

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

#10 (36) 2021

**АНДРЕЙ
ШПИЛЕНКО**

Ассоциация кластеров,
технопарков и ОЭЗ России:



**ФБЖ.
СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ**

ПЕРВЫЕ ЛИЦА
ВЛАДИМИР ЯКУШЕВ,
полпред президента в УрФО:

**УРАЛ НАБРАЛ ХОРОШИЙ ТЕМП.
ВАЖНО ЕГО УДЕРЖАТЬ!**

с. 50

**В БОРЬБЕ
ЗА ИНВЕСТОРА
ВЫИГРЫВАЮТ
НЕБЮРОКРАТЫ**

с. 30

РОМАНТИКОЙ И РУБЛЕМ.

Кого и чем может привлечь Дальний Восток?
Тема номера — итоги Восточного
экономического форума-2021

с. 4

СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ:

подвиг или успешный бизнес-проект?
Во сколько обойдется бюджету и инвесторам
его обустройство?

с. 11

«ЗОЛОТОЙ МИЛЛИАРД»:

ждет ли инвесторов успех
в игровой зоне «Приморье»?

с. 20



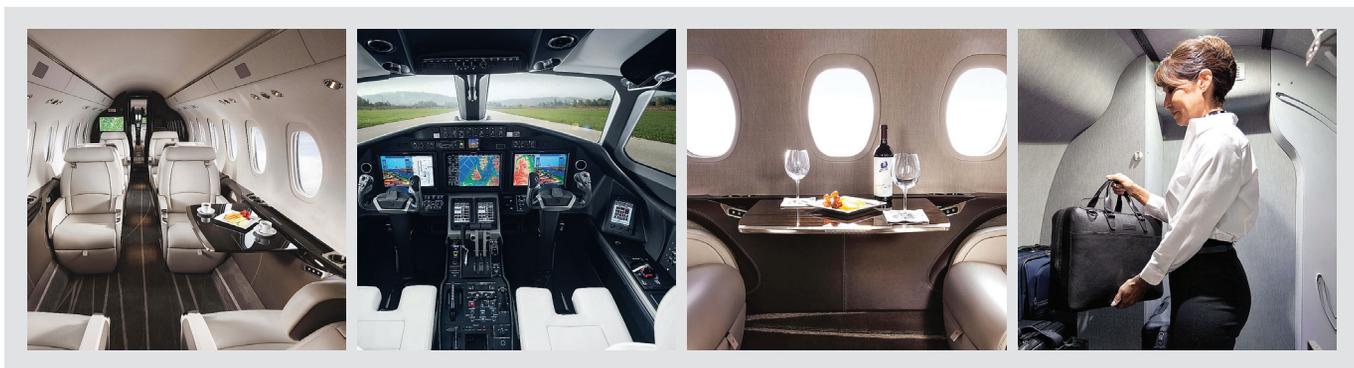
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

CESSNA CITATION LONGITUDE

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



Реклама. 16+

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

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



№ 10 (36) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.10.2021
- дата выхода цифровой версии — 04.10.2021

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, оф. 311

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

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

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.

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@business-magazine.online

Для лиц старше 16 лет

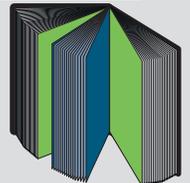
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Мехоношина Мария Григорьевна	Тел: +7 (922) 145-68-93, e-mail: mm@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»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА **АНДРЕЙ ШПИЛЕНКО**

ПРИЗЫВАЮ БИЗНЕС ЕЩЕ РАЗ ПОВЕРИТЬ ГОСУДАРСТВУ

Почему Персона свежего номера Андрей Шпиленко, директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России, считает, что российским предпринимателям стоит выдать властям еще один кредит доверия?



ТЕМА НОМЕРА **НА ПОЛЯХ ВЭФ-2021**

4 **РОМАНТИКОЙ И РУБЛЕМ**

Кого и чем может привлечь Дальний Восток? Тема номера — итоги Восточного экономического форума-2021. Чтобы поверить в мечту, людям нужны символы. Для жителей Владивостока ими стали мосты, Золотой и Русский, и саммит АТЭС, который подтвердил «поворот на Восток». Но гигантские стройки и масштабные инвестиционные проекты пока не смогли изменить качество жизни людей. В какую

сторону внешние условия корректируют развитие Дальнего Востока и Арктического региона? Чего в современном изменившемся мире больше: глобальных вызовов или возможностей для развития этих территорий? Мнения экспертов и спикеров ВЭФ-2021 в обзоре ФБЖ.



11 **СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ:**

подвиг или успешный бизнес-проект? Во сколько обойдется бюджету и инвесторам его обустройство? Ключевая цифра, на которую равняются ответственные по нацпроекту, — 80 млн тонн грузов в год, перевезенные по Северному морскому пути к 2024 году. Удастся ли ее достичь?



20 **«ЗОЛОТОЙ МИЛЛИАРД»:**

инвесторы меряются масштабами и роскошью проектов в игорной зоне «Приморье». На что делают ставку участники игорного бизнеса?





СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ ПЕРВЫЕ ЛИЦА

26 ПРОИЗВОДСТВО НА ШИНАХ

Выезд из Великой депрессии в новое качество. Постоянный автор ФБЖ, писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр Анатолий Вассерман анализирует, как власти разных государств и эпох побеждали глобальный экономический кризис.

40 ДЕЙСТВОВАТЬ БУДЕМ МЫ!

Сколько процентов ВВП теряет Россия, сохраняя повсеместную политику гендерного неравенства? Почему компании, в управлении которых доминируют мужчины, менее устойчивы в эпоху глобальных перемен? «Федеральный Бизнес-журнал» и Финансовый Университет при Правительстве РФ провели Всероссийский круглый стол о гендерном многообразии.

62 ЧЕЛОВЕК ИЗ БУДУЩЕГО

Эволюция идей создателя Amazon Джеффа Безоса, истории, рассказанные им самим и биографом Уолтером Айзексоном, а также послания акционерам, цитаты из интервью и выступлений. Издательство «БОМБОРА» выпустило в России книгу «Invent and wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса».



Олег Новиков, президент издательской группы «Эксмо-АСТ», пророчит этой новинке рекордные тиражи и называет «Invent and wander» одной из самых вдохновляющих книг. В ее поддержку он лично решил стать амбассадором книги в России.

68 КАКАЯ СОЦСЕТЬ БУДЕТ ЛИДЕРОМ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ?

Маргарита Былинина, предприниматель, маркетолог, глава «Диджитал академии маркетинга», дает свой прогноз.

74 ЭТОТ СНЕГ НА ГОЛОВУ НАМ ЗНАКОМ,

или Не бойтесь кризисов. Вы — сильнее. Несколько важных и ободряющих слов от Леонида Парфенова, журналиста, писателя и телеведущего в специальной рубрике ФБЖ Умные мысли/Конспект.

78 КОГДА ТЫ НА НУЛЕ

Простые правила «подзарядки», борьбы с «пожирателями» энергии, пищевым мусором и нестабильным режимом.

50 УРАЛ НАБРАЛ ХОРОШИЙ ТЕМП. ВАЖНО ЕГО УДЕРЖАТЬ!

В центре внимания — Владимир Якушев, полпред президента в УрФО. Сегодня доля валового регионального продукта Уральского федерального округа в суммарном ВРП страны составляет 15%. Урал набрал хороший темп и теперь важно его удержать, считает полпред. Главный редактор «ФБЖ. Урал» спросила у Владимира Якушева о том, как он оценивает основные социально-экономические показатели вверенного ему округа и какие задачи считает приоритетными для себя и своей команды.



56 ЗЕЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ДОБЫТЧИКОВ ЧЕРНОГО ЗОЛОТА И ГОЛУБОГО ТОПЛИВА

В Тюмени завершил свою работу один из крупнейших отраслевых форумов в России — Тюменский нефтегазовый форум-2021 (ТНФ). Трехдневное событие привлекло более 10 тысяч человек. Экологичность добычи и переработки как осознанная необходимость, импортозамещение ради стабилизации сектора, новые пост-ковидные реалии — такова актуальная для нефтегазового сектора повестка. Собрали для вас главные цитаты, сделали обзор основных событий и вместе с экспертами подводим итоги Тюменского нефтегазового форума-2021.



Романтикой и рублем

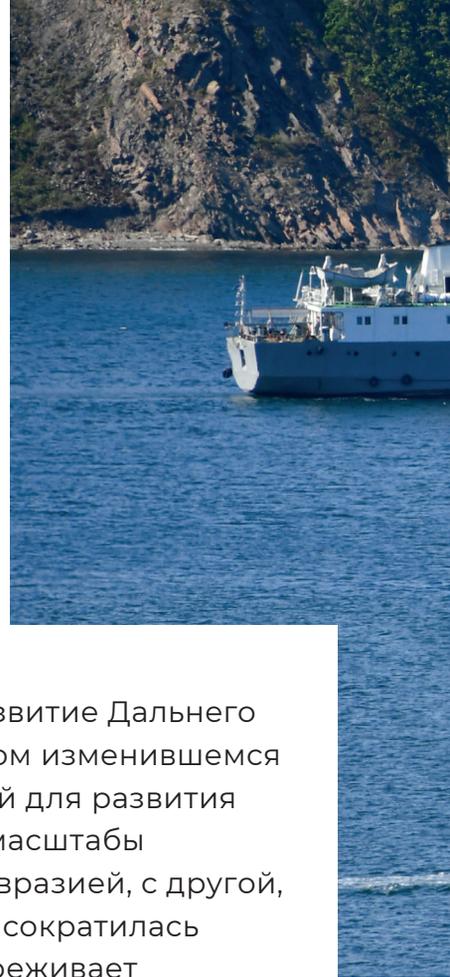
Кого и чем может привлечь Дальний Восток?

В какую сторону внешние условия корректируют развитие Дальнего Востока и Арктического региона? Чего в современном изменившемся мире больше: глобальных вызовов или возможностей для развития этих территорий? С одной стороны, увеличиваются масштабы континентальной торговли и взаимосвязанности с Евразией, с другой, появляются новые нетарифные ограничения, в разы сократилась международная мобильность, но настоящий бум переживает цифровизация. Сегодня как никогда Арктика и Дальний Восток открыты для взаимодействия, в непосредственной близости от них отсутствуют зоны конфликтов и международной нестабильности, а российское правительство прикладывает колоссальные усилия для развития критически важной инфраструктуры отдаленных территорий.

Повышенное внимание властей эксперты считают одним из наиболее важных преимуществ дальневосточных и арктических территорий. Только благодаря этому фактору на Дальнем Востоке за последние годы удалось создать уникальный инвестиционный климат. Уже можно говорить о его достаточно глубокой интеграции в транспортно-логистическую систему мира. В силу географических и климатических особенностей эти территории особенно восприимчивы к развитию новых зеленых технологий, спрос на которые будет лишь расти.

При этом развитие Дальнего Востока, Арктики, их интеграция в международное

пространство происходят в совершенно новых условиях. Накануне Восточного экономического форума мир потрясла новость о смене власти в Афганистане. Международные и российские эксперты, участники ВЭФ-2021, назвали этот фундаментальный сдвиг символом крупнейших изменений в существующей политической системе мира. Безусловно, для ведущих экономик это означает переустройство отношений. При этом значительно возрастает влияние и других глобальных факторов. Климатические изменения и технологии меняют нас, наши возможности и прежний экономический порядок.





80 МЛРД
ДОЛЛАРОВ

составляет объем накопленных прямых инвестиций на Дальний Восток.

Дальний Восток как «рентабельный проект»

Один из хэдлайнеров Восточного экономического форума — Юрий Трутнев, заместитель председателя правительства РФ — полномочный представитель президента в Дальневосточном федеральном округе. Как человек, который отвечает лично перед президентом за развитие одной из самых сложных российских территорий, обозначая ключевую для Дальнего Востока повестку, Трутнев был максимально доказателен и конкретен. На форуме он озвучил цифры, которые подтверждают, что потенциал у Дальнего Востока громадный, а с помощью поддержки первых лиц государства регион получил мощный импульс к развитию.

Отсчет новому периоду развития здесь, во Владивостоке, принято вести с 2013 года, когда Владимир Путин публично заявил, что его развитие — национальный приоритет на весь XXI век. С этого момента в регион пошли и госденьги, и инвестиции.

Увидев новую точку приложения усилий со стороны федерального центра, инвесторы поначалу осторожничали, но в итоге многие из них «развернулись» на Восток — слишком соблазнительным выглядит соседний Азиатско-Тихоокеанский рынок. В итоге темпы роста ВВП на Дальнем Востоке выросли в два раза и превысили среднероссийский уровень. Темпы притока инвестиций в основной капитал на 39% превышают среднероссийские показатели. Индекс промышленного производства в ДФО в два раза выше российского. Объем накопленных прямых инвестиций уже составляет 80 млрд долларов. К концу 2021 года в регионе будет насчитываться 84 000 тысячи новых рабочих мест. Объем инвестиций с господдержкой составил 2 трлн руб. На Дальнем Востоке уже построено 417 новых предприятий. Цифры, озвученные Юрием Трутневым на ВЭФ-2021, говорят, прежде всего, о том, что на Дальнем Востоке удалось запустить новый инвестиционный цикл. Особо чиновник подчеркнул,

что расходы государства на развитие инфраструктуры Дальнего Востока уже окупились: общие затраты составили 81 млрд рублей, доходы бюджета от деятельности предприятий — 123,1 млрд руб. Юрий Трутнев уверен, что развитие Дальнего Востока можно и нужно рассматривать как быстрокупаемый, высоко rentable проект, а не просто как форму поддержки экономики со стороны государства. Вот только двигаться к поставленным целям Трутнев предлагает намного быстрее. Мир быстро трансформируется, меняются рынки, отношения между странами, санитарно-эпидемиологическая обстановка — все это создает новые вызовы. Пора решать, какую нишу займет Дальний Восток на вновь образующихся энергетиче-

ских рынках, ведь у территории есть хорошие возможности для развития зеленой энергетики. Сегодня дальневосточные регионы столкнулись с целым рядом ограничений на экспорт сельхозпродукции, рыбы — от этих статей дохода во многом зависят местные бюджеты. Запретительные меры повлияли на темпы экономического роста в 2020 году и вынудили производителей искать новые каналы сбыта продукции.

Не сходить с выбранного пути

У Дальнего Востока и Арктики есть в правительстве свое профильное министерство. Его глава, Алексей Чекунков, обозначил на Восточном экономическом форуме три основных вызова, которые одновременно он расценивает и как возможности. Глобальные изменения климата — фактор, на который мы не можем повлиять, но можем и должны к нему адаптироваться. Очевидно, что на планете теплеет, в Арктике эти процессы еще более заметны. Подобные климатические явления не фиксировались ранее. Для всех экономик мира, не только российской, климат становится большим вызовом, как в разрезе смены экономических парадигм, так и в геополитическом смысле. В политических системах многих стран «зеленые» давно играют заметную роль и вполне способны диктовать бизнесу свои условия. Очевидно, что климатическая повестка уже используется как инструмент для достижения целей стоимостью в триллионы долларов. У этих решений будут как те, кто за них заплатит, так и выгодополучатели. Алексей Чекунков назвал это явление «гонкой климатических инициатив», в которой «несогласных будут принуждать, используя очень весомый аргумент о том, что никому нельзя загрязнять наш общий дом». Это ли не вызов, сопряженный с риском принятия масштабных, шоковых экономических решений?

Вызов номер два, который Алексей Чекунков обозначает как существенный для развития Дальнего Востока и Арктики, — изменение технологий. Глобальный энерго-



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Егор Алеев.



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Егор Алеев.



Источник — Фотохолдинг ТАСС. Автор — Юрий Смитюк.

переход, грядущая квантовая революция — все это принесет значительные изменения в структуре экономики. Всем понятно, что доля угля и углеводородов будет уменьшаться, пока не до конца понятна лишь скорость, с которой будут происходить эти сдвиги. Особый акцент Алексей Чекунков делает на замене естественных материалов искусственными. Да, об этом пока говорят меньше, но уже сегодня практически у всех традиционных материалов (так называемых *commodities*) есть искусственные аналоги. Если этот переход ускорится, прогнозирует министр, то в шоковом режиме рухнут или вынуждены будут перестраиваться базовые индустрии: черная, цветная металлургия, агросектор и др.

Третий существенный риск для развития вверенных Алексею Чекункову территорий он обозначил так: изменение государственной политики. И добавил, что «это сугубо российский риск». Да, президент обозначил развитие Сибири и Дальнего Востока приоритетом на весь XXI век — на это все и равняются. «Это не фигура речи, — говорит с трибуны ВЭФ-2021 министр РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики. — Ни у одной страны мира нет такого внешнего каркаса. Территории Дальнего Востока и Арктики сопоставимы с самыми крупными государствами мира. Мы часто слышим вопросы: «Где быстрые победы?», «Почему не решили одним махом все проблемы?». Будут разные

Двигаться надо быстрее!



ЮРИЙ ТРУТНЕВ

Заместитель председателя правительства РФ — полномочный представитель президента в Дальневосточном федеральном округе

Дальний Восток — непростая территория, на которой существенно ниже плотность инфраструктуры, чем в среднем по России. У нас есть регионы, которые не имеют круглогодично действующей транспортной инфраструктуры, тем же врачам сложнее добираться до таких населенных пунктов. Поэтому мы будем продолжать создавать систему преференций для жителей Дальнего Востока, чтобы жить здесь было не менее комфортно, чем на центральных территориях России. Мы уверены, что Дальний Восток обладает высоким потенциалом

развития. Регион соседствует с динамично развивающейся Азией. Мы готовы конкурировать с ней, сотрудничать, мы видим там возможности для развития.

Мне хочется сказать всем потенциальным партнерам: двигаться надо быстрее, мир меняется, Дальний Восток меняется, сюда приходят все новые инвесторы. На Дальнем Востоке есть свободные ниши для инвестиций, это огромная территория, пока здесь не очень высокая плотность населения, нам еще много предстоит работать, чтобы максимально использовать существующий потенциал. Да, у нас был небольшой спад в 2020 году, но скажу прямо: я знаю, как совершить новый рывок, и мы сделаем это сразу после Форума.

правительства, но если мы как государство когда-нибудь откажемся от миссии создать новое качество жизни на Дальнем Востоке, сделать комфортным и технологичным Русский Север, если мы откажемся от этой идеи из-за того, что нужно много времени, терпения, ресурсов, мы откажемся от развития самой России. В свете тех вызовов, о которых я уже сказал, именно Дальний Восток предоставляет сейчас возможность совершить рывок в развитии, простой и понятный рывок, связанный с освоением всего того, что было разведано и просто сохранено до нас».

Вызовы всегда равны возможностям

Задача добыть, обработать и экспортировать разведанные запасы полезных ископаемых для дальневосточных и арктических зон — и вызов, и возможность. На этих территориях представлена вся таблица Менделеева, во многих местах уже есть подход к инфра-

структуре. Так и хочется продолжить мысль министра призывом: «Дальний Восток и Арктика ждут своих героев!»! Чего здесь только нет: гидроэлектрический потенциал Дальнего Востока, по оценкам экспертов, освоен только на 23%. Здесь растет 500 млн га леса — это физический и карбоновый актив для производства углеродных единиц, вот он — мощный инвестиционный потенциал. А еще здесь сосредоточены мощные биоресурсы. Сегодня на Дальнем Востоке добывают натуральные морепродукты, но пока практически не развит сектор аквакультуры, между тем в мире уже 50% белка добывается с ее помощью, в России пока 0,1%, а ведь рядом — многомиллиардная Азия, в которой морепродукты являются основой рациона.

Мощным инструментом развития дальневосточных территорий может стать туризм. Верно замечает Алексей Чекунков: «можно построить Диснейленд, но нельзя построить Байкал, Долину гейзеров, Шантарские острова» — у России все это есть.

Вызовы всегда равны возможностям, уверен министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, но в сегодняшнем мировом экономическом переходе важно быть сконцентрированными, фокусироваться на правильных векторах развития и ни в коем случае не сходить с выбранного пути.

Очевидно, что ключевые российские чиновники для того и служат, чтобы достигать целей, поставленных президентом. Очевидно и другое: сам президент Дальний Восток любит и с удовольствием сюда приезжает. Конечно, он, как и те, кто осваивал дальневосточные территории в разные периоды, не чужд определенной романтике. За ней, а еще «за длинным рублем» сюда и ехали из центра России, но последние десятилетия идет обратный процесс. Так что же романтического сегодня можно разглядеть в подобном переезде? Вопрос был задан Алексею Чекункову из зала. Понятно, что многие хотели бы поверить в то, что скоро жизнь на этих отдаленных территориях кардинально



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Валерий Шарифулин.



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Кирилл Кухмарь.



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Сергей Савостьянов.

улучшится, а пока зачем приезжать? Министр нашелся, что ответить: он сам сюда переехал по долгу службы, а теперь увлечен идеей развития Дальнего Востока как настоящий романтик: «Сегодня романтика — в созидании нового, предприятий, экономики, новой реальности. Дух захватывает, когда из ничего появляется нечто».

Чтобы поверить в мечту, людям нужны символы. Для жителей Владивостока ими стали мосты, Золотой и Русский, и саммит АТЭС, который подтвердил «поворот на Восток». Но гигантские стройки и масштабные инвестиционные проекты пока не смогли изменить качество жизни людей. Отсюда и невысокие показатели средней продолжительности жизни местного населения, пока она едва достигает 70 лет. Это ниже, чем в среднем в РФ, на семь лет меньше, чем в ближайших провинциях Китая, на десять лет меньше, чем в Южной Корее.

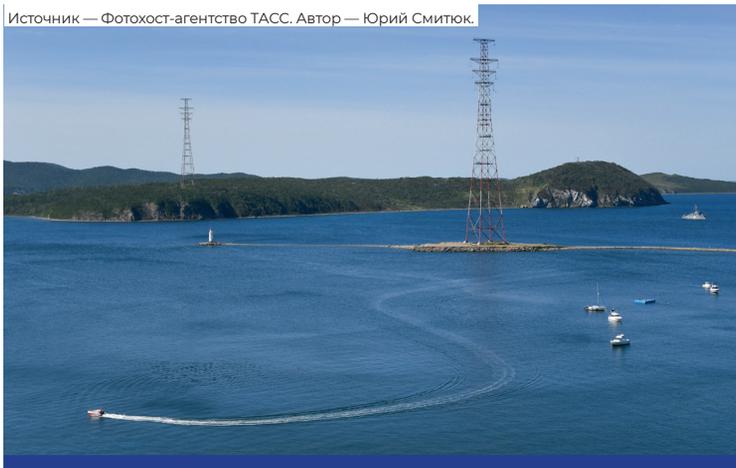
Северный морской путь — ключ к развитию

Судьбу Дальнего Востока и Арктики во многом определит развитие Северного Морского пути. О нем как о главном ключе к успешному освоению отдаленных территорий РФ говорили на многих сессиях Восточного экономического форума.

Самая доказательная цифра, которую называли многие спикеры ВЭФ-2021, как главное мерило успеха этого масштабного проекта: в 2021 году по Севморпути уже перевезли более 30 млн тонн грузов. Для сравнения в советские времена среднегодовой показатель был порядка 6,5 млн тонн за год. Навигация по СМП должна стать круглогодичной — это будет еще одно ключевое слагаемое успешности проекта. Россия обеспечит себе доступ к рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона и даст всему миру новые возможности по перемещению товаров между европейским и азиатским континентами.

Международные эксперты и инвесторы с интересом наблюдают за освоением Северного Морского пути. Участник ВЭФ-

Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Юрий Смитюк.



Мировая климатическая столица



АЛЕКСЕЙ ЧЕРКУНОВ

Министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики

Если мы как государство когда-нибудь откажемся от миссии создать новое качество жизни на Дальнем Востоке, сделать комфортным и технологичным Русский Север, если мы откажемся от этой идеи из-за того, что нужно много времени, терпения, ресурсов, мы откажемся от развития самой России. В свете новых вызовов именно Дальний Восток предоставляет сейчас возможность совершить рывок в развитии, простой и понятный рывок,

связанный с освоением всего того, что было разведано и просто сохранено до нас.

Наши базовые преимущества — климат, экология. Я убежден, что Дальний Восток — колоссальная, малоосвоенная территория с громадными ресурсами, благодаря этому мы можем стать одной из мировых столиц климатических проектов. Мы уже формируем пакет предложений на эту тему. Это будет что-то вроде свободной экологической зоны «Экопорт Дальний Восток». Дальний Восток со своей уникальной нетронутой природой может стать стратегическим полигоном для научных исследований в области климата, здесь должны развиваться экогорода, и первый такой эксперимент сейчас готовится в Сахалинской области. Концентрация интеллектуальных и природных ресурсов позволяет говорить о том, что Дальний Восток может стать мировой климатической столицей.

2021 Glenn Дисэн, профессор университета Юго-Восточной Норвегии, согласен с мнением, что именно Северный Морской путь играет центральную роль для развития дальневосточных территории. Он замечает, что Россия всегда предпринимала смелые попытки использовать этот транспортный коридор. Очевидно, что это более короткий путь между Европой и Азией и важный элемент международной транспортной системы, способный создать конкуренцию Суэцкому каналу. «За последний год мы наблюдали разрывы и провалы в реализации амбициозных планов, мы видим напряженность между США и Китаем, санкции США против России, свою лепту внесла пандемия, — добавляет

В ПОЛИТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ МНОГИХ СТРАН «ЗЕЛЕННЫЕ» ДАВНО ИГРАЮТ ЗАМЕТНУЮ РОЛЬ И ВОПЛНЕ СПОСОБНЫ ДИКТОВАТЬ БИЗНЕСУ СВОИ УСЛОВИЯ. ОЧЕВИДНО, ЧТО КЛИМАТИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА УЖЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТОИМОСТЬЮ В ТРИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ. У ЭТИХ РЕШЕНИЙ БУДУТ КАК ТЕ, КТО ЗА НИХ ЗАПЛАТИТ, ТАК И ВЫГОДОПОЛУЧАТЕЛИ



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Дмитрий Феоктистов.

Glenn Дисэн. — Какие-то проекты остановлены, замедлились, снизились объемы транспортировки грузов, но в будущем Северный морской путь должен дать увеличение грузопотоков. Мы видим, что партнерство между Россией и Азией укрепляется, а это дает мощный толчок для развития инфраструктуры, без которой невозможна активная международная торговля по Севморпути».

Область сотрудничества, а не конкуренции

Как бы ни были сложны и противоречивы международные отношения, зарубежные участники ВЭФ-2021 в один голос заявили о необходимости продолжать открытый диалог с Россией. Для кого-то наша страна — ключевой торговый партнер, для кого-то фактор равновесия, для Японии — один из ближайших соседей. На полях саммита японцы обозначили максимальную значимость арктической повестки.

Атсуши Сунами, президент Фонда мира Сасакавы, заметил, что арктический регион — хрупкая система, в которой человечество еще многого не понимает просто потому, что ему не хватает данных. Япония постоянно проводит исследования северных территорий, чтобы глубже понять процессы, происходящие в Арктике, — актуальные знания необходимы для обеспечения устойчивого развития региона, с которым соседствует Япония. Кстати, еще в 2015 г. японцы разработали положение об Арктической политике. Центральное место в нем отведено научным исследованиям, и здесь без поддержки с российской стороны японцам не обойтись. Япония уже выходит с инициативой строительства научного ледокола, который станет международной научной платформой. Использование арктических ресурсов — еще одно важное направление японской арктической политики. И в этой связи японцы с присущей им осторожностью выражают надежду, что Арктика станет для них областью сотрудничества, а не конкуренции с Россией.



Северный морской путь:

развитие по принципу трех S:
save, **s**ustainability, **s**mart

Восточный экономический форум все-таки больше про Дальний Восток и его потенциальные возможности. Но одним из ключей к его успешному развитию большинство экспертов называют Северный морской путь, берущий свое начало на другом конце страны. Этот стратегически важный транспортный коридор способен держать на себе экономику многих регионов, обладает мощным геополитическим влиянием и позволит России занять лидирующие позиции в борьбе за богатейшие ресурсы Арктики. Северный морской путь — точка пересечения многочисленных интересов, а потому расширенное заседание Общественного совета СМП стало одним из важнейших событий ВЭФ-2021, которое привлекло внимание самых авторитетных экспертов и инвесторов.

Северный морской путь — новый международный глобальный транспортный коридор, а еще это отдельный национальный проект России. В общей сложности на его реализацию до 2024 года заложено более 711,3 млрд рублей из бюджетных и внебюджетных источников. Отдельно финансируется строительство и модернизация аэропортов, железных дорог и многое другое, что стало частью других федеральных проектов. Определенный

объем работ будет выполняться на средства инвесторов. Результаты реализации нацпроекта и развития Севморпути должны в корне изменить Арктику, существенно расширить ее инвестиционный потенциал и, что самое важное, воссоздать мощнейшую транспортно-логистическую инфраструктуру. Ключевая цифра, на которую равняются ответственные по нацпроекту, — 80 млн тонн грузов в год, перевезенные по Северному морскому пути к 2024 году.

Ожидания и высокие цели

Из чего должна сложиться эта цифра? Прежде всего, из перевозки сжиженного природного газа, газового конденсата, нефти, концентрата руд цветных, драгоценных и редкоземельных металлов, которые планируют добывать в Арктике. Согласно прогнозу грузопотока по портам СМП, через порт Сабетта компании НОВАТЭК, Газпромнефть-Ямал и другие операторы перевезут порядка 47,4 млн тонн в год. Через порт Диксон повезут добытый уголь «УК «ВостокУголь» и Северная звезда, это порядка 23 млн тонн в год. Еще пять млн тонн нефти ежегодно через этот же порт перевезет Нефтегазхолдинг. Поток редкоземельных, драгоценных, цветных металлов и концентратов в объеме 1,3 млн тонн запланирован к перевалке через порты Дудинка, Певек, Хатанга. Транспортировка грузов для обеспечения освоения месторождений и другие грузы производственно-назначения, северный завоз, транзит по СМП дадут еще 5,2 млн тонн к общегодовому показателю. Таковы прогнозные данные, собранные правительством от добывающих компаний, которые уже ведут активные работы в Арктической зоне.

Все арктические проекты, как и освоение Северного морского пути, вполне оправдано

могут иметь приставку «мега»: мегатрудные, мегаабициозные, без натяжки героические, потому что реализуются в самых сложных для человека условиях, которые только можно себе представить. Но отступить никто не готов. Освоение Арктики в целом — мегаважный, мегаперспективный и мегаполитизированный проект. Некоторые международные эксперты уверены, что тот, кто выиграет борьбу за господство в Арктике, станет общепризнанным мировым лидером, прежде всего, в экономическом плане. Так что, как бы ни было

трудно, Арктику осваивать надо, а для этого придется практически с нуля возвести мощную инфраструктуру.

Что будет сделано, согласно паспорту национального проекта: построены объекты портовой инфраструктуры, увеличена группировка атомного ледокольного флота, создан флот гидрографических судов, с чей помощью будет проведен целый ряд научных исследований, должна начать работу система обеспечения безопасности мореплавания, для чего будет введена в строй отдельная группировка аварийно-спасательных судов.

Реализация федерального проекта «Северный морской путь» уже обеспечивает работой судостроительные заводы, пошли заказы на строительство судов ледокольного, портового транспортного флотов. До 2024 года будет развиваться в основном западная часть Севморпути, на втором этапе, который отмечен 2030 годом, планируется организовать круглогодичное судоходство во всей его акватории, к 2035 году Севморпуть должен стать конкурентоспособным национальным и международным коридором с современными транспортно-логистическими услугами.

Обратного пути нет

Национальный проект «Северный морской путь» реализуется с 2018 года. 2021-ый год ознаменовался хорошей статистикой перевозок по СМП. Большая часть аналитиков признает, что эти тенденции носят необратимый характер. Да, все это стало возможно благодаря колоссальным усилиям правительства РФ и «главного уполномоченного» по развитию СМП — госкорпорации Росатом, которая все последние годы активно укрепляет инфраструктуру северного пути. По словам Сергея Франка, председателя совета директоров ПАО «Совкомфлот», практически все, что было заявлено, выполняется в срок, системно, а это внушает оптимизм. Открывая расширенное заседание Общественного совета СМП, он добавил, что в течение года продолжала успешно реализовываться программа исследовательских рейсов, которые необходимы

47,4

**МЛН. ТОНН
ГРУЗОВ**

ежегодно планируют перевозить через порт Сабетта компании НОВАТЭК, Газпромнефть-Ямал и другие операторы. Этот прогнозный показатель будет достигнут к 2024 году и составит больше половины всех грузов, транспортируемых посредством СМП.



Источник — Фотохост-агентство ТАСС. Автор — Александр Щербак

для расширения общего понимания, что еще необходимо для развития транспортного коридора. «Сегодня есть все фундаментальные предпосылки к тому, чтобы СМП переходил от решения задач национальных к стратегическим, международным, — заметил Сергей Франк. — Уроки этого года показали, что даже в условиях экономического спада торговля ищет новые пути и маршруты доставки грузов, которые позволят достигнуть сокращения затрат на логистику и минимизировать углеродный след».

Объем грузооборота по Севморпути — важный ориентир для всех, кто занимается глобальной транспортной логистикой. Да, безусловно, транснациональные корпорации, ведущие торговлю в масштабах всего мира, пытаются оптимизировать затраты на логистику, но не только. Сегодня экономическое обоснование их работы не всегда главное. Не меньшее значение имеют геополитический фактор, безопасность и стабильность грузоперевозок и соответствие транспортировки критериям зеленой экономики.

Так что по объему грузов, отправленных Северным морским путем, будет оценен не только ход выполнения нацпроекта, по этой цифре будут судить о готовности коридора к стабильной работе и о его востребованности среди коммерческих заказчиков. Неудивительно, что Алексей Лихачев, генеральный директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», начинает именно с этой цифры. По ситуации на сентябрь 2021 г. она свидетельствует о том, что осво-

Цель — Большой северный морской путь



АЛЕКСЕЙ ЛИХАЧЕВ

Генеральный директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»

Большой Северный морской путь понимается нами как транспортный морской коридор, объединяющий территориальные воды исключительной экономической зоны РФ от морской госграницы с Норвегией в Баренцевом море до морской госграницы с Корейской народной демократической республикой. СМП входит в эту акваторию как отдельный федеральный проект. К задачам по увеличению грузопотока,

поставленным президентом, добавляются две новые составляющие: внутренний каботаж и развитие транзитных контейнерных перевозок, что подразумевает еще большее обустройство всего СМП, в частности создание перегрузочных портов. Их строительство позволит расширить экономическое сотрудничество Дальнего Востока с другими регионами. В развитии севморпути особое внимание будем уделять экологической безопасности грузоперевозок, развитию арктического грузового флота, экосистеме цифровых сервисов в режиме «одного окна». Все это станет основой дорожной карты развития Большого Северного морского пути, которую мы все вместе должны разработать в будущем году и представить на утверждение правительства. По предварительным оценкам, мы можем удвоить перевозки по СМП в горизонте до 2030 года, а после 2035 года выйти на 250 млн тонн грузов в год.

ение СМП идет по графику, а кое-где даже с опережением сроков. Вместо плановых 29 млн тонн севморпутем перевезено практически 33 млн тонн грузов, до 1,3 млн тонн удалось нарастить объем транзитных перевозок.

Сегодня освоение СМП во многом зависит от готовности нового сверхсовременного ледокольного флота. В связи с этим взгляды корпорации Росатом направлены на Балтийский завод, где размещен заказ на строительство первого серийного ледокола «Сибирь», работы должны быть завершены до конца года. У Росатома на новое судно большие планы, уже в начале 2022 года оно должно приступить к работе. Центральное событие и для Росатома, и для всего национального проекта — строительство атомхода «Лидер» мощностью 120 МВт с ядерной силовой установкой, работы ведутся на дальневосточном заводе «Звезда». С помощью финансовой поддержки правительства Росатом рассчитывает увеличить линейку ледоколов мощностью 60 МВт — к пяти уже запланированным должны добавиться еще два. Чтобы максимально расширить линейку ледокольных судов, Росатом ведет перегово-

ры с коммерческими партнерами о создании менее мощных, но достаточно эффективных судов мощностью 40 МВт, которые будут работать на СПГ.

Дорога новой жизни

Северный морской путь, как и любой транспортный коридор, способен наполнить воздухом легкие многих регионов, создать мощные финансовые потоки и пустить их через портовые города Арктики и Дальнего Востока, что станет каркасом для местных бюджетов. Именно так с суши на развитие Севморпути смотрят и местные чиновники, и дальневосточники. Первые внимательно следят за динамикой грузооборота, вторые устраиваются на работу на судоверфи, где заказов ощутимо прибавилось, выходят в море на судах, только что спущенных на воду, и обеспечивают те самые цифры грузопотока, которые звучат с высокой трибуны ВЭФ-2021.

И сегодня задача всех участников реализации национального проекта — сделать так, чтобы перевозка по СМП не была подвигом. Она должна быть не менее сервисной и безопасной, чем в любом другом транспортном коридоре. Стоит задача сделать навигацию и перевалку грузов удобной, регулярной и предсказуемой — без отсылки к особенностям климатических условий. Действительно, на карту поставлено многое, в том числе судьба портовых городов, пунктов перевалки, — для многих российских отдаленных территорий Северный морской путь станет дорогой новой жизни. Но для этого сегодня надо не только развивать морской маршрут, но и береговую инфраструктуру, синхронизировать развитие инвестиционных проектов, создавать широтные подходы, завершить второй этап Северного широтного хода, и тогда и берег, и море смогут превратить СМП в магистраль важнейшего международного назначения.

Навигация круглый год

Перед участниками национального проекта по освоению Северного морского пути стоит задача сформировать единое логи-



СЕРГЕЙ ФРАНК

председатель совета директоров
ПАО «Совкомфлот»:

«СЕГОДНЯ ЕСТЬ ВСЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ К ТОМУ, ЧТОБЫ СМП ПЕРЕХОДИЛ ОТ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ НАЦИОНАЛЬНЫХ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ, МЕЖДУНАРОДНЫМ. УРОКИ ЭТОГО ГОДА ПОКАЗАЛИ, ЧТО ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА ТОРГОВЛЯ ИЩЕТ НОВЫЕ ПУТИ И МАРШРУТЫ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОСТИГНУТЬ СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ НА ЛОГИСТИКУ И МИНИМИЗИРОВАТЬ УГЛЕРОДНЫЙ СЛЕД».



стическое пространство. В связи с этим эксперты предлагают расширить коридор до границ Большого Северного морского пути, а это почти все воды РФ, маршрут составит 3030 миль: от архипелага Новая Земля до Берингова пролива, от Мурманска до Владивостока.

Чтобы обеспечить объем годового грузопотока к 2030 году на уровне 150 млн тонн, а международный транзит на уровне 30 млн тонн, необходимо сделать навигацию круглогодичной. За последние 40 лет метеонаблюдений стало очевидно, что ледовый покров летом снижается практически в два раза, в весенне-зимний период толщина льда уменьшается на 10%.

Уже сегодня в порядке эксперимента сверхранние и сверхпоздние рейсы проводят компании НОВАТЭК, Совкомфлот и Ростатом. Их опыт доказывает, что круглогодичная навигация по Севморпути возможна, для этого необходимы суда высокого арктического класса и постоянный и оперативный мониторинг ледовой обстановки, который позволит выстраивать эффективные маршруты и избегать попадания в тяжелые ледовые условия. Важнейшей точкой отсчета для начала круглогодичной навигации будет перевалка, которую НОВАТЭК запланировал на 2023–2024 гг. Раньше намеченного срока компания планирует запустить все три линии проекта «Арктик СПГ 2», что обеспечит загрузку северного маршрута 64 млн тонн СПГ и еще на 90 млн тонн другими грузами. Чтобы реализовать совместные планы, правительство выделит более 21 млрд рублей на строительство подходного канала к морско-

БЕЗУСЛОВНО, ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ЛОГИСТИКИ, ОГРАНИЧЕННОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И СУРОВЫЙ КЛИМАТ ТРЕБУЮТ АКТИВНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ УСИЛИЙ В РАЗВИТИИ СЕВЕРНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА. И МЕЖДУНАРОДНЫЕ УЧАСТНИКИ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ НАСТАИВАЮТ, ЧТО ПРОКЛАДКА СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ НЕ МОЖЕТ И НЕ ДОЛЖНА РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО РОССИЙСКОЕ ДЕЛО

му перегрузочному комплексу сжиженного природного газа на Камчатке.

Сервисно и безопасно

Строительство портовой инфраструктуры, нового арктического флота — большой вызов для всех участников отрасли, но не менее важный аспект — экологическая безопасность Северного морского пути и прилегающих к нему акваторий. В текущем году завершился международный проект по утилизации в Мурманске плавтехбазы Лепсе. В рамках Стратегии по развитию арктической зоны, одной из задач которой является реабилитации акватории арктических морей, будет произведен подъем лодок К-27 и Б-159. Совсем скоро стартует программа пилотных исследований по экологическому мониторингу. На протяжении всего СМП определены 50 станций, на которых будет собрана мониторинговая информация по соответствию как россий-

ским, так и международным экологическим индикаторам.

Комфортный транзит грузов зависит от безопасности судоходства, ее обеспечение возьмет на себя вновь создаваемый аварийно-спасательный флот, который к 2024 году будет состоять из шестнадцати судов различных типов и мощностей. В конце прошлого года был определен новый базовый арктический вертолет проекта Ми-38 в арктическом исполнении способен швартоваться на атомные ледоколы, что делает сферу его применения в Арктике безграничной. В 2024–2026 гг. на вахту заступят девять машин. Также существующую группировку расширят четыре новых Ми-8, их поставки запланированы на 2022–2023 гг. Ожидается, что к 2025–2026 гг. вся арктическая акватория будет обеспечена авиаотрядами.

Кроме того, правительство запланировало формирование арктической группировки космических аппаратов, которые должны, в первую очередь, обеспечить связь и широкополосный интернет на протяжении всего северного маршрута. Для этого будут запущены четыре спутника. Еще один, метеорологический, будет выполнять задачи по сбору информации о состоянии ледовых покровов и в непрерывном режиме передавать ее на землю.

Важное направление, которое курирует Росгидромет, — модернизация системы «Север». Автоматизированная ледово-информационная система для Арктики была создана в 1980-ые годы и с тех пор существенно устарела. Ее основная задача — мониторинг ледовых и гидрометеорологических условий в Северном Ледовитом океане, а также оперативное гидрометеорологическое обеспечение мореплавания. Система станет частью инфраструктуры северного маршрута и будет модернизирована к 2024 году. Для обеспечения безопасности судоходства по СМП в августе текущего года был создан Штаб морских операций, одна из задач которого — оперативно информировать участников транзита о ледовых покровах. Чтобы на Земле были уверены в использовании корректных

данных, Росатом должен к 2025 году создать систему распознавания космических снимков по состоянию арктических льдов. Доступ к ним получают все, кто осуществляет навигацию по СМП, это будет единая платформа цифровых сервисов, которая повысит качество инфраструктуры Северного морского пути.

Кто идет первым?

Сегодня среди активных участников освоения Арктики, ее богатств, а следом и северного транспортного транзита — компания НОВАТЭК. Ее проекты становятся ориентиром для российских и иностранных инвесторов, для отдаленных и труднодоступных российских территорий они имеют стратегическое значение.



ЕВГЕНИЙ АМБРОСОВ

Заместитель председателя правления, директор по морским операциям, судоходству и логистике ПАО «НОВАТЭК»

Свое выступление на Общественном совете СМП Евгений Амбросов, заместитель председателя правления, директор по морским операциям, судоходству и логистике ПАО «НОВАТЭК», начал с рассказа о том, как развитие арктических проектов и Северного морского пути влияет на экономику территорий.

Один из очевидных примеров — проект «Ямал СПГ», который был запущен в 2018 году. Сегодня он формирует грузопоток 19 млн тонн сжиженного природного газа, это 5% от мирового производства СПГ и стабильного газового конденсата. Конечным потребителем этого груза является 31 страна. Общий объем инвестиций в проект составил 27 млрд долларов. Следующий проект, который НОВАТЭК развивает в устье реки Обь, на полуострове Гыдан, — «Арктик СПГ 2». Запуск первой линии ожидается в 2023 году, с запуском трех линий, который должен быть произведен до 2026 года, компания ежегодно будет наращивать грузопоток на 7 млн тонн и выйдет на 21–22 млн тонн СПГ и стабильного

газового конденсата, который будет перевезен в восточном направлении. «Для обеспечения стабильности этой перевозки в компании было принято решение о создании на Камчатке, рядом с портом Петропавловск, порта по перевалке СПГ, который будет рассчитан на перевалку 20–22 млн тонн, этот объем можно увеличивать в случае необходимости, — рассказал участникам Общественного совета СМП Евгений Амбросов. — Таким образом, мы будем создавать запас газа для дальнейшей его перевозки судами более легкого класса в порты юго-восточной

Азии. Проект снизит риски для азиатских потребителей, связанные с транспортировкой, оптимизирует транспортные расходы, учитывая, что суда тяжелого ледового класса будут эксплуатироваться на гораздо более короткие расстояния, при стабильном расписании, а дальнейшая перевозка будет осуществляться судами меньшей себестоимости. Это будет мощный транспортный хаб, который даст возможность увеличить грузооборот на Дальнем Востоке более чем на 20 млн тонн в год». Общий объем инвестиций в проект, по словам Амбросова, составит 88 млрд рублей, три четверти этой суммы — частные инвестиции, одна четверть — государственные деньги, которые будут направлены на строительство подходного канала к порту и создания инфраструктуры, в том числе системы управления движением судов. Для перевозки СПГ и ГК, добытых в устье Оби, будет построено пятнадцать арктических тяжелых судов-газовозов, подобных тем, которые были заказаны для проекта «Ямал СПГ». Новые суда будут еще



СЕГОДНЯ ЗАДАЧА ВСЕХ УЧАСТНИКОВ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА — СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПЕРЕВОЗКА ПО СМП НЕ БЫЛА ПОДВИГОМ. ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ НЕ МЕНЕЕ СЕРВИСНОЙ И БЕЗОПАСНОЙ, ЧЕМ В ЛЮБОМ ДРУГОМ ТРАНСПОРТНОМ КОРИДОРЕ. СТОИТ ЗАДАЧА СДЕЛАТЬ НАВИГАЦИЮ И ПЕРЕВАЛКУ ГРУЗОВ УДОБНОЙ, РЕГУЛЯРНОЙ И ПРЕДСКАЗУЕМОЙ — БЕЗ ОТСЫЛКИ К ОСОБЕННОСТЯМ КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ

более проходимыми, смогут работать и носом, и кормой в более тяжелых льдах и обеспечат круглогодичную навигацию по северному коридору. Для всего коммерческого судоходства это будет важная веха в развитии Северного морского пути, которая сделает возможной круглогодичную навигацию.

Развитие проектов, которые осуществляет НОВАТЭК в Арктике, создает большие возможности, связанные с обслуживанием судов. Общеизвестно, что прохождение по трассе северного маршрута — сложное испытание как для экипажей, так и для судов. Для создания обслуживающей судовой инфраструктуры НОВАТЭК и Совкомфлот создают совместное предприятие. Компания «Современный арктический морской транспорт» будет обеспечивать круглогодичную проводку судов со сжиженным природным газом с «Арктик СПГ – 2» и других СПГ-проектов «НОВАТЭК». Только на начальном этапе реализации всех арктических проектов компании потребуется до двух тысяч моряков, и это должны быть

очень квалифицированные специалисты, которые будут решать сложные задачи развития Северного морского пути первыми в мире.

Диверсификация международных торговых каналов

Национальный проект Северный морской путь — титульный для России. И пока наша страна демонстрирует в его реализации максимальную политкорректность по отношению к международным участникам проекта. Многократно на ВЭФ-2021 звучала мысль о том, что эффективное развитие северной логистики возможно только на фоне объединения усилий государства с частными российскими компаниями и международными игроками. С одной стороны, без мощного потока частного капитала не удастся освоить новый коридор в короткий срок. С другой, Северный морской путь должен стать выгодным для России коммерческим проектом, который способен переключить на себя существенную часть мирового товаропотока. Подобная задача зафиксирована во всех базовых документах по развитию северного маршрута. Сегодня вокруг и внутри проекта присутствуют не только отечественные госкорпорации, крупный российский бизнес, но и лидеры мировой транспортной инфраструктуры, некоторые из них уже подтвердили свои намерения.

Так, японская Mitsui O.S.K. Lines подписала на ВЭФ-2021 сразу три соглашения с

Государственной транспортной лизинговой компанией (ГТЛК) по развитию проектов в сфере водного транспорта. Согласно одному из них, японские инвесторы обеспечат рефинансирование строительства двух плавающих хранилищ газа емкостью 360 тысяч кубических метров, которые предназначены для передачи в долгосрочный лизинг ООО «Арктическая перевалка» (совместное предприятие ПАО «Новатэк» и французской компании TotalEnergies S. E.).

Выступая на Совете, представитель японской стороны заметил, что проект увеличит эффективность транспортировки вдоль всей цепочки поставок, обеспечит стыковку между районами производства энергоносителей и потребителями в Европе и Азии».

О вере российскому президенту и его видению развития нового международного тран-

спортного коридора говорил один из признанных лидеров и авторитетов мировой логистики султан Ахмед Бин Сулайем, председатель группы и главный исполнительный директор DP World (ОАЭ). Он заметил, что Северный морской путь — последний морской маршрут, который может быть открыт для развития торговли и бизнеса,



АХМЕД БИН СУЛАЙЕМ

Председатель группы и главный исполнительный директор DP World (ОАЭ)

и он выгоден. Мнению султана, безусловно, стоит доверять, ведь DP World перевозит десятую долю всех товаров в мире, управляет 65 морскими терминалами, расположенными на шести континентах, включая строящиеся терминалы в Индии, Африке, Европе и Ближнем Востоке. Как лидер мировой логистики DP World заявляет, что Северный морской путь является жизнеспособной альтернативой Суэцкому каналу. «Россия обладает потенциалом, чтобы преодолеть все сложности, — заявил на ВЭФ-201 султан Ахмед Бин Сулайем». В планах DP World — создать хабы перевалки во Владивостоке и на западе — в Мурманске.



«Мы верим в силу российской экономики», — добавил султан Ахмед Бин Сулайем. Арабы готовы подтвердить слова делами, DP World снова заявляет, что инвестирует порядка 2 млрд долларов в совместное предприятие с Российским Фондом прямых инвестиций, целью которого станет модернизация морского порта Сухой лог.

О том, что Северный морской путь будет востребованным транспортным коридором, заявил на ВЭФ-2021 и Вен Цзинцян, вице-президент COSCO Shipping (Китай). Китайцы отмечают результаты серьезных усилий, приложенных российским правительством, благодаря которым северный путь стал важным и более эффективным, чем Суэцкий канал, морским путем для многих заказчиков. Сегодня все больше глобальных клиентов используют его для сокращения времени транзита грузов. В результате инцидента в Суэцком канале серьезно пострадала морская торговля, были прерваны жизненно важные поставки нефти и газа. При этом из-за глобального потепления значительно улучшились условия навигации по северному маршруту. Все это создает условия к тому, чтобы Северный морской путь стал важным торговым маршрутом между континентами.

Безусловно, высокая стоимость логистики, ограниченность существующей инфраструктуры и суровый климат требуют активных международных усилий в развитии северного транспортного коридора. И международные участники мировой торговли настаивают, что прокладка Северного морского пути не может и не должна рассматриваться как исключительно российское дело. «Истории успеха нероссийских компании в развитии северного маршрута также необходимы», — заявил участникам ВЭФ-2021 Феликс Х. Чуди, председатель совета директоров Tschudi Group (Норвегия). Его компания приняла решение обратиться за статусом резидента Арктической зоны для активного участия в разработке Северного морского пути. Он же напомнил о важной экологической составляющей, заявив о том, что пока новый мар-



шрут воспринимается как угроза экологии Арктики. Чтобы уравновесить ситуацию, эксперт советует российскому правительству применить финансовые механизмы по снижению платы за прохождение по северному маршруту тем компаниям, которые заботятся о снижении выброса углеводородов. «Только тогда проект станет коммерчески успешным, когда возможности для российских и международных компаний будут одинаковы», — добавил глава Tschudi Group.

По признанию всех участников расширенного заседания Общественного совета СМП, предстоит принимать смелые решения, чтобы сделать Северный морской путь предпочтительным, устойчивым транзитным путем, но именно сейчас открыто уникальное окно возможностей для принятия стратегических решений, и все участники, в том числе международные, должны ухватиться за эту возможность.

Основная фаза развития северного маршрута придется на период становления нового экономического миропорядка. Чтобы быть успешным, этот глобальный транснациональный проект должен на 100% соответствовать «принципу трех S», как его назвал Сергей Франк, председатель совета директоров ПАО «Совкомфлот». Save, что означает сохранение стабильности экологии региона, sustainability, что обязывает соблюдать высокие экологические стандарты на всех этапах пути, и smart, то есть исключительно на базе высоких технологий, по-другому освоить Арктику не получится.

ФБЖ



«Золотой миллиард»:

почему инвесторы так активно развивают игорную зону в Приморье?

В первый же рабочий день Восточного экономического форума Дальний Восток получил солидный инвестиционный контракт, нацеленный на развитие развлекательной инфраструктуры региона. Соглашение о строительстве сразу трех объектов на общую сумму порядка 38 млрд рублей подписали Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики, Корпорация развития Приморского края, Инвестиционное агентство Приморского края и ООО «Восток Резортс», дочерняя компания MANTERA, которая является оператором казино, парка развлечений и курорта «Красная Поляна» в Сочи.

В Приморье расположена одна из четырех игорных зон в РФ. Стартом ее работы считается 2015 год, когда открылся гостинично-развлекательный комплекс Tigre de Cristal площадью 36 тыс. кв. м. На первоначальном этапе инвестиции составили \$220 млн. Сейчас речь идет о том, что First Steamship, которому принадлежит объект, построит вторую очередь комплекса с казино и торговый центр с магазинами tax free. Заявленные инвестиции составят еще \$500 млн.

В октябре 2020 года в игорной зоне состоялось торжественное открытие казино «Шамбала», сегодня ее инвесторы анонсировали строительство новых объектов — гостиниц и казино за 7 млрд руб. Игорная зона «Приморье» входит в состав туристического кластера в бухте Муравьиная. Под ее развитие отведено 620 гектаров земли в курортной зоне Уссурийского залива, что в 50 км от Владивостока. В совокупности заведение зоны приносит в государственный бюджет почти полмиллиарда рублей, больше

половины от этой суммы — в бюджет Приморья, это 9% от всей суммы налогов краевого бюджета. Для сравнения игорная зона «Красная Поляна» в 2019 году перечислила в бюджет Кубани 462,7 млн рублей. Финансовые показатели сопоставимые, но у Приморья — огромный потенциал, уверен Дмитрий Анфиногенов, директор по развитию игорной зоны «Красная Поляна». До пандемии доля иностранных туристов в игорной зоне «Приморье» составляла не менее 20% от всего потока, из них 11% — игроки из КНР.

Очевидно, что десятки иностранных инвесторов верят в потенциал Приморья не меньше российских. По данным Правительства Приморского края, на данный момент в игорной зоне ведут работы по строительству новых объектов гонконгская компания Summit Ascent Holdings Ltd., компания из Королевства Камбоджа Naga Corporation Ltd., которая строит здесь гостинично-развлекательный комплекс с казино, инвестиции в проект составят более 11 млрд руб., а также российские компании ООО «Даймонд Форчун» и ООО «Гейминг Групп Приморье». Еще четыре участка общей площадью 57 гектаров ждут новых инвесторов. Стоит заметить, что даже пандемический кризис, парализация воздушного сообщения не охладил пыл инвесторов к реализации приморских игорных проектов. Еще бы, ведь рядом — макрорегион с миллиардным населением, Приморье ждет всех их в гости. Правда, пока туристическая инфраструктура региона к этому совершенно не готова. Мы спросили у Дмитрия Анфиногенова, способны ли российские операторы игорного бизнеса конкурировать с иностранными с учетом постоянно меняющихся правил игры и волатильного налогового законодательства.

ДМИТРИЙ АНФИНОГЕНОВ

Директор по развитию
игорной зоны
«Красная Поляна»



— Конкуренция в игорном секторе Приморья растет. По некоторым данным, всего в ближайшие годы в Приморье планируется ввести в строй 12 казино-отелей. Как вы планируете развиваться в этой игорной зоне и, самое главное, как конкурировать?

— Мы не боимся конкуренции. Тот опыт, который мы получили, управляя объектами в Красной поляне, станет для нас ключевым. Мы понимаем, как развиваться, мы видим потенциал дальневосточного рынка, а это миллиард человек, которые живут в радиусе 300–400 км от Владивостока. Все это — наша целевая аудитория. Мы знаем, чем привлечь иностранцев, как с ними работать. Конечно, основной ориентир для нас и для всей игорной зоны «Приморье» — зарубежье: Китай, Южная Корея, Япония. Понятно, что за такой большой рынок конкуренция будет довольно острая, в итоге каждый получит своего гостя.

То, что иностранные инвесторы идут в Приморье, — это хорошо как для этой конкретной территории, так и для России в целом. Для всех инвесторов региона ключевая

задача — развить туристический потенциал, и неважно, из какой страны пришли инвестиции. Чтобы они оправдали себя, мы все должны работать на единую задачу. Сегодня в Приморье приезжает в среднем 1 млн туристов в год, в том же Сочи турпоток составляет около 7 млн человек, еще 3 млн приезжают в Абхазию. Если мы сможем создать на Дальнем Востоке привлекательную туристическую инфраструктуру, люди поедут, и каждый сможет заработать — Сочи тому пример.

— *Дальний Восток явно отстает от многих регионов РФ по уровню развития инфраструктуры. Вас это не смущает как инвестора?*

— Здесь уместно говорить о коллаборации власти и бизнеса. В ближайшей перспективе Приморье, поверьте мне, не будет обделено вниманием властей, это «восточные ворота» страны. Это огромная территория, которая мало заселена, в России есть эта диспропорция, власти действительно настроены решить эту проблему.

— *Каковы основные параметры вашего инвестиционного проекта?*

— Мы инвестируем порядка 38 млрд рублей в ближайшие пять лет в постройку трех основных объектов: на острове Русский, по соседству с ДФУ, мы возведем парк развлечений «Русский» площадью чуть более 50 га, участок расположен неподалеку от океанариума. Государство много инвестирует в развитие о. Русский, наш проект станет еще одной якорной точкой, важной для жителей Приморья. 8,5 млрд рублей мы инвестируем в строительство гольф-клуба неподалеку от г. Артем. Под него уйдет порядка 170 га земли, так как только одно гольф-поле не живет, нам необходимо создать инфраструктуру. Скорее всего, мы построим тематический отель рядом с полями. Все проекты, которые мы планируем реализовывать в Приморье, — уровня 4–5*, совершенно точно это не будет буднично и заурядно. Сроки реализации инвестиционного соглашения — 2022–2030 гг. Первый этап —

сдача игровой зоны, мы хотим запустить ее в 2022 году. В Сочи мы реализовали проект всего за 11 месяцев, думаю, и здесь получится выдержать короткие сроки. Конечно, наша цель — всех поразить и сделать самый крутой проект. Если мы говорим про игорную зону, то сегодня общепризнано, что самый крутой проект на континенте реализован именно нами, и это «Красная Поляна» (не берем в расчет Макао, но это островное государство). Так что мы гордимся статусом лучших в Евразии и ставим перед собой амбициозную задачу — сделать в Приморье еще более впечатляющий проект. Я уже сейчас могу сказать, что в ближайшие несколько лет именно игорная зона «Приморье» будет лидером в стране и во всей Евразии (не берем в расчет Макао) по потоку туристов и финансовым показателям.

— *На какие цифры хотите выйти вы?*

— Мы хотим трехкратно увеличить поток гостей в Приморье. За пять лет мы должны выйти на цифру 3 млн гостей в год, что позволит развиваться транспортным хамам региона, дорожной инфраструктуре, туристическим объектам Дальнего Востока.

— *Как вы оцениваете состояние инфраструктуры Владивостока и прилегающих территорий?*

— Я приятно удивлен состоянием дорожного покрытия: возможно, в самом городе по-другому, но я увидел хорошие дороги вокруг. Замечу, что здесь действительно рады инвесторам. Мы долго предварительно общались с Юрием Трутневым, полномочным представителем Президента в ДФО. Он буквально заразил нас своим оптимизмом, энергией, любовью к Приморью. Мы ему поварили, приехали, посмотрели место и вот на Восточном экономическом форуме подписали инвестиционный контракт. Я думаю, в течение пяти ближайших лет Владивосток станет городом-миллионником.

— *Вам кажется, что может стать успешным проект экспансии и искусств*

ного переселения людей на новые территории? Как инвестор вы в это верите?

— Агломерация будет расти — это неизбежно, мы видим это на примере Сочи. Конечно, есть разница в климате. Приморье менее комфортно с этой точки зрения, особенно в осенне-зимний период. Но я уверен, что сюда люди поедут — за деньгами, ради интереса. В том же Сочи численность населения выросла в два раза с момента проведения Олимпиады. Да, государство пока не вложило в Приморье столько же денег, сколько инвестировало в Сочи, какое-то время социалка будет отставать от общих темпов развития, но я уверен, что все эти задачи решаемы в краткосрочной перспективе.

— Все игроки приморской игорной зоны рассчитывают на китайцев, но в Китае есть своя мегаигорная зона — Макао. Все, кто хочет поиграть, едут туда. Чем будет брать гостей Приморье?

— Во-первых, не забывайте про ограничения, которые действуют в Китае: китайцы не могут посещать Макао каждые выходные, а китайцы довольно азартные люди. Потом, человек так устроен, что ему скучно, неинтересно все время ездить в одно и то же место, нужны свежие впечатления, хочется чего-то новенького. В Приморье есть не только возможность поиграть, здесь удивительная природа. Гости едут, как правило, с целью посмотреть что-то необычное, красивое, и открытие новых игорных заведений — стимул для развития всей туристической инфраструктуры региона. Общая задача инвесторов игорной зоны — создать туристический кластер, который позволял бы интересно проводить в Приморье неделю, а не пару дней на выходных. Вместе с мужчинами средних лет, которые являются основной целевой аудиторией игорных заведений, приедут их семьи, им нужен досуг.

— Еще немного о конкуренции: Крымская игорная зона «Золотой берег» должна открыться в 2024 году. Что думаете о реализации этого проекта?



Агломерация будет расти — это неизбежно, мы видим это на примере Сочи. Конечно, есть разница в климате. Приморье менее комфортно с этой точки зрения, особенно в осенне-зимний период. Но я уверен, что сюда люди поедут — за деньгами, ради интереса. В том же Сочи численность населения выросла в два раза с момента проведения Олимпиады. Да, государство пока не вложило в Приморье столько же денег, сколько инвестировало в Сочи, какое-то время социалка будет отставать от общих темпов развития, но я уверен, что все эти задачи решаемы в краткосрочной перспективе.

— Сделать игорную зону в Крыму — хорошая идея, но реализовать ее будет сложнее из-за политического фактора. Санкции не позволяют международным воздушным судам летать в Крым. За исключением этого обстоятельства, я думаю, это будет отличное место, куда с удовольствием поедут люди, и мы, возможно, поучаствуем в этом проекте. Мы понимаем объем этого рынка, инвесторов, которые заинтересованы в развитии своих проектов в крымской игорной зоне. Сегодня именно у нас сосредоточена лучшая экспертиза игорного бизнеса в России, мы обозначаем свои интересы к «западным» и «восточным» воротам России: Калининград и Владивосток — точки приложения наших усилий, за Крымом пока будем наблюдать.

— Ряд экспертов утверждают, что основной российский игорный бизнес переместился в Беларусь. Москвичи туда ездят играть чаще, чем в Красную Поляну. Нет планов инвестировать в игорные проекты в Беларуси?

— Сейчас у нас есть интересы в таких регионах, как Украина, Грузия, — мы развиваем там локальные проекты, но основной вектор нашего развития сосредоточен внутри страны. Когда мы создадим достаточное количество успешных проектов в России, мы, возможно, пойдём и на зарубежные рынки. Самое главное — верно оценить потенциал, ёмкость рынка, сегодня мы видим все это здесь, в Приморье. Любая другая российская игорная зона, даже Сочи, проигрывают потенциалу Приморья, так как оно расположено рядом с громадным регионом, где живет миллиард человек. Например, индийцам до Владивостока лететь не более 4 ч. Китайцам, корейцам, японцам и того меньше.

— Это лето должно было сложиться для вас крайне удачно, даже в октябре залы казино в Красной Поляне совсем не

пустовали, а летом Сочи пережил настоящий туристический бум. Удалось за его счет наверстать упущенную в 2020 году прибыль?

— Мы потеряли в выручке, ведь мы были закрыты три месяца в 2020 году. Изначально мы делали ставку на иностранцев, выручка от них составляла треть от общего объема. 30% в людях и в деньгах по итогу за 2020 год мы потеряли.

Вторая пандемийная волна обошлась меньшими потерями: мы вернули себе часть клиентов, но ограничения на массовые мероприятия все равно не позволили нам наверстать упущенную прибыль. Единственный плюс для нас в этой ситуации — наш клиент стал более целевым, он приходил именно для игры, а не просто на концерт или провести время. При этом мы сохраняем основной вектор развития игорной зоны «Красная Поляна» в формате «Лас Вегас», при которой неигровая выручка составляет более 50%: это концерты, спортивные турниры, ресторан. Вся наша модель построена на развлечениях, мы не только



про казино. Рядом есть курорт, где можно отдохнуть в любое время года.

— Вы активно развивали покерные турниры, у вас были большие планы по увеличению джанкет-туров. Можно ли в сегодняшних обстоятельствах прогнозировать сроки восстановления потоков?

— Что касается покерных турниров, мы практически вернулись в свой прежний календарь — 18 событий в год, с учетом того, что турниры длятся по две недели. Стало меньше иностранных участников. Тоже и с джанкет-турами: если в 2019 году у нас было 250 000 иностранцев, сегодня этого потока нет. Да, Россия приоткрыла воздушные границы, но Краснодарский край не возобновил полетные программы с зарубежными странами в прежнем объеме, а лететь через Москву в Сочи — это не всегда удобно и оправданно. Любая стыковка — это лишнее препятствие. До пандемии мы могли привозить гостей напрямую, скажем, из Шэньчжэнь — на 8 часов полета они готовы, но не больше. И до сих пор не действует электронная виза для иностранцев. Во Владивостоке она работает, и это дает ощутимый эффект; в Краснодарском крае программа не возобновлена в полном объеме.

— Какие направления считаете перспективными?

— Что касается игровой зоны «Красная Поляна», будем развивать туры для арабских стран. Наша основная задача — организовать джанкет-туры из Индии, это крупнейшая по населению страна, ближайшая к Сочи. Из Индии мы возим и сейчас, но стыковочными рейсами. Израиль, ОАЭ, Индия с прямыми перелетами — наши основные направления. Для Владивостока — вся Азия.

— Есть мнение, что игорный бизнес в России не сверхдоходный, а сверхрискованный, согласны?

— Последние 20 лет мы живем в довольно стабильной экономической ситуации. При этом государство для решения своих оперативных

задач, как правило, прибегает к одному и тому же инструменту: увеличивает налоговую нагрузку на бизнес. Это обстоятельство мешает строить планы.

— Какова идеальная налоговая модель для игорного бизнеса?

— Главное, чтобы она была стабильна и прогнозируема на горизонте 50–100 лет. Если мы реализуем что-то подобное, мы станем свидетелями расцвета российской экономики.

ВТОРАЯ ПАНДЕМИЙНАЯ ВОЛНА ОБОШЛАСЬ МЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ: МЫ ВЕРНУЛИ СЕБЕ ЧАСТЬ КЛИЕНТОВ, НО ОГРАНИЧЕНИЯ НА МАССОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ВСЕ РАВНО НЕ ПОЗВОЛИЛИ НАМ НАВЕРСТАТЬ УПУЩЕННУЮ ПРИБЫЛЬ. ЕДИНСТВЕННЫЙ ПЛЮС ДЛЯ НАС В ЭТОЙ СИТУАЦИИ — НАШ КЛИЕНТ СТАЛ БОЛЕЕ ЦЕЛЕВЫМ, ОН ПРИХОДИЛ ИМЕННО ДЛЯ ИГРЫ, А НЕ ПРОСТО НА КОНЦЕРТ ИЛИ ПРОВЕСТИ ВРЕМЯ

— Какую долю рынка откусывает подпольный игровой сегмент?

— Я бы не сказал, что он «откусывает» большой процент, не более 1% и то в моменте. Безусловно, в этом есть коррупционная составляющая. Аудитория этих заведений и наших отличается. К сожалению, всегда будут люди, которые хотят иметь в свободном круглосуточном доступе возможность сыграть. Мы понимаем, что с этим надо что-то делать, решение этой задачи будет поручено Ассоциации игорных зон, которую мы вот только-только создали. Мы пригласили в нее всех руководителей игорных зон и хотим отстаивать позиции игорных заведений на всех уровнях власти, чтобы нас слышали, понимали, что нельзя взять и изменить одномоментно правила игры. Мы хотим, чтобы с нами считались, к нашему мнению прислушивались.

ФБЖ



Производство на шинах

Выезд из Великой депрессии в новое качество

Нынешнюю Великую депрессию, очевидную с 2008 го года, обычно именуют Второй. Но, например, Михаил Леонидович Хазин её считает Четвёртой. Он указывает на характерные черты Великих депрессий и во всемирном спаде производства в начале XX века, и в валютном кризисе 1967–1974-го.

Первая по Хазину и Первая по обычному счёту Великие депрессии закончились одинаково — европейскими фазами Мировой войны.

Именно одной войны. Верховный главнокомандующий войсками Антанты (с 1918.03.26) маршал Франции (с 1918.08.06) Фердинанд Бертранович Фош (1851.10.02–1929.03.20), прочитав заключённый 1919.06.28 в Версале мирный договор Антанты с Германией, воскликнул: «Это не мир, а перемирие на двадцать лет!» Вторая европейская фаза и впрямь началась

1939.09.01 — как только выросло рождённое после окончания боевых действий поколение призывного контингента. Остальные мирные договоры, заключённые в пригородах Парижа (1919.09.10 в Сен-Жермене с Австрией, 1919.11.27 в Нёйи-сюр-Сен с Болгарией, 1920.06.05 в Трианоне — одном из дворцов Версаля — с Венгрией, 1920.08.10 в Севре с Турцией), заложили серию дополнительных политических мин замедленного действия, гарантирующих взрыв.

Правда, после второй фазы Мировой войны великие державы, убедившись в чрезмерной разрушительности прямых боевых действий, научились заменять войны, как квартиры: одну большую на несколько маленьких в разных районах. Поэтому третья её фаза названа Холодной, а нынешняя — четвёртая — вообще пока далеко не всеми осознана как война.



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

Первая (по Хазину) Великая депрессия проходила во всех промышленно развитых странах почти одинаково. Но к началу Второй одна из этих стран — Россия — не просто переименовалась в Союз Советских Социалистических Республик, но действительно начала строить социализм, заодно решая унаследованную с дореволюционных времён задачу создания единого промышленного комплекса, способного в будущем развиваться почти независимо от остального мира (в ту эпоху для окупаемости новых разработок хватало рынка в несколько десятков миллионов человек; сейчас нужно 200–400 миллионов — тем больше, чем выше оплата разработчиков относительно производственников). Стремительный рост промышленности гарантировал её работникам неувольнение без явно серьёзных причин и приемлемую оплату труда. Другие промышленные страны не могли этим похвастаться, так что в них возникла угроза социалистических революций. Для их предотвращения понадобились срочные меры. Прежде всего — благотворительная раздача еды, чтобы на городских улицах не было ни голодных смертей, ни пытающихся грабежом избежать голодной смерти. Но главное — срочно организованные общественные, то есть оплачиваемые из бюджетов, работы.

В просторных Соединённых Государствах Америки значительную часть безработных собрали в трудовые лагеря, где платили по \$1 (около \$50 нынешних) в день. Правда, 4/5 платы вычитали за жильё (на нарах в бараках или палатках) и питание (по научной норме, соответствующей физическим нагрузкам), так что на руки выдавали меньше, чем тогда же заключённым в советских исправительных лагерях. В странах поменьше обошлись обычным

порядком прибытия на работу. Но в любом случае появилась возможность осуществлять большие проекты.

Так, в США создана администрация долины реки Тенеси (в английском написании — Tennessee: здесь удвоение согласных уточняет произношение). Она построила на реке каскад водохранилищ с электростанциями, а на их основе развила во всех семи государствах, где течёт река, сельское хозяйство и значительно нарастила промышленность. Но государств тогда было 48 (Аляска и Гавайи обрели этот статус только в 1959-м) — нужны были работы для всех.

Крупнейшей частью решения проблемы депрессионной безработицы стало создание общегосударственной

**КРУПНЕЙШЕЙ ЧАСТЬЮ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ
ДЕПРЕССИОННОЙ БЕЗРАБОТИЦЫ СТАЛО СОЗДАНИЕ
ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОЙ СЕТИ АВТОМАГИСТРАЛЕЙ. НЕ
ТОЛЬКО В США. ПО ТОМУ ЖЕ ПУТИ ПОШЛИ ГЕРМАНИЯ С
ИТАЛИЕЙ. В ДРУГИХ СТРАНАХ ОБЩЕСТВЕННЫЕ РАБОТЫ
ТОЖЕ ВКЛЮЧАЛИ ДОРОЖНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО, НО
ДАЛЕКО НЕ СТОЛЬ РАЗМАШИСТОЕ**



сети автомагистралей. Не только в США. По тому же пути пошли Германия с Италией. В других странах общественные работы тоже включали дорожное строительство, но далеко не столь размахистое.

Адольф Алоизович Хитлер (1889.04.20–1945.04.30), Бенито Амилкаре Андреа Алессандрович Муссолини (1883.07.29–1945.04.28), Фрэнклин Делано Джэймсович Рузвелт (1882.01.30–1945.04.12) политически различны меж собою настолько, насколько вообще могут различаться главы больших госу-

ПОСЛЕ ВОЙНЫ ВАЖНЕЕ ЖИВУЧЕСТИ СТАЛА ГИБКОСТЬ АВТОПЕРЕВОЗОК. НА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ МИНИМАЛЬНАЯ ЕДИНИЦА ОТГРУЗКИ — ВАГОН ИЛИ КОНТЕЙНЕР. В СОСТАВ ОБЪЕДИНЯЮТ ДЕСЯТКИ ВАГОНОВ, ДЛЯ ДОСТАВКИ ПРИХОДИТСЯ ЕДВА ЛИ НЕ КАЖДЫЙ ИЗ НИХ НЕСКОЛЬКО РАЗ ИЗВЛЕКАТЬ ИЗ ОДНОГО СОСТАВА И ВКЛЮЧАТЬ В ДРУГОЙ, А СОРТИРОВОЧНЫХ СТАНЦИЙ НЕ ОЧЕНЬ МНОГО, И МАРШРУТ, ЗАХОДЯЩИЙ НА НИХ, ОКАЗЫВАЕТСЯ ЗАМЕТНО БОЛЬШЕ РАССТОЯНИЯ МЕЖДУ СТАНЦИЯМИ ОТПРАВЛЕНИЯ И ПОЛУЧЕНИЯ, НЕ ГОВОРЯ УЖ О ВРЕМЕНИ НА САМ ПРОЦЕСС РОСПУСКА И НОВОГО ФОРМИРОВАНИЯ.



дарств одной эпохи. Да и обстановка в их странах во время их правления (1933.01.30–1945.04.30, 1922.10.31–1943.07.25, 1933.04.03–1945.04.12 соответственно) тоже изрядно разная. Если в таких обстоятельствах принимается одно и то же решение — значит, оно имеет важный полезный смысл.

Частично проявился он уже во второй фазе Мировой войны — как германское промышленное чудо. После гибели в авиакатастрофе генерал-майора Люфтваффе и по совместительству обергруппенфюрера СА министра (1940.03.17–1942.02.08) вооружения и боеприпасов Фридриха Эмилевича Тодта (1891.09.04–1942.02.08) министром (1942.02.08–1945.05.23) вооружения и военного производства стал архитектор Альберт Альбертович Шпеер (1905.03.19–1981.09.01). Под его руководством Германия наращивала соответствующее производство, пока на её территорию не вступили сперва наши войска, а затем и сухопутные силы наших временных союзников. Причём всё это время ангосаксы массивно бомбили германские заводы (и ещё сильнее — жилые кварталы городов: с высоты более 10 км, почти недостижимой для немецких зенитных пушек, при тогдашних прицелах трудно было попасть даже в крупный завод, и было решено уничтожить рабочую силу). Но Шпеер велел разнести львиную долю хозяйства, ему вверенного, по мелким городкам и даже заброшенным шахтам, связав звенья технологических цепочек автомобильными грузоперевозками. Железные дороги легко парализовать, разбомбив узловые станции. А вот автодороги неуправляемое оружие всерьёз разобьёт разве что с пикирования, на что тяжёлые бомбардировщики не годятся (а лёгкие летали слишком недалеко, так что добрались до Германии только в 1945-м).

После войны важнее живучести стала гибкость автоперевозок. На железной дороге минимальная единица отгрузки — вагон или контейнер. В состав объединяют десятки вагонов, для доставки приходится едва ли не каждый из них несколько раз извлекать из одного состава и включать в другой, а сортировочных станций не очень много, и маршрут, заходящий на них, оказывается заметно больше расстояния между станциями отправления и получения, не говоря уж о времени на сам процесс роспуска и нового формирования. Меньшие порции грузов можно оформлять как посылки, но по куда большему тарифу, поскольку их тоже приходится сортировать, переключая из вагона в вагон — по большей части вручную. Автомобили же могут идти кратчайшими маршрутами, да и грузоподъёмность их можно подобрать под конкретные потребности. Повышенный расход топлива и больший персонал окупаются скоростью и простотой доставки.

В Японии, где автодорожную сеть создали в основном уже после войны с оглядкой на зарубежный опыт, возникла даже система канбан — точно вовремя. График перевозок между звеньями технологической цепочки рассчитан и соблюдается так точно, что склады просто не нужны: прямо с конвейера продукция пакуется в кузов или фуры, прямо из них идёт на следующий конвейер. Издержки на складское омертвление капитала пренебрежимо малы, отчего выросла общая рентабельность производства. Страны большего, чем Япония, размера не смогли ответить тем же: длиннее путь — выше вероятность сбоя в поездке. Пару десятилетий Япония теснила всех прочих участников мирового рынка. Правда, многие из них



ВРЯД ЛИ СОЗДАТЕЛИ СЕТЕЙ ИТАЛЬЯНСКИХ АВТОСТРАД, ГЕРМАНСКИХ АВТОБАНОВ, АМЕРИКАНСКИХ ХАЙВЗЕВ, ЯПОНСКИХ КОСОКУ ДОРО ПРЕДВИДЕЛИ ВСЕ ПОСЛЕДСТВИЯ СВОИХ ЗАМЫСЛОВ. ТАК ЖЕ КАК СОЗДАТЕЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СЕТЕЙ — ОТ ТЕЛЕГРАФА ДО ИНТЕРНЕТА — ВРЯД ЛИ ПРЕДВИДЕЛИ НЫНЕШНИЙ МАССОВЫЙ ПЕРЕХОД НА УДАЛЁННУЮ РАБОТУ И ЕГО РОЛЬ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРОНАВИРУСНОЙ ПАНДЕМИИ

потом нашли свои способы подъёма эффективности.

Вряд ли создатели сетей итальянских автострад, германских автобанов, американских хайвэев, японских косоку доро предвидели все последствия своих замыслов. Так же как создатели информационных сетей — от телеграфа до Интернета — вряд ли предвидели нынешний массовый переход на удалённую работу и его роль в противодействии коронавирусной пандемии. Но вряд ли никто из них не осознавал, что новые инфраструктуры всегда открывают какие-то новые возможности развития хозяйства в целом.

Какая новая инфраструктура поможет выйти из нынешней Великой депрессии?

ФБЖ

Призываю бизнес еще раз поверить государству

За последние десять лет промышленные технопарки, особые экономические зоны, кластеры стали ключевыми элементами российской промышленной инфраструктуры. Несмотря на сложную экономическую ситуацию и существенно возросшую нагрузку на федеральный бюджет, Минэкономразвития России намерен и дальше поддерживать этот вектор развития промышленности как доказавший свою эффективность. В правительстве признают и другой факт: благодаря кластерному подходу и особым преференциальным режимам технопарков и ОЭЗ регионы развиваются, но неравномерно.

По статистике Минпромторга России, на первое полугодие 2021 года в России действовали 176 индустриальных парков, еще 82 находились в процессе создания. Также зарегистрированы 60 промышленных технопарков, еще 20 создавались. Вместе они сформировали полноценную отрасль экономики, в которой один рубль, вложенный в промышленную инфраструктуру, принес

семь рублей частных инвестиций в открытие новых производств и 15 рублей налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Лидером по числу индустриальных парков и технопарков с показателем 148 единиц является Центральный Федеральный округ. Меньше всего их зарегистрировано в Южном федеральном округе — всего десять. Есть регионы, где этот показатель равен нулю.

Особые экономические зоны

(классификация по ФЗ N 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ» (от 22 июля 2005 г.):

- 1 промышленно-производственные особые экономические зоны;
- 2 технико-внедренческие особые экономические зоны;
- 3 туристско-рекреационные особые экономические зоны;
- 4 портовая особая экономическая зона.



“

ИНИЦИАТОРОМ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА ДОЛЖЕН БЫТЬ БИЗНЕС. КАК БЫ НИ СТАРАЛИСЬ ОРГАНЫ ВЛАСТИ ИЛИ ДРУГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ, БЕЗ СОГЛАСИЯ БИЗНЕСА СОБРАТЬ КЛАСТЕР НЕ ПОЛУЧИТСЯ — ПРЕДПРИЯТИЯ БАНАЛЬНО НЕ ПРЕДОСТАВЯТ ДАННЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КООПЕРАЦИИ.

АНДРЕЙ ШПИЛЕНКО

Директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России, международный консультант Программы развития ООН, кандидат экономических наук

Еще один инструмент развития промышленного производства — особые экономические зоны.

В России сейчас функционируют 39 ОЭЗ (20 промышленно-производственных, семь технико-внедренческих, десять туристско-рекреационных и две портовые). За 15 лет работы в ОЭЗ зарегистрировались более 900 резидентов, из которых более 140 компаний с участием иностранного капитала из 42 стран. За эти годы общий объем заявленных инвестиций составил более 1,17 трлн рублей, вложенных инвестиций — более 560 млрд рублей, было создано более 44,6 тысяч рабочих мест, уплачено порядка 194 млрд рублей налоговых платежей, таможенных отчислений и страховых взносов.

Правительство намерено и дальше развивать и поддерживать технопарки, стимулировать развитие в регионах особых эко-

90%

ТЕХНОПАРКОВ,

созданных в конце 1990-ых гг., закрылись из-за отсутствия государственной политики и неэффективной экономической модели.

номических зон. Для этого регулируют нормативную базу, вводят новые преференциальные режимы, расширяют инструментарий господдержки. Эти же цели преследует профильная Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. Ее директор Андрей Шпиленко призывает бизнес еще раз поверить государству и активно

использовать любые возможности, чтобы донести форматы под свои реальные нужды.

— Как-то вы заметили, что у бизнеса сформировался разный подход, понимание, что такое технопарки, кластеры, ОЭЗ. В чем ключевая цель подобных форматов?

— Главная цель — создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса в регионах, чтобы у него были все стартовые возможности для налаживания промышленного производства, научно-технической и инновационной деятельности. Основным инструментом, который дает такую возможность, — льготный доступ к производственным площадям и помещениям, новому оборудованию, которые зачастую субъекты МСП не могут себе позволить в условиях свободной конкуренции с крупным бизнесом. Инициатором создания промышленных технопарков может выступать государство или частные лица.

— Кластер — это что-то принципиально иное?

— В отличие от технопарков и ОЭЗ, не существует принципиально разных видов и моделей промышленных кластеров. Они могут объединять предприятия одного субъекта РФ или нескольких, разных отраслей экономики. Они создаются, прежде всего, с целью вывода на рынок новых продуктов. Для этого ряду предприятий необходимо объединиться, например, чтобы разработать и освоить новую технологию или организовать производство необходимых деталей и комплектующих.

Базовые понятия

ПРОМЫШЛЕННЫЙ КЛАСТЕР — совокупность субъектов деятельности в сфере промышленности, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории одного субъекта Российской Федерации или на территориях нескольких субъектов Российской Федерации.

ТЕХНОПАРК — площадка, оснащенная необходимой промышленной и технологической инфраструктурой, управляемая управляющей компанией, на территории которой предприятия и индивидуальные предприниматели могут организовать или развивать свою деятельность в сфере промышленного производства и (или) инноваций.

ОЭЗ, ИЛИ ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА — часть территории, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности, а также может применяться таможенная процедура свободной таможенной зоны.

Инициатором создания кластера, в первую очередь, должен быть бизнес. Как бы ни старались органы власти или другие заинтересованные стороны, без согласия бизнеса собрать кластер не получится — предприятия банально не предоставят данные для оценки уровня кооперации.

Порог для включения предприятия в состав участников промышленного кластера очень низкий — достаточно выполнить два условия.

Во-первых, необходимо осуществлять промышленную деятельность, то есть иметь соответствующие коды ОКВЭД. Во-вторых, должна быть кооперация с другими участниками кластера, хотя сейчас готовятся корректировки в постановление Правительства №779, которые допускают включение в кластер предприятий с нулевым уровнем кооперации. Впрочем, они должны будут дать обязательство по доведению уровня кооперации до необходимого (5%) значения в течение трёх лет.

— Чем выгодны бизнесу особые экономические зоны?

— Они призваны развивать территории за счет привлечения инвесторов, для чего власти создают благоприятный административный и налоговый режим.

Инициатором создания ОЭЗ является правительство субъекта, которое должно выполнить базовое условие: при подготовке заявки регион должен заявить не менее пяти инвесторов, готовых реализовывать проекты в данной ОЭЗ, сумма первоначальных инвестиций должна составлять не менее 8 млрд рублей.

Установлены ключевые требования по стоимости реализуемых проектов, но касаются они только зон двух типов: промышленно-



производственных, в которые инвесторы должны вложить не менее 120 млн руб., из них как минимум 40 млн руб. должны быть проинвестированы в течение первых трех лет. Портовые зоны: при строительстве объектов инфраструктуры морского, речного порта или аэропорта инвестиции должны составлять не менее 400 млн руб., из них 40 млн руб. должны быть вложены в первые три года. Если же речь идет о реконструкции объектов инфраструктуры подобных объектов, то инвестиции должны составлять 120 млн рублей, 40 из которых должны быть вложены в первые три года.

— По какому пути развивались технопарки, кластеры и ОЭЗ в России до сегодняшнего момента?

— Первый этап пришелся на начало 90-х, когда технопарки стали новой формой взаимодействия науки и бизнеса. Преимущественно они создавались на базе вузов, научных организаций, государственных научных центров, наукоградов. На тот момент полностью отсутствовала единая государственная политика в области технопарков, отсутствовали эффективные экономические модели. В итоге 90% созданных в тот период технопарков

закрылись из-за отсутствия государственной политики и неэффективной экономической модели.

Второй этап развития пришелся на 2004–2014 гг. Здесь уже можно говорить о целенаправленной государственной политике по формированию инновационной системы. Стали появляться адресные федеральные программы по формированию технопарков, свои усилия по развитию и поддержке технопарков стали прилагать региональные власти. Как итог — формирование нескольких десятков преимущественно государственных технопарков, большинство из них требует постоянной финансовой поддержки от государства.

Третий этап начался в 2015 году с гармонизации нормативно-правовой базы и формирования единого пакета требований, учитывающих специфику различных видов технопарков. Появился мониторинг эффективности, усилилась роль частного бизнеса. В условиях ограниченного доступа к бюджетным средствам оформился запрос на повышение эффективности технопарков с участием частного бизнеса.

В 90-ЫЕ ПРОЦЕССУ СОЗДАНИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН СОПУТСТВОВАЛИ НЕПОМЕРНЫЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ АМБИЦИИ. ОН БЫЛ ИЗБЫТОЧНО ПОЛИТИЗИРОВАН. ОЭЗ СТАЛИ ИНСТРУМЕНТОМ В БОРЬБЕ ЗА ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛАСТИ И РЕСУРСОВ В РАМКАХ СУВЕРЕНИЗАЦИИ БЫВШИХ СОЮЗНЫХ РЕСПУБЛИК И КРУПНЫХ РЕГИОНОВ. ДО НАЧАЛА НУЛЕВЫХ ПОЛИТИКА ЗОНИРОВАНИЯ НЕ ИМЕЛА ЧЕТКОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ И НОСИЛА СТИХИЙНЫЙ ХАРАКТЕР

201,2

МЛРД РУБЛЕЙ

было направлено на создание и развитие ОЭЗ с 2006 по 2018 год, из них федеральный бюджет выделил 131,4 млрд рублей, субъекты РФ — 69,8 млрд рублей. По итогу работы десять из 25 особых экономических зон, профинансированных государством, были признаны неэффективными.

Развитие промышленных кластеров в России началось с 2014 года с появления соответствующего Федерального закона. В 2015 году оформились требования к промышленным кластерам, что позволило развивать меры государственной поддержки их участников как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Следующим важным этапом развития кластеров стало принятие постановления Правительства РФ №41, которым предусмотрено предо-

ставление субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству импортозамещающей промышленной продукции. Данная мера поддержки была настолько интересна бизнесу, что за пять лет ее существования в Минпромторге России прошли аккредитацию более 50 промышленных кластеров по всей России.

Это один из наиболее успешных инструментов импортозамещения. Так, двенадцать поддержанных совместных кластерных проектов дали в совокупности 3,9 тысяч новых рабочих мест. На их реализацию удалось привлечь 18,2 млрд руб. внебюджетных инвестиций, произвести импортозамещающей продукции на общую сумму более 69,4 млрд руб.

Уверен и подчеркиваю это, что промышленные кластеры пока ещё не достигли пика своего развития и остаются одним из самых привлекательных механизмов территориального развития промышленности в регионах.

Особые экономические зоны в России стали создаваться в начале 1990-х гг., и этому процессу сопутствовали непомерные политические амбиции. Он был избыточно политизирован. ОЭЗ стали инструментом в борьбе за перераспределение власти и ресурсов в рамках суверенизации бывших союзных республик и крупных регионов. До начала нулевых поли-

тика зонирования не имела четкой стратегической направленности и носила стихийный характер, отсутствовала основополагающая концепция и правовая база развития экономических зон. Только в 2005 году правительство одобрило законопроект об особых экономических зонах.

Следующие одиннадцать лет по всей России стремительными темпами создавались Особые экономические зоны, которые наполовину субсидировал федеральный бюджет. В 2016 ОЭЗ проанализировали по результатам их работы, тогда-то президент и ввел временный мораторий на их создание. Десять из 25 особых экономических зон были признаны неэффективными. С 2006 по 2018 год общая сумма бюджетных средств, направленных на создание и развитие ОЭЗ, составила 201,2 млрд рублей, из них федеральный бюджет выделил 131,4 млрд рублей, субъекты РФ — 69,8 млрд рублей.

В 2017 году правительство опубликовало обновленные критерии для создания подобных зон. С тех пор губернаторы должны обосновывать их рентабельность еще на этапе заявки, исполнение этих обязательств должно состояться в первые три года работы ОЭЗ.

— Каков должен быть подход бизнеса к выбору формата?

— При реализации инвестиционных проектов я бы предложил руководствоваться следующей логикой. Если вы являетесь собственником малого или среднего бизнеса и у вас есть дефицит средств на создание собственной инфраструктуры, закупку оборудования, запустите проект на территории промышленного технопарка. Вы сможете использовать уже созданную инфраструктуру.

Если компания осуществляет научно-внедренческую деятельность, ведет высокотехнологический бизнес и обладает необходимыми финансовыми ресурсами для приобретения собственного оборудования, ориентирована на экспортные рынки, стоит рассматривать технико-внедренческие зоны, где можно арендовать готовые помещения и нет требований



Технопарк: базовые параметры

Формат «технопарк» имеет четкие базовые параметры, они зафиксированы в постановлении правительства РФ № 1863 (текущая редакция):

- здания производственного назначения, оснащенные производственным и (или) технологическим оборудованием;
- S земельного участка — от 1 га;
- S зданий и сооружений — от 5 000 кв. м;
- плотность застройки — от 2 000 кв. м/га;
- не менее 40 % площади зданий, строений предназначено для размещения и осуществления производства и (или) научно-технической деятельности и (или) инновационной деятельности;
- вид деятельности резидентов — производство промышленной продукции / научно-техническая деятельность / инновационная деятельность;
- требования к коммунальной инфраструктуре: электрическая энергия (мощность не менее 0,5 МВт), подключение к сетям газо- или теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения;
- наличие управляющей компании, ее основной вид деятельности — ОКВЭД 68.20, основные статьи дохода: сдача земельных участков / помещений в аренду, оказание коммунальных услуг, оказание технологических услуг, оказание специализированных услуг.

по объему вложенного капитала. В этом случае бизнес сможет использовать региональные налоговые преференции.

Если речь о крупном инвестиционном проекте, на максимальные преференции можно рассчитывать на территории ОЭЗ промышленно-производственного типа. Инвестору дадут подключение к энергетике, газу, воде и преференции по региональным и местным налогам (налог на прибыль, налог на имущество, транспортный налог, земельный налог).

Сейчас мы наблюдаем определенную эволюцию развития ОЭЗ как базы для формирования инвестиционных площадок. В частности, ОЭЗ промышленно-производственного типа рассматривают возможность размещения на своей территории промышленных технопарков, что позволит потенциальным резидентам сначала воспользоваться инфраструктурой

НЕРАВЕНСТВО В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВО МНОГОМ ОБУСЛОВЛЕНО ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ДОТАЦИОННОСТИ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ И НИЗКИМ УРОВНЕМ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ФИНАНСАМИ. И ЭТО САМЫЕ ВАЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ СИСТЕМНОГО РЕШЕНИЯ



технопарков, а по мере роста бизнеса получить статус резидента ОЭЗ. Преимущество еще и в том, что ОЭЗ может выступать инвестиционной площадкой для новых проектов промышленных кластеров.

— Какие системные проблемы и барьеры мешают реализации кластерной политики в России?

— В числе основных проблем я бы назвал низкий уровень доверия бизнеса, закрытость многих рынков, а также низкую доступность заемного финансирования — все это приводит к недостаточному количеству совместных кластерных проектов.

Наибольший эффект кластеры приносят, когда формируются вокруг одной или нескольких крупных компаний, которые способны генерировать значительный спрос и могут обеспечить малый и средний бизнес заказами под решение конкретных задач. Когда понятен рынок, объединение в кластер становится более эффективным.

— Кто сегодня, на ваш взгляд, основной заинтересант развития кластеров, технопарков и ОЭЗ: бизнес или государство?

— В вопросе развития инфраструктуры интересы государства и промышленников тесно переплетаются. Кластер — инструмент развития кооперации и мера поддержки для повышения качества сырья, материалов и комплектующих. Промышленный технопарк и ОЭЗ обеспечивают снижение капитальных затрат на реализацию инвестиционных проектов и эффективный налоговый режим. Бизнес понимает, что за счет мер господдержки он оптимизирует свои капитальные и операционные затраты.

Федеральная власть оценивает региональные органы власти по тому, насколько эффективно они используют инструменты поддержки, разработанные федеральным центром в рамках преференциальных режимов.

Эти форматы оказались востребованы бизнесом, подтвердили свою эффективность. Государство стремится масштабировать этот опыт.

— **Каков ваш рейтинг успешных, эффективно организованных и активно развивающихся технопарков России?**

— Нанотехнологический центр «Техно-Спарк» (г. Москва) — успешная площадка для запуска и развития новых технологических стартапов. Территория — 2,7 га, площадь помещений — 7,7 тыс. кв м., занятость площадей — 100%, количество резидентов — 81, выручка за 2019 г. — 202 млн руб., количество рабочих мест — 129.

В мой топ входит технопарк в сфере высоких технологий в Мордовии. Это центр притяжения инноваций в республику, обладает современной инфраструктурой и компетенциями в области разработки и коммерциализации технологий. Территория — 8,8 га, площадь помещений — 48,3 тыс. кв. м., занятость площадей — 93,3%, количество резидентов — 131, выручка за 2019 г. — 10 765 млн руб., количество рабочих мест — 2 052. Далее включу в мой персональный рейтинг технопарк высоких технологий Свердловской области. Занятость площадей — 100%, количество резидентов — 102, выручка за 2019 г. — 6 094 млн руб., количество рабочих мест — 1206.

Еще один технопарк в сфере высоких технологий — «Жигулевская долина», Самарская область. Смог активизировать модернизацию экономики Самарской области, обеспечить ускоренное развитие высокотехнологичных отраслей. Есть топовый технопарк в Пермском крае — Morion Digital. Это один из крупнейших частных технопарков России. Его резидентами являются более 30 компаний: есть и стартапы, и корпорации. Его выручка составляет 44 547 млн руб., а количество рабочих мест — 4014. Все перечисленные технопарки относятся к группе (А+) и обладают наивысшим уровнем эффективности функционирования.

— **Почему регионы становятся аутсайдерами в реализации кластерной политики?**

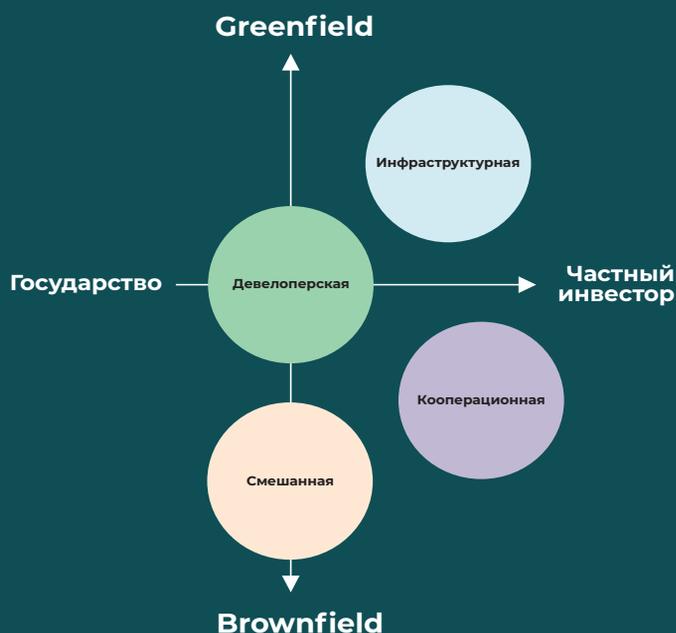
— Чаще всего на то есть объективные исторические и географические причины.

Технопарки: МОДЕЛИ И ВИДЫ

- 1 **Greenfield** — технопарк, создаваемый с нуля
- 2 **Brownfield** — технопарк, создаваемый на базе готовой инфраструктуры.

МОДЕЛИ ТЕХНОПАРКОВ:

- **инфраструктурная** — реализация крупных инвестиционных проектов по созданию нового промышленного комплекса;
- **девелоперская** — формирование готовой промышленной и технологической инфраструктуры для создания и развития промышленных предприятий;
- **кооперационная** — готовая промышленная и технологическая инфраструктура для создания и развития промышленных производств с целью локализации производства сырья и комплектующих для включения в цепочку поставок действующих предприятий;
- **смешанная** — создание/модернизация готовой промышленной и технологической инфраструктуры для создания и развития промышленных производств.



Например, существуют регионы с непромышленной специализацией, где больше развиты сфера услуг, сельское хозяйство, туризм и т. д. В силу отсутствия промышленного сектора строительство промышленных технопарков и ОЭЗ для них нецелесообразно из-за дороговизны такой инфраструктуры. Создание промышленных кластеров внутри такого региона затрудняется, поскольку для него необходимо не менее десяти предприятий, имеющих кооперацию. Регионам с неразвитой промышленной инфраструктурой и малым количеством промышленных предприятий мы рекомендуем рассмотреть возможность создания межрегиональных кластеров.

— Какие подходы помогут устранить региональное неравенство в области развития промышленной инфраструктуры?

— Это неравенство во многом обусловлено высоким уровнем дотационности российских регионов и низким уровнем качества управления региональными финансами. И это самые важные проблемы, которые требуют системного решения. Федеральный центр поддерживает субъекты РФ с низким уровнем социально-экономического развития и неразвитой промышленной инфраструктурой. Они могут рассчитывать на субсидию до 500 млн руб. для создания промышленного технопарка.

Кроме того, Минпромторг России разрабатывает аналог постановления Правительства

РФ №1325, согласно которому субсидия на возмещение затрат на создание, модернизацию и (или) реконструкцию объектов инфраструктуры промышленных технопарков будет предоставляться напрямую частному инициатору проекта без привлечения региональных средств. Данной мерой поддержкой смогут также воспользоваться регионы с низким уровнем социально-экономического развития и геостратегические территории. Также в планах правительства снизить требования по кооперации с 20% до 10% для тех промышленных кластеров, где не менее 30% участников ведут деятельность в регионах с низким уровнем социально-экономического развития и на приоритетных геостратегических территориях.

— От кого зависит успех или неуспех технопарка, кластера, ОЭЗ? Как определить, будет ли формат жить и развиваться или станет «мертворожденным» проектом?

— Основная ответственность ложится на плечи инициаторов создания.

Если инвестиционная площадка (технопарк, ОЭЗ) создается без оценки потребностей резидентов, если не была проведена работа по привлечению инвесторов, не удовлетворяются запросы существующих резидентов, проект быстро утратит жизнеспособность. То же и с промышленным кластером: если он создается без планов на дальнейшее развитие кооперации, без понимания, какая промышлен-

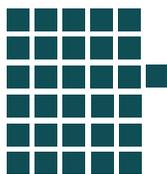
Рост числа технопарков, ед.

12



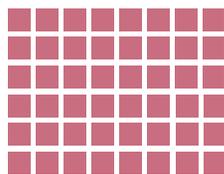
1990–2004 гг.

31



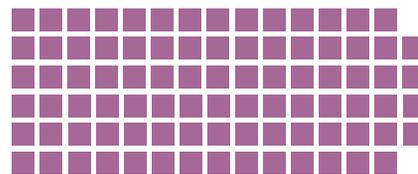
2004–2010 гг.

48



2011–2015 гг.

88



2016–2020 гг.

ная продукция будет востребована на рынке, как стимулировать с помощью мер помощи предприятия, такой проект станет мертворожденным. Неэффективные промышленные технопарки, не способные предоставлять резидентам необходимые услуги и ресурсы, быстро уходят с рынка.

— Вы высказывали мнение, что инструмент регулирования и развития ОЭЗ находится в процессе развития. На что еще может рассчитывать бизнес?

— Одно из основных преимуществ ОЭЗ для инвесторов — снижение начальных издержек до 30% от сумм капитальных вложений. Это не только результат предоставления налоговых, таможенных и социальных льгот, но и строительства общей инженерной, транспортной, промышленной инфраструктуры, офисных административных зданий.

По статистике, компании-резиденты ОЭЗ занимают относительно небольшую долю мощностей электроснабжения (30–50%), водоснабжения (60–75%), а вот офисные помещения пользуются особым спросом среди резидентов ОЭЗ — 87% из них занято. Уровень загрузки инфраструктуры ОЭЗ ежегодно растет.

Совершенствование инструмента регулирования и развития ОЭЗ позволит компаниям-резидентам применять ускоренную амортизацию основных средств для реализации проектов, соответственно, уменьшить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль и налогу на имущество.

— Насколько успешно и оперативно сегодня решаются вопросы развития инфраструктуры ОЭЗ в регионах?

— Сегодня для развития инфраструктуры действуют два механизма государственной поддержки. Первый — субсидия на возмещение части затрат на строительство, модернизацию или реконструкцию объектов коммунальной и транспортной инфраструктуры, зданий и сооружений для резидентов ОЭЗ, приобретение, монтаж и пусконаладку специализированного оборудования и др. Второй —

реструктуризация бюджетных кредитов (списание задолженности по бюджетным кредитам) и направление высвободившихся средств на строительство инфраструктуры ОЭЗ, необходимой для реализации одобренных проектов.

**УРОВЕНЬ ЗАГРУЗКИ
ИНФРАСТРУКТУРЫ ОЭЗ ЕЖЕГОДНО РАСТЕТ.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТА
РЕГУЛИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОЭЗ
ПОЗВОЛИТ КОМПАНИЯМ-РЕЗИДЕНТАМ
ПРИМЕНЯТЬ УСКОРЕННУЮ АМОРТИЗАЦИЮ
ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЕКТОВ, СООТВЕТСТВЕННО, УМЕНЬШИТЬ
НАЛОГООБЛАГАЕМУЮ БАЗУ ПО НАЛОГУ НА
ПРИБЫЛЬ И НАЛОГУ НА ИМУЩЕСТВО**

Безусловно, для региональных команд это приоритетная задача, но на практике темп развития инфраструктуры зависит от объема регионального бюджета и частных инвестиций.

К сожалению, некоторым регионам все еще присущи длительные согласования и формальный подход. Эти факторы влияют на формирование инвестиционного климата не меньше, чем развитость инфраструктуры. Длительность согласований инвестпроектов — серьезное препятствие, выигрывают те субъекты, где создана система, работающая без бюрократических проволочек. Сегодня я призываю бизнес поверить государству: активнее инвестировать в экономику и более настойчиво через профессиональные ассоциации, руководителей регионов вносить необходимые изменения в действующие нормативно-правовые акты, которые призваны стимулировать приток инвестиций и развитие экономики в целом.

ФБЖ

Действовать будем мы!

Доля женщин в российских компаниях по состоянию на 2019 г. составляла всего 10% — таковы данные Национального индекса корпоративного управления. Более пяти лет исследование проводит TopCompetence при поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций Экономического факультета МГУ им. Ломоносова. Это масштабное независимое исследование корпоративного управления в России основано на анализе работы 100 крупнейших по капитализации компаний, акции которых обращаются на Московской бирже, то есть это весь «цвет» российской экономики, ведущие компании страны. Цифры, прямо сказать, красноречивые.



Роль женщины в экономике, политике, науке и образовании — этой теме был посвящен Всероссийский круглый стол, который организовали «Федеральный Бизнес-журнал» и Финансовый Университет при Правительстве РФ. Среди организаторов и активных участников — команда финалистов программы «Женщина-лидер – 2021» (реализуется Мастерской управления «Сенеж» на базе президентской платформы «Россия — страна возможностей» при поддержке Совета Евразийского женского форума при Совете Федерации), поддержал мероприятие международный Фонд «Соратники», Международный

Альянс стратегических проектов БРИКС. К участию в обсуждении подключились целые сообщества и регионы: Ростов-на-Дону, Красноярск, Новосибирск, Кузбасс, Крым. Возможно, кто-то вспомнит фразу «Россия — женская страна», но участники диалога настаивали на современном прочтении проблемы: гендерное многообразие — основа эффективного развития успешных

экономических систем. На этом основаны и принципы устойчивого развития ООН, и ESG-трансформация мирового бизнеса.

Кто здесь главный?!

Гендерное равенство — не попытка одного пола самоутвердиться за счет другого, уже давно никто не хочет выяснять, кто здесь главный, — вот, пожалуй, главный тезис, с которым единодушно согласились все участники форума. Сегодня передовые сообщества, ведущие экономические державы мира проповедуют гендерное и любое разнообразие как основу эффективного развития. В современном обществе давно сформировался более зрелый запрос на гендерную повестку, его транслируют те, кто возьмет в свои руки штурвал управления миром в ближайшие пять–десять лет. Именно они вершат социальную трансформацию, нанимаются на работу именно в те компании, которые разделяют их ценности и не доверяют свое профессиональное будущее тем, кто игнорирует этот запрос. Для нового поколения важно социальное равенство как таковое, они защищают гуманитарные права человека, а не конкретный гендер.

80%

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДОВ

в современно мире контролируют именно женщины. Социологи называют их главными «заказчиками» экономики.



Основные заказчики экономики

«России нужно усилить Национальную стратегию действий в интересах женщин», — заявила участникам круглого стола Елена Речкалова, член Советов директоров, генеральный директор сообщества «Женщины в советах директоров», она открывала заглавную сессию «Влияние женщин на развитие экономики в условиях новой реальности». «Рост участия женщин в экономике, в том числе на руководящих должностях в бизнесе и политике, — это не вопрос борьбы за женские права, а инструмент роста бизнеса и ВВП», — добавила спикер. Ее позиция подкреплена данными, собранными авторитетными экспертами. Сегодня женщины контролируют до 80% потребительских расходов и являются одними из главных «заказчиков» экономики. Повышение экономической активности женщин может обеспечить рост ВВП России на 6–14% — до 14 трлн руб. в год, прирост мирового ВВП на уровне до \$28 трлн. Сокращение гендерных разрывов к 2025 году могло бы компенсировать России три миллиона человек на рынке труда, выпадающих из-за негативной демографической динамики. Потери для экономики от ущемления экономических прав женщин составляют от 10% ВВП в странах с развитой экономикой до более 30% в Южной Азии,

Новая гендерная стратегия



ГАЛИНА СИЛАСТЕ

Основатель и руководитель российской научной школы «Гендерная и экономическая социология», член Научного экспертного совета при Председателе Совета Федерации, научный руководитель департамента социологии Финансового университета при правительстве РФ, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заслуженный социолог РОС

В мире распространяется новый гендерный порядок, это означает, что решение всех жизненно важных проблем общества будет выстраиваться на гендерно-паритетных началах, без ущемления социальных прав как мужчин, так и женщин. Но в российской социальной практике и в массовом сознании россиян сложилось явное противоречие между реализованной в СССР и ушедшей в прошлое концепцией «женского вопроса» и реально активно формирующимся новым гендерным порядком. В этом контексте целесообразнее было бы не абсолютизировать женские интересы, а исходить из принципа гендерной равноправности, которая будет новым гендерным порядком, в котором нам всем предстоит жить в ближайшем будущем.



на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Компании с разнообразием лидеров выше среднего показывают доход от инноваций на 19 п.п. выше, чем у компаний с разнообразием ниже среднего — 45% от общего дохода против всего 26% и EBIT 9 п.п. выше.

Неженское лицо российского парламентаризма

Сегодня в системе государственной власти дела обстоят так: чем выше должность, тем меньше женщин. Такова российская реальность. В качестве доказательства на круглом столе были озвучены такие цифры: в региональных парламентах РФ в 90% субъектов женщин менее 30%, в 65% субъектов — менее 20%. Для сравнения: уже в 90-ые годы среди членов законодательных собраний Швеции, Германии, Австрии, Норвегии, Финляндии доля

женщин составляла от 23 до 40%. Отставание России от общемировых трендов очевидно. Какие подходы к развитию потенциала женского парламентаризма будут эффективными при столь очевидном дисбалансе?

Один из эффективных инструментов, с помощью которого женщины расширяют свое присутствие в общественно-политической жизни, — квотирование. Это система официальных гарантий женского представительства в органах власти. В странах Европы подобные квоты утверждены во всех руководящих органах, как партийных, так и парламентских, и даже в социальных движениях: например, в Европейском парламенте должно быть не менее 19% женщин, в заксобрании Голландии — 25%, в Дании — 30%. Вместе с тем ни одна из стран Центральной и Восточной Европы не добилась гендерного баланса в высших руководящих органах. Чтобы изменить ситуацию кардинально, эксперты предлагают разрабатывать и вводить в действие национальное законодательство о гендерном равенстве.

В ходе третьей сессии эксперты форума обсудили проблемы развития отечественного образования и науки: нескончаемые эксперименты в российской образовательной системе и их влияние на качество подготовки специалистов в эпоху цифровизации; снижение качества школьного образования; коммерциализация высшей школы, всевозрастающий «менеджеризм» в управлении учебным и научным процессами. По мнению модератора блока Галины Силласте, основателя и руководителя российской научной школы «Гендерная и экономическая социология», все эти факторы определяют, какой станет отечественная высшая школа и вузовская наука в недалеком будущем, отразятся на конкурентоспособности студентов и ученых.

«Действовать будем мы», — так могут сказать о себе все участники круглого стола. У каждого из них свой фронт задач и своя сфера, а вместе они договорились активно продвигать политику гендерного разнообразия во всех областях жизни и решать проблему гендерного дисбаланса шаг за шагом.

ФБЖ

Опасная яма



ИРИНА НЕСИВКИНА

Директор центра позитивных технологий UNITY, эксперт-психолог, академик международной академии менеджмента

Фундамент экономики — наука и образование, но мы об этом слегка забываем, заботясь, прежде всего, о ВВП страны, как бы отодвигая на второй план задачи по реформированию образовательных систем в соответствии с требованиями нового времени. Межпоколенческий разрыв, который образовался в российской науке и Высшей школе, — опасная «яма», в которую может упасть нация, не имеющая мощной образовательной системы внутри страны. Нам нужна поддержка ведущих вузов страны, поэтому внимание к вопросам гендерного разнообразия со стороны

Финансового университета при Правительстве РФ так важна сегодня. Важно говорить со студентами о данной проблематике, при составлении образовательных программ важно учитывать современную экономическую повестку, в которой ESG-трансформация, цели устойчивого развития основываются именно на гендерном разнообразии.



ОКСАНА КОНДРАШИНА

Президент ТРОО
«Ассоциация
женщин-лидеров
«Содружество»,
координатор проекта
«Школа женского
парламентаризма»

«Взрачивание» кандидаток

Страны, в парламентах которых присутствует более 25% женщин, отличаются большей устойчивостью экономики. В нашей стране сегодня говорить о гендерном равновесии в структурах законодательной власти, к сожалению, не приходится. У российской политики сегодня мужское лицо. И квотирование здесь — не лучшее решение. Необходимо менять мышление общества и создавать институты по «взрачиванию профессиональных кандидаток». Ведь редкое желание женщин идти в серьезную политику связано в первую очередь с тем, что у нас недостаточно «ролевых моделей». Вот и получается замкнутый круг.

Наша инициативная группа — команда «Женский фарватер» второго потока программы «Женщина-лидер», реализуемой в мастерской управления «Сенеж», — предложила решение, которое может позволить решить проблему недостатка женщин в законодательных органах власти. Мы предлагаем внедрить инфраструктурно-образовательный проект «Школа женского парламентаризма». Реализация этого проекта позволит наиболее активным женщинам, заинтересованным не только в собственном развитии, но прежде всего желающих внести социальный вклад в развитие общества, примерить на себя роль парламентария, получить необходимые профессиональные навыки и связи.



ЕЛЕНА РЕЧКАЛОВА

Член Советов
директоров,
генеральный
директор
сообщества
«Женщины в советах
директоров»

Женщина как источник экономического роста

Диверсифицированные компании менее склонны к риску и имеют в среднем более низкий уровень долга. Они с большей вероятностью создают устойчивое будущее путем создания сильных структур управления с высоким уровнем прозрачности. Актуальный тренд сегодняшнего дня: инвесторы хотят видеть минимум одну женщину в Совете директоров. Что мы предлагаем: первое — провести обзор и анализ тенденций в области многообразия стратегических команд, определить барьеры, препятствующие внедрению политики диверсификации состава команд. Второе — ввести в годовые отчеты компаний обязательное раскрытие

информации о гендерном составе и данных о средней заработной плате женщин и мужчин на всех уровнях управления. Третье — реализовать программы обучения и сертификации женщин для работы на стратегическом уровне. Четвертое — ввести в Кодекс корпоративного управления рекомендации о наличии с 2023 года в составе советов директоров публичных компаний не менее одной женщины, с 2026 года их должны быть не менее 20%. Идею о преимуществах диверсифицированных управленческих команд важно продвигать в публичном пространстве и деловых сообществах, так же, как и лучшие практики гендерного разнообразия в корпоративном управлении.

Как формула Дюпона способна повысить эффективность бизнеса

Представим, что компания Алексея ежемесячно зарабатывает пять миллионов рублей, из них половину забирает собственник. Компания Петра зарабатывает два миллиона, владелец так же берет себе 50%. На первый взгляд, кажется, что Алексей ведет бизнес эффективнее, ведь он зарабатывает больше. Это было бы верное утверждение, если не принимать во внимание еще одно обстоятельство. Алексей в свой бизнес вложил 20 миллионов, а Петр — один, значит, он использовал свои вложения более эффективно, чем Алексей. Чтобы посчитать эффективность вложения собственных средств и найти точки финансового роста для компании, воспользуемся формулой Дюпона.

И снова включаем воображение: представим, что бизнес — своего рода машинка по производству денег. Собственник кладет в нее свои кровные, внутри машины происходят производственные и коммерческие процессы, а через какое-то время собственник достает из нее больше денег, чем положил, или меньше, но это невеселая история. Так вот, деньги, которые собственник положил в машинку в самом начале, — это собственный капитал. А то, на сколько процентов этих денег стало больше,

называется рентабельностью собственного капитала, или ROE. Рентабельность собственного капитала — это отношение чистой прибыли к собственному капиталу. Следуя этой формуле, получается: чтобы работать эффективнее, нужно увеличить чистую прибыль при том же собственном капитале или сохранить ту же чистую прибыль, но меньше вкладывать свои деньги. Совет довольно очевидный, но вот беда — из него непонятно, где искать точки роста, чтобы добиваться большей эффективности бизнеса. Поэтому нужен другой инструмент, им стала формула Дюпона.



АЛЕКСАНДР АФАНАСЬЕВ

Основатель компании «Нескучные Финансы»

КОНЕЧНО, ПРОДАВАТЬ ДОРОЖЕ, А ТРАТИТЬ НА ЭТО МЕНЬШЕ, ХОРОШАЯ ИДЕЯ, НО ЕСЛИ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ, ТО ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ROE МОЖНО РАБОТАТЬ С ДРУГИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ: ОБОРАЧИВАЕМОСТЬЮ АКТИВОВ И ФИНАНСОВЫМ РЫЧАГОМ

При чем здесь Дюпон?

Примерно сто лет назад, в Америке 1920-х годов, аналитики международной химической корпорации «Дюпон» придумали формулу, по которой рассчитывали эффективность использования собственного капитала. В этой формуле учитывали три показателя: рентабельность продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг. Формула выглядит так.

$$ROE = \text{Рентабельность продаж} \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Финансовый рычаг}$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$$

$$\text{Финансовый рычаг} = \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}}$$

$$\text{Оборачиваемость активов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}}$$

Давайте разберемся, как работает формула Дюпона, на примере транспортного бизнеса. Допустим, у компании есть десять фур стоимостью 20 млн руб. каждая, гараж и место под погрузку за десять млн руб., различного оборудования для работы еще на 20 млн руб. А еще на компании висит кредит 15 млн руб. Ее выручка в год составляет 200 млн, чистая прибыль – 15 млн руб. Считаем собственный капитал: активы минус обязательства: 20 + 10 + 20 – 15 = 35 млн руб. Посчитаем рентабельность собственного капитала по формуле Дюпона: $ROE = 15 / 200 * 200 / 50 * 50 / 35 = 0,075 * 4 * 1,43\% = 43\%$. Рентабельность собственного капитала транспортной компании составляет 43%. Это мы могли посчитать, просто разделив чистую прибыль на собственный капитал, но тогда бы не увидели, из чего складывается ROE. Такая детализация поможет нащупать точки роста рентабельности собственного капитала. Для этого нужно понимать, что зна-

чит каждый из показателей в формуле, — давайте разберемся и в них.

Рентабельность продаж показывает, насколько эффективно компания продает. Другими словами, какова доля чистой прибыли в выручке. Вот две компании заработали за месяц миллион. Но одна компания потратила на это 500 тысяч, а другая – 200. Та, что потратила меньше, продает эффективней. Чтобы рентабельность была выше, нужно или сократить расходы, или увеличить средний чек.

Оборачиваемость активов

Оборачиваемость активов показывает, насколько быстро компания «прокручивает» свои деньги, ведь каждый оборот денег приносит прибыль; чем чаще обороты, тем лучше. Посмотрим на примере двух транспортных компаний «Винтик» и «Фунтик», которые возят грузы по Уралу. У них одинаковый средний чек и количество машин в автопарке. Правда, в «Винтике»

«Винтик»	
Количество машин	10
Стоимость машин	70 млн руб.
Средний чек	150 000 руб.
Операционный цикл	7 дней
Закрытых сделок в месяц	43
Выручка	6 450 000 руб.

«Фунтик»	
Количество машин	10
Стоимость машин	70 млн руб.
Средний чек	150 000 руб.
Операционный цикл	7 дней
Закрытых сделок в месяц	33
Выручка	4 950 000 руб.

один заказ обрабатывают от начала до конца за семь дней, а в «Фунтике» — за девять. Почему дольше? Где-то копошились слишком долго, менеджер долго оформлял заказы, или что-то еще... Кажется, что два дня — мелочь, но давайте посмотрим, как они отражаются на выручке.

«Винтик» прокручивает свои активы быстрее, поэтому при прочих равных получает на полтора миллиона рублей выручки больше. Это видно и при сравнении оборачиваемости активов: вроде все одинаково, но «Винтик» работает быстрее и эффективнее.

Чтобы увеличить оборачиваемость активов, подумайте, какие производственные процессы в вашем бизнесе можно оптимизировать, чтобы зарабатывать больше денег с использованием тех же активов.

ФИНАНСОВЫЙ РЫЧАГ ПОКАЗЫВАЕТ, КАКИМ БУДЕТ ЭФФЕКТ КРЕДИТА: ПОМОЖЕТ ОН СДЕЛАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЙ СКАЧОК ЗА СЧЕТ БОЛЬШЕГО КОЛИЧЕСТВА ГРАМОТНО ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ ИЛИ ПОТЯНЕТ КОМПАНИЮ НА ДНО. ДРУГИМИ СЛОВАМИ, ПОЛУЧИТСЯ ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЧУЖИЕ ДЕНЬГИ, ЧТОБЫ СВОИ РАБОТАЛИ ЭФФЕКТИВНЕЕ



«Винтик»	
Стоимость машин	70 млн руб.
Выручка	6 450 000 руб.
Оборачиваемость активов = 6 450 000 / 70 000 000 = 9,2%	

«Фунтик»	
Стоимость машин	70 млн руб.
Выручка	4 950 000 руб.
Оборачиваемость активов = 4 950 000 / 70 000 000 = 7,1%	

Финансовый рычаг

Он показывает, каким будет эффект кредита: поможет он сделать качественный скачок за счет большего количества грамотно использованных ресурсов или потянет компанию на дно. Другими словами, получится ли использовать чужие деньги, чтобы свои работали эффективнее. Иногда заемные средства действительно «разгоняют» собственные средства, в итоге бизнес начинает приносить собственнику больше. Еще один пример: каждый год компания «Крэкспэкс» приносит собственнику 50% от того, что он вложил. Есть 5 млн руб. собственного капитала и еще 2 млн руб. — это кредит, выданный на год по ставке 20% годовых. С собственным капиталом всё просто: 5 млн руб. принесли 50% сверху — плюс 2,5 млн руб. Кредитные деньги работали в бизнесе наравне с собственным капиталом и тоже принесли 50% сверху — в конце года кредитные 2 млн руб. принесли 1 млн руб. Заплатили процент банку — в компании осталось 600 тысяч рублей. Без заемного капитала бизнес заработает 2,5 миллиона, а с заемным — 3,1 млн рублей. Формула Дюпона показывает, из чего складывается собственный капитал, и как повысить его рентабельность. Конечно, продавать дороже, а тратить на это меньше, хорошая идея, но если не получается, то для увеличения ROE можно работать с другими показателями: оборачиваемостью активов и финансовым рычагом.

Формируем выгодный инвестиционный портфель

Постоянный эксперт ФБЖ Эльвира Глухова и Первая Гильдия Ростовщиков, которую она возглавляет, специализируются на управлении частными инвестициями, используя при этом различные финансовые продукты и инструменты. «Федеральный Бизнес-журнал» уже рассказывал (№8, август, 2021 г.) о том, что Первая гильдия ростовщиков организует выдачу частных займов под залог имущества, а также предлагает инвесторам участие в торгах по реализации арестованного имущества должников с дисконтом до 25 % от рыночной стоимости с последующей срочной реализацией данного имущества.

Тогда эксперт высказала мнение, что именно сейчас в России складываются наиболее благоприятные обстоятельства для старта в мире инвестиций.

Первый вопрос, которым обычно задается начинающий инвестор, каким должен быть стар-

товый капитал? Вот как на этот вопрос отвечает Эльвира Глухова, руководитель Первой Гильдии Ростовщиков: «Мы рассматриваем инвестиции от 10 млн руб. Программы, которые мы предлагаем, отличаются сроками инвестирования — есть короткие сделки, когда деньги возвращаются в срок до трех месяцев, длинные сделки — от трех месяцев до года и больше. При таких сроках инвестор получает ежемесячные платежи, а «тело», то есть основная сумма, вложенная на старте, возвращается к нему в конце периода инвестирования. При коротких сделках вся сумма выдается инвестору в конце срока — как накопившиеся проценты, так и основной транш».

Сегодня Первая Гильдия Ростовщиков презентует новую программу для крупных инвесторов «Зеленый портфель закладных». Она позволяет безопасно разместить сумму до 500 млн руб, поскольку каждый кредит в портфеле обеспечен ликвидным залогом, а доходность составит от 18% годовых. Преимущество программы — не требуется участие инвестора в рабочих процессах, есть возможность оставаться инкогнито. Подобный формат инвестирования позволяет в кратчайшие сроки «вернуться в деньги» путем полной либо частичной продажи портфеля, при этом каждый кредит выдан с соблюдением всех норм ЦБ и действующего законодательства. Портфель может быть собран с учетом индивидуальных пожеланий инвестора, а каждая дефолтная закладная в нем по желанию инвестора может быть заменена на новую. Таким образом, инвестор получает стабильный доход, разместив свой бюджет надежно и безопасно, при этом имея возможность манипулировать рабочим объемом портфеля.

ФБЖ



Программы, которые мы предлагаем, отличаются сроками инвестирования — есть короткие сделки, когда деньги возвращаются в срок до трех месяцев, длинные сделки — от трех месяцев до года и больше. При таких сроках инвестор получает ежемесячные платежи, а «тело», то есть основная сумма, вложенная на старте, возвращается к нему в конце периода инвестирования. При коротких сделках вся сумма выдается инвестору в конце срока — как накопившиеся проценты, так и основной транш.

18% И БОЛЕЕ

составит доходность по новой программе «Зеленый портфель закладных» от Первой Гильдии Ростовщиков. Она позволит безопасно разместить сумму до 500 млн руб, поскольку каждый кредит в портфеле обеспечен ликвидным залогом.

Баланс отказов

Главная причина отказов при приеме на работу в России — несоответствие зарплатных ожиданий соискателя предложению работодателя (около 28,3% отказов). К такому выводу пришли авторы исследования, проведенного экспертами сервиса hh.ru на основе данных, собранных с помощью CRM-платформы Talantix. Согласно отчету, на втором месте среди причин отказа — отсутствие требуемых навыков и квалификации у кандидата — 21,3%. Третье место в рейтинге отказов в трудоустройстве занимает несоответствие личных качеств соискателей корпоративной культуре компании — 15,3%.



**МАРИНА
ХАДИНА**

Директор
по развитию Talantix

Среди распространенных причин, почему соискатель получает отказ от потенциального работодателя, также оказались гостинг (невыход на работу после принятия предложения от работодателя) и контроффер (получение соискателем нового предложения от нынешнего работодателя) — 9,8% и 7,3% соответственно. Во втором квартале число случаев принятия контроффера от своего текущего работодателя выросло почти в полтора раза, а случаи гостинга участились на 64%.

Минимальное число отказов соискателям в трудоустройстве поступает по причине непрохождения проверки службой безопасности работодателя — в первом полугодии 2021 число таких случаев составило 241. Количество отказов соискателям по явным дискриминационным признакам держится на стабильном низком уровне в течение двух кварталов текущего

года. Из них самой распространенной причиной является возраст — 5% от общего числа, на отказы из-за пола и национальности приходится менее половины процента от общего числа.

Данные исследования показали, что отказы делятся на две группы. В первой — отказы, основанные на профессиональном мнении HR-специалистов, например, несоответствие корпоративной культуре или недостаточная квалификация, навыки. Во второй — отказы, не зависящие от конкретного рекрутера, например, несоответствие по зарплате, половозрастные критерии или проверка СБ. Подобные аналитические данные, полученные с помощью облачной CRM-платформы Talantix, позволяют рекрутерам отслеживать и комментировать с любым режимом видимости весь путь кандидата — от отклика до выхода на работу. «Указание причины отказа кандидату — важный параметр не только для формирования кадрового резерва, но и ценный ресурс для анализа всей воронки найма компании, — говорит Марина Хадина, директор по развитию Talantix. — Регулярная аналитика причин отказов, которая выгружается в Talantix в пару кликов, позволяет HR-подразделению и компании-работодателю одновременно определять «слабые места» в рекрутинге, видеть и регулировать баланс между действительно профессионально обоснованными отказами и теми, которые стали следствием стереотипов того или иного участника процесса найма в компании. Особо отмечу, что рекрутеры, заинтересованные в качественном анализе своей работы, почти в 100% случаев при работе с кандидатом в Talantix, указывают реальную причину отказа кандидату».

Чтобы получить доступ к аналитике и убедиться в эффективности автоматизации различных HR-процессов, можно в тестовом режиме подключиться к облачной CRM-платформе Talantix, для этого надо оставить заявку на talantix.ru.

Топ-10 причин отказов в трудоустройстве,
в тыс. шт., данные по РФ (из исследования Talantix)



СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал



→ УРАЛ НАБРАЛ ХОРОШИЙ ТЕМП. ВАЖНО ЕГО УДЕРЖАТЬ!

Владимир Якушев, полпред президента в УрФО, о задачах, которые считает приоритетными для себя и своей команды.

→ ЗЕЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ДОБЫТЧИКОВ ЧЕРНОГО ЗОЛОТА И ГОЛУБОГО ТОПЛИВА

В двенадцатый раз в Тюмени прошел один из крупнейших отраслевых форумов в России — Тюменский нефтегазовый форум-2021 (ТНФ).



Урал набрал хороший темп. Важно его удержать!

Владимир Якушев в должности полномочного представителя президента в Уральском федеральном округе чуть меньше года. Но Урал для него — территория хорошо знакомая. До того как возглавить министерство строительства и ЖКХ РФ, а именно с этого поста он перешел в полпреды, Якушев тринадцать лет управлял Тюменской областью. «Бизнес-журнал. Урал» узнал у полпреда, как он оценивает основные социально-экономические показатели вверенного ему округа, какие задачи считает приоритетными для себя и своей команды.

Минувшим летом о динамике развития Уральского федерального округа Владимир Якушев докладывал президенту, который приезжал в регион с рабочей поездкой. А следом полпред провел большую пресс-конференцию, где центральными темами стали динамика основных показателей развития регионов УрФО, борьба с пандемией и улучшение качества жизни населения. Каким будет основной вектор развития экономического потенциала уральских территорий, как округ выглядит на фоне остальных, и в чем тот скрытый потенциал, который позволит Уралу сохранить положительную динамику развития, — об этом полпред рассказал в эксклюзивном интервью главному редактору «Бизнес-Журнал. Урал».

— *Вы знакомы со спецификой развития разных регионов. Каковы общие тренды?*

— Люди тянутся к городам — там больше карьерных возможностей, развитая куль-

турная среда, качественная инфраструктура, поэтому большое внимание уделяется развитию агломераций и крупных городов. В то же время значительное количество людей живёт в малых городах и сельских территориях. В УрФО каждый пятый — на селе, каждый третий — в малом городе. И мы понимаем, что никогда 100% населения жить в мегаполисах и агломерациях не будет, да это и не нужно. У нас большая страна, мы должны рационально использовать имеющееся пространство. Надо обеспечить жителей сельской местности и малых городов современными услугами и сервисами, обеспечить необходимую инфраструктуру: дороги, коммунальные сети, школы, больницы, объекты культуры, спорта. Люди сами выберут, где им жить.

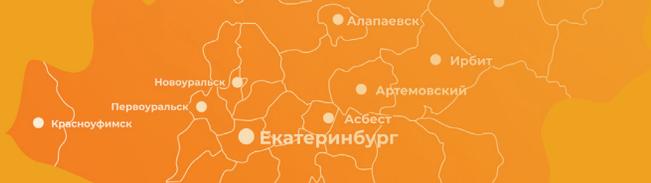
— *Вы часто ездите по территориям, много общаетесь с людьми. Какие вопросы людей на местах волнуют больше всего?*

— Вопросов всегда много, но есть среди них те, которые неизменно поднимаются людьми вне зависимости от территории. Первый — медицина. Пандемия выявила

15%

**СОСТАВЛЯЕТ
ДОЛЯ**

валового регионального продукта Уральского федерального округа в суммарном ВРП страны.



много узких мест в системе здравоохранения. И здесь главная боль — нехватка специалистов. Проблема назрела не сегодня и даже не вчера, а позавчера. Нам нужно наращивать мощности медицинских учебных заведений, готовить как можно больше квалифицированных врачей, и этот баланс нужно выстраивать не в отдельных регионах, а по России в целом. Потому что зачастую медики из одних регионов переезжают в другие, где уровень зарплат выше, и подобное будет происходить до тех пор, пока у нас не будет достаточного количества специалистов. Также крайне важно постоянно изыскивать возможности для повышения уровня зарплат медикам и, конечно же, существенно расширить материально-техническую базу здравоохранения.

Кроме того, людей волнуют проблемы, связанные с повышением уровня жизни: занятость и зарплаты, новые рабочие места, организация системы переподготовки кадров в связи с «отмиранием» некоторых профессий. Все это требует системного, комплексного подхода. И третье — жилье: высокие проценты по ипотеке, качество инфраструктуры новых микрорайонов, расселение аварийного фонда.

— Какие механизмы развития территорий вы считаете наиболее перспективными?

— Один из самых перспективных — комплексное развитие территорий (КРТ). Это может быть как освоение новых территорий, так и переосмысление застроенных. Комплексный подход позволяет решить сразу несколько задач. Построить новое жилье, коммунальные сети, дороги, объекты социальной инфраструктуры. Кроме того, территории, которые попали под комплексное развитие, будут привлекать бизнес, а это стимулирует приток инвестиций, поступление налогов, пополнение бюджета, а

ВЛАДИМИР ЯКУШЕВ

Полномочный представитель Президента России в Уральском федеральном округе



У НАС БОЛЬШАЯ СТРАНА, МЫ ДОЛЖНЫ РАЦИОНАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИМЕЮЩЕЕСЯ ПРОСТРАНСТВО. НАДО ОБЕСПЕЧИТЬ ЖИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ И МАЛЫХ ГОРОДОВ СОВРЕМЕННЫМИ УСЛУГАМИ И СЕРВИСАМИ, СОЗДАТЬ НЕОБХОДИМУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ: ДОРОГИ, КОММУНАЛЬНЫЕ СЕТИ, ШКОЛЫ, БОЛЬНИЦЫ, ОБЪЕКТЫ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА. ЛЮДИ САМИ ВЫБЕРУТ, ГДЕ ИМ ЖИТЬ

значит, появятся дополнительные средства на развитие. Мировая практика показывает, что развивать можно любую территорию, лишь бы там неукоснительно соблюдались законы и были созданы условия для предпринимателей и инвесторов.

— На федеральном уровне закон о КРТ принят в прошлом году. Какова ситуация с подготовкой региональной нормативной базы?

— Работа над ней практически завершена. Пять регионов УрФО уже сформировали пакеты документов. Все субъекты определили площадки под КРТ, до конца года начнется реализация первых проектов. Регионы намерены пользоваться федеральной поддержкой — инструментами инфраструктурного меню и другими возможностями, планируют

РЕГИОНЫ НАМЕРЕНЫ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКОЙ — ИНСТРУМЕНТАМИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО МЕНЮ И ДРУГИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, ПЛАНИРУЮТ ПРИВЛЕКАТЬ БИЗНЕС — В РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА. ИНТЕРЕС СО СТОРОНЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА ЕСТЬ. МЫ НАБРАЛИ ХОРОШИЙ ТЕМП, ТЕПЕРЬ ВАЖНО УДЕРЖАТЬ ЕГО

привлекать бизнес — в различных формах государственно-частного партнерства. Интерес со стороны предпринимательского сообщества есть. Мы набрали хороший темп, теперь важно удержать его.

— Как вы оцениваете состояние инвестиционного климата на Урале?

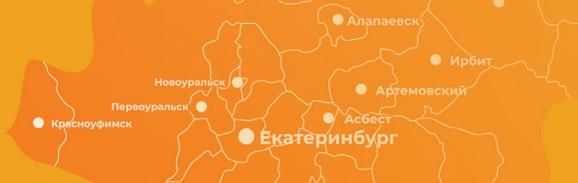
— По итогам первого полугодия 2021 года объем инвестиций в основной капитал составил 1,4 триллиона рублей — это 18% от общероссийского объема. Примерно те же показатели были по итогам аналогичного периода 2020 года. Все это говорит о том, что экономика Уральского федерального округа стабильна, процессы выстроены эффективно. Очень важно не только сохранить этот темп, но и превзойти собственные достижения. Системно работать над улучшением показателей.

— Как Уральский федеральный округ смотрится на фоне других округов страны?

— Роль Уральского федерального округа в экономике России значительна. При относительно небольшой численности населения — в УрФО проживает всего 8% россиян — доля валового регионального продукта в суммарном ВРП страны составляет 15%. По объему инвестиций в абсолютном выражении округ занимает второе место после ЦФО, в состав которого входит Москва, то есть мы смотримся очень достойно. По индексу промышленного производства за семь месяцев 2021 года мы на третьем месте с приростом в 5,5% к аналогичному периоду прошлого года. По индексу обрабатывающих производств рост составил 106% к прошлому году. Мы первые по самообеспеченности консолидированного бюджета УрФО: 105% за январь – май 2021 года. Это те налоги, которые собираются на территории федерального округа и которые должны покрыть наши затраты.

— Какие инструменты предлагает государство для поддержки бизнеса, готового участвовать в крупных инфраструктурных проектах?

— В первую очередь, это инфраструктурное меню, когда регионы получают ин-



вестиционный ресурс для решения своих задач. Если говорить об инфраструктурных кредитах, то, согласитесь, займ на 15 лет под 3% годовых — очень выгодное предложение. Через Фонд содействия реформированию ЖКХ появилась возможность привлекать кредиты на модернизацию коммунального хозяйства. Из Фонда национального благосостояния на эти цели выделено 150 миллиардов рублей. Регионы Уральского федерального округа, безусловно, воспользуются этим инструментом.

Не стоит забывать про государственно-частное партнерство, в частности, про концессионные соглашения. Интерес к этому механизму растет. Важно понимать следующее: инструменты господдержки будут эффективны лишь при активной позиции региональных и муниципальных властей. Необходимо обеспечить условия, при которых механизмы начнут работать на местах.

— Как повысить инвестиционную привлекательность регионов?

— Инвестиционный потенциал есть у каждого региона. Наша задача — раскрыть его, и здесь важен системный подход. В первую очередь, нужна сильная кадровая и производственная школы, необходимо учитывать региональные экономические особенности. Возьмем для примера Курганскую область: здесь есть сильная промышленная база, сохранилась система подготовки кадров. Долгое время Зауралье воспринималось как сельскохозяйственная территория. Сейчас идет обратный процесс: создаются производственные площадки, индустри-



СТРОИТЕЛЬСТВО ВСЕГДА БЫЛО И, УВЕРЕН, БУДЕТ «ЛОКОМОТИВОМ» ЭКОНОМИКИ. СТРОЙКА «ТЯНЕТ» ЗА СОБОЙ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ОТРАСЛИ — ОТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДО СФЕРЫ УСЛУГ. ВО МНОГОМ БЛАГОДАря ЕЙ МЫ ВЫШЛИ ИЗ 2020 ГОДА С МАЛЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПОТЕРЯМИ

альные парки. Развивая инвестиционный потенциал, необходимо учитывать новые тренды в экономике. Пандемия ускорила смену технологического уклада, идет масштабная цифровизация абсолютно всех технологических процессов и сфер нашей жизни. Если поймем волну, окажемся в лидерах по всем фронтам. Есть и другие направления, требующие развития. Все они подробно обозначены в национальных проектах и программах.

Скажем, строительство. Оно всегда было и, уверен, будет «локомотивом» экономики. Стройка «тянет» за собой практически все



1,4

ТРЛН РУБЛЕЙ
СОСТАВИЛ ОБЪЕМ

инвестиций в основной капитал регионов УрФО по итогам I полугодия 2021 года, это 18% от общероссийского объема.

отрасли — от промышленности до сферы услуг. Во многом благодаря ей мы вышли из 2020 года с малыми экономическими потерями. Возможности здесь огромны, поддержка со стороны государства колоссальна. По нацпроекту «Жильё и городская среда» перед нами стоят масштабные задачи. К 2024 году мы должны нарастить объемы ввода жилья до 7,9 млн кв. м. На начало сентября у нас в стройке 7,7 млн кв. м жилья. За семь месяцев этого года заложено почти вдвое больше квадратных метров, чем за аналогичный период 2020 года, но работы по-прежнему еще очень много.

Транспортная инфраструктура — это кровеносная система экономики. Необходимы новые мощные артерии. Сейчас на повестке строительство скоростной магистрали Москва – Казань – Екатеринбург. Уже решено, что эта трасса будет проложена до

Тюмени, а возможно, протянется и дальше. Что касается железнодорожных перевозок, здесь фокус на развитие Северного широтного хода.

В прошлом году в условиях закрытых границ мощный толчок к развитию получил внутренний туризм. У регионов УрФО потенциал в этом направлении огромен. История, природа, культура, архитектура, креативные индустрии, яркие события — в каждом регионе есть что показать. Развитием всех этих направлений нужно заниматься системно и мыслить категориями десятилетий и веков, а не ближайшей парой – тройкой лет.

Объять необъятное невозможно. Регионам нужно определиться со своими сильными сторонами, расставить приоритеты. И последнее, самое важное: преемственность. Когда второе, третье, четвёртое, пятое поколение руководителей будут продолжать дело предшественников, мы увидим результаты, о которых даже не мечтали.

ФБЖ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

УРАЛ

БИЗНЕС журнал



УРАЛ! ВСТРЕЧАЙ!

«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»
СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ».

- ➔ главные новости экономики региона
- ➔ практические аспекты ведения бизнеса
- ➔ все бизнес-тренды в одном издании
- ➔ технологии построения успешной компании

ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ,
ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

pressa.ru/ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#



ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ



НА САЙТЕ

ural.business-magazine.online
в разделе «ПОДПИСКА»

Запрос на

podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

[INSTAGRAM.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://www.instagram.com/businessmagazine.ural)

[T.ME/BUSINESSMAGAZINE_URAL](https://t.me/businessmagazine_ural)

[FACEBOOK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://www.facebook.com/businessmagazine.ural)

[OK.RU/GROUP/60093447864409](https://ok.ru/group/60093447864409)

[VK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://vk.com/businessmagazine.ural)

[TWITTER.COM/BIZMAGURAL](https://twitter.com/bizmagural)

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+

Зеленые задачи для добытчиков черного золота и голубого топлива

В двенадцатый раз в Тюмени прошел один из крупнейших отраслевых форумов в России — Тюменский нефтегазовый форум-2021 (ТНФ). Трехдневное событие привлекло более 10 тысяч человек. В сессиях, дискуссионных панелях и круглых столах приняли участие специалисты из 60 регионов России и более 20 стран. Экологичность добычи и переработки как осознанная необходимость, импортозамещение ради стабилизации сектора, новые пост-ковидные реалии — такова актуальная для нефтегазового сектора повестка.

Ключевой темой панельной дискуссии с участием первых лиц правительства и «генералов» нефтегаза России стало выстраивание промышленной госполитики в условиях мировой декарбонизации. Председатель Правительства РФ Юрий Борисов, открывавший дискуссию, рассказал о текущей ситуации на мировом рынке и политике импортозамещения, которую проводит российское правительство в сфере ТЭК. «Нашу углеводородную продукцию мы экспортируем во многие страны мира. Порядка 30% экспорта газового экспорта в Европу — это российские поставки. Россия наращивает поставки в Китай за счет газопровода «Сила Сибири».

Российский газовый сектор динамично развивается и требует постоянного технологического перевооружения, сегодня это одна из самых высокотехнологичных отраслей, которая

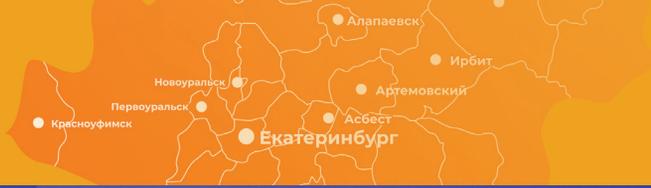
к тому же обладает значительным инвестиционным потенциалом. Годовые инвестиции в ТЭК превышают 3 трлн руб. в год. В условиях санкций, которые методично наращиваются с 2014 года, Россия всерьез задумалась об импортозамещении, чтобы обезопасить себя от мировой конъюнктуры и гарантировать системообразующей отрасли российской экономики устойчивое развитие. Все это прямые вызовы и для ТЭКа, и для других отраслей промышленности», — отметил заместитель председателя правительства РФ Юрий Борисов.

Каковы последние климатические сценарии и основные возможности для газа и СПГ в перспективе до 2050 года? Старший аналитик Wood Mackenzie Николай Новиков констатирует, что в последнее время мы видим, что многие страны (Китай, США, страны ЕС) поставили достаточно амбициозные цели по чистым нулевым выбросам, которых они планируют достичь к 2050–2060 годам. «Из этих позиций исходит наш прогноз,



МАРИЯ МЕХОНОШИНА

Главный редактор
сетевого издания
«Бизнес-журнал. Урал»



Источник — Пресс-служба XII Тюменского нефтегазового форума/Донат Сорокин/ТАСС.

при котором ведущим будет сценарий потепления на уровне +20 С. В случае его исполнения выбросы парниковых газов могут сократиться примерно на 70%. Остаток будет приходиться на развивающиеся рынки Индии, Пакистана и др. Это оптимистичный сценарий, он вероятен при определенной политической воле, с условием изменения законодательства и при наличии огромных инвестиций в зеленую энергетику».

Сохранить конкурентные преимущества

Принимающей стороне форума, Тюменской области, было что рассказать о вкладе в экологию. Губернатор региона Александр Моор представил участникам проект тюменского карбонового полигона — первой подобной площадки в России, чья миссия — посчитать объемы опасного углеродного следа и выработать методики борьбы с выбросами. Тюменский полигон был создан по поручению президента России Владимира Путина, он открылся на базе Тюменского госуниверситета в Нижнетавдинском районе летом 2021 года. В скором будущем в Западной Сибири поя-

вится и второй полигон. Он будет размещен в Тобольске в 2022 году. «Место выбрано неслучайно. Здесь представлено все разнообразие видов растительности, что позволит понять поглощающие способности всех

Инвестиционный «магнит»



ЮРИЙ БОРИСОВ

Заместитель председателя правительства РФ

«РОССИЙСКИЙ ГАЗОВЫЙ СЕКТОР ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЕТСЯ И ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПЕРЕООРУЖЕНИЯ, СЕГОДНЯ ЭТО ОДНА ИЗ САМЫХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ, КОТОРАЯ К ТОМУ ЖЕ ОБЛАДАЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ

ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ. ГОДОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ТЭК ПРЕВЫШАЮТ 3 ТРЛН РУБ. В ГОД».

экосистем. Карбоновый рынок составляет больше триллиона долларов, и России нужно побороться за него. Здесь совершенно точно есть региональная повестка», — добавил тюменский губернатор. Создание карбоновых полигонов интересно региону и с коммерческой точки зрения. Поглощающие способности лесов и болот могут быть эмитированы в углеродные единицы. «Эти углеродные кредиты могут быть реализованы на международном рынке — это и есть конечная цель и интерес данного проекта. В этом смысле, выскажу эту мысль как гипотезу, лес, пока не вовлеченный в оборот и труднодоступный, возможно, будет приносить нам экономическую выгоду», — сказал губернатор.

Заместитель Министра энергетики РФ Павел Сорокин заявил, что первоначально необходимо работать над снижением углеродоемкости, но начать он предлагает не с технологий, а с формирования стратегиче-

ского видения, ведь основной задачей является сохранение конкурентоспособности российской экономики: «Одна из задач по попутному нефтяному газу — доведение утилизации до 95%. А, как вы знаете, метан — один из «создателей» парникового эффекта на земле. Вторая составляющая — устранение утечек метана при транспортировке, тоже достаточно существенный сегмент с большим потенциалом развития. Далее — генерация, подход к ее организации должен быть пропорционален затратам на решение задач».

Нефтегазовые компании уже имеют эффективный опыт сокращения вредных выбросов. О технологиях, применяемых Лукойлом, рассказал первый вице-президент Азат Шамсуаров: «Наша компания на сегодняшний день достигла 97,5% утилизации попутного нефтяного газа. Считаю, что мы достаточно успешно справляемся с решением этой задачи. Более того, мы присоединились к инициативе Всемирного банка и к 2030 году предполагаем прийти к нулевому рутинному сжиганию попутного нефтяного газа. Действия, которые сегодня физически происходят для реализации поставленных целей, — это модернизация всех наших нефтеперерабатывающих заводов, ввод в эксплуатацию установок по фильтрации, улавливания и последующей утилизации выбросов CO₂. Вторая цель, над которой мы активно работаем, — концентрация бывших в составе ПАО «Лукойл» ветрогенерирующих мощностей юга России».

Судим по результатам

На полях Тюменского нефтегазового форума за три дня работы подписано более двадцати соглашений о сотрудничестве между компаниями сырьевого сектора и органами власти. Руководство ЯНАО договорилось с нефтяниками о строитель-

Успешный опыт

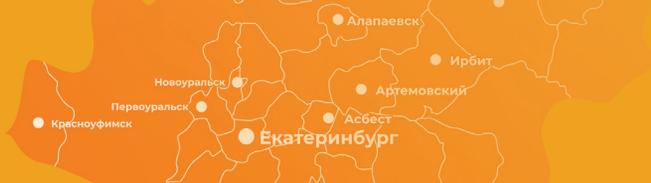


АЗАТ ШАМСУАРОВ

Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»

«НАША КОМПАНИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ДОСТИГЛА 97,5% УТИЛИЗАЦИИ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА. СЧИТАЮ, ЧТО МЫ ДОСТАТОЧНО УСПЕШНО СПРАВЛЯЕМСЯ С РЕШЕНИЕМ ЭТОЙ ЗАДАЧИ. БОЛЕЕ ТОГО, МЫ ПРИСОЕДИНИЛИСЬ К ИНИЦИАТИВЕ ВСЕМИРНОГО БАНКА И К 2030

ГОДУ ПРЕДПОЛАГАЕМ ПРИЙТИ К НУЛЕВОМУ РУТИННОМУ СЖИГАНИЮ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА».



Источник — Пресс-служба XII Тюменского нефтегазового форума/Донат Сорокин/ТАСС.

стве промышленного парка в Лабитнанги. «Газпромнефть-Технологические партнерства» и «Трубная металлургическая компания» (ТМК) обсудили взаимодействие по поиску и внедрению инновационных решений в сфере добычи нефти и газа, трубной промышленности и кросс-отраслевых решений. ПАО «ЯТЭК» и компания «Эмерсон» подписали меморандум о развитии сотрудничества в области климатических проектов между ТюмГУ и Новосибирским университетом.

Главным международным событием форума стал визит французской делегации. Глава Тюменской области Александр Моор встретился с представителями франко-русской Торгово-промышленной палаты. По словам ее директора Павла Шинского, многие французские компании выражают заинтересованность в реализации новых инвестпроектов, в том числе направленных на локализацию производств в Тюменской области.

Подводя свои итоги, организаторы Тюменского нефтегазового форума отмечают, что за последние три года на нем рассмотрели более 1,3 тысяч технологических проектов. Многие приезжают на форум ради участия в технологических днях, где активно обсуждают новые технологические проекты. В этом году за-

ТЮМЕНСКИЙ КАРБОНОВЫЙ ПОЛИГОН — ПЕРВАЯ ТАКОГО РОДА ПЛОЩАДКА В РОССИИ. ОНА ПРИЗВАНА ПОДСЧИТАТЬ МАСШТАБЫ ОПАСНОГО УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА И ВЫРАБОТАТЬ МЕТОДИКИ БОРЬБЫ С ТАКИМИ ВЫБРОСАМИ. ТЮМЕНСКИЙ ПОЛИГОН БЫЛ СОЗДАН ПО ПОРУЧЕНИЮ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ ВЛАДИМИРА ПУТИНА И ПОЯВИЛСЯ НА БАЗЕ ТЮМЕНСКОГО ГОСУНИВЕРСИТЕТА В НИЖНЕТАВДИНСКОМ РАЙОНЕ ЛЕТОМ 2021 ГОДА.

фиксировано рекордное число проектов в области поиска и добычи углеводородов, индустрии 4.0, капитального строительства и альтернативной энергетики. В целом было заявлено около 600 проектов, из них более 180 были отобраны компаниями-организаторами технологических дней. Это значит, что предложенные решения могут быть ими реализованы. Инновации — важнейший катализатор для отрасли и ее игроков, каждый из которых сегодня стал участником гонки за передовые технологии и масштабную цифровизацию.

ФБЖ

Интернет-маркетинг

как инструмент управления рисками

Группа компаний 1dsp.ru хорошо известна на московском рынке мебельных комплектующих. Сайт 1dsp.ru находится в топе выдачи Яндекса по ключевым отраслевым запросам. Десять лет назад компания одной из первых на мебельном рынке начала активную экспансию в интернет-пространство. Пройдя все этапы развития собственного интернет-канала коммуникации, сегодня 1dsp.ru делает ставку на омниканальность и собственные разработки в области анализа спроса на весьма специфическом и порой непредсказуемом мебельном рынке.

Целевая аудитория группы компаний 1dsp.ru — менеджеры по закупкам мебельных производств. Их средний возраст составляет 40+ лет. Неудивительно, что когда интернет-магазин 1dsp.ru только запустили в работу, а было это более десяти лет назад, многие мебельщики не знали, что это, и искренне пугались самому словосочетанию. Тогда большинство пользователей, открывая тот или иной сайт, просто переписывали контактные данные себе в блокнот, после чего благополучно закрывали страничку в интернете. В итоге в 1dsp.ru часто наблюдалась ситуация, когда на сайте посещаемость высокая, а звонков от клиентов мало или наоборот. Получалось, что интернет-магазин не способствовал управлению спросом и клиентским потоком.

Подходы к развитию сайта 1dsp.ru изменились в 2012 году, когда Яндекс неожиданно пересмотрел критерии индексации. В один момент сайты из первой пятерки выдачи оказались ниже 50-го места, а затраты на продвижение выросли примерно в два раза. Тогда от резкого падения в выдаче сайт группы компаний 1dsp.ru спасла стратегия «не держи яйца в одной корзине». Сайт не пропал с первых страниц — его по-прежнему видели клиенты. Сегодня в основе стратегии продвижения сайта — низкочастотные запросы в Яндекс.Директ. SEO-продвижение тоже используется, но как канал, который в среднесрочной перспективе позволит уменьшить затраты на Директ.

В любом месте в любое время — это удобно

«Чтобы обеспечить максимальный контакт с клиентом, мы интегрировали наш сайт 1dsp.ru в омниканальную систему коммуникации с клиентом, — говорит Дарья Сетина, основатель, директор по маркетингу и продажам группы компаний 1dsp.ru. — Кроме общепринятых звонков и электронной почты можно заказать звонок, оставить заявку, написать в whatsapp или чат. Клиент сам решает, как и когда ему удобно выстроить коммуникацию с нами — он может обратиться в компанию практически из любого места, находясь в любом часовом поясе, даже если он в пути или за рулем, но ему нужна срочная консультация или просчет цены».

Основу клиентской базы 1dsp.ru составляет малый бизнес, подчас такие компании не имеют офиса, стационарных телефонов и проводного интернет-канала. Им проще написать менеджеру в мессенджере — быстро, просто и без лишних затрат.

Управление рисками

Интернет-канал для группы компаний 1dsp.ru критически важен, так как позволяет не только привлекать новых клиентов, но и балансировать бизнес-риски. В компании хорошо знают, как велика доля неплатежей в b2b-секторе. Порой новый клиент просит отсрочку платежа, сложившихся партнерских отношений нет, зато есть риск невозврата. Чаще это происходит, когда в компания привлекает клиентов в основном через традиционные каналы коммуникации — «холодные» продажи, поиск заказчиков среди посетителей профильных выставок и пр. Клиент, зашедший на сайт, более «горячий». К активному поиску снабженец приступает в тот момент, когда материал ему действительно нужен, когда наибольшее значение имеет наличие необходимого товара на складе, а не отсрочка платежа и/или цена.

Специфика рынка мебельных комплектующих состоит еще и в том, что спрос и предложение нестабильны. Сильно выражена сезонность, периодически возникает дефицит на разные позиции и резко растет цена. Предугадать, какой именно материал в ближайшее время будет особенно востребован, крайне сложно.

С помощью авторской методики Дарьи Сетиной в 1dsp.ru научились управлять и этим риском. Она основана на прогнозной аналитике. За основу берутся динамика частоты интернет-запросов на разные группы товаров, изменения кликов и целей в разрезе групп товаров. Сопоставляя данные, за две-три недели можно спрогнозировать, какая товарная категория будет пользоваться повышенным спросом, в какой группе может образоваться дефицит. Результаты анализа позволяют эффективно управлять ценообразованием и складскими остатками.

«В традиционной системе изменения «ставок» по запросам маркетолог реагирует на уже сложившуюся ситуацию, — поясняет Дарья Сетина. — Если компания не готова к ней, скажем, на складе нет нужного товара, или ценообразование не соответствует рыночной конъюнктуре, эффективность этой работы, и так запоздавшей, еще больше снижается. Разработанная мной система позволяет извлекать максимальную прибыль в то время, когда многие терпят убытки».

Подобная авторская методика, доказавшая свою эффективность в нише мебельных комплектующих, может быть адаптирована и с успехом применена на многих других рынках, где регулярно наблюдается нестабильность предложения, ценовые скачки и диспропорция спроса.

ФБЖ

**18-19 НОЯБРЯ
МОСКВА, 2021**

INTERFORUM
практика | идеи | решения
www.interforums.ru

Реклама. 18+

www.interforums.ru/paf21

+7 (495) 125-04-12



**ФОРУМ
ПЕРСОНАЛЬНЫХ
АССИСТЕНТОВ 2021**

Всероссийский форум ассистентов, помощников
и секретарей первых лиц компаний

Карьерная лестница,
повышение квалификации
и личностное развитие



программа форума



Джефф Безос — человек из будущего

Invent and wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса. Издательство «БОМБОРА» выпустило в России уникальный сборник ежегодных посланий акционерам, текстов самых пронзительных выступлений и интервью одного из самых успешных и богатейших людей, живущих сейчас на планете. Составил сборник и

написал предисловие к нему Уолтер Айзексон, экс-директор телекомпании CNN и главный редактор журнала Time. Его же авторству принадлежат биографии Леонардо да Винчи, Альберта Эйнштейна, Бенджамина Франклина и Стива Джобса.

Собственно, со сравнения всех великих, к чьим биографиям имел касание, с новым героем Уолтер Айзексон и начинает книгу: «Меня часто спрашивают, кого из ныне живущих людей я поставил бы в один ряд с теми, о ком писал как биограф. Все они были очень умными, но не это делало их особенными. Умных людей пруд пруди, но часто они мало что значат. Главное — быть творческим человеком со смелым воображением».

О другой характерной черте по-настоящему инновационных и творческих людей Айзексон рассказывает на примере из жизни другого гения современности Стива Джобса. Оба американских гения наделены так называемым «полем искажения реальности». Термин был впервые применен к описанию харизмы Стива Джобса, а сама фраза взята из эпизода «Звездного пути», в котором инопланетяне создают целый новый мир исключительно с помощью силы разума. Когда коллеги возражали Джобсу, говоря,

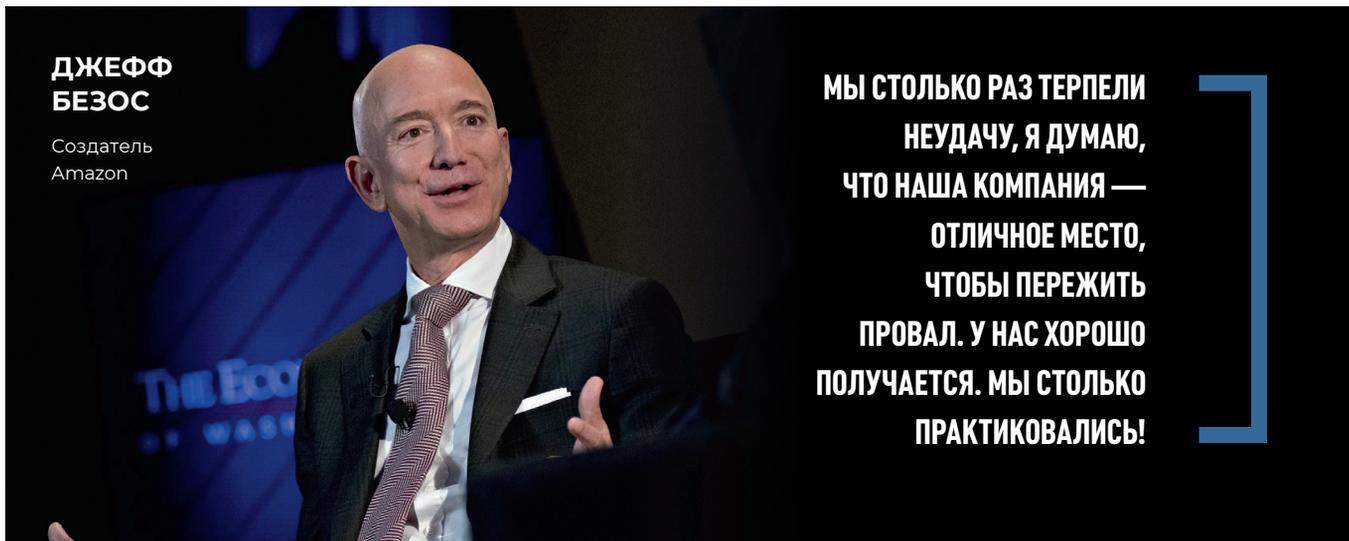
что его идею или предложение невозможно реализовать, он использовал трюк, которому научился у одного индийского гуру: не мигая, смотрел на сотрудников и убеждал: «Не бойтесь. Вы можете это сделать». Он бесил людей, сводил их с ума, но также и заставлял их делать вещи, которые им казались невыполнимыми.

Введение в этой книге — не просто предисловие к основному повествованию, ведь это не классическая книга, а сборник, в нем Уолтер Айзексон расскажет вам самые яркие эпизоды из биографии своего героя, которым он по-настоящему увлечен.

Увлеченность — такова главная характерная черта Безоса, которая движет вперед его самого, его многочисленные бизнесы и целые отрасли в мировой экономике. Вот вам еще одна история, родом из детства, определившая будущие шаги Джеффа Безоса, которые действительно меняют мир, но и не только, ведь Безос шагнул в космос. А началась его увлеченность неизведанным космическим

ДЖЕФФ БЕЗОС

Создатель
Amazon



**МЫ СТОЛЬКО РАЗ ТЕРПЕЛИ
НЕУДАЧУ, Я ДУМАЮ,
ЧТО НАША КОМПАНИЯ —
ОТЛИЧНОЕ МЕСТО,
ЧТОБЫ ПЕРЕЖИТЬ
ПРОВАЛ. У НАС ХОРОШО
ПОЛУЧАЕТСЯ. МЫ СТОЛЬКО
ПРАКТИКОВАЛИСЬ!**

пространством в июле 1969 года. Тогда ему было пять, и он смотрел по телевизору репортаж о миссии «Аполлона-11», кульминацией которой стала прогулка Нила Армстронга по Луне. Это был судьбоносный момент. «Я помню, как смотрел телевизор в нашей гостиной и волнение моих родителей и бабушки с дедушкой, — говорит он. — Маленькие дети могут чувствовать такое напряжение. Они знают, что происходит нечто экстраординарное. Космос определенно стал моей страстью». Кстати, на эмблеме компании Blue Origin есть латинский девиз Gradatim Ferociter: «Шаг за шагом, неуклонно».

Эта книга предоставляет каждому, кто ее прочтет, уникальную возможность проследить эволюцию идей самого богатого человека на планете, узнать принципы успеха и философию, которыми руководствовался Джефф Безос при создании и управлении Amazon и Blue Origin. Но что еще более важно: она поразит вас обезоруживающей искренностью и ясностью, с которыми Безос излагает свои мысли, идеи. Он уверен в каждом своем слове, и собранные год за годом послания акционерам лишь подтверждают, как он был прав.

ФБЖ

Все дело в долгосрочной перспективе

(из послания акционерам, 1997 г.)

По многим меркам, Amazon.com прошел в 1997 году долгий путь. Продажи выросли с \$15,7 млн в 1996 году до \$ 147,8 млн — на 838 %. Общее число аккаунтов клиентов выросло со 180 000 до 1 510 000 — рост на 738 %. Доля заказов постоянных клиентов выросла с более чем 46 % в четвертом квартале 1996 года до более чем 58 % за тот же период 1997 года. С точки зрения охвата аудитории, по данным Media Metrix, наш сайт поднялся с девяностого места и вошел в топ-20.

Направление «от клиента»

(из послания акционерам, 2008 г.)

Наша цель в ценообразовании — завоевать доверие клиентов, а не оптимизировать краткосрочную прибыль. Мы свято верим в то, что такое ценообразование — лучший способ увеличить совокупную прибыль в долгосрочной перспективе. Получая меньше за единицу товара, но постоянно завоевывая доверие, мы продадим гораздо больше товаров. Формирование культуры высоких стандартов. Настаивайте на высоких стандартах.

«Invent and Wander» —

одна из самых вдохновляющих книг

Олег Новиков, президент издательской группы «Эксмо-АСТ», пророчит этой новинке судьбу абсолютного бестселлера и рекордные тиражи, не меньшие, чем у «Истории компании Nike, рассказанной ее основателем». Конечно, в издательстве знали, что покупают, ведь книги биографа Уолтера Айзексона регулярно покоряют читателя, а «Эксмо-АСТ» разделили со всем миром этот успех, издавая их в России. В случае с «Invent and Wander» проиграть вообще невозможно, ведь за текстами стоит еще одно громкое имя — Джефф Безос и его путь к успеху.

Олег Новиков стал амбассадором книги в России. Это интервью ФБЖ он дал в поддержку и ради продвижения новинки. Поговорили не только о книге, но и том, как принципы ведения бизнеса Безоса накладываются на российскую действительность. И даже о том, насколько разным может быть понимание роли книжного контента для высокотехнологичных компаний и профессионалов издательского бизнеса.

— Какое выступление или текст Безоса, вошедшие в книгу, произвели на вас сильное впечатление?

Руководствуясь принципом «одержимости клиентами», мы создаем экосистему чтения, в которой успешно функционируют офлайн книжная розница, онлайн книжные магазины и маркетплейсы, сервисы электронных и аудиокниг, а также рекомендательные и социальные сети о книгах и чтении. Форматы и каналы в такой экосистеме не конкурируют, а дополняют друг друга

— Не буду выделять определенный текст, каждый из них достоин внимания и позволяет понять, как строит свой бизнес один из самых успешных предпринимателей планеты. Эта книга заменит несколько учебников в бизнес-школе.

— Решение о публикации книги в России было принято из-за имени Безоса, которое гарантирует продажи?

— Изначально наше внимание привлекли два громких имени — Джеффа Безоса и Уолтера Айзексона, книги последнего мы уже издавали — биографии Стива Джобса, Альберта Эйнштейна, Леонардо да Винчи стали бестселлерами в мире и в России. Мы были обязаны познакомиться с новой работой Айзексона, после прочтения мы сразу решили, что должны издать эту книгу в России. Так что да, мы точно знали, что покупаем.

— Насколько сложными были переговоры о правах на издание в России?

— Литагенты, с которыми мы работали по данному проекту, — хорошие ребята,

с ними проблем не возникло. Права на книгу мы купили через аукцион, что подразумевает борьбу за право издать книгу в России. Так что, можно сказать, взяли с боем.

— Каков ваш прогноз на продажи книги в России? Каким тиражом издадите новинку?

— Стартовый тираж — 5 000 экземпляров. У книги большой маркетинговый план продвижения, так что, надеемся, сможем повторить успех нашего бестселлера «Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем», суммарный проданный тираж которого уже составляет почти 150 тысяч экземпляров.

— В своем предисловии Уолтер Айзексон ставит Безоса в один ряд с Леонардо да Винчи, Бенджаминотом Франклином и Альбертом Эйнштейном. Книга вас убедила, что такое сравнение оправдано?

— Если присмотреться, во всех гениальных людях можно обнаружить схожие черты. У Леонардо да Винчи, Франклина, Эйнштейна и Безоса есть много общего, например, любопытство и способность удивляться повседневным явлениям и, конечно, страсть, которая заставляет узнавать все, что только можно, обо всем, о чем можно узнать. Безос — феноменальная личность и один из величайших новаторов нашего времени. Стив Джобс говорил: «Оставляйте вмятину во Вселенной». Безос определенно один из тех, кто оставил вмятину во Вселенной.

ОЛЕГ НОВИКОВ

Президент
издательской группы
«Эксмо-АСТ»



НАШ БИЗНЕС ПОСТРОЕН НА ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЧИТАТЕЛЯМИ, «ОДЕРЖИМОСТЬ КЛИЕНТАМИ» — НАШ ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП РАБОТЫ. МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ BIG DATA, НЕЙРОСЕТИ, ЧТОБЫ ИЗУЧИТЬ ЧИТАТЕЛЯ, ЗНАТЬ, КАКОЙ КОНТЕНТ ВОСТРЕБОВАН, В КАКИХ ФОРМАТАХ ЧАЩЕ ЧИТАЮТ КНИГИ, КАКИЕ ТРЕНДЫ ИЗ ДРУГИХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ, БУДЬ ТО МУЗЫКА, КИНО ИЛИ ТЕЛЕВИДЕНИЕ, МОГУТ ПЕРЕЙТИ В ЛИТЕРАТУРУ

— *Какова роль составителя в таких книжных форматах? Насколько от него зависит успех самой книги?*

— Уолтер Айзексон — не просто профессионал, он действительно выдающийся биограф. В прошлом он управлял телекомпанией CNN, был главным редактором журнала Time, сейчас он ведет программы на телевидении и является автором популярного подкаста с участием известных людей. Все предыдущие его книги имели успех как на зарубежном, так и на российском рынке.

В «Invent and Wander» Айзексон выступил в качестве автора-составителя, что подразумевает колоссальную работу по поиску и отбору материала. В каком-то смысле это еще сложнее, чем написать классическую биографию. В книгу вошли ежегодные послания Безоса акционерам, тексты выступлений и интервью разных лет. При этом каждый текст на своем месте, их расположение подчинено общей логике,

ЕСЛИ ПРИСМОТРЕТЬСЯ, ВО ВСЕХ ГЕНИАЛЬНЫХ ЛЮДЯХ МОЖНО ОБНАРУЖИТЬ СХОЖИЕ ЧЕРТЫ. У ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ, ФРАНКЛИНА, ЭЙНШТЕЙНА И БЕЗОСА ЕСТЬ МНОГО ОБЩЕГО, НАПРИМЕР, ЛЮБОПЫТСТВО И СПОСОБНОСТЬ УДИВЛЯТЬСЯ ПОВСЕДНЕВНЫМ ЯВЛЕНИЯМ. И, КОНЕЧНО, СТРАСТЬ, КОТОРАЯ ЗАСТАВЛЯЕТ УЗНАВАТЬ ВСЕ, ЧТО ТОЛЬКО МОЖНО, ОБО ВСЕМ, О ЧЕМ МОЖНО УЗНАТЬ

благодаря которой у читателя складывается полноценное представление о личности Безоса. В этом кроется большое мастерство.

— *Для вас книга, а точнее, мысли и слова Безоса, озвученные в ней, станут ориентирами в бизнесе, в решении жизненных вопросов или в чем-то личном?*

— Джефф Безос создал многомиллиардный бизнес, тысячи рабочих мест, успешно управляет своими компаниями, достигает поставленных целей, даже самых фантастических, на первых взгляд. Его уверенность и талантом невозможно не восхищаться. «Invent and Wander» — одна из самых вдохновляющих книг для тех, кто занят бизнесом, делает карьеру в любой отрасли. Принципы Безоса можно применять и в бизнесе, и в достижении любых личных целей, это без сомнения.

— *Цитата из книги: «У него было правило: при принятии важного решения прислушиваться к своему сердцу и интуиции, а также анализировать эмпирические данные». Лично вы при принятии важных бизнес-решений часто доверяете интуиции решать судьбу людей и контрактов?*

— Интуиция, безусловно, важное качество для бизнесмена, но приходит она после долгих лет работы и умения правильно трактовать аналитику, статистику, общую ситуацию в индустрии и экономике. Большую роль в бизнесе играет привлечение лучших экспертов, наличие слаженной профессиональной команды. Только при выполнении этих условий бизнесмен может полагаться на интуицию, и Джефф Безос тут не исключение.

— *В анонсе книге обещано, что читатель сможет проследить, как эволюционировал Безос. Как бы вы назвали этот путь эволюции? Откуда куда, от кого к кому шел Безос?*

— Компания Amazon была создана Джеффом Безосом в 1994 году в гараже. Говорят, его первый рабочий стол был сколочен из деревянных дверей. Первое послание акционерам, которое вошло в книгу, датировано тремя годами позже, и в нем уже виден подход и стратегия предпринимателя. Сегодня годовой оборот Amazon достиг почти 400 миллиардов долларов.



Путь Безоса — это путь от мечтателя, который придумывает интернет-магазин книг, сидя у себя в гараже, до визионера, отправившегося в космос. Благодаря этой книге у каждого есть возможность проследить путь Джеффа Безоса и увидеть, как он работает над достижением целей.

— *Джефф Безос много говорит об «одержимости клиентами». Вы соотносили этот принцип и его воплощение с вашим бизнесом и его принципами?*

— Наш бизнес построен на прямой коммуникации с читателями, «одержимость клиентами» — наш основной принцип работы. Мы используем Big Data, нейросети, чтобы изучить читателя, знать, какой контент востребован, в каких форматах чаще читают книги, какие тренды из других креативных индустрий, будь то музыка, кино или телевидение, могут перейти в литературу.

— *Насколько универсальны слова и мысли Безоса?*

— Сегодня книга, как ни странно бы это прозвучало еще несколько лет назад, находится на передовом рубеже технологического прогресса. Неслучайно тот же Amazon, а также Google, Apple, другие IT-гиганты демонстрируют большую заинтересованность в книжном контенте. Но эти крупные операторы, которые занимаются не только

AMAZON, GOOGLE, APPLE, ДРУГИЕ ИТ-ГИГАНТЫ ДЕМОНСТРИРУЮТ БОЛЬШУЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В КНИЖНОМ КОНТЕНТЕ. НО ЭТИ КРУПНЫЕ ОПЕРАТОРЫ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО КНИГАМИ, ИСПОЛЬЗУЮТ КНИЖНЫЙ КОНТЕНТ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ВНИМАНИЯ К ДРУГИМ СЕРВИСАМ. НАМ ЭТОТ ПУТЬ НЕ БЛИЗОК

книгами, используют книжный контент только для привлечения и удержания внимания к другим сервисам. Нам этот путь не близок.

Мы хорошо знаем наш продукт — книгу, умеем с ней работать и хотим сделать ее максимально доступной читателям. Руководствуясь принципом «одержимости клиентами», мы создаем экосистему чтения, в которой успешно функционируют офлайн книжная розница, онлайн книжные магазины и маркетплейсы, сервисы электронных и аудиокниг, а также рекомендательные и социальные сети о книгах и чтении. Форматы и каналы в такой экосистеме не конкурируют, а дополняют друг друга. Наша задача — объединить их для удобства нашей аудитории, по сути, создав российский Amazon в книжной отрасли.

ФБЖ

Какая соцсеть будет лидером для продвижения бизнеса через 5 лет?

Социальные сети остаются основным каналом продаж для малого и среднего бизнеса. Успех Instagram или Facebook трудно повторить, но разработчики не сдаются и предлагают всё новые форматы соцмедиа. В числе последних — своеобразный аналог Инстаграм Dispo и «Твиттер для желаний» Wanty. Однако далеко не всем площадкам сопутствует успех, яркий пример — Clubhouse. Какие соцсети протянут дольше него, и кто на горизонте ближайших пяти лет сохранит лидерство?

Чтобы быть в топе, оставаться на волне пользовательского интереса, приносить прибыль бизнесу, который выбирает ее для продвижения, социальная сеть должна соответствовать ряду критериев. Так каковы же они — черты лидера соцмедиа?

Задатки лидера

Самый главный — способность привлечь и надолго задержать платежеспособную аудиторию — ответственных людей, имеющих стабильный доход и высокий средний чек онлайн-покупок. Это гарантирует монетизацию площадки. Во-вторых, успешная социальная сеть собирает под своей крышей представителей разных возрастных групп. Чем больше охват разных возрастных и социальных групп, тем выше монетизация.

Следующий показатель, способствующий успеху соцсети, — попадание в формат «отдохнуть,

подумать, осознать». Площадка должна учитывать высокоскоростное время и предоставлять пользователям возможность быстро отобрать и переварить нужную информацию.

Наиболее привлекательны для пользователей соцмедиа с «сериальной» концепцией. Они мгновенно вовлекают человека, стимулируют его интерес и за счет этого удерживают надолго. Не менее важна «пластичность» площадки. Для того чтобы оставаться в топе, социальная сеть должна быть гибкой: иметь пространство для будущих обновлений и содержать различные типы контента. Однообразная лента надоедает пользователям очень быстро. Безусловными лидерами для продвижения бизнеса в ближайшие пять лет останутся Instagram и YouTube. Они соответствуют всем пунктам, оптимальны для организации системных продаж. В качестве основных соцмедиа для продаж и продвижения стоит выбирать именно их. С другими популярными на данный момент соцсетями всё не так однозначно.



**МАРГАРИТА
БЫЛИНИНА**

Предприниматель,
маркетолог, глава
«Диджитал академии
маркетинга».



**БЕЗУСЛОВНЫМИ ЛИДЕРАМИ
ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА В
БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ ОСТАНУТСЯ
INSTAGRAM И YOUTUBE. ОНИ
СООТВЕТСТВУЮТ ВСЕМ ПУНКТАМ,
ОПТИМАЛЬНЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ
СИСТЕМНЫХ ПРОДАЖ. В КАЧЕСТВЕ
ОСНОВНОЙ ПЛОЩАДКИ СТОИТ
ВЫБИРАТЬ ИМЕННО ИХ. С ДРУГИМИ
ПОПУЛЯРНЫМИ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ
СОЦСЕТЯМИ ВСЁ НЕ ТАК ОДНОЗНАЧНО**

TikTok: много шума, мало толку

Китайский сервис для создания и просмотра коротких видео с возможностью вставки музыки и эффектов обрел небывалую популярность в период пандемии. На тот момент пользователи продемонстрировали, что устали от постоянного потока негатива, им хотелось расслабиться, ни о чем не думать. И TikTok отлично соответствовал этим запросам. Однако слава тиктокеров продлится недолго — соцсети осталось не более полутора лет. Дальше она станет просто нишевым каналом для узкой аудитории.

Причин несколько. Главная — аудитория площадки неплатежеспособна, это люди в возрасте от 14 до 24 лет, поэтому соцсеть монетизируется тяжело. Сохранить позиции TikTok сможет только в случае, если разработчики придумают что-то, способное привлечь и удержать большое количество платежеспособных пользователей разных возрастных групп. Однако эта аудитория не привыкла бездумно убивать время.

Также у площадки мало задела для обновлений. Те же TikTok Stories, которые соцсеть

сейчас тестирует, — просто аналог одноименного раздела в Instagram и Facebook. Нечто похожее уже есть у Pinterest, Netflix, LinkedIn, YouTube и даже Google и Xbox. К слову, Твиттер тоже запускал аналогичную функцию, но меньше чем через год отказался от формата из-за низкого интереса аудитории, что очень показательно.

Кроме того, для успешного продвижения в TikTok требуются немалые вложения. Бренд должен постоянно генерировать новый креативный контент, следить за трендами, работать с лидерами мнений. При этом количество усилий всегда меньше полученной прибыли — площадка дает небольшую часть полезного трафика и очень много некачественного.

Использовать TikTok можно только в качестве дополнительного канала, когда на основном всё налажено и стабильно приносит системную прибыль, и стоит это делать весьма избирательно. Площадка больше подходит для брендов, чья целевая аудитория — инфантильные люди или пользователи до 20–24 лет, а продукт — недорогой и массовый.

Telegram: еще один нишевый канал

В 2017 году, когда все стали повально регистрироваться в Telegram, многие эксперты предрекали ему большое будущее. На несколько месяцев соцсеть перетянула на себя часть аудитории Instagram, но вскоре все вернулось на прежние позиции. Спасти Telegram от судьбы нишевого канала не сможет даже анонсированная разработчиками возможность запуска официальной рекламы. Однако плюсы у площадки всё же есть. Telegram в ближайшие годы может быть полезен бизнесу в качестве дополнительного канала. Его стоит использовать для прогревов, в работе чат-ботов и для коротких интенсивов.

Pinterest: бюджетно, но не массово

В случае когда бренд ограничен в ресурсах — времени, средствах, энергии — стоит обратить внимание на Pinterest. Основной площадкой соцсеть не была и не станет, но пользу бизнесу принести может. Контент здесь «работает» долго — от нескольких месяцев до нескольких лет.

ПРИ РАБОТЕ С YOUTUBE СРАЗУ СТОИТ ПРИГОТОВИТЬСЯ К ТОМУ, ЧТО ЦЕНА ПОДПИСЧИКА, ПРОСМОТРА И КАСАНИЯ С ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЗДЕСЬ В ТРИ–ЧЕТЫРЕ, А ИНОГДА И В ПЯТЬ РАЗ ВЫШЕ, ЧЕМ В INSTAGRAM. ОДНАКО ПРИ ПРАВИЛЬНОМ ПОДХОДЕ КОНТЕНТ БУДЕТ «ДОЛГОИГРАЮЩИМ» И ОКУПИТСЯ НЕ РАЗ: КАЧЕСТВЕННО СНЯТЫЙ РОЛИК НА АКТУАЛЬНУЮ ТЕМУ БУДЕТ РАБОТАТЬ НА ПОЛЬЗУ БИЗНЕСА НЕ ОДИН ГОД

Еще один положительный момент — активностью на площадке считается не только размещение публикаций в собственном аккаунте. С таким же успехом мож-

но «пинить» контент других участников. Слабое место Pinterest — он подходит только для привлечения нишевой аудитории. Массовым его никак не назовешь, охватов здесь не жди.

Вечная классика

Facebook и Вконтакте — эти соцсети в ближайшие годы приобретут новую актуальность: не в качестве лидеров, а как площадки для дополнительного трафика. Однако подойдут они только брендам, целевая аудитория которых не склонна к изучению новых соцмедиа и состоит преимущественно из «старожилов» классической тройки: Instagram, Facebook, Вконтакте.

Основной плюс Вконтакте — возможность осуществлять безлимитные рассылки «в личку». Это хорошая функция для бизнеса — она способствует продвижению и продажам. Однако тот же Instagram за массовые рассылки сообщений в директ легко может отправить аккаунт «в бан». Также Вконтакте можно создавать карточки товаров, практически полностью автоматизировать процесс покупки и доставки. Встроенная в соцсеть CRM-система помогает контролировать конверсию и эффективность рекламы.

Был и остался «не для всех»

Речь о Clubhouse. Его запуск — одна из самых спорных маркетинговых историй на соцмедиа-рынке. С одной стороны, площадке удалось быстро подняться за счет профессионально созданного ажиотажа: регистрация по приглашениям и доступ к приложению только пользователей iOS сыграли роль триггера, создав ореол недоступности. Подлил масла в огонь и наделавший шума твит Илона Маска. Так сеть быстро собрала аудиторию, готовую потратить много времени, но не располагающую деньгами, и высокоплатежеспособных подписчиков, в которых проснулось вполне понятное любопытство. Но на этом всё и закончилось. Clubhouse не произвел впечатления на представителей бизнеса, они быстро потеряли к площадке интерес, а следом за

ними и очень большое количество подписчиков.

Сейчас площадка старается остаться на плаву: отменила систему приглашений, сделала версию для Android. Это немного оживило аудиторию. Использовать соцсеть в ближайшие годы можно точно — лучше для подтверждения экспертизы спикеров бренда либо повышения его узнаваемости. Однако контент должен быть очень актуальным, качественным и интересным, а выступающий обладать хорошими ораторскими навыками.

Подкасты:

«у них» и «у нас»

В США формат развит и популярен, однако в России ему никак не удастся набрать высокие обороты. Главная причина — в менталитете. Десятилетиями россияне в качестве основного источника информации использовали ТВ и книги. Этот подход прочно укоренился в нашем подсознании. В Штатах же исторически радио было в приоритете: его слушали дома, по пути на работу, в кафе. На выработку и укоренение новой привычки россиянам потребуется несколько десятилетий. Пока же популярность подкастов будет волнообразной, с пиками каждые три года.

Включил/выключил

При выборе дополнительной социальной сети надо отдавать предпочтение не трендовым площадкам, а тем, которые входят в топ лидеров. К примеру, если бренд успешно работает в Instagram, второй аккаунт для привлечения трафика лучше всего создать на YouTube. Далее следуют Facebook, Telegram, Вконтакте, Pinterest.

При работе с YouTube сразу стоит приготовиться к тому, что цена подписчика, просмо-



ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ В ТОПЕ, СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ГИБКОЙ: ИМЕТЬ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ БУДУЩИХ ОБНОВЛЕНИЙ И СОДЕРЖАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ КОНТЕНТА. ОДНООБРАЗНАЯ ЛЕНТА НАДОЕДАЕТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ ОЧЕНЬ БЫСТРО.

тра и касания с целевой аудиторией здесь в три-четыре, а иногда и в пять раз выше, чем в Instagram. Однако при правильном подходе контент будет «долгоиграющим» и окупится не раз: качественно снятый ролик на актуальную тему будет работать на пользу бизнеса не один год, обеспечит как привлечение новой аудитории, так и «прогрев» той, которая уже «касалась» бренда. Если компания по каким-либо причинам не хочет использовать YouTube, а дополнительный трафик нужен, выбор социальной сети целиком и полностью зависит от наличия на площадке целевой аудитории бренда.

Но думать о расширении точек трафика можно только тогда, когда у бизнеса уже есть площадка, на которой он устойчиво работает и которая стабильно генерирует ему выручку. Бренд может и должен влиять на продажи и увеличивать их количество с помощью соцмедиа. Важно, есть ли на это ресурсы: специалисты, время, деньги и энергия. Если проект неустойчив, его надо дорабатывать, а не бегать по разным площадкам в ожидании чуда.

ФБЖ

Novikov TV:

ТОЛЬКО ПРЕМИАЛЬНЫЙ КОНТЕНТ

Novikov TV — успешный медийный проект Аркадия Новикова и Азии Цыденовой. Премиальное индор-телевидение было создано в 2014 году и объединило в единую сеть вещания топовые локации индустрии гостеприимства, красоты и спорта. С тех пор проект зарекомендовал себя как уникальный канал коммуникации с премиальной аудиторией и исключительно качественным контентом. Все это позволило Novikov TV даже в пандемию увеличить партнерскую сеть, а значит, расширить спектр возможностей для партнеров и заказчиков.

Интеграция ТВ и digital не только сформировала новые паттерны просмотра, но и предоставила уникальные интерактивные возможности для рекламодателей. Спросим у сооснователя Novikov TV Азии Цыденовой (она же генеральный директор Novikov TV, а в прошлом — популярная телерадиоведущая и журналистка), чем индор-телевидение привлекает премиальные бренды.

— В чем отличие Novikov TV от остальных каналов коммуникации?

— Прежде всего, оно дает доступ к премиальной аудитории топовых локаций в крупнейших городах страны. Плюс — благодаря собственной запатентованной технологии Indoor TV Tech у наших партнеров есть возможность продолжить коммуникацию со зрителями в интернете на ведущих рекламных площадках.

Есть и другие преимущества, скажем, индор-телевидение обеспечивает прямой и устойчивый контакт со зрителем. По данным полевого исследования Novikov TV, зритель смотрит рекламу в ресторанах, салонах красоты и фитнес-центрах в среднем полторы–две минуты. Наш трафик — это не проходящий мимо посетитель, это

гость ресторана или салона красоты, который совершает целевой визит с определенным настроением. Среднее время его пребывания в одной локации — 40 минут. Спокойная обстановка и настрой посетителя на отдых, готовность воспринимать информацию — важные составляющие качества аудитории индор-ТВ. Мы показываем контент на крупноформатных экранах и достигаем 100%-ной видимости рекламы. Контент, который окружает рекламу бренда, тщательно подбирается, что гарантирует безопасность рекламной кампании. Высокий статус аудитории определяет и подбор брендов, которые предлагают свой контент гостю, в основном это крупные российские и международные компании.

— Сколько партнеров у проекта, планируете ли вы развиваться партнерскую сеть?

— На сегодняшний день примерно 50% адресной программы приходится на точки партнеров сети: премиальные салоны красоты и фитнес-центры. Golden Mile, Terrasport Коперник, WAX&GO, The Face Only, Royal Wellness Club — я назвала лишь часть наших постоянных партнеров. И наша партнерская сеть растет, расширяется зона покрытия, с начала года она увеличилась на 62%, и в наших планах сохранить этот тренд. Мы всегда рады видеть среди партнеров компании из сферы HoReCa, индустрии красоты и спорта, деловые и торговые центры премиального класса.



**АЗИЯ
ЦЫДЕНОВА**

Сооснователь и
генеральный директор
Novikov TV





Novikov TV:

целевой охват

1

МИЛЛИОН

зрителей в
месяц

59

ТОПОВЫХ

РЕСТОРАНОВ,
салонов красоты и
фитнес-центров

290

ЭКРАНОВ

в Москве, Санкт-
Петербурге и Сочи

С помощью Novikov TV партнеры получают возможность дополнительной монетизации, доступ к AdTech-технологиям и рекламную поддержку на наших рекламных поверхностях.

Пандемия стала катализатором еще большей цифровизации — мы предложили рынку новые диджитал-возможности, благодаря которым рекламодатель может взаимодействовать с аудиторией не только в офлайн-точках, но и в интернете. Что касается установки техники, самих трансляций, то все это мы берем на себя, а бесперебойность работы сервиса на любой локации нашим партнерам гарантирует служба техподдержки.

— На каких принципах основано формирование контента? Есть ли в этом подборе свои тренды, как они менялись с течением времени? Что актуально сегодня?

— Исходя из специфики формата, контент мы подбираем индивидуально под локацию. Мы ценим время и хороший вкус наших зрителей. Поэтому принципы при подборе контента простые, понятные и полностью соответствуют формату. Нам важно, чтобы контент привлекал внимание зрителя, развлекал и вдохновлял его. Мы формируем видеоряд из качественных, красивых и медитативных видео. Основу эфира составляют материалы о стиле жизни, искусстве, моде и высокой кухне.

— Вы создали и зарегистрировали собственную технологию Indoor TV Tech, которая становится мостиком между бизнесом и аудиторией не только в локациях, где работает ваше индор-ТВ, но и в интернете. Расскажите, как это работает?

— Мы размещаем рекламу в эфире на всех рекламных поверхностях проекта Novikov TV. Технология, встроенная в наши экраны, соберет информацию о зрительской аудитории телеканала и выгрузит ее на рекламные платформы Яндекс.Директ и MyTarget.

Далее мы предоставляем клиенту доступ к аудитории в его рекламном кабинете на онлайн-платформе. С этого момента у клиента есть возможность проводить онлайн-кампании с таргетингом на целевую аудиторию.

— Какое будущее вы видите для индор-ТВ: куда расти, по какому пути развиваться?

— Очевидно, что это будет еще большая диджитализация сервисов. Сегодня развитие цифровых технологий является основным фактором роста для отрасли. Мы прогнозируем расширение высокотехнологичных программатик-платформ для закупки индор-рекламы. Big data предоставляет масштабные возможности для детального таргетинга рекламы в офлайн-точках, позволяет эффективно оценивать результаты рекламных кампаний в indoor, а также планировать канал как часть диджитал-микса.

ФБЖ

Этот снег на голову нам знаком,

или Не бойтесь кризисов. Вы — сильнее

В потоке повседневности самое сложное — абстрагироваться от сегодняшнего состояния, в том числе своего внутреннего, от обстоятельств, которые давят, от обязательств, которые требуют скоротечных решений. Когда пружина сжата, давление в ней бывает настолько высоко, что разжимать ее опасно, но именно это предлагает спикер платформы Synergy.Online Леонид Парфенов, особенно в тот момент, когда кризис вас подавляет. Парфенов славится ретроспективами, в них он находит ответы на многие вопросы современности, а вот в будущее заглядывать отговаривает. Как вы думаете, почему?

Главная тема сейчас — это кризис: чего от него ждать, когда кончится.

Природа любого кризиса — это очищение. Как бы мы ни проклинали кризисы, они несут в себе не только негатив. Кризисы — часть перемен.

Трансформации

Я живу в Москве на улице Сретенка. Это старая торговая улица, нет ни одного сов-

ременного здания. Здесь сотни лет торговали, и сейчас на первых этажах находится только коммерческая недвижимость.

На Сретенке есть отделение Сбербанка, на его примере очень интересно наблюдать трансформацию рынка финансовых услуг. За последние двадцать лет это отделение радикально менялось как минимум трижды.

Сначала закончились старые сберкассы с барьерами и окошечками, в которые нуж-

ТЕРРАСЫ В КАФЕ — НОРМА В ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДАХ, НО В РОССИИ ЕЩЕ НЕДАВНО МНЕ ПО ЭТОМУ ПОВОДУ ГОВОРИЛИ: «ТЫ ЧТО? У НАС ЗИМА ВОСЕМЬ МЕСЯЦЕВ В ГОДУ, КАКИЕ СТОЛИКИ НА УЛИЦЕ? ЭТО ПРОСТО ЧУШЬ». А СЕЙЧАС ТЕРРАСЫ БУКВАЛЬНО ВЕЗДЕ. ЖИЗНЬ И РЫНОК НАХОДЯТСЯ В ПРОЦЕССЕ ПОСТОЯННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ, КРИЗИСЫ — ЧАСТЬ ЭТОГО ПРОЦЕССА



ЛЕОНИД ПАРФЕНОВ

Журналист, писатель и телеведущий, автор проектов «Намедни» и «Российская империя», пятикратный лауреат ТЭФИ, создатель и ведущий Youtube-канала «Парфенон», экс-главный редактор журнала «Русский Newsweek».

но просовывать сберкнижки для оплаты услуг ЖКХ. Затем витрины стали действительно витринами: с них убрали решетки и плакаты в духе «кто куда, а я в сберкассу». В итоге отделение превратилось в бутик, в котором клиент и сотрудник банка сидят в креслах друг напротив друга за столиком, — идет процесс торговли финансовыми услугами.

Жизнь стремительно меняется. В 90-е отцы-основатели ресторанный бизнес в России на вопрос «Когда же у нас появятся просто кофейни?» отвечали: «Никогда. Это низкомаржинальная модель, никто не будет с этим возиться». Теперь кофейни повсюду.

Еще я часто спрашивал рестораторов: «Когда у нас, наконец, в кафе появятся столики на улице? Когда будут террасы?», ведь они рожают совсем другое чувство города, иначе ощущается пространство. Хочется присесть, приятно провести время, назначить встречу в таком кафе.

Террасы в кафе — норма в европейских городах, но в России еще недавно мне по этому поводу говорили: «Ты что? У нас зима восемь месяцев в году, какие столики на улице? Это просто чушь». А сейчас террасы буквально везде.

Жизнь и рынок находятся в процессе постоянной трансформации, кризисы — часть этого процесса.

Очистительная сила

В школьных учебниках природоведения писали, что волк — «санитар леса». Так



Фото: www.timeout.ru/msk/artwork/365253

ПО СУТИ, ЛЮБЫЕ ПЕРЕМЕНЫ — ЭТО КРИЗИС, ОНИ ВСЕГДА ВЫНУЖДАЮТ НАС ПРЕДПРИНИМАТЬ КАКИЕ-ТО ШАГИ. В ИДЕАЛЕ БИЗНЕС ДОЛЖЕН БЫТЬ ГИБКОЙ ПЛАТФОРМОЙ, КОТОРАЯ НЕПРЕРЫВНО МЕНЯЕТСЯ И РАЗВИВАЕТСЯ, ЕЖЕДНЕВНО ОТВЕЧАЕТ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — В ЭТОМ СЧАСТЬЕ И ТВОРЧЕСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

вот кризис — «санитар» экономики. Он убивает то, что само должно было умереть, но не умерло. Если бизнес гибкий и адаптивный, если он отвечает на вызовы времени, ему не страшен кризис. Тогда будет, как у Лескова: «Этот снег на голову нам знаком». По сути, любые перемены — это кризис, они всегда вынуждают нас предпринимать какие-то шаги.

В идеале бизнес должен быть гибкой платформой, которая непрерывно меняется и развивается, ежедневно отвечает на новые вызовы — в этом счастье и творчество предпринимателя. Долголетие биз-

неса должно быть обусловлено только его способностью меняться и развиваться, а не постановлением партии или правительства. Нужно смириться с тем, что кризис — это норма. Модель современного общества вполне адаптивна, чтобы проходить через кризисы, очищаясь при этом от того, что должно умереть. Все рождается, живет и умирает — это жизнь, ничего страшного в этом нет.

Будет как будет

Часто просят спрогнозировать будущее, что и как там будет. Думаю, это довольно бесполезное занятие. В 2017 году в российских городах выкапывали капсулы, которые в 1967 году готовили комсомольцы в честь 50-летия революции. Забавно, что в 1967 году для людей темой №1 был космос. Люди тогда думали, что через 50



ЗАБАВНО, ЧТО В 1967 ГОДУ ДЛЯ ЛЮДЕЙ ТЕМОЙ №1 БЫЛ КОСМОС. ЛЮДИ ТОГДА ДУМАЛИ, ЧТО ЧЕРЕЗ 50 ЛЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСТВО БУДЕТ КОЛОНИЗИРОВАТЬ ДРУГИЕ ПЛАНЕТЫ И БОРОЗДИТЬ ПРОСТОРЫ ВСЕЛЕННОЙ, ЧТО САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ ВООБЩЕ БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ НЕ НА ЗЕМЛЕ

лет человечество будет колонизировать другие планеты и бороздить просторы вселенной, что самое интересное вообще будет происходить не на Земле. И вот эти 50 лет прошли. Что мы сейчас думаем о космосе? Это важная и интересная тема, да, но каких-то прорывов в ближайшее время по этой части мы не ждем, уже понятно, что все это не быстро происходит. Да и вообще нас другие темы в целом увлекают. Но в 1967 году все виделось совершенно иначе.

Еще пример: эмигрант из России Владимир Зворыкин запатентовал в США телевидение в 1923 году. Но обаяние кинематографа было столь сильным, что в электронный способ передачи картинки на расстоянии не верил никто. До 1929 года он был, возможно, единственным человеком, который в это верил и которому это было нужно. В итоге Зворыкин добился своего, и даже в интернет-эпоху ТВ все еще популярно. Но кто в 20-е годы всерьез мог подумать, что так будет?

Наплюйте на тех, кто рассказывает про великое будущее, и на тех, кто уверен, что завтра все накроется медным тазом. Ничего не знают ни те, ни другие. Есть слишком много обстоятельств, о которых мы не знаем, чтобы что-то предугадать. Меня как-то спросили, каким было мое самое большое разочарование. Я ответил: «Надеюсь, оно еще впереди». Мне не хочется подводить итоги жизни и думать, что ничего интересного уже не случится. Я готов очаровываться и разочаровываться. В этом, собственно, и заключается жизнь. Больше всего нас разочаровываем мы сами, в нас причина происходящих с нами событий. Не ищите причины неудач в других людях и внешних обстоятельствах, ищите их в себе. Так найти их и исправить получится быстрее.

Кто первый, тот получает лучшее!

Ожидание праздника не менее приятно, чем его встреча, особенно если это так любимый нами Новый год. Опытные капитаны команд знают, что чем раньше начнешь готовиться, тем больший результат получишь.

Максимум приятных бонусов, опций и преференций получают именно первые, кто точно знает, что его команде нужен настоящий праздник по окончании очередного года, и изменять этой традиции равно преступлению против коллег. Можно, конечно, вспомнить расхожую фразу «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает», а можно расставить акценты еще более правильно: кто хорошо зарабатывает, тот может позволить себе забронировать лучшую дату для новогоднего корпоратива уже в октябре.

Именно сейчас площадки для встречи Нового года максимально лояльны к клиенту, свободны лучшие даты и остается лишь выбрать. Наши постоянные партнеры из Yacht Event уже сформировали для вас максимально выгодное предложение. Команда управляет сразу несколькими оригинальными локациями в Москве, среди них — плавучие рестораны «Чайка» и «Ласточка».



Предложение выгодное, но имеет ограниченный срок действия — решение необходимо принять до конца октября, и тогда вы получите и зал без аренды, и сертификат, то есть сэкономите деньги и сможете распорядиться подарком по своему усмотрению. Скажем, подарите его лучшему сотруднику на той же новогодней вечеринке или оставите до другого случая; возможно, привезете на обед или ужин деловых партнеров, а заодно покажете им красавицу-столицу с лучших ее сторон.

А каким ярким и запоминающимся будет фейерверк, запущенный на Москве-реке! Это будет волшебный новогодний вечер, команда скажет спасибо своему капитану.



**ВЫ МОЖЕТЕ ЗАБРОНИРОВАТЬ
ПОНРАВИВШУЮСЯ ДАТУ ДЕКАБРЯ
В ОКТЯБРЕ, И ВАМ АННУЛИРУЮТ
АРЕНДУ И ПОДАРЯТ СЕРТИФИКАТ НА
10 000 РУБЛЕЙ**



**БРОНЬ И КОНСУЛЬТАЦИИ
ПО ТЕЛЕФОНУ: +7 (495) 220-17-77
WWW.YACHT-EVENT.RU**

Когда ты на нуле

Простые правила «подзарядки»

Кто основные «пожиратели» нашей энергии? На первом месте — стресс. С одной стороны, он учит нас консолидировать ресурс, но он же загоняет нас в угол, заставляет сжиматься в сгусток нервов и мышц, лишая способности слышать себя. «Пищевой мусор», нестабильный режим, состояние вечного подвига, неумение расслабляться — все это истощает мозг и перенапрягает организм физически. Эта гонка по вертикали известно, чем заканчивается.

Телесно ориентированная медицина — слышали о такой? Ее яркий представитель — наш сегодняшний консультант по восстановлению сил и энергии организма. Сам — предприниматель, работает в режиме 24/7, никогда не переходит за грань невозможного, потому что знает о последствиях: истощение, апатия, болезнь.

Алесь Улищенко, главный врач клиники остеопатии и фейспластики Clinic Dr.Ales, кандидат медицинских наук, рассказывает о простых вещах, но снова и снова как хороший доктор считает своим долгом напомнить нам: даже следуя простым правилам, можно многого добиться и качественно улучшить свою жизнь.

— К понятиям вроде «ресурсное состояние», «энергия» многие относятся скептически. Люди бизнеса зачастую считают, что это ерунда. Они ошибаются?

— Как раз-таки сейчас люди бизнеса в большинстве своём не считают это ерундой. А те, кто так думают, скорее всего, считают, что энергия — это некое эзотерическое понятие. Как врач спешу развенчать этот миф и объяснить все с точки зрения медицины: наша нервная система может находиться в состоянии

симпатии (стресса) или быть расслабленной. У человека, который перегружает нервную систему, работает на износ и не восстанавливается, истощаются ресурсы, сокращается количество биологически активных веществ и ферментов — все это снижает производительность нервной системы и ума. Возникает усталость, понижается работоспособность, поэтому необходимо отдыхать. Наверняка вы замечали, какой прилив сил и энергии испытываете после отпуска? А всего-то надо было дать нервной системе восстановиться. Все живое имеет жизненную энергию, с ней надо уметь работать на физическом и психологическом уровнях. Ваше внутренне состояние и ресурсность определяют качество вашей жизни, здоровье — это самая важная взаимосвязь между организмом и успехами человека.

— Вы практик в области телесно ориентированной терапии, умеете сами и учите других слушать свой организм, но многие бизнес-тренеры и коучи проповедуют выход из «зоны комфорта» ради высоких достижений, а это путь преодоления. Где же золотая середина между этими двумя состояниями?



ЕСЛИ ЧУВСТВУЕТЕ, ЧТО НЕ В РЕСУРСЕ, ЭНЕРГИЯ НА НУЛЕ, УВЕЛИЧИВАЙТЕ ВРЕМЯ СНА, ЛОЖИТЕСЬ ПОРАНЬШЕ, ИСКЛЮЧИТЕ ИЗ РАЦИОНА «ПИЩЕВОЙ МУСОР» И СРОЧНО НА СПОРТ. НЕ РАСТРАЧИВАЙТЕ СВОЕ ВНИМАНИЕ ПОПУСТУ, ОНО — ЭНЕРГИЯ. СТАРАЙТЕСЬ ИНВЕСТИРОВАТЬ ЕГО В ТО, ЧТО ПРИНЕСЁТ ЕЩЁ БОЛЬШЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ, РАДОСТИ, НАПОЛНЕННОСТИ. ЗВУЧИТ ВРОДЕ БЫ БАНАЛЬНО, НО РАБОТАЕТ!

АЛЕСЬ УЛИЩЕНКО

Главный врач клиники
остеопатии и фейспластики
Clinic Dr.Ales, кандидат
медицинских наук

Парето: за 20% времени мы можем сделать 80% результата, и наоборот. Если у вас есть ресурс, вы можете за короткое время получить больший результат, если вы делаете дело в состоянии истощения, ваша производительность будет почти всегда равна нулю.

— Точку баланса подскажет организм, если вы умеете слушать себя, а не загонять себя в угол. Преодоление необходимо для выхода из зоны комфорта и образования новых нейронных связей в мозге. Это действительно даёт возможность достигать нового, но даже изменения к лучшему — это стресс для организма. Необходимо вовремя восстанавливать организм и психику, а затем можно подумать и о новом рывке, важно не доводить организм до истощения, в противном случае возникают эмоциональная лабильность, нарушения здоровья, дисбаланс психики. Организм всегда подает сигналы тревоги, когда для него восстановление становится архиважным. После качественного отдыха можно быстро получать новые результаты. Помните закон

— Какие ежедневные упражнения, ритуалы, практики, привычки важны для поддержания и сохранения ресурса организма?

— Рекомендую банальные вещи, но многие по-прежнему недооценивают их важность: высыпайтесь, ложитесь в одно время, в идеале — до полуночи, будьте физически активны — это повышает ресурсность тела и уровень энергии. Минимизируйте вредные привычки.

Полноценная, разнообразная, лёгкая пища оптимальна. Научившись выполнять эти простые правила, переходите на следующий этап — следите за своим эмоциональным состоянием и не растрачивайте внимание (читай энергию) на негатив, злость, конфликты и т. д.

Советую научиться самонаблюдению: это состояние, в котором вы отключаете разум, ощущаете и осознаёте себя, наблюдаете за собой и своими мыслями. Это дает возможность восстановиться нервной системе и уму. Вы предотвратите многие негативные сценарии, которые способны испортить вам жизнь.

Анализируйте своё состояние во время стресса, наблюдайте за чувствами и эмоциями, ищите причину, которая вызвала это состояние. Если вы определите, что вас беспокоит прямо сейчас, скорректируете это, вы сможете здесь и сейчас буквально переключить себя из упадка в ресурс.

Если чувствуете, что не в ресурсе, энергия на нуле, увеличивайте время сна, ложитесь пораньше, исключите из рациона «пищевой мусор» и срочно на спорт. Не растрачивайте свое внимание попусту,



СОВЕТУЮ НАУЧИТЬСЯ САМОНАБЛЮДЕНИЮ: ЭТО СОСТОЯНИЕ, В КОТОРОМ ВЫ ОТКЛЮЧАЕТЕ РАЗУМ, ОЩУЩАЕТЕ И ОСОЗНАЁТЕ СЕБЯ, НАБЛЮДАЕТЕ ЗА СОБОЙ И СВОИМИ МЫСЛЯМИ. ЭТО ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВОССТАНОВИТЬСЯ НЕРВНОЙ СИСТЕМЕ И УМУ. ВЫ ПРЕДОТВРАТИТЕ МНОГИЕ НЕГАТИВНЫЕ СЦЕНАРИИ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ ИСПОРТИТЬ ВАМ ЖИЗНЬ

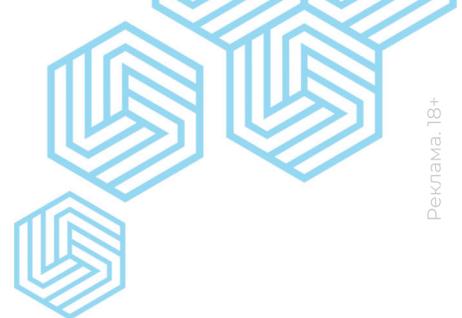
оно равно энергия. Старайтесь инвестировать его в то, что принесёт ещё больше удовлетворения, радости, наполненности. Звучит вроде бы банально, но работает!

Важно всегда завершать дела, в каждом неоконченном деле остаётся частичка вас, ваше внимание рассеивается и постепенно это приводит к бессилию и опустошению. Осознанно отказывайтесь от части дел или завершайте их, но так, чтобы ваше внимание фокусировалось на том, что приносит больше радости.

— Как мы будем восстанавливаться лет через 20–30? Ждётся прорывных технологий в этой области?

— В ближайшие 20–30 лет будет много открытий, даже сложно представить заранее, насколько прорывными они покажутся нам сегодняшним. Очевидно, что развитие искусственного интеллекта даст возможность быстро обрабатывать гигантские объемы медицинских данных. Это поможет персонифицировать подход к лечению, и, конечно, мы, врачи, ждем гигантского скачка в области диагностики. Развитие нано- и биотехнологий даст возможность на атомном и молекулярном уровнях синтезировать гены, клетки с разными возможностями. Скорее всего, совсем скоро у медицины появится возможность регенерировать клетки, выращивать органы, а это путь к созданию людей (хотя даже мне, врачу, страшно от этой мысли, лучше бы этого не было). А вот возможность регенерировать органы поможет увеличить продолжительность жизни, а это — благо.

Точно человечество добьется прогресса в области изучения работы мозга, люди не оставят попытки научиться влиять на мозговую деятельность, корректировать ее. Но даже в будущем, когда мы научимся управлять многими процессами, по-прежнему будет важно для здоровья вести правильный образ жизни и слушать себя. Наука будущего поможет, но основные бразды правления собой все-таки останутся в ваших руках.



СЕРИЯ
ФОРУМОВ
ДЛЯ ГОРОДОВ

III Всероссийский форум Лучшие продуктовые решения и тренды жилой недвижимости

12-13 октября 2021

организаторы



www.forcities.ru



Черноморский Кубок по хлебопечению «Хлеб без границ»



17 - 19 ноября 2021 г. Москва, ВДНХ,
павильон № 40 «Школа пекарей»



**Международные профессиональные
соревнования пекарей
«Хлеб без границ» проводятся под эгидой
Организации черноморского экономического
сотрудничества (ОЧЭС).**

**Соревнования будут проводиться в режиме реального времени
на специально оборудованных стендах-пекарнях
в пяти номинациях:**

**ХЛЕБ, СДОБНЫЕ ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ,
ДЕКОРАТИВНАЯ ВЫПЕЧКА,
ВИТРИНА, КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА.**

**После выполнения конкурсной программы каждая команда
презентует свои изделия перед
международным профессиональным жюри.
По итогам соревнований победителям вручаются
медали, кубки и дипломы.**

Поддержка



КОНТАКТЫ ОРГКОМИТЕТА:

**+7(495)755-50-35/38, соцсети: @rospikofficial, e-mail: info@rospik.ru,
www.breadbusiness.ru**