскими проектами в

портфеле именно дамы принимают активное участие в решениях по инвестированию. Если в портфеле венчурной компании нет женских проектов, то, как правило, там нет и женщин, принимающих инвестиционные решения. Поэтому женщинам-фаундерам сегодня лучше ориентироваться на венчурные компании, где среди управленцев есть хотя бы одна женщина. Это увеличивает шанс на успешное финансирование.

Наличие в проекте квалифицированных кадров обоих полов помогает сбалансировать гендерный подход. Это заметно на примере американского сектора биотехнологий, где женщин-фаундеров особенно много. По данным PitchBook, в биотехе США доля компаний с женщиной-основателем или соучредителем составляет более 43% против 25% в 2011 году. Это результат гендерного баланса в медицинской сфере США, откуда в биотех приходит основной поток фаундеров.

В России в качестве положительного примера можно привести инновационный центр «Сколково». За десять лет (2011–2020 гг.) количество новых женских проектов-резидентов здесь выросло более чем в семь раз.

### Базовые страхи

Пожалуй, главное качество, которое мешает сегодня женщинам двигаться вперед, это недостаточная вера в себя. Ресурсы, которые можно было бы потратить на развитие бизнеса, съедаются сомнениями, рефлексией.

- Страшно войти в «мужскую зону» и поверить, что женское предназначение не ограничивается созданием домашнего уюта.
- Страшно перейти от стабильности к риску, достижениям и завоеваниям. Это требует преодоления установок предыдущих поколений.
- Страшно выйти из зоны комфорта и совершить ошибку.
- Страшно не выдержать конкуренцию с мужчинами. Кроме того, женщинам приходится сталкиваться с более высокими требованиями и подтверждать заявленные компетенции. Например, согласно американским данным,

## 260 лет ИЛИ ДАЖЕ БОЛЬШЕ

уйдет на полное устранение гендерного неравенства в мировой экономике (данные World Economic Forum 2021).



для защиты диссертации от женщин-ученых требуют в среднем в три раза больше опубликованных статей, чем от мужчин.

- Страшно не выдержать баланс между ролями женщины, жены, мамы и бизнесвумен.

### Успех вдохновляет

Для успешного развития женщинам в России необходимы ролевые модели, а именно многочисленные примеры других успешных женщин-предпринимателей. Их уже много, но массовым это явление еще не стало. Особенно важно для преодоления страхов видеть рядом примеры женщин, которые рискнули, и у них получилось, затем они «упали», но поднялись и снова достигли успеха.

Мужское братство, умение и готовность мужчин коммуницировать друг с другом без эмоций, а также отсутствие «видовой» путаницы при однополом общении, позволяет мужчинам проще налаживать бизнес-связи друг с другом. Это важно, поскольку основным способом найти финансирование для стартапа все еще является активное общение внутри сообществ и в кругу знакомых. Женщинам в России мешает тот факт, что они изначально не так хорошо интегрированы в нетворкинг, а исключительно женских деловых клубов практически нет.

В США женщины-фаундеры могут рассчитывать на поддержку специализированных женских венчурных фондов или фондов, созданных для женщин-предпринимательниц. Это приводит к определенным результатам. Американские венчурные фирмы, в которых есть хотя бы одна женщина, принимающая решения, продемонстрировали в последние четыре года заметный рост: в 2018 году они привлекли более \$40 млрд инвестиций, на середину 2021 года эта цифра равнялась уже \$50 млрд.

### Защищай и защищайся

Женщины часто сталкиваются с ситуацией, когда во время презентаций их просят продемонстрировать базовые технические знания. Мужчинам таких вопросов не задают — им доверяют априори.



## Новые черты к женскому портрету

- Женщине-партнеру венчурной компании или фаундеру сегодня около 36 лет (по данным Zerno Ventures).
- Она имеет несколько высших образований, одно из которых экономическое или финансовое.
- У нее есть практика работы в корпоративной среде и опыт ведения собственного бизнеса.
- Она обладает экспертизой в области b2c или d2c.

Однако бывает и так, что женщины сами провоцируют жесткое поведение по отношению к себе. Например, мужчина реагирует на несправедливую критику сразу и прямо, в то время как женщина может воспринять ее как законную оценку проекта и не станет реагировать. Подобные паттерны поведения нужно исправлять. В любом случае, при защите своих идей женщинам потребуются настойчивость, особенно это касается проектов, плохо знакомых мужчинам-инвесторам.

Устранение неравенства — это благородная цель, когда речь идет о снятии барьеров. Женщины не должны ставить своей целью захватить лидерство в проекте и/или компании. Всегда следует помнить, что лучше всего в бизнесе действуют смешанные команды, и они же, по статистике, получают наибольшее финансирование. Важно заявлять о своих правах, но не превращать проект в поле для конкуренции между полами.

ФБЖ

# Как стать лучшим лидером

Сегодня все лидеры в поиске нестандартных решений и идей. Говоря лидеры, мы употребляем это понятие в самом широком смысле — лидеры государств, компаний. Сегодня всем им важно не потерять веру в лучшее. Каждому хочется сохранить некий статус кво: позиции на мировой арене, команду, нишу компании на рынке. Разум и спокойствие тоже надо сохранить.

**Н**аши постоянные авторы из WU Executive Academy (Вена, Австрия) писали этот кейс, находясь в предыдущем историческом периоде, где не было тотальных санкций, наложенных на Россию, а мировое бизнес-сообщество все еще боролось с последствиями пандемии. Можно ли считать, что в сегодняшнем дне (когда мы готовим этот материал, мы не знаем, что будет с нами и нашей страной, когда он выйдет, какой будет ситуация в России и мире) отменяются все ранее придуманные правила ведения бизнеса, менеджмента. Неужели все обнуляется? Уверены, что нет.

## Перестаньте решать проблемы вашей команды

Совершенствование навыков членов команды — одна из ключевых обязанностей руководителя. В следующий раз, когда вы поймаете себя на том, что пытаетесь решить чужую проблему, сделайте паузу и затем сознательно превратите ситуацию в возможность для обучения: чётко обозначьте свои ожидания и границы ответственности каждо-

го члена команды, а также предоставьте людям инструменты для решения самой проблемы. Задавайте конкретные вопросы, чтобы помочь своим подчинённым найти креативное решение. Таким образом они продолжат развиваться и не будут сидеть сложа руки и ждать, пока кто-то предоставит им готовые решения. Кроме того, ваша задача — создать команду, способную справляться с работой без вашего участия.

## Больше автономии в гибридном формате

Гибкость может иметь неодинаковое значение для разных людей. Как правило, суть гибридного формата работы заключается не в том, чтобы определять количество дней, которые сотрудник обязан провести в офисе, а в том, чтобы предоставить людям свободу самостоятельно решать, когда и где они могут лучше всего выполнять свою работу. Желательно совместно определить некоторые базовые правила, но не прописывать все детали до мелочей. Например, вы можете вместе с командой составить список задач, ко-



**БАРБАРА ШТЁТТИНГЕР**

Декан WU Executive Academy (Вена, Австрия)





торые наиболее эффективно можно выполнять в офисе, а также другой список того, что лучше всего делать удалённо. Для обеспечения максимальной выгоды от предоставления такой автономии сотрудникам организация должна позаботиться о том, чтобы у каждого члена команды было всё необходимое оборудование для эффективной работы вне зависимости от того, откуда она осуществляется.

### **Подготовьте свою команду к постоянным изменениям**

Мир сегодня не просто подвержен изменениям. Текущее положение дел можно описать латинскими буквами VUCADD: в современном мире все изменчиво (volatile), неопределённо (uncertain), сложно (complex), неоднозначно (ambiguous), динамично (dynamic) и разнообразно (diverse) — причем все это одновременно. В результате основная задача компаний — сохранять сильные позиции и добиваться успеха в условиях постоянно меняющейся среды. И ваша задача как руководителя — сделать это возможным. Чтобы соответствовать уровню

взятой на себя ответственности, вы должны предоставлять вашим сотрудникам возможность взглянуть на ситуацию с другой перспективой: рассматривать любое изменение — хорошее или плохое, маленькое и большое — как шанс для роста и совершенствования. Вместе с командой вы также должны посмотреть и оценить, какие изменения наиболее сильно бьют по вашей организации. Кроме того, от-

**В ТАКИЕ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ВРЕМЕНА, КАК СЕГОДНЯ, МОЖЕТ БЫТЬ СЛОЖНО ОСТАВАТЬСЯ СФОКУСИРОВАННЫМ И МОТИВИРОВАННЫМ. БУДЬТЕ ОПТИМИСТОМ. ВЕРЬТЕ, ЧТО ВСЕ В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ БУДЕТ ХОРОШО, ДАЖЕ ЕСЛИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ЭТО НЕ ТАК. ТАКОЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ ПОМОЖЕТ ВАМ СОХРАНЯТЬ МОТИВАЦИЮ ДАЖЕ ПОСЛЕ СЕРИИ НЕУДАЧ**

слеживайте, какие из ваших действий привели к прекрасным результатам, несмотря на постоянно меняющиеся условия, и почему так произошло. Еще одна важная задача — назначить

ответственное лицо, чья кросс-функциональная роль будет заключаться в том, чтобы подготовить компанию к будущему, полному неопределённости и перемен.

### Будьте открыты для нестандартных сотрудников

Многие руководители до сих пор уверены, что существуют идеальные кандидаты для определенной должности. В зависимости от конкретной ситуации это может не всегда соответствовать действительности. Особенно, если вы планируете создать разнородную команду, следует присматриваться к соискателям с нетипичным бэкграундом. Когда вы ищете кандидата на какую-либо должность, старайтесь сосредоточиться на общем впечатлении, которое производит человек, а не на конкретных навыках, образовании и профессиональном

опыте. Во время собеседования уделяйте особое внимание навыкам соискателя, а не прошлым достижениям. Не стоит восхищаться впечатляющим резюме, лучше взять на заметку все то, что не связано с работой, например, информацию о волонтерской деятельности или разнообразных хобби. Зачастую все это больше говорит о человеке, чем резюме.

### Поощряйте самостоятельные решения

Как организована работа в вашей команде? Люди постоянно обращаются к вам даже с незначительными вопросами? Если да, то это явный признак того, что они не чувствуют себя готовыми к принятию самостоятельных решений. Но вам необязательно мириться с этим: на следующем собрании напомните членам команды, что политика открытых дверей вовсе не означает, что вас можно отвлекать когда угодно. Максимально четко донесите до сотрудников информацию о времени, в которое вас нельзя беспокоить, и попросите их сделать то же самое. Убедитесь в том, что каждый знает о своих обязанностях и решениях, которые может и должен принимать самостоятельно. Кроме того, важно напоминать другим, что ошибаться — это нормально. Когда что-то идет не так, проанализируйте ситуацию вместе с членами команды, чтобы понять, какой урок можно извлечь из этого. И мотивируйте их быть более смелыми в принятии решений. Это укрепит их автономию.

### Сохраняйте мотивацию даже в тяжёлые времена

В такие непредсказуемые времена, как сегодня, может быть сложно оставаться сфокусированным и мо-



Чтобы соответствовать уровню взятой на себя ответственности, вы должны предоставлять вашим сотрудникам возможность взглянуть на ситуацию с другой перспективы: рассматривать любое изменение — хорошее или плохое, маленькое и большое — как шанс для роста и совершенствования. Вместе с командой вы также должны посмотреть и оценить, какие изменения наиболее сильно бьют по вашей организации.

тивированным. Следующий набор правил облегчит для вас эту задачу: во-первых, будьте оптимистом. Верьте, что все в конечном итоге будет хорошо, даже если в данный момент вам кажется, что это не так. Такой тип мышления поможет вам сохранять мотивацию даже после серии неудач. Во-вторых, напоминайте себе о целях ваших действий и находите время, чтобы поразмышлять, почему вы преследуете именно эти цели. И, в-третьих, поддерживайте прозрачную и честную коммуникацию с вашей командой. Ежедневно обсуждайте с ними, что работает хорошо, а что не очень. Подобные разговоры очень важны, чтобы помочь вам и вашей команде пережить трудные времена.

### **Не будьте врагом собственной креативности**

Многие из нас хорошо знают, как замечательно заниматься по-настоящему креативной работой, но чувство восторга зачастую сопровождается страхом, сомнениями и фрустрацией. Как нам справиться с этими совершенно нормальными чувствами, чтобы они не мешали нашей креативности? Не бойтесь сталкиваться со сложными задачами лицом к лицу. Реализация креативных идей всегда сопряжена с определённым риском. Преодолейте свои сомнения, пообщавшись с людьми, которым вы доверяете и компетентностью которых восхищаетесь. Это также повысит вашу уверенность в собственных силах. Старайтесь рассматривать неудачи как преходящие события, которые в большинстве случаев открывают новые возможности, чтобы в следующий раз сделать что-то лучше. И последнее, но не менее важное: вы должны гореть тем,

## **Не откладывайте важные цели на потом**

Мы все хорошо знаем выражение «не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня». И даже если мы знаем, что, в конце концов, это не экономит времени, порой нам требуется целая вечность, чтобы начать работу над зачастую очень важным проектом. Следующие стратегии помогут вам меньше прокрастинировать в процессе достижения целей: во-первых, найдите тренера или наставника. Если рядом с вами есть кто-то, способный поддержать вас и дать полезный совет, это может иметь решающее значение. Во-вторых, наметьте для себя конкретные, но не слишком амбициозные сроки. Маленькие цели, которые можно достичь в среднесрочной перспективе, помогут вам создать и поддерживать позитивную динамику. И, наконец, старайтесь не привязывать ваши цели к нескольким крупным событиям, происходящим раз в году: успешному переходу на цифровые бизнес-модели или вашему выступлению на важной международной конференции. Вместо этого ищите способы включить навыки и положительные привычки, которые вы выработали с течением времени, в ежедневные ритуалы в своем расписании.

**НЕ БОЙТЕСЬ СТАЛКИВАТЬСЯ СО СЛОЖНЫМИ ЗАДАЧАМИ ЛИЦОМ К ЛИЦУ. РЕАЛИЗАЦИЯ КРЕАТИВНЫХ ИДЕЙ ВСЕГДА СОПРЯЖЕНА С ОПРЕДЕЛЁННЫМ РИСКОМ. ПРЕОДОЛЕЙТЕ СВОИ СОМНЕНИЯ, ПООБЩАВШИСЬ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫМ ВЫ ДОВЕРЯЕТЕ И КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ КОТОРЫХ ВОСХИЩАЕТЕСЬ. ЭТО ТАКЖЕ ПОВЫСИТ ВАШУ УВЕРЕННОСТЬ В СОБСТВЕННЫХ СИЛАХ**

что делаете. Но, как и всегда в жизни, здесь важно соблюдать правильный баланс: чрезмерный энтузиазм может привести к тому, что вы начнете хуже мыслить критически. Делайте регулярные перерывы и получайте обратную связь от окружающих, чтобы понять, на правильном ли пути вы находитесь.

ФБЖ



# Цифры, факты или образы

## как привести переговоры к нужному результату?

Как успешно вести переговоры? Не думайте, что этим вопросом задаются только новички в бизнесе. По-хорошему каждый, кому предстоит серьезная встреча, от которой многое зависит, должен продумывать переговорную тактику. Ко встречам нужно готовиться даже опытным и «стреляным» бойцам. Как подобрать правильную тактику, какая из них точно сработает, и как не стать жертвой психологического давления? Тонкостями ведения переговорного процесса делится эксперт свежего номера Дмитрий Чистовский.



**ДМИТРИЙ  
ЧИСТОВСКИЙ**

Преподаватель факультета интернет-профессий Университета «Синергия», основатель фабрики «SOFT SKILLS» и Лаборатории речи и голоса, бизнес-тренер

**К**аждый из нас должен быть немного психологом и должен понимать аудиторию, с которой предстоит построить диалог. В зависимости от типологии личностей участников переговоров выбирается стиль подачи информации, например, существует мнение, что использование языка чисел в бизнес-переговорах обязательно, но это не всегда так.

### Выбираем стержень переговоров

Цифры нужны, и когда вы приходите к заказчику, и когда выступаете в качестве клиента. Важно опреде-

литься, язык чисел — это основной стержень в переговорах или дополнение к другим фактам.

Теперь давайте ответим на вопрос, а что значит вести диалог на языке чисел? Мы часто используем цифры: объемы, проценты, доли. Когда готовимся к встрече, мы должны знать основные параметры сделки, бизнеса, о котором пойдет речь, одним словом, владеть предметом. Базовый набор для каждого переговоров свой, например, это могут быть общие сведения: дата основания компании, сколько лет она на рынке, основные финансовые показатели

и динамика их изменения — ROE (рентабельность капитала), ROA (рентабельность активов), ROS (рентабельность продаж) и другие. Для бизнеса в онлайн часто используют ROI (коэффициент окупаемости) и ROMI (окупаемость с учетом только маркетинговых затрат).

Необходимость использования языка чисел зависит от сложности переговоров, количества встреч и их специфики. Зависит она и от того, кто будет присутствовать на переговорах: лицо, которое принимает решение, или сотрудник, отправленный на встречу для знакомства с вами.

### **Разгадываем психотип собеседника**

Важно понимать портрет собеседника, с каким типом человека вы имеете дело. Существуют разные типологии личности, одни основываются на анализе телосложения человека (автор Пол Экман), другие — на базовых эмоциях (авторы Пётр Лисовский и Хелен Палмер). Изучите эти классификации — вам это может пригодиться при составлении психологического портрета собеседника и выборе подходящего к случаю стиля общения. Например, если ориентироваться по типологии Пола Экмана, то люди высокого роста, худощавого телосложения, с вытянутыми пропорциями тела чаще всего педантичны, любят порядок, систему, пунктуальность, аккуратность и чистоту. Такой тип людей лучше воспринимает информацию в цифрах, значит, диалог на языке чисел будет стержнем переговорного процесса и может принести вам пользу. Если же в переговорах участвуют представители других типов личности, цифры должны

стать дополнением, а не базовой информацией.

Еще один распространенный и узнаваемый тип людей — те, кто любят быть в центре внимания и ценят не только материальные выгоды, но и мнение окружающих, обращают внимание на упаковку продуктов, способны оценить творческий подход к общению и ведению бизнеса. Если вы вступили в переговорный процесс с подобным человеком, излишняя «цифровизация» диалога может даже навредить, лучше построить беседу на ярких образах, интересных сравнениях и самому вести переговоры эмоционально, использовать нестандартные заходы.

### **Ищем главного?**

Если во встрече участвуют несколько человек, вам необходимо понять, кто из них главный, и строить диалог по большей части, ориентируясь на его реплики и невербальные реакции.

**НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЯЗЫКА ЧИСЕЛ ЗАВИСИТ ОТ СЛОЖНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ, КОЛИЧЕСТВА ВСТРЕЧ И ИХ СПЕЦИФИКИ. ЗАВИСИТ ОНА И ОТ ТОГО, КТО БУДЕТ ПРИСУТСТВОВАТЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ: ЛИЦО, КОТОРОЕ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ, ИЛИ СОТРУДНИК, ОТПРАВЛЕННЫЙ НА ВСТРЕЧУ ДЛЯ ЗНАКОМСТВА С ВАМИ**

Типология, основанная на базовых эмоциях, таких как радость, печаль, гнев, удивление, страх, отвращение, презрение, определяет доминирующую из них. Разгадать ее можно по форме глаз, губ, щек, бровей и даже морщинам на лице: например,

человек, который часто испытывает радость, улыбается, имеет морщинки в уголках глаз. Такой способ определить психотип собеседника практикует герой фильма «Обмани меня» — можно изучить эту тактику на данном примере или по специальным книгам. Кстати, базовая эмоция отражает и образ мыслей человека. Скажем, с людьми, которые склонны с позитивом смотреть на жизнь, чаще радуются и улыбаются, легче вступать в переговоры. Они реже используют в диалоге методы психологического давления, ведь для них важны позитивный настрой, радость от общения и положительный эффект от встречи.

**ТАКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ МОЖНО ОТНЕСТИ К СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ. ВАС ПЫТАЮТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ РАВНОВЕСИЯ, ПОСТАВИТЬ В СИТУАЦИЮ, КОГДА ВЫ ПОЧУВСТВУЕТЕ СЕБЯ НЕКОМФОРТНО. В ПОДОБНОЙ СИТУАЦИИ ЕСТЬ ТОЛЬКО ОДИН ПРАВИЛЬНЫЙ СОВЕТ: УДЕРЖИТЕ СЕБЯ В РУКАХ, НЕ ПОДДАВАЙТЕСЬ ЭМОЦИЯМ И ПРОВОКАЦИЯМ, НЕ ПОВЫШАЙТЕ ГОЛОС, СОХРАНЯЙТЕ ЧУВСТВО СОБСТВЕННОГО ДОСТОИНСТВА**



Всегда ставьте цель на переговоры. Если планируете договориться о встрече с руководителем высшего ранга, знайте, что на таких встречах-знакомствах формируется доверие. Цифры здесь далеко не самый главный аргумент. Умение слушать собеседника, выражение поддержки и сострадания, готовность решить проблемы формируют больше доверия, чем показатели прироста рентабельности активов. Стройте аргументацию, исходя из ответов собеседника, основывайтесь на ключевых словах, которые он произносит, тогда переговоры будут результативными.

### **Когда попал под переговорный каток**

Мы часто сталкиваемся с психологическим давлением во время переговоров. Поверьте мне, даже у опытных переговорщиков возникает вопрос, как реагировать, если попал под прессинг. В моей практике было несколько случаев, когда собеседник оказывал на участников переговорного процесса существенное психологическое давление. Такие переговоры можно отнести к стресс-интервью. Вас пытаются вывести из равновесия, поставить в ситуацию, когда вы почувствуете себя некомфортно. В этом случае есть только один правильный совет: удержите себя в руках, не поддавайтесь эмоциям и провокациям, не повышайте голос, сохраняйте чувство собственного достоинства. Соглашусь, что на практике это бывает очень сложно исполнить, особенно если по природе своей вы эмоциональны. Осознанно контролировать себя могут только профи, которые тренируются годами. Для себя я выработал простую формулу: если понимаю, что начинается

давление, и я «закипаю», то перехожу сразу в нападение, например, отвечаю вопросом на вопрос: «Почему это вас волнует? Кто определил это...? Вы использовали термин «...», знаете, что он означает?» Обычно помогает, и собеседник быстро «остывает». Но если нет, и градус переговоров по-прежнему высок, есть несколько уловок, которые стоит знать, чтобы вовремя ими воспользоваться. Для начала подумайте вот о чем: возможно, меня просто тестируют на стрессоустойчивость. Если это своего рода проверка, а не выражение неуважения или провокация, вам легче будет «остыть» и удержать себя в руках. Если и это вас не успокаивает, попросите чашку кофе или стакан воды. Как правило, такая простая формальность позволяет собеседнику проявить себя гостеприимным хозяином, он делает звонок или приглашает к себе помощника, все участники переговоров переключаются на бытовой вопрос. Возможно, кто-то из них, воспользовавшись паузой, присоединится к вашей просьбе или даже намеренно использует ее, чтобы разрядить обстановку. Вы же получите время, чтобы перевести дух и продумать дальнейшую тактику. Кто знает, возможно, именно чашка кофе или чая станет тем мостиком между вами и собеседниками, которого так не хватало. Когда же градус встречи вернется в нормальную зону, можно переходить к сути и вспомнить о главном, зачем вы здесь. Стресс, гнев, страх — враги успешных переговоров, если в момент встречи вы или ваши визави испытываете подобные эмоции, срочно избавьтесь от них. Или скажите себе «стоп» и сделайте все, чтобы эти «плохие советчики» не испортили вам исход встречи.

ФБЖ

## Какой способ донесения информации выбрать?



Принято считать, что 80% людей лучше воспринимают визуальную информацию, чем словесные убеждения. Правда это или нет? Статистика — штука капризная, важно научиться ее правильно трактовать и применять. Моя практика показывает, что лучше всего работает комплекс мер, когда визуальная иллюстрация подкреплена устным сообщением.

Справедливо и то, что грамотно построенная речь, продуманные ответы на вопросы собеседника скорее, чем картинки из презентации, подтолкнут собеседника к принятию решения. Как бы там ни было, человек самостоятельно анализирует проблемные зоны и приходит к определенным выводам, исходя из того результата, на который он рассчитывает.

Между тем визуальная презентация способна решить массу прикладных задач, например, свойства и преимущества продукта лучше наглядно показывать, чем долго говорить о них. Скажем, если вы продаете ручку, лучше показать ее, подкрепив наглядную демонстрацию товара рассказом о ее преимуществах. Продажа автомобиля пройдет заведомо успешнее, если вы сможете показать его практические стороны, убедительно описать достоинства относительно других моделей.

Если же вы продаете услугу или сложный продукт, который невозможно показать здесь и сейчас, лучше использовать технику SPIN. Она универсальна и основана на выяснении и намеренной актуализации проблем, трудностей и неудовлетворенностей, с которыми сталкивается клиент. Помогите собеседнику проанализировать ситуацию, увидеть в ней проблемы и подтолкните к их решению. Ваш продукт или услуги должны стать для клиента способом решения его проблем.

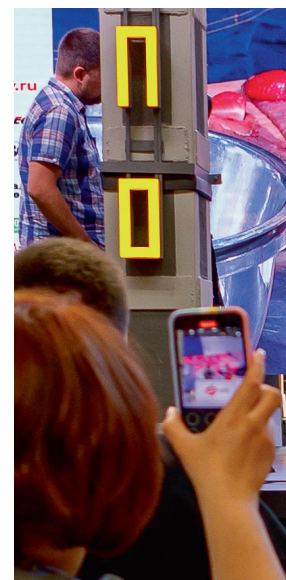
Что касается моего метода ведения переговоров, то чаще всего я стараюсь использовать и визуализацию, и словесную аргументацию. Кто-то любит ушами, другой — глазами, третий привык анализировать, а есть те, кто задействует все органы чувств и небыстро принимает нужные вам решения. Так что я за комплексный подход и комбинацию методов ведения диалога в зависимости от типа человека, который принимает решения.

# Вкусно, полезно, натурально

Что такое удачные выходные? Это когда вкусно, полезно, натурально, а еще весело, познавательно и с подарками. И, конечно, по-семейному уютно — как на фестивале еды «Вкусно!». По уже сложившейся доброй традиции он прошел на одной из самых популярных lifestyle-площадок Москвы — в фудмолле «Депо.Москва».

**Е**ще одна традиция фестиваля — вручать премию «Здоровое питание». Собственно, ради этого здесь все и собрались: послушать и поговорить о вкусной и здоровой пище, а еще приготовить ее под руководством опытных и маститых шеф-поваров. В их числе были шеф-повар ресторана Stories Станислав Шургалин, экс-шеф веган-кафе «Эйва» и экс-су-шеф ресторана Artest Андрей Лановецкий, бренд-шеф «Индилайт» Максим Фисенко, фудблогер Анна Дедова, а также шеф-повар и телеведущий канала «Кухня ТВ» Григорий Мосин.

Самые удачливые и активные гости фестиваля собрали целый урожай подарков и призов, да непростых, а от новаторов рынка здоровой еды. Фестиваль еды «Вкусно!» задуман ради продвижения трендов здорового питания. На его площадке всегда узнаешь много нового и интересного о рынке инновационных продуктов и технологиях, которые позволяют сделать состав еды максимально полезным. Мы все хотим знать как можно больше о том, что едим, хотим быть уверены, что это полезно. В этом смысле премия «Здоровое питание» — тот самый маркер, который помогает потребителю ориентироваться среди произ-







водителей и выделять для себя тех, кому можно доверять. В этом году экспертный совет определил более пятидесяти компаний, достойных премии. Среди них — давно известные потребителю марки и компании и те, кто совсем недавно вышел на рынок. Есть среди участников и победителей премии «Здоровое питание» и небольшие семейные предприятия, и крупные производственные холдинги. Для жюри, определявшего лучших, важно лишь качество конечного продукта и его польза для потребителя. ФБЖ





## Солнце, друзья и яхта — таким должно быть ваше лето!

Открытая веранда на палубе белоснежной яхты «Ласточка» давно стала одной из самых ярких и узнаваемых визитных карточек Лужников. Лето в апогее, и оно не должно пройти мимо нас. Ловим лучи яркого июльского солнца и наслаждаемся роскошными видами на Воробьевы горы!

Event-веранда ресторана-яхты «Ласточка» — это 140 квадратных метров удовольствия от общения с близкими и друзьями, полуденного зноя, теплых летних вечеров и романтических закатов. Яхтенный отдых всегда в моде, особенно удобно, что, для того чтобы отправиться в мини-круиз, не придется покидать пределы мегаполиса.

«На открытой веранде, на тиковой палубе «Ласточки» мы устраивали самые безумные вечеринки. Чего здесь только не было! От коктейльно-пляжных вечеринок в гавайском стиле до романтического ужина в формате «он/она», — рассказывают ивенторы из команды Yacht Event.

В этом прелесть лета и «Ласточки» — можно не ограничивать свои фантазии. Хочется погудеть и танцев — welcome, уютно поужинать при свечах — не вопрос. Кухня здесь отменная, а меню изобилует морепродуктами, изысканно поданными звездным Шефом ресторана. Кто-то может засомневаться:



погода летом особенно переменчива, но и она не способна отменить хорошее настроение и планы радоваться каждому летнему дню. Парусный шатер защитит гостей, и, даже если небеса прольются дождем над Москвой-рекой, все смогут продолжить отдыхать с тем же комфортом. Сколько гостей позвать на летнюю веранду «Ласточки», решать вам. Палуба ресторана-яхты вмещает до 40 человек при банкетной рассадке и до 60 гостей в формате фуршета.

Добро пожаловать в лето, где каждый день может стать событием, если его доверить команде Yacht Event.

ФБЖ



[WWW.YACHT-EVENT.RU](http://WWW.YACHT-EVENT.RU)

+7 (495) 765-11-01

ЛУЖНЕЦКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ,  
ПРИЧАЛ ЛУЖНИКИ.ЮЖНЫЙ



ОДНИ НАВСЕГДА ПОКИНУЛИ РОССИЮ



ДРУГИЕ НЕ СМОГУТ РАБОТАТЬ ПОЛНОЦЕННО



КТО-ТО НЕПОМЕРНО ДОРОГ И НЕ СОБИРАЕТСЯ УСТУПАТЬ

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й  
**БИЗНЕС**  
**журнал**

ДОСТУПНЫЙ И КАЧЕСТВЕННЫЙ  
КАНАЛ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА

**СЕГОДНЯ мы считаем важным для себя:**

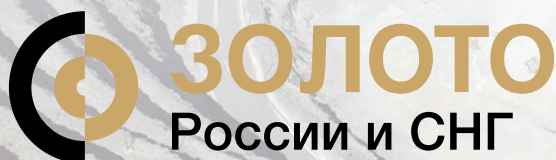
- оставаться доступным каналом для продвижения бизнеса
- быть максимально лояльными и гибкими в ценовой политике
- всегда предлагать бонусы и другие бенефиты
- помогать российским стартапам
- выставлять жесткие барьеры фейкам и лжи

**ВСЕГДА НА СВЯЗИ / ОТКРЫТЫ К ДИАЛОГУ**

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

**+7 495 727-01-67**

Международный конгресс и выставка



VOSTOCK CAPITAL  
— 20 лет успеха —

+7 (495) 109 9 509 (Москва)  
events@vostockcapital.com

27-28 сентября 2022, Москва

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ  
ПАРТНЕР:



## Ключевые моменты в программе конгресса Золото 2022:

**150+ руководителей крупнейших компаний золотодобывающей отрасли** соберутся вместе на одной площадке для обсуждения наиболее острых вопросов в индустрии!

**30+ крупнейших проектов лидеров индустрии.**

Представление этапов реализации крупнейших инвестиционных проектов золотодобывающей промышленности России и СНГ

**ТРЕНДЫ 2022.** Обзор мирового и регионального рынка золотодобычи, основные тенденции и векторы развития отрасли от главных экспертов и лидеров рынка. Чем сегодня живет золотодобывающая промышленность в России?

**ЗАПАСЫ И РЕСУРСЫ.**

**Золотоносные месторождения в России и СНГ:** новый взгляд на геологоразведку. За счет чего возможно расширение ресурсной базы?

**ТЕХНОЛОГИИ.** Новые технологии золотозвлечения, современное оборудование и передовые решения для золотодобывающей отрасли

**ЛОГИСТИКА И ИНФРАСТРУКТУРА.**

Как сегодня решаются вопросы энерго- и водоснабжения, транспортного обеспечения при разработке месторождений в сложных климатических условиях. Развитие социальной инфраструктуры в регионах присутствия. Разбор реальных примеров и проектов

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВ.**

Представление проектов по внедрению новых технологий золотозвлечения, увеличению производительности золотозвлекающих фабрик, реконструкции горно-обогатительных комбинатов, совершенствование аффинажных производств

**ESG-повестка**

**в золотодобывающей отрасли: поворот от методологии к практике.** Можно ли сегодня разделять бизнес и вопросы устойчивого развития?

**Специальный фокус! Оптимизация производственных процессов при золотозвлечении. Снижение издержек. Лучшие практики лидеров отрасли и открытые вопросы.** Дискуссия технических директоров

**ЭКСКЛЮЗИВНАЯ ВЫСТАВКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ.**

Технологические презентации, роуд-шоу, специализированная выставка технологий, оборудования и услуг от мировых лидеров

**30 + часов делового и неформального общения!**

Встречи один на один, деловые обеды, кофе-брейки, торжественный ужин и многое другое

Среди постоянных участников:



GOLDMININGRUS.COM