

ЗАМЕРЕТЬ, УМЕРЕТЬ ИЛИ НАДЕЯТЬСЯ?

Что будет с базовыми отраслями российской экономики и инвестициями в их развитие?

с. 26

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

#8 (45) 2022

**ДМИТРИЙ
МОСКАЛЕНКО**

Президент Российского совета
торговых центров:

**ТОРГОВЫЕ
ЦЕНТРЫ
НАДО ПРИЗНАТЬ
ПОСТРАДАВШИМИ**

с. 40

**ЭКОЛОЖНЫЕ СТРАШИЛКИ И
НЕРВНОПАРАЛИТИЧЕСКИЕ РАССКАЗКИ:**

как нас приучают
верить в опасность достижений

с. 36

**КРЕАТИВНЫЙ КОЛЛАЙДЕР
ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ:**

за счет чего креативные индустрии растут в
кризис? Боятся ли в креативном секторе вместе
с господдержкой получить госзаказ и цензуру?

с. 48

ТЕМА НОМЕРА

«ИННОПРОМ-2022»

**БИЗНЕС И ВЛАСТЬ В СОВМЕСТНОМ
ПРОТИВОСТОЯНИИ: УСПЕШНО ЛИ
ПРОШЛА СТЫКОВКА ПОЗИЦИЙ?**

**НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК —
НА БЭТМОБИЛЕ: :
как казахские компании
штурмовали «ИННОПРОМ-2022»
луками, стрелами и
национальным колоритом**

с. 4



Цифровые версии журнала

business-magazine.online



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№ 8 (45) за 2022 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 05.08.2022
- дата выхода цифровой версии — 06.08.2022

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

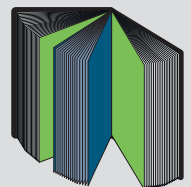
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	И.о. Руссами Анна Андреевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: russami@business-magazine.online
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Солдатченкова Диана Олеговна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

- Центральный федеральный округ
- Уральский федеральный округ
- Сибирский федеральный округ



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 **ДМИТРИЙ МОСКАЛЕНКО**

40



КАК, С КЕМ И ДЛЯ КОГО ТОРГОВАТЬ?

Российские торгово-развлекательные центры никто не хочет признавать пострадавшими. Персона номера Дмитрий Москаленко, президент Российского совета торговых центров, говорит, что такими темпами легко потерять целую отрасль. Возможно, чиновников обольстила статистика: в 2021 году в России открылись 35 торговых центров. Их общая площадь — 901 тысяча кв. м. Это почти наполовину больше, чем в 2020 году — рекордный показатель за последние пять лет. Что же кроется за этим рекордом на самом деле? Какие цифры покажет рынок торговой недвижимости по итогам текущего года? Можно ли сегодня строить планы и делать прогнозы, что будет с ТРЦ на горизонте хотя бы ближайших пары лет? Читайте интервью с главным героем номера и заодно узнаете, кто может одеть российского потребителя после ухода европейского массмаркета.

24

ПЕРВАЯ СРЕДИ МОЛОДЫХ

В России впервые вручили премию «Молодой промышленник года». Торжественная церемония состоялась на полях выставки-форума «ИННОПРОМ». Контекст, в котором чествовали молодых собственников и директоров российской промышленности, более чем подходящий, и в повестку «ИННОПРОМА» проект вписался максимально органично. Премия вызвала настоящий ажиотаж — на нее было подано более 400 заявок из всех регионов страны. А победителей всего десять, впрочем, жюри не удержалось и вручило специальную номинацию. Кому и за что, читайте в этом номере. Как говорится, взгляните в эти лица! Им предстоит прыгнуть в широко распахнутое окно новых возможностей и выйти из огня победителями.

26

ЗАМЕРЕТЬ, УМЕРЕТЬ ИЛИ НАДЕЯТЬСЯ?

Что будет с базовыми отраслями российской экономики и инвестициями в их развитие? Аналитики исследовательского подразделения InfraOne Research отлично поработали с экономическими сводками, чтобы дать ответы на судьбоносные вопросы: кто самый пострадавший? Открытых данных, с которыми работали аналитики, хватило, чтобы увидеть грозовые тучи, которые страшнее пандемийных, нависшие над авиаиндустрией. Исследование вышло объемное, но увлекательное. Дочитайте до конца и тогда вы узнаете, каких инфраструктурных потерь стоит ждать по итогу года, и какие сценарии развития аналитики считают максимально вероятными.

36

ЭКОЛОЖНЫЕ СТРАШИЛКИ

Почему рассказы об опасности общечеловеческих достижений вызывают у нашего постоянного автора Анатолия Вассермана нервнопаралитическую реакцию? Кроме прочего, известный интеллектуал анализирует, чем так опасны микропластики. Что будет, если сопоставить громадность всей природы, наши деяния с ней и следы, оставшиеся от предыдущих поколений, — в какую сторону качнется маятник?

48

КРЕАТИВНЫЙ КОЛЛАЙДЕР ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ:

за счет чего креативные индустрии растут в кризис? Боятся ли в креативном секторе вместе с господдержкой получить госзаказ и цензуру? В фокусе нашего внимания сектора, которые делают ставку не на финансовый, а на человеческий капитал. Эксперты уверены, что именно креатив поможет нарастить ВВП в условиях вызовов и тур-

ТЕМА НОМЕРА «ИННОПРОМ-2022»

4 **БИЗНЕС И ВЛАСТЬ
В СОВМЕСТНОМ
ПРОТИВОСТОЯНИИ: УСПЕШНО
ЛИ ПРОШЛА СТЫКОВКА
ПОЗИЦИЙ?**

На российский рынок — на бэтмобиле: как казахские компании штурмовали «ИННОПРОМ-2022» луками, стрелами и национальным колоритом.

«Федеральный Бизнес-журнал» второй год подряд выступает как официальный информационный партнер Свердловской области в рамках ведущей промышленной выставки «ИННОПРОМ». Наш редакционный десант не просто прошелся по экспозиции, чтобы собрать мнения и увидеть самое важное. В итоговом материале мы сделали аналитический срез по ключевым темам промышленной повестки. А еще постояли в раздражающих очередях на вход, заглянули в кулуары и услышали все, что чиновники обычно хотят оставить за рамками журналистского внимания.



16 **КЛАСТЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ:
ПАРАМЕТРЫ ПЕРЕЗАПУСКА**

Владимир Путин требует от правительства перемен в кластерной политике. Время почти вышло — срок был дан до сентября. Что предлагают в кабмине, и как оно понравилось промышленникам. Актуально? Своевременно? Рационально? Контрольная проверка параметров перезапуска прошла на «ИННОПРОМЕ». Что ответил бизнес?



булентности, но им нужна мягкая сила и забота власти. Последняя вновь подвинула креативные индустрии в очереди за господдержкой — года до 2024-ого приблизительно. Собрали мнения участников креативной индустрии про самоопределение, правила игры с государством и необходимые условия для выживания.

сценарию, уверена наш постоянный автор Юлия Карасева из Inbalansy. Все дело в природе последних кризисов, которые заставляют HR-сферу нервно вибрировать от каждого нового дуновения санкций.

68 **АКТИВНОСТЬ НА МИНИМУМ,
ИЛИ БЫВШИХ НЕ БРОСАТЬ?**

Как работодатели и их сотрудники налаживают отношения в условиях, когда конец близок или уже наступил. Рынок труда обычно точно и прямолинейно отражает самочувствие экономики, но в этот год все пошло не по классическому

72 **ТАКТИКА БЫСТРОДЕЙСТВИЯ:**

кейс для тех, кто сам созрел к решительным действиям и ищет подходящий инструмент для настройки команды. Когда внутри и снаружи все сыпется как карточный домик, есть риск уронить мотивацию до нуля или даже уйти в минус. Мотивируем команду на быстрый разворот и перестроение. Времени на раскачку нет, так как ее миновать?

Новые рельсы российской промышленности

«ИННОПРОМ» — самый крупный промышленный форум в стране. В этом году от него ждали многого, наверное, даже невозможного. Российские производители должны были всех нас и в первую очередь крупных федеральных чиновников (что в текущих обстоятельствах гораздо более значимо) убедить, что способны к быстрому перестроению: без раскочки и проволочек, без мучительных ожиданий чьей-либо помощи, без нытья и избыточного пессимизма. Искренне хотелось, чтобы «ИННОПРОМ» подарил нам надежду на светлое завтра российского производственного сектора.

«ИННОПРОМ» — витрина для демонстрации передовых промышленных технологий и достижений. Еще это площадка, где стыкуются позиции федерального правительства и представителей крупнейших промышленных предприятий страны. Думаете, это просто общие слова? Не в этот раз! И вот почему...

Как это было... Будто не с нами

Коротко напомним, что стало ядром прошлогодней выставки, на которой редакция «Федерального Бизнес-журнала» не просто работала как одно из ведущих российских деловых СМИ, но и выступила официальным информационным партнером принимающей стороны — администрации Свердловской

области. И тогда, и сейчас наш редакционный десант не просто прошелся по экспозиции, чтобы сформировать полноценный обзор новинок от российских производителей. Мы сделали аналитический срез по основным темам всей промышленной повестки на момент июля 2021 года и обсудили с ключевыми экспертами главные проблемы и тренды. Помните, в те дни в стране и в Екатеринбурге тоже все еще буйствовала пандемия. Она стала отправной точкой для формирования деловой повестки, а основная тема для дискуссий была сформулирована так: «Гибкое производство: максимальная адаптация». Согласитесь, удивительное созвучие сегодняшнему дню, из-за чего складывается неприятное впечатление, что год за годом мы

ДА, ПРАВ МИХАИЛ МИШУСТИН, КОТОРЫЙ В ХОДЕ ПЛЕНАРНОЙ СЕССИИ ЗАЯВИЛ, ЧТО ПРОГРАММА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ СТАРТОВАЛА НЕ С НУЛЯ. ДА, ЕСТЬ ОЧЕВИДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ — МНОГИЕ ИЗ НИХ БЫЛИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ НА «ИННОПРОМЕ» В ВИДЕ ГОТОВЫХ ОБРАЗЦОВ. НО НИКТО НЕ СТАНЕТ СПОРИТЬ, ЧТО ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО, КОГДА МИР БЫЛ ОТКРЫТЫМ, А ТЕХНОЛОГИИ ДОСТУПНЫМИ, ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ БЫЛИ ДРУГИМИ. ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ВВОДНЫЕ ПОМЕНЯЛИСЬ



450

МЛН ДОЛЛАРОВ —

такова общая сумма реализованных российско-казахских проектов в сфере промышленности. На стадии реализации находятся еще девять крупных совместных проектов на общую сумму три миллиарда долларов.

говорим только о кризисах и их преодолении, что по факту так и есть. Кроме #COVID-19 не менее важными на «ИННОПРОМ-2021» стали вот такие тэги: #всеобщая урбанизация #глобальные демографические изменения #растущая потребность в электроэнергии #зеленая экономика #декарбонизация #индустрия 4.0 и, конечно, #цифровизация.

Ключевая страна-партнер прошлогодней выставки — Италия. С официальной трибуны российско-итальянского форума (был организован в рамках деловой программы) министр экономического развития Итальянской Республики Джанкарло Джорджетти заявил, что санкции не помеха «естественной симпатии» между Россией и Италией, и еще раз поблагодарил российскую сторону за поставку масок и ИВЛ. Италия стала одной из первых жертв COVID-19 в мире. Когда люди в стране стали массово погибать, одной из первых гуманитарную помощь итальянцам оказала именно Россия. На «ИННОПРОМЕ-2021» итальянцы демонстрировали глубокую интеграцию и большие виды на российскую экономику, подписывали соглашения и заявляли о миллиардных инвестициях. Тогда в Екатеринбург приехала

61 итальянская компания — вместе они сформировали самую масштабную национальную экспозицию.

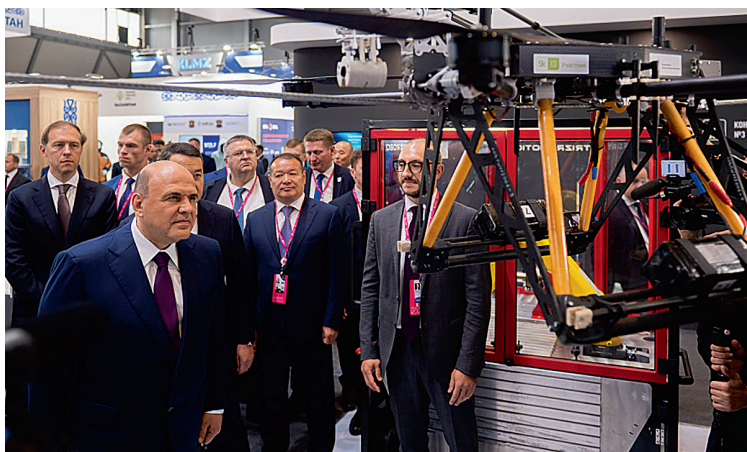
Очередь на вход и другие поводы для гордости

Что же касается других итогов «ИННОПРОМ-2021», организаторы обнародовали такие цифры: в выставке приняли участие более 500 экспонентов, из них 35% — иностранные. За четыре дня работы ее посетили 20 000 человек. Национальные



экспозиции представили 11 иностранных государств, 38 направили свои делегации.

А вот как выглядят в цифрах итоги «ИННОПРОМ-2022» — в сегодняшних обстоятельствах они просто обязаны были быть лучше прошлогодних и красноречиво заявлять о том, что выставка важна и нужна. Итак, количество экспонентов на 100 больше прошлогоднего показателя — всего более 600. Иностранное участие: 51 страна направила свои делегации в Екатеринбург,



и это тоже лучше и больше, чем было годом ранее. Да и волна посетительского интереса не спадает — более 36 000 человек посетили выставку в этом году. Здесь уместно будет напомнить организаторам, что такие цифры — показатель их хорошей работы, но есть у них и обратная сторона: вечные очереди на вход (и, что хуже всего, из года в год картина не меняется).

Самый сложный и насыщенный день — первый, он же премьерский. Впрочем, с приездом председателя правительства РФ напрямую очереди не связаны: премьер приехал в «Екатеринбург-Экспо» лишь к обеду 4 июля, в то время как участники и гости с самого утра по часу и больше простаивали, чтобы пройти на площадку. Стоит заметить, что такими очередями на вход не может «похвастаться» даже Петербургский международный экономический форум, который считается самым престижным и куда более крупным событием.

Совместное противостояние

В этих же очередях ежеутренне застревали и участники самой массовой иностранной делегации этого года — казахи. Казахстан стал ключевым страновым партнером «ИННОПРОМ-2022». Его делегацию возглавил премьер-министр Алихан Смаилов, который провел отдельные переговоры с российской коллегой, осмотрел экспозицию и выступил на форуме, посвященном российско-казахскому сотрудничеству. Он заверил российскую сторону, что его правительство готово к широкому диалогу. Премьер Казахстана рассказал, что совместно с российскими партнерами в сфере промышленности уже реализованы тринадцат

КАЗАХСКИЕ КОМПАНИИ В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ РВУТСЯ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК. НА «ИННОПРОМЕ» ОНИ ПОСТАРАЛИСЬ СДЕЛАТЬ ЭТО МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТНО, С АКЦЕНТОМ НА НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОЛОРИТ: БЫЛИ ЗДЕСЬ И ЮРТА, И ДЕВУШКИ-ЛУЧНИЦЫ, И НАСТОЯЩИЙ БЭТМОБИЛЬ. ПОНЯТНО, ЧТО ОБРАЗ ПОСЛЕДНЕГО РОЖДЕН В НЕДРАХ ЗАПАДНОЙ, А НЕ КАЗАХСКОЙ КУЛЬТУРЫ, НО КОГО ИЗ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ЭТО ВОЛНОВАЛО



цать крупных кооперационных проектов на общую сумму порядка 450 млн долларов: производство легковых автомобилей, электровозов и тракторов. На стадии реализации находятся еще девять крупных совместных проектов на общую сумму три миллиарда долларов. На полях «ИННОПРОМА-2022» стороны подписали совместную программу действий, нацеленных на расширение промышленной кооперации. Российский премьер отметил, что сегодня у Казахстана есть хорошая возможность заместить иностранные компании, которые остановили работу в России. Это особенно актуально в условиях переориентации товарных потоков. Так совместными усилиями стороны противостоят европейским санкциям и намерены усилить торгово-промышленную интеграцию, о чем и говорил на полях «ИННОПРОМА» Михаил Мишустин: «Не может не радовать то, что и промышленная кооперация растет, и локализация. В этом смысле мне кажется, что такое партнерство после этой выставки получит новый импульс».

На российский рынок — на бэтмобиле

Казахские компании в буквальном смысле рвутся на российский рынок. На «ИННОПРОМЕ» они постарались сделать это максимально эффектно, с акцентом на национальный колорит: были здесь и юрта, и девушки-лучницы, и настоящий бэтмобиль. Понятно, что образ последнего рожден в недрах западной, а не казахской культуры, но кого из посетителей это волновало. Что было



по-настоящему интересно, может ли этот агрегат передвигаться по реальным дорогам, и какая внутри него начинка, или это всего лишь шоу-кар для привлечения внимания. Оказалось, что под капотом, если можно так сказать про данный прототип, все тот же проверенный временем ДВС, V8, собранный в Японии. «Бэтмобиль построен с нуля за три года, он полностью самодельный», — рассказал нам его создатель, казахский блогер, механик-любитель Евгений Бондаренко. Детали кузова выполнены из стеклопластика и напечатаны на 3D-принтере. Понятно, что такой экспонат не для серийного производства, хотя у него и есть свой ценник — 400 тысяч долларов. Впрочем, казахам есть что предложить российским партнерам помимо футуристического — не из области фантастики, а серийного производства.

В казахском каталоге участников «ИННОПРОМА-2022» более 200 страниц, то есть как минимум две сотни казахских компаний готовы к активному освоению нашего рынка. Многие из представленных на выставке брендов хорошо знакомы российскому потребителю, например, сладости от компании «Рахат» давно и с успехом продаются в России. А еще казахи предлагают широкую линейку алкоголя собственного производства; говорят, у себя пьют только местное, и нам рекомендуют попробовать. Впрочем, современная казахская промышленность активно развивается во многих направлениях, на стенде страны можно было увидеть новый городской электрический автобус, электромобиль от «СарыаркаАвтоПром», ра-

диостанции, аппарат ИВЛ нового поколения, программное обеспечение для ремонта тяжелой техники. Выставка еще вовсю работала, а кое-кто уже поспешил рассказать, что якобы в казахской делегации ходят разговоры о ее бесполезности: мол, ехали за контрактами, а на деле — одни разговоры. Организаторы поспешили опровергнуть слухи, но контекст подобных разговоров лишь подтверждает, что казахские компании настроены на масштабную экспансию на российский рынок, и сегодняшняя политическая ситуация их обнадеживает и подстегивает в этом стремлении.

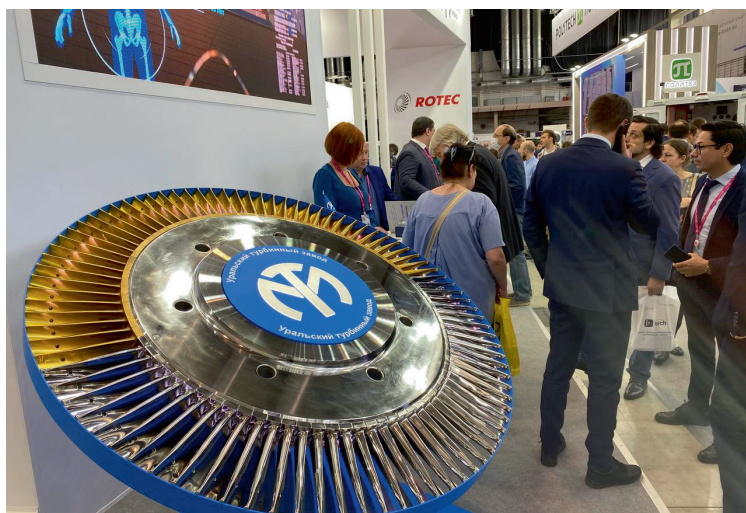
Помощь идет

Пока наши производители перестраиваются, дефицитные позиции, образовавшиеся вследствие санкционной блокады, готовы заместить наши ближайшие соседи. Да, притязания Узбекистана на российский рынок в формате «ИННОПРОМА» выглядели несколько скромнее: стенд поменьше, предложения не столь многообразны. Впрочем, степень

интеграции узбекского и российского бизнесов довольно высока. Так, на «ИННОПРОМ» приехал производитель фар и фонарей для Niva Travel. Компания «УзЧасис» является поставщиком АО «АвтоВАЗ». В рамках выставки очередное соглашения о сотрудничестве подписали узбекское ООО «SPZ Bearings» и российский «Желдормаш». Соглашение утвердило контракт на поставку узбекской подшипниковой продукции на 10 млрд рублей. На церемонии подписания генеральный директор ООО «Желдормаш» Елена Позднякова рассказала, что предприятие уже более пяти лет поставляет в Узбекистан свою продукцию. Новое соглашение призвано обеспечить российскую сторону подшипниками, которые на сегодняшний день в России в дефиците.

Решить российскую проблему нехватки компонентов и технологий готова и белорусская сторона. В частности, главе российского правительства белорусы показали макет трехцилиндрового двигателя разработки Минского моторного завода. Эта модель уже заменила использовавшиеся ранее итальянские аналоги. Компания «Белшина» представила шины радиальной конструкции для самосвалов, бульдозеров и погрузчиков, способные стать заменой зарубежным. Уже сегодня белорусы могут создать достойную конкуренцию российским производителям автотранспорта. На «ИННОПРОМ» они привезли новейшие образцы пассажирских и грузовых электробусов, троллейбусы с автономным ходом, разработанные компанией «Белкоммунмаш».

Решить еще одну острую проблему формирования альтернативных транспортно-логистических коридоров российскому бизнесу предлагает Армения. Ее участие в «ИННОПРОМ-2022» прошло под девизом



ЛОЗУНГ «СВОИХ НЕ БРОСАЕМ» НАВЕРНЯКА СТАНЕТ САМЫМ АКТУАЛЬНЫМ НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ИЗ ЛНР И ДНР. ПОСТЕПЕННО ОН ОБРАСТАЕТ НОВЫМИ СМЫСЛАМИ. ОТВАЖНЫЙ РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК, БЕССТРАШНО ВСТУПИВШИЙ В РЕКУ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ, ИМЕЕТ ПРАВО РАССЧИТЫВАТЬ, ЧТО И ЕГО НЕ БРОСЯТ. РЕЧЬ, КОНЕЧНО, О ГОСПОДДЕРЖКЕ

«Armenia is a smart hub». На выставке страна презентовала проект строительства в городе Гюмри сухого порта, который станет частью крупного транспортного узла международной торговли. На его территории будет проводиться обработка и хранение грузов, а также таможенный контроль.

Своих не бросаем

Особый статус на «ИННОПРОМЕ» был у промышленников из ДНР и ЛНР — им, как говорится, все двери открыты. Они впервые стали участниками выставки. Центральное место в их экспозиции было отдано металлургам. В интервью российским журналистам гендиректор ООО «Южного горно-металлургического комплекса» (ЮГМК) Евгений Юрченко рассказал: «Год назад мы приступили к восстановлению металлургических предприятий Донбасса, погасили долги по заработной плате, а позже сама зарплата была системно повышена. Мы восстановили производственный цикл на наших заводах, наладили цепочки поставок». В группу компаний «ЮГМК» входят семь заводов, которые производят кокс и традиционные побочные продукты коксования, например, сульфат аммония и серную кислоту. Также в ЮГМК льют чугуны как для внутреннего стального передела, так и для поставок на внешний рынок, производят стали различных марок, прокат (от листового и сортового до арматуры и проволоки). Кроме того, филиалы ЮГМК поставляют на рынок флюсовый известняк, строительный щебень и ферросплавы различных марок. Частично продукция металлургов Донбасса идет на восстановление территорий республик, но есть и первые договоренности с российскими контрагентами, например, с заводом «Уральская сталь» и Надеждинским металлургическим заводом.

Стыковка позиций

Лозунг «Своих не бросаем» наверняка станет самым актуальным на ближайшие годы не только для производителей из ЛНР и ДНР. Постепенно он обрастает новыми

Деградация с последующим уничтожением



**ВАСИЛИЙ
ОСЬМАКОВ**

Заместитель министра
промышленности и
торговли РФ

“ В ЭТОМ И ЕСТЬ ЦЕЛЕВОЕ ЯДРО САНКЦИЙ, ОНИ НАПРАВЛЕННЫ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ДЕГРАДАЦИЮ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ВСЕЙ ЭКОНОМИКИ. ПО МЕРЕ ИСЧЕРПАНИЯ ЗАПАСОВ СЫРЬЯ, МАТЕРИАЛОВ И КОМПОНЕНТОВ ПРОБЛЕМА С ИМПОРТОМ ТЕХНОЛОГИЙ ВНУТРИ СТРАНЫ БУДЕТ НАРАСТАТЬ».

смыслами. Отважный российский промышленник, бесстрашно вступивший в реку импортозамещения одним из первых, имеет право рассчитывать, что и его не бросят. Речь, конечно, о господдержке. Помните, в самом начале статьи мы говорили о том, что «ИННОПРОМ» — площадка, где стыкуются позиции федерального правительства и представителей крупнейших промышленных предприятий страны. В рамках подобных форумов у бизнеса появляется прямой контакт с ключевыми чиновниками правительства, которые формируют принципы той самой господдержки. Инвесторам и топ-менеджменту российского бизнеса сегодня крайне важно понять, по какому принципу и в каком объеме будут поддерживать те или иные отрасли, какие задачи выделяют как первоочередные, какие технологии попадут в список критически важных, первоочередных для импортозамещения.

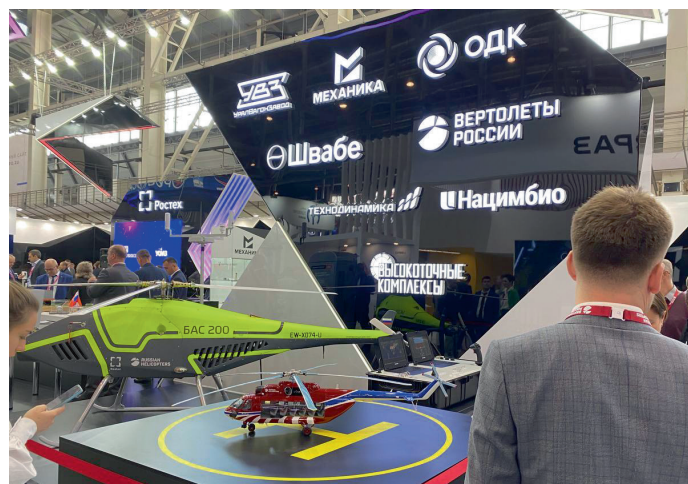
Да, прав Михаил Мишустин, который в ходе пленарной сессии заявил, что программа импортозамещения стартовала не с нуля. Да, есть очевидные результаты ее реализации — многие из них были представлены на «ИННОПРОМЕ» в виде готовых образцов. Но никто не станет спорить, что еще совсем недавно, когда мир был открытым, а технологии доступными, приоритеты развития были другими.

«Балалаечный» подход не уместен

Василий Осьмаков, заместитель министра промышленности и торговли РФ, в своем выступлении в рамках Форума про-

АЙТИШНИКИ СЕГОДНЯ СТАЛИ «СВЯЩЕННОЙ КОРОВОЙ» РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ОТСРОЧКА ОТ АРМИИ И НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ, ЛЬГОТЫ НА ИПОТЕКУ И ДРУГИЕ ПРИВИЛЕГИИ — ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ СРЕДСТВАМИ РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ПЫТАЕТСЯ ОСТАНОВИТЬ УТЕЧКУ МОЗГОВ ИЗ РОССИИ. МАССОВАЯ РЕЛОКАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА СТРАНЫ, НАЧАВШАЯСЯ СРАЗУ ПОСЛЕ СТАРТА ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ, ПО-НАСТОЯЩЕМУ НАПУГАЛА

изводителей компонентов согласился, что до конца февраля ситуация с заимствованием технологий не вызвала опасений, и крупный бизнес не был заинтересован в том, чтобы растить кооперационные цепочки внутри страны. Теперь выбирать приходится не из лучшего, а из того, что можно реально найти, купить и доставить. «В этом и есть целевое ядро санкций, — добавляет Осьмаков, — они направлены на долгосрочную деградацию российской промышленности и всей экономики. По мере исчерпания запасов сырья, материалов и компонентов проблема с импортом технологий внутри страны будет нарастать». Давая столь пессимистичный прогноз, чиновник обозначил очевидную проблему: когда встает вопрос о 100%-ном замещении импорта, надо понять, а кто за это заплатит. Что-то правительство датирует, благо, в ходе реализации плана по импортозамещению 2.0 кабинет министров успел заточить инструменты поддержки под эту конкретную задачу. Что-то, но не все! И Василий Осьмаков уверен: «Если мы начнем гордиться русское народное импортозамещение с балалайками, ничем хорошим это не закончится». В России необходимо сосредоточить ключевые компоненты — таким будет основной фильтр господдержки. Промышленникам, которые первыми возьмутся за дело, останется





решить еще один вопрос: как обыграть время — его нет; то, что раньше делалось годами, теперь нужно «вчера».

Стабилизационный эффект

Всего за несколько месяцев вводные поменялись. На повестке дня острый дефицит наукоемких цифровых технологий, ПО, микроэлектроники, компонентной базы. В итоге список позиций, которые резко стали дефицитными, недоступными, получился внушительным. Технологическое рабство, в которое нас пытаются загнать путем санкционного давления, вызвало у российского руководства моментальную реакцию — правительство попыталось поставить в ружье всех, кто способен обеспечить России технологический суверенитет. Айтишники сегодня стали «священной коровой» российской экономики: отсрочка от армии и налоговых платежей, льготы на ипотеку и другие привилегии. Всеми доступными средствами российское правительство пытается остановить утечку мозгов из России. Массовая релокация интеллектуального капитала страны, начавшаяся сразу после старта военной операции, по-настоящему напугала,

как и риски дестабилизации всего промышленного сектора. Чтобы этого не допустить, правительство также пошло на срочные меры: системообразующим предприятиям предложили льготные кредиты. Фонд развития промышленности был докапитализирован, введен механизм обратного инжиниринга. По словам Михаила Мишустина, Россия взяла уверенный курс на индустриализацию, ее векторы обозначены: кораблестроение, дизелестроение, фармацевтика, малотоннажная химия, радиоэлектроника, создание систем полного жизненного цикла, автоматизированного проектирования и инженерного анализа. В ряду приоритетных отраслей, вне всякого сомнения, должно оказаться автомобилестроение. Российский авторынок сжался до угрожающих размеров. Наличие доступных по цене машин, причем не только для личного пользования, но и коммерческих и специального назначения, помимо всех экономических эффектов, является важным социальным фактором. Неудивительно, что на «ИННОПРОМ» со всей страны свезли демонстрировать все, что на колесном ходу и способно перевозить людей и грузы.

Кто самый зеленый?

На стенде Минпромторга показывали «Газель CITY». Электробус малого класса оснащен водородными топливными элементами, системой хранения и питания водородом, тяговыми батареями и электродвигателем с нулевым уровнем выбросов в атмосферу, у него повышенный запас хода, рассчитанный на 350 км пути. Автобус максимально адаптирован для пожилых и людей с ограниченными возможностями: он низкопольный, с широкими дверями, с большой площадкой в центре салона, вмещает до 21 пассажира. Машина пошла в серийное производство еще в 2021 году. В той же линейке ГАЗ предлагает электробусы вместимостью до 100 пассажиров. Первый полностью электрический автобус показала казахская компания QAZTENNA. Компания выпускает широкую линейку таких машин — от городского с базой 8,5 м до междугородних 9- и 18-метровых. Вне зависимости от класса все автобусы оснащены кондиционером, отоплением и пневмоподвеской.

Еще один образец экологически чистого городского транспорта показала уральская компания «Синара – Транспортные машины». Их низкопольный электробус рассчитан на 90 пассажиров, при этом в салоне 37 сидячих мест (у аналогов — не более 32). Машина оснащена мощным батарейным

модулем общей емкостью 312 кВт/ч, что обеспечивает запас хода на 250 км пути. Заряжать машину можно как из розетки, так и с помощью пантографа, если нужна быстрая подзарядка. А еще уральский электробус буквально напичкан электроникой. Есть система помощи водителю, которая позволяет контролировать препятствия на дорожном полотне, 11 камер дают водителю максимальный обзор внутри и снаружи. Для пассажиров в салоне электробуса есть USB-слоты и Wi-Fi, климат-контроль и многоуровневое освещение. Сразу по окончании выставки машина уехала на испытания. К середине 2023 года «Синара – Транспортные машины» планирует пройти сертификацию и запустить серийное производство.

Транспортные средства особого назначения

Яркими новинками похвастался на «ИННОПРОМЕ» ФГУП «НАМИ». Публике показали электромотоцикл тяжелого класса Aurus Merlon. Разработка целевая, в 2019 году такую задачу перед инженерами поставил Минпромторг. У мотоцикла будет особое предназначение — сопровождение кортежей первых лиц государства и дипломатических миссий. Неудивительно, что у него столь эффектный церемониальный внешний вид. Как заявили разработчики, это финальная версия экстерьера, в которой Aurus Merlon отправился на комплексные испытания. Впечатляют и технические характеристики мотоцикла: разгон до сотни — меньше чем за четыре секунды, может эксплуатироваться при температурах от -250 С до +400 С, запас хода — 200 км и полный «фарш» для комфорта водителя: от подогрева ручек до электрорегулировки положения ветрового стекла. Как заявил на полях «ИННОПРОМА» вице-премьер, министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров, серийное производство электромотоцикла Aurus Merlon будет запущено в 2024 году.

Все четыре дня работы «ИННОПРОМА» повышенным внимание публики пользовался еще один экспонат от НАМИ. Брутальный, но



элегантный, по-президентски шикарный водородный Augus впечатляет. Его экстерьер внушает уважение, у таких премиальных авто всегда найдутся поклонники, тем более что пока он единственный водородный в своем классе. Augus — это про обладание чем-то уникальным, тем более, что технические характеристики машины не имеют аналогов в мире. Запас хода — до 600 км, время разгона до 100 км/ч — четыре секунды. В автомобиле установлен комбинированный двигатель — тяговый электропривод мощностью 450 кВт и электрохимический водородный генератор. На «ИННОПРОМ» привезли третий образец, предназначенный для дорожных испытаний в условиях повседневной эксплуатации. В НАМИ добавляют, что находятся на этапе оптимизации технологии и проработки стандартов и изменений технических регламентов РФ, необходимых для повсеместного распространения электрического и водородного автотранспорта.

Эра «ДВС»

Массовая эксплуатация транспорта на водороде в России и не только начнется нескоро, практически хором заявили эксперты автобизнеса — участники сессии «Шахматная партия автопрома», организованной в рамках «ИННОПРОМ-2022». Мир, за исключением, пожалуй, Западной Европы, по-прежнему живет в эре «ДВС». Человечество еще не перешагнуло на следующий этап развития зеленого транспорта на электричестве, а водородный — еще дальше за горизонтом. Так что, зеленые эксперименты автопроизводителей — задел на будущее. Быстро и массово столь глобальный переход не произойдет, тем более в условиях, когда свободный трансфер технологий от государства к государству значительно ограничен. Китайские автопроизводители, в частности представитель автоконцерна «Хавал Мануфэкторинг Рус», заместитель генерального директора Ли Кай уверен, что водородное будущее наступит не раньше чем через 20 лет. «Сегодня,



МАССОВАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ТРАНСПОРТА НА ВОДОРОДЕ В РОССИИ И НЕ ТОЛЬКО НАЧНЕТСЯ НЕСКОРО, ПРАКТИЧЕСКИ ХОРОМ ЗАЯВИЛИ ЭКСПЕРТЫ АВТОБИЗНЕСА — УЧАСТНИКИ СЕССИИ «ШАХМАТНАЯ ПАРТИЯ АВТОПРОМА», ОРГАНИЗОВАННОЙ В РАМКАХ «ИННОПРОМА-2022». МИР, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ, ПОЖАЛУЙ, ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ, ПО-ПРЕЖНЕМУ ЖИВЕТ В ЭРЕ «ДВС». ЧЕЛОВЕЧЕСТВО ПОКА НЕ ПЕРЕШАГНУЛО НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОГО ТРАНСПОРТА НА ЭЛЕКТРИЧЕСТВЕ, А ВОДОРОДНЫЙ — ЕЩЕ ДАЛЬШЕ ЗА ГОРИЗОНТОМ

сейчас мы продвигаем электроавтомобили, — добавляет он. — В нашей отрасли принято считать, что финальной точкой развития станет транспорт на водороде. В позапрошлом году мы выпустили водородный грузовик. Проект был реализован при поддержке правительства Китая. Себестоимость производства водородного транспорта высока, пока он себя не окупит. Но государство заинтересовано в том, чтобы улучшать экологию в стране, поэтому стремится перевести общественный и коммер-

ческий транспорт на экологически чистые источники питания». В «Хавале» предпочитают фокусироваться на гибридах, которые ближе к чистому авто, отказываться от ДВС здесь не спешат, так как инфраструктура для их эксплуатации развита слабо. «Гибриды имеют преимущество, — говорит Ли Кай, — в городе, где более высокие требования к чистому топливу, лучше ездить на электричестве, за его пределами переключаться на ДВС».

Форматы локализации

Мощный китайский автопром может себе позволить расширять поле для экспериментов и двигаться разнонаправленно. Его тех-



нологическая зависимость от иностранных компонентов не столь высока, как у российских автопроизводителей. Давно прошли те времена, когда китайцы специализировались на тотальном плагиате. Сегодня именно они призваны кинуть спасательный круг российским автопроизводителям и удовлетворить спрос на дефицитном авторынке. Именно в Китае АвтоВАЗ будет закупать компоненты: например, блоки ABS, которые ранее поставляла компания Bosch, датчики и форсунки, а еще есть серьезные проблемы с ремнями ГРМ, которые в России никогда не производили. Об этом на полях «ИННОПРОМА» рассказал директор по закупкам АвтоВАЗа Денис Чирков. Днем ранее его босс, генеральный директор Максим Соколов, заявил, что перед компанией не стоит задача 100%-ной локализации производства в России. «Это невозможно и даже вредно, — уверен Соколов. — Необходимо наладить производство ключевых узлов и компонентов, что позволит гарантировать бесперебойную работу конвейера и защитит рынок и потребителя от негативного воздействия». На «ИННОПРОМЕ» Соколов анонсировал возобновление производства Niva Legend и заявил, что во втором полугодии 2022 года АвтоВаз планирует выпустить всего около 100 тысяч автомобилей различной модификации, а в следующем году — не менее 400 тысяч.

Лучше проще, да свое

Кстати, самой «локализованной» из всех моделей российского автоконцерна считается именно Lada Niva, и в кратчайшие сроки степень ее независимости от импортных комплектующих доведут до 95%. В том, что этот автомобиль brutally прост и не напичкан микроэлектроникой, гости «ИННОПРОМА» смогли убедиться лично на примере образца скорой помощи, собранного на базе LADA Niva Legend Prima. Его представили на стенде Ростеха. Автомобиль оснащен отечественным медицинским оборудованием и ориентирован на эксплуатацию в сельской местности.

Машина полноприводная, колесная база усовершенствована для езды по бездорожью, мощность двигателя увеличена до 110 л. с. Уже в августе начнется ее серийное производство.

Гости из будущего

Глядя на эту простую, но надежную машину, понимаешь, что именно по такому принципу сегодня будут комплектовать авто российского производства: лучше проще, да свое. На этом фоне другие экспонаты «ИННОПРОМА» выглядят абсолютно фантастическими. Тема беспилотников не могла бесследно исчезнуть с радаров российских производителей даже в условиях жесткого дефицита микроэлектроники и другой компонентной базы. Пример тому — беспилотный летательный аппарат Hi-Fly Taxi S700 (разработка инновационного центра «Бирюч»). Инженеры проекта подготовили две версии — пассажирскую для эксплуатации в пределах города и грузовую. В аэротакси два места, максимальная скорость — до 100 км/ч, максимально возможная дальность полета — 20 км. Одно из главных преимуществ Hi-Fly Taxi S700 — бесшумность, чем не могут похвастаться его аналоги, но для работы в городской черте именно этот показатель критически важен. В движение БПЛА приводят шестнадцать электродвигателей, источник питания — литий-ионная аккумуляторная батарея. Компания «ЭФКО» уже инвестировала в проект миллиард рублей, до 2024 года вложения составят еще 3,8 млрд. В коммерческую эксплуатацию агрегат планируют запустить в 2027 году.

Как скоро наступит такое будущее, в котором мы сможем массовым порядком пересесть с автомобильных на воздушные средства передвижения, сегодня предсказать особенно сложно. В подобные проекты продолжают инвестировать лишь идейно заряженные люди. Например, ЭФКО активно продвигает идею всеобщей декарбонизации. Компания является крупнейшим пищевым

производителем, помимо прочего инвестирует в разработку инновационных продуктов и ингредиентов.

Будущее все равно наступит. Оно не зависит ни от санкций, ни от технологической готовности к нему. Главная тема «ИННОПРОМ-2022» — «Промышленный

ДАВАЯ СТОЛЬ ПЕССИМИСТИЧНЫЙ ПРОГНОЗ, ЧИНОВНИК ОБОЗНАЧАЕТ ОЧЕВИДНУЮ ПРОБЛЕМУ: КОГДА ВСТАЕТ ВОПРОС О 100%-НОМ ЗАМЕЩЕНИИ ИМПОРТА, НАДО ПОНЯТЬ, А КТО ЗА ЭТО ЗАПЛАТИТ. ЧТО-ТО ПРАВИТЕЛЬСТВО ДАТИРУЕТ: БЛАГО, В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА ПО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЮ 2.0 КАБИНЕТ МИНИСТРОВ УСПЕЛ ЗАТОЧИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ ПОД ЭТУ КОНКРЕТНУЮ ЗАДАЧУ. ЧТО-ТО, НО НЕ ВСЕ!

переход: от вызовов к новым возможностям». Российские производственные компании явно по-разному трактуют для себя суть промышленной трансформации. Одни нацелены решать сверхсрочные задачи сегодняшнего дня, другие хотят быть первыми в новом технологическом измерении. Первые живут настоящим, в котором России путем героических усилий предстоит построить новую экономическую модель. Вторые не готовы отказаться от будущего, в которое они уже инвестировали миллиарды. Одним предстоит наладить выпуск машин, комплектация которых едва соответствует требованиям прошлого века. Другим важно преодолеть административные и ментальные барьеры, чтобы поднять в воздух беспилотное такси. Задачи разные, цель одна — держать экономику на плаву, развивать производство любых типов, не дать внешним силам парализовать российский бизнес. Кажется, что сегодня для этого все средства хороши. 

Кластер нового времени:

параметры перезапуска

Ускоренное импортозамещение и формирование новой промышленной политики требуют от правительства молниеносной реакции и быстрого запуска новых инструментов развития и поддержки, которые должны соответствовать масштабу задач. Понятно, что в одиночку бизнесу с их решением не справиться. Для выпуска новой высокотехнологичной продукции необходимы существенные вложения в исследования и разработки, новые производственные мощности.

Справедливо заметил один из участников дискуссии, посвященной перезапуску промышленных кластеров (прошла в рамках деловой программы «ИННОПРОМ-2022»), что одно дело построить завод за три года, а другое за 30 месяцев — затраты разные. Бизнес готов строить быстро. Готово ли государство столь же оперативно, целево и осознанно поддержать его, особенно на начальной стадии проекта?

Новые вводные

Июль, XXV Петербургский международный экономический форум, пленарная сессия, ключевой спикер — президент

Владимир Путин. Основная часть его выступления посвящена мерам поддержки бизнеса и населения. Опорным форматом для реализации новой, амбициозной промышленной политики Путин называет промышленные кластеры. Здесь же, с трибуны ПМЭФ, дает поручение кабинету министров: «Прошу правительство к осени представить новые ключевые параметры работы промышленных кластеров». Президент обозначает сроки: промышленные кластеры должны быть перезапущены в России с 1 января 2023 года.

Что важно: Путин не просто дает поручение, он обозначает ключевые принципы

СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ К ФОРМИРОВАНИЮ ГАРАНТИРОВАННОГО СПРОСА МОГЛИ БЫ СТАТЬ ЗАКУПКИ БЕЗ ТОРГОВ. ОСОБУЮ РОЛЬ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ МОГЛИ БЫ СЫГРАТЬ ГОСКОРПОРАЦИИ. ИМ РЕКОМЕНДОВАНО ЗАКУПАТЬ ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ИННОВАЦИОННУЮ ПРОДУКЦИЮ — ПРАВО ЛУЧШЕ ЗАМЕНИТЬ ОБЯЗАННОСТЬЮ, ПРЕДЛАГАЮТ УЧАСТНИКИ ДИСКУССИИ. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ДЛЯ ПОДОБНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ СОЗДАНА: ЕСТЬ ПЕРЕЧЕНЬ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ И ПЕРЕЧЕНЬ ГОСКОРПОРАЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ЕЕ ПОКУПАТЬ





работы промышленных кластеров в условиях текущих вызовов. Пункт первый — предоставить участникам долгосрочные кредитные ресурсы со ставкой не более 7%, которые будут выдаваться на срок до десяти лет. Пункт второй — обеспечить предприятиям кластеров низкий уровень условно переменных налогов, в том числе страховых взносов. Пункт третий — оказывать поддержку производства на ранней стадии. И важное добавление — обеспечить предприятиям сбыт готовой продукции, помочь с формированием пакета заказов, субсидировать покупку готовой продукции. «Вопрос непростой, — добавляет президент, — но думаю, что субсидии потребуются для того, чтобы рынок обеспечить, надо это просто проработать». Пункт четвертый — максимально упростить администрирование, в том числе свести к минимуму либо полностью отказаться от проверок, обеспечить предприятиям комфортный и необременительный налоговый и таможенный мониторинг. Пункт пятый, заключительный — создание механизма долгосрочного спроса на новую инновационную продукцию, которая только вы-

ПОКА ПО-ПРЕЖНЕМУ СКРОМНЫ ВОЗМОЖНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФОНДОВ ПОДДЕРЖКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ — И ЭТО СУЩЕСТВЕННАЯ ПРОБЛЕМА. БЫСТРЫЙ ЗАПУСК ПРОМЫШЛЕННОГО ОБЪЕКТА ОЦЕНИВАЕТСЯ В СОТНИ МИЛЛИОНОВ, БЛИЖЕ К МИЛЛИАРДУ РУБЛЕЙ. В РЕГИОНАХ СУБСИДИЙ НА ТАКИЕ ОБЪЕМЫ ИНВЕСТИЦИЙ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ВЫДАЮТ

ходит на рынок. Эту задачу Путин назвал самой важной.

Волокита отталкивает желающих

Андрей Шпиленко, директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России, модератор сессии, посвященной перезапуску кластерной политики в России, напомнил, что кластеры в России — формат довольно молодой, но первый этап формирования они прошли. Промежуточный итог: появилось единое представление, что такое кластер, и какую роль он способен сыграть в развитии промышленного сектора, сформированы базовые критерии для запуска и оценки эффективности. Кластер смог

стать тем самым опорным форматом, который позволяет бизнесу преодолеть порог на вход в проект. В регионах появилась методология работы с новым инструментом.

В моменте, когда в России появлялись первые кластеры, сегодняшний заместитель министра промышленности и торговли РФ Алексей Беспрозванных работал в одном из российских регионов, отвечал за промполитику, участвовал в запуске многих кластеров и механизм знает изнутри. Сегодня он формирует новую кластерную политику на федеральном уровне и по-прежнему не утратил веру в эффективность формата. Ошибки прошлого периода ему в помощь. Долей бумажную волокиту, излишнее администрирование, которые отпугивали и до сих пор продолжают настораживать бизнес перед вхождением в кластер — таков его ключевой посыл к аудитории. Что ж, важные слова, хорошо, что они прозвучали из уст высокопоставленного чиновника.

Перезагрузка назрела

Сегодня в России работают 48 промышленных кластеров. Они объединяют более ста промышленных предприятий. Годовой объем их отгрузки — более 180 млрд рублей. Цифры, озвученные Алексеем Беспрозванных (Минпромторг), подтверждают, что кластер востребован как формат и доказал свою эффективность. Он позволяет быстро наращивать кооперационные цепочки и получать заметный синергетический эффект. Необходимая нормативная база создана, запущен прозрачный и понятный механизм поддержки — 41-ое постановление, регулирующее предоставление субсидий участникам промышленных кластеров. В правительстве признают, что оно вряд ли актуально в сегодняшних обстоятельствах, а потому подвергнется пересмотру с расширением. «Необходимо вносить в него формы долгосрочного финансирования, доработать налоговую часть, продумать формы поддержки НИОКР», — заявляет Алексей Беспрозванных и обращается к бизнесу с



СЛЕДОМ ВОЗНИКАЕТ ДРУГОЙ ВОПРОС — ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТНОСТИ, ВАЖНОСТИ И НУЖНОСТИ ПРОЕКТА. СТОИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ТЕХ, КТО ЗАНИМАЕТСЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ, — ТАКОВА ОДНА ПОЗИЦИЯ. ДРУГАЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ПОДДЕРЖКИ ЗАСЛУЖИВАЮТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ АКТИВНО ИНВЕСТИРУЮТ В СЕБЯ: ОБНОВЛЯЮТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, ЗАКУПАЮТ ОБОРУДОВАНИЕ, РАЗВИВАЮТ НАУКУ

просьбой активно вносить предложения, что и как нужно менять. Объем работы колоссальный, придется перетряхнуть законодательную базу — внести изменения в Налоговый и Бюджетный кодексы. Правительству предстоит непростая работа с банками.

Где густо, а где пусто

Откуда деньги — понятно: уже докапитализирован Фонд развития промышленности РФ, к концу года общий объем его финансирования должен составить около 60 млрд рублей, но и этим дело не обойдется. Деньги Фонду обещают добавлять по мере роста числа приоритетных проектов. Пока по-прежнему скромны возможности региональных Фондов — и это существенная проблема. Быстрый запуск промышленного объекта оценивается в сотни миллионов, ближе к миллиарду рублей. В регионах субсидий на такие объемы инвестиций практически не выдают. Законодатели, участвующие в дискуссии, предлагают подключить к решению задач свежие силы, не зря же государство накачивало ликвидностью опорный промышленный банк ПСБ. Ему вполне можно доверить работу по льготному финансированию ключевых для экономики промышленных проектов. Инициативу на полях «ИННОПРОМА» озвучил Денис Кравченко, заместитель председателя Комитета по экономической политике ГД ФС РФ. Его коллега Александр Козловский из Комитета по промышленности и торговле добавляет, что в нижней палате парламента уже прорабатывают новые форматы господдержки для участников промышленных кластеров. В частности, активно обсуждают освобождение от уплаты налога на имущество, земельного и транспортного налогов, снижение страховых взносов до 7%.

Принцип деления неясен

И вот тут перед законодателями возникает сложная дилемма: по какому принципу предоставлять налоговые преференции.



Всем не дадут



АНДРЕЙ ШПИЛЕНКО

Директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России

“ РАЗДАВАТЬ ЛЬГОТЫ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ КООПЕРАЦИОННОЙ ЦЕПОЧКИ, ОБРАЗОВАННОЙ ВНУТРИ КЛАСТЕРА, НЕСПРАВЕДЛИВО И НЕ ПО-ГОСУДАРСТВЕННОМУ. ИНАЧЕ МЫ ВСЮ СТРАНУ ПРЕВРАТИМ В ЕДИНУЮ ОСОБУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЗОНУ».

«Раздавать льготы всей цепочке несправедливо и не по-государственному, — такую позицию занимает Андрей Шпиленко, директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России. — Иначе мы всю страну превратим в единую особую экономическую зону». В рамках кластера выстраиваются длинные кооперационные цепочки. Чтобы наладить справедливый преференциальный режим, нужно сформировать подход к распределению субсидий. «Понятно, что

денег на всех не хватит, — говорит депутат Госдумы Александр Козловский, — поэтому необходимо поддерживать тех, кто вкладывается в развитие предприятия». А дальше возникает другой вопрос: оценка приоритетности, важности и нужности проекта. Стоит поддерживать в первую очередь тех, кто занимается импортозамещением, — такова одна позиция. Другая заключается в том, что поддержки заслуживают прежде всего предприятия, которые активно инвестируют в себя: обновляют производственные мощности, закупают оборудование, развивают науку.

Кто вложился, тому и льгота

Мнения зала, а в аудитории в основном собрались промышленники и региональные чиновники, тоже разделились. Одно предприятие не вытянет всю кооперационную цепочку, поэтому помогать кому-то одному неэффективно, говорят одни. Другие в качестве базового критерия предлагают рассматривать степень участия, распреде-

ления производственных затрат, то есть надо определить, что в конечном продукте является основной составляющей, и между этими производителями распределять господдержку.

Вопрос налоговых преференций — один из самых чувствительных, налогооблагаемую базу нельзя сокращать бесконечно, иначе из чего формировать бюджет. Основная задача преференциальных форматов, подобных кластеру, — стимулировать промышленников к инвестициям. Вернее было бы делать ставку на тех, кто готов вкладываться, а это все-таки крупный бизнес. Вряд ли малый и средний способны возглавить и тянуть за собой кооперационную цепочку — масштаб вложений и оборотных средств неподходящий. Подобный подход не нов, он во многом и применяется сегодня при распределении льготного финансирования. Банки и государственные институты поддержки любят работать с корпорациями, чье положение на рынке более устойчиво, чем у представителей МСП, риски прогнозируемы и понятны, объемы финансирования солидны и позволяют хорошо заработать на обслуживании подобных займов. В итоге редко кому из сектора МСП удастся запустить сложное, наукоемкое, инновационное производство, и остается лишь

В СЕГОДНЯШНИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ ТОЛЬКО КРУПНЫЙ БИЗНЕС СПОСОБЕН ПОТЯНУТЬ ТОТ ОБЪЕМ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ СТОЯТ ПЕРЕД РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ



встраиваться в кооперационные цепочки, где локомотивом выступает крупняк. Наличие такой проблемы признают все участники дискуссии и добавляют, что в современных обстоятельствах только крупный бизнес способен потянуть тот объем задач, которые стоят перед российской промышленностью. Если следовать этой логике, то вполне справедливым критерием для распределения поддержки будет объем вложенных инвестиций. В этом случае уместно и несложно будет выработать дифференцированный подход: займ на закупку оборудования — по одной ставке, инвестиционный — по другой, на пополнение оборотных средств — по третьей.

Быстрые и дешевые

Наладить режимы, сформировать принцип распределения господдержки и запустить новые правила — всего этого будет недостаточно, если деньги будут идти до бизнеса долго. Михаил Сутягинский, председатель совета директоров АО «ГК «ТИТАН», создал не один кластер, но ни разу не смог воспользоваться мерами господдержки в рамках кластера. Он представляет крупный бизнес. Его роль — быть тем самым локомотивом, который потянет за собой всю кооперационную цепочку. Сутягинский отлично понимает, что в современных обстоятельствах очень важны сроки, а через субъекты РФ реализовывать механизмы поддержки получается намного дольше. Чтобы помочь бизнесу на ранней стадии запуска проекта, как настаивает президент, субсидировать затраты необходимо напрямую производителю, иначе предприятие теряет ликвидность, пока ждет обещанное льготное финансирование. К тому же чем короче сроки, тем дороже обходится проект. Главное преимущество кластера — специализация, говорит Михаил Сутягинский, это дает возможность быстро перейти на следующие переделы, а вот получить господдер-



Вопрос налоговых преференций — один из самых чувствительных, налогооблагаемую базу нельзя сокращать бесконечно, иначе из чего формировать бюджет. Основная задача преференциальных форматов, подобных кластеру, — стимулировать промышленников к инвестициям в развитие. Вернее было бы делать ставку на тех, кто готов вкладываться, а это все-таки крупный бизнес. Вряд ли малый и средний способны возглавить и тянуть за собой кооперационную цепочку

жку в рамках кластера совсем небыстро. Сегодня быстрее всего это получается сделать с помощью Фонда развития промышленности РФ, говорят собравшиеся промышленники. Быстрее, но не проще, добавляет Пётр Смирнов, генеральный директор ООО «АйПиДжи Клима», участник межрегионального промышленного кластера «Инженерных, Климатических Систем и Электроники» (Владимирская область и Удмуртская республика). Его опыт показывает, что процедура получения банковского кредита попроще, чем государственного: нет специфических требований, подобных тем, что предъявляет к заемщику ФРП. При этом у фонда хорошая ставка, выйти на аналогичный уровень с банками очень непросто, да и сроки предоставления у кредитных организаций ограничены, а любой крупный инвестпроект

в промышленности реализуется от пяти лет. Оптимальный срок предоставления займов, по мнению участников дискуссии, — 10–15 лет.

Повышая эффективность

Как бы там ни было, но на текущий момент именно у Фонда развития промышленности накоплен самый богатый опыт работы с промышленным сектором. И именно этот институт развития станет оператором по управлению кластерами. Подобное решение принято как базовое в Минпромторге, рассказал участникам дискуссии Андрей Шпилекно, директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России. В Башкирии уже внедряют подобную модель управления, совсем скоро здесь появятся шесть новых кластеров, управление которыми возьмет на себя местный ФРП, — так в правительстве рассчитывают повысить эффективность работы кластеров, потому что не все они демонстрируют эффективное развитие. Чтобы кластерная политика была успешной, необходима отдельная федеральная программа,

в которой необходимо зафиксировать упрощенный порядок их создания, жестко прописать сроки запуска и обозначить минимальный перечень документов, чтобы обеспечить быстрый старт. Такое предложение на сессии озвучили представители правительства Краснодарского края. Не менее важно отобрать банки, которые готовы работать по этой программе. Кроме того, необходимо «расшить» существующие гарантийные фонды, ведь пока они предоставляют гарантии на минимальный срок, да и самого обеспечения бывает недостаточно для реализации крупного проекта. Гарантированный спрос и закупка могут стать тем инструментом, который повысит эффективность работы кластеров по всей стране. В Краснодарском крае уже убедились в эффективности подобного механизма, когда производитель продает продукцию с понижением цены, за счет чего удается ее быстро реализовать, а выпадающий доход ему компенсирует бюджет. По словам краснодарских чиновников, только за счет субсидирования спроса удалось в два раза увеличить объем реализуемой продукции, произведенной региональными кластерами. Следующим шагом к формированию гарантированного спроса могли бы стать закупки без торгов. Особую роль в этом процессе могли бы сыг-

48

ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ

сегодня работают в России. Они объединяют более ста промышленных предприятий. Годовой объем их отгрузки — более 180 млрд рублей.





рать госкорпорации. Им рекомендовано закупать отечественную инновационную продукцию — право лучше заменить обязанностью, считают участники дискуссии. Законодательная база для подобных изменений создана: есть перечень инновационной продукции и перечень госкорпораций, которые должны ее покупать. Останется лишь внести необходимые изменения в законодательство о закупках.

Перезапуск кластерной политики потребует обновления многих базовых законов. Например, чтобы выполнить требование президента о поддержке проекта на ранней стадии, придется разрешить тратить господдержку на CAPEX и закупку оборудования. Сегодня 41-ое постановление напрямую этого не позволяет — над ним довлечет Бюджетный кодекс, в котором зафиксирован запрет на прямое финансирование подобных статей затрат.

Дискуссия на полях «ИННОПРОМА» показала, что участники процесса перезапуска кластерной политики находятся в начальной точке. Между тем остался всего лишь месяц, за который бизнес должен пройти довольно длинный путь от жела-

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КЛАСТЕРА — СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, ГОВОРИТ МИХАИЛ СУТЯГИНСКИЙ. ЭТО ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРО ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЕ ПЕРЕДЕЛЫ. А ВОТ ПОЛУЧИТЬ ГОСПОДДЕРЖКУ В РАМКАХ КЛАСТЕРА СОВСЕМ НЕБЫСТРО

ния получить от государства по максимуму до реальности, в которой будут действовать понятные и прозрачные критерии распределения средств. А правительство должно зафиксировать пожелания бизнеса на законодательном уровне. Тон и общий ход дискуссии подтверждают, что по-прежнему самой острой проблемой для бизнеса остается доступ к быстрым и дешевым денежным ресурсам. Если правительству удастся решить эту глобальную задачу, есть шанс, что перезапуск кластерной политики окажется эффективным, и инвесторы смогут справиться с грузом задач и по импортозамещению, и по сохранению устойчивости экономики в целом.

ФБЖ



ВСЕРОССИЙСКАЯ ПРЕМИЯ МОЛОДОЙ ПРОМЫШЛЕННИК ГОДА – 2021

Первая среди молодых

На «ИННОПРОМЕ-2022» многое происходило впервые. Правда, данное, отнюдь не деловое, а самое что ни на есть торжественное событие с вызовами нового времени напрямую не связано. Точнее будет сказать, не им оно обязано своим рождением. Премия «Молодой промышленник года» задумывалась в кулуарах Минпромторга давно, а первые итоги подвела в такие судьбоносные времена. Вполне символично.

Контекст, в котором чествовали молодых собственников и директоров российской промышленности, более чем подходящий, и в повестку «ИННОПРОМА» проект вписался максимально органично. Не будем забывать, что основной слоган выставки-форума в этом году — «Промышленный переход: от вызовов к новым возможностям». Кому как ни им, молодым, амбициозным, полным идей, двигать российский промышленный сектор вперед. На этом сделал акцент в рамках торжественной церемонии вице-премьер, министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров: «Кризис — это время новых возможностей. Мы заинтересованы в том, чтобы на место ушедших иностранных компаний пришли талантливые российские предприниматели, производители отечественной конкурентоспособной продукции».



Среди победителей как раз такие. На первом месте — Антон Батаков, основатель и руководитель уральской группы компаний, которая работает в сфере комплексного инжиниринга в строительстве. Стоит добавить, что по инициативе Антона Батакова в Свердловской области реализуется проект строительства современного многофункционального Распределительного центра. Его

появление подтвердит статус региона как транспортно-логистического центра России. На втором месте — Алмаз Мамлеев, ему 27 лет, он заместитель директора по производству башкирской фабрики, выпускающей ортопедические матрасы, кровати и товары для сна. Фабрика входит в топ-5 производителей матрасов по РФ.

На третьем месте — технологический предприниматель Павел Блохин, чья группа компаний специализируется на производстве



высокоэффективного теплообменного оборудования, а также решениях для подготовки воды и переработки промышленных сточных вод. Один из инвестиционных проектов компании получил статус приоритетного стратегического проекта Свердловской области.

Гран-При конкурса, которое стало дополнительной, специальной номинацией этого года, вручили Анне Жиратковой: ее компания выпускает энергетическое оборудование. В качестве приза Анна получила сертификат номиналом один миллион рублей на обучение в одной из ведущих бизнес-школ страны. Остальные обладатели призовых мест получают всестороннюю поддержку от Минпромторга: возможность персонального участия в выездных стажировках по программе «Федеральная практика» и сопровождение по мерам государственной поддержки.

Несмотря на то, что премия «Молодой промышленник» вручалась в этом году впервые, она вызвала настоящий ажиотаж, на нее было подано более 400 заявок из всех регионов страны. «В свете новых вызовов это очень актуальное событие, — отметил председатель Клуба молодых промышленников Антон Ковалёв. — Молодым промышленникам важно заявить о своих проектах, найти партнеров, получить механизмы поддержки и стать частью индустриальной кооперации страны».

«Федеральный Бизнес-журнал» поздравляет организаторов премии с удачным стартом, а всем победителям желает новых побед и веры в собственные силы. И пусть это и прозвучит пафосно, но, по сути, так оно и есть: именно на них сегодня с надеждой смотрит вся страна.



Алмаз Мамлеев



Антон Батаков



Анна Жираткова



Павел Блохин

Кризис: влияние и меры поддержки

Сегодняшний кризис, как и случившийся два года назад из-за пандемии, характеризуется высокой степенью неопределенности. В таких условиях влияние государства на стабилизацию экономики и ее основных отраслей особенно усиливается: его содействие может помочь компаниям реального сектора адаптироваться к сложной ситуации. Какие потери может создать новый кризис для компаний, эксплуатирующих инфраструктурные объекты? Какие отрасли попадают в зону «турбулентности»?



**АЛЕКСЕЙ
ЖУНДРИКОВ**

Главный аналитик
InfraOne Research



**ЕКАТЕРИНА
ЯКУНИНА**

Главный аналитик
InfraOne Research



**МАРИНА
ФОМИНА**

Аналитик InfraOne
Research

На важные вопросы в ходе аналитического обзора «Инфраструктура в условиях санкций: рейтинг устойчивости проектов» решили ответить аналитики Исследовательского подразделения InfraOne Research (является частью Инвестиционной группы InfraOne, которая специализируется на крупных инвестиционных инфраструктурных проектах, в том числе с участием государства)*. Их объемное исследование включает две тесно взаимосвязанные части. Первая посвящена анализу кризисных явлений, их влиянию на инфраструктуру и мерам поддержки. Вторая — собственно, сам рейтинг устойчивости инфраструктурных проектов. Авторы исследования обращают внимание, что аналитика подготовлена на основе данных из открытых источников.

Инфраструктура на фоне кризиса

Как отреагировала российская экономика в целом и инфраструктура в частности на новый кризис, косвенно

можно отследить по ежемесячному обороту нефинансовых организаций. Его публикует Росстат, в нем учитываются данные об организациях из добывающей, обрабатывающей отраслей, промышленности, сельского хозяйства, транспорта, энергетики, ЖКХ, связи, образования, здравоохранения, гостиничного бизнеса и др.

С одной стороны, согласно данным Росстата, в январе – апреле 2022 года общий оборот таких организаций составил 99,3 трлн руб., увеличившись по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 30% в текущих ценах. Столь значительный рост, на наш взгляд, связан с высокими показателями в добыче полезных ископаемых и обрабатывающем производстве. С другой стороны, в апреле 2022 года суммарный оборот организаций упал на 12% по отношению к марту — до 24,8 трлн руб., тогда так раньше в этот промежуток времени падение было менее значительным (ниже 5%), а чаще наблюдался рост.



Сферы, теряющие в новых условиях

Потери в выручке (или обороте) компаний из-за нового кризиса оценить сложнее, чем в 2020 году: 2021-й стал первым годом восстановления после пандемического спада, и показатели многих отраслей были хоть и выше, чем годом ранее, но все же не вернулись на прежний уровень. В начале 2022-го восстановление после пандемии продолжалось и в марте – апреле, что несколько сгладило влияние новых санкций и ограничений. Поэтому практически все инфраструктурные и смежные сферы закончили первые четыре месяца 2022 года в плюсе по отношению к тем же месяцам 2021-го. Признаки кризисных снижений появились лишь в апреле, за исключением сферы воздушных перевозок, где ситуация была нестабильной и раньше.

Косвенно апрельские потери можно проследить по тому, насколько отличались реальная и историческая динамика оборота организаций в марте – апреле 2022-го на фоне аналогичных месяцев предыдущих лет (не включая «аномальный» 2020-й). В целом, это условные потери выручки, ко-

торые дают представление о том, какие отрасли могли или могут пострадать в кризис. По нашим данным, объем таких условных потерь в обороте за апрель составил порядка 163 млрд руб. Две трети этих средств (109 млрд руб.) приходится на транспортную отрасль. Компании энергетической и коммунальной отраслей пока, по нашей оценке, не понесли значительных потерь (на данный момент лишь 8 млрд руб. и 11 млрд руб.), но в будущем они могут увеличиться из-за роста неплатежей и инфляции, которая может превысить рост тарифов.

В транспортной инфраструктуре наиболее уязвимыми секторами являются воздушные перевозки и наземная логистика, включая складское хозяйство. Также частично пострадавшими от нового кризиса окажутся, по нашим данным, автомо-

99,3

ТРЛН РУБЛЕЙ

составил общий оборот ключевых отраслей российской экономики в январе – апреле 2022 года, что на 30% (в текущих ценах) больше, чем за аналогичный период прошлого года. С другой стороны, в апреле 2022 года суммарный оборот организаций упал на 12% по отношению к марту — до 24,8 трлн руб. Такие данные публикует Росстат.

бильные и железнодорожные грузоперевозки. Это связано с перестройкой логистики, падением производства и сокращением импорта. Нейтральные результаты по изменению выручки пока демонстрируют компании в сфере речного и наземного пассажирского транспорта. Среди выигравших сфер в ближайшие месяцы по сравнению с 2021 годом, вероятнее всего, окажутся железнодорожные пассажироперевозки: так как многие аэропорты юга России все еще закрыты, удовлетворять потребности в пик летнего сезона придется преимущественно наземным транспортом.

Куда летит авиасфера?

Наиболее сложная ситуация по-прежнему в отрасли воздушных перевозок. На нее действуют внутренние ограничения на перелеты и внешние: запрет полетов над странами Европы, риски, связанные с лизингом и вынужденной перерегистрацией авиасудов, невозможность технического обслуживания и эксплуатации за рубежом и др. Неизвестной остается и дата открытия одиннадцати аэропортов на юге

200

МЛН РУБЛЕЙ

будет составлять порог входа в СЗПК для региональных проектов. В этой сумме будут учитываться не только собственные средства инвестора, но и заемные.

страны, на которые ранее приходилось порядка 8–10% годового пассажиропотока.

За первые три месяца после начала спецоперации власти выделили на поддержку операционной деятельности этих аэропортов порядка 5 млрд руб., однако последние претендуют на больший уровень государственной поддержки. Например, на часть субсидий в размере 100 млрд руб., которые правительство распределило между авиакомпаниями, в том числе для того, чтобы те частично поддержали используемые ими аэропорты. Власти также докапитализировали «Уральские авиалинии», «Сибирь» и «Аврору», выкупив у них облигации на 17 млрд руб. за счет средств ФНБ и намереваются выделить субсидии 20 авиакомпаниям на возврат денег за отмененные авиарейсы (20 млрд руб.).

Острой для авиаотрасли остается проблема запасных частей и оборудования. В будущем форс-мажоры в отрасли, возможно, переложат на плечи пассажиров: рассматривается возможность создания специального резервного фонда, объем которого будет пополняться за счет введения специального сбора. Однако скорого появления подобной структуры мы не ждем, скорее всего, она может появиться в более долгосрочном периоде.

В этих условиях инвестирование в обновление авиационной инфраструктуры будет пониженным. Позволить его себе в кризис смогут аэропорты, пассажиро-





поток которых уже восстановился после пандемии или близок к этому, а это ранее работавшие в основном для внутренних авиалиний. А также аэропорты в отдаленных районах, в которых заинтересованы компании, занимающиеся добычей и переработкой полезных ископаемых.

Каким стал новый список системообразующих?

Как и в предыдущие кризисы, весной 2022 года власти сформировали список системообразующих предприятий. Одна из преференций для его участников — льготное кредитование на пополнение оборотных средств. В течение 2022 года системообразующие организации могут получить кредит на пополнение оборотки под ставку не более 11% годовых на срок 12 месяцев, максимальный размер такого кредита — до 30 млрд руб. (если речь идет о холдинге или группе компаний). До 10 млрд руб. могут получить отдельные юридические лица. Как заявляют в правительстве, такая льгота доступна системообразующим строительным, транспортным компаниям, предприятиям ЖКХ, топливно-энергетического комплекса, промышленности, торговли и т. д.

Системообразующие организации также могут получить государственные гарантии для реструктуризации ранее выданных или выдачу новых кредитов. При этом им не придется проходить оценку

финансовой устойчивости, как это было в 2020 году.

По майским данным Минэкономразвития, в список системообразующих попали 2,4 тысячи организаций. В отличие от прошлого кризиса, власти так и не стали публиковать полную версию списка, вероятно, опасаясь, что участники такого перечня впоследствии попадут под новые санкции против российской экономики. Впрочем, в отношении некоторых крупных и значимых компаний последние и так уже были введены.

В список добавили компании, ведущие научные исследования и разработки, добычу драгоценных металлов, парфюмерно-косметические, кабельную промышленность, общепит, оптовую торговлю потребительскими товарами и деятельность по организации конференций и выставок.

ЗА ПЕРВЫЕ ТРИ МЕСЯЦА ПОСЛЕ НАЧАЛА СПЕЦОПЕРАЦИИ ВЛАСТИ ВЫДЕЛИЛИ НА ПОДДЕРЖКУ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТИХ АЭРОПОРТОВ ПОРЯДКА 5 МЛРД РУБ., ОДНАКО ПОСЛЕДНИЕ ПРЕТЕНДУЮТ НА БОЛЬШОЙ УРОВЕНЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ. НАПРИМЕР, НА ЧАСТЬ СУБСИДИЙ В РАЗМЕРЕ 100 МЛРД РУБ., КОТОРЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО РАСПРЕДЕЛИЛО МЕЖДУ АВИАКОМПАНИЯМИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТЕ ЧАСТИЧНО ПОДДЕРЖАЛИ ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИМИ АЭРОПОРТЫ

Компании из перечня системообразующих исключают редко, особенно во время кризиса. Но есть данные, что в правительстве идет дискуссия, стоит ли оставлять в нем зарубежные компании (или их дочерние объединения), приостано-

вившие работу в России. Минпромторг выступает за то, чтобы их убрать из перечня и лишить возможности поддержки. Минэкономразвития считает, что оставить следует тех, кто оплачивает простой работников и сохраняет рабочие места. Добавим, что в нынешний кризис собственные списки системообразующих организаций актуализируют и расширяют власти регионов. Компании также смогут претендовать на льготные кредиты, если бюджет субъекта позволяет компенсировать финансовым учреждениям пониженную ставку.

Инфраструктура, включенная в список

К инфраструктуре, по нашей оценке, относятся 29 из 95 направлений, по которым формируют список системообразующих. Еще три сферы относятся к строительству и одна к производству строительных материалов.

Из инфраструктурных компаний, на наш взгляд, большее, по сравнению с

пандемией, может оказаться представительство у предприятий, эксплуатирующих аэропорты, морские и речные порты. Например, весной стало известно, что в новый перечень включили Ейский морской порт, Чебоксарский речной порт, международный аэропорт Нижний Новгород, ранее они в нем отсутствовали. Кроме того, в перечне, по нашей оценке, может вырасти количество логистических и IT-компаний.

Еще в 2020 году в список системообразующих внесли компании, реализующие концессионные проекты. Тогда по меньшей мере 13 организаций активно использовали этот механизм. Как правило, это крупные холдинги: «Т Плюс», «Квадра», «Ростелеком», РЖД и т. д. По нашей оценке, суммарно эти компании реализуют на инфраструктурном рынке 65 проектов дороже 1 млрд руб. с общим объемом инвестиций 1,05 трлн руб. Это четверть от общего количества проектов и около трети по инвестициям. Безусловно, попадание

НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО КОМПАНИИ ИЗ СПИСКА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА УБИРАЮТ РЕДКО, В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ ИДЕТ ДИСКУССИЯ, СТОИТ ЛИ ОСТАВЛЯТЬ В СПИСКЕ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ (ИЛИ ИХ ДОЧЕРНИЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ), ПРИОСТАНОВИВШИЕ РАБОТУ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ. МИНПРОМТОРГ ВЫСТУПАЕТ ЗА ТО, ЧТОБЫ ИХ УБРАТЬ ИЗ ПЕРЕЧНЯ И ЛИШИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ПОДДЕРЖКИ, А МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРОТИВ ПОДОБНЫХ РЕШЕНИЙ





в перечень системообразующих предприятий придаст реализуемым инициативам большую устойчивость в случае дальнейшего ухудшения экономической ситуации.

Поддержка инвестиций

На инфраструктурный рынок во второй половине 2022 года будут влиять новые правила, которые призваны ускорить запуск новых региональных проектов и изменений в условиях действующих концессионных соглашений.

Один из законопроектов позволяет согласовывать изменения условий концессионных соглашений между его сторонами без участия антимонопольного ведомства. Такой порядок будет распространяться на проекты, подписанные до 1 марта 2022 года, — за исключением объектов ЖКХ и обработки и утилизации ТКО. Изменять соглашения можно будет на любом уровне решением соответствующего концедента (от федерального до муниципального). При этом нельзя менять целевое назначение объекта, снижать объем капитальных вложений и повышать тарифы. Согласование изменений без участия ФАС — временная мера и возможна до 1 января 2023 года.

ПО МАЙСКИМ ДАННЫМ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ, В СПИСОК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ ПОПАЛИ 2,4 ТЫСЯЧИ ОРГАНИЗАЦИЙ. В ОТЛИЧИЕ ОТ ПРОШЛОГО КРИЗИСА, ВЛАСТИ ТАК И НЕ СТАЛИ ПУБЛИКОВАТЬ ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ СПИСКА, ВЕРОЯТНО, ОПАСАЯСЬ, ЧТО УЧАСТНИКИ ТАКОГО ПЕРЕЧНЯ ВПОСЛЕДСТВИИ ПОПАДУТ ПОД НОВЫЕ САНКЦИИ ПРОТИВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Другой законопроект призван ускорить заключение региональных соглашений в инфраструктуре по аналогии с мартовскими поправками для госконтрактов. Заказчикам тогда разрешили до конца года заключать соглашения без конкурса с единственным поставщиком. Для концессий предлагается использовать аналогичный подход. Законопроект не коснется проектов в сфере теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, транспортной инфраструктуры и технологически связанных с ней средств передвижения (городского рельсового или троллейбусного транспорта, за исключением метрополитена).

Решение о подписании соглашения без конкурса будет принимать правительство. Если концедентом является субъект, решение оставят за ним. Ожидается, что такой порядок сократит время запуска концессионных проектов с семи – десяти месяцев до двух – трех. Впрочем, такая возможность тоже будет временной — до конца 2022 года.

Выбор концессионера без конкурса может привести к удорожанию проекта и снижению качества его реализации, если на запуск готовы несколько претендентов. Однако процедуры с соперничеством предложений в последние годы редки, а там, где оно есть, например, в инфраструктуре городского транспорта, конкурсы, похоже, все же останутся.

«УСКОРЯЮЩИЕ» МЕРЫ, ПО НАШЕЙ ОЦЕНКЕ, МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ ДОВЕСТИ В 2022 ГОДУ ОБЪЕМ ПОДПИСАННЫХ КОНЦЕССИОННЫХ СОГЛАШЕНИЙ ДО 320–340 МЛРД РУБ., ЧТО ПРИМЕРНО СОВПАДАЕТ С ПОКАЗАТЕЛЕМ 2019 ГОДА И НА 38–42% МЕНЬШЕ, ЧЕМ В РЕКОРДНОМ 2021-М



Перезапустят ли СЗПК на фоне кризиса?

Еще один механизм — соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) — уже больше года приостановлен и нуждается в перезапуске. Правительство уже сделало полшага в этом направлении, создав государственную информационную систему «Капиталовложения». В тестовом режиме опробуют возможность подавать и принимать документы в электронном виде и подписывать соглашения. Ввод в эксплуатацию ГИС «Капиталовложения» должен произойти до 1 июля 2023 года. Обещано, что соглашения, заключенные во время опытной эксплуатации, тоже будут иметь юридическую силу.

Но прежде чем подписывать новые соглашения, власти планируют обновить законодательство о СЗПК, уточнить новые пороги входа в проекты, а также состав стабилизационной оговорки и определить полномочия регионов по заключению соглашений. Можно предполагать, что первые соглашения на новых условиях могут появиться не раньше осени.

Согласно планам, порог входа в СЗПК для федеральных проектов в социальной инфраструктуре планируют повысить с 250 млн руб. до 750 млн руб. Для сферы переработки, пищевой промышленности, сельского хозяйства и цифровой инфраструктуры — с 500 млн руб. до 1,5 млрд руб. Для обрабатывающей промышленности и транспортной инфраструктуры — с 1,5 млрд руб. до 4,5 млрд руб. Для не относящихся к этим сферам проектов — с 5 млрд руб. до 10 млрд руб. Для региональных СЗПК минимальный уровень инвестиций составит 200 млн руб. Причем эти значения будут учитывать не только собственные средства инвестора, но и заемные.

В марте правительство также расширило возможности специальных инвестиционных контрактов (СПИК): срок их заключения можно продлить с десяти



до 12 лет, если на реализацию негативно повлияли санкции. Подписывать новые соглашения можно и в старом формате (СПИК 1.0), который предусматривает создание или модернизацию производства, а не обязательное внедрение новой технологии.

Несмотря на то, что к инфраструктуре эти контракты имеют опосредованное отношение, в их рамках могут выпускаться транспортные средства и подвижной состав. Один из уже подписанных в 2022 году специальных инвестконтрактов предусматривает создание электрокаров в Липецкой области (инвестор — «Моторинвест», объем соглашения — 13 млрд руб.). Другой, который пока ожидается, — создание низкопольных автобусов в Ульяновской области (инвестор «Симаз»).

Очевидно, что на интерес инвесторов к СЗПК влияют нормативные и технические неувязки, которые были изначально в принятом законодательстве. Концессионные соглашения (особенно с учетом новых возможностей) и СЗПК от этого избавле-

ны. Их судьба в кризис будет зависеть от активности и мотивации инвесторов, а также от действий региональных и муниципальных властей.

«Бесконкурсный» механизм оживит рынок?

Временные поправки в концессионное законодательство о бесконкурсной процедуре и понижающаяся до приемлемого для инвестиций уровня ключевая ставка дадут возможность в третьем и четвертом кварталах закончить проекты, ранее отложенные «до лучших времен».

Есть вероятность, что нововведения помогут запустить в основном инициативы в высокой степени готовности, запланированные к реализации на региональном уровне. Подобных перспективных проектов рынка, по нашим расчетам, не менее 16 почти на 218 млрд руб.

Часть проектов на рынке с 2021 года уже запускалась без конкурса. Правительство разрешило подобным образом подписывать концессионные

соглашения по созданию объектов общедоступной инфраструктурной инфраструктуры с компанией «ПроШкола». В мае схожее решение приняли для кампусов. Правительство определило пять концессионеров, с которыми субъекты могут подписать подобные соглашения без проведения конкурса. Проекты будут реализованы в Нижнем Новгороде, Уфе, Челябинске, Томске и Новосибирске.

«Ускоряющие» меры, по нашей оценке, могут позволить довести в 2022 году объем подписанных концессионных соглашений до 320–340 млрд руб., что примерно совпадает с показателем 2019 года и на 38–42% меньше, чем в рекордном 2021-м.

ВЫБОР КОНЦЕССИОНЕРА БЕЗ КОНКУРСА МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К УДОРОЖАНИЮ ПРОЕКТА И СНИЖЕНИЮ КАЧЕСТВА ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ, ЕСЛИ НА ЗАПУСК ГОТОВЫ НЕСКОЛЬКО ПРЕТЕНДЕНТОВ. ОДНАКО ПРОЦЕДУРЫ С СОПЕРНИЧЕСТВОМ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ РЕДКИ, А ТАМ, ГДЕ ОНО ЕСТЬ, НАПРИМЕР, В ИНФРАСТРУКТУРЕ ГОРОДСКОГО ТРАНСПОРТА, КОНКУРСЫ, ПОХОЖЕ, ВСЕ ЖЕ ОСТАНУТСЯ



Стоит ли ждать инфраструктурных потерь?

Мы предполагаем три варианта развития событий.

Консервативный основан на предположении, что в следующие месяцы ситуация в большинстве отраслей будет ухудшаться. Новые логистические цепочки быстро выстроить не удастся, платежеспособность населения будет невысокой, а замещение выбывших иностранных технологий и решений потребует большего времени, чем то, на которое рассчитан прогноз. Наиболее заметное снижение в этом случае коснется сферы туризма и воздушных перевозок. Будут влиять уменьшенная платежеспособность населения и ограниченная транспортная доступность ряда регионов. Ее вряд ли удастся компенсировать железнодорожными и автобусными перевозками.

В этом сценарии ухудшение ждет энергетическую отрасль. Промышленные предприятия в результате приостановки работы снизят потребление. На коммунальную сферу будет влиять рост платежей, который традиционен в кризис, а выручка социальной сферы будет снижаться, в том числе из-за уменьшения расходов на здравоохранение. Есть формальный повод для этого — коронавирус отступил, массовых мероприятий стало гораздо меньше, посещаемость кинотеатров резко сократилась, многие крупные спортивные соревнования отменены.

В этом случае объем недополученных организациями средств по сравнению с 2021 годом составит порядка 446 млрд руб. Их основная часть, более половины, придется на снижение выручки транспортной инфраструктуры: преимущественно воздушных перевозок (206 млрд руб.) и почтовой логистики (27 млрд руб.).

В базовом сценарии мы предполагаем, что спрос на услуги инфраструктурных компаний будет не очень высоким даже в сравнении с прошлым годом. Новые логи-

стические цепочки сложатся, но пока не до того уровня, что были в предыдущие годы. В этом варианте динамика уменьшения выручки компаний будет схожей с той, что наблюдалась в апреле – марте 2022 года. Этот сценарий в более чем половине сфер предполагает стабилизацию и небольшое колебание доходов по сравнению с 2021 годом, когда ситуация начала выправляться после пандемического падения. Упущенная выручка в этом случае будет в сфере воздушных перевозок, почтовой логистики и ЖКХ и по итогам текущего года суммарно составит около 98 млрд руб. Такая не очень большая сумма свидетельствует о том, что часть недополученных доходов апреля могут частично компенсировать летние месяцы и более успешный, чем в 2021-м, первый квартал года.

В оптимистичном сценарии мы предполагаем, что новую логистику поставок удастся сформировать достаточно быстро, а расходы населения на услуги инфраструктуры начнут плавно восстанавливаться. И, хотя большинство сфер могут находиться в более сложных условиях, чем годом ранее, это не помешает выручке расти относительно 2021 года.

Импульс для развития в этом сценарии могут получить сферы информационных технологий и телекоммуникаций. В остальных видах инфраструктуры (энергетической и коммунальной) темпы развития будут сдержанными, а в социальной и ряде транспортных сфер — нейтральными по отношению к 2021-му. Единственная сфера, которая продолжит падение, — воздушные перевозки.

Во всех трех случаях есть инфраструктурные сферы, которые с большой вероятностью вырастут относительно 2021 года. Причем этот рост заметно превысит условные потери других сфер: 1,1 трлн руб. в консервативном сценарии, 2,3 трлн руб. в базовом и 3,8 трлн руб. в оптимистичном. Относительно оборота отрасли



НОВЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЦЕПОЧКИ БЫСТРО ВЫСТРОИТЬ НЕ УДАСТЯ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ БУДЕТ НЕВЫСОКОЙ, А ЗАМЕЩЕНИЕ ВЫБЫВШИХ ИНОСТРАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ ПОТРЕБУЕТ БОЛЬШЕГО ВРЕМЕНИ, ЧЕМ ТО, НА КОТОРОЕ РАССЧИТАН ПРОГНОЗ. НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНОЕ СНИЖЕНИЕ В ЭТОМ СЛУЧАЕ КОСНЕТСЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ВОЗДУШНЫХ ПЕРЕВОЗОК

в 2021 году это будет прирост на 3,1%, 6,6% и 10,7% соответственно. Для сравнения, по итогам 2019 года (последнего года перед пандемией коронавируса) увеличение составило 9,6%. То есть в консервативном и базовом сценарии рост будет сдерживаться последствиями кризиса.

ФБЖ

** Исследование в полной версии (в том числе сам рейтинг устойчивости инфраструктурных проектов) доступно по ссылке <https://infraoneresearch.ru/fkh2ub/1dnngo2?s1qtyk=1sff07>.*



Эколожные страшилки

Рассказки об опасности достижений —
нервнопаралитические

Правительство Российской Федерации пообещало с 2025 года начать процесс отказа от одноразовой пластмассовой посуды. Мол, даже не то страшно, что неаккуратное обращение с нею загрязняет окружающую нас среду, а прежде всего то, что в живых организмах, и в человеческих тоже, обнаруживаются всё больше микрочастиц пластиковых масс разного состава, в том числе и тех, что используются для такой посуды.

Всё как на плакате 1963 го года: «Партия сказала: надо! Комсомол ответил: есть!» В данном случае роль коммунистической партии играет сообщество экологов и медиков, а коммунистического союза молодёжи — экономический блок правительства РФ. Беда только в том, что во всём мире львиную долю движений под экологическим соусом контролирует тоталитарная секта «либералы», да и в нашем экономблоке почти все

так или иначе участвующие в подготовке решений индоктринированы догматами той же секты. Поэтому для безопасности следует искать подвохи в любом экологическом вроде бы утверждении.

Для начала очевиднейший вопрос: чем именно запугивающие микрочастицы опасны? Львиную долю пластмасс до запуска в серийное производство тщательно проверяют на возможные взаимодействия с организмами животных и людей. Разнообразие полимеров, а также мономеров — звеньев для сборки полимерных цепочек, столь велико, что для любой задачи, чьи решения соприкасаются с нами, найдутся биологически безопасные варианты. Так, поливинилхлорид (ПВХ), один из дешевейших, а потому наиболее массовых полимеров, опасен разве что при возгорании, когда среди прочих продуктов неполного высокотемпературного окисления появляется



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

в заметной концентрации фосген, в достаточной дозе вызывающий смертельно опасный отёк лёгких. Разложение же ПВХ в низкотемпературных условиях, в том числе внутри организма, не порождает никаких угроз для здоровья.

Правда, в публикациях о микро-частицах особо отмечено: их теперь выявляют в глубине тканей организма, куда они попадают, скорее всего, с потоком крови по мельчайшим сосудам — капиллярам, то есть воло-сным, или с лимфой — межклеточной жидкостью, насыщающей многие ткани. Что если частица закупорит капилляр, препятствуя снабжению соседствующего с ним участка, или сама повредит соседние клетки?

А что если в организм попадёт неорганическая частица сходного размера, например, пылинка, песчинка? Пыль, впрочем, по большей части как раз из микроресчинок и состоит, отчего драгоценными считают только те камни, что твёрже песка и потому не царапаются пылью. Разновидности же самого кварца (диоксида кремния), образующей песок или камни помягче, классифицируют как полудрагоценные, ибо при любых усилиях на защиту их поверхностей и уход за ними они довольно быстро теряют нарядный вид. Или вот возьмем сажу, которая есть не что иное, как микрочастицы углерода. Есть еще вулканический пепел: подземные минералы не находятся в химическом равновесии с поверхностью Земли, так что цепочки реакций, запускаемые их выбросом в атмосферу, завершаются далеко не сразу — порой уже после попадания в организм.

Словом, вряд ли можно считать пластмассовые микрочастицы опаснее всех прочих. Особенно если

учесть, что за всю историю химической промышленности микро-частиц природного происхождения появилось на порядки больше, чем пластмассовых (не только от одно-разовой посуды).

Экологические страшилки вообще убедительны, разве что пока не соотнесены с возможностями всей природы. Например, за все полсотни тысячелетий существования человечества в нынешнем биологическом облике исчезла по вине людей (в основном от изменения нами природы) примерно тысяча других биологических видов. Правда, сведения о некоторых из наших жертв довольно расплывчаты. Удалось ли нам собственноручно



СТОЛЬ ЖЕ ЕЖЕГОДНО ВОЗНИКАЕТ ПРИМЕРНО ТЫСЯЧА НОВЫХ ВИДОВ — ВЕДЬ ЭВОЛЮЦИЯ НЕ ПРЕКРАЩАЕТСЯ, А ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ КАК РАЗ ИСЧЕЗНОВЕНИЕ СТАРЫХ И ВОЗНИКНОВЕНИЕ НОВЫХ ВИДОВ (НА СТАРОЙ ОСНОВЕ). УВЫ, ЗАМЕТИТЬ ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО ВИДА СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ ИСЧЕЗНОВЕНИЕ СТАРОГО, ПОЭТОМУ НАС БОЛЬШЕ ПУГАЕТ РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЭВОЛЮЦИИ, ЧЕМ ВОДОХНОВЛЯЕТ СОЗИДАТЕЛЬНАЯ. НО ЭТА НАША ПРОБЛЕМА — ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ, А НЕ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ

истребить всех мамонтов, или важнее оказалось очередное глобальное потепление, сократившее зону подходящего шерстистым слонам климата со всей Евразии до нескольких сот километров от берега Ледовитого океана? Но даже если уложить всю эту тысячу в примерно пять веков серьёзных наблюдений за природой, получается в среднем два вида в год. Между тем, судя по этим самым наблюдениям, примерно та же тысяча видов исчезает в природе ежегодно без малейшего человеческого влияния. Причём столь же ежегодно возникает примерно тысяча новых видов — ведь эволюция не прекращается, а представляет собой как раз исчезновение старых и возникновение новых видов (на старой основе). Увы, заметить формирование нового вида сложнее, чем исчезновение старого, поэтому нас больше пугает разрушительная часть эволюции, чем вдохновляет созидательная. Но эта наша проблема — психологическая, а не экологическая.

ВСЁ КАК НА ПЛАКАТЕ 1963 ГОДА: «ПАРТИЯ СКАЗАЛА: НАДО! КОМСОМОЛ ОТВЕТИЛ: ЕСТЬ!» В ДАННОМ СЛУЧАЕ РОЛЬ КОМУНИСТИЧЕСКОЙ ПАРТИИ ИГРАЕТ СООБЩЕСТВО ЭКОЛОГОВ И МЕДИКОВ, А КОМУНИСТИЧЕСКОГО СОЮЗА МОЛОДЁЖИ — ЭКОНОМИЧЕСКИЙ БЛОК ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ

Кстати, о пластмассовых микро-частицах и прочих антропогенных, порождённых человеком, выбросах говорят, что они ускоряют вымирание каких-то видов: якобы те уже приспособились к ранее существовавшим в природе загрязнениям, но



не к новым. Мол, рыба умеет избавиться от попавших на жабры водорослей, но не от упаковочных плёнок. Насколько я могу судить, опытов для доказательства подобных утверждений пока никто не проводил: тем, кто заинтересован в остановке промышленной деятельности, всё и так ясно. Мой же личный опыт указывает на несостоятельность виденных мною страшилок. В частности, те же упаковочные плёнки сдираются с поверхности тела ничуть не сложнее, чем водоросли сопоставимых размера и толщины.

Правда, одноразовая посуда закрывает часть земной поверхности, мешая её взаимодействию с окружающей средой: трава получает меньше солнечного света, влага хуже испаряется, а ведь испарение — второй после конвекции, то есть подъёма нагретого воздуха, путь охлаждения поверхности, тепловое излучение хорошо если на четвёртом месте. Так ведь опавшие листья и обычные камни воздействуют на поверхность точно так же... Причём ветру и дождю несравненно легче переместить одноразовую тарелку из тонкой пласт-



массы с примерно той же, что у воды, плотностью, чем камень. Так что среднее время экспозиции (открытости окружающим факторам) меняется посудой куда меньше, чем большинством природных мелочей, даже если не учитывать, что те существуют в несравненно большем количестве.

Борьба против одноразовой посуды и упаковки сопровождается эффектными съёмками

толстых слоёв рукотворного мусора на облюбованных отдыхающими лесных полянах, потоков сходного мусора на морской глади. Если многие сотни отдыхающих оставят на нескольких десятках квадратных метров достаточно неубранного мусора, то рано или поздно поляну так захламят, что людям на ней места не останется. Да и в океанских просторах удобных и выгодных путей так немного, что приходится принимать правила предупреждения столкновения судов не только в узких местах, но и в открытом море. Соответственно, плавучий мусор, выброшенный с борта, на этих путях также накапливается в количестве, доступном невооружённому глазу. Но по сравнению с громадностью всей природы наши деяния и следы неощутимо малы. Мы внимательны к происходящему по соседству с нами, но мегаполисы, возделываемые поля, вырубаемые (и вновь произрастающие, а то и нами же насаждаемые) леса и прочие виды нашей активности затрагивают лишь пренебрежимо малую долю поверхности планеты. Да и в её недрах мы затронули разве

что мелкие случайные скопления интересного для нас, оставив неприкосновенной почти всю остальную земную кору, не говоря уже о слоях более глубоких.

Ещё многие века рассказы о пагубности деятельности человека для всей остальной природы придётся классифицировать как проявление мании величия — не одного из нас, но всех нас вместе взятых. Не говоря уж о том, что по мере совершенствования нашего научного и технического искусства нам всё легче влиять на своё окружение благотворно, а не пагубно. Злокачественная же эколожь, плавно переходящая в призыв «убить всех человеков» робота Бендера из мультсериала «Футурама» — часть пропаганды тоталитарной секты «либералы». Её фанатичное человеконенавистничество, уходящее корнями в родовые травмы англосаксонской цивилизации, проявляется, помимо прочего, в экологических попытках ударами по нервам человечества парализовать нашу способность совершенствовать себя — и через нас весь остальной мир.

ФБЖ




Наше дело — торговать, но с кем и для кого — вопрос

В 2021 году в России открылись 35 торговых центров. Их общая площадь — 901 тысяча кв м. Эти цифры прироста торговых площадей почти наполовину больше, чем в 2020 году, и являются рекордным показателем за последние пять лет. За этим рекордом стоят отложенные планы девелоперов, которые приостановили реализацию ряда проектов из-за пандемии и ввели их в строй после того, как наступила хоть какая-то определенность. Какие цифры покажет рынок торговой недвижимости по итогам текущего года? Можно ли сегодня строить планы и делать прогнозы, что будет с ТРЦ на горизонте хотя бы ближайших пары лет?

Персона номера — Дмитрий Москаленко, президент Российского совета торговых центров. Как только первые международные компании заявили о своем уходе из России, в профобъединении ТРЦ забили тревогу, всячески пытаясь привлечь внимание властей на проблемы, возникшие в секторе торговой недвижимости. Но ни в начале марта, когда уже были введены первые санкции и стало понятно, чем они обернутся для российского ретейла, ни спустя несколько месяцев торгово-развлекательные центры, как и кинотеатры, которые для многих из них являются крупнейшими арендаторами, не были признаны пострадавшими. Помощи от государства ни те, ни другие пока не дождались. Напротив, чиновники российского правительства реко-

мендовали компаниям, управляющим ТРЦ, снизить арендную плату для российских компаний. Хорошо, что все ограничилось лишь заявлениями и пока не приняло форму настоятельной рекомендации или указания к действию. Торгово-развлекательные центры ждут долгие месяцы тотальной неопределенности, уверен наш собеседник Дмитрий Москаленко. Найти замену ушедшим компаниям быстро не получится, надежда на китайцев, которые продолжают битву с пандемией, невелика. Совершенно точно одно: ТРЦ ждет массовая трансформация концепций, но какой она будет? Многое зависит от потребителя, настроения которого пока совсем не очевидно, да и покупательскую способность практически невозможно спрогнозировать.

ЕСТЬ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ, В ОСНОВНОМ РАЙОННЫЕ, ГДЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕТ МАРОК, ОБЪЯВИВШИХ ОБ УХОДЕ. НА НИХ НАПРЯМУЮ НЕ СКАЗАЛСЯ МАССОВЫЙ ИСХОД ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ, НО В ТЕКУЩЕЙ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ РОССИЙСКИЕ МАРКИ ПРОСЯТ О СКИДКАХ ПО АРЕНДЕ. ПРИ ЭТОМ ГОВОРИТЬ О ТОМ, КТО ПОСТРАДАЛ БОЛЬШЕ ИЛИ МЕНЬШЕ, И СРАВНИВАТЬ РАЙОННЫЕ ТРЦ И МОЛЛЫ В КОРНЕ НЕВЕРНО, ВЕДЬ У НИХ РАЗНЫЕ ОБОРОТЫ, И, КТО ИЗ НИХ ПОТЕРЯЕТ БОЛЬШЕ, ЕЩЕ НЕИЗВЕСТНО

A portrait of Dmitry Moskalenko, a man with short brown hair and blue eyes, wearing a white shirt and a grey patterned blazer. He is standing in front of a blurred background of blue and white structures, possibly a market or a public space.

**ДМИТРИЙ
МОСКАЛЕНКО**

Президент Российского
совета торговых центров



**ВЕРНУТЬ ЛЮДЕЙ В МОЛЛЫ МОЖЕТ НЕ
ТОЛЬКО КОНЦЕПТ, ТОЧНЕЕ, ТОЛЬКО ЭТИМ НЕ
ОБОЙТИСЬ. КОМПЛЕКС МЕР ПО ПОДДЕРЖКЕ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА — ВОТ ЧТО НАМ НУЖНО:
СНИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ, НИЗКАЯ ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА
ПО ИПОТЕКЕ, НЕОБХОДИМО ДОБИТЬСЯ РОСТА РЕАЛЬНЫХ
ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ И ВЕРНУТЬ ПОПУЛЯРНЫЕ БРЕНДЫ**

— *За последние несколько месяцев посещаемость объектов снизилась в среднем на 15%. Сказался уход крупных брендов, старт теплого сезона, когда хочется уехать из города, или мы уже наблюдаем падение покупательского спроса?*

— Если брать май, то этот период совсем не показательный, он всегда находится под влиянием сезонного фактора: погода хорошая — есть отток, нелетная — народ идет на шопинг и развлекаться. По маю нельзя судить о тенденциях.

— *Спустя несколько месяцев после объявления первых санкций зарубежные ретейлеры вплотную подошли к решению о разрыве контрактов с торговыми центрами в России. Кто в их числе?*

— Спустя несколько месяцев мы увидели жёсткую позицию одних — компаний, которые решили окончательно уйти из России, например, «Starbucks». И мы наблюдаем трансформацию других, таких больших и узнаваемых марок, как LPP, которые со всеми своими брендами остались, продав свой бизнес в России китайским партнёрам. Остаётся Reebok, продавшийся турецкому холдингу, Макдоналдс открылся под новым брендом. Уверен, что мы увидим еще не одну трансформацию. Все еще есть те (и их число довольно значительно), кто замер и ждет дальнейшего

развития событий. Условный статус-кво в нише ТРЦ во многом сохраняется только потому, что компании платят за аренду, даже если они закрылись.

— *Есть мнение, что в худшем положении оказались крупные моллы. А что говорит статистика: каким типам ТРЦ не повезло больше всего?*

— Ситуация разная, у каждого своя. Нельзя однозначно сказать, что для крупных моллов все складывается существенно хуже, чем для средних или мелких ТРЦ, хотя именно в крупных торгово-развлекательных центрах арендовали большие площади те самые бренды, которые объявили об уходе. Конечно, это существенно повлияет на их выручку. Есть торговые центры, в основном районные, где практически не было марок, объявивших об уходе. На них напрямую не сказался массовый исход зарубежных компаний, но в текущей кризисной ситуации российские компании просят о скидках за аренду. Говорить о том, кто пострадал больше или меньше, и сравнивать районные ТРЦ и моллы в корне неверно, ведь у них разные обороты. Кто из них потеряет больше, еще неизвестно. Вот, например, в Волгограде есть торговый центр, где, по нашей информации, до 70% торговых площадей занято брендами, объявившими о приостановке коммерческой деятельности



в России. Этот ТЦ точно можно назвать пострадавшим. Есть в этой ситуации еще один важный фактор: зачастую договор аренды предусматривает автоматическое снижение арендной платы, если более 70% площадей в торговом центре закрыты. Если такое произошло, такой ТРЦ точно можно признать существенно пострадавшим.

— На фоне всего происходящего в Санкт-Петербурге операторы связи, арендующие площади в ТРЦ, предприняли демарш: попросили предоставить им более чем 50%-ную скидку на аренду торговых площадей. В противном случае они могут также покинуть моллы. Прецедент будет создан, как думаете?

— В этой ситуации я вижу две составляющие: некоторые операторы связи спешат воспользоваться конъюнктурой, чтобы получить более выгодные условия аренды. При этом нельзя не брать во внимание, что и они испытывают трудности с логистикой, из-за которых недополучают товар, и поэтому теряют в выручке. Я не склонен думать, что это согласованная акция. В противном случае ею может заинтересоваться антимонопольная служба. Здесь хочу обратиться к владельцам торговых центров: если вы сталкиваетесь с подобными трудностями, мы готовы помочь. Поддаваться на шантаж, ультиматумы — неверный путь. Представьте, если у компании под управлением несколько объектов, в каждом — по одному или несколько салонов связи, и все они требуют понижения арендной платы; а с другой стороны, владельцу единичного ТРЦ нелегко противостоять группе операторов, ведь он рискует потерять существенную часть дохода. Не исключаю, что подобные прецеденты будут возникать и впредь, пока ситуация не стабилизируется, поэтому призываю девелоперов, управляющих ТРЦ, обращаться за консультацией в Совет — им точно пригодится совет профессионального юриста.

— С какими ожиданиями вы вошли в летний сезон, когда традиционно люди



В ТАКОЙ НЕОРДИНАРНОЙ СИТУАЦИИ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ТОЛЬКО ИНТУИЦИЯ И ПОДСКАЖЕТ, КАК

ДЕЙСТВОВАТЬ ДАЛЬШЕ. СОВЕРШЕННО ТОЧНО, ЧТО БЕЗ КАРДИНАЛЬНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ В РОССИЙСКОЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, БЕЗ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЙ МОЖЕТ В ПЕРСПЕКТИВЕ ЗАМЕНИТЬ УХОДЯЩИЕ БРЕНДЫ, НАМ БУДЕТ НЕПРОСТО. А ЕЩЕ ИНТУИЦИЯ ПОДСКАЗЫВАЕТ, ЧТО МЫ ТОЛЬКО В НАЧАЛЕ ПУТИ. МЫ НЕ ЗНАЕМ, КАКИМИ БУДУТ НОВЫЕ САНКЦИИ, И КАК ОНИ СКАЖУТСЯ НА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

разъезжаются в отпуска и за город? Есть сегодня прогнозы, которым лично вы доверяете? Что вам как опытному девелоперу подсказывает интуиция?

— Для нас летний сезон традиционно низкий. В этом смысле этим летом я не жду сюрпризов, к обычному сезонному фактору добавляется пессимизм, вызванный уходом брендов с российского рынка ретейла. Когда их планы станут окончательно понятны,

можно будет прогнозировать. Пока же в такой неординарной ситуации, действительно, только интуиция и подскажет, как действовать дальше. Совершенно точно, что без кардинальной перестройки в российской легкой промышленности, без поддержки малого бизнеса, который может в перспективе заместить уходящие бренды, нам будет непросто. А еще интуиция подсказывает, что мы только в начале пути и не знаем, какими будут новые санкции, и как они скажутся на российской экономике.

— Какие еще факторы будут определять ход событий?

— Международная система расчетов, доступ к логистическим коридорам и их бесперебойная работа, регулярное авиасообщение, острота угрозы вторичных санкций, под которые могут попасть иностранные компании. Важнейшую роль будут играть те меры поддержки, которые предложат бизнесу. Реальность, в которой мы живем, существующую модель управления экономикой нельзя признать режимом, благоприятным для бизнеса. Государство заботится о том, как повысить собираемость налогов, усилить контроль и социальную нагрузку на бизнес. Подобные инструменты допустимо использовать, когда экономика на подъеме, а сейчас речь идет о выживании бизнеса, нужны неординарные решения. Пока мы их не видим.

— Уже есть реальные замены ушедшим игрокам?

— Пока есть небольшой список желающих, в основном турецкие бренды. Кто-то ведет переговоры с китайцами, но, с кем конкретно, пока не афишируется. Наш последний опыт общения с китайскими компаниями неутешителен: они максимально сконцентрированы на борьбе с очередной волной COVID-19, поэтому их деловая активность на международных рынках минимальна. От заявления о намерениях до открытия магазина обычно проходит немало времени. Очевидно, что ни один торговый центр не сможет моментально поменять одного ретейлера на ему подобного из дружественной страны. Сегодня лучше делать ставку на российские бренды. Если в процессе будут появляться иностранные ретейлеры, они станут дополнительным фактором привлекательности площадки, пока же стоит рассчитывать на внутренний рынок и все, что он может предложить.

— Среди российских компаний есть те, кто может взять большие площади и спасти ситуацию?

— Пока таких примеров у нас нет. Мы видим, как некоторые предприниматели делают монобрендовые универмаги, например, СТОКМАНН, Trend Island, Slava, Цветной. Возможно, они могли бы стать новыми «якорями», но прежде им нужно мультиплицировать формат, а сделать это возможно только при наличии достаточного финансового ресурса.

— Что с кинотеатрами? Они следующие на «выход»?

— Да, дела у них и после пандемии еще не наладились, в господдержке им отказали. Максимум, что они получили, — скидку на арендную плату. Чтобы выжить в условиях отсутствия контента, кинотеатры вынуждены проводить в своих залах мероприятия, вечеринки, семейные просмотры. Насколько это будет коммерчески успешно, посмотрим. Если





до конца года они не научатся показывать кино «параллельным» прокатом, то перспективы у них весьма туманны.

— Как вы думаете, когда девелоперы начнут возвращаться к вопросам развития и расширения торговых площадей?

— Думаю, что не раньше, чем мы преодолеем возникшие трудности. Сейчас все думают об экономии, пытаются помочь арендаторам, заботятся о том, как обеспечить обязательные платежи: зарплаты, рабочие места, кредиты и налоги. Управляющие компании приостанавливают инвестиции в САРЕХ, снижают ОРЕХ, отказываются от того, что трудно спрогнозировать, и от стройки. Кроме того, что строительство существенно подорожало, непонятно, что будет по итогам его завершения.

— Есть на вашей памяти успешные антикризисные стратегии работы ТРЦ?

— Пока все делают одно и то же — пытаются заглянуть за горизонт, сохранить текущих арендаторов, найти тех, кого можно поставить на место уходящих. Успешной антикризисной стратегии пока ни у кого нет, потому что мы еще не в полной мере вошли в этот кризис. Вот когда мы начнем его преодолевать, появится опыт, тогда можно будет говорить об антикризисной стратегии.

— Снижение стоимости аренды, арендные каникулы, отсрочка платежа — какие меры идут в ход, а какие на стопе у управляющих ТЦ?

— Абсолютно все идет в ход. Арендные каникулы предлагают только тем, кто только заходит в торговый центр и делает ремонт. Просто так их никому не дают. Отсрочка платежа была всегда, дебиторку тоже никто не отменял. У кинотеатров скидка может достигать до 80%. Как правило, они занимают самую большую площадь в здании. В целом же, все индивидуально, скидки по аренде могут быть от 10 до 80%.

— Кризис спровоцирует тотальную распродажу на рынке торговой недвижимости?

— В жизненном цикле объекта рано или поздно наступает период, когда он должен быть продан или обновлен и перезапущен — в противном случае объект будет стагнировать. Таковы правила рынка коммерческой недвижимости. Другой вопрос, что в сегодняшних условиях очень трудно сформировать объективную стоимость объекта. Ситуация настолько быстро меняется, что трудно прогнозировать потребительскую активность, непонятно, какой поток может получить тот или иной ТРЦ. В последнее время на рынке не проходили заметные, крупные, действительно рыночные сделки. Те, которые сейчас на слуху, чаще всего не что иное, как передача банкам залоговых активов. Вряд ли можно говорить о рыночной распродаже торговой недвижимости в ближайшее время. И покупатели, и продавцы рискуют проиграть: одни — в вырученной прибыли, другие — в оценке перспективности объекта. Возможно, ситуация изменится, кто-то будет вынужден

избавиться от непосильной нагрузки. Пока рынок замер в ожидании.

— *Трансформация ТРЦ неминуема. Какие кардинальные изменения форматов нас ждут?*

— До пандемии речь шла о том, что необходимо развивать социально-сетевую активность и наращивать детские развлечения. Пандемия поставила крест на этих трендах. Тренд на диджитализацию, трендсеттерами которого были в основном крупные западные бренды, тоже уходит: 3D-примерочные, Tik-Tok-зоны уже неактуальны. В какие форматы трансформируются кинотеатры, тоже непонятно. Из тех, кто может задавать тренды, остаются фудкорты и некоторые форматы детских и семейных развлечений. Торговый центр пойдет туда, где потребитель. Когда большую популярность набрал

РЕАЛЬНОСТЬ, В КОТОРОЙ МЫ ЖИВЕМ, СУЩЕСТВУЮЩУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ НЕЛЬЗЯ ПРИЗНАТЬ РЕЖИМОМ, БЛАГОПРИЯТНЫМ ДЛЯ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВО ЗАБОТИТСЯ О ТОМ, КАК ПОВЫСИТЬ СОБИРАЕМОСТЬ НАЛОГОВ, УСИЛИТЬ КОНТРОЛЬ И СОЦИАЛЬНУЮ НАГРУЗКУ НА БИЗНЕС. ПОДОБНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДОПУСТИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, КОГДА ЭКОНОМИКА НА ПОДЪЕМЕ, А СЕЙЧАС РЕЧЬ ИДЕТ О ВЫЖИВАНИИ БИЗНЕСА, НУЖНЫ НЕОРДИНАРНЫЕ РЕШЕНИЯ. ПОКА МЫ ИХ НЕ ВИДИМ

тот же Tik-Tok, появились Tik-Tok-зоны. Во время пандемии стали открываться пункты тестирования и прививочные кабинеты. Основной вектор трансформации — поиск нового функционала для опустевших площадей. Помню, был период, когда в ТЦ

организовывали коворкинги. Не исключаю, что спрос на них может вернуться, но все зависит от локации.

— *Какие форматы самые перспективные?*

— По моему мнению, самый перспективный — многофункциональный комплекс. Концепция прошла проверку временем и пандемией. Но вернуть людей в моллы может не только его концепт, точнее, только этим не обойтись. Комплекс мер по поддержке потребительского спроса — вот что нам нужно: снижение ключевой ставки, низкая процентная ставка по ипотеке, необходимо добиться роста реальных доходов населения и вернуть популярные бренды.

— *В Минпромторге отмечали, что падение выручки торговых центров сейчас не носит критический характер. Согласны с такой постановкой вопроса?*

— Если будем сравнивать с пандемией, то да, это правда. Локдаун — это быстрая смерть. Пока проблемы ТРЦ не носят критического характера, хотя есть исключения. Кроме того, мы уже имеем дело с накопительным эффектом — проблемы пока только множатся. Ни о какой поддержке мы пока не слышали, хотя и отправили огромное количество писем властям с предложениями. Одно из них — необходимость снизить налоги. У нас запросили расчеты, сколько такая помощь будет стоить государству. К сожалению, такие расчеты силами нашей организации сделать сложно: для этого нужны данные Минпромторга и торговых центров. Задача посчитать, во сколько обойдется снижение налогооблагаемой базы или мораторий налога на имущества, очень сложная. Такую аналитику проще получить, имея в распоряжении информационную базу по сбору налогов. Известно, что в Москве налоги с коммерческой недвижимости приносят бюджету 5%, по другим регионам необходим анализ.

Официально в помощи нам не отказали, но и мер никто не предпринял. У меня скла-

дывается впечатление, что машина, которая заточена на контроль и закручивание гаек, не умеет работать в обратную сторону. Это как фарш: его обратно не провернуть.

— Правительство, президент утверждают, что государственные институты ослабляют давление на бизнес. В секторе коммерческой недвижимости заметна подобная тенденция?

— Да, своим указом президент ограничил проверки бизнеса, но в ряде регионов есть факты, которые свидетельствуют об обратном. Госорганы прибегают к нестандартным формулировкам, проводят некие «профилактические визиты», а они никак не регламентированы законом. Если торговый центр не согласен с такой позицией контролирующего органа, появляется жалоба, по которой легко инициировать проверку. Такая практика идет вразрез с поручениями президента, с ней необходимо бороться.

— За плечами у вас опыт взаимодействия с властями всех уровней во время пандемии. Вы тогда много усилий положили на то, чтобы на проблемы ТЦ обратили внимание. В частности, обращались к московским властям: в своем письме к Ефимову В. В. вы говорили о необходимости в разработке и реализации плана мероприятий по компенсации выпадающей выручки. Что показал тот опыт?

— Нас не услышали. Никому неинтересно, что у ТЦ образовались выпадающие доходы. Если бы локдаун продлился, ситуация стала бы критической и для многих представителей отрасли носила бы фатальный характер. Во время локдауна платежи по кредитам перенесли на конец действия кредитных договоров. То есть предполагалось, что в какие-то периоды ТЦ заработают в два раза больше и смогут компенсировать недополученную прибыль. Вот скажите, можно было делать прогнозы о ходе пандемии, а сейчас кто возьмется что-либо прогнозировать в текущей экономической ситуации? Отсрочка платежа — это как



отсроченный смертный приговор, который рано или поздно приведут в исполнение.

— Некоторые эксперты заявляют, что игрокам рынка коммерческой недвижимости нужно отучать себя от долгосрочного планирования и ожидания помощи от правительства. Согласны с таким подходом?

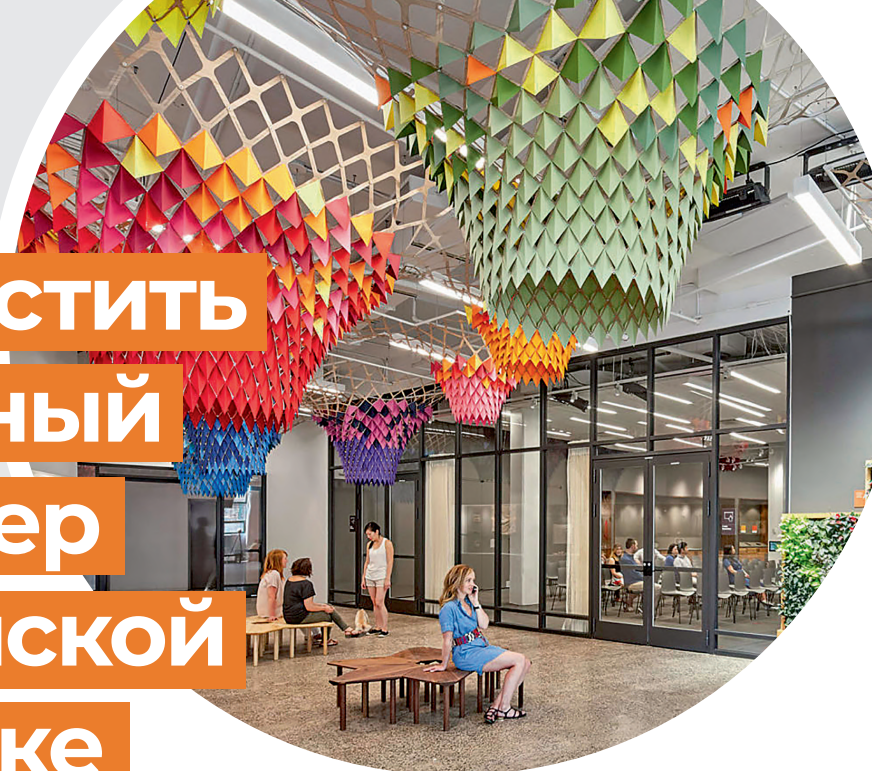
— Действительно, есть виды бизнеса, где можно строить планы на короткую перспективу, но девелопмент к ним не относится, поэтому не согласен с таким подходом. Да, горизонт планирования на рынке коммерческой недвижимости увеличился, но он никогда не был коротким. Недвижимость — это большие инвестиции, которые легко и быстро не возвращаются. В хорошие времена можно было рассчитывать на окупаемость за пять – семь лет, в послекризисный период речь шла о десяти – двенадцати годах. Сейчас прогнозировать срок окупаемости практически невозможно, поэтому отучать себя от ожидания помощи правительства специально мы не будем. Будем и дальше ее просить.

— Реально власти уже что-то сделали для облегчения жизни ТРЦ в кризисный период?

— Мне об этой помощи ничего неизвестно.

ФБЖ

Как запустить креативный коллайдер в российской экономике



Креативные индустрии в сложные времена переживают подъем — таким мнением с участниками Российской креативной недели, прошедшей недавно в Москве, поделился Александр Аузан, председатель правления Федерации креативных индустрий. В кризис люди пытаются найти новые точки для роста: анализируют собственные компетенции, умения и навыки, увлечения. Аузан не устает повторять, что креативные индустрии дают экономике шанс совершить глобальный скачок, опираясь на человеческий, а не денежный капитал.

Ключевой этап, на котором долгие годы буксовали в России, — базовые понятия и определения, без которых вперед двинуться не получалось. Не получалось, прежде всего, у правительства, которое в условиях очевидной новизны явления, отсутствия законодательной основы, мягко говоря, долгое время не знало, с какого боку подойти к этой самой креативной экономике. Сама индустрия не меньше чиновников хотела самоопределиваться. И это все-таки случилось, причем в самый, казалось бы, неподходящий для этого момент — в пандемию, из-за которой креативный сектор понес ощутимые потери в рядах и оборотах.

Стоп, машина!

В 2021 году в России была утверждена рамочная концепция развития творческих (креативных) индустрий. В ней же впервые были прописаны механизмы, с помощью которых государство собирается поддерживать отрасль. В этом номере мы собрали мнения ведущих экспертов креативной экономики России, пообщались с теми, кто уже не первый год является ее частью, создает и коммерциализирует креативный продукт. К мнениям добавили цифры и факты, которые, на наш взгляд, станут яркой иллюстрацией, что такое креативные индустрии, зачем они экономике и как могут влиять на нее. В этом материале мы посчитали важным зафиксировать взгляд

государства на этот сектор экономики, к этому добавили тезисы о ключевых инструментах господдержки, заявленные в Концепции. Вроде бы все... Хотя в фундаменте креативных индустрий на сегодняшний день не хватает еще одного важного кирпичика, который мы доложить сюда не в силах. По-прежнему нет утвержденного плана мероприятий для реализации Концепции, а без него она остается хоть и важным, но мертвым циркуляром, бесполезным для жизни. В подобном плане (пока он существует в статусе проекта) прописаны реальные шаги — когда, что и на какие средства правительство будет делать в рамках принятой концепции, распределены зоны ответственности. Согласно плану, важнейшие решения по финансированию и господдержке креативного сектора российской экономики отнесены на 2023–2024-ый гг. В 2023 году правительство предлагает только начать «проработку вопроса применения нулевой ставки торгового сбора при реализации продуктов (товаров), в которых на материальных носителях выражены результаты интеллектуальной деятельности субъектов творческого (креативного) предпринимательства».

В IV квартале 2024 г. предлагается начать «создавать условия финансовой поддержки творческих (креативных) индустрий, в том числе кредитование под залог интеллектуальной собственности». В том же периоде должна быть разработана и внедрена модель государственно-частного и муниципально-частного партнерства в сфере творческих (креативных) индустрий и проработка системы преференций для инвесторов. К вопросу о специальных режимах передачи и эксплуатации имущественных комплексов для создания творческих (креативных) кластеров правительство также намерено вернуться не ранее 2024-ого года. На деле это означает, что механизм поддержки креативных индустрий не заработает как минимум в ближайшие два года. Отрасль по-прежнему может рассчитывать только на собственные силы.



Взгляд из министерских кабинетов

(Выдержки из Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года)

Согласно данным правительства, сектор творческих (креативных) индустрий обеспечивает значимый вклад в мировую экономику. Средняя доля сектора творческих (креативных) индустрий в мировом ВВП составляет 6,6%. В развитых странах эта доля достигает 8–12% при среднегодовом росте в 15% — это существенно превышает средние темпы роста мировой экономики (прогнозируется сохранение этой тенденции в среднесрочном периоде).

Одним из наиболее перспективных направлений сохранения рабочих мест и создания новых являются творческие (креативные) индустрии, неразрывно связанные с творческой деятельностью человека, которая не может быть автоматизирована.

Глобальные тренды креативной экономики:

- 1 Основную долю добавленной стоимости различных товаров и услуг во все большем количестве секторов экономики обеспечивают именно результаты интеллектуальной, творческой деятельности;
- 2 Во всех видах творческой деятельности активно распространяются дистанционные формы работы, а доступность результатов такой работы для создания новых товаров и услуг крайне высока вследствие масштабного внедрения информационно-телекоммуникационных технологий;
- 3 Распространение и воспроизводство многих товаров и услуг происходит исключительно в цифровой среде, а унификация материальных производств и развитая транспортная система сделали рынки глобальными.

В Российской Федерации, несмотря на высокий уровень образованности, развития науки и богатое историческое, культурное наследие, потенциал сектора креативной экономики недостаточно реализован — доля творческих (креативных) индустрий в экономике Российской Федерации составляет лишь 2,23 процента.

Основным источником квазиинвестиций в развитие творческого (креативного) предпринимательства и поддержки творческих (креативных) индустрий по-прежнему остаются государственные программы, однако их доля в общем потоке инвестиций в экономику составляет не более 0,1 % (23,4 и 26,8 млрд рублей в 2018 году и 2019 году соответственно).

С одной стороны, когда кругом пожар, в первую очередь спасать из огня и тушить будут там, где важнее. Совершенно же очевидно, в пользу чего сделают выбор. Но ведь не зря ведущие экономисты заявляют, что именно креативные индустрии, к которым, кстати, относится обретший особую значимость в новых реалиях IT-сектор, станут одним из инструментов спасения экономики. Как раз высокие технологии и есть лучшее доказательство тому, что так и правда может случиться, что на базе креативных индустрий будут создаваться прорывные технологии и интеллектуальные продукты, тот же контент (видео, аудио), который сегодня стал оружием в санкционной борьбе.

ФБЖ

Креативная экономика. Мировой опыт

По данным ООН, средний по миру вклад креативных индустрий в ВВП — 6,6%, в развитых странах он достигает 8–12%.

Согласно классификации ООН в креативные индустрии входят четыре отрасли, в которых пересекаются культура, бизнес и технологии.

- 1 **КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ**, являющееся источником вдохновения для творчества и креативных индустрий. Сюда относят культурные достопримечательности (музеи, выставки, библиотеки), а также ремесла, праздники и фестивали традиционной культуры.
- 2 **ИСКУССТВО**: индустрии исполнительского (живое исполнение, опера, кукольный театр и другие) и изобразительное искусство (арт-рынки, антикварные салоны, живопись, фотография и прочее).
- 3 **МЕДИАИНДУСТРИЯ** — печатная продукция и публикации, аудиовизуальная культура и новые медиа (видеоигры, программное обеспечение).
- 4 **ОТРАСЛЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО КРЕАТИВА**. В эту группу входят индустрии, производящие функциональные товары и услуги: дизайн (дизайн интерьера, графический дизайн, мода, ювелирные изделия, игрушки), новые медиа (программное обеспечение, видеоигры и цифровой творческий контент), креативные услуги (архитектура, реклама, культурные и туристические услуги, научные исследования и разработки, цифровые и другие смежные услуги).

Российская креативная неделя-2022

Мнения участников



**АЛЕКСАНДР
АУЗАН**

Декан экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, председатель правления Федерации креативных индустрий



**СЕРГЕЙ
КИРИЕНКО**

Первый заместитель Руководителя Администрации Президента РФ

Идеи стоят денег



Креативные индустрии в сложные времена переживают подъем. Это показал кризис 2008 года, когда люди искали точки роста в своих умениях, навыках, увлечениях. Но серьезным фактором здесь становится защита прав интеллектуальной собственности. Люди должны понимать, что за чужие идеи нужно платить, даже если пока не налажены каналы оплаты».



Возможность развития креативных индустрий строится на нескольких вещах. Она требует вызова, и он у нас есть. Она требует базовой системы подготовки и образования, и российская система образования, науки такую опору дает. Она требует фундаментальной культурной основы — мало стран в мире, которые имеют такую историю культуры. И она требует творческо-предпринимательской активности и воли. И с этим у нас тоже все хорошо. Вся эта совокупность у нас сегодня есть. Поэтому вызов огромный, это правда, но и возможности невероятные. Россия сегодня — по-настоящему страна возможностей».



**АНДРЕЙ
КРИЧЕВСКИЙ**

Председатель ООО «Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности»



**АЛЕКСАНДР
УСС**

Губернатор Красноярского края

Креатив без пиратства



Креативные индустрии могут нормально развиваться и монетизироваться, только если в стране есть развитый институт прав интеллектуальной собственности. Прямо сейчас нас лишают доступа к контенту со стороны западных производителей. В то же время мы не успели нарастить свой объем интеллектуальной собственности под защитой авторских прав. Нам нужно как можно скорее создать механизмы управления, вопросы доступа к контенту, который не имеет авторства, и не допустить пиратства по отношению к собственным производителям».

На чем будем строить новый мир?



Креатив — это не только искусство, но и промышленное и научно-техническое творчество. Поэтому нам необходимо, в первую очередь, думать о креативе, а не о нефти и газе, поскольку скоро они перестанут строить мир».

Итоги реализации Концепции Прогнозы авторов

Системная государственная поддержка творческих (креативных) индустрий в РФ должна обеспечить:

- увеличение доли творческих (креативных) индустрий в экономике России с 2,21% до 3% к 2024 году, до 6% — к 2030 году; изменение структуры занятости населения;
- увеличение доли занятости в творческих (креативных) профессиях, в том числе женщин, молодежи, а также лиц с ограниченными возможностями здоровья с 4,67% до 12% — к 2024 году, до 15% — к 2030 году. В результате реализации Концепции ожидается импортозамещение творческих (креативных) продуктов и услуг. В настоящий момент экспорт креативных услуг составляет 7,4 млрд долларов США, импорт — 10,4 млрд долларов США. Согласно прогнозу, рост доли творческих (креативных) индустрий и творческого (креативного) предпринимательства в РФ в целом в структуре мирового экспорта должен составить до 2,3% к 2024 году и до 3,5% к 2030 году.



Креативная экономика России в цифрах. Реальность

В 28
ГОРОДАХ

нашей страны есть творческие кластеры. Только четверть (24%) из них расположены за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Как результат, 42% россиян, не посещавших креативные кластеры, ничего не знают о них.

Согласно исследованию НАФИ, в период самоизоляции весной 2020 года креативные пространства в России потеряли до 70% финансовых поступлений. Это произошло потому, что большую часть арендаторов креативных кластеров составляют представители малого бизнеса, которые в условиях кризиса оказались наиболее уязвимыми.

Доля креативного сектора в ВРП Москвы составляет 6,29%, что в два раза выше соответствующего показателя по России (2,23%). Более половины (1,12 трлн рублей) всей добавленной стоимости креативных индустрий России создается в Москве. Мэрия активно помогает креативным секторам развиваться, например, им предлагают субсидию по расходам на экспорт: до трех миллионов рублей на транспортировку, сертификацию, адаптацию, патентование, до 500 тыс. рублей — на сертификацию систем менеджмента качества. Можно получить субсидию на продвижение продукции через маркетплейсы, на закупку отечественного оборудования. 70% расходов на коммунальные услуги также компенсируют из московского бюджета.

Креативные трудовые

В креативной экономике России, по данным 2019 года (во время 2020 и 2021 годов исследования не проводились, так как отрасль сильно пострадала от пандемии), были заняты 4,9 млн человек, или 6,8% от всего трудоустроенного населения в России, но это в целом, то есть с учётом не только креативных отраслей. Непосредственно же в них — 2,7 млн человек (3,8% всех занятых). Больше всего творческого персонала в моде, музыке, исполнительском искусстве, культурно-досуговой деятельности и издательском деле. На эти три индустрии, по данным Росстата, в целом приходится свыше двух третей представителей креативных профессий. В случае с модой, правда, не всё однозначно. Она лидирует фактически благодаря швеям, между тем в мире нет однозначного согласия насчет отнесения этой профессии к креативным.

Креатив на продажу: продаем или покупаем?

Россия зависима от зарубежных архитектурных, инженерных и технических креативных услуг. Основные статьи отечественного экспорта — услуги в области маркетинга и рекламы, научных исследований и разработок. В целом креативных услуг и товаров получаем из-за границы больше, чем отправляем на экспорт, то есть внешняя торговля России креативными товарами и услугами характеризуется отрицательным торговым балансом. Так, в 2016–2019 годах экспорт услуг вырос в пределах 10%, в то время как импорт примерно на треть. Из креативных товаров в 54% случаев продаём печатную продукцию (книги, газеты и проч.), на втором месте — предметы интерьера. Завозим преимущественно (на 77%) дизайнерские товары, в первую очередь мебель и игрушки.

Спрос на креатив растёт

Эксперты называют несколько причин для роста креативной экономики в мире:

- 1 Рост доступности для все большего числа людей.
- 2 Рост доходов: обороты некоторых предприятий этого сектора превышает обороты в традиционных отраслях экономики.
- 3 Создание рабочих мест для образованных, активных людей, которые стремятся к реализации своего творческого потенциала. Особенно привлекательны креативные индустрии для молодых, современных и высоко мотивированных людей.
- 4 Креативный сектор создает рабочие места для людей, способных ускорять экономическое развитие.
- 5 Сегодня не осталось ни одного человека в мире, который не являлся бы потребителем продуктов или услуг, генерируемых креативным сектором.
- 6 Люди все больше времени уделяют досугу и готовы за него платить все больше.
- 7 Все больше товаров и услуг, которыми мы пользуемся в обычной жизни, создано творческими предпринимателями. Креативный сектор определяет и формирует образ жизни, который стал для нас привычным и желаемым.



COVID придал значимости

Пандемия стала суровым испытанием для креативной экономики. Да, это был удар, но вирус, локдауны лишь усилили значимость креатива, подчеркнули важность впечатлений, показали человечеству, что без этого мы уже не можем жить. Креативный сектор смог подстроиться под новую реальность, выручили цифровые технологии, контент пошел в онлайн. Выход на альтернативные цифровые площадки, онлайн-экскурсии и технологии виртуальной реальности позволили людям во время пандемии, не выходя из дома, прикоснуться к объектам мирового культурного наследия, которые были для них ранее недоступны по финансовым соображениям или в силу физических ограничений.



Слишком турбулентно, чтобы говорить о норме

Непростое определение

Определение, закрепленное в «Концепции развития творческих (креативных) индустрий ... до 2030 года», довольно полное и объемное, отражает внутреннее многообразие и специфику креативных индустрий, которая сочетает в себе предпринимательство, интеллектуальную собственность, творчество и культуру. Представители кре-

ативной экономики не вполне уверены, что должны обеспечивать «формирование гармонично развитой личности», как сказано в Концепции. Мы понимаем, что это в некотором смысле устойчивое словосочетание — все-таки документ разрабатывали чиновники, но в целом определение отражает действительность, и мы с ним согласны.

ДО НАСТОЯЩЕГО МОМЕНТА ЕДИНСТВЕННЫМ ПРИМЕНИМЫМ МЕТОДОМ ОТНЕСЕНИЯ ТОГО ИЛИ ИНОГО СУБЪЕКТА К КРЕАТИВНЫМ ИНДУСТРИЯМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТАТИСТИКИ ЯВЛЯЮТСЯ ОКВЭД. ЭТО УДОБНЫЙ И ПРОВЕРЕННЫЙ СПОСОБ, НО, К СОЖАЛЕНИЮ, ОН НЕ ВСЕГДА УЧИТЫВАЕТ СПЕЦИФИКУ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И, СООТВЕТСТВЕННО, НЕ ОТРАЖАЕТ ПОЛНУЮ КАРТИНУ ИХ СУЩЕСТВОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ В НАШЕЙ СТРАНЕ

АСЯ ФИЛИППОВА

Генеральный директор Центра творческих индустрий «Фабрика», Председатель Союза Креативных кластеров

Вклад в экономику

Оценки вклада креативных индустрий в ВВП России сильно разнятся — от 0,5 трлн руб. до 4,8 трлн руб. в год. Этот разброс обусловлен многими причинами. Начиная с 2020 года экономика России в силу разных обстоятельств подвергается большим испытаниям, и креативный сектор не исключение. Только в сентябре 2021 года было законодательно определено само понятие творческих (креативных) индустрий, оно и фигурирует в Концепции их развития. До этого момента обсуждались разные варианты того, что понимать, кого включать и как определять этот сектор. До настоящего момента единственным применимым методом отнесения того или иного субъекта к креативным индустриям с точки зрения статистики являются ОКВЭД. Это удобный и проверенный способ, но, к сожалению, он не всегда учитывает специфику креативных индустрий и, соответственно, не отражает полную картину их существования и развития в нашей стране. В Союзе Креативных кластеров мы придерживаемся оценки ВШЭ, в соответствии с которой вклад креативного сектора в экономику РФ составляет 2,4 % ВВП (в денежном выражении — 2,39 трлн руб.). При благоприятном экономическом развитии цифра может составлять до 3 млрд руб. оборота в год.

А где здесь ценность?

Креативные кластеры — это не только интеллектуальная собственность, у них есть имущественно-земельные комплексы с единой территорией, зданиями. Кроме того, хорошо работающий креативный кластер — обычно окупающаяся бизнес-единица. Лично мы за время существования Центра творческих индустрий «Фабрика» ни разу не обращались за кредитами, но получаем



много подобных предложений. Сами кластеры вряд ли испытывают проблемы с кредитованием, а вот их резиденты, в основном представители малого бизнеса, действительно часто испытывают такие трудности. Исключением из этого правила пока остается только IT-сектор. Большинству креативных бизнесов доказать в банке ценность нематериальных активов очень трудно, поэтому для таких компаний должны существовать специальные программы поддержки, субсидирования и грантов.

Капитализация и коммерциализация

Капитализация продуктов креативной деятельности напрямую зависит от конкретной отрасли. Лучше всего это работает в рекламе,

2,4%

**ВВП, ПО
ОЦЕНКАМ ВШЭ,**

составляет вклад креативного сектора в экономику РФ. В денежном выражении это 2,39 трлн руб. Если склоняться к оптимистичному/комплиментарному сценарию развития, то цифра будет приближаться к 3 млрд руб. оборота в год.

секторе информационных технологий, кино и коммерческой анимации. Здесь существует рынок с большим количеством потребителей и устойчивым спросом. В остальных секторах наблюдаются разнонаправленные тенденции.

2020–2021 годы некорректно рассматривать в качестве примера. Из-за пандемии исполнительские искусства, издательский бизнес, арт-индустрия столкнулись с большими трудностями и ограничениями, которые фактически лишили их возможности извлекать коммерческий эффект от деятельности. Каковы будут показатели креативной экономики в 2022 году, судить сложно. Скорее всего, картина будет противоречивой: экспорт будет затруднен, какие-то сектора могут получить новые возможности благодаря импортозамещению, например, мода, кино. Издательское дело в очередной раз столкнется с трудностями из-за роста цен на бумагу и продолжит переориентацию на электронные издания. Арт-рынок будет себя чувствовать



плохо в силу множества причин: невозможности участия в ведущих международных ярмарках, как следствие, падения доходов, и будет в поиске новых направлений ведения бизнеса. Если попробовать абстрагироваться от всех форс-мажорных обстоятельств (хоть это и некорректно), при обычных обстоятельствах креативные индустрии вполне способны себя продавать, а интеллектуальная собственность — расти по стоимости, но сегодня в России ситуация слишком турбулентна, чтобы говорить о норме.

ФБЖ

?

— Одно из «центральных мест в реализации Концепции развития творческих индустрий» занимает проект «Придумано в России». Он предусматривает создание в каждом регионе инклюзивной творческой лаборатории на базе учреждений культуры. У вас нет такого ощущения, что вместо современной креативной индустрии, возникшей в последние годы вопреки всем обстоятельствам, чиновники пытаются возродить создававшуюся еще в советские времена систему масскульта?

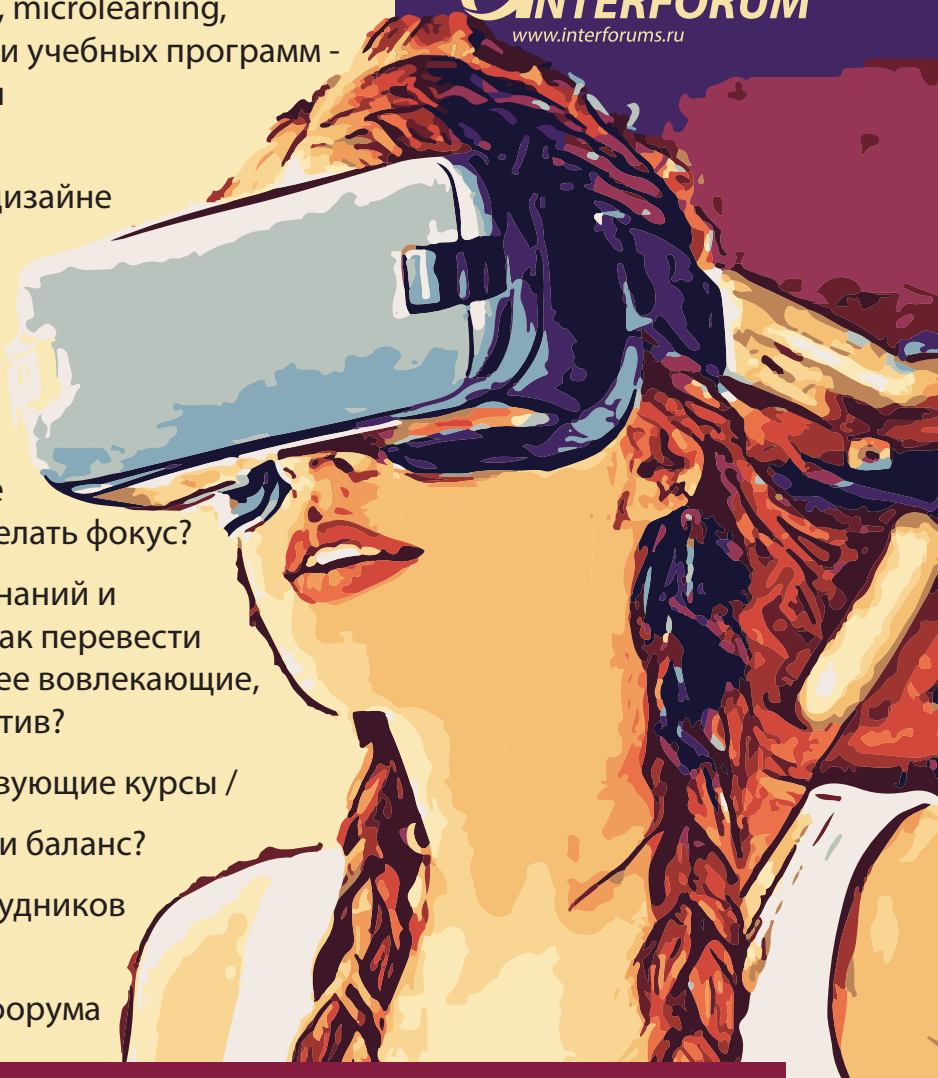
А. Ф.: Мы совсем не против инвестиций в учреждения культуры, они часть нашего исторического наследия. Их поддержка — сфера ответственности государства. Инклюзивные творческие лаборатории — это скорее социальный проект, что прекрасно само по себе. Главное, чтобы нашлись соответствующие кадры, что может стать определенной проблемой, но это все не про креативные индустрии. Как представители первых частных креативных кластеров мы придерживаемся мнения, что рост креативной экономики должен обеспечиваться благоприятными условиями для ведения бизнеса. Это могут быть налоговые льготы, льготные условия аренды, субсидии с незарегулированным и понятным порядком их получения — вот что нужно бизнесу.

Подавляющее большинство действительно работающих в России креативных кластеров возникли благодаря инициативе энтузиастов. Именно такие площадки становятся оптимальной средой для работы и развития креативного предпринимательства. Государство должно сформировать собственную осознанную политику в отношении креативных индустрий, подходы к регулированию и инструменты развития и поддержки, и в этом направлении были сделаны определенные шаги. Далее креативные индустрии должны развиваться не в домах культуры и библиотеках, не в крупных государственных корпорациях, а как массовое, свободное, творческое предпринимательство.

- Планирование обучения в ситуации неопределенности
Тренды и прогнозы на 2022-2023: новые практики для новой реальности
- Стыковка целей обучения и бизнеса. Как определить, что нужно бизнесу сегодня и быстро адаптировать обучение под его нужды?
- Развитие гибридных форматов, microlearning, адаптация скорости реализации учебных программ - как подобрать форму обучения под задачи компании?
- Лучшие практики в e-learning дизайне
- Бизнес-подход к построению системы корпоративного обучения
- Инструменты и по в условиях импортозамещения. С кем сотрудничать сегодня, на какие IT- технологии и программы сделать фокус?
- Оцениваем текущий уровень знаний и осведомленность персонала. Как перевести рутинные формы оценки в более вовлекающие, снять стресс и сплотить коллектив?
- Запросы сотрудников / существующие курсы / Потребности бизнеса. Как найти баланс?
- Быстрая адаптация новых сотрудников через обучение
и многое другое в программе форума

14-16
2022
СЕНТЯБРЯ
Москва

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru



КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2022

**V ВСЕРОССИЙСКИЙ HR ФОРУМ ПО ОБУЧЕНИЮ
И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

www.interforums.ru/ko22 | +7 (495) 125-04-12

Политика «МЯГКОЙ ВЛАСТИ»



**МАЙЯ
СВИСТУХИНА**

Генеральный директор креативной лаборатории «Территория Дизайна», член Правления Союза креативных кластеров

?

Почему так важно точно сформулировать и определить понятие креативной индустрии?

М. С.: Наличие терминологии решает два ключевых вопроса. Во-первых, вносит общую определенность, кого относить к креативным индустриям. Сегодня в мире сформировалось множество разных подходов. Американская, европейская, азиатская модели — каждая имеет свои особенности и отличия в оценках и понимании. Безоговорочно все они относят к креативному сектору архитектуру, исполнительское искусство, телевидение, фотографию. А вот ремесла, библиотеки, архивы, компьютерные игры и многие иные направления признаются креативными индустриями далеко не всеми. Отсюда сложности с оценкой рынка, сравнением показателей и т. д.

Во-вторых, система законодательства не терпит абстракции, да и сама отрасль остро нуждается в создании специальных правовых условий для развития. Наличие понятийного аппарата позволяет на законодательном уровне определить специальные нормы для развития креативных индустрий.

?

Концепция, принятая осенью, план мероприятий, опубликованный недавно, дают надежду на то, что индустрия будет развиваться за счет господдержки в том числе?

М. С.: Да, эти документы прямо предусматривают необходимость проработки государственной поддержки отрасли. При этом речь не идет лишь о прямой финансовой поддержке или исключительно налоговых преференциях, хотя это тоже важно и необходимо. Концепция предусматривает системный подход в формировании механизмов господдержки. Между строк пока читается сложность в создании

?

Концепцию во многом критиковали именно за размытость формулировок относительно господдержки. Вы поняли, как эти механизмы будут устроены?

М. С.: Концепция — дословно «система понимания» — документ общего характера. В представленной редакции прописаны подходы к формированию и поддержке отрасли. Документ не является нормативно-правовым актом, поэтому его положения фактически не создают правовых последствий. Вместе с тем это первый документ федерального уровня, где предметом рассмотрения стали творческие (креативные) индустрии. До сентября 2021 г. в российском законодательстве были отдельные акты, опять же ненормативного характера, где творческие, креативные индустрии лишь вскользь упоминались. Концепция выполнила самую важную роль, для которой и была при-

и реализации долгосрочных программ финансирования, в корректировке налогового законодательства. Такие меры всегда сопровождаются оценкой ожидаемых результатов на фоне выпадающих доходов бюджетов разных уровней. Креативные индустрии сложно, а зачастую и невозможно оценить лишь количественными показателями. Предположу, что тут будут жаркие споры. Но, как показывает мировой опыт, отрасль не может развиваться без стабильной поддержки со стороны государства. Этот путь надо будет пройти, желательно с наименьшими потерями.

нята: обозначила креативные индустрии как перспективную отрасль социально-экономического развития, определила приоритеты и принципы государственной политики в сфере развития креативных индустрий, сформулировала концептуальные подходы к созданию условий для развития отрасли, включая основные направления государственного внимания и поддержки. Более детально они представлены в Плане мероприятий по реализации Концепции, в котором предусмотрены разного уровня задачи, определены сроки и ответственные исполнители. Теперь необходимо дождаться утверждения Плана и его дальнейшей реализации. Один из важных и ответственных этапов — создание условий для формирования и определения самостоятельной отрасли. От этого зависит будущее креативных индустрий в России.



Каков, по вашему мнению, топ-5 первоочередных задач, решение которых станет стимулом развития креативных индустрий?

М. С.: Первое — утверждение плана мероприятий по реализации Концепции. Второе — определение идентифицирующих признаков креативных индустрий и иных ключевых терминов через принятие самостоятельного закона с сквозной корректировкой существую-

щей нормативно-правовой базы, определение подходов к оценке эффективности развития индустрий. Третье — выработка направлений/видов/механизмов государственной поддержки на федеральном и региональном уровнях, в том числе налоговых преференций. Четвертое — мониторинг действенности мер поддержки. На пятое место ставлю необходимость создания специального ведомства — на федеральном уровне должна появиться отраслевая структура-проводник государственной политики, например, в статусе федерального агентства (по аналогии с Ростуризмом в туристической индустрии). Она же будет отслеживать правоприменительную практику в сфере творческих (креативных) индустрий. Отрасли нужен компетентный координатор, посредник между различными министерствами и ведомствами на государственном уровне и креативным бизнесом. Это позволит сформировать системное понимание отрасли, выработать адресные меры поддержки, исключить межведомственную разобщенность и избежать разбалансированности в подходах и оценках.



В связи с последними событиями у креативной индустрии появились более широкие возможности для развития или их стало существенно меньше?



Креативные индустрии сложно, а зачастую и невозможно оценить лишь количественными показателями. Предположу, что тут будут жаркие споры. Но, как показывает мировой опыт, отрасль не может развиваться без стабильной поддержки со стороны государства. Этот путь надо будет пройти, желательно с наименьшими потерями.

М. С.: Все последние события — это и вызовы, и возможности, безусловно. Важно, чтобы появились ресурсы для их реализации. При этом важно понимать, что креативная отрасль крайне неоднородна: ее представители находятся на разных стадиях развития, имеют различную инвестиционную привлекательность, в разной степени интегрированы в зарубежные рынки. Как ни парадоксально, все негативные события последних лет больно бьют именно по развитым индустриям: кино, архитектура, IT, образование и пр. Эти направления имеют более высокую степень интеграции в мировой рынок: используют зарубежное ПО, технику, технологии. Насколько быстро отечественный производитель сможет удовлетворить запросы креативных индустрий на необходимые продукты, пока непонятно. В этих условиях у государства совсем не остается права на ошибку в выстраивании сбалансированной политики в сфере креативных индустрий. Все решения должны быть выверенными.



Что вы считаете главным активом креативного бизнеса?

М. С.: Наш главный актив — люди, творцы, авторы, создатели проектов, идей, программ и пр. и те, кто выводит результаты такой деятельности на рынок. Например, креативный кластер — важное звено для развития креативных индустрий. На площадках креативных кластеров формируются экономические связи между его резидентами, создаются условия для запуска стартапов. Деятельность

креативных кластеров далека от креатива, хотя в существующих условиях можно сказать, близка к волшебству: в отличие от торговых и бизнес-центров креативные кластеры активно поддерживают творческих предпринимателей, работающих на их площадках: предоставляют льготное финансирование, особые условия использования помещений и объектов инфраструктуры, оказывают экспертную поддержку, помогают выстраивать коммуникации с госорганами, осуществляют консалтинг по широкому спектру вопросов. Это требует значительных ресурсов и прямо влияет на экономику таких пространств. К сожалению, в существующей системе законодательства креативные кластеры стоят в одном ряду с центрами деловой и торговой активности, а это исключает возможность использовать имеющиеся ресурсы на поддержку резидентов.



Какие инструменты поддержки для креативной индустрии действительно актуальны?

М. С.: Объективный и точный ответ на этот вопрос можно дать после комплексных исследований. Для начала необходимо выявить специфику отдельных индустрий, их потребности, степень развития, сильные и слабые стороны. Где-то требуется помощь для выхода на внешние рынки: финансовая поддержка, компенсация расходов или представленность на крупных международных мероприятиях. Кто-то остро нуждается в механизмах защиты интеллектуальной собственности. У кого-то есть потребность в помещениях, софинансировании арендных платежей, расходов на персонал, субсидировании расходов на закупку программного обеспечения. Многие креативные бизнесы сталкиваются с законодательными ограничениями, например, на размещение публич-арт объектов, граффити, рекламы на территориях креативных кластеров. Другими словами, меры поддержки должны носить адресный характер. Основные подходы к ее оказанию в Концепции обозначены. В результате их применения должна быть создана среда для



устойчивого развития креативных индустрий как на федеральном, так и на региональном уровнях.

?

По мнению сенаторов, центральное место в реализации Концепции развития творческих индустрий должен занять проект «Придуманно в России», в рамках которого в каждом регионе страны на базе учреждений культуры появятся инклюзивные творческие лаборатории. Как прокомментируете подобную инициативу?

М. С.: Большая ошибка подменять деятельность учреждений культуры креативными индустриями и наоборот. Это разные отрасли, которые решают разные задачи: учреждения культуры — часть некоммерческого сектора, их цель — например, духовное и творческое развитие, приобщение к ценностям национальной и мировой культуры, осуществление просветительской, научно-исследовательской, образовательной деятельности, все то, что направлено на формирование гармонично развитой личности. Креативные индустрии — коммерческий сектор. Да, в сфере культуры должны меняться форматы, в них также могут появляться креативные пространства: арт-резиденции, мастерские и пр. Меняя свои подходы к коммуникации с населением, учреждения культуры возвращают себе аудиторию. Цель деятельности креативных индустрий (в контексте Концепции) — производство товаров и услуг, обладающих экономической ценностью, в основе которых лежит творческая деятельность.

?

Как регионы воспринимают федеральную концепцию, насколько на местах точно понимают суть задач и пути ее решения по развитию креативной экономики в России?

М. С.: На местах, скорее, ждут дальнейших понятных шагов и ценных указаний сверху.



Лишь два региона приняли отраслевые законы в части креативных индустрий — ХМАО (в 2020 году) и Самарская область (в 2022 году). Еще у двух регионов (Новосибирская область и Республика Саха (Якутия) есть отраслевые концепции. 22 региона в том или ином виде обозначили важность развития креативных индустрий в социально-экономических стратегиях, еще 14 — вскользь упоминают. Остальные совсем никак не берут в область своего зрения этот сектор экономики, несмотря на п. 3 Распоряжения Правительства РФ от 20.09.2021 №2613-р — учитывать положения Концепции при разработке региональных стратегий социально-экономического развития.

?

Как вы трактуете предложение Минкультуры отложить до 2024 года законодательное оформление в России института креативных индустрий?

М. С.: В условиях, когда институционализацию креативных индустрий чуть было не закрепили в Основах законодательства РФ о культуре, принятие отдельного закона — очень верное решение. За это Минкультуры отдельное спасибо. Предположу, что это решение далось непросто.

Срок до 2024 года вполне реальный для проработки столь важного документа. Понятно, что закон нужен «вчера», но мы объективно оцениваем ситуацию.

?

Пока меры поддержки креативного бизнеса разрознены и часто преследуют государственные цели, скажем, управление контентом. Нет опасений, что вместе с господдержкой креативная индустрия получит госрегулирование?

М. С.: В создаваемом правовом поле важно избежать государственного регулирования. Нормативная база необходима скорее не для участников рынка, а для государства. Это позволяет признать этот сектор равноценной отраслью, идентифицировать ее участников, понимать «законы жанра», потребности, за-

КОНЦЕПЦИЯ ВЫПОЛНИЛА САМУЮ ВАЖНУЮ РОЛЬ, ДЛЯ КОТОРОЙ И БЫЛА ПРИНЯТА: ОБОЗНАЧИЛА КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ПЕРСПЕКТИВНУЮ ОТРАСЛЬ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ОПРЕДЕЛИЛА ПРИОРИТЕТЫ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ, СФОРМУЛИРОВАЛА КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

конодательно закрепить ключевые приоритеты, механизмы и инструменты воздействия. Законодательство в сфере творческих индустрий должно быть настолько же гибким, насколько это подразумевает природа творчества и культуры, и вместе с тем настолько же прозрачным, насколько это необходимо для работы в правовом поле. Ориентируясь на опыт зарубежных стран и преломляя его на российскую действительность, важно подчеркнуть, что законодательство должно не

регулировать, а создавать условия для самостоятельного развития индустрий, оставляя пространство для эксперимента, творчества, новизны. На государственном уровне у нас пока нет креативного бизнеса как такового, есть отдельные отрасли, поддерживаемые государством: кинематография, анимация. Судя по отзывам предпринимателей, работающих в этих направлениях, государственная поддержка оказалась им весьма кстати, позволила, в том числе, выйти на зарубежные рынки, пройти первые этапы становления. Это то, что в реальности. Гипотетически можно смоделировать худшую ситуацию, когда законодательство будет не определять, а закреплять, диктовать, управлять. Когда оценка результативности будет осуществляться исключительно через количественные показатели отрасли, применимые для индустриальной экономики, промышленных производств. Что делать в такой ситуации креативному бизнесу? Занимать проактивную позицию, привлекать юристов, экономистов, бухгалтеров, знающих специфику этой отрасли. Проект закона «Основы законодательства РФ о культуре» был размещен для общественных обсуждений в мае 2021 года, дважды в него вносились изменения. В подавляющем большинстве креативный бизнес либо никак не отреагировал, либо поддержал его по умолчанию, не вникая в суть. Кто-то вчитывался, но не до конца осознал правовые последствия сформулированных положений. В то время как законопроект содержит множество изъянов, которые в случае принятия существенно исказят фактически сложившиеся правоотношения в этом сегменте. Поэтому сейчас как никогда важно участие креативных предпринимателей, их команд, бэк-офиса в законотворческой деятельности, представлении их бизнеса, изучении особенностей, условий реализации. Нам необходимо открытое обсуждение, чтобы найти приемлемый для всех баланс. Повторюсь, государственное регулирование в сфере креативных индустрий — это политика «мягкой власти», направленная на создание условий для развития отрасли, а не на ее регулирование.

ФБЖ



MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Ваш PR и GR консультант

За качество отвечаем именем!



Медийная
реклама



Контекстная
реклама



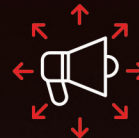
SMM



Видеопроизводство



Создание сайтов



PR



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



info@mazov.ru

www.mazov.ru

Финансовый рычаг

Как рассчитать эффект от использования заемных средств

Обычно к кредитам, в том числе и для бизнеса, относятся как к чему-то скорее негативному. Говорят: «берешь чужие, платишь свои!». Принято считать, что финансово устойчивая компания должна развиваться на свои деньги, а кредит — признак того, что что-то пошло не по плану. На самом деле, это далеко не всегда так. Кредит может как «потопить» компанию, загнать ее в долговую яму, так и стать эффективным инструментом роста прибыли, финансовым рычагом. Что же такое финансовый рычаг и как просчитать заранее, чем обернется кредит: дополнительной прибылью и ростом или клубком проблем?



**ДМИТРИЙ
ФУРЬЕ**

Финансовый директор,
Нескучные Финансы

Финансовый рычаг — инструмент, который позволяет увеличить прибыль компании за счет заемных средств: берем чужие деньги, прикладываем к своим и получаем больше прибыли — это в идеале.

Проще всего объяснить принцип работы финансового рычага на примере банковского депозита.

Деньги друга в этом примере и есть финансовый рычаг. С ним Денис смог получить больше прибыли, но при этом его собственный капитал остался прежним — 100 000 рублей.

Расчеты и термины

В бизнесе финансовый рычаг в целом работает так же, но расчеты чуть сложнее. Чтобы в них не запутаться, разберемся с некоторыми терминами.

Активы. У любой компании есть активы — это то, что помогает ей зарабатывать деньги, например, станки, техника, запасы товаров и сырья. С помощью этих активов компания зарабатывает прибыль, ее размер зависит от эффективности работы компании. Рентабельность активов по операционной прибыли показывает, сколько рублей чистой прибыли приносит 1 рубль, вложенный в активы до вычета налогов: чем выше рентабельность активов, тем эффективнее работает бизнес.

Например, активы компании составляют 10 млн рублей, чистая прибыль — 5 млн ру-

Депозит без финансового рычага	С рычагом
Денис кладет на депозит 100 000 своих рублей под 6% годовых и через год получает 6 000 рублей прибыли.	Денис берет в долг у друга 100 000 рублей под 2%, добавляет эти деньги к своим и кладет на депозит уже 200 000 рублей. Через год депозит приносит Денису 12 000 рублей, из которых 2 000 рублей он возвращает другу. Итого Денис получил 10 000 рублей прибыли, то есть на 4 000 рублей больше, чем без денег друга.

блей. Значит, каждый рубль активов приносит компании 50 копеек — это рентабельность активов. В процентах это 50%, и называется уже коэффициентом рентабельности активов, или ROA.

Принцип рычага — как это работает?

Компания может взять кредит и увеличить свои активы. Например, она берет в кредит 5 млн рублей и покупает станки, тогда ее показатели меняются так:

10 + 5 млн рублей — активы;

5 + 2,5 млн рублей — прибыль;

50% — коэффициент рентабельности активов.

Не забываем, что по кредиту нужно платить проценты, допустим, 10% годовых, тогда эффект финансового рычага считаем так:

7,5 млн рублей — 500 000 Р = 7 млн рублей (или +2 млн рублей чистой прибыли).

С кредитом компания заработала на 2 млн рублей чистой прибыли больше. Рычаг сработал. Финансовый рычаг работает за счет разницы между процентной ставкой по кредиту и рентабельностью активов по операционной прибыли (до вычета налога на прибыль). Например, если рентабельность активов по операционной прибыли — 35%, а ставка по кредиту — 15%, рычаг сработает. А если наоборот: рентабельность активов по операционной прибыли меньше, чем ставка по кредиту, например, рентабельность — 10%, а за кредит нужно платить 15%, то заем будет уменьшать чистую прибыль компании. Финансовый рычаг может не сработать из-за ошибки в расчетах или форс-мажоров.

В идеальном мире кредит всегда становится финансовым рычагом и помогает получать больше прибыли, потому что владелец бизнеса заранее рассчитывает рентабельность, учитывает ставку по кредиту и знает, какой эффект получит.

В реальности же бывает по-разному. Есть много причин, из-за которых финансовый рычаг может не сработать, но чаще всего такое случается по трем из них:

- компания неправильно посчитала эффект финансового рычага и взяла кредит, который не может себе позволить. Например, под 15% при доходности бизнеса в 10%;
- компания не учла денежные потоки: прибыль у нее есть, но денег, чтобы платить проценты по кредиту, нет;
- компания всё посчитала правильно, но ее эффективность снизилась, кредитная ставка, которая была выгодной год назад, теперь непосильна.

Разберем каждую причину подробнее.

Причина №1 — неверные расчеты

Вернемся к нашему примеру с Денисом, его другом и депозитом. Представим, что друг попросил за свои 100 000 рублей не 2%, а 7%. Тогда расчет будет таким:

	Без финансового рычага	С рычагом под 7%
Положил на депозит под 6%	100 000 Р	200 000 Р
Заработал через год	6000 Р	12 0000 Р
Должен отдать	0	7000 Р
Итого прибыль	6000 Р	- 1000 Р

Денис окажется в минусе, потому что не учел, что другу нужно будет заплатить на 1% больше, чем приносит депозит. С депозитом такие расчеты выглядят очевидными, но с бизнесом всё намного сложнее: кто-то не знает, сколько процентов годовых приносит бизнес, кто-то не учитывает налоги и комиссию банка за досрочное погашение кредита. В итоге получается нулевой эффект или минус.

Причина №2 — нет денег на счету

Бизнес может верно рассчитать эффект рычага и работать с отличной рентабельностью, но в момент платежа процентов по кредиту оказаться без денег на счете. Такое бывает, когда компания дает клиентам отсрочки: прибыль по бумагам уже получили, но деньги на

счет клиент переводит только через полгода, а вот платежи по кредиту нужно вносить уже сейчас. Если возвращаться к нашему примеру с Денисом, события могут развиваться вот так: банк платит ему проценты по депозиту на 13-ый месяц, а он другу — ровно через 12 месяцев. Но деньги всё еще должны лежать на депозите, и поэтому Денису приходится платить другу из своих или брать кредит.

Здесь важно следить за тем, чтобы денег на счету компании хватало на платежи по кредиту. Можно откладывать нужную сумму в начале месяца на отдельный счет или контролировать состояние счета с помощью отчетов.

Причина №3 — эффективность компании снизилась

Рычаг может не сработать из-за снижения эффективности. Например, компания зарабатывала по 20 копеек с каждого рубля, вложенного в активы, а потом взяла кредит под 15%. Всё вроде должно пройти отлично. Но вдруг компания стала работать менее эффективно: например, не учла, что нужно будет тратиться на международную доставку или купила станки, но не загрузила их работой, и они просто стоят в цеху. Теперь с каждого вложенного в активы рубля (здесь учитываются и свои, и кредитные деньги) компания получает всего 10 копеек. Тогда показатели изменятся так:

	Без рычага	С рычагом под 7%	В реальности
Активы	5 млн Р	10 млн Р	10 млн Р
Из них кредит	0 Р	5 млн Р	5 млн Р
Ставка по кредиту	0	15%	15%
Рентабельность активов по операционной прибыли	20%	20%	10%
Платеж по кредиту	0 Р	750 000 Р	750 000 Р
Прибыль до налога на прибыль (20%)	1 млн Р	1,25 млн Р	0250 000 Р

Эффективность может снизиться по разным причинам, например, компания не учла рост расходов, не успела настроить процессы, например, ввела станки в работу не за месяц, как планировала, а через полгода после их покупки, но все это время платила проценты по кредиту, не получая дополнительный доход от станков; или потеряла клиентов из-за локдауна и так далее.

В итоге компания попадает в долговую яму, когда она не может обслуживать свои кредиты и вынуждена брать новые, продавать имущество или закрываться.

Как учесть все возможные причины — тема отдельной статьи. Сейчас же мы расскажем, как рассчитать эффект финансового рычага и на что смотреть, чтобы не попасть в долговую яму.

Как рассчитать эффект?

Чтобы понять, сколько денег и под какой процент компания может взять в кредит, и как этот кредит скажется на ее рентабельности, нужно рассчитать эффект финансового рычага. В идеале эффектом финансового рычага будет рост рентабельности собственного капитала. Собственный капитал — это все активы бизнеса за минусом обязательств. Например, если у компании есть станки и машины на 100 млн рублей и долги на 25 млн рублей, то ее собственный капитал равен 75 млн рублей. Рентабельность показывает, насколько эффективно этот капитал используется, то есть сколько денег приносит каждый рубль активов. Чем выше рентабельность собственного капитала, тем богаче компания. Проверить, увеличит ли кредит рентабельность собственного капитала и на сколько, можно по формуле финансового рычага:

$$\frac{(1 - Cnp) * (ROA - Rзк) * ЗК}{\text{Собственный капитал}}$$

Выглядит ужасающе, но сейчас разберем каждый элемент формулы, и станет понятнее.

Cnp — ставка налога на прибыль — обычно 20%;

ROA — рентабельность активов — сколько прибыли приносит каждый рубль активов —

посчитать по формуле: чистая прибыль/сумма активов * 100%;

Rzk — процентная ставка по кредиту — запросить у банка;

ЗК — сумма кредита.

Собственный капитал — все активы компании за минусом обязательств — в отчете баланс.

Итак, получается, что для расчета эффекта финансового рычага компании нужно знать несколько своих показателей: размер собственного капитала, чистую прибыль, суммы активов, рентабельность активов, процентную ставку по кредиту, сумму кредита, ставку налога на прибыль*.

Давайте попробуем посчитать финансовый рычаг на примере выдуманной компании. Допустим, у ООО «Проекты и дома» такие показатели:

- налог на прибыль — 20%;
- рентабельность активов — 35%;
- собственный капитал — 10 млн рублей.

Эта компания хочет взять в кредит 10 млн рублей под 15% годовых. Считаем:

$$\frac{(1-20\%) * (35\%-15\%) * 10\ 000\ 000}{10\ 000\ 000}$$

Получается: $(0,8 \times 0,2) \times 100\% = 16\%$ — на столько увеличится рентабельность собственного капитала компании, если она возьмет в кредит 10 млн рублей под 15% годовых. Это хороший показатель, но может быть и наоборот.

Например, если у ООО «Проекты» такие показатели:

- налог на прибыль — 20%;
- рентабельность активов — 15%;
- собственный капитал — 10 млн рублей.

И она хочет взять кредит в 10 млн рублей под 20% годовых. Тогда расчет будет таким:

$$\frac{(1-20\%) * (15\%-20\%) * 10\ 000\ 000}{10\ 000\ 000}$$

Получается: $(0,8 \times -0,05) \times 100\% = -4\%$ — в этом случае рентабельность собственного капитала не вырастет, а снизится. Такой



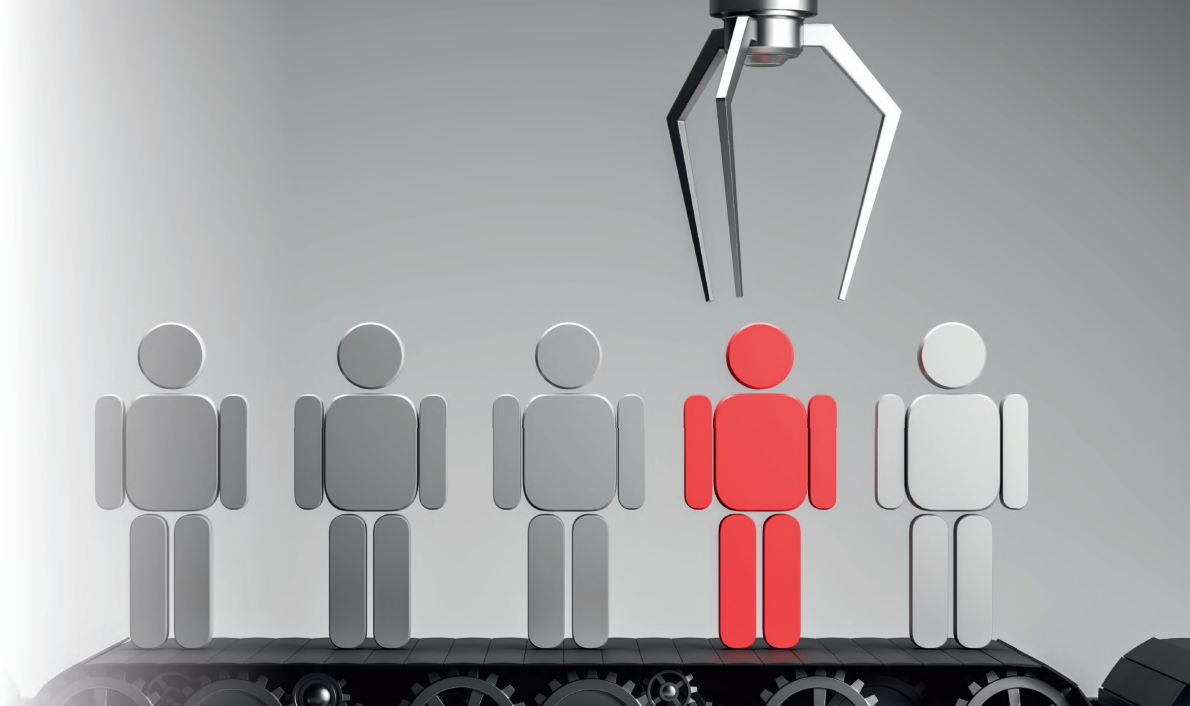
В ИДЕАЛЬНОМ МИРЕ КРЕДИТ ВСЕГДА СТАНОВИТСЯ ФИНАНСОВЫМ РЫЧАГОМ И ПОМОГАЕТ ПОЛУЧАТЬ БОЛЬШЕ ПРИБЫЛИ, ПОТОМУ ЧТО ВЛАДЕЛЕЦ БИЗНЕСА ЗАРАНЕЕ РАССЧИТЫВАЕТ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, УЧИТЫВАЕТ СТАВКУ ПО КРЕДИТУ И ЗНАЕТ, КАКОЙ ЭФФЕКТ ПОЛУЧИТ. В РЕАЛЬНОСТИ ЖЕ БЫВАЕТ ПО-РАЗНОМУ. ЕСТЬ МНОГО ВЕЩЕЙ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ ФИНАНСОВЫЙ РЫЧАГ МОЖЕТ НЕ СРАБОТАТЬ

кредит компании не нужен, потому что она не сможет его вернуть и рискует попасть в долговую яму.

В целом, правило такое: если эффект финансового рычага положительный и компания уверена, что и дальше сможет работать на том же уровне рентабельности, кредит можно брать. Если же эффект рычага отрицательный, кредит брать не стоит либо нужно поискать предложения с более низкой процентной ставкой — иначе можно попасть в долговую яму.

ФБЖ

* Со ставкой налога на прибыль есть нюанс: она не всегда совпадает с той, что прописана в законе. Например, компания может работать на упрощенке «доходы минус расходы» со ставкой в 15%, но при этом подтверждать не все расходы — тогда ее ставка будет выше. Поэтому при расчете используют налоговый корректор, который учитывает, сколько компания платит налогов в реальности, а не по бумагам.



Кто теперь задает тренды?

HR-сфера ждет больших перемен

Традиционно рынок труда становится прямым отражением того, что происходит в экономике в целом. Сфера HR-услуг реагирует по одной и той же модели, но в этот раз все стало развиваться не по классическому сценарию. Все дело в том, что природа последних кризисов в России имеет не чисто экономический характер, а потому и тенденции меняются.

Классическим ответом на экономические неурядицы обычно становится снижение активности на HR-рынке в целом: не так активно идет найм и обучение персонала.

Активность на минимум

Компании начинают экономить и в одну из первых очередей «режут» бюджет HR-службы: останавливают или до минимума ограничивают подбор персонала, ищут способы перераспределить функционал между действующими сотрудниками, урезают дополнительные затраты на развитие soft skills, предполагая,

что они лишь косвенно влияют на общую эффективность бизнеса. В итоге обучение и коучинг становятся не востребованы.

Нельзя сказать, что работа HR-подразделений в кризис полностью останавливается, но активности становятся более точечными, целевыми, реализуется только то, что критически необходимо для бизнеса. В кризис риски растут, сюда и смещается фокус. Например, речь может идти о найме антикризисного менеджера с набором конкретных компетенций. И, конечно, не все компании без исключения становятся жертвами кризисов, всегда есть



**ЮЛИЯ
КАРАСЕВА**

Founder & CEO Inbalansy

те, кого не затронули экономические потрясения.

Бывших не бросать

Еще одним классическим кризисным маркером на рынке HR-услуг становятся программы Outplacement (помощь в поиске работы при сокращении) при реструктуризации и сокращении персонала компаний. Например, когда табачная индустрия переживала период активной трансформации в связи с изменениями в законодательстве, основные игроки высвобождали персонал и заказывали программу Outplacement. Зачастую это связано с перемещением производства, изменением логистических цепочек, слиянием компаний, а теперь и санкциями. Чаще всего такой услугой пользовались иностранные компании, особенно заметна эта тенденция стала в 2014 году, когда были введены первые санкции против России, и иностранные компании стали покидать нашу страну.

Непостижимый и непонятный

С начала текущего кризиса прошло всего пять месяцев — недостаточно для того, чтобы говорить о тенденциях. Текущие обстоятельства требуют избавления от стереотипов и наглядно демонстрируют, что наивно предполагать, будто мы смогли осознать суть происходящего и его последствия. Теперь мы живем в BANI-мире — термин принадлежит футурологу, одному из ведущих мировых мыслителей по версии Foreign Policy Джамаису Кашио и был введен им за несколько лет до пандемии. Что такое BANI-мир? Он хрупкий (B — Brittle), тревожный (A — Anxious), нелинейный (N — Nonlinear) и непостижимый (I — Incomprehensible). По



КОГДА ТАБАЧНАЯ ИНДУСТРИЯ ПЕРЕЖИВАЛА ПЕРИОД АКТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СВЯЗИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ ВЫСВОБОЖДАЛИ ПЕРСОНАЛ И ЗАКАЗЫВАЛИ ПРОГРАММУ OUTPLACEMENT. ЗАЧАСТУЮ ЭТО СВЯЗАНО С ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ ПРОИЗВОДСТВА, ИЗМЕНЕНИЕМ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК, СЛИЯНИЕМ КОМПАНИЙ, А ТЕПЕРЬ И САНКЦИЯМИ

мнению самого Кашио, BANI — это способ лучше оценивать текущее состояние мира и реагировать на него. Что остается очевидным в этом мире, так это то, что рынок сильно и резко меняется. Ждем, что к концу текущего года станет очевиднее, как чувствует себя сфера HR-услуг. Впереди осень. Это время максимальной активности на рынке труда, оно и станет лакмусовой бумажкой для определения новых закономерностей развития.

Новые акценты

Впрочем, некоторые тенденции уже наметились. Так, по-прежнему

21%,

ИЛИ КАЖДАЯ ПЯТАЯ КОМПАНИЯ,

участвовавшая в исследовании «HR-шторм – 2022. Как российские работодатели отреагировали на кризис» (проведено TalentTech, <https://talenttech.ru/blog/hr-research/hr-storm-2022-russia-crisis-research/>) пошла на сокращение персонала.

компании стремятся заботиться о благополучии и здоровье сотрудников. Тренд сформировался под воздействием пандемии, когда компании стали обращать более пристальное внимание на стресс, выгорание, устойчивость персонала. В повестке остаются вопросы по поддержке ментального здоровья, психологической безопасности, а также диагностики состояния сотрудников.

Основные игроки HR-рынка, в том числе Inbalansy, отмечают повышение спроса на решение точечных запросов и внедрение комплексных программ. Многие компании,

даже те, что уходят с российского рынка, сохраняют программы поддержки сотрудников, многие топ-менеджеры и собственники бизнесов считают, что это то малое, что они могут сделать для своих коллективов в условиях, когда им предстоит расторгнуть трудовой контракт. Ждем, что на новый виток выйдут программы обучения и развития. Предполагаю, что акцент будет сделан на устойчивость персонала, возможность распознавать признаки стресса, а также на обучение руководителей работе с командами в ситуации напряжения. Уже сейчас короткие, онлайн и групповые форматы пользуются наибольшей популярностью, поскольку являются доступными для большинства компаний, в том числе российских.

Подбор персонала продолжается. Из-за ухода ряда крупных игроков портфели рекрутеров изменились, а где-то уменьшились, но это не значит, что подбор остановился. Изменения коснулись либо отдельных индустрий (например, автомобильной), либо конкретных компаний. Продолжается активный подбор IT-специалистов. Возможно, в некоторых отраслях в ближайшее время диктовать условия будет работодатель, но в индустриях, где требуются узкопрофильные специалисты (IT, фарма, цифровые технологии и др.), он останется рынком кандидатов. Сокращение персонала, конечно, происходит. Так, по данным исследования TalentTech «HR-шторм – 2022. Как российские работодатели отреагировали на кризис» (<https://talenttech.ru/blog/hr-research/hr-storm-2022-russia-crisis-research/>), прошедшая весна оказалась временем критических

УСЛУГИ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ, МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ МЕНЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫМИ. ЭТОТ СПРОС ФОРМИРОВАЛИ В ОСНОВНОМ ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ. К ТОМУ ЖЕ СЕГОДНЯ КАНДИДАТЫ ОБРАЩАЮТ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ НА СТРАНУ ПРОИСХОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ И ЗАРПЛАТУ — ТАКОВЫ ПРИЗНАКИ СТАБИЛЬНОСТИ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ





потрясений. Каждая пятая компания (21%), принявшая участие в исследовании, пошла на сокращение персонала. Однако по данным из открытых источников трудно отследить, какие компании предложили сотрудникам Outplacement.

Компании продолжают работу по оценке персонала. Подобные программы они активно внедряли последние десятилетия. Впрочем, мы в Inbalansy прогнозируем, что и здесь акценты будут меняться. Неизвестно, как будут выглядеть эти процедуры в компаниях, которые иностранцы продали российским бизнесменам. Возможно, новому руководству необходимо будет увидеть срез по сотрудникам, провести диагностику, и тогда будут актуальны быстрые, массовые, проверенные и зарекомендовавшие себя инструменты. Услуги, связанные с развитием бренда работодателя, могут оказаться менее востребованными. Этот спрос формировали в основном иностранные компании. К тому же сегодня кандидаты обращают больше внимания на страну происхождения компании и зар-

Впрочем, некоторые тенденции уже наметились. Так, по-прежнему компании стремятся заботиться о благополучии и здоровье сотрудников. Пандемия внесла свои коррективы, и компании стали обращать более пристальное внимание на стресс, выгорание, устойчивость персонала. В повестке остаются вопросы по поддержке ментального здоровья, психологической безопасности, а также диагностике состояния сотрудников.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ПРОДОЛЖАЕТСЯ. ИЗ-ЗА УХОДА РЯДА КРУПНЫХ ИГРОКОВ ПОРТФЕЛИ РЕКРУТЕРОВ ИЗМЕНИЛИСЬ, А ГДЕ-ТО УМЕНЬШИЛИСЬ, НО ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО ПОДБОР ОСТАНОВИЛСЯ. ИЗМЕНЕНИЯ КОСНУЛИСЬ ЛИБО ОТДЕЛЬНЫХ ИНДУСТРИЙ (НАПРИМЕР, АВТОМОБИЛЬНОЙ), ЛИБО КОНКРЕТНЫХ КОМПАНИЙ

плату — таковы сегодня признаки стабильности и привлекательности.

В приоритете останутся вопросы повышения эффективности персонала, удержания и развития. Открытым остается вопрос, будут ли российские бизнесмены также заинтересованы в поддержке и инвестициях в персонал, как западные, которые во многом формировали не только спрос на HR-услуги, но и тренды на российском HR-рынке.

ФБЖ

Тактика быстрого действия.

Настраиваем команду на перестроение

События последних месяцев затронули все сферы жизни. Как и в коронавирусный кризис, одним из первых последствия глобальных событий ощутил на себе бизнес. У многих все посыпалось, как карточный домик, но даже если и устояло, мотивация сотрудников стала падать, у кого-то до нуля. Как жить, когда нет уверенности в будущем, и мир на глазах если и не рухнет, то становится каким-то другим, совсем новым.

Подобно тому, как компании стали стремительно пересматривать свои витальные стратегии, сотрудники захотели определить для себя наиболее верную линию поведения в постоянно меняющихся условиях. Кому-то могло показаться, что в коллективах воцарился хаос. Но специалисты по поведенческой психологии видят в таком поведении ряд важных паттернов. Их стоит распознать и принять каждому руководителю, если он стремится сохранить управляемость коллективом. Это дает возможность найти ключ к команде, замотивировать ее на быстрый разворот и перестроение. Времени на раскачку нет, так как ее миновать?

Станьте островком

И в стабильные для общества времена люди каждый в отдельности переживают личные катаклизмы. Тогда работа становится точкой опо-

ры, с помощью которой человек стабилизирует свою жизнь. В ситуации всеобщих катаклизмов мудрый руководитель стремится к тому, чтобы его компания стала оазисом спокойствия и стабильности, в котором сотрудникам захочется задержаться, а не тонущим кораблём, с которого все в панике разбегаются. Очень многое находится за рамками нашего контроля. Однако доброжелательное отношение, внимательность, уважение и поддержка — это воспроизводимый ресурс, те самые инструменты, которые помогут в сложной ситуации. Важно понять, что прошли те времена, когда вы позволяли себе действовать по инерции. В сложных обстоятельствах именно от руководителя должен исходить импульс собранности, который как разряд тока пройдет по всей команде.

Держите в курсе

Несколько советов по коммуникации с сотрудниками в ситуации неопределенности и кризиса.



**ТИМУР
РАМАЗАНОВ**

Эксперт по работе
с бизнес-командами,
коуч

НЕОБХОДИМО ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ ТОТ ФАКТ, ЧТО МНОГИЕ СОТРУДНИКИ ЗАХОТЯТ ПЕРЕСМОТРЕТЬ УСЛОВИЯ СВОЕЙ РАБОТЫ. БУДЬТЕ ГОТОВЫ К БОЛЬШЕЙ ГИБКОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, ДОГОВАРИВАТЬСЯ О БОНУСАХ И ИНЫХ КОМПЕНСАЦИЯХ ЗА СВЕРХУРОЧНУЮ РАБОТУ. СЛЕДУЕТ ПОНИМАТЬ, ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕСЬ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, В ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СВОЕЙ КОМПАНИИ

- 1 Сохраняйте максимальную открытость и держите сотрудников в курсе обстановки в компании и принимаемых решений.
- 2 Не бойтесь непоследовательности и не скрывайте информацию от сотрудников, даже если она противоречит ранее озвученной.
- 3 Введите регулярные короткие летучки, чтобы держать обстановку в коллективе в поле своего зрения.

Установив таким образом контакт с сотрудниками, переходите к следующему пункту — выработке плана работы в кризисном режиме.

Не ВСЕ и не СРАЗУ

В большинстве компаний существуют отработанные стратегии и тактики работы. Настало время их пересмотра и актуализации. В панике хочется хвататься за все и сразу, чтобы решить максимальное количество проблем за минимальный отрезок времени. Однако чем больше коллектив, тем большим хаосом это может обернуться. Кроме того, во всеобщей суматохе всегда находятся те, кто лишь имитирует деятельность и саботирует задачи.

План ваших действий следует строить с учетом следующих шагов.

- 1 Поймите, работа каких департаментов, отделов, сотрудников нарушена больше всего.
- 2 Вычлните отделы и сотрудников, которые оказались наиболее загружены регулярной работой.
- 3 Определите наименее загруженные отделы и людей.
- 4 Перераспределите свою рабочую нагрузку таким образом, чтобы освободить время и силы для проработки новых решений в кратчайшие сроки.
- 5 Запустите новые решения в работу.

Сказал — сделай

Необходимо принять во внимание тот факт, что многие сотрудники захотят пересмотреть условия своей работы. Будьте готовы к большей гибкости в принятии решений, например,



ОЧЕНЬ МНОГОЕ НАХОДИТСЯ ЗА РАМКАМИ НАШЕГО КОНТРОЛЯ. ОДНАКО ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ, ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ, УВАЖЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА — ЭТО ВОСПРОИЗВОДИМЫЙ РЕСУРС, ТЕ САМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ В СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ. ВАЖНО ПОНЯТЬ, ЧТО ПРОШЛИ ТЕ ВРЕМЕНА, КОГДА ВЫ ПОЗВОЛЯЛИ СЕБЕ ДЕЙСТВОВАТЬ ПО ИНЕРЦИИ

договариваться о бонусах и иных компенсациях за сверхурочную работу. Следует понимать, что вы вкладываетесь, прежде всего, в жизнеспособность своей компании. Нет ничего лучше для бизнеса, чем сотрудник, замотивированный на работу при любых обстоятельствах, даже в кризис. Позаботьтесь о том, чтобы сдерживать свои слова, ведь уход такого лояльного специалиста будет большой потерей для компании. Несдержанные обещания — это кредит, проценты по которому могут разрушить не только репутацию компании, но и привести к закрытию бизнеса.

Независимо от того, переживает ваш бизнес сложности или сложившаяся ситуация обернулась для вас неожиданной финансовой выгодой, проявите заботу о своих сотрудниках. Ведь сейчас они как никогда нуждаются в понимании и поддержке с вашей стороны.

ФБЖ

Не бояться, а знать

Пандемия коронавируса ускорила темпы цифровизации, но, даже несмотря на наличие массы объективных внешних факторов, компании всех мастей продолжают совершать ошибки в принятии маркетинговых решений, впустую тратя значительные средства и не достигая желаемых результатов. Между тем компании могли бы значительно увеличить свои продажи, если бы избежали нескольких типичных ошибок в диджитал-маркетинге.

Спрос на цифровые каналы продаж постоянно растёт. Казалось бы, компании должны были накопить опыт работы с инструментами диджитал-маркетинга, но на практике не всегда получается избежать ошибок.

Ошибка №1

Формирование рекламной кампании без чёткого понимания целевой аудитории ставим на первое место среди распространенных ошибок. Очевидно, банально, но, к сожалению, так ошибаются слишком многие.

Бизнесы запускают маркетинговые кампании, не проведя предварительный тест внутри своей целевой группы. Между тем важно помнить, что слоганы должны соответствовать ее вкусам. Очень важно заранее убедиться, что они действительно

работают, если вы не хотите, чтобы дорогостоящая кампания отработала неэффективно. Если реклама рассчитана на длительный период времени, важно позаботиться о некотором разнообразии. В противном случае эффект новизны пройдет, и вы увидите спад интереса.

Ошибка №2

Один размер не подходит всем, и применения общего подхода к социальным медиа просто не существует. Потенциал маркетинга в социальных сетях по-прежнему не исчерпан. Они обеспечивают доступ к определенной целевой группе при очень умеренных затратах. С другой стороны, неэффективная рекламная кампания в социальных сетях может обойтись очень дорого. Чтобы этого избежать, необходима тонкая настройка таргетин-

ЗИГФРИД ШТЕПЕКЕ

Основатель и управляющий директор компании-провайдера в области цифровой аналитики и сервисов программатик-маркетинга, академический директор MBA-программы по диджитал-маркетингу (бизнес-академия WU Executive Academy, Вена, Австрия)

МНОГИЕ КОМПАНИИ ОШИБОЧНО ПОЛАГАЮТ, ЧТО МОГУТ ЗАПУСТИТЬ ВСЕОБЪЕМЛЮЩУЮ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ ПО ВСЕМ КАНАЛАМ КОММУНИКАЦИЙ И ПРОСТО ПУБЛИКОВАТЬ ОДИН И ТОТ ЖЕ КОНТЕНТ В РАЗЛИЧНЫХ КАНАЛАХ. НА САМОМ ДЕЛЕ, ЭТО ЛИШЬ ПУСТАЯ ТРАТА ДЕНЕГ, ПОСКОЛЬКУ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПЛАТФОРМ РАЗНАЯ

га. Не забывайте, что внутри одной целевой группы могут существовать подгруппы, к каждой лучше обращаться индивидуально. Несмотря на эффективность, по-прежнему мало компаний используют невероятный потенциал автоматической сегментации целевой аудитории.

Также многие ошибочно полагают, что могут запустить всеобъемлющую рекламную кампанию по всем каналам коммуникаций и просто публиковать один и тот же контент. Спешу вас разочаровать: это пустая трата денег, поскольку целевая аудитория платформ разная. Успешная рекламная кампания подразумевает, что вы постите один контент для молодых женщин, живущих в городе, а другой ориентируете на пожилых мужчин из сельской местности, которые проводят большую часть времени дома. Контент нуждается в адаптации под каждую конкретную социальную сеть. Важно заранее проверить, сможете ли вы достучаться до своей целевой аудитории с помощью выбранного канала. Не стоит выбирать ту или иную сеть просто потому, что это круто и актуально в моменте. Однако если там есть ваша целевая аудитория, или ваша организация хочет использовать новый образ, то это может принести эффект. Если же бюджет ограничен, лучше сократить рекламную кампанию, оставив в ней только самые важные социальные сети, и предлагать аудитории максимально яркий и неординарный контент.

Ошибка №3

Незнание статус-кво компании. Как ни удивительно, но такое случается с пугающим постоянством. Планируя рекламную кампанию, важно знать, в какой точке отношений с клиентом



УСПЕШНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО ВЫ ПОСТИТЕ ОДИН КОНТЕНТ ДЛЯ МОЛОДЫХ ЖЕНЩИН, ЖИВУЩИХ В ГОРОДЕ, И ДРУГОЙ — ДЛЯ ПОЖИЛЫХ МУЖЧИН ИЗ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ, КОТОРЫЕ ПРОВОДЯТ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВРЕМЕНИ ДОМА. КОНТЕНТ НУЖДАЕТСЯ В АДАПТАЦИИ ПОД КАЖДУЮ КОНКРЕТНУЮ СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ

вы находитесь. Для этого необходимо собирать сведения о поведении аудитории, анализировать данные об эффективности предыдущих запусков, понимать, удалось ли вам привлечь пользователей. И, конечно, крайне важно уметь правильно интерпретировать полученную информацию. Если статус-кво текущего отношения бренда с потребителем не определен, размыт, непонятен, настроить рекламную кампанию эффективно вряд ли получится.

Ошибка №4

Компании опасаются смешивать каналы, между тем эффективный диджитал-маркетинг подразумевает их целенаправленное сочетание, и

для этого также необходимо знать ключевые показатели. Только когда есть понимание, сколько стоит клиент в канале X или Y и каких ключевых показателей эффективности необходимо достичь, можно подобрать правильное сочетание каналов для вашей маркетинговой кампании. Идеальный план предусматривает разработку комплексного решения. И еще один нюанс: по-прежнему многие организации тратят бюджеты на традиционные медиа. В реальности цифровые точки касания могут генерировать куда больше контактов с целевой аудиторией.

Ошибка №5

Чтобы выстраивать эффективную стратегию диджитал-маркетинга, необходимо знать цифровые точки касания аудитории с рекламным сообщением. Отделы маркетинга



Планируя рекламную кампанию, важно знать, в какой точке отношений с клиентом вы находитесь. Для этого необходимо собирать сведения о поведении аудитории, анализировать данные об эффективности предыдущих запусков, понимать, удалось ли вам привлечь пользователей. И, конечно, крайне важно уметь правильно интерпретировать полученную информацию

должны прилагать усилия для разработки пути клиента, знать, каким образом он попадает на страницу интернет-магазина: через поиск Google на смартфоне или через социальные сети с ноутбука. Знание о привычках клиента дает возможность выбрать путь наилучшего взаимодействия с ним, на основе полученных данных можно оптимизировать последующие этапы рекламной кампании.

Ошибка №6

Повсеместная цифровизация обязывает специалистов по маркетингу уметь обрабатывать данные, однако проще сказать, чем сделать. Маркетологу стоит задать себе вопросы такого рода: какие данные имеются внутри компании, как они хранятся, как их можно интерпретировать и использовать в маркетинговых кампаниях? Есть ли в компании CRM или маркетинговая система автоматизации? Связаны ли эти системы с сайтом? Это касается первичных данных, но также необходимо знать все о конфиденциальных сторонних данных и понимать, какие инструменты отслеживания можно легально использовать на сайте, какие виды использования, хранения и передачи данных считаются законными и не являются нарушением нормативных требований, а какие нет, на каких платформах их можно использовать. Качественная работа с аналитикой — мощное оружие в борьбе за клиента и один из ключевых инструментов диджитал-маркетинга. Непонимание, как это работает, не должно быть поводом отказаться от современных каналов коммуникации с клиентом, напротив должно стать еще одной возможностью повысить эффективность бизнеса.

«Рабочие контексты», «Параллельные миры» и «Прыжки в сторону»

Такие разные контексты управления

Наш постоянный книжный партнер, нон-фикшн издательство «Бомбора», затеяло выпуск серии книг «Русская модель управления». Наверняка вам часто приходилось слышать мнения о том, что у российского менеджмента есть вроде как своя «специфика».

Возможно, серия станет доказательством того, что такая точка зрения обоснована. В ней «Бомбора» собирает полезные и практичные книги от российских экспертов менеджмента. Серию открывает Евгений Масловский с нескучным учебником-практикумом «Не посредственный начальник».



Неловкая буквальность

В центре внимания — технологии управления подчинёнными. Если вы уже в статусе менеджера, есть опыт управления командой, Масловский систематизирует и упорядочит; если учитеесь или на старте, разложит менеджмент на простые понятия, опишет инструменты воздействия и взаимодействия. Он доходчив, стиль изложения соответствует задаче — упростить до той степени, которая позволяет увидеть главное в управлении людьми. Иногда и самому Масловскому становится неловко от такой его прямолинейности: мол, извините все люди за то, что я про вас рассказываю с такой степенью упрощения. Он явно проповедует тот самый стиль управления, при котором подчиненным все всегда ясно. В зоне такой определенности нет вакуума, который дает шанс на отговорки вроде «я не понял».

Быть в контексте

Масловский двадцать лет тренировал команды. В основе этой книги его авторский тренинг «Технологии управления». В разгар

Авторское определение

(отрывок из введения автора)

Это не учебник для вуза или научный труд со множеством ссылок и цитат. В этой книге даны пошаговые инструкции по использованию коммуникационных инструментов и технологий управления непосредственными подчинёнными. Все технологии подробно разбираются, есть примеры формулировок. Внедрение происходит «без отрыва от производства» и революционных изменений — плавно и последовательно, с созданием чётких, понятных и удобных правил как для начальника, так и для его подчинённых. В результате вы сможете создать систему результативного взаимодействия с каждым из своих сотрудников, которая обеспечит достижение целей, стоящих перед вами как руководителем.

пандемии он сказал себе, что пора сделать главным не коучинг, а любимое хобби, и с удовольствием ушел в собственный бизнес, открытый еще несколько лет назад (его компания выпускает настольные игры).

Книга практика всегда отличается от учебника буквальной правдой жизни. Так и с Масловским — читаешь и понимаешь: «и такое было», «и это правда», «да-да, точно так обычно и происходит», то есть все как будто про тебя, но с помощью простой системы, предложенной автором, ты вроде как поднимаешься над ситуацией, смотришь на себя и подчиненных со стороны. Как же порой не хватает такого полета фантазии, но чтобы по делу и честно. Вектор, заданный Евгением Масловским, не позволяет шагать в сторону от сути, держит тебя в рамках эффективного менеджмента и учит тебя тому же: оставаться в контексте. В нем все роли распределены, каждому предназначена своя колея. Думаете, скучно? Просто, понятно, буквально, но управление людьми скучным не бывает — каждый подчиненный так и норовит «выпрыгнуть» из контекста. Один — за рамки рабочих отношений, другой — приличий, третий — выше тебя или через голову.

ФБЖ

Цитата

Зачем мне топор?..

«... у меня на балконе лежит топор. Ещё дедушкин. Никогда не умел рубить дрова, да и не нужно мне это. Если у предмета (объекта) нет функции, или она утрачена, то он становится безделицей, безделушкой. «Необходимо различать главную и вспомогательные функции.

Если у вас производственная компания, то на линии ГПФ находятся закупка (+ склад), производство (+ склад) и продажа. Все остальные: АХО, IT, ремонтники, маркетинг, транспорт, охрана и даже бухгалтерия (как это для них и не оскорбительно) выполняют вспомогательные функции. Да, без них главная не сможет работать, но без обеспечения производственного цикла вспомогательные просто не нужны».



Цитата

С шашкой наголо

«Представьте себе полководца, который с шашкой наголо бросается в гущу врага и мастерски рубит головы противника налево и направо. Может ли он сейчас ещё и кем-то руководить? Видит ли он, что происходит у него на флангах? А что в тылу? В состоянии ли он принимать решения? Кроме того, он рискует собой, а, следовательно, его войско может оказаться обезглавленным. А как же «личным примером повести за собой»? Допустимо. Но осознанно, при необходимости, зная, зачем это делается, понимая, к чему должно привести. Ну или это жест отчаяния, когда просто другого выхода уже нет, и полководец готов погибнуть в бою, чтобы попасть в Вальхаллу, ну или ещё куда-то».

Одна дорога

«Как известно, вне зависимости от статуса водителя, дорога у всех одна. Автомобиль может быть более или менее комфортным и качественным, малолитражной легковушкой или многотонным грузовиком, но принципы и механизмы управления примерно одинаковы. С подчинёнными — то же самое».



ПАРТНЕРСКИЙ МАТЕРИАЛ

Eagle Trophy-2022: старт сезона состоялся

Eagle Trophy — любительский гольф-турнир, который давно зарекомендовал себя как важное событие в жизни всякого уважающего себя гольфиста. Для этой игры сезон в России короткий, так что ловить стоит каждый удачный момент, чтобы потренировать навыки, а потом продемонстрировать их в кругу понимающих, да и побороться за звание лучшего, проявив спортивные выдержку и азарт, полезно и интересно.

Традиционно в гольф-клубе Пестово, который давно стал базовой площадкой для Eagle Trophy, собрались любители гольфа, которые не прочь были помериться силами

с соперниками и просто приятно провести летний день в компании единомышленников. Погода подыграла: новый сезон был открыт при безоблачном небе, а значит, настроение у участников и гостей заведомо было отличное. Напрасно бытует мнение, что на поле для гольфа не так много ярких эмоций, как, скажем, на гонках Формулы-1 или стадионе, где играет любимая футбольная команда. В день, когда проходил одиннадцатый по счету Eagle Trophy, все 90 его участников яростно хотели победить, а публика их активно поддерживала в этом стремлении.

Eagle Trophy стал хорошей традицией

Серия любительских гольф-турниров для делового сообщества Eagle Trophy проходит с 2017 года. В них могут принять участие гольфисты не только из столичного региона, но и из других городов России. Инициатива проведения турнира принадлежит коммуникационному агентству Eagle Group. «Федеральный Бизнес-журнал» не первый год является официальным информационным партнером турнира. Мы рады быть частью дружной команды увлеченных гольфом людей и можем свидетельствовать, что Eagle Trophy — событие, достойное внимания: красивое, яркое, хорошо организованное, насыщенное позитивными эмоциями, которые заряжают.

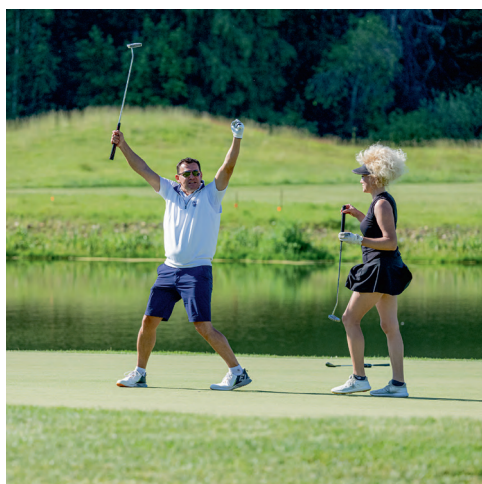




Игра прошла в формате Individual Stableford с учетом гандикапа. Номинаций в этот раз было много: два женских зачета (от 0 до 18 и от 18.1 до 36), два мужских (от 0 до 15 и от 15.1 до 28), женский и мужской Longest Drive и Closest to the pin, а также Best Gross Ladies и Best Gross Men.

Победители получили все: увлекательный турнир, отличную погоду, фейерверк подарков и яркую развлекательную программу. На Eagle Trophy традиционно приезжают семьями: пока одни играют, другие могут найти себе занятие по душе в интерактивных зонах, а вечером всех ждали танцы, гала-ужин и праздничный гольф-торт. Неслучайно Eagle Trophy столь востребован среди гольфистов-любителей: хочешь провести время за любимой игрой, участвуй — и ты всегда будешь в выигрыше.

ФБЖ





ОДНИ НАВСЕГДА ПОКИНУЛИ РОССИЮ



ДРУГИЕ НЕ СМОГУТ РАБОТАТЬ ПОЛНОЦЕННО



КТО-ТО НЕПОМЕРНО ДОРОГ И НЕ СОБИРАЕТСЯ УСТУПАТЬ

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

ДОСТУПНЫЙ И КАЧЕСТВЕННЫЙ
КАНАЛ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА

СЕГОДНЯ мы считаем важным для себя:

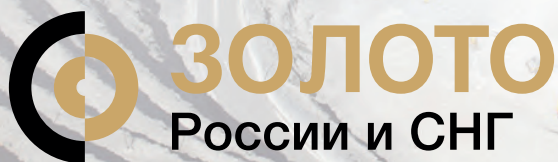
- оставаться доступным каналом для продвижения бизнеса
- быть максимально лояльными и гибкими в ценовой политике
- всегда предлагать бонусы и другие бенефиты
- помогать российским стартапам
- выставлять жесткие барьеры фейкам и лжи

ВСЕГДА НА СВЯЗИ / ОТКРЫТЫ К ДИАЛОГУ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

+7 495 727-01-67

Международный конгресс и выставка



VOSTOCK CAPITAL
— 20 лет успеха —

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

27-28 сентября 2022, Москва

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ
ПАРТНЕР:



Ключевые моменты в программе конгресса Золото 2022:

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

30+ крупнейших проектов лидеров индустрии.

Представление этапов реализации крупнейших инвестиционных проектов золотодобывающей промышленности России и СНГ

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

ЗАПАСЫ И РЕСУРСЫ.

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

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

ЛОГИСТИКА И ИНФРАСТРУКТУРА.

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

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВ.

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

ESG-повестка

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

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

ЭКСКЛЮЗИВНАЯ ВЫСТАВКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ.

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

30 + часов делового и неформального общения!

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

Среди постоянных участников:



GOLDMININGRUS.COM