

ТОТАЛЬНОЕ, ФРОНТАЛЬНОЕ, ОТРАСЛЕВОЕ:

КАКОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПОМОЖЕТ РОССИИ?

с. 4

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

#3 (51) 2023

КОНСТАНТИН МАСЛАКОВ

Генеральный директор
«МИПСТРОЙ 1»:

ОСТРОВКИ
СТАБИЛЬНОСТИ В
ЗЫБУЧИХ ПЕСКАХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ:

КАК ЗАКАЛЯЛСЯ
ИНВЕСТОР

с. 70

ВЫБИРАЮ ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД И ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ

с. 24

В ЗОНЕ ТОТАЛЬНОГО ПЕССИМИЗМА.
ЦБ поговорил с бизнесом по душам

с. 20

МОЛОКО В РЕШЕТЕ:
как молочники справляются с бидонами,
добавкозависимостью и всеобщей голштинизацией

с. 10

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

БОРЬБА ПООДИНОЧКЕ НЕЭФФЕКТИВНА:
банкиры объединяются ради победы над кибермошенниками

с. 59

business-magazine.online
Цифровые версии журнала





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+

№3 (51) март 2023

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 06.03.2023
- дата выхода цифровой версии — 07.03.2023

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 — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 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.

«БИЗНЕС ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Костромская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС ЖУРНАЛ. Красноярск»

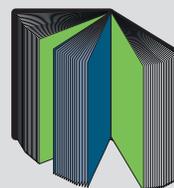
✉ krasnoyarsk@business-magazine.online

- Красноярский край

«БИЗНЕС ЖУРНАЛ. Сибирь»

✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область



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 **КОНСТАНТИН МАСЛАКОВ**



БОЛЬШОЕ КОЛЬЦО — СИМВОЛ ЗНАКОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ СТОЛИЦЫ

Москва завершила свой самый грандиозный метро-проект: президент РФ Владимир Путин торжественно открыл Большую кольцевую линию столичного метрополитена (БКЛ). Ключевой исполнитель на стройке БКЛ — компания «МИПСТРОЙ 1», крупнейшее строительное подразделение ГК «МОСИНЖПРОЕКТ». В интервью ФБЖ Персона номера, генеральный директор «МИПСТРОЙ 1» Константин Маслаков, рассказал, что определяет успех подобных Большому кольцу масштабных инфраструктурных проектов, какими компетенциями должны обладать компании, чтобы стать участниками строек века.

4 ТОТАЛЬНОЕ, ФРОНТАЛЬНОЕ, ОТРАСЛЕВОЕ: КАКОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПОМОЖЕТ РОССИИ?

Ответ на вопрос дают авторы аналитического доклада «Импортозамещение в России: вчера и завтра». Работа над ним велась последние несколько лет. В основе данных — опросы российских компаний. Есть здесь и проценты критической зависимости по отраслям, и позитивные примеры замещения импорта. Есть и ретроспектива в стиле «а как все красиво начиналось»... И грянул грозный 22-ой год... И вот он, резкий поворот... Благодаря или вопреки российский бизнес вынужден задуматься о замене импортных технологий и комплектующих? Импортозамещение — не добро, не зло, а вынужденная необходимость, но всегда ли это так? И кого накормит своей поддержкой государство? В заглавном материале номера — все о векторах импортозамещения, которое с нами теперь надолго.

10 МОЛОКО В РЕШЕТЕ

Одним из чудес российского импортозамещения сегодня принято считать аграрный комплекс. Взяли одну из его базовых отраслей, молочную индустрию, и посмотрели, какие чудеса в решете, а точнее, в молоке творились в прошлом году. Как молочники справляются с бидонами, добавкозависимостью и всеобщей голштинизацией отрасли? Неумоимый рост цен на продукцию есть. Госдотации все щедрей. А молочникам пока никак не удается выполнить один из целевых показателей доктрины продовольственной безопасности РФ и обеспечить население на 90% молочными продуктами российского производства.

16 ДОТАЦИИ — ПОТРЕБИТЕЛЯМ

Плановый убыток — не лучшее советское наследие. И снова про дотации, но на этот раз — потребителям. Такая вот у нас складывается экономическая модель. Еще немного, и в экономическом блоке правительства найдутся желающие воспользоваться советским опытом плано-убыточных производств, или не рискнут? Еще помните, что такое принудительное удешевление? Если даже не знали, читайте анализ от постоянного автора ФБЖ Анатолия Вассермана. Адресовано всем, кто давно хотел вернуться назад, в прошлое. Всем, кто этого отчаянно боится, посвящается.

20 В ЗОНЕ ТОТАЛЬНОГО ПЕССИМИЗМА:

кто свалился в эту яму глубже всех и до сих пор из нее не выбрался? Отвечает... Центробанк, который (если вы не знали) регулярно разговаривает с бизнесом по душам. Регулятор ежемесячно выводит индикатор бизнес-климата в России. Выборка — 14 тысяч предприятий. Более 9 000 из них — малый и средний бизнес. Они поделились своими прогнозами по объемам собственного производства, ценовой динамике и спросу на свою продукцию. ФБЖ изучил итоговые показатели и выяснил, кто оказался в махровых пессимистах, и попытался понять, а зачем Центробанку все это вообще надо.

32 ИГРАЙ ВДОЛГУЮ, ТОГДА НЕ ПРОИГРАЕШЬ

С какими вводными в отельной индустрии сегодня имеют дело инвесторы? Внутренний туризм на подъеме. Может ли он стать безусловной точкой роста для владельца гостиницы? Конъюнктуру ниши анализирует специалист по консалтингу и инвестициям в гостиничном бизнесе Алексей Пряслов. Эксперт мартовского номера отвечает на вопрос, когда гостиничный объект способен выйти на устойчивое плато по прибыли, рассказывает про перспективные форматы и локации и рассуждает, а могут ли они гарантировать успех в отельном бизнесе.

36 В КАКИХ ЗОНАХ ОТЕЛЯ РОССИЙСКИЙ ТУРИСТ ОБЯЗАН СОБЛЮДАТЬ ДРЕСС-КОД?

Обязан ли отель предоставлять вегетарианское меню? И можно ли быть уверенным, что в баре на пляже в любое время тебя ждет бокал холодного игристого? В России наконец опубликован этот таинственный стандарт для систем «все включено» и «ультра». Так что же ГОСТ грядущий готовит индустрии и потребителю? И кто его должен соблюдать?

42 ГИБРИДНОЙ ВОЙНЕ — ГИБРИДНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Одним из мощнейших инструментов борьбы в ней стали кибератаки. Их целью становятся все без разбора, но чаще — информационные ресурсы. Под удар попадают самые авторитетные, с максимально высокой ежедневной посещаемостью. На фоне участвовавших провокаций, вбросов и резко возросшего числа фейковых новостей информационные системы стали особенно востребованы у людей. Круг тех, чьей информации можно доверять, заметно сузился. Поговорили с экспертами из «Новостных систем» (специализируются на создании и управлении сложных информационных платформ) о том, как создавать, развивать и защищать информационные ресурсы бизнеса.

46 И в продолжение темы... Какие информационные ресурсы максимально эффективны в коммуникации бизнеса с потребителем? Удивитесь, но телевидение снова в моде, иначе как объяснить, что маркетологи и рекламные агенты бьются за лучшие слоты под рекламу? Конечно, ТВ всегда обладало удивительной магией. И что бы ни говорили, телевизор в России по-прежнему смотрят и любят. Эксперты номера — команда телеканала «ПРОБИЗНЕС», рассказывают, что в нынешних реалиях ТВ может предложить бизнесу для продвижения его интересов, какие форматы востребованы у аудитории, и справедливо ли утверждение, что телевидение — это слишком дорого.

СПЕЦПРОЕКТ «ФБЖ. УРАЛ»

59 БОРЬБА ПООДИНОЧКЕ НЕЭФФЕКТИВНА:

банкиры объединяются ради победы над кибермошенниками. А еще Центробанк хочет принудительно остужать несмышленные головы и увольнять виновных за утечки данных. Уральская редакция «Бизнес-журнала» подготовила обзор самых заметных и резонансных инициатив, которые были озвучены в Екатеринбурге на форуме «Кибербезопасность в финансах»..

66 В этом номере Уральская редакция «Бизнес-журнала» рассказывает сразу несколько историй местных предпринимателей. Бориса Дьяконова уже давно не связывают так тесно и напрямую со Свердловской областью, но по рождению он уралец. Свою историю известный банкир и большой оригинал Борис Дьяконов рассказал другому уральскому предпринимателю, основателю компании «Юнисофт» Алексею Оносову. Интервью вошло в сборник «100 героев бизнеса».



52 ЗАКОН О МАРКИРОВКЕ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ:

стоимость размещений в СМИ выросла в два – три раза, а 70% блогеров не знают, что такое ОРД — таковы первые итоги от его введения. Напряглись и заказчики, и креативщики. Вместе с экспертами рекламного рынка анализируем, а стало ли понятно, кто за что ответит? И как теперь найти блогера для рекламной кампании, который подпишется под соблюдение новых требований?

Тотальное, фронтальное или отраслевое:

какое импортозамещение спасет Россию?

Политика импортозамещения в РФ «должна быть направлена на достижение структурных эффектов, а не на «фронтальное» импортозамещение по всем направлениям». Таков ключевой вывод, к которому пришли авторы аналитического доклада «Импортозамещение в России: вчера и завтра» (подготовлен НИУ ВШЭ при участии РСПП и Института исследований и экспертизы ВЭБ.РФ). Кроме того, экспертное сообщество сформулировало ключевые принципы, при соблюдении которых импортозамещение в России будет действительно эффективным.

Как рассказал один из авторов исследования, директор по экономической политике НИУ ВШЭ Юрий Симачев, аналитическая работа над докладом велась последние несколько лет. В основе данных — опросы российских компаний.

Критически зависимы

Анализ показал, что критической свою зависимость от услуг зарубежных партнеров (в части инжиниринга, дизайна, обслуживания и ремонта) считают производители автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов (57,6%). Далее следует производство компьютеров, электронных и оптических изделий — здесь зависимость от импорта составляет 55,6%. Близкие к этим значения у производителей одежды, в секторе обработки древесины и у производителей изделий из дерева и пробки. Похожая картина — в авто-

мобилестроении и электронике, и сложилась она задолго до 2022 года, в котором на фоне максимально ужесточившихся санкций ситуация лишь усугубилась.

«Несмотря на то, что в целом наблюдались позитивные тренды в развитии отечественного производства, в тех отраслях, где была значительная доля импорта, позитивные сдвиги оказались наиболее скромными», — отмечает заместитель директора Центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ, соруководитель авторской группы Михаил Кузык.

Благодаря или вопреки?

Чтобы выявить ключевые факторы успеха в импортозамещении, авторы доклада проанализировали наиболее успешные практики. Среди существенных и заметных достижений — разработки отечественной трубной промышленности, которая освоила производство труб большого диаметра для магистральных нефте- и газопроводов, в том числе подводных. Как один из самых успешных кейсов эксперты оценили создание композитного крыла для авиалайнера МС-21.

57,6%

**ТАКОВ УРОВЕНЬ
ЗАВИСИМОСТИ**

от услуг зарубежных партнеров в сфере услуг инжиниринга, дизайна, обслуживания и ремонта автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов (по оценкам участников отрасли).



Изначально оно должно было состоять из зарубежных материалов. Еще до введения санкций в России активизировалась разработка композитов, что позволило заместить импортные компоненты и поднять самолет в небо. Отечественные прорывы и достижения есть в фарме, производстве бытовой техники, деревообработке, но наиболее эффективным, по мнению авторов доклада, стало импортозамещение в АПК, а прямым доказательством этому является динамичный рост всего сектора и динамика экспорта российской сельхозпродукции.

Успех и неуспех: причины и следствия

Эксперты подчеркивают, что наиболее успешным (устойчивым) импортозамещение стало в тех отраслях, которые оказались «достаточно удалены от технологической границы». А вот в отраслях, близких к ней, в том же авиастроении, фармацевтике, возможности заимствования технологий оказались ограничены, да и внутри страны все еще недостаточно производителей, способных обеспечить высокий уровень локализации. Согласно выводам экспертов, модель импортозамещения с «быстрым» использованием зарубежных технологий приводит к обратному эффекту, то есть росту технологиче-

Права нарушать не стоит, а экспортеров поддерживать



**СЕРГЕЙ
КУРАКСИН**

Генеральный директор
ЗАО «Топ Системы»



Мы в рынке с 1990-ых годов, еще застали период активной борьбы с

нелицензионным ПО, поэтому я не вполне согласен с предложениями, которые сегодня звучат. Даже ради решения проблем с иностранным софтом нельзя нарушать права правообладателей. Так мы похороним не только зарубежных, но, в первую очередь, отечественных разработчиков.

Волей обстоятельств мы оказались на переднем фланге задач по импортозамещению. Мы видим, какие компетенции полностью отсутствуют, восполнять их дорого и долго, но сейчас все усилия брошены на эту задачу. Ключ к ее решению — господдержка НИОКР. Сегодня практически нет российских компаний, которые способны инвестировать в разработку, — такие объемы по силам только государству. Без срочных денежных вливаний совершить резкий скачок в разработке отечественного софта не получится. Чтобы выйти на устойчивое развитие, компания-разработчик должна выходить на экспорт, и здесь без усилий со стороны правительства тоже не обойтись.

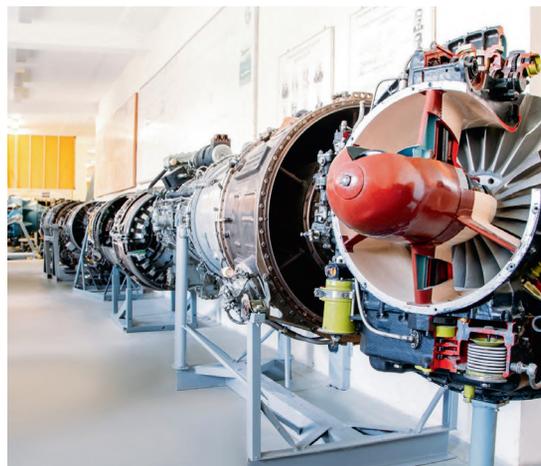
ской зависимости. Ярким примером стало легковое автомобилестроение. Устойчивое импортозамещение возможно только при достаточном количестве собственных исследований, разработок и ключевых компонентов.

Вот, резкий поворот...

По словам авторов исследования, уровень зависимости от импорта в отраслях неоднородный, а его оценки весьма приблизительны. До наступления критического момента далеко не все производители знали всю цепочку создания своего продукта, но вдруг столкнулись с тем, что внутри него есть импортная деталь, без которой не обойтись. Многие компании имели слабое представление, кто и что может для них заместить, и даже не изучали альтернативных поставщиков.

Когда возникла необходимость наращивать производственные мощности, бизнес ощутил острый дефицит человеческого капитала. Компаниям потребовалось время, чтобы сориентироваться, ведь совсем недавно они выполняли задачу по сохранению занятости, и тут вдруг столкнулись с тем, что должны искать, переманивать, повышать зарплаты, обучать, перепрофилировать, чтобы закрыть вакансии.

УРОВЕНЬ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИМПОРТА В ОТРАСЛЯХ НЕОДНОРОДНЫЙ, А ЕГО ОЦЕНКИ ВЕСЬМА ПРИБЛИЗИТЕЛЬНЫ. ДО НАСТУПЛЕНИЯ КРИТИЧЕСКОГО МОМЕНТА ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ЗНАЛИ ВСЮ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СВОЕГО ПРОДУКТА, НО ВДУРГ СТОЛКНУЛИСЬ С ТЕМ, ЧТО ВНУТРИ НЕГО ЕСТЬ ИМПОРТНАЯ ДЕТАЛЬ, БЕЗ КОТОРОЙ НЕ ОБОЙТИСЬ. МНОГИЕ КОМПАНИИ ИМЕЛИ СЛАБОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, КТО И ЧТО МОЖЕТ ДЛЯ НИХ ЗАМЕНИТЬ, И ДАЖЕ НЕ ИЗУЧАЛИ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПОСТАВЩИКОВ



Максимальную гибкость и умение трансформировать знания в технологии продемонстрировал сектор МСП, именно он стал важным инструментом для быстрого восстановления производственных цепочек. Чтобы поддержать малый и средний бизнес, нужны адаптированные под его задачи и проблемы меры стимулирования. Тогда у большего числа компаний будет шанс занять свободные ниши. Кстати, по данным опроса, проведенного в конце 2022 г. среди российских производителей, 20% из них заявили, что смогли воспользоваться ситуацией и вышли на новые для себя рынки.

Смена вектора

Справедливости ради стоит напомнить, что курс на замещение импорта в РФ был взят еще в начале нулевых. Тогда ставку сделали на перенос лучших зарубежных технологий и их интеграцию в отечественные продукты. Широко распахнули двери перед иностранными компаниями — обладателями уникальных решений, а главным условием реализации проекта на льготных условиях должен был стать неуклонно повышающийся уровень локализации в России. Обозначив требования, мало следили за их соблюдением, а иностранцы не спешили делиться, особенно в таких наукоемких отраслях, как авиастроение или фармацевтика. Порой технологии просто не успевали укорре-



няться, переход на них оказывался затруднен из-за неготовности персонала их внедрять, неумения, а порой и нежелания учиться работать с чем-то принципиально новым.

В 2022-ом наступила новая реальность, и мотивация к импортозамещению качественно изменилась. Если раньше мы стремились ограничивать импорт, то после введения жестких санкций импорта просто не стало, как и западных компаний, желающих делиться с РФ хоть чем-то, не говоря уже про высокие технологии. Первостепенной стала задача устоять и быстро восполнить критически важные компоненты. И если до 2022 г. РФ ориентировалась на технологически развитые страны, то сегодня перенимает опыт у тех, кто оказался в схожей ситуации изоляции. В итоге формирование технологической независимости РФ стало новым вектором госполитики в области импортозамещения.

Госфильтер поддержки

Приоритеты и методология реализации хорошо прослеживаются по тем шагам, которые предпринимают уполномоченные правительством институты поддержки. Главный экономист ВЭБ.РФ Андрей Клепач поясняет, что их приоритетная задача — найти баланс между сложностью и эффективностью проекта, а важнейший критерий оценки — степень влияния проекта на качество жизни населения: «Для нас приоритетны обновле-

Без инженеров никуда



АЛЕКСАНДР МОРОЗОВ

Первый заместитель генерального директора АО «Трансмашхолдинг»



Долгое время стратегия предприятия была нацелена на создание технологических

партнерств. В 2014 году все изменилось. Мы решили, что использование зарубежных платформ — пройденный для нас этап. Мы хотим и можем создавать внутри холдинга собственные решения. Сегодня наш инжиниринговый центр насчитывает несколько тысяч специалистов, его основная цель — разработка

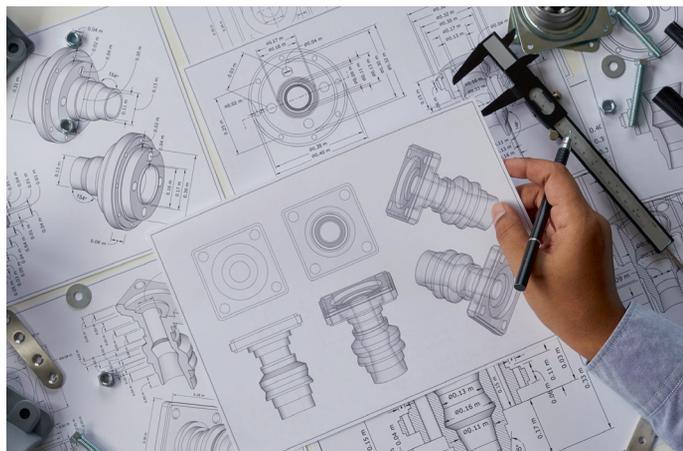
уникальных технологий. К сожалению, пока мы не можем закрыть свои потребности в инженерных кадрах, и это самое «узкое» место. Необходимо создавать специальные условия для их возвращения, поскольку любые задачи импортозамещения будут упираться в нехватку человеческого ресурса. Нужны инженеры-разработчики, а потом те, кто будет осваивать новые технологии, работать с ними по всей стране.

ние парка городского транспорта, развития метро, поскольку такие проекты способны заметно улучшить жизнь людей». Узких мест много, продолжает свою мысль Клепач, но для государства важно, чтобы шла последовательная замена комплектующих, тогда можно совершить качественный скачок в замещении импорта. Для примера он приводит суперджеты, у которых «началась вторая жизнь»: вся начинка внутри самолета должна стать российской. Авиастроение — одна из точек приложения всех возможных усилий. Сегодня в отрасли сосредоточены громадные ресурсы. Композиты для крыльев (на примере МС-21) уже упоминали. На очереди запуск отечественного производства авиадвигателей для целой линейки самолетов. При этом в правительстве особо подчеркивают: сегодня нет задачи заместить импорт любой ценой ни в одной из отраслей, и лишь время покажет, верно ли были расставлены приоритеты.

Методы ускорения

Чтобы усилия государства и бизнеса окупались и оказали ощутимый синергетический эффект на российскую экономику, эксперты предлагают пересмотреть основные направления госполитики импортозамещения. Первоочередной задачей должна стать максимально быстрая активизация в области создания НИОКР. Этот подход особенно важен для стратегических направлений и отраслей, например, авиастроения. Реинтеграция в глобальные цепочки на более выгодных условиях должна стать главным вектором для тех сфер экономики, где длительный цикл реализации проекта и высока потребность в проведении исследований (биоиндустрия, производство медтехники). Адаптация и локализация импортных технологий будут по-прежнему

ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИКИ, ОТДЕЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ ИТ-ИНДУСТРИИ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЙ БУДЕТ ДЖЕНЕРИКОВАЯ МОДЕЛЬ, А В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПОДОЙДУТ ОБРАТНЫЙ ИНЖИНИРИНГ, ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ, КОТОРОЕ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ ДОНАСТРОЙКИ ИНСТИТУТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ. ЧТОБЫ ПРОЦЕСС ПОШЕЛ, РЕГУЛЯТОРИКУ ПРИДЕТСЯ ПЕРЕСМОТРЕТЬ, МЕСТАМИ ДАЖЕ ОСЛАБИТЬ



эффективны в той же легкой промышленности — собственных быстрых успехов здесь вряд ли стоит ожидать. Для фармацевтики, отдельных сегментов ИТ-индустрии максимально эффективной будет дженериковая модель, а в качестве инструментов подойдут обратный инжиниринг, принудительное лицензирование, которое невозможно без донстройки института интеллектуальной собственности. Чтобы процесс пошел, регулятору придется пересмотреть, а местами даже ослабить. Одна из самых острых ситуаций — в электронной промышленности. Эксперты видят выход в интеграции в цепочки дружественных стран, возможно, с переносом производственных этапов в соседние и/или дружественные страны. Компаниям не стоит сбрасывать со счетов цифровую трансформацию, которая способна изменить цепочку создания стоимости. Как вариант стоит рассмотреть переход на упрощенные технологии — метод вполне актуальный, поскольку позволяет закрыть самые проблемные участки.

Баланс и открытость

Целью российской стратегии импортозамещения должно стать достижение структурных эффектов, уверены авторы аналитического доклада «Импортозамещение в России: вчера и завтра». «Фронтальное» импортозамещение по всем направлениям не может быть некой сверхидеей ни для



правительства, ни для бизнеса. Политика государства должна быть направлена на поддержание баланса между ближнесрочными задачами, когда что-то нужно срочно, и технологическим суверенитетом, который в приоритете, но не достижим в краткосрочной перспективе по целому ряду направлений. При этом максимальный эффект даст индивидуальный подход к каждой отрасли.

В решении стратегической задачи избавления от импортозависимости России не обойтись без внешнего научно-технологического и производственного взаимодействия. Нам придется вступать в новые страновые партнерства.

Не закрываться от внешнего мира, несмотря на царящую вокруг враждебность, по-прежнему важно. Только открытая модель импортозамещения может дать хорошие плоды. Она оставляет распахнутыми двери для расширения экспортных поставок. Российским производителям важно иметь потенциально широкие рынки сбыта, а зарубежный спрос станет подтверждением конкурентоспособности российских товаров и технологий. На протяжении сложного 2022 года российские власти демонстрировали, что отгораживать Россию железным занавесом намерения нет. Бизнесу крайне важно, чтобы, несмотря на сложную геополитическую обстановку, политика внутри страны оставалась последователь-

Наработки есть



АЛИ УЗДЕНОВ

Глава агрохолдинга
«Степь» (входит в состав
АФК «Система»)



Мы на 100% заменили семена базовых культур — пшеница, ячмень, есть динамика

по кукурузе, сое, подсолнечнику. Второе достижение — третий год подряд переходим на российскую технику. Комбайны и трактора меняем на российские, они отличного качества. Постепенно переходим на российские жатки для подсолнечника, иньекторы, которые позволяют экономить удобрения. В основном их

выпускают малые предприятия, которые очень нуждаются в поддержке. Растет количество умных российских решений для АПК. Без искусственного интеллекта и беспилотных технологий нам уже не добиться хороших результатов. Отечественные ИТ-компании удовлетворяют наш спрос. По-прежнему сохраняется отставание по части замещения средств обработки почвы, посевных комплексов, но и здесь есть перспективы.

ной и предсказуемой. Только так удастся поддержать благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат и вселить в бизнес уверенность, что завтра там наверху не скажут, что надо идти совсем в другую сторону.

ФБЖ

АВТОР:
АЛЕКСАНДР ПИРОГОВ

Молоко в решетке

Молочная отрасль — важнейшая часть продовольственной безопасности страны. В год мы потребляем 37 млн тонн молочной продукции. В 2022 году государство дотировало производителей и переработчиков молока на 57,5 млрд руб., но по молоку показатели доктрины продовольственной безопасности так и не достигнуты: 84,3% самообеспечения из требуемых 90%. При этом российские молочники экспортировали в прошлом году продукции на \$ 400 млн. Из них 90% — в ближнее зарубежье, остальное в Китай и страны Персидского залива. И это при том, что 2022 год для молочников стал не менее стрессовым, чем для большинства производителей.

Последние десять лет производство товарного молока, то есть того, которое идет в промышленную переработку, в России неуклонно увеличивается. Вот и в 2022 году оно приросло на 3,5%, было открыто 200 новых молочных комплексов. По словам главы Минсельхоза Дмитрия Патрушева, на год текущий запланировано введение в эксплуатацию 60 тысяч новых скотомест. При этом рост цен на основные молочные продукты составил за год 13–14% (при годовой инфляции около 12%).

Главная проблема отрасли в 2022 году — снижение покупательской способности населения и изменение структуры спроса. Традиционных молочных продуктов (молока, творога и кефира) в ушедшем году мы потреблять меньше не стали, а по сливочному маслу даже подросли на 13%. И это при том, что именно сливочное масло подорожало больше остальной молочки — сразу на 26%. Сейчас оптовая цена

на него около 500 руб./кг, а средняя розничная — 835 руб./кг без НДС. А вот йогуртов мы стали потреблять меньше сразу на 16%, сокращается потребление молочных десертов и творожков (минус 15–20%), по ряду других позиций потребление сократилось и вовсе на треть.

Доись, коровка, большая и малая

В России почти восемь миллионов дойных коров: из них 38% содержится в крестьянских подворьях, 62% — в крестьянско-фермерских хозяйствах и сельхозорганизациях. Все вместе они произвели в 2022 году 32,6 миллиона тонн молока — почти пять тонн на одну корову в год. Минимум столько и нужно надаивать с одной буренки, чтобы получить госсубсидию на литр. Обычное молоко с частного подворья под этот вид субсидий не подпадает, даже если крестьянин сдает молоко в приемные пункты или сборщикам.

У сельхозпредприятий производительность значительно выше — в среднем семь тонн на одну корову в год, и это не предел: на современной молочной ферме продуктивность одной коровы может достигать двенадцати тонн в год. Но здесь возникает стратегическая для молочников дилемма:



26%

СОСТАВИЛ РОСТ

цены на сливочное масло за 2022 г. — это самое резкое подорожание в молочной категории. В среднем цены на молочные продукты повысились за год на 13–14%.



чтобы увеличивать производительность одной коровы, надо чаще делать выбраковку стада, то есть быстрее отправлять пожилых буренок под нож. Не все производители сырого молока готовы идти на это, получается, что производительность увеличивать бесконечно невозможно.

Кстати, отправка буренок под нож обеспечивает 65% всей производимой в стране говядины. На тех, кто специализируется на мясном КРС (в основном мраморной говядине), приходится только треть всего объема. В 2022 году государство расширило список субсидий в молочной отрасли, включив в него дотацию на откорм бычков до 24 месяцев. Откорм всегда был убыточным видом деятельности, который ухудшал общую экономику молочных ферм, — теперь несправедливость устранена. Дотация рассчитывается от живого веса сданных бычков. Также в первой половине 2022 года выплачивалась дотация на корма (всего 10 млрд руб. за 2022 г.) Они составляют около 60% себестоимости сырого молока. Летом действие этой дотации приостановили из-за улучшения конъюнктуры внутренних цен на зерно — оно сильно подешевело. Правительство не исключает, что возобновит выплаты.

Никакого расточительства

Важнейший и очень популярный вид дотации — на капитальные вложения: она составляет 25% (для Дальневосточного федерального округа 30%) от затраченных частных

ЗДЕСЬ ВОЗНИКАЕТ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЛЯ МОЛОЧНИКОВ ДИЛЕММА: ЧТОБЫ УВЕЛИЧИВАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОДНОЙ КОРОВЫ, НАДО ЧАЩЕ ДЕЛАТЬ ВЫБРАКОВКУ СТАДА, ТО ЕСТЬ БЫСТРЕЕ ОТПРАВЛЯТЬ ПОЖИЛЫХ БУРЕНОК ПОД НОЖ. НЕ ВСЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ СЫРОГО МОЛОКА ГОТОВЫ ИДТИ НА ЭТО, ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ УВЕЛИЧИВАТЬ БЕСКОНЕЧНО НЕВОЗМОЖНО

инвестиций. В прошлом году государством было выплачено 14,5 млрд руб. Теперь правительство значительно увеличило расчетную стоимость одного скотоместа — с 450 тысяч до 630 тысяч рублей, а начиная с 2023 года дотацию на капзатраты будут выдавать только крупным молочным фермам (от тысячи скотомест). Посчитали, что они более устойчивы к перепадам цен на сырое молоко и дают большую экономическую отдачу. Для мелких ферм останется возможность получать дотацию на модернизацию. Можно заключить, что в целом правительство сделало ставку на создание фабрик по производству молока, а не на повсеместное развитие молочного животноводства. Кроме того, по заявлению главы Минсельхоза, в ближайшее время будет определен список регионов, для которых развитие молочного животноводства будет указано как приоритетное. Предполагается, что основная часть федеральных дотаций пойдет именно туда, — вполне рационально, ведь строить при помощи бюджета молочные фермы где-нибудь за Полярным кругом слишком расто-

чительно. В России есть два макрорегиона, где в силу климатических условий наиболее высока отдача от промышленного молочного животноводства: это Поволжье и Центральное Черноземье. Но, конечно, среди приоритетных останутся регионы, расположенные вокруг Москвы, а также южные житницы России и Нечерноземье. Всего в России 25 регионов-производителей. Они в 2022 году показали рост объемов на уровне 5%.

Острая добавкозависимость

Современная молочная ферма зависит от западных поставок по двум фундаментальным направлениям. Первое — это племенной материал. Второе — это оборудование для молочных ферм. Оно у нас на 90% импортное и в основном из недружественных стран. Санкции на такое оборудование не распространяются, но многие западные производители свернули

сотрудничество с российскими аграриями. Дмитрий Патрушев заверяет, что в 2023 году такое оборудование будет внесено в список разрешенного для параллельного импорта.

Есть еще несколько факторов, от которых также зависят производители сырого молока: добавки к кормам и семена, и эта зависимость свойственна

всему отечественному АПК. Стоит отметить, что в 2022 году самый резкий скачок в молочной отрасли случился как раз на биодобавки — сразу на 60%. Похоже, что это были ценовые игры недружественных производителей. Изменением рыночной конъюнктуры такие скачки цен объяснить невозможно. В начале 2022 года наделала много шума и была встречена в штыки попытка правительства установить ввозные пошлины на самую распространенную добавку — лизин. Аграрии в краткосрочной перспективе свои интересы сумели защитить. Пошлины на лизин не ввели, и отечественный производитель оказался беззащитен. Теперь наверняка большую часть рынка биодобавок заполняют китайцы, которые развивают это направление уже больше 20 лет.

«Голштинизация» всей страны

Пожалуй, самая острая импортозависимость для молочной отрасли — в поставках племенного стада и семенного материала. Главная молочная порода — голштинская. Можно сказать, что наш АПК тридцать лет проводил «голштинизацию» всей страны. Многочисленные породы советской селекции стали периферийными. Родина голштинцев — Германия и Дания, совсем не дружественные нам страны. Закупить голштинок можно, например, в Венгрии, да и формально поставки племенного скота не подпадают под санкции, но за год цены выросли существенно, а логистика усложнилась настолько, что рано или поздно от живого импорта России придется отказаться, или доставлять буренок на истребителях, как в известном фильме.

Другое дело — бычье семя. После 24 февраля его быстро приспособились возить самолетами через Турцию. 40% бычьего семени по голштинской породе — это тоже импорт. А по другим молочным породам, например, «джерси», и вовсе 100%. Цена на импортное семя в два, а то и в три раза выше, чем у отечественных производителей, закупать его могут себе позволить самые крупные агрохолдинги, они же являются

60%

СОСТАВИЛО ПОДОРОЖАНИЕ

биодобавок для скота за 2022 год.





Цена на импортное семя в два, а то и в три раза выше, чем у отечественных производителей, закупать его могут себе позволить самые крупные агрохолдинги, они же являются главными получателями государственных дотаций. Получается, что российский бюджет опосредованно дотирует иностранные компании. При этом отечественная селекция становится все менее конкурентоспособной.

главными получателями государственных дотаций. Получается, что российский бюджет опосредованно дотирует иностранные компании. При этом отечественная селекция становится все менее конкурентоспособной. В России тысяча племенных хозяйств, в которых продолжает формироваться популяция высокопродуктивного скота. У нас хватает быков-производителей изначально импортного происхождения, для того чтобы крыть российских буренок собственным семенем на 100%. С 2023 года для поддержки отечественного племенного поголовья будет действовать новая подпрограмма в рамках ФНТП (федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства).

Еще одна «узкая» тема — ветпрепараты. В молочном животноводстве используется 47% импортных, хотя у всех востребованных существуют российские аналоги. Вакцинация от особо опасных болезней, таких как ящур и сибирская язва, идет за счет бюджета и исключительно отечественными препаратами. Только за первое полугодие 2022 года рост их производства составил 30%. Оборот ветпрепаратов — от фабрики до прилавка — контролирует Россельхознадзор. Препятствий по их ввозу в 2022 году никто не чинил. Например, ввоз антибиотиков для КРС увеличился на 16%, а вакцин для ветеринарного приме-

нения на 25%. Хотя весной и в начале лета дефицит зарубежных ветпрепаратов имел место, но, согласно официальному заявлению Россельхознадзора, он был создан искусственно зарубежными производителями.

Веселые качели

«Цены на молоко — это качели между переработчиками и производителями», — говорит Штефан Дюрр, основатель и президент холдинга «Эконива», крупнейшего производителя сырого молока, суточный надой по всем предприятиям компании доходит до 3 500 тонн. В 2020 и 2021 годах ценовая ситуация была не в пользу производителей. Особенно сложным оказался 2021 год, когда себестоимость производства выросла сразу на 30%, а закупочные цены держались на довольно низком уровне — 26 рублей/кг. К августу 2022 года товарное молоко подорожало до 35,6 рублей/кг (рост составил 20%).

Ровно такой же рост производства (20%) и показал один из лидеров отрасли — ГК «Эконива». Их годовой надой составил 1 млн 112 тыс т. Идущий вторым краснодарский «Агрокомплекс имени Ткачева» надоил 307 тыс т — минус 2%. На третьем месте — пензенская ГК «Русмолоко» (176 тыс т, +34%). Остальные участники топ-30 надоили от 50 до 120 тысяч тонн.

Изменить расстановку сил на рынке вполне по силам самому нашумевшему проекту прошлого года. Новолипецкий металлургический комбинат начал строить сразу три молочных комплекса (в Тверской, Калужской областях и в Алтайском крае). Их общая мощность — 180 тыс т молока в год. Инвестиции — на уровне 27 млрд рублей, строительство собираются завершить во втором квартале 2023 года. В планах НЛМК — молокоперерабатывающий завод в Тверской области. Управлять комплексами будет принадлежащая Владимиру Лисину компания «Румелко». С ходу она планирует войти в пятерку крупнейших производителей сырого молока в стране.

С банкой, бидоном и кишечной палочкой

С производителями ситуацию очертили, а что с переработчиками? Их порядка трехсот, совокупно они перерабатывают 22 млн тонн молока в год. В отрасли они — самые пострадавшие от санкций.

Про снижение покупательной способности населения, изменение потребительских предпочтений рассказали. Добавим лишь пару важных моментов. Перемены во вкусовых предпочтениях потребителей, пришедшие на 2022 год, сказываются на бизнес-эффективности многих производителей. Например, нишевые вкусняшки, которые начали так сильно проседать по продажам, — высоко маржинальный продукт. Сокращение его

потребления — существенный негативный фактор, ведь под их производство были закуплены производственные линии, немалые средства вложены в маркетинг и раскрутку брендов, а потребитель взял и отказался от их покупки.

И еще один интересный факт: далеко не все знают, но даже в наш прогрессивный век большой процент сырого молока разливается по банкам и бидонам и развозится по дворам потребителям, которые его с удовольствием покупают. И не стоит заблуждаться: так происходит не только в сельской местности и малых городах, но и в мегаполисах. Ничего удивительного — цена-то ниже. Потребителя не пугает даже то, что, если однажды в банку попадет какая-нибудь кишечная палочка, спросить ему будет не с кого.

Турбулентность была — бидонов не было

В 2022 году шутка про бидоны стала еще одной приметой времени. Когда производители евроупаковки стали массово закрываться, вспомнили про альтернативную тару.

Еще в марте с российского рынка ушли два крупных производителя упаковки — норвежский Елорак и американский Ball Corporation: ушли по-английски, не попрощавшись. Основные наши упаковщики, шведы из Tetra Pak, которые сотрудничают с нашей страной уже больше пятидесяти лет, вели себя более сдержанно. В России и Белоруссии на двухстах молочных заводах смонтировано 500 тетрапаковских упаковочных линий. В 2007 году Tetra Pak построил в подмосковной Лобне крупнейшую в Восточной Европе фабрику упаковочных материалов — получился такой монополист-гигант, от которого молочники вошли в серьезную зависимость. Шведы уходили медленно, много раз опровергали слухи о своем уходе, но все-таки окончательно покинули нас в октябре, передав предприятие топ-менеджменту. Теперь оно называется АО «Упаковочные системы». Официальной причиной ухода Tetra Pak стали не политические разногласия, а «невозможность далее вести операционную деятельность». Внезапно оказалось, что



у нас совершенно отсутствуют материалы для производства современной пищевой упаковки: нет беленого картона, нет алюминиевой фольги, нужных красок и даже «правильной» перекиси водорода, которая используется для стерилизации современной упаковки. Медлительный уход шведов дал возможность правительству РФ начать выстраивать новые производственные цепочки: беленый картон быстро научились делать у себя, что-то стали закупать в дружественных странах.

За весь процесс перестройки, а по сути, создание новой отрасли емкостью 1,3 триллиона рублей отвечала вице-премьер Виктория Абрамченко. Переработчики молока волновались, турбулентность была — бидонов не было. Можно сказать, что процесс становления российской упаковочной отрасли только начался. Сейчас АО «Упаковочные системы» работает с полной загрузкой, и надо думать, что дефицита расходных материалов не испытывает. Но рост цен на пищевую упаковку все-таки случился — от 40 до 50%, что сказалось на конечной цене молочных продуктов (тара составляет 17% его стоимости).

Не те и не так

Уходили не только производители упаковки, но и переработчики молока, но уходили «не те» и «не так». Датский производитель сыров Arla передал свой бизнес дистрибьюторам, а их главный бренд «Natura» так и остался на российском рынке. «Плавленная» финская «Валио» еще весной передала свой бизнес топ-менеджерам, создав ООО «Виола», а перед самым Новым годом его перекупила подмосковная колбасная ГК «Вэлком».

Почему ушли «не те»? Два главных переработчика российского молока — это иностранцы, которые прячутся за российскими названиями. Знаменитое мультяшное «Простоквашино» давным-давно выкупили французы («Данон»). «Домик в деревне» придумали американцы из «Пепсико». В год они продают в России молочной продукции почти на 300 млн рублей, то есть занимают 20% нашего молочного рынка. Третье и четвертое



В 2007 ГОДУ ТЕТРА ПАК ПОСТРОИЛ В ПОДМОСКОВНОЙ ЛОБНЕ КРУПНЕЙШУЮ В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ ФАБРИКУ УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ — ПОЛУЧИЛСЯ ТАКОЙ МОНОПОЛИСТ-ГИГАНТ, ОТ КОТОРОГО МОЛОЧНИКИ ВОШЛИ В СЕРЬЕЗНУЮ ЗАВИСИМОСТЬ. ШВЕДЫ УХОДИЛИ МЕДЛЕННО, МНОГО РАЗ ОПРОВЕРГАЛИ СЛУХИ О СВОЕМ УХОДЕ, НО ВСЕ-ТАКИ ОКОНЧАТЕЛЬНО ПОКИНУЛИ НАС В ОКТЯБРЕ, ПЕРЕДАВ ПРЕДПРИЯТИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ

места — у ГК «Молвест» («Вкуснотеево») и ГК «Ренна» («Коровка из Кореновки») — это еще 70 млрд. Остальные переработчики значительно мельче. После начала СВО «Данон» и «Пепсико», но особенно «Данон», петляли и путали следы: выпускали двусмысленные релизы и делали противоречивые заявления (видимо, рассчитанные на западную аудиторию), но де факто оставались в рынке.

Фазы их окончательного самоопределения ждут многие крупные игроки и инвесторы молочного рынка. Так, компания «Молвеста» еще летом зарезервировала кредитную линию на 27 млрд рублей, а ее владелец Аркадий Пономарев заявил: «Сокращение иностранных инвестиций не приведет к снижению производства или качества молочных продуктов, а полный уход иностранцев с рынка создаст лишь небольшие технические проблемы, не более того». Пока его слова весьма соответствуют действительности, но молочная отрасль все еще не устаканилась, иностранцы делают новые заявления и значимые для рынка шаги. Год для молочки будет динамичным — сомневаться не приходится.

ФБЖ

Дотации — потребителям

Плановый убыток —
не лучшее советское наследие



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

На протяжении большей части советской эпохи производство планировалось в натуральных единицах — штуках, метрах, тоннах... — конкретных видов или хотя бы категорий продукции. Так при должных вычислительных ресурсах обеспечивается максимально полное использование ресурсов технологических. Но число арифметических действий для выбора наилучшего плана пропорционально числу наименований продукции в степени примерно три с половиной. По мере роста разнообразия хозяйства не только точное планирование стало технически невозможно, но даже приближённые расчёты пришлось вести со всё большей погрешностью. В конце концов, социалистическая (основанная на общественной собственности на основные средства производства) система хозяйствования захлебнулась в нестыковках технологических цепочек. По моим оценкам, при нынешнем ходе развития мирового компьютерного парка

вычислительная мощность, достаточная для планирования в реальном времени (не менее раза в сутки) всего мирового производства как единого целого, накопится не ранее начала и не позже конца 2030-х годов.

Лауреат (1974) Нобелевской премии по экономике «за основополагающие работы по теории денег и экономических колебаний и глубокий анализ взаимозависимости экономических, социальных и институциональных явлений» Фридрих Августович фон Хайек (1899.05.08–1992.03.23) показал: деньги — лучший возможный носитель обобщённой, не вникающей во внутреннюю структуру возможностей и желаний, экономической информации. Но пока мы можем в эту структуру вникать, деньги — всего лишь один из вспомогательных инструментов: скажем, взаимоотношения цехов одного завода редко рассчитываются в денежной форме. В советские времена едва ли не вся страна рассматривалась как единое производство. Соответственно, деньги в ней не считались ни целью,

ПОКРЫТИЕ УБЫТКОВ СНИМАЕТ СТИМУЛЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНСТРУКЦИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ. КОНЕЧНО, ЧЕЛОВЕКУ В ОТСУТСТВИЕ ЯВНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ СВОЙСТВЕННО ЗАНИМАТЬСЯ ТВОРЧЕСТВОМ (В ТОМ ЧИСЛЕ ТЕХНИЧЕСКИМ) ИЗ ЛЮБВИ К ИСКУССТВУ, НО МАЛО КТО ХОЧЕТ ОСЛОЖНЯТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ РАДИ ПЛОДОВ ЧУЖОГО ВДОХНОВЕНИЯ, ЕСЛИ ОНИ НЕ ПРИНЕСУТ ПРЯМОЙ ВЫГОДЫ



ЦЕНЫ НА ПРОДУКЦИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УСТАНАВЛИВАЛ НЕ ГОСПЛАН, А ОТДЕЛЬНОЕ ВЕДОМСТВО. ЭТО ПОРОДИЛО НЕМАЛО СТРАННОСТЕЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕМАРКСИСТСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ ВРОДЕ КОНЦЕПЦИЙ САМОГО ХАЙЕКА. В ЧАСТНОСТИ, МНОГИЕ ПРОИЗВОДСТВА (И ДАЖЕ ЦЕЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ) БЫЛИ ПЛАНОВО УБЫТОЧНЫ: ПЕРЕД НИМИ ВО ВСЕ НЕ СТАВИЛАСЬ ЦЕЛЬ ОКУПИТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ни даже главным средством. Например, цены на продукцию государственных предприятий устанавливал не Госплан, а отдельное ведомство. Это породило немало странностей с точки зрения немарксистских экономических теорий вроде концепций самого Хайека. В частности, многие производства (и даже целые предприятия) были планово убыточны: перед ними вовсе не ставилась цель окупить свою деятельность.

Такая тактика применяется и в рамках рыночного хозяйствования, где каждый субъект планирует свою деятельность самостоятельно, рассматривая всех прочих лишь как ограничения на область поиска лучшего для себя решения. Если снизить цену до предела (иной раз — куда ниже себестоимости), спрос на товар может вырасти настолько, что связанные с ним постоянные издержки распределятся на существенно больший объем производства, и себестоимость единицы продукции упадет, сделав её вновь рентабельной. Да и для завоевания новых рынков (или разорения конкурентов) можно сбросить цену в надежде потом наверстать упущенное.

Но в социалистическом хозяйстве плановая убыточность бывала и стратегически долгосрочной. Мол, если принудительно удешевить нечто востребованное во многих производствах, то продукция всех этих производств станет дешевле, её будут использовать активнее, и выгода от её применения покроет убыток изготовителей данного компонента. А если некие изделия для конечных потребителей социально важны (как, например, хлеб или мясо — основа сытной пищи, необходимой большинству работающих), то их можно и нужно удешевить, дабы заработная плата (по Марксу, в нижнем пределе достаточная лишь для воспроизводства рабочей силы) была поменьше без ущерба для граждан, и таким образом подешевела бы вся деятельность общества.

Строго говоря, баланс прибылей от применения дотируемого и убытков на само дотирование мог перекашиваться в обе стороны, но, насколько я могу судить, в чисто экономическом смысле дотации чаще (и в среднем) приносили выгоду. Беда только в том, что есть и смысл внеэкономический.

2030

Год —

именно к этому моменту накопится вычислительная мощность, достаточная для планирования в реальном времени (не менее раза в сутки) всего мирового производства как единого целого (при нынешнем развитии мирового компьютерного парка).

Причём в социалистическом обществе он зачастую оказывается главным.

В англоязычном мире популярна формула: необходимость — мать изобретательности. Русские говорят об этом «голь на выдумки хитра». Немало новшеств порождено желанием удешевить нечто. Если цена определена не реальным соотношением затрат и потребностей, а волевым решением, скорее всего, к искусственно дешёвому направлению творческая мысль не приложится. Покрытие убытков снимает стимулы к совершенствованию конструкций и технологий. Конечно, человеку в отсутствие явных ограничений свойственно заниматься творчеством (в том числе техническим) из любви к искусству, но мало кто хочет осложнять свою жизнь ради плодов чужого вдохновения, если они не принесут прямой выгоды. Значит, продукция, опирающаяся на дотации, стареет морально по сравнению с аналогами, созданными без них.

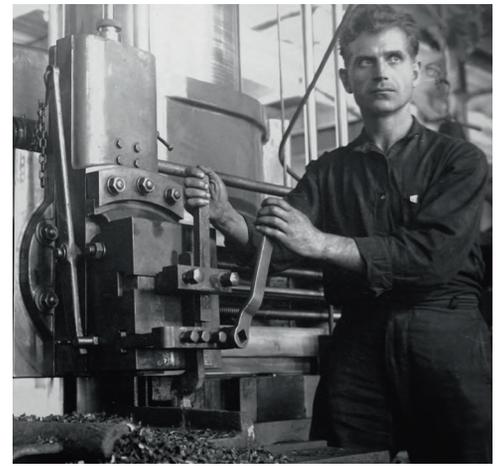
Человеческая мораль куда чувствительнее технической. Люди, занятые в производстве убыточного, чувствуют себя вычеркнутыми из общественно полезного — такого, чьи плоды востребованы другими — труда. Создатели дотируемого воспринимают свою общественную роль не как специалистов

высокой квалификации, а в лучшем случае маловостребованной услуги. Это если не полностью лишает мотивации, то, по меньшей мере, столь расслабляет, что количество и (что зачастую куда важнее) качество изделий может упасть.

Особенно тяжелы моральные взаимоотношения на предприятиях, где планомерно убыточна лишь часть продукции. Там, как правило, государство не выплачивает дотации напрямую, а предписывает перекрёстное субсидирование — покрытие убытков одних направлений деятельности прибылями других. Такая практика общепринята и в рыночных условиях: затраты на освоение новых направлений обычно выгоднее покрыть не кредитом или продажей ценных бумаг, а доходами с ранее освоенных дел — так не придётся делиться новой выручкой с чужим дядей. Но если часть единого трудового коллектива годами живёт за счёт другой части, а возмещения хотя бы в виде общеколлективного дополнительного дохода заведомо не предвидится, одни чувствуют себя сидящими на чужих шеях, а другие подставляющими шеи. То и другое деморализует, и вряд ли можно предсказать, какая из групп чувствует себя хуже. Может дойти до раскола, чтобы государству пришлось

Если снизить цену до предела (иной раз — куда ниже себестоимости), спрос на товар может вырасти настолько, что связанные с ним постоянные издержки распределятся на существенно больший объём производства, и себестоимость единицы продукции упадёт, сделав её вновь рентабельной. Да и для завоевания новых рынков (или разорения конкурентов) можно сбросить цену в надежде потом наверстать упущенное.





дотировать убытки одной из частей открыто. Даже если дотации всё равно берутся из налогов с другой части.

Полагаю, даже в советских условиях лучше было продавать любую продукцию по реальной цене (на основе себестоимости с обычной для изготовителей прибылью). Государство же тогда и сейчас должно дотировать (при необходимости) только потребителей. Пусть не общепринятыми деньгами (их можно потратить и нецелевым образом), а специальными средствами вроде талонов на продовольствие для неимущих в Соединённых Государствах Америки. Но, по крайней мере, такой объект дотаций понимает, сколько благ и для какой цели получает от казны.

Текущее открытое противостояние с теми, кто добывает (или хотя бы надеется добыть) выгоду из нынешнего мироустройства, требует от нас, помимо прочего, собственноручного создания множества новых ресурсов — от боеприпасов до станков нынешнего, а то и будущего поколения. Значит, нужны грандиозные вложения. Не сомневаюсь: в экономическом блоке правительства найдутся желающие воспользоваться советским опытом плано-убыточных производств, дабы их продукцией легко смогли воспользоваться все прочие. Последствия будут примерно столь же неоднозначны, как вышеперечисленные. Специалисты по психологическим войнам на службе

нашего противника найдут способ раздуть (и у себя, и у нас) представление о каждой из наших сложностей до картины общегосударственной катастрофы. Такая картина, судя по печальному опыту, может обернуться уже подлинными катастрофами.

Пусть же все производители — от оборонщиков до машиностроителей — работают как могут и продают по достоверным ценам (в пределах возможностей антимонопольного законодательства — без чрезмерных накруток). А государство пусть доти-

НЕ СОМНЕВАЮСЬ: В ЭКОНОМИЧЕСКОМ БЛОКЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НАЙДУТСЯ ЖЕЛАЮЩИЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СОВЕТСКИМ ОПЫТОМ ПЛАНОВО-УБЫТОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ, ДАБЫ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ ЛЕГКО СМОГЛИ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВСЕ ПРОЧИЕ. ПОСЛЕДСТВИЯ БУДУТ ПРИМЕРНО СТОЛЬ ЖЕ НЕОДНОЗНАЧНЫ, КАК ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ

рует только потребителей, в том числе производителей, потребляющих сырьё или оборудование, — тех, кого в данный момент считает необходимым поддержать. Искажать денежную часть хозяйственной картины куда вреднее в начале технологической цепочки, чем в её конце.

ФБЖ

В зоне тотального пессимизма:

у автобизнеса, логистов и розницы — по «минусам»

Центробанк поговорил с бизнесом по душам. Регулятор вывел индикатор бизнес-климата в России за январь 2023 года (проект реализуется с конца 1990-ых гг.). Данные мониторинга ЦБ основаны на опросах предприятий нефинансового сектора экономики. На протяжении года аналитики Банка России ежемесячно опрашивали порядка 14 тысяч предприятий. Казалось бы, год жесткого прессинга как-то прожили, но можно ли считать, что смирились, сжились с реальностью? С какими настроениями и ожиданиями промсектор вошел в 2023 г.?

По большей части в опросе участвуют представители малого и среднего бизнеса (более 9 000). Более половины из них задействованы в торговле, строительстве и промышленности, основную долю из этого числа составляют предприятия промсектора (производство и обработка).

Махровые пессимисты

Индикатор бизнес-климата фиксирует реальные настроения и ожидания предпринимателей и основан на текущей экономической ситуации в стране, поскольку учитывает такие показатели, как объемы реального произ-

водства, цены и спрос на продукцию, условия кредитования.

По итогу января 2023 г. самую высокую оценку бизнес-климату в стране дали компании, производящие инвестиционные товары, а самые упаднические настроения продемонстрировал добывающий сектор. В том же инновационном секторе в марте и апреле 2022 г. индикатор был в минусе. Правда, тогда резко отрицательные оценки фиксировались практически во всех отраслях промышленности, кроме добывающей и водоснабжения (вероятно, сюда ЦБ относит водоснабжающие коммунальные предприятия). Также в марте резко отрицательные оценки бизнес-климату давали

В ЦЕЛОМ ЖЕ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС НЕ ИСПЫТЫВАЕТ ИЛЛЮЗИЙ И НЕ ЖДЕТ РОСТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ. В ЭТОМ СМЫСЛЕ МАКСИМАЛЬНО ПЕССИМИСТИЧНО НАСТРОЕНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ. ПРИЧИНУ ТАКИХ ОЦЕНОК ЦБ ВИДИТ В «СДЕРЖАННОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ В УСЛОВИЯХ ОБЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»



представители сектора услуг, транспорта и логистики, строители. Подобную картину ЦБ зафиксировал впервые с 2012 г. Самым отчаянным пессимизмом начиная с марта 2022 г. был преисполнен автобизнес, он давал резко отрицательные оценки бизнес-климату в РФ весь прошедший год. По итогу января 2023 года продавцы авто остаются «в минусах», то есть демонстрируют крайне негативные настроения. Такие же уже почти год царят в розничной торговле, транспорте и хранении.

Замещение и возмещение

Аналитики ЦБ так комментируют данные мониторинга за январь: «Текущие условия ведения бизнеса предприятия в целом оценили более негативно, чем месяцем ранее. В большей степени это было характерно для добывающих компаний, что стало следствием усиления санкционных ограничений».

При этом ЦБ фиксирует улучшение краткосрочных ожиданий бизнеса. Индекс наибольшего оптимизма — у сельхозпроизводителей, в обработке и производстве инвестиционных товаров. Такую динамику Центробанк объясняет «развитием программ импортозамещения и увеличением заказов на внутреннем рынке», но это, что называется, средняя температура по больнице. Когда же вглядываешься в таблицы

ЕСЛИ РАССУЖДАТЬ ЛОГИЧЕСКИ И ПРОГНОЗНЫЕ ОЖИДАНИЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА, ИЗЛОЖЕННЫЕ В МОНИТОРИНГЕ ЦБ, БРАТЬ ЗА ПРАВДУ ЖИЗНИ, ТО НАМ ВРЯД ЛИ СТОИТ НАДЕЯТЬСЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ОПТИМИСТИЧНОГО СЦЕНАРИЯ. В НЕМ «ОСНОВНОЙ ИМПУЛЬС РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ПОЛУЧИТ ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ БЫСТРОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО СПРОСА». ИМЕННО ЭТОЙ ТЕНДЕНЦИИ К РОСТУ СПРОСА И НЕ ОЖИДАЮТ САМИ ПРОМЫШЛЕННИКИ

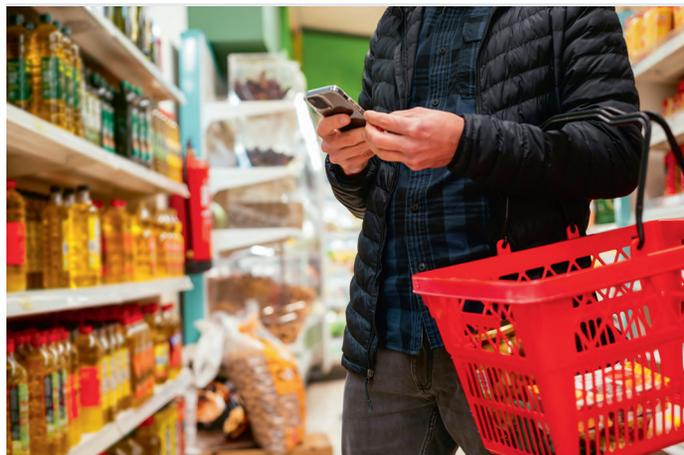
и графики, в конкретные показатели, картинка меняется и становится более похожей на реальность. А в ней бизнес дает прогнозы на ухудшение по объемам производства. Сам ЦБ признает, что «негативные изменения по сравнению с предыдущим месяцем отмечены во всех подотраслях».

«Сдержанные» потребители

Хуже всех дела обстоят у торговцев автотранспортом — они по-прежнему испытывают большие проблемы и живут в условиях крайне ограниченного ассортимента и снижения объемов поставок новых авто. К этому добавляется и существенное сжатие спроса — потребитель не спешит покупать авто-

мобили по существующим ценам. Зачатки оптимизма с авансом на будущее демонстрируют строители. Действие госпрограммы льготной ипотеки на новостройки продлили, и девелоперы надеются, что спрос на новое жилье восстановится. В целом же российский бизнес не испытывает иллюзий и не ждет роста потребительского спроса в ближайшее время. В этом смысле максимально пессимистично настроены представители розничной торговли. Причину таких оценок ЦБ видит в «сдержанной потребительской активности в условиях общей экономической неопределенности». У добывающих компаний источники пессимизма другие — «сужение рынков сбыта под влиянием усиления санкций». Осторожные надежды на повышение спроса высказали лишь произ-

СРЕДИ СУЩЕСТВЕННЫХ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ НАЗЫВАЮТ ПОВЫШЕНИЕ ТАРИФОВ НА КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ, РОСТ ЦЕН НА КОМПЛЕКТУЮЩИЕ И МАТЕРИАЛЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ГОРЮЧЕ-СМАЗОЧНЫЕ, А ТАКЖЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ИНДЕКСИРОВАТЬ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ. ОЧЕВИДНО, ЧТО ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫНУЖДЕНЫ БАЛАНСИРОВАТЬ МЕЖДУ ОГРАНИЧЕННЫМ СПРОСОМ И СОБСТВЕННОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ



водители инвестиционных товаров. Хорошо бы еще понимать, кого именно ЦБ зачисляет в эту категорию.

Как бы не в убыток

Издержки бизнеса растут, что толкает вверх и отпускные цены на продукцию. Среди существенных факторов влияния на рентабельность компании называют повышение тарифов на коммунальные услуги, рост цен на комплектующие и материалы, в том числе горюче-смазочные, а также необходимость индексировать заработную плату.

Очевидно, что предприятия вынуждены балансировать между ограниченным спросом и собственной рентабельностью. Для большинства из них главным ориентиром стал текущий уровень активности потребителей, а горизонт планирования ценовой политики составляет не более трех месяцев. В своих комментариях аналитики ЦБ добавляют, что «отдельные предприятия занимают выжидательную позицию и стараются сдерживать рост цен, несмотря на продолжающееся увеличение издержек».

Ценовая политика — вопрос крайне чувствительный и в текущих условиях находится под давлением максимальной неопределенности экономической ситуации в целом, колебаний валютного курса и закупочных цен.

На этом фоне даже несколько смягчившиеся условия кредитования предприятий не добавляют им хоть сколько-нибудь заметного опти-

мизма. Как говорится, все познается в сравнении: если январские кредитные предложения сравнивать с некоторыми периодами 2022 года, ситуация несколько лучше. В отдельных случаях компании отмечают снижение ставок, смягчение условий в части дополнительных комиссий и сборов. Но и здесь ситуация неоднородная. Наибольшую положительную динамику в части условий кредитования отмечают предприятия, торгующие автотранспортом, и представители сферы услуг. А вот обрабатывающий сектор, строители, аграрии и транспортники, напротив, заявляют, что к ним требования (особенно по части залогового обеспечения) ужесточились.

Такой непредсказуемый ЦБ

У каждого исследования должна быть цель. Есть она и у ЦБ РФ. Регулятор обещает «учесть полученные данные при принятии решений по денежно-кредитной политике». Они станут основой для анализа и прогнозирования инфляции, основных тенденций развития экономики. Но вот беда: в условиях существенной перестройки отечественной экономики растет индекс неопределенности в оценках основных экономических индикаторов. Так, аналитики Центробанка дают на текущий год три варианта развития событий: «базовый», «ускоренная адаптация» и «глобальный кризис» (доклад «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов» утвержден Банком России в ноябре 2022 г.). Кажется, и в Банке



Самым отчаянным пессимизмом, начиная с марта 2022 г. был преисполнен автобизнес, он давал резко отрицательные оценки бизнес-климату в РФ весь прошедший год. По итогу января 2023 года продавцы авто остаются «в минусах», то есть демонстрируют крайне негативные настроения. Такие же уже почти год царят в розничной торговле, транспорте и хранении.

России ориентироваться будут «по месту». А вот если рассуждать логически и прогнозные ожидания российского бизнеса, изложенные в мониторинге ЦБ, брать за правду жизни, то нам вряд ли стоит надеяться на реализацию оптимистичного сценария. В нем «основной импульс российская экономика получит за счет более быстрого восстановления внутреннего спроса». Именно этой тенденции к росту спроса и не ожидают сами промышленники.

Есть еще два сценария: «так себе, но жить можно» («базовый», согласно докладу ЦБ РФ) и «хуже уже некуда» («глобальный кризис», согласно докладу ЦБ РФ). Оба имеют своей целью ужесточить и удержать, то есть как минимум речь будет идти о повышении ключевой ставки или удержании ее на текущем уровне. Ни то, ни другое не вызовет у российских промышленников дополнительного оптимизма, не простимулирует инвестиции и развитие, желание запускать новые производства. Вот и вывод напрашивается неутешительный: каковы бы ни были настроения реального сектора, а ЦБ будет действовать из общегосударственных интересов, а они, как известно, редко совпадают с ожиданиями бизнеса. В таких условиях производители будут рассчитывать только на себя, а настрой у них в целом пока так себе.

ФБЖ



Большое кольцо — символ знаковых преобразований столицы

Москва завершила свой самый грандиозный метропроект — президент РФ Владимир Путин торжественно открыл Большую кольцевую линию столичного метрополитена (БКЛ). Кольцо протяженностью 70 км установило новый мировой рекорд. Для пассажиров теперь доступна 31 станция, что кардинально меняет транспортное поведение москвичей за счет коротких пересадок и оптимизированных маршрутов. В будущем БКЛ послужит основой для новых радиальных линий подземки, а уже сейчас кольцо придает мощный импульс экономическому развитию прилегающих городских территорий.

Большое кольцо — это десятилетняя история, увенчанная счастливым финалом: в ней нашлось место амбициозным планам мэра Сергея Собянина, откровенному скептицизму мировой экспертной тусовки (до Москвы такие темпы метростроения могли обеспечить только китайцы) и без преувеличения настоящему подвигу отечественных метростроителей, которые отстаивали честь российской инженерной школы.

Инфраструктурный мегапроект потребовал качественно иного подхода к организации и управлению строительством. Ключевой исполнитель на стройке БКЛ — компания «МИПСТРОЙ 1», крупнейшее строительное подразделение ГК «МОСИНЖПРОЕКТ». В интервью ФБЖ Персона номера, генеральный директор «МИПСТРОЙ 1» Константин Маслаков, рассказал, что определяет успех подобных Большому кольцу масштабных инфраструктурных проектов, какими компетенциями должны обладать компании, чтобы стать участниками строек века. Высочайший уровень ответственности, жесткие требования к качеству и срокам — все это вроде бы очевидно. А что еще необходимо современной строительной компании, чтобы не просто оставаться конкурентоспособной, но и уверенно справляться с реализацией грандиозных градостроительных проектов? Свой ответ на этот вопрос Константин Маслаков начал с объяснения в любви — к городу и людям, для которых строит.

— За последние годы москвичи успели привыкнуть к тем масштабам и темпам, с которыми растет столичное метро, но Большая кольцевая линия достойна восхищения — в этом я убежден. Многие поколения горожан оценят БКЛ по достоинству, в том числе монументальность проекта, начиная от смелой идеи до высочайшего уровня ее воплощения. Каждый из нас старался наполнить объ-



Мэр Москвы Сергей Собянин и генеральный директор «МИПСТРОЙ 1» Константин Маслаков на завершении тоннелепроходки БКЛ, декабрь 2021 г. Фото: пресс-служба компании.

екты любовью к городу и людям, которые в нем живут. И, когда ты осознаешь, что причастен к такому великому делу, приходит приятное понимание, как тебе повезло оказаться здесь и сейчас.

Москва — один из красивейших городов мира. Метро придает ему исключительную особенность, ведь в нем заложен культурный код москвичей. Метрополитен — это на века, поэтому мы должны строить качественно и со вкусом.

— Не могу с вами не согласиться: метро в российской столице действительно особенное — неслучайно экскурсии по нему так востребованы, в том числе у иностранных гостей, потому что больше такого нигде не увидишь. У каждой станции — свой облик, который отражает дух того периода, в который она была построена. А чем, на ваш взгляд, уникальны сегодняшние метростроевские проекты?

— Первое, что важно отметить: программа развития метрополитена, которую мэр Москвы Сергей Семенович Собянин запустил в 2011 году, по объемам и темпам не имеет аналогов в истории столичной подземки. Высоких показателей удастся достигать за счет применения передовых технологий строительства и концентрации ресурсов. Современное метро — это баланс между технологичностью и эстетикой: дизайн более лаконичный, что соответствует времени, он отражает дух большого города, но при этом у каждой станции есть «изюминка» — уникальная идея, которую архитекторы хотели передать как послание потомкам. Эстетика, образы времени, культурный код — да, по внешней оболочке сложного организма под названием «метрополитен» судят о нашем труде.

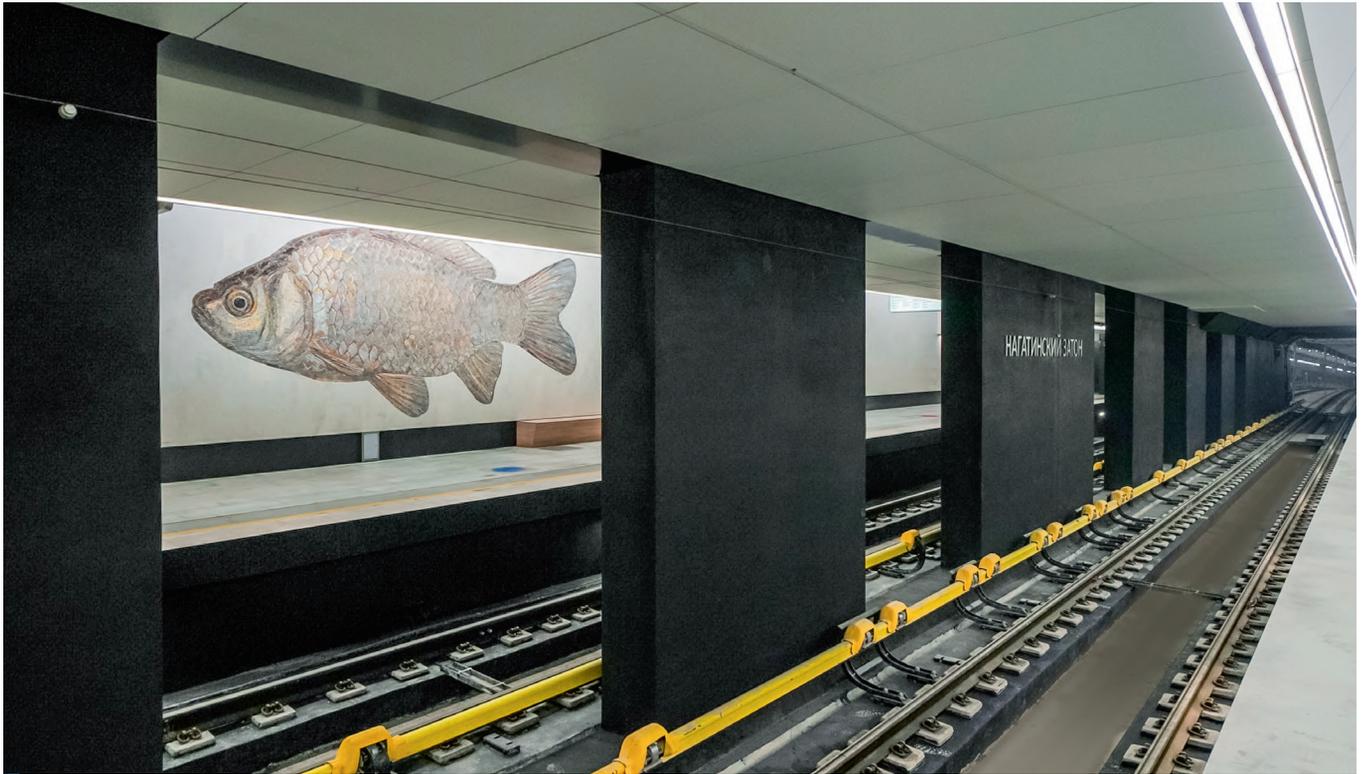
ВСЕГДА ПОМНЮ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА БУДУЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ И ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ БУДУТ СПУСКАТЬСЯ В МЕТРО, ПОСТРОЕННОЕ НАШЕЙ КОМПАНИЕЙ, ИЛИ ПОДНИМАТЬСЯ НА ЭТАЖИ ВОЗВЕДЕННОГО НАМИ НЕБОСКРЕБА НАЦИОНАЛЬНОГО КОСМИЧЕСКОГО ЦЕНТРА. ДАТЬ УДОБНЫЙ, НО НЕЧЕСТНЫЙ ОТВЕТ ПОРОЙ КУДА ПРОЩЕ, ЧЕМ СКАЗАТЬ, КАК ОНО ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ. НО МОЯ ЗАДАЧА КАК СТРОИТЕЛЯ — ПОМНИТЬ О БУДУЩЕМ

— Наверняка Москва — не самое простое место для организации строительных работ, где приходится учитывать целый комплекс обстоятельств и условий. Как выбирались технологии для реализации задач?

— Главный наш вызов — время: Москва постоянно находится в движении, процесс развития города не останавливается ни на минуту. Но на рубеже 2010-го года скорость расширения сети столичного метрополитена перестала соответствовать темпам развития столицы: ввод в эксплуатацию всего одной-двух станций в год воспринимался как грандиозное событие. Требовался мощный рывок, и московские метростроевцы его обеспечили. Большое кольцо — символ всей программы развития московского метро. Проект вобрал в себя лучшие технологические решения: для ускорения строительства станции запроектированы преимущественно мелкого заложения, максимально использована щитовая проходка, в том числе применены щиты-гиганты. Оператором первого десятиметрового тоннелепроходческого комплекса стала команда «МИПСТРОЙ 1». Такой ТПМК прокладывает тоннель сразу для двух путей, по которым курсируют поезда встречных направлений. Разумеется, технология позволяет существенно оптимизировать процесс и время строительства.

При этом важно отметить, что в таком плотном мегаполисе, как Москва, строители очень ограничены в пространстве: с разных сторон, сверху и снизу поджимают дома, коммуникации, эстакады и другие искусственные сооружения. Требуется ювелирная четкость для многометровых конструкций! Сложностей добавляет непростой московский грунт — обводненный, с обилием подземных вод. Однако для ускорения строительства все-таки выбрали работу в открытых котлованах, которые позволяют параллельно вести сразу несколько процессов, сохраняя при этом технологичность, качество и безопасность.

— Одна из непростых для строителей задач — вписать стройку в действующую инфраструктуру города, что



Дизайн станции «Нагатинский затон» БКЛ посвящен обитателям водоемов столичного региона. Здесь на стенах расположены 12 гигантских композиций, созданных в технике мозаичного панно.

Фото: пресс-служба «МИПСТРОЙ 1»

еще более сложно, сделать это необходимо с минимальными последствиями для жителей. Москвичи часто сетуют, что вынуждены терпеть неудобства из-за того, что город вечно строится, расширяется. Как находите общий язык и взаимопонимание?

— Как я уже сказал, строительство в Москве действительно вынужденно имеет сильное воздействие на городскую среду и меняет привычный образ жизни горожан. Иногда котлован будущей станции находится в считанных метрах от подъезда жилого дома. Да, это неудобно, но опыт показывает, что люди понимают всю важность нашей работы, готовы терпеть временные неудобства и в конечном итоге, когда перерезается ленточка, мы слышим много слов благодарности.

Со своей стороны, конечно, минимизируем неудобства, например, шумные работы не проводим в ночное время, оперативно восстанавливаем прежнюю инфраструктуру — тротуары, газоны и т. п. — после завершения работ. В целом, культура ведения строительства в столице заметно повысилась в последние годы.

Важно понимать, что порядок на стройке определяет безопасность ведения работ. Сейчас много говорят об интеллектуальных цифровых стройплощадках. Можно раздать строителям планшеты, вывести на объект дроны, которые будут в онлайн-режиме передавать информацию, но сами по себе технологии не способны организовать работы, это делают люди. Если в их сознание заложены ключевые принципы,

если они видят в них ценность лично для себя, порядок будет.

— Удастся донести до коллектива эти ценности?

— Мера нашей ответственности за успех проектов, в которых задействована команда «МИПСТРОЙ 1», слишком высока. Периодически напоминаю коллегам, что мы должны быть благодарны за ту возможность, которая нам дана, ведь мы участвуем в написании истории города, строим его новые символы — это дорогого стоит. Когда речь идет о решении задач такого уровня, нужно понимать и свою роль, и свою ответственность. Целые поколения будут пользоваться результатами нашего труда. Мне важно, чтобы коллектив «МИПСТРОЙ 1» воспринимал нашу работу как особую миссию. Нам доверяют, и это накладывает на нас дополнительную ответственность. Мне безразлично, какого качества объекты, получит город. Объектами, построенными нашими руками, будем пользоваться мы и поколения после нас.



Константин Маслаков с командой «МИПСТРОЙ 1» на строительной площадке БКЛ. Фото: пресс-служба компании

— Как вы уже упомянули, время — важнейший ресурс для строителей, а актуальные проекты, реализуемые мэрией, масштабны и должны выполняться в сжатые сроки. Чтобы их выдерживать, необходимо умело обходиться с временным ресурсом. Что вам помогает справляться с задачей?

— Четкое планирование личного времени и графика работ — без этого управлять проектами и бизнесом невозможно, даже если не будешь выходить из-за рабочего стола все 24 часа. Чтобы оставаться эффективным, нужно соблюдать баланс между работой и личной жизнью.

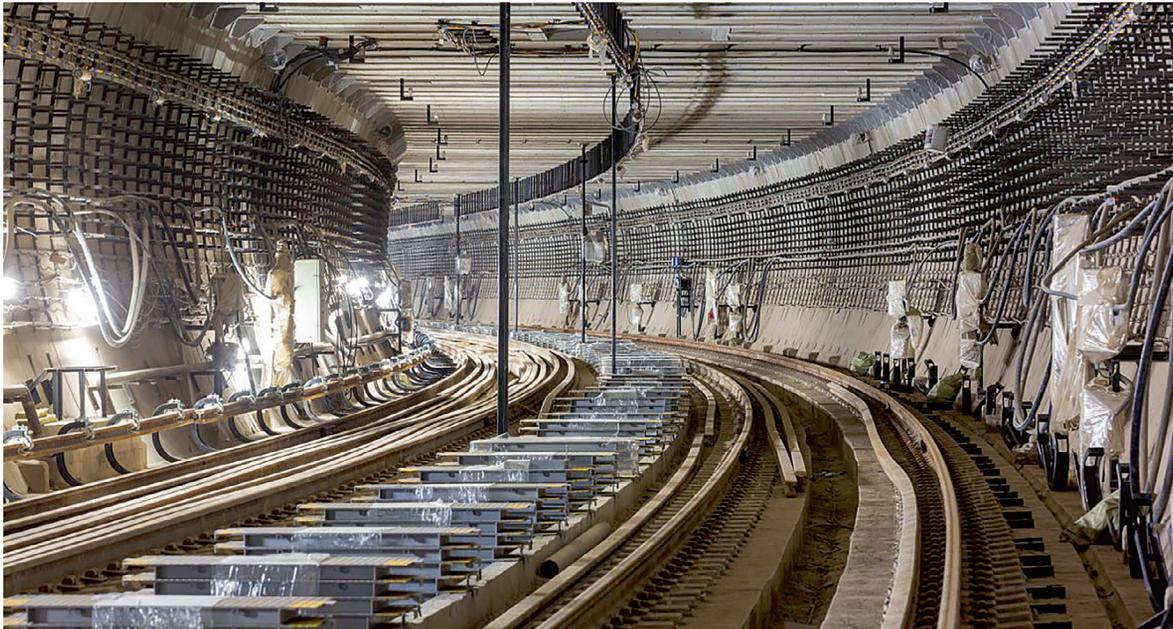
— В чем вы нашли для себя баланс?

— В спорте — всегда стараюсь оставлять на него время. Для меня это лучший способ поддержать работоспособность на максимальных оборотах, так я восполняю энергетический ресурс, «перерабатываю» стресс.

— Что «перезаряжает» вас лучше всего?

— Для хорошего физического самочувствия занимаюсь в тренажерном зале, боксом и играю в большой теннис. Вообще, каждому рекомендую «подружить» голову и тело, тогда удастся достичь баланса.

Не стоит стремиться сделать невозможное, надо трезво оценивать свои ресурсы. С возрастом научился философски смотреть на жизнь и людей, сегодня у меня нет цели давать оценки всему и каждому. Перестал судить людей своими мерками и стандартами, принимаю как факт, что все они разные — такие, какие есть. В итоге экономлю внутренние силы на осознание, принятие, переживание многих вещей. Когда воспринимаешь человека таким, какой он есть, а не пытаешься его переделать под свои стандарты, начинаешь лучше видеть его сильные стороны и находишь



им полезное применение. Задача руководителя — разглядеть человека, понять, на своем ли он месте. Если вижу, что кто-то «не тянет», предлагаю изменить формат работы. Раскидываться людьми не в моих правилах. Для меня люди не ресурс, а капитал компании.

— *Человекоцентричный подход повышает эффективность управления бизнес-процессами?*

— Он требует большего участия руководителя, но затраты оправданы. Эту концепцию в свое время подробно описал Сайман Синек в своей книге «Лидеры едят последними». Он очень точно сформулировал ключевую управленческую задачу: необходимо сформировать «круг безопа-

сности» для сотрудников. Как генеральный директор я должен создать условия, в которых человек комфортно и спокойно выполняет свою работу, вот тогда могу требовать результат. Мне важно, чтобы в коллективе компании каждый сотрудник чувствовал себя защищенным.

— *В вашей компании более 4000 человек, можно ли позаботиться о каждом?*

— Для этого надо оставаться «земным» руководителем, не отгораживаться от людей, иначе не будешь знать, что происходит внутри компании. Чтобы сохранять эти связи, важно выстраивать коммуникации не только по горизонтали, но и по вертикали.

БОЛЬШОЕ КОЛЬЦО — СИМВОЛ ВСЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОГО МЕТРО. ПРОЕКТ ВОБРАЛ В СЕБЯ ЛУЧШИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ДЛЯ УСКОРЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА СТАНЦИИ ЗАПРОЕКТИРОВАНЫ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО МЕЛКОГО ЗАЛОЖЕНИЯ, МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАНА ЩИТОВАЯ ПРОХОДКА, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРИМЕНЕНЫ ЩИТЫ-ГИГАНТЫ. ОПЕРАТОРОМ ПЕРВОГО ДЕСЯТИМЕТРОВОГО ТОННЕЛЕПРОХОДЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА СТАЛА КОМАНДА «МИПСТРОЙ 1»

— Такой подход помогает бороться с кадровым дефицитом, который является для стройбизнеса системной проблемой?

— Кадровый вопрос для меня существует скорее в плоскости профессионализма людей, а не их наличия на рынке труда. И мы давно решаем эту проблему самостоятельно: например, в рамках группы компаний «МОСИНЖПРОЕКТ» создали программу профподготовки «Полигон». Она позволяет оценить уровень навыков и знаний и повышает квалификацию. На организованной строительной площадке рабочие отрабатывают практические навыки —



КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О РЕШЕНИИ ЗАДАЧ ТАКОГО УРОВНЯ, НУЖНО ПОНИМАТЬ И СВОЮ РОЛЬ, И СВОЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ЦЕЛЫЕ ПОКОЛЕНИЯ БУДУТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАШЕГО ТРУДА. МНЕ ВАЖНО, ЧТОБЫ КОЛЛЕКТИВ «МИПСТРОЙ 1» ВОСПРИНИМАЛ НАШУ РАБОТУ КАК ОСОБУЮ МИССИЮ. НАМ ДОВЕРЯЮТ, И ЭТО НАКЛАДЫВАЕТ НА НАС ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. МНЕ ЛИЧНО НЕБЕЗРАЗЛИЧНО, КАКОГО КАЧЕСТВА ОБЪЕКТЫ ПОЛУЧИТ ГОРОД

будь то вязка арматуры или сварка катушек, то есть обучаем специалистов под тот уровень требований, который установлен в компании.

— Ваша линия управления компанией основана на принципе «требуя, создавай условия», а какие еще принципы вы считаете обязательными для себя, какие из них особенно важны лично для вас?

— Принципы — основа моего внутреннего стержня. Первый из них — честность: не позволяю себе врать. Когда на совещаниях задают вопрос, а сделаем ли мы к такому-то сроку определенный объем, я обосновываю свой ответ теми объективными обстоятельствами, в которых мы находимся. Всегда помню об ответственности за будущий результат и жизни людей, которые будут спускаться в метро, построенное нашей компанией, или подниматься на этажи возведенного нами небоскреба Национального космического центра. Дать удобный, но нечестный ответ порой куда проще, чем сказать, как оно есть на самом деле. Но моя задача как строителя — помнить о будущем. При этом понимаю, что, взяв на себя обязательства по срокам, непременно должен их выполнить.

Так что стараюсь не давать несбыточных обещаний, но делаю все, чтобы сдать проект в срок или даже быстрее. Этот подход оправдывает себя, и хорошо, что заказчики слышат и прислушиваются к нашему мнению. Этот диалог очень важен. При этом никогда не говорю, что это невозможно сделать, ставлю вопрос по-другому: что необходимо, чтобы достичь результата? Я нацелен на решение поставленных задач для развития города, и под это мобилизую ресурсы: готовлю проектный офис, наполняю его персоналом. Моя задача — реализация проекта.

— Для вас не существует нерешаемых проблем?

— Я не мыслю категорией «проблема». Для меня в бизнесе, в делах есть лишь задачи. Ты смотришь, как реализовать кейс, какие есть внутренние резервы, финансы — когда объединяешь все в единое целое, даешь здравую оценку ситуации, не обманываешься сам и не вводишь в заблуждение заказчика. Не иду против истины и не могу позволить ни себе, ни людям, с которыми работаю, лениться. В нашей профессии трудолюбие — еще один базовый принцип. Я фанат своего дела и требователен к коллективу.

— Вы считаете выбранный стиль управления авторитарным?

— Называю это «мягкой силой», но при этом рекомендую «не воспринимать нашу вежливость за слабость». Уверен, что можно управлять компанией, бизнесом, не повышая голоса, ведь секрет успеха, личного, профессионального, компании в том, чтобы все делать с любовью. Когда ты вкладываешь всего себя, результат приходит. Ценю профессионализм во всем и людей, которые досконально владеют своим предметом. Понимаю, что знать все невозможно, но важно стремиться узнать как можно больше, хотя бы для того, чтобы быть профессионалом своего дела.

— Какие векторы развития и новые горизонты намечаете для «МИПСТРОЙ 1» как ключевые?

— Пока у нас хватает задач в Москве, но при этом «МИПСТРОЙ 1» развивается и осваивает новые направления. Долгое время мы специализировались на проходке тоннелей, а электромонтажные работы отдавали на субподряд. Чтобы усилить контроль качества по данному виду работ, в определенный момент решили выполнять их собственными силами, наращивать собственные компетенции. Мы тщательно отбираем компании и контрагентов, с которыми работаем. Обращаем

внимание на соблюдение требований по охране труда и промышленной безопасности, а также качество выполняемых работ, так как именно мы ответственны за конечный результат. В профессиональной среде иногда шутят: «А у кого

**СИЛА СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ
ГЕНЕРИРОВАТЬ ПРОРЫВНЫЕ ИДЕИ И СОЗДАВАТЬ
НЕЧТО ЦЕННОЕ, НОВОЕ. СЕЙЧАС МЫ ОКАЗАЛИСЬ
ИМЕННО В ТАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ —
ВЫШЛИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА, И Я ВИЖУ В ЭТОМ
КОЛОССАЛЬНЫЙ ИМПУЛЬС К РАЗВИТИЮ. ТОЛЬКО
ТАК МОЖНО ЗАКАЛЯТЬ ХАРАКТЕР И ТРЕНИРОВАТЬ
ВОЛЮ К ПОБЕДЕ, А ЭТИ КАЧЕСТВА ВСЕГДА
НА ПОЛЬЗУ ДЕЛУ**

на стройке башенный кран не падал». Нам такой юмор кажется несмешным, а подход недопустимым.

— Мы живем во времена знаковых для страны перемен. Каждому придется сделать выбор, что для него лучше: полный штиль или ветер перемен? А что выбираете вы?

— Работать в условиях «голубого океана» (Прим.: термин в стратегическом менеджменте, описывающий условия отсутствия конкуренции), когда вокруг нет хищных рыб, наверное, хорошо, но я выбираю движение вперед и постоянное развитие. Уверен, что сила сопротивления позволяет генерировать прорывные идеи и создавать нечто ценное, новое. Сейчас мы оказались именно в таких обстоятельствах — вышли из зоны комфорта, и я вижу в этом колоссальный импульс к развитию. Только так можно закалять характер и тренировать волю к победе, а эти качества всегда на пользу делу.

ФБЖ

Играй вдолгую, тогда не проиграешь

Для российской индустрии гостеприимства 2022 год был непростым, но интересным. Ключевым навыком для игроков стала гибкость: отелям приходилось оперативно подстраиваться под быстро меняющуюся внешнюю ситуацию. Маятник качался от серьезной «просадки» по загрузке (особенно в марте – апреле) до дефицита мест в высокий сезон (май – август). Отельныееры адаптировались к новым вызовам, но сохранение позиций потребует от них ярких идей и высокого уровня профессионализма на каждом этапе взаимодействия с клиентом.



В 2022 году российский рынок покинули крупные зарубежные гостиничные операторы. Этот удар острее всех ощутили инвесторы, чьи проекты оказались на тот момент незавершенными, ведь, помимо управления, международные операторы предлагали техническое сопровождение при проектировании и строительстве отеля.

Катастрофы нет, неудобства есть

Это был удобный формат взаимодействия, поскольку гарантировал, что после ввода в эксплуатацию гостиница будет соответствовать требованиям бренда, и оператор возьмет ее в управление. После ухода зарубежных операторов проблемы появились как у инвесторов, так и у финансовых организаций. Первым стало сложнее ориентироваться на рынке, определять, что конкретно нужно проектировать и строить. А кредиторы

перестали понимать, кто и как будет управлять отелем. Впрочем, российские команды, получившие опыт работы с международными гостиничными операторами, быстро сориентировались и вышли на рынок со своими предложениями. Управленческие кадры в основном остались в России. В минувшем году устояли те, кто смог быстро адаптироваться. Теперь же отельерам пригодится запас терпения и умение предугадывать желания. Потребности гостей и их возможности прогнозировать становится все сложнее, а значит, и выполнять план по выручке будет непросто.

Когда же плато?

Запастись терпением придется, прежде всего, крупным отелям и мало раскрученным проектам. Не стоит забывать, что жизнь отеля делится на три основных этапа. Первый — проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию. У гостиницы на 100–150 номеров он занимает два – три года при условии стабильности финансирования.

Второй этап — наращивание клиентской базы после открытия — займет еще три года.



АЛЕКСЕЙ ПРЯСЛОВ

Основатель и управляющий директор компании PFM, специалист по консалтингу и инвестициям в гостиничном бизнесе, член ассоциации IBCS



ВТОРОЙ ЭТАП — НАРАЩИВАНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ, ЗАНИМАЕТ ЕЩЕ ТРИ ГОДА. ЭТОТ АСПЕКТ ИНВЕСТОРЫ ЧАСТО НЕДООЦЕНИВАЮТ ИЛИ ВО ВСЕ УПУСКАЮТ ИЗ ВИДА. НИ ОДИН ОТЕЛЬ НЕ ДАСТ СТАБИЛЬНУЮ EBITDA MARGIN 25–30% В ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ. И ЭТО НИКАК НЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, УЧАСТВУЕТ В ПРОЕКТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ ОПЕРАТОР ИЛИ НЕТ

Этот аспект инвесторы часто недооценивают или вовсе упускают из вида. Ни один отель не даст стабильную EBITDA margin на уровне 25–30% в первый год работы. И это никак не зависит от участия в проекте профессионального гостиничного оператора. Как правило, гостинице нужно не менее трех лет для выхода на стабильную загрузку.

Третий этап — выход на плато, когда отель может генерировать стабильный денежный поток. Этот этап длится около семи–десяти лет, а потом необходима реновация. Концепция наверняка устареет, а потребители любят эффект новизны, да и мода на разные форматы отдыха меняется. Оборудование и мебель полностью физически устаревают спустя несколько лет, а переход на другую концепцию чаще всего требует полного редизайна. В гостиничном бизнесе все этапы растянуты во времени, это всегда игра «вдолгую».

Все сами! Лишь бы справились

Еще одним фактором влияния на индустрию стал уход с отечественного рынка системы интернет-бронирования Booking.com. Сейчас забавно вспоминать, как отели ругали сервис за слишком высокие комиссии, хотя все равно им пользовались. Доля Booking.com на отечественном рынке онлайн-бронирования оценивалась в 50–60%. Когда лидера не стало, тяжелее всех пришлось отелям, не

имевшим альтернативных каналов продаж. Им пришлось выстраивать систему продаж и бронирования с нуля и без опоры на мощный и раскрученный сервис. Большинство предпочли переключиться на российских операторов бронирования, выбрать было из чего. Другие решили развивать прямые продажи через собственные сайты, а большинство больше не хранят яйца в одной корзине и используют максимум каналов продаж и бронирования.

УДАЧНЫМ БУДЕТ СЕЗОН И ДЛЯ САНАТОРНОЙ СЕТИ, НО ТОЛЬКО ДЛЯ ТЕХ МЕСТ ОТДЫХА, КОТОРЫЕ ПРЕДЛАГАЮТ СЕРВИС УРОВНЯ ВЫШЕ «СОВЕТСКОГО» И ГОТОВЫ ФОРМИРОВАТЬ ИНТЕРЕСНЫЕ ПРОГРАММЫ ОТДЫХА И ЛЕЧЕНИЯ. ЧТО КАСАЕТСЯ ГОРОДСКИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ, ТО ЛУЧШЕ ДЕЛА ОБСТОЯТ У ОТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЦЕНОВОГО СЕГМЕНТА (3 И 4*)

В итоге прямые продажи отелей через сайт заметно выросли и сегодня составляют более 50%. Формированию тренда немало поспособствовал потребитель. Не желая переплачивать или разбираться в малознакомых сервисах, он все чаще выходил на прямую коммуникацию с отелем и получал гарантированную бронь.

Прямые бронирования выгодны и самим гостиницам — не приходится платить посредникам. При прямой продаже отель должен быть уверен, что система приема и обработки заявок максимально эффективна. Настроить удобные гостям каналы приема заявок (по телефону, через сайт, по электронной почте и даже через мессенджеры), добиться быстрой и профессиональной их обработки — теперь все эти задачи отели решают самостоятельно. Прямые продажи требуют максимального профессионализма от всего персонала, только при соблюдении этих условий можно удерживать и нарастить клиентскую базу. Но именно на этом часто спотыкаются отельеры, особенно новички, которые стремятся быстро запустить гостиницу в работу в надежде отладить

СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ОТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ ПРАВИТЕЛЬСТВО БРОСИЛО ЕЩЕ ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ. СНАЧАЛА ЗАПУСТИЛИ КЭШБЕК: ЗА ДВА ПАНДЕМИЙНЫХ ГОДА ПРОЕКТ РАСКРУТИЛСЯ, И В 2022 ГОДУ СПРОС НА НЕГО ДОСТИГ ПИКА И ИЗМЕРЯЛСЯ ДЕСЯТКАМИ МИЛЛИАРДОВ РУБЛЕЙ. КЭШБЕК СУЩЕСТВЕННО ПОДДЕРЖАЛ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ФАКТИЧЕСКИ СПАС МНОГИХ ОТЕЛЬЕРОВ ОТ ЗАКРЫТИЯ ИЛИ ПРИОСТАНОВКИ РАБОТЫ



процессы по ходу дела. Всегда стоит держать в голове, что эффективная коммуникация с клиентом — это главное условие успеха.

Поддержка сверху

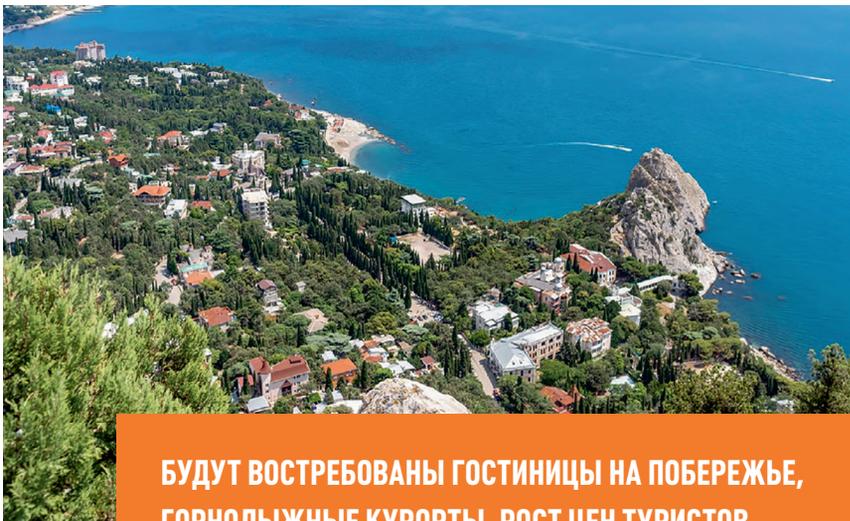
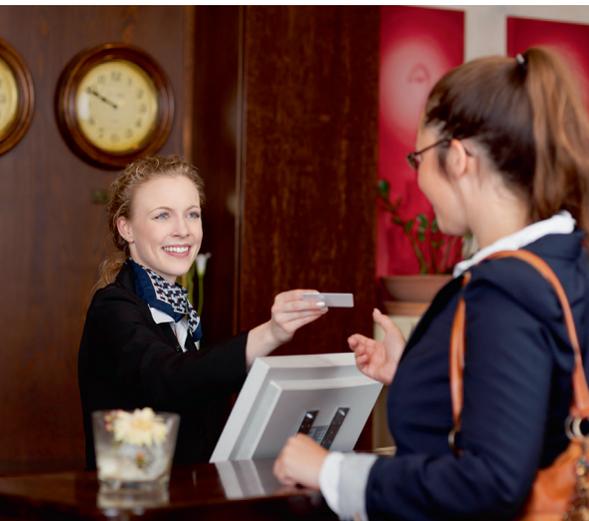
Спасательный круг отельной индустрии правительство бросило еще во время пандемии. Сначала запустили кэшбек. За два пандемийных года проект раскрутился, и в 2022 году спрос на него достиг пика и измерялся десятками миллиардов рублей. Кэшбек существенно поддержал потребителей и фактически спас многие отели от закрытия или приостановки работы.

Обнуление НДС для номерного фонда — еще одна хорошо продуманная мера поддержки. Особенно эффективной она стала для отелей с большим номерным фондом, именно они образуют хребет гостиничной индустрии. Важно и другое: НДС не отменен, а обнулен, то есть ставка по нему составляет 0%. Фактически это означает, что инвестиционные проекты по строительству гостиниц могут возмещать НДС при возведении новых отелей — это как раз то, что сейчас нужно.

Существенно поддержала инвестиционную активность в отельном бизнесе программа льготного кредитования на строительство гостиниц. Процентная ставка по ней — 3–5%, срок кредита — 10–15 лет.

Сервис и впечатления

Сейчас в РФ благоприятный период для индустрии гостеприимства: спрос на отдых внутри страны рекордный. Наибольшей популярностью по-прежнему будут пользоваться Москва и Северная столица, курорты Краснодарского края, Кавказские минводы, Калининград, Казань, Нижний Новгород. Будут востребованы гостиницы на побережье, горнолыжные курорты, при этом незначительный рост цен туристов не отпугнет. А вот у крымских отелей спрос пока задержится на низком уровне. Чтобы хоть как-то решить проблему, отельеры Крыма переключились на предложения для местных и работу с социальными путевками. Высокой прибыли это не



приносит, но обеспечивает персонал работой и позволяет остаться на рынке.

Вряд ли в текущем году стоит ждать резких перемен потребительского поведения. Основные тренды 2022 года перейдут и в этот год.

Продолжится рост популярности апартаментов. Они становятся полноценными конкурентами гостиниц за счет максимальной гибкости, поскольку могут предложить краткосрочное и долгосрочное проживание. Кроме того, в номерах апартаментов часто есть кухонный уголок, что редко встречается в классических гостиницах.

Сохранится спрос и на загородные отели. Возможности выехать за границу резко ограничены. Чтобы сменить обстановку и получить комплекс услуг, гости выбирают резорт-отели. Пока есть все основания полагать, что период с мая по август для таких гостиниц будет очень успешным. Удачным будет сезон и для санаторной сети, но только для тех мест отдыха, которые предлагают сервис уровня выше «советского» и готовы формировать интересные программы отдыха и лечения. Что касается городских средств размещения, то лучше дела обстоят у отелей среднего ценового сегмента (3 и 4*). Их загрузка держалась на хорошем среднем уровне в прошлом году, а в текущем может подрасти. Успех будет зависеть от качества объекта размещения и уровня сервиса, который он предложит. Что касается локаций, то каждый регион по-своему интересен для туристов. Кто-то хочет полюбоваться северным сиянием, другим интересна рыбалка

БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ ГОСТИНИЦЫ НА ПОБЕРЕЖЬЕ, ГОРНОЛЫЖНЫЕ КУРОРТЫ. РОСТ ЦЕН ТУРИСТОВ НЕ ПУГАЕТ. А ВОТ У КРЫМСКИХ ОТЕЛЕЙ СПРОС ПОКА БУДЕТ НА НИЗКОМ УРОВНЕ. ЧТОБЫ ХОТЬ КАК-ТО РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ, ОТЕЛЬЕРЫ КРЫМА ПЕРЕКЛЮЧИЛИСЬ НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ МЕСТНЫХ И РАБОТУ С СОЦИАЛЬНЫМИ ПУТЕВКАМИ. ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛИ ЭТО НЕ ПРИНОСИТ, НО ДАЕТ ГОСТИНИЦЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЕСПЕЧИТЬ ЗАНЯТОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ОСТАТЬСЯ НА РЫНКЕ

на Дальнем Востоке, третьим — гастротуризм в Ростове-на-Дону. Другими словами, гость покупает не номер в отеле, а что-то новое и увлекательное, во многих точках России ими можно обеспечить клиента сполна. Ключевой вопрос — в уникальности. Её нужно найти и обыграть: создать на ее базе профессиональный туристический продукт. Люди поедут туда, где их ждут яркие эмоции, оригинальные форматы и позитивные впечатления от увиденного и сервиса, который предложит индустрия гостеприимства.

ФБЖ



50-60%

**СОСТАВЛЯЛА
ДОЛЯ**

Booking.com на отечественном рынке онлайн-бронирования.



Что ГОСТ грядущий нам готовит?

30 июня 2023 г. в России заработает ГОСТ на «все включено» и «ультра». Госстандарт, получивший кодировку ГОСТ Р 70587-2022, пока не будет обязательным. Это подтвердили его разработчики и представители Росстандарта. Он разработан и будет введен для добровольного применения к двум форматам оказания отельных услуг: «все включено» и «ультра все включено». Во многом инициатива по разработке такого документа принадлежала Федеральному агентству по туризму. К его созданию привлекли коммерческую структуру, которая специализируется на сертификации отелей, одного из крупных национальных туроператоров, Российский союз туриндустрии. По словам разработчиков, ГОСТ был необходим, чтобы установить некие ориентиры для отелей и гостей.

ОТЕЛЬ, который заявит, что соответствует данному стандарту, будет обязан выполнять некий минимальный перечень услуг и конкретизировать для гостей условия и объем их предоставления, например, минимальный набор (ассортимент) и даже время предоставления питания, в том числе так называемого промежуточного, скажем, режим работы зоны сэнков. Также подробно должны быть описаны инфраструктура и

услуги, которые отель предоставляет гостю в рамках пакетного предложения. Сюда могут входить СПА-процедуры, услуги для детей и все, что есть на территории для семейного, детского отдыха, спортивные и другие развлечения — одним словом, все, на что бесплатно может рассчитывать гость, купивший соответствующий пакет. Минимальный набор по ГОСТу отель может дополнять по своему усмотрению.

Кордон от мошенников, маячок для гостей

Комментируя введение стандарта, Илья Уманский, президент Российского союза туриндустрии, уточнил, что ГОСТ давно стал насущной необходимостью для отрасли. «В какой-то момент мы начали замечать, что количество отелей, которые предлагают систему «все включено», стремительно растет, — говорит Уманский. — Понятно, почему так случилось: россияне стали гораздо больше отдыхать внутри страны, появился запрос на тот формат, к которому они привыкли за границей. На этой волне стали появляться недобросовестные предприниматели, паразитирующие на этом спросе. Они заявляют систему «все включено», но по факту явно не соответствуют подобному формату услуг, например, обещают бесплатный алкоголь, а сами предлагают его только за ужином».

В идеале госстандарт должен стать неким маячком для потребителя: если отель соответствует ГОСТу, можно смело брать, значит, это будет честный «all inclusive» с понятным набором опций. Для отелей же это базовый норматив, некая методика для разработки подобных систем. Как считает Вадим Прасов, вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России, ГОСТ поможет владельцам отелей понять экономику предоставления услуг в подобных форматах, сделать вывод, насколько это для них экономически целесообразно.

Никого не спросили

Конечно, речь идет о тех гостиницах, которые подобную систему еще не внедряли. Но в России по ней работают не первый десяток лет, правда, чаще всего крупные отели с большим номерным фондом и развитой инфраструктурой. Сколько их таких, точно не берется сказать даже представители самой отрасли. В основном пакетные предложения актуальны для семейного отдыха и расположены на побережье Крыма и Краснодарского края. Именно отельеры южных регионов РФ в основном и принимали участие в обсу-

«Кулуарный» стандарт



ОЛЕГ ПАВЛОВ

Председатель общественной организации по защите прав потребителей «Общественная потребительская инициатива»

“ ЗАДУМКА БЛАГАЯ, НО ВОПРОСОВ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОТВЕТОВ.

РАЗРАБОТКА ПРОХОДИЛА В ПОЛУЗАКРЫТОМ РЕЖИМЕ. КАК СТАНДАРТ ПОМОЖЕТ БОРЬБЫ ЗА КАЧЕСТВО, ЕСЛИ МЫ НЕ МОЖЕМ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ САМ ДОКУМЕНТ? Я СЧИТАЮ, ЧТО СНАЧАЛА НАДО БЫЛО ОБСУДИТЬ СТАНДАРТ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СООБЩЕСТВОМ, А ПОТОМ ОБНАРОДОВАТЬ ЕГО».

ждению и разработке ГОСТа, а чуть позже к ним подключился Алтай, который в последние годы существенно расширил гостевую инфраструктуру.

С самого начала работы над стандартом у профессионального сообщества была масса вопросов к его разработчикам и, прежде всего, к закрытости, с которой была организована работа. Лилия Биткулова, один из авторов ГОСТа, член экспертного совета Федерации рестораторов и отельеров России, с этой критикой не согласна. По ее словам, ГОСТ разрабатывался Российским союзом туриндустрии при поддержке Ростуризма с привлечением широкого круга экспертов. Впрочем, сам текст ГОСТа широко не распространялся и в открытом доступе появился лишь в конце февраля, то есть спустя несколько месяцев после утверждения. Документ был утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 декабря 2022 г., а его финальную

версию обнародовали лишь в конце зимы. На некую кулуарность процесса создания и обсуждения стандарта сетует и Олег Павлов, председатель общественной организации по защите прав потребителей «Общественная потребительская инициатива»: «Задумка благая, но вопросов больше, чем ответов. Разработка проходила в полузакрытом режиме. Как стандарт поможет бороться за качество, если мы не можем проанализировать сам документ? Я считаю, что сначала надо было обсудить стандарт с профессиональным сообществом, а потом обнародовать его». «ГОСТ вводится летом, его надо было обнародовать раньше, чтобы начать публичное обсуждение в профессиональном сообществе», — добавляет Вадим Прасов, вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России.

Обсуждение продолжается

Разработчики говорят, что поскольку стандарт носит рекомендательный характер, его обнародование и есть фактический старт для обсуждения. ГОСТ — хоть и норматив, но пока он необязательный, может дополняться, —



уверяют его создатели. Для профессионального сообщества это возможность сопоставить стандарт с реальностью и понять, насколько они хотят и могут ему соответствовать.

Впрочем, при разработке стандарта его авторы опирались на опыт российских участников туриндустрии, которые уже не первый год работают по системам «все включено» и «ультра все включено».

Что же касается интеграции в российский стандарт зарубежных практик, то, по словам разработчиков отечественного ГОСТа, в мире нет и не может быть единого стандарта для подобных систем: например, турецкий «all inclusive» отличается от испанского. Но, по словам того же Ильи Уманского (Российский союз туриндустрии), российский вариант, но только «в хорошем исполнении», не хуже турецкого.

ГОСТ как ориентир

Стандарт будет важным ориентиром для новых иностранных игроков, которые захотят развивать бизнес в российской туриндустрии. После ухода ряда европейских гостинич-

БОЛЬШОЙ РАЗДЕЛ ГОСТА ПОСВЯЩЕН ПИТАНИЮ: ПРОПИСАНО ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО «СТАНЦИЙ ПИТАНИЯ», РЕСТОРАНОВ А-ЛЯ КАРТ И БАРОВ, ВРЕМЯ ИХ РАБОТЫ ДЛЯ ГОСТИНИЦ РАЗНОЙ ЗВЕЗДНОСТИ. ОТДЕЛЬНО РАЗРАБОТЧИКИ СТАНДАРТА ОГОВАРИВАЮТ НАЛИЧИЕ ДЕТСКОГО МЕНЮ: ОНО ОБЯЗАТЕЛЬНО ДЛЯ ВСЕХ ТИПОВ ОТЕЛЕЙ В ОБЕИХ СИСТЕМАХ. А ВОТ ДИЕТИЧЕСКОЕ И ВЕГЕТАРИАНСКОЕ ПИТАНИЕ ДОЛЖНЫ В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ ПРЕДЛАГАТЬ ЛИШЬ В СИСТЕМЕ «УЛЬТРА»



ных сетей рынок отелей 5* заметно поредел. Кроме того, в России всегда не хватало (и этот дефицит сохраняется) гостиниц хорошего среднего уровня, которые могут заслуженно претендовать на 4*. Для иностранных участников рынка разработанный ГОСТ может стать отправной точкой для разработки пакетных предложений, адаптированных как для российского потребителя, так и под нормативную базу РФ.

На что рассчитывать туристу

Наверняка и любознательный турист захочет ознакомиться с новым стандартом. Журналисты ФБЖ почитали документ, и вот некоторые положения, которые могут представлять интерес для тех, кто предпочитает пакетные предложения. В стандарте прописано время предоставления услуг. В системе «все включено» отели 3* и ниже обязаны обслуживать гостей с 07:30 до 23:00, 4* — в период с 6:30 до 0:00, а пятизвездочные — с 6:00 до 1:00. В системе «ультра» гостю должны гарантировать круглосуточное питание хотя бы на одной точке (для отелей 4* и 5*). Авторы госта предусмотрели даже дресс-код, который должны соблюдать гости. По их мнению, в отелях 4* и классом ниже он должен действовать лишь в основном ресторане, а в пятизвездочных — в любом ресторане отеля.

Традиционно один из самых спорных вопросов — оборудование на пляже. В обеих системах («все включено» и «ультра все вклю-

Кордон от мошенников



**ИЛЬЯ
УМАНСКИЙ**

Президент Российского
союза туриндустрии

**“ В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ
МЫ НАЧАЛИ
ЗАМЕЧАТЬ, ЧТО
КОЛИЧЕСТВО ОТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ
ПРЕДЛАГАЮТ СИСТЕМУ «ВСЕ
ВКЛЮЧЕНО», СТРЕМИТЕЛЬНО
РАСТЕТ. ПОНЯТНО, ПОЧЕМУ ТАК
СЛУЧИЛОСЬ: РОССИЯНЕ СТАЛИ
ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ОТДЫХАТЬ**

**ВНУТРИ СТРАНЫ, ПОЯВИЛСЯ ЗАПРОС НА ТОТ ФОРМАТ,
К КОТОРОМУ ОНИ ПРИВЫКЛИ ЗА ГРАНИЦЕЙ. НА ЭТОЙ
ВОЛНЕ СТАЛИ ПОЯВЛЯТЬСЯ НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ПАРАЗИТИРУЮЩИЕ НА ЭТОМ СПРОСЕ.
ОНИ ЗАЯВЛЯЮТ СИСТЕМУ «ВСЕ ВКЛЮЧЕНО», НО ПО ФАКТУ
ЯВНО НЕ СООТВЕТСТВУЮТ ПОДОБНОМУ ФОРМАТУ УСЛУГ,
НАПРИМЕР, ОБЕЩАЮТ БЕСПЛАТНЫЙ АЛКОГОЛЬ, А САМИ
ПРЕДЛАГАЮТ ЕГО ТОЛЬКО ЗА УЖИНОМ».**

чено») матрасы, шезлонги, зонтики на пляже отеля должны быть бесплатными для гостей вне зависимости от звездности отеля. Столь же обязательным является наличие плавательного бассейна. А вот наличие бара на пляже обязательно лишь в системе «ультра» и требует от отеля неукоснительного соблюдения законодательства, очевидно, что речь о правилах продажи алкоголя. Так что, прежде чем требовать с утра в баре на пляже бокал игристого, уточните, нет ли местных ограничений на такую услугу.

Максимально подробно в ГОСТе расписаны обязательные и факультативные развлекательные услуги для взрослых и детей. Например, вечерние программы в отелях 4* и ниже в системе «все включено» должны

проводиться не менее трех раз в неделю. Пятизвездочные гостиницы должны организовывать их ежедневно, в том числе с живой музыкой и караоке для обладателей пакетов «все включено». Такое же требования для пакетов «ультра», продаваемых трехзвездочными отелями, а те, у кого звездность выше, вечерние программы должны организовывать ежедневно. Для «пятерок» потолок еще выше: вечером они должны организовать не только живую музыку и караоке, но и предлагать гостям тематические вечера.

Большой раздел ГОСТа посвящен питанию: прописано обязательное количество «станций питания», ресторанов а-ля карт и баров, время их работы для гостиниц разной звездности. Отдельно разработчики стандарта оговаривают наличие детского меню: оно обязательно для всех типов отелей в обеих системах. А вот диетическое и вегетарианское питание должны в обязательном порядке предлагать лишь в системе «ультра». Наиболее подробным в документе стал раздел «услуги», наличие



которых должно быть обязательным в том или ином пакетном предложении. Здесь и сауна, и массаж, и мини-гольф, есть раздел, посвященный «комплиментам» от отеля. Обязательными они должны быть в системе «ультра» только для пятизвездочных отелей.

Напомним всем, кто уже вознамерился вооружиться документом, чтобы требовать положенного в ближайшей поездке: ГОСТ носит рекомендательный характер и неформально вводится в середине лета. Будет крайне интересно наблюдать за индустрией гостеприимства: кто возьмет под козырек и как будет использовать: как дополнительный инструмент в продажах, мол, наш стандарт соответствует ГОСТ, или как кордон от требовательных гостей, мол, даже в госстандарте этого нет, значит, «не положено». По меньшей мере, странно, что ГОСТ решили ввести в середине туристического сезона. Успеют ли отели им воспользоваться? Да, если уже давно работают с пакетными предложениями. А захотят ли? Скорее всего, только самые дальновидные, ведь вероятность того, что данный ГОСТ в ближайшем будущем станет обязательным, крайне высока.

ФБЖ



СТАНДАРТ КАК ОРИЕНТИР БУДЕТ ПОЛЕЗЕН И НОВЫМ ИНОСТРАННЫМ ИГРОКАМ, КОТОРЫЕ ЗАХОТЯТ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС В РОССИЙСКОЙ ТУРИНДУСТРИИ. ПОСЛЕ УХОДА РЯДА ЕВРОПЕЙСКИХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ РЫНОК ОТЕЛЕЙ 5* ЗАМЕТНО ПОРЕДЕЛ. КРОМЕ ТОГО, В РОССИИ ВСЕГДА НЕ ХВАТАЛО (И ЭТОТ ДЕФИЦИТ СОХРАНЯЕТСЯ) ГОСТИНИЦ ХОРОШЕГО СРЕДНЕГО УРОВНЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЗАСЛУЖЕННО ПРЕТЕНДОВАТЬ НА 4*

С ВАС — НОВОСТИ С НАС — СИСТЕМА,



Услуги в области IT

- Работаем по проекту
- Веб-разработка
- Бэкенд и интеграции любой сложности
- Проектирование архитектуры и управление процессами

Специализация

- **портальные решения:** Интранеты/b2b/личные кабинеты;
- **web:** новостные порталы, маркетплейсы и высокие нагрузки;
- **enterprise:** сложные и большие ИТ-системы на PHP или Java

Мы разрабатываем проекты на PHP, Java, Objective-C, JavaScript.

Используем базы данных MySQL и PostgreSQL.

Работаем с фреймворками, Yii, Angular JS, Angular 2+, React, Vue.js, ReactNative.

Легко справляемся с большими нагрузками, сложными интеграциями и уязвимостями.

> 10
лет на рынке

> 50
сотрудников

> 10
интернет-СМИ

Партнерская
программа

Почему вам нужны именно мы?

1 **Собственная серверная система хранения и обработки данных**
Минимум забот и затрат как на первоначальном этапе, так и в дальнейшем.

3 **Полная техническая поддержка**
Кто-то сломал? Мы тут же починили. Также наш специалист ответит на все вопросы, чтобы исключить проблемы в дальнейшем.

2 **Максимальный уровень защиты от DDoS-атаки**
Ваш сайт продолжит стабильную работу даже при самой мощной атаке. Проверено! Или «Орда хакеров? А нас — рать! Отобьем, починим».

4 **Система администрирования и управления**
Удобная и простая в использовании «админка» с функцией фоторепортажа, возможностью загрузки видео из разных источников, в том числе с использованием сервисов «Яндекс».

Как создать и эффективно управлять

сложной информационной системой?

Гибридной войне — гибридные технологии. Одним из мощнейших инструментов борьбы в ней стали кибератаки. Их целью становятся все без разбора, но чаще — информационные ресурсы. Под удар попали самые авторитетные, с максимальной высокой ежедневной посещаемостью. Они стали целью номер один для тысяч хакеров со всего мира — такая вот примета времени. Парадокса в этом нет: на фоне участвовавших провокаций, вбросов и резко возросшего числа фейковых новостей информационные системы стали особенно востребованы у людей. Круг тех, чьей информации можно доверять, заметно сузился.



В знаменательном 2022-м практически ежедневно мы сталкивались с тем, что сайты крупнейших авиакомпаний, маркетплейсов, СМИ работали с перебоями. По усредненным оценкам экспертов, количество киберналетов на российские компании выросло в 15 раз, а на госсектор и того больше — в 17. Аналитики особо подчеркивают, что изменились цели атакующих. Если раньше хакеры стремились парализовать работу бизнеса, нанести прямые финансовые потери, поживиться, то в 2022 году резко выросло число так называемых хактивистов, которые хотят навредить по идейным соображениям, действуют из принципа. Вряд ли это достойно мантии даже антигероев — большинству киберналетчиков хорошо платят. Например, группировка хакеров OldGremlin потребовала от

пострадавшей российской компаний 1 млрд руб. (данные обнародовала Group-IB) — это новый рекорд по сумме требуемого выкупа. В 2021-ом эти же русскоязычные хакеры предъявила «счет» пострадавшим на 250 млн руб.

В круге первом

Ставки растут, как и аппетиты хакеров и их заказчиков. Последние выбирают жертв все более статусных. Чем выше индекс влияния компании на общественное мнение, тем выше для нее риск оказаться под ударом. В круге первом — информационные ресурсы, среди них — новостные порталы и разного типа медийные площадки, интранеты компаний и другие корпоративные ресурсы. Мы решили выяснить у тех, кто специализируется на создании и защите больших ИТ-систем, как создать и грамотно эксплуатировать ресурс, который способен устоять под натиском киберцунами. Наши собеседники, компания «Новостные системы» и их клиенты, — те самые, кто весь прошлый год испытывал

**1 млрд
РУБЛЕЙ**

потребовала от российской компаний группировка хакеров OldGremlin (данные обнародовала Group-IB). Это новый рекорд по сумме требуемого выкупа, достигнутый по итогам 2022 г.



Тонкая настройка



НИКОЛАЙ ЛЕБЕДЕВ

Разработчик
(«Новостные системы»)



Как правило, мощные информационные системы работают под большой нагрузкой и при этом в них

«защиты» сложные интеграции, они многозадачны. Очень важно, чтобы разработчик выполнил тонкую настройку: роботизация новостной ленты, обновления прогноза погоды, котировки, постинг, автопостинг, логирование всех действий пользователя, распределение

ролей между ними. Если вы клиент, обозначайте на входе в проект максимум задач вашего ресурса, что должна уметь ваша инфосистема. Мы рекомендуем также подключать разработчика к управлению ресурсом, на его сторону можно отдать решение задач сразу нескольких специалистов (программиста, дизайнера, системного администратора и т. д.). Наверняка их нет в вашем штате, да и зачем его раздувать?..

непрерывный стресс на фоне обострившихся киберугроз. Неожиданно для себя они оказались в эпицентре киберцунами. Получив бесценный опыт, разработчики и владельцы ресурсов делятся им с читателями ФБЖ.

Понятная управляемость

За десять лет работы на ИТ-рынке «Новостные системы» разработали десятки интернет-СМИ, многие из которых и сегодня остаются под их операционным управлением. В компании говорят, что эффективную работу и защиту сложных информационных систем можно обеспечить только при соблюдении ряда условий.

«Первое, чего мы стремимся достичь, — сделать ИТ-систему, особенно если это СМИ, управляемой: понятной для тех, кто наполняет ее контентом. Конечно, как разработчики, мы всегда держим в голове цель защитить, но сначала надо создать и настроить саму систему, — поясняет разработчик из «Новостных систем» Николай Лебедев, — а для этого лучше использовать отработанные, макси-

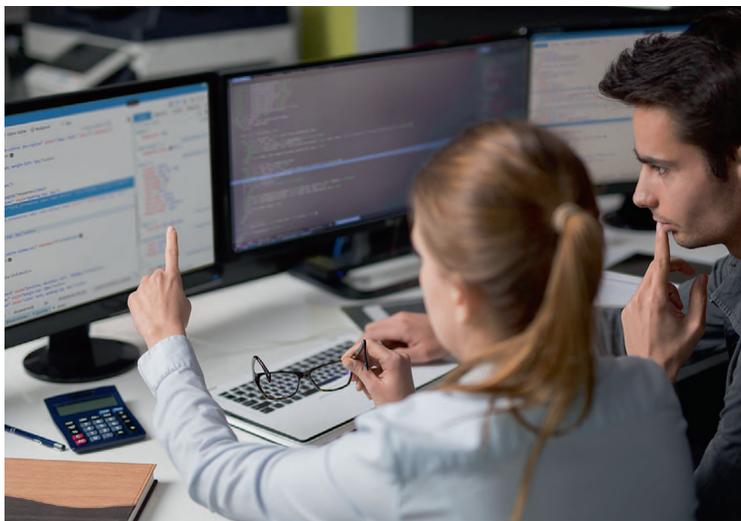
мально гибкие и защищенные технологии». Оптимальны PHP, Java, Objective-C, JavaScript. Как основу для баз данных чаще всего используют MySQL и PostgreSQL, из фреймворков — Yii, Angular JS, Angular 2+, React, Vue.js, ReactNative. Российским разработчикам хорошо знаком этот набор. Он позволяет создавать понятный, управляемый, работоспособный ресурс, вокруг которого можно выстроить успешную защиту от взломов и проникновений.

Защищенный периметр

Мощные информационные системы всегда представляли особый интерес для взлома и в любые времена были подвержены максимальному числу уязвимостей. В портфеле компании-разработчика «Новостные системы» более десятка СМИ, которые регулярно становятся объектами хакерских атак. Один из ярких примеров — новостной региональный портал newstula.ru (сетевое издание «Тульские новости»). Рассказывает директор по развитию

СИ «Тюльские новости» Евгения Леднева. — Конечно, за это время мы повидали практически все возможные уязвимости, сталкивались с самыми агрессивными атаками. DDoS остается, пожалуй, самым распространенным видом. Систему защиты от них заказали у компании-разработчика самой платформы. Прийти с этой задачей в «Новостные системы» было абсолютно оправданным и логичным шагом: они знают нашу платформу изнутри, кому как не им настраивать ее защиту. В итоге они создали отдельную подсистему, которая отслеживает и уничтожает внешние проникновения, например, те же SQL-инъекции в базу данных».

МОДЕЛЬ СХОЖА С АУТСТАФФОМ, НО ВЫГОДНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ НЕГО: ПОДРЯДЧИК БЕРЕТ НА СЕБЯ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ И, ЧТО ОСОБЕННО ЦЕННО, БЛАГОДАРЯ ПРОЛОНГИРОВАННОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ, А ФАКТИЧЕСКИ ОПЕРАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ, ИМЕННО РАЗРАБОТЧИК ОТВЕЧАЕТ ЗА КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ, УСТРАНЯЕТ НЕДОРАБОТКИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ ВО ВРЕМЯ ЭКСПЛУАТАЦИИ

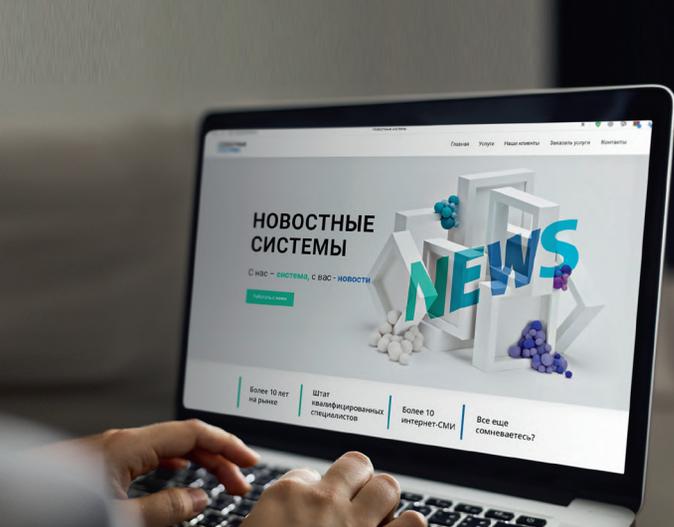


Приходи и оставайся, или Почему «retainer»?

Когда бизнес имеет дело с ИТ-продуктом, такая структура взаимодействия действительно оправдывает себя, говорят эксперты отрасли. Именно в их сфере retainer-модель пользуется особым спросом у клиентов. Название не столь распространенное, но на самом деле давно прижившееся в b2b. «По сути, заказчик отдает сложный, специфический продукт под управление «выделенной» команды, — поясняет Николай Лебедев. — «Новостные системы» практикуют именно такой подход, поскольку он позволяет докручивать и развивать проект непосредственно в процессе его работы».

Модель схожа с аутстаффом, но выгодно отличается от него: подрядчик берет на себя гораздо больше и, что особенно ценно, благодаря пролонгированному сотрудничеству, а фактически операционному управлению проектом, именно разработчик отвечает за конечный продукт, устраняет недоработки, выявленные во время эксплуатации. Когда речь идет о сложных ИТ-проектах, хороша именно retainer-модель, поскольку минимизирует сложности на начальном этапе тестирования и запуска информационной системы. В такой модели исполнителю, а часто он же и разработчик, лучше отдать весь бэкэнд, то есть серверную сторону, «закулисье» работы ресурса, полную техническую поддержку, хранение и обработку данных. Сосредоточив все эти процессы в одних умелых руках понимающих спецов, заказчик как минимум избавляется от головной боли о том, в чем глубоко не разбирается.

По этому пути пошли и создатели проекта «Бренды России» (<https://brandrussia.online/>), команда которого состоит из творческих, пишущих, снимающих журналистов, а не айтишников. Для Ольги Востриковой как главного редактора важно, чтобы ресурс был прост в управлении. Это позволяет без проблем публиковать на нем материалы людям, не имеющим специального технического образования. «Все автоматизировано и при этом понятно, — добавляет



Ольга Вострикова. — Плюс работы с единым подрядчиком по ИТ-проектам в том, что он знает систему изнутри. В нашем случае «Новостные системы», с которыми мы работаем не первый год, настроили работу ресурса таким образом, что у нас нет проблем с наполнением контентом. Читателю нашего сайта, а именно так мы воспринимаем нашу целевую аудиторию, ведь мы создаем истории, которые интересно почитать, важна бесперебойная, стабильная работа сайта: быстрая загрузка, безопасность, понятный и удобный интерфейс. Нареканий по технической работе нашего ресурса не получаем».

В случае со сложно организованными информационными системами retainer-модель оправдывает себя на 100% еще и потому, что подобные платформы требуют систематической «докрутки»: растет не только нагрузка (увеличение количества пользователей — ключевая задача для многих инфосистем), но и функционал. Те же «Бренды России», начав с одного региона, уже расширились до десяти, и это не предел, говорят в редакции. «В таких проектах все постоянно растет и усложняется, в развитии — ключевой смысл их существования», — добавляет Николай Лебедев, разработчик из «Новостных систем». Любой владелец подобного ресурса со временем неизбежно приходит к необходимости интегрировать в систему новые опции, да и ее защита нуждается в постоянном апгрейде — хакеры ведь не дремлют. На наших глазах мир становится все более киберуязвимым, а проверенная информация — дефицитом, а от ее достоверности порой слишком многое зависит.

ФБЖ

МОЩНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ВСЕГДА ПРЕДСТАВЛЯЛИ ОСОБЫЙ ИНТЕРЕС ДЛЯ ВЗЛОМА И В ЛЮБЫЕ ВРЕМЕНА БЫЛИ ПОДВЕРЖЕНЫ МАКСИМАЛЬНОМУ ЧИСЛУ УЯЗВИМОСТЕЙ. В ПОРТФЕЛЕ КОМПАНИИ-РАЗРАБОТЧИКА «НОВОСТНЫЕ СИСТЕМЫ» БОЛЕЕ ДЕСЯТКА СМИ, КОТОРЫЕ РЕГУЛЯРНО СТАНОВЯТСЯ ОБЪЕКТАМИ ХАКЕРСКИХ АТАК. ОДИН ИЗ ЯРКИХ ПРИМЕРОВ — НОВОСТНОЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ NEWSTULA.RU (СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ «ТУЛЬСКИЕ НОВОСТИ»).

Задачи роста



ОЛЬГА ВОСТРИКОВА

Главный редактор (сетевое издание «Бренды России», brandrussia.online)



Когда мы создавали нашу информационную платформу <https://brandrussia.online>,

ресурс был локальным: мы ориентировались на работу с брендами одного региона. Прошло буквально несколько лет, и сайт, созданный «Новостными системами», стал «тесным» для проекта. Мы пришли к ребятам с задачей расширения его инфраструктуры под расширяющуюся географию.

Мы обратились к тем, кто знает нашу информационную систему лучше всех, благодаря чему быстро и безболезненно перешли на следующий уровень развития проекта «Бренды России». Сейчас наш ресурс охватывает более десяти областей. Когда придет время расширяться, сделаем это максимально оперативно с тем же разработчиком, потому что в мире, полном киберугроз и враждебности, доверять можно только тем, кого знаешь.

Телеканал «ПРОБИЗНЕС»: предпринимай и действуй!

Телевидение всегда обладало удивительной магией. И что бы ни говорили, телевизор в России по-прежнему смотрят, просто способ доступа к ТВ-контенту используют разный, но просмотрение сохраняется, а за последний год оно заметно подросло. Аудитория возвращается, благо контент можно выбрать на любой вкус, а сам процесс телесмотрения подстроить под свой график и образ жизни. Вслед за зрителем к традиционным, понятным форматам продвижения возвращается и рекламодатель, ведь современное телевидение способно таргетировать рекламные кампании не хуже социальных медиа.

Мы решили спросить у людей «из телевизора», что в нынешних реалиях они готовы предложить бизнесу для продвижения его интересов, какие форматы востребованы у аудитории, и справедливо ли утверждение, что телевидение — это слишком дорого. За ответами редакция ФБЖ пришла на телеканал «ПРОБИЗНЕС» — вполне закономерно, ведь он нишевый, весь контент — про бизнес и для бизнеса. Наш собеседник — Ольга Киевская, управляющий партнер ТК «ПРОБИЗНЕС».

— Телеканал в эфире более десяти лет, создан с нуля. Вам удалось за столбить за собой уникальную нишу. Для кого сегодня вы работаете?

— Действительно, мы создали новый формат. «ПРОБИЗНЕС» стал первым специализированным телеканалом, ориентированным на бизнес-аудиторию. Эта новаторская идея принадлежит Василию Борисовичу Богданову, и он не ошибся в выборе ниши. Мы на ТВ-рынке более десяти лет, и сегодня можно утверждать, что такой телеканал нужен, иначе столько лет мы не могли бы удерживать позиции. Мы показываем российский бизнес, новаторские тех-

нологии, проекты, направленные на развитие российской экономики. Мы создаем контент про предпринимателей, людей созидающих. У каждого из них — своя энергия, мироощущение. Для нас они — главные действующие лица, герои наших фильмов, ведущие наших программ, но самое главное, что каждый из них — профессионал своей отрасли. Наш телеканал — это сообщество предпринимателей, которые на кончиках пальцев чувствуют отрасль, свое дело.

— Открываю на вашем сайте <http://probusinessstv.ru/> закладку «Авторы» и вижу, что среди них — исключительно представители бизнеса, они же работают в студии. Чем оправдан такой подход, ведь зрители привыкли к традиционному формату, когда в телевизоре — профессиональные ведущие?

— Для нашей аудитории гораздо важнее, чтобы человек в кадре был профессионалом в той сфере, о которой он говорит. «ПРОБИЗНЕС» этим и уникален: его ведущие, авторы — эксперты, глубоко погруженные в проблематику той сферы бизнеса, которую представляют. В этом заключается ценность нашего контента. Мы

создаем деловые авторские программы совместно с представителями среднего и крупного российского и международного бизнеса, органами государственной власти, министерствами и ведомствами. Их участники делятся лучшим опытом, представляют новые технологии, вырабатывают законодательные, общественные и отраслевые инициативы, обсуждают практические вопросы управления и решения задач.

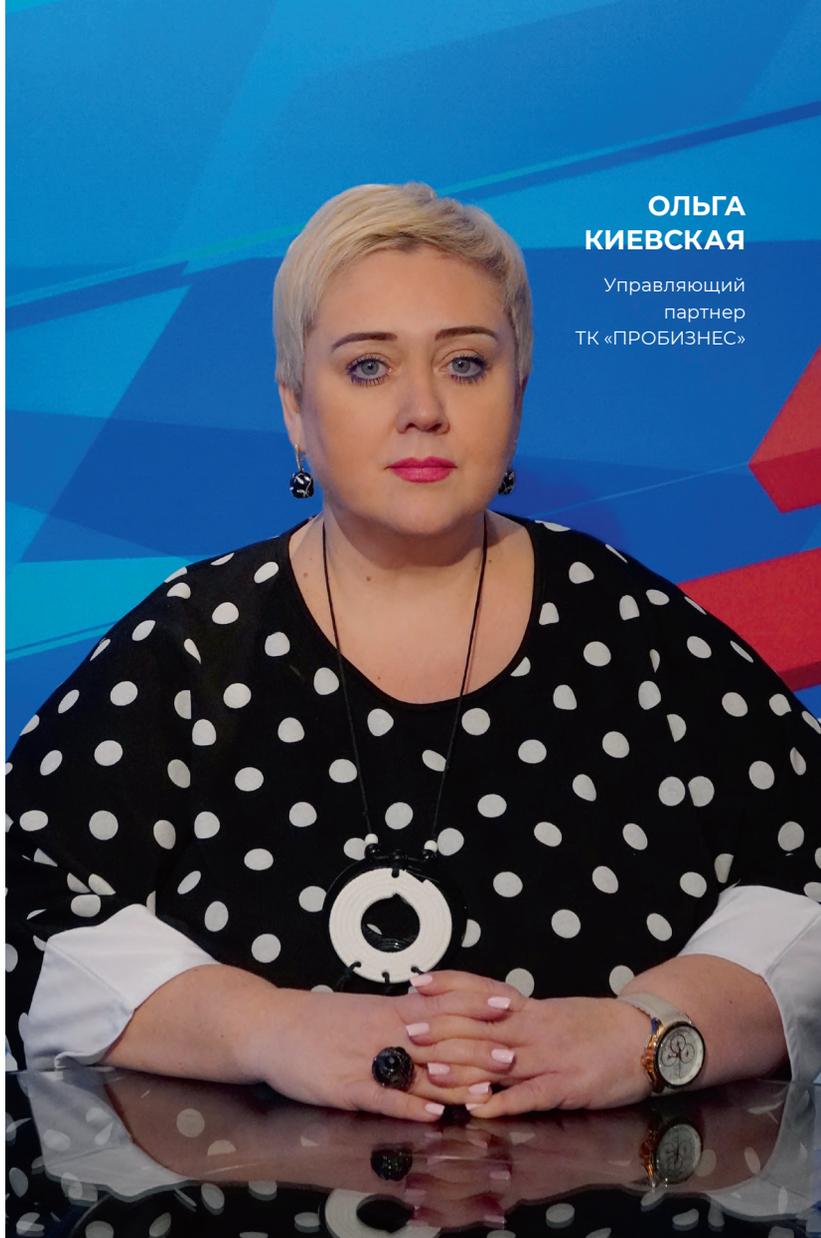
— С одной стороны, вы — про бизнес, но при этом в вашем эфире свою позицию транслируют представители власти. Есть ли в бизнес-сообществе спрос на контент с участием чиновников?

— Форматы с участием министерств и ведомств — это прямой ответ на целевой запрос нашей аудитории. Современное российское бизнес-сообщество занимает проактивную позицию в диалоге с властью. Ему необходимо ориентироваться в господестке, которая во многом формирует бизнес-среду, определяет правила игры, создает регуляторику. Санкционные риски, трансформации экономики еще больше сблизили бизнес и государство. Первым нужна поддержка, второму — развитие новых секторов экономики, сохранение налоговой базы, занятости населения и др. В 2022 году многие переосмыслили заново степень значимости диалога бизнеса и власти. Стояла задача объединить усилия, чтобы удерживать темпы развития экономики РФ. Мы стали одним из проводников в этом диалоге и видим потребность бизнес-сообщества поддерживать и развивать его. Будем еще более активно привлекать министерства и ведомства к созданию контента, тем более что подобный опыт у нас есть: некоторое время назад в эфир вышел совместный проект телеканала «ПРОБИЗНЕС» и Федеральной антимонопольной службы. Из подобных программ наша аудитория узнает о нюансах регуляторики, получает разъяснения и ответы на проблемные вопросы.

— С федеральной повесткой определились, а есть ли в вашем эфире место регионам, их инвестиционным возможностям,

**ОЛЬГА
КИЕВСКАЯ**

Управляющий
партнер
ТК «ПРОБИЗНЕС»



**МЫ СОЗДАЕМ ДЕЛОВЫЕ АВТОРСКИЕ ПРОГРАММЫ
СОВМЕСТНО С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ СРЕДНЕГО И
КРУПНОГО РОССИЙСКОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО
БИЗНЕСА, ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ,
МИНИСТЕРСТВАМИ И ВЕДОМСТВАМИ.
ИХ УЧАСТНИКИ ДЕЛЯТСЯ ЛУЧШИМ ОПЫТОМ,
ПРЕДСТАВЛЯЮТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ,
ВЫРАБАТЫВАЮТ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ,
ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ,
ОБСУЖДАЮТ ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ
УПРАВЛЕНИЯ И РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ**

особенностям экономического развития? Может ли региональный бизнес стать героем вашей программы?

— В центре нашего внимания может оказаться предприниматель из любого региона, да и сами субъекты РФ тоже не раз становились своего рода героями наших проектов. На телеканале уже вышло несколько таких фильмов, например, о Красноярском крае. Это очень живой формат, поскольку мы обязательно выезжаем на место, проводим в регионе много времени, общаемся с местным бизнесом и властями. Мы рассказываем об инвестиционных возможностях территорий страны, о том, как функционирует местная экономика.

Телеканал «ПРОБИЗНЕС» — активный участник всех ключевых форумов. Санкт-Петербург (Петербургский международный экономический форум, ПМЭФ), Владивосток (Восточный

экономический форум. ВЭФ) — мы работаем из разных уголков страны. Столь масштабные события — лучшее доказательство того, что бизнес в России развивается. Показательным был прошлый год. Мир разделился на тех, кому нужно время на осмысление событий, но больше оказалось тех, кто быстро сориентировался, увидел новые возможности и взялся их реализовывать. Сегодняшнее время — время сильных духом людей, и мы их видим на тех же бизнес-форумах, куда они приезжают делиться опытом, рассказывать о своих прорывных проектах и технологиях. Заметьте: несмотря на все сложности, в 2022 году состоялись все крупные форумы, и жизнь на них бурлила.

— Другими словами, у вас нет ощущения, что российский бизнес согнулся под тяжестью санкций и общего экономического спада? Какие настроения сегодня преобладают в бизнес-сообществе?

— Суть бизнеса — всегда оставаться в движении. Вокруг нас огромное количество предпринимателей, которые действуют, создают, успевают за значимыми трендами, будь то цифровая экономика, ESG-повестка, здоровье нации, импортозамещение. Меня всегда вдохновляет эта бодрость духа, решительность, горящие глаза предпринимателей. В России сотни тысяч компаний, которые создают уникальные интеллектуальные авторские продукты, и сейчас они стали еще более востребованы и заметны — у них столько идей, энергии, хочется их поддержать, показать их успехи, в этом задача телеканала «ПРОБИЗНЕС».

— Какие инструменты развития и продвижения бизнеса вы предлагаете?

— Наша отличительная особенность в том, что мы совместно с компаниями создаем авторские проекты. Плоскость интересов выбирает наш партнер. Это может быть локальная профессиональная конференция, которую он организует, работа компании на крупнейших бизнес-площадках страны или специальный авторский проект о людях и бренде. Мы можем предложить формат дискуссионного клуба, где



Телеканал «ПРОБИЗНЕС»: когда и где смотреть

Телеканал вещает с 2012 года на всей территории РФ 24 часа в сутки. Трансляция ведется в сетях кабельных операторов АКАДО, Билайн, Мегафон, МГТС, МТС, NETBYNET, ТТК и др. Передачи телеканала доступны телезрителям в Яндекс ТВ, Одноклассниках, SPB TV, MEGOGO, Tvigle, YouTube и на многих других ресурсах. Технический охват по кабельным сетям — около 4 000 000 человек. Постоянная аудитория — около 200 000 человек.



представители компании делятся экспертным мнением и рассказывают о своем видении отрасли.

Мы постоянно ищем новые форматы, которые соответствуют духу времени, запросу бизнеса. На телеканале даже есть кулинарная программа «Мы умеем это готовить». Подобный формат позволяет показать бизнесмена с самых неожиданных сторон.

— Какие еще форматы пользуются популярностью?

— В эфире нашего телеканала есть программы, которые уже хорошо знакомы зрителю: «Компании и люди», «Технологии для бизнеса», «Бизнес и банки» и др. Их аудитория постоянно расширяется, поскольку они охватывают ключевые для бизнеса вопросы. Востребован формат ток-шоу, ведь он позволяет обсуждать насущные проблемы и формировать профессиональное сообщество. Ток-шоу подразумевает обмен мнениями. Сейчас во многих сферах бизнеса ощущается острый дефицит живого диалога профессионалов, а ведь в нем рождаются новые идеи. Среди востребованных у компаний форматов — авторские фильмы, своего рода «библиотека» успешных российских бизнес-кейсов. Формат авторского фильма позволяет погрузиться в детали, рассказать о людях и технологиях, которые их создают.

— Корпоративные фильмы могут быть разноформатными или снимаются по определенному лекалу?

— Мы придерживаемся блогерского формата. Он придает живости, понятен современному зрителю. Компании с удовольствием откликаются на такой посыл.

— Блогинг как явление конкурирует с ТВ за зрителя? Какое место сегодня занимает ТВ в сердце аудитории?

— Мы ориентированы на бизнес, а наши деловые партнеры — на работу в b2b-секторе. Как правило, это довольно крупные бренды. Хотя в последнее время к нам стучатся компании, которые заточены на розницу (b2c). Понятно, что у каждого бизнеса есть свои ступени роста, задачи разных уровней, под них и подбираются инструменты продвижения. Кому-то нужна массовая аудитория, максимальные охваты, другим — целевая. Мы работаем для сегментированной бизнес-аудитории.

**ПОНЯТНО, ЧТО У КАЖДОГО БИЗНЕСА ЕСТЬ СВОИ
СТУПЕНИ РОСТА, ЗАДАЧИ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ,
ПОД НИХ И ПОДБИРАЮТСЯ ИНСТРУМЕНТЫ
ПРОДВИЖЕНИЯ. КОМУ-ТО НУЖНА МАССОВАЯ
АУДИТОРИЯ, МАКСИМАЛЬНЫЕ ОХВАТЫ,
ДРУГИМ — ЦЕЛЕВАЯ. МЫ РАБОТАЕМ ДЛЯ
СЕГМЕНТИРОВАННОЙ БИЗНЕС-АУДИТОРИИ. ЗНАЕТЕ,
ЧТО БЫ НИ ГОВОРИЛИ, У ТЕЛЕВИДЕНИЯ ЕСТЬ
ОСОБАЯ МАГИЯ, СИЛА, КОТОРОЙ НЕ ОБЛАДАЕТ НИ
ОДИН ДРУГОЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ НОСИТЕЛЬ**

Знаете, что бы ни говорили, у телевидения есть особая магия, сила, которой не обладает ни один другой информационный носитель. Быть в телевизоре — это свидетельство признания: профессионализма, уровня развития бизнеса, личного успеха. И многие компании с удовольствием пользуются этим инструмен-

том для продвижения, ведь их клиентам важно иметь дело с надежным партнером, у которого безупречная репутация. Доверие в мире деловых людей дороже денег.

— Сталкиваетесь ли вы со стереотипом, что участие в ТВ-проекте — дорогое удовольствие? Может ли небольшая компания позволить себе участие в ТВ-проекте?

— Всегда можно придумать классную идею под конкретный бюджет. Среди наших проектов много таких примеров. За последний год их стало значительно больше, ведь российские компании активно выходят на новые рынки. В поиске ярких идей и форматов они обращаются к нам, а мы выполняем роль маркетингового агентства, которое не работает по лекалам, а ищет нестандартные подходы. Это позволяет вписать проект в нужный бюджет.

— Бизнес трансформировался: одни ушли, другие пришли. Как на вас отразились эти перемены?

— Как и большинство наших героев, мы совершенно неожиданно открыли для себя новые возможности и почувствовали, что востребованы на рынках ближнего зарубежья. Не секрет, что многие компании релацировались в тот же Казахстан, Азербайджан, Армению, ОАЭ, в том числе и наши давние деловые партнеры. Не желая рушить наше сотрудничество, они зовут нас снимать к себе. Так и говорят: «Мы уже без вас не можем, ребята». В прошлом году мы много снимали в зарубежных локациях, модерировали международные мероприятия. Будем развивать это направление дальше. Так что мы осознали, что есть новые для нас рынки, наш подход к работе с бизнес-контентом ценят и готовы его тиражировать.

— Какие еще планы на текущий год?

— Будем наращивать онлайн-присутствие на всех доступных площадках: в Телеграме, Яндекс.Дзене. Продолжим выкладывать подкасты, сотрудничать с отраслевыми СМИ, обмениваться контентом, чтобы расширять профессиональную бизнес-аудиторию.



— Каких новых форматов ждать от вашей креативной команды?

— Мы хотим сделать юношескую студию телеканала, в прошлом году протестировали эту идею. Молодые люди задавали вопросы предпринимателям, врачам — тем, кто достиг успеха в профессии. И, знаете, проект оказался востребован, отсюда и родилась идея, что у нас может появиться молодежная редакция, где ребята будут получать профессиональные знания по разным направлениям. Они научатся брать интервью, снимать и монтировать. Это будет обучающий курс — школа юного телевизионщика, в которой у ребят появится уникальная возможность поучаствовать в тех же бизнес-мероприятиях, создать авторский проект, — сделаем ставку на практику, когда знания и навыки усваиваются путем погружения в профессию.

— Компании готовы делиться опытом, знаниями? Как бизнес воспринял идею?

— Идея «зашла», как сегодня модно говорить. Мы за профессиональный подход, за то, чтобы вовлекать молодежь в предпринимательскую среду, которая ей очень близка по духу. Мы всех призываем не бояться делать, предпринимать, а телеканал «ПРОБИЗНЕС» всегда рад поддержать предпринимательскую инициативу. Мы призываем компании делиться опытом, знаниями, энергией, которой они заряжены. Предпринимайте, действуйте, а мы вас поддержим.

ФБЖ

ТЕЛЕКАНАЛ
ПРО БИЗНЕС



ТЕЛЕКАНАЛ

ПРО БИЗНЕС

ТЕЛЕКАНАЛ РЕАЛЬНОГО БИЗНЕСА. ПРЕДПРИНИМАЙ И ДЕЙСТВУЙ!

Смотрите телеканал в сетях
кабельных операторов России

Также все программы телеканала
доступны на официальном сайте
www.probusinessstv.ru

+7 968 388 67 20
info@probusinessstv.ru



Наш Telegram канал

Закон о маркировке интернет-рекламы:

напряглись и заказчики, и креативщики. Кто за что ответит?



Стоимость размещений в СМИ выросла в два – три раза, а 70% блогеров не знают, что такое ОРД — таковы первые итоги действия закона о маркировке рекламы. Когда могут ввести штрафы за его несоблюдение? Какая ответственность распространяется на заказчика интернет-рекламы? Что нужно знать компаниям, чтобы не наказали? Ответы на эти вопросы дают эксперты — участники круглого стола, организованного Коммуникационным агентством «4D» и комитетом по маркетингу и коммуникациям СПИБА («Санкт-Петербургская Международная Бизнес-Ассоциация»).

Пока требования к маркировке интернет-контента действуют в тестовом режиме. С 1 марта 2023 года регулятор грозился ввести штрафы, однако авторы поправок в «Закон о рекламе» столкнулись с таким количеством критики и вопросов, что уже заявили об отсрочке карательных мер.

ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ О МАРКИРОВКЕ СТОИМОСТЬ РАЗМЕЩЕНИЯ НАТИВНОЙ РЕКЛАМЫ ВО МНОГИХ СМИ ВЫРОСЛА В ДВА – ТРИ РАЗА, А НЕКОТОРЫЕ ИЗДАНИЯ И ВО ВСЕ УБРАЛИ ПРАЙС-ЛИСТЫ ИЗ ОТКРЫТОГО ДОСТУПА И ОБСУЖДАЮТ СОТРУДНИЧЕСТВО ПО ТЕКСТАМ В ЛИЧНЫХ ДИАЛОГАХ

Нет повода расслабляться

Большинство крупных распространителей рекламы, несмотря на отсутствие санкций, начали соблюдать новые требования сразу же с 1 сентября 2022 года. По последним данным, в Единый реестр интернет-рекламы (ЕРИР) уже загружены более чем 12 млрд креативов, 6 млн договоров и свыше 4 млн актов за рекламные размещения. Новость о пролонгации тестового периода игроки рынка встретили без особого энтузиазма — нет повода расслабляться.

«Ничто не мешает ФАС в любой момент начать штрафовать участников рынка: нормы для этого есть, суммы штрафов прописаны. Вопрос в том, как мы оцениваем слова регулятора: доверяем им или нет», — подчеркивает советник юридической компании «Denuo» Роман Головацкий.

Понять, принять и подготовиться

Копится не только количество отчетов в реестре, но и количество вопросов. Ситуацию осложняет тот факт, что ответственность за непередачу или неверную передачу данных лежит на всех участниках цепочки: рекламодателе, агентстве и рекламодателе (площадке). Как самостоятельные рекламодатели, так и агентства могут делегировать функцию передавать отчетность в Роскомнадзор посреднику, но ответственность за некорректную или ненадлежащую передачу данных для них при этом сохраняется. Однако юристы уверены, что на данном этапе лучше передать данные неправильно, чем не передать совсем.

«ФАС вряд ли будет штрафовать за нарушение правил учета. Скорее всего, это будет регулироваться отдельной статьей, кодексом или дополнением», — отмечает Роман Головацкий.



ДАРЬЯ БАРАНОВА

Заместитель
руководителя PR-отдела
Коммуникационного
агентства «4D»

«Что делать после 1 марта? Точно не стоит откладывать на завтра, — делится планом действий заместитель руководителя PR-отдела Коммуникационного агентства «4D» Дарья Баранова. — Нужно воспользоваться дополнительным временем: обучать сотрудников и следить за обновлениями, переделать первичные документы под новый закон, совместно с юристом составить дополнительные соглашения для партнеров и выработать политику агентства по спорным вопросам. Мой совет: обязательно составьте документ о разделении ответственности: за что отвечает площадка, а за что клиент».

Информируя, не рекламируя, или накажут

Зачастую компании в целях продвижения используют формат пресс-релизов. Важно

Барьер, еще барьер



АНАСТАСИЯ КОНТАРОВИЧ

Коммерческий
директор Собака.ru



У НАС В ДОГОВОРЕ
ПРОПИСЫВАЕТСЯ
ОТДЕЛЬНО

ПРОИЗВОДСТВО И ОТДЕЛЬНО
АНОНСИРОВАНИЕ НА САЙТЕ.
СТАТЬЯ МАРКИРУЕТСЯ, БАННЕР,
КОТОРЫЙ НА НЕЕ ВЕДЕТ, —
НЕТ. ЕСЛИ В СОЦСЕТЯХ ИДЕТ
АНОНСИРОВАНИЕ СТАТЬИ С

САЙТА, ТО ТОКЕН СТАВИТСЯ ТОЛЬКО НА СТАТЬЮ. НО
ЕСЛИ КЛИЕНТ КУПИЛ ТОЛЬКО РАЗМЕЩЕНИЕ В СОЦСЕТИ,
ТОГДА МЫ ПОМЕЧАЕМ ТОКЕНОМ ПОСТ, ЗАПОЛНЯЕМ ВСЕ
ДОКУМЕНТЫ И ОБЪЯСНЯЕМ, ДЛЯ ЧЕГО ЭТО НУЖНО.
МАЛЕНЬКИЕ КОМПАНИИ ТЯЖЕЛО НА ЭТО ИДУТ, НО В
ИТОГЕ СОГЛАШАЮТСЯ».

понимать, считает ли регулятор их рекламой. Ответ содержится в письме Роскомнадзор (вышло в ноябре 2022 г): пресс-релиз может быть расценен как реклама, если он адресован неопределенному кругу лиц, направлен на привлечение внимания, формирует или поддерживает интерес к объекту и/или направлен на его продвижение на рынке.

«Если брать обозначенные критерии за основу, то работа пиарщиков становится бессмысленной, — отмечает Наталья Белкова, генеральный директор Коммуникационного агентства «4D». — Пиар — это не платное размещение текстов, а работа со смыслами, креативами, данными; его цель сделать инфоповод действительно интересным читателям. Главный вопрос: как размещать новости об открытии заводов, городских, но при этом коммерческих объектов, тех

же отелей, магазинов, торговых центров, парков, о запуске новых продуктов, важных для отрасли? Мы всегда подавали это именно как новость, сообщая необходимые цифры (инвестиции, количество рабочих мест и пр.) и получали от 30 до 100 упоминаний в СМИ. Роскомнадзор сообщил, что маркировке подлежат и безвозмездные размещения. Но если мы попросим 100 редакторов зарегистрировать нашу новость, сколько выходов мы получим? Сколько людей узнают про изменения, которые влияют на качество их жизни?»

Юристы отмечают, что обновленный закон о рекламе написан достаточно сложным даже для них языком. Остаются и белые пятна, нормы, закрепленные в документе, не дают ответов на все вопросы, значит, в рассмотрении каждого кейса остается место для субъективности и человеческого фактора.

«Критерии рекламного текста возникли не вчера, они всегда были в законе о рекламе, другое дело, что этот вопрос достаточно субъективный, — подчеркивает Роман Головицкий. — Многое будет зависеть от того, как разделят полномочия ФАС и Роскомнадзор. РКН дает комментарии на-

счет саморекламы, но на самом деле определять, что реклама, а что нет, должна Федеральная антимонопольная служба. Роскомнадзор должен отвечать за вопросы, связанные с учетом рекламы, с предоставлением данных и так далее. Но даже в той практике, что мы имеем по прошлой редакции закона о рекламе, особенно в отношении товаров, реклама которых ограничена (например, табачная и алкогольная продукция), в подавляющем большинстве случаев антимонопольная служба в спорных ситуациях относит их креативы к рекламе».

Кто и как рассудит

«Опираясь на опыт, скажу, что это совершенно неверный подход, когда юристы должны отслеживать, является ли материал рекламным или нет. Кроме того, по ту

сторону баррикады — те же юристы, прокуроры, которые также бывают инициаторами проверок. Они часто видят то, чего там нет, — рассуждает эксперт-лингвист Городского учреждения судебной экспертизы Наталья Моисеева-Пронь. — Юристу не доказать, какова цель текста,



НАТАЛИЯ МОИСЕЕВА-ПРОНЬ

Эксперт-лингвист
Городского учреждения
судебной экспертизы

это может сделать только филолог, потому что для оценки применяются инструменты коммуникативного анализа. Любой текст кому-то адресован, поэтому предложенные критерии выглядят очень спорными».

В сложных случаях ФАС отдает вопрос на рассмотрение комиссии, в которую входят не только юристы, но как раз-таки лингвисты и эксперты Роспатента, однако и это не гарантирует объективного решения.



12

МЛРД КРЕАТИВОВ —

именно столько загрузили их авторы в Единый реестр интернет-рекламы (ЕРИР). Плюс к ним — сведения о 6 млн договоров и свыше 4 млн актов за рекламные размещения.





С одной стороны, кажется, что как раз в области лингвистики стоит искать четкие критерии рекламного текста. Однако, как отмечают языковые эксперты, с подобными оценками все достаточно сложно: реклама сформировалась позже многих других жанров, поэтому она заимствовала все, что производит некий эффект, а потому у нее много общих черт, скажем, с той же публицистикой.

«Вероятно, этот закон все же больше создавали ради установления контроля в сфере интернет-рекламы, возможно, его реализация откладывается, потому что еще не продуманы инструменты регулирования», — подытоживает лингвист Наталия Моисеева-Пронь.

Оптимизм эксперта разделяет и глава агентства «4D» Наталья Белкова. «Хочется верить, что письмо РКН о пресс-релизе — это тоже некий пиар-инструмент привлечения внимания к закону, и в конечном итоге все же пресс-релиз оставят в покое». По словам Натальи, редакции большинства СМИ пока работают в прежнем режиме, считая, что поправки касаются только рекламных текстов: если редактор пропустил новость на ленту, то и регуляторам придаться будет не к чему.

Изобретая велосипед, всех запутали



РОМАН ГОЛОВАЦКИЙ

Советник юридической компании «Denuo»



КРИТЕРИИ РЕКЛАМНОГО ТЕКСТА ВОЗНИКЛИ

НЕ ВЧЕРА, ОНИ ВСЕГДА БЫЛИ В ЗАКОНЕ О РЕКЛАМЕ, ДРУГОЕ ДЕЛО, ЧТО ЭТОТ ВОПРОС ДОСТАТОЧНО СУБЪЕКТИВНЫЙ. НО ДАЖЕ В ТОЙ ПРАКТИКЕ, ЧТО МЫ ИМЕЕМ ПО ПРОШЛОЙ

РЕДАКЦИИ ЗАКОНА О РЕКЛАМЕ, ОСОБЕННО В ОТНОШЕНИИ ТОВАРОВ, РЕКЛАМА КОТОРЫХ ОГРАНИЧЕНА (НАПРИМЕР, ТАБАЧНАЯ И АЛКОГОЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ), В ПОДАВЛЯЮЩЕМ БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ФАС В СПОРНЫХ СИТУАЦИЯХ ОТНОСИТ ИХ КРЕАТИВЫ К РЕКЛАМЕ».

Отчитайся и заплати

После введения требований о маркировке стоимость размещения нативной рекламы во многих СМИ выросла в два – три раза, а некоторые издания и вовсе убрали прайс-листы из открытого доступа и обсуждают сотрудничество по текстам в личных диалогах.

«Раньше мы готовили статью и в подарок могли поставить пресс-релиз. Сейчас мы не можем давать бонусы клиенту, так как везде нужно отчитаться и заплатить, — сетует коммерческий директор «Балт2Медиа» Илья Янчук. — Ко всем размещениям стали более жесткие требования и более ответственный подход. Раньше клиент мог прислать текст, а потом дослать иллюстрации, теперь все принимаем только сразу. Материалы смотрят три

человека перед публикацией: копирайтер, редактор и юрист. Конечно, это приводит к удорожанию и увеличению сроков размещения. Не все заказчики готовы на это, многие уходят».

«У нас в договоре прописывается отдельно производство и отдельно анонсирование на сайте. Статья маркируется, баннер, который на нее ведет, — нет. Если в соцсетях идет анонсирование статьи с сайта, то токен ставится только на статью. Но если клиент купил только размещение в соцсети, тогда мы помечаем токеном пост, заполняем все документы и объясняем, для чего это нужно, — рассказывает коммерческий директор Собака.ru Анастасия Контарович. — Маленькие компании тяжело на это идут, но в итоге соглашаются. Когда это мононовость о клиенте, всегда есть ссылки, указание бренда. Мы не можем пойти против закона, так всем и объясняем».

Если рекламодатель не хочет появляться в СМИ с токеном, эксперты советуют вступать в коллаборации с культурными или социальными проектами: «Если у вас театральная постановка, и вы делаете какое-то мероприятие с кем-то, то информацию о нем проще адаптировать в более нативный формат».

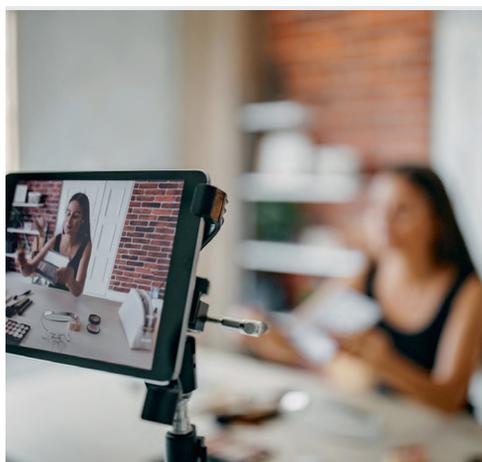
Уходить, схитрить или вписаться?

Что выбирает блогосфера, для которой поправки в закон о рекламе стали большим ударом? А ведь блогеры и без того переживают



самый сложный период своего существования. Инфлюенсерам предстоит настроить работу с ОРД (оператор рекламных данных), загрузить креативы, получить токен, разобраться, как разместить токен на своей рекламе, а после того, как реклама вышла, в течение 30 дней загрузить акт и сделать разаллокацию актов по конкретным размещениям.

«Как агентство мы постоянно взаимодействуем с блогерами. 70% из них не знают, что такое ОРД, а уж тем более не слышали про ЕРИР и не хотят знать, — рассказывает заместитель руководителя PR-отдела агентства «4D» Дарья Баранова. — Топ-блогеры готовы регистрироваться в ОРД и взаимодействовать, но всю бюрократическую работу оставляют агентствам. Есть информация, которую они должны передавать для ОРД, но не все готовы



БОЛЬШОЙ УДАР НОВЫЙ ЗАКОН, БЕЗУСЛОВНО, НАНЕСЕТ ПО БЛОГОСФЕРЕ, И БЕЗ ТОГО ПЕРЕЖИВАЮЩЕЙ САМЫЙ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД СВОЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ. ИНФЛЮЕНСерам ПРедстоит зАвЕсти себе ОРД, зАГрузить КРЕАТИВЫ, ПОЛУЧИТЬ ТОКЕН, РАЗОБРАТЬСЯ, КАК РАЗМЕСТИТЬ ТОКЕН НА СВОЕЙ РЕКЛАМЕ, А ПОСЛЕ ТОГО, КАК РЕКЛАМА ВЫШЛА, В ТЕЧЕНИЕ 30 ДНЕЙ ЗАГРУЗИТЬ АКТ И СДЕЛАТЬ РАЗАЛЛОКАЦИЮ АКТОВ ПО КОНКРЕТНЫМ РАЗМЕЩЕНИЯМ

делиться данными. Многие думают, что это просто имя, фамилия, название канала и площадки. Когда говоришь, что передавать надо больше данных и обязательно в систему сбора данных должен быть подгружен договор, блогеры просто отказываются от сотрудничества. К сожалению, если лидер мнения не настроен работать внутри правового поля, мы не можем с ним взаимодействовать на законных основаниях. Некоторые площадки, с которыми мы привыкли работать, теперь приходится исключать».

Блогеры уже пытаются обходить закон разными путями: кто-то просто ставит хэштэг «реклама», который ни к чему не обязывает и не влечет за собой регистрацию в ОРД и обязательства по отчетности, кто-то подает свой материал как справочно-информационный или делает интеграцию с несколькими брендами.

PR не умрет, а усложнится

Пресс-релизов точно станет меньше, как и количества выходов по итогам их рассылки, а СМИ начнут больше зарабатывать на круглых столах с последующей публикацией редакторских итогов. Такими видят прямые последствия для индустрии в Коммуникативном агентстве «4D».

«Новый закон неизбежно приведет к повышению качества контента. Акценты будут делаться на комментариях, эксклюзивах для авторитетных СМИ и интеграциях в отраслевые обзоры. Увеличится число аналитических материалов, исследований, экспертных мнений, — уверена Наталья Белкова. — В чем-то нам даже станет легче работать: мы всегда объясняли клиенту, что мы не можем отдать на ленты условное сообщение о скидке в 30% не потому, что мы где-то не дорабатываем, а потому, что это не новость, а реклама. Теперь мы можем официально ссылаться на новый закон. PR-специалистам придется тщательнее работать с контентом и инфоповодами, придумывать такие тексты и спецпроекты, которые редакции действительно будут брать, потому что это интересно».

Как делать пиар с такими подходами?



**НАТАЛЬЯ
БЕЛКОВА**

Генеральный директор
Коммуникационного
агентства «4D»



**ЕСЛИ БРАТЬ
ОБОЗНАЧЕННЫЕ
КРИТЕРИИ**

**ЗА ОСНОВУ, ТО РАБОТА
ПИАРЩИКОВ СТАНОВИТСЯ
БЕССМЫСЛЕННОЙ. ПИАР —
ЭТО НЕ ПЛАТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ
ТЕКСТОВ, А РАБОТА СО
СМЫСЛАМИ, КРЕАТИВАМИ,**

**ДАННЫМИ; ЕГО ЦЕЛЬ СДЕЛАТЬ ИНФОПОВОД
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ИНТЕРЕСНЫМ ЧИТАТЕЛЯМ. ГЛАВНЫЙ
ВОПРОС: КАК РАЗМЕЩАТЬ НОВОСТИ ОБ ОТКРЫТИИ
ЗАВОДОВ, ГОРОДСКИХ, НО ПРИ ЭТОМ КОММЕРЧЕСКИХ
ОБЪЕКТОВ, ТЕХ ЖЕ ОТЕЛЕЙ, МАГАЗИНОВ, ТОРГОВЫХ
ЦЕНТРОВ, ПАРКОВ, О ЗАПУСКЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ,
ВАЖНЫХ ДЛЯ ОТРАСЛИ?»**

При этом эксперт подчеркивает, что к аналитике как к лазейке для попадания в мир бесплатного пиара тоже стоит относиться серьезно, далеко не для всех она станет спасательным кругом. «Не каждая компания сможет работать с аналитикой. Важно качество контента, экспертное мнение и уровень экспертов. Аналитику компании нужно и важно обрабатывать, важно понимание, что происходит на рынке, чтобы кто-то действительно мог подтвердить, что ты значим в этой сфере, и твои слова имеют вес. Конечно, репутация ни одним днем выстраивается, но именно поэтому PR не умрет», — подытоживает Наталья.

ФБЖ

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал



62 БИЗНЕС-УСПЕХ: ЭКОСИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ

Восемь предпринимателей Свердловской области представят регион на федеральном этапе Национальной предпринимательской премии «Бизнес-Успех». Рассказываем, кого из уральских предпринимателей признали лучшими, и говорим о возможностях для развития проектов, которые они получают благодаря участию в Премии.

66 КАК МЫ БУДЕМ ВЫИГРЫВАТЬ: БИЗНЕС, СТРАТЕГИЯ И ЖИЗНЬ ПО БОРИСУ ДЬЯКОНОВУ

В этом номере Уральская редакция «Бизнес-журнала» рассказывает сразу несколько историй местных предпринимателей — авторов больших и малых проектов. Каждая биография достойна отдельного разговора, поскольку за ней стоит человек, создавший что-то свое, доказавший, что его идея, продукт, технология понравятся людям.



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

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



НА САЙТЕ

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

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за электронную версию одного номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

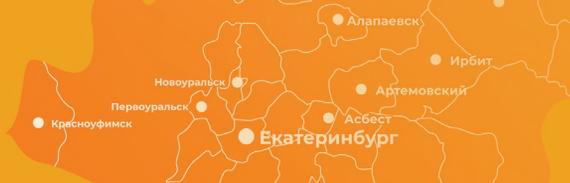
[VK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://vk.com/businessmagazine.ural)

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+



Борьба поодиночке неэффективна:

ЦБ призывает банковское сообщество объединиться в борьбе с киберпреступниками



В России пока нет эффективной системы защиты от кибермошенников, перелом в борьбе с ними не произошел. Такое заявление сделала в рамках форума «Кибербезопасность в финансах», который состоялся в Екатеринбурге, глава Центробанка Эльвира Набиуллина. О чем еще говорили спикеры, и как в России намерены бороться за сохранность средств граждан? Важные заявления и факты о противодействии кибермошенничеству и социальной инженерии, прозвучавшие от спикеров форума, — в нашем обзоре.

Кибермошенничество — проблема, которой озабочены не только российские граждане, уставшие от бесконечных звонков мнимых следователей прокуратуры и полковников полиции. Рост киберпреступности — пятно на репутации финансовых институтов, которые пока не могут защитить россиян от потери средств или персональных данных.

Остудить и заморозить

По данным ЦБ РФ, в 2022 году больше половины случаев кражи средств граждан со счетов было совершено именно с помощью социальной инженерии. Размер ущерба от действий злоумышленников на конец года составил 14,2 млрд рублей, и это на четыре процента больше, чем годом ранее. В целом, в России объем потерь по

операциям без согласия составил более 14 млрд рублей — это около 4 % от общего объема операций. «Перелома, к сожалению, пока не произошло, — заметила глава Центробанка Эльвира Набиуллина. — Это иллюзия, что когда-то будет переломный момент. Мы должны его добиться самостоятельно», — отметила глава регулятора. Слова и заявления регулятор стремится подкрепить делами. В ходе форума Набиуллина озвучила предложение продумать и ввести систему принудительной блокировки переводов средств граждан на мошеннические счета, тем более что ЦБ РФ собирает сведения о них в специальную базу.

14,2

МЛРД РУБЛЕЙ

составил в 2022 г. размер ущерба от действий злоумышленников с банковскими счетами граждан (по данным ЦБ РФ).



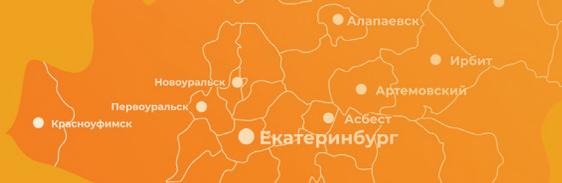
Кто быстрее?

Глава Центробанка отметила, что российские банки достаточно продвинутые с технической точки зрения и обязаны обеспечить защиту своим клиентам, а для этого необходимо активно заниматься совершенствованием антифрод-систем. Пока же мошенники действуют быстрее, признают в Центробанке и предлагают ряд других

ТАКЖЕ ЦЕНТРОБАНК ПРЕДЛАГАЕТ ВВЕСТИ ПЕРСОНАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ БАНКОВ, В ОБЯЗАННОСТИ КОТОРЫХ ВХОДИТ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ. В СЛУЧАЕ УТЕЧКИ ДАННЫХ КЛИЕНТОВ ДОЛЖЕН СТАВИТЬСЯ ВОПРОС О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ НЕСООТВЕТСТВИИ И ДАЖЕ УВОЛЬНЕНИИ, СЧИТАЮТ В ЦБ. В ХОДЕ ФОРУМА ЗАМПРЕД ЦБ ГЕРМАН ЗУБАРЕВ ПОЯСНИЛ, ЧТО У РЕГУЛЯТОРА ЕСТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ РЫЧАГИ

мер, которые позволят уберечь средства граждан. Уже не первый год ведомство лоббирует законопроект, который обяжет финансовые учреждения возвращать клиенту украденные со счета средства. Сейчас законопроект уже на рассмотрении депутатов Госдумы и после принятия должен стать эффективным инструментом восстановления доверия между клиентом и банком.

Также Центробанк предлагает ввести персональную ответственность для топ-менеджеров банков, в обязанности которых входит обеспечение информационной безопасности. В случае утечки данных клиентов должен ставиться вопрос о профессиональном несоответствии и даже увольнении, считают в ЦБ. В ходе форума зампред ЦБ Герман Зубарев пояснил, что у регулятора есть соответствующие рычаги, в частности, квалификационные требования в части информационной безопасности. В случае утечки должно проводиться расследование. Если выяснится, что организация нарушила требования информбезопасности, то ЦБ сможет потребовать от руководства банка заменить ответственное лицо. Правда, пока эта



инициатива находится на стадии обсуждения, и реакция на нее от банковского сообщества неизвестна. Его представители считают, что борьбе с утечками помогут не наказания, а меры стимуляции информационной безопасности.

Объединив усилия

Победить в борьбе с киберпреступниками удастся только при условии, что все заинтересованные стороны объединят усилия, — пока же действия банкиров, операторов связи и платежных систем остаются разрозненными. Об этом говорили многие спикеры форума. Одним из первых шаг навстречу коллегам готов сделать Сбербанк. В рамках форума заместитель главы банка Станислав Кузнецов заявил, что кредитная организация готова делиться с коллегами информацией о звонках мошенников, а в идеале к этой инициативе должны подключиться все, чтобы в итоге создать единую базу мошеннических номеров, занести каждый из них в «черный» список и автоматически блокировать все переводы на них. Не дожидаясь указания сверху, Сбербанк намерен уже в мае запустить систему возврата денежных средств, переведенных на мошеннические счета: сейчас проект



С ХОЛОДНОЙ ГОЛОВОЙ



ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА

Глава ЦБ РФ



ЕСЛИ МЫ ЗНАЕМ, ЧТО ЭТО САЙТ МОШЕННИКОВ, ОН

ЕСТЬ В БАЗЕ ДАННЫХ, НАДО БЛОКИРОВАТЬ ПОСТУПЛЕНИЕ НА НЕГО СРЕДСТВ, А НЕ ДАВАТЬ ЧЕЛОВЕКУ ДВА ДНЯ ДУМАТЬ. НАДО ПРОДУМАТЬ ЭТУ СИСТЕМУ».

проходит обкатку, а механизм для его реализации фактически уже существует. Как пояснил Станислав Кузнецов, согласно «антиотмывочному» закону 115-ФЗ, деньги на счете предполагаемого мошенника можно блокировать на срок до десяти дней. После блокировки банк сообщает о факте клиенту, а далее необходимо оформить доверенность, получить заявление от клиента и инициировать процедуру возврата.

Центробанк ожидает, что именно в 2023 году удастся добиться кардинального перелома в борьбе с кибермошенниками, скорее всего, это станет возможным благодаря ключевым и самым крупным игрокам финансового сектора, поскольку именно они обладают самыми мощными ресурсами. Такие предположения на форуме высказала Эльвира Набиуллина. Она же напомнила экспертному сообществу, что у российского Центробанка есть успешный опыт борьбы с тем же фальшивомонетничеством. Пока же количество кибератак растет колоссальными темпами: в 2022 году их число увеличилось в России в два раза.

ФБЖ

Бизнес-успех:

экосистема поддержки и развития

Восемь предпринимателей Свердловской области представят регион на федеральном этапе Национальной предпринимательской премии «Бизнес-Успех». Проект ориентирован на малый и средний бизнес и нацелен на открытие и развитие перспективных региональных бизнес-инициатив. Уральская редакция «Бизнес-журнала» стала одним из информационных партнеров регионального этапа премии, чтобы вместе с организаторами поддержать предпринимательские инициативы. Рассказываем, кого из уральских предпринимателей признали лучшими, и говорим о возможностях для развития их проектов, которые они получают благодаря участию в Премии.

Национальная премия «Бизнес-Успех» — одна из граней мощной экосистемы, созданной в рамках большого федерального проекта, а значит, и поддержка у него всероссийского масштаба.

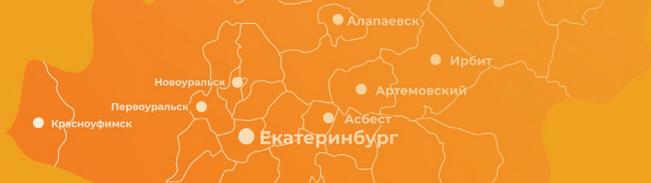
Ресурсы и возможности

Среди идейных вдохновителей — эксперты Агентства стратегических инициатив, «ОПОРА РОССИИ», Корпорация МСП и Общественная палата РФ. Вместе с корпорацией «Синергия», у которой накоплен солидный опыт обучения предпринимателей, авторы проекта поддерживают региональных малых и средних предпринимателей, которые генерируют яркие бизнес-идеи в различных направлениях. Среди номинаций

есть «Лучший сельхозпроект», «Цифровая экономика», «Народный предприниматель», Лучший экспортный проект и др.

Премия — лишь первая ступень. Подавая заявку и победив в региональном этапе, авторы лучших инициатив получают не только заслуженное признание экспертов, но и всестороннюю поддержку, которая должна помочь проекту состояться. Ресурсы, консолидированные учредителями и спонсорами Премии, это позволяют: призовой фонд составляет 90 млн руб. Впрочем, по признанию участников, денежная часть конкретно в этом проекте для них не главная, хотя, что скрывать, первоначальный капитал на запуск собственного бизнеса лишним никогда не будет. Ценность участия даже не

РЕСУРСЫ, КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ УЧРЕДИТЕЛЯМИ И СПОНСОРАМИ ПРЕМИИ, ЭТО ПОЗВОЛЯЮТ: ПРИЗОВОЙ ФОНД СОСТАВЛЯЕТ 90 МЛН РУБ. ВПРОЧЕМ, ПО ПРИЗНАНИЮ УЧАСТНИКОВ, ДЕНЕЖНАЯ ЧАСТЬ КОНКРЕТНО В ЭТОМ ПРОЕКТЕ ДЛЯ НИХ НЕ ГЛАВНАЯ, ХОТЯ, ЧТО СКРЫВАТЬ, ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ НА ЗАПУСК СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЛИШНИМ НИКОГДА НЕ БУДЕТ. ЦЕННОСТЬ УЧАСТИЯ ДАЖЕ НЕ В ПОБЕДЕ, А В ДОСТУПЕ К ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ РЕСУРСАМ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ УЧАСТНИКИ



СПЕЦИАЛЬНОГО ПРИЗА ОТ «БИЗНЕС-УСПЕХА» УДОСТОИЛАСЬ КСЕНИЯ БИКБУЛАТОВА, ИМЕННО ОНА БЫЛА НАЗВАНА «НАРОДНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ». КСЕНИЯ — ИЗ НЕБОЛЬШОГО ГОРОДА СЕВЕРОУРАЛЬСК, ВРУЧНУЮ ИЗГОТОВЛИВАЕТ БЛОКНОТЫ И АРОМАТИЧЕСКИЕ СВЕЧИ, ОСНОВНОЙ КАНАЛ ПРОДАЖ — ИНТЕРНЕТ-ПЛОЩАДКИ. ЗАКАЗОВ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ, И ТЕПЕРЬ ОТ РУЧНОГО ИЗГОТОВЛЕНИЯ КСЕНИЯ ПЕРЕХОДИТ К ПРОМЫШЛЕННОМУ СПОСОБУ

в победе, а в доступе к образовательным ресурсам, которые получают участники. У премии есть свой Акселератор, куда попадают авторы лучших инициатив и проектов. В рамках акселератора они проходят стажировки на ведущих российских предприятиях, ведут прямой диалог с властью о форматах поддержки и развития бизнеса в стране и проходят курсы, индивидуально подобранные под каждого.

Чтобы старт состоялся

Каждый региональный этап, а их за двенадцать лет проведения Премии прошло более 140, — это не только церемония объявления победителей. Ключевое событие — бизнес-форум «Территория бизнеса — территория жизни». В этом году региональную

часть открывали именно в Екатеринбурге. «Именно Свердловская область — родина многих выдающихся российских предпринимателей, создавших крупные федеральные компании», — заявил исполнительный директор Национальной предпринимательской премии «Бизнес-успех» Сергей Соболев, открывая форум.

В повестку отобрали сразу несколько тем, актуальных для малого предпринимательства. Одна из них — выход на маркетплейсы. Как отмечали эксперты, приглашенные на форум, при выходе на онлайн-площадки предприниматели совершают массу ошибок: неправильно выбирают сам маркетплейс или схему логистики, устанавливают некорректные цены, что приводит к блокировке товара или невозможности уча-



ствия в акциях, размещают некачественный контент и многое другое. Впрочем, задача спикеров — не критиковать, а научить и рассказать, где начинающие продавцы могут получить актуальные знания и советы. Подобные инструменты сегодня предлагают и банки, которые обслуживают счета предпринимателей, и сами маркетплейсы, и интернет-сервисы по продвижению. Один из мастер-классов для уральских предпринимателей провел эксперт Яндекса Евгений Чуранов: рассказал про актуальные тренды и поделился лайфхаками, которые помогут наладить интернет-продажи. Еще одна актуальная тема — выбор франшизы.



Как сориентироваться, на что обратить внимание, будет ли востребован тот или иной формат в конкретном регионе — о деталях создания и развития франшиз эксперты рассказывали на примере реализованных ими кейсов. Еще один блок форума был посвящен взаимодействию бизнеса и власти. Предприниматели задали свои вопросы чиновникам из регионального Минэкономразвития, администрации Екатеринбурга, свердловского отделения «Опоры России».

Приветствуя участников форума, первый вице-президент «Опоры России» Азат Газизов сформулировал, пожалуй, самый точный посыл, с которым реализуется проект по всей стране: «Там, где предприниматель, там жизнь! Там развиваются территории, там растут предприятия, люди получают рабочие места!»

Кто среди лучших?

Именно предприниматели — главные герои Национальной премии «Бизнес-Успех». Среди лучших в Свердловской области в номинации «Лучший производственный проект» — ООО «УралАктив» (Золотой домкрат получил директор по развитию и продажам Евгений Максимов). Производитель оборудования из полипропилена заявляет, что его главная цель — стать одним из крупнейших поставщиков изделий из листовых термопластов в России.

Наталья Риттель стала победительницей в номинации «Лучший социальный проект» за развитие образовательных проектов для детей и взрослых. Специального приза от «Бизнес-успеха» удостоилась Ксения Бикбулатова, именно она была названа «Народным предпринимателем». Ксения — из небольшого города Североуральск, вручную изготавливает блокноты и ароматические свечи, основной канал продаж — интернет-площадки. Заказов становится все



больше, и теперь от ручного изготовления Ксения переходит к промышленному способу. Производство в Казани шивает блоки для блокнотов, а вручную предпринимательница делает обложки. Все дизайны авторские, среди материалов — экокожа с позолоченным тиснением. Ксения выбрала для себя довольно высокий ценовой сегмент и свои изделия позиционирует как эксклюзивный товар: один ее блокнот стоит порядка 3500 рублей, но представительных клиентов такая цена не пугает, привлекает уникальность, штучность изделия. С другим авторским изделием — ароматическими свечами — Ксения попала в самую точку: товар сегодня очень востребованный, на пике популярности. Здесь предпринимательница все делает вручную, для чего даже приобрела отдельную квартиру. Вложения себя оправдывают, и Ксения планирует расширяться: предлагать свечи как корпоративные подарки.

Планов у малого предпринимателя из Североуральска (а Ксения Бикбулатова — единственная участница из этого города) много. Пригодятся и новые знания, полученные благодаря участию в обучающих программах бизнес-премии, и новые деловые знакомства, установившиеся в рамках большого комьюнити проекта.

ФБЖ



ПРИ ВЫХОДЕ НА ОНЛАЙН-ПЛОЩАДКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СОВЕРШАЮТ МАССУ ОШИБОК: НЕПРАВИЛЬНО ВЫБИРАЮТ САМ МАРКЕТПЛЕЙС ИЛИ СХЕМУ ЛОГИСТИКИ, УСТАНОВЛИВАЮТ НЕКОРРЕКТНЫЕ ЦЕНЫ, ЧТО ПРИВОДИТ К БЛОКИРОВКЕ ТОВАРА ИЛИ НЕВОЗМОЖНОСТИ УЧАСТИЯ В АКЦИЯХ, РАЗМЕЩАЮТ НЕКАЧЕСТВЕННЫЙ КОНТЕНТ И МНОГООЕ ДРУГОЕ. ВПРОЧЕМ, ЗАДАЧА СПИКЕРОВ — НЕ КРИТИКОВАТЬ, А НАУЧИТЬ И РАССКАЗАТЬ, ГДЕ НАЧИНАЮЩИЕ ПРОДАВЦЫ МОГУТ ПОЛУЧИТЬ АКТУАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И СОВЕТЫ

Как мы будем выигрывать:

бизнес, стратегия и жизнь по Борису Дьяконову

В этом номере Уральская редакция «Бизнес-журнала» рассказывает сразу несколько историй местных предпринимателей — авторов больших и малых проектов. Каждая биография достойна отдельного разговора, поскольку за ней стоит человек, создавший что-то свое, доказавший, что его идея, продукт, технология понравятся людям. Бориса Дьяконова уже давно не ассоциируют так тесно и напрямую со Свердловской областью, но по рождению он уралец. А вот его бизнес-проекты уже давно вышли за границы региона. Последний из тех, что получил широкую известность, Дьяконов реализовал в Великобритании. В этом номере публикуем его правила жизни и ведения бизнеса.

Свою историю известный банкир и большой оригинал Борис Дьяконов рассказал своему коллеге, еще одному уральскому предпринимателю, основателю компании «Юнисофт» Алексею Оносову. В его авторской коллекции — несколько сотен историй бизнеса и судеб, яркие монологи известных российских предпринимателей. Все вместе они «наговорили» на целую книгу «100 героев бизнеса». Говорили каждый о своем пути в бизнесе, о том, как устроен их внутренний мир, по каким правилам живут эту жизнь, и почему у них получилось прийти к финишу первыми. Как сказал Булат Ганиев из «Технохратии», эта книга является концентрированным экстрактом опыта, идей, философии российских предпринимателей нашего времени. Антон Глумов (УРГЭУ) называет этот сборник «нулевой отметкой очень длинного пути», ведь у каждого из героев «были своя мечта, мотивация, каждый вкладывал свой смысл в само предпринимательство». С поиска этих смыслов начинается путь каждого успешного предпринимателя.

Такими рождаются

Откуда и когда стартовала история Бориса Дьяконова, доподлинно нам неизвестно. Но познакомиться с героем поближе мы обязаны. Человек он, конечно, широко известный, но некоторые факты его биографии добавляют характерные черты к портрету, а дорисует он его и без нашей помощи.

Творческий подход и постоянный поиск — видимо, с этим рождаются, и Борису Дьяконову повезло: стандартные и скучные пути он не выбирал, всегда искал свой. Философию жизни начал познавать на философском факультете Уральского государственного университета. Не усидел и отправился на юг США, в Сентенариколледж в Луизиане. Получил диплом с отличием как бакалавр гуманитарных наук, но работать пошел в банковскую сферу. В ней он с 1998 года, и уже через несколько лет — совладелец банка. В его банковской карьере были разные выражи, на которых он спасал бизнес, команду и собственную репутацию. За усилия



БОРИС ДЬЯКОНОВ

Банкир
и предприниматель

ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД И ПОСТОЯННЫЙ ПОИСК — ВИДИМО, С ЭТИМ РОЖДАЮТСЯ, И БОРИСУ ДЬЯКОНОВУ ПОВЕЗЛО: СТАНДАРТНЫЕ И СКУЧНЫЕ ПУТИ ОН НЕ ВЫБИРАЛ, ВСЕГДА ИСКАЛ СВОЙ



по сохранению средств клиентов Борис Дьяконов был назван лауреатом премии «Банк года» портала «Банки.ру» в номинации «Банкир года».

Точка — это новое начало

Все проекты Дьяконова были важными, знаковыми и значимыми, но широкую известность приобрела именно «Точка», куда за предпринимателем пришла готовая команда (350 человек) поверивших в идею людей. Спустя два года после запуска банк «Точка» стал лидером банковского рейтинга Markswebb Rank & Report в трёх номинациях: «Банк для ИП без сотрудников», «Банк для торгово-сервисных компаний» и «Банк для компаний, ведущих ВЭД». Банковской сфере Борис Дьяконов отдал двадцать лет и снова резко развернулся, чтобы попробовать что-то другое: с давним деловым партнером Эдуардом Пантелеевым и группой сотоварищей (всего их было пятеро) придумали и запустили сервис Anna Money. Это был 2016 год. Партнеры решили стартовать в Европе, посчитали, что там банковские сервисы развиты гораздо хуже, чем в России. Начинали

разработку на родине, но потом и сами, и проект переехали в Лондон. Идея в том, чтобы сервис Anna Money смог заменить предпринимателям и банк, и бухгалтера. Специальное приложение (внутри — умный и тонко настроенный чат-бот) напомнит о том, что пора платить налоги, через него просто выставляются счета и оформляются дебетовые карты. По сути, эта же идея стала залогом успеха российской «Точки». Теперь Дьяконов тестирует концепт на британских предпринимателях, лично проводит открытые презентации проекта, как всегда активно вовлечен в бизнес-процессы, хотя себе не изменяет: говорят, по-прежнему предпочитает шорты (неужели и британская погода не помеха?..) деловому стилю, на работу добирается на велосипеде — такую практику он завел для себя еще в России. В свободное время Борис Дьяконов выходит в свободное плавание — под парусом отправляется к самым дальним берегам. Покорял Индийский океан, Атлантику и даже по Верх-Исетскому пруду ходил под парусом. Такой вот сегодня герой. А теперь слово самому Борису Дьяконову. Рассказали вам всего ничего о нем. Лучше пусть сам...

Глава из книги Алексея Оносова «100 героев бизнеса». **Борис Дьконов**

Такой вот обычный день...

Не планируйте время, когда вы будете сосредоточенно работать, планируйте время, когда вы будете отвлекаться. С этой мысли мне хотелось бы начать свой рассказ. Почему я это говорю? Весь смысл в книге Deep Work Кэла Ньюпорта, именно там описана практика, которая научит вас отвлекаться.

Не все люди идеальные, по крайней мере, я точно не отношусь к их числу, поэтому расскажу о своей жизни так, как есть. Мой идеальный день — это сделать зарядку, поплавать, выпить кофе, поделаться дела в ежедневнике и пойти работать. Поработал, пришел домой, вечером книжку почитал. Но такие дни в моей жизни,



БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМ — ЭТО ИСКУССТВО, КОТОРОЕ НЕ ЗАВИСИТ ОТ ТВОИХ ДОСТИЖЕНИЙ. ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ОЧЕНЬ МНОГОГО ДОСТИГЛИ И ОНИ ОЧЕНЬ НЕСЧАСТНЫ

увы, встречаются нечасто. Я не буду рассказывать, как сделать стратегию бизнеса, это делают многие. Я опишу простым языком. Стратегия должна очень конкретно отвечать на вопрос, как именно мы будем в чем бы то ни было выигрывать. Мы должны понимать не только то, что мы будем делать, но и то, что мы точно делать не будем. Но и это работает не для каждого.

Счастлив ли он?..

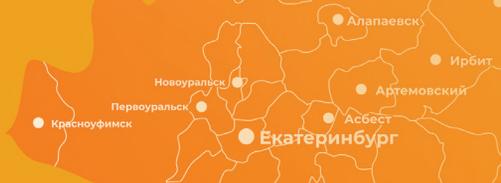
Быть счастливым — это искусство, которое не зависит от твоих достижений. Есть люди, которые очень многого достигли и они очень несчастны. Моменты, в которые я ощущаю счастье? Когда я в гармонии с собой, когда я максимально целостен, аутентичен, как механизм, в котором нет ничего лишнего.

Чем больше по какой-то теме написано книг, тем больше это значит, что никто на самом деле не знает, как это делать. Это мое мнение. Количество книжек, которое написано по управлению персоналом, зашкаливает, поэтому даже я не могу вам дать совет, связанный с подбором персонала, это очень тяжело, и у меня очень много ошибок.

Как найти СВОЕ дело?

Стоит ли тратить меньше времени на развитие? Да, это не ошибка, именно так я и хотел задать этот вопрос. На что тогда тратить время? Если ты не развиваешься, значит, ты деградируешь. Это то, что я хочу сказать вам о самореализации и о саморазвитии.

Если вы хотите найти свое дело, вы должны найти то, от чего у вас будет драйв в жизни, понимаете, о чем я? Автоинструктор — это



роль, работа, ее можно выполнять плохо или хорошо, но человек может получать от этой работы колоссальное удовольствие. И это не про тот случай, когда у тебя получается что-то делать. У меня получается мыть посуду, но драйв появляется именно тогда, когда есть смысл.

Несколько человек обращалось ко мне с просьбой стать их ментором. Я соглашался, но в итоге не понимал, зачем им это нужно. Это было искусственно. Любой может чему-то научить, тут вопрос в том, готов ли ты учиться. Даже у таксиста можно научиться многому. Вот так.

Подержи стаканчик...

Я не рационален. И не совсем понимаю, как люди принимают решения. Я приведу пример сейчас, а вам нужно постараться вникнуть в него. Подходит исследователь к человеку и говорит ему: «Я сейчас прочту тебе рассказ, нужно описать главного героя. Короткий рассказ, два абзаца, и нужно сказать два прилагательных про главного героя». Люди описывают этого героя. Эксперимент заключается в том, что ты подходишь со стаканчиком в руке, тебе неудобно записывать ответы, поэтому просишь собеседника этот стаканчик подержать. Одним ты даешь теплый стаканчик с кофе, другим — холодный стаканчик, со льдом. Люди, которым ты даешь теплый стаканчик, говорят, что главный герой был добрый, отзывчивый, а те, кто держал стакан со льдом, описывают главного героя холодным, закрытым. Рассказ один и тот же, а стаканчики разные.

Как не съесть свой мозг...

Роботизация и искусственный интеллект, мне кажется, заставляют нас ленить-



НЕТ НИЧЕГО СТРАШНОГО, ЧТОБЫ ПОПРОСИТЬ ПОМОЩИ, ВОЗМОЖНО ДАЖЕ У СПЕЦИАЛИСТА. ЭТО МОЙ ПОСЛЕДНИЙ СОВЕТ — БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ЧЕСТНЫМИ И НИЧЕГО НЕ СТЕСНЯТЬСЯ

ся, мы очень многое теряем с получением технологий. Я не буду говорить, что это плохо или что это хорошо. Просто выскажу свое мнение. Например, возьмем Теслу, она электрическая и многие функции выполняет за водителя. У этого есть очевидный риск: вы сядете в другую машину, и она не будет автоматически тормозить, когда «увидит» препятствие. Здесь важно быть аккуратным. Есть морское животное, которое для того, чтобы выжить, ищет себе место, к которому можно приклеиться. Как только такое место, на котором можно питаться, найдено, это животное сразу съедает свой мозг, потому что он больше не нужен. Это, наверное, хороший пример для того, чтобы вы меня поняли. Не давайте своим мозгам атрофироваться и уходить на задний план, иначе легко, очень легко попасть в эмоциональную яму.

ФБЖ



Копаем глубже!

Российский инвестор переживает непростые времена — это да. Его доверие к инвестициям подорвано — кто бы спорил. А еще рынок сжался, инструментов заметно поубавилось — тоже верно. Регуляторика все больше ужесточается — это очевидно. А позитив есть? Как ни странно, он в том, что мы привыкаем копать глубже, брать во внимание еще больше факторов — мы учимся инвестировать в условиях повышенной неопределенности, а для этого нам явно понадобятся новые знания — так закалялась сталь. И наш опыт, «сын ошибок трудных», станет фундаментом для выверенных стратегий. А пока пытаемся нащупать в зыбучих песках российской экономики островки стабильности.

В 2023 году привлекательными для инвесторов могут оказаться акции следующих секторов и компаний.

Нефтегазовый сектор

Введение эмбарго на российскую нефть и нефтепродукты может привести к дефициту на рынке после первого квартала. Возможно, в ожидании этого санкционного эффекта российский нефтегазовый сектор не спешит резко сокращать добычу: осторожные заявления по этому поводу звучат, но с многочисленными оговорками, ведь сценарии развития событий могут быть разными. Что мы видим в текущем момент: растет экспорт российской нефти в Азию; несмотря на трудности с транспор-

тировкой, перестройка рынков сбыта продолжается. Последние несколько лет показали, что логистика — очень существенный фактор влияния на мировую экономику, поэтому держите в фокусе крупные компании, у которых выстроены цепочки поставок, в частности, существенная доля экспорта уже переориентирована на Азиатский регион, а стабильность бизнеса обеспечивается заметными объемами реализации на внутреннем рынке.

Золото

В IV квартале 2022 года произошел рост цен на драгоценный металл. Потенциал для этого сохраняется и в 2023 году. В условиях геополитической нестабильности и во время



ОЛЬГА ЧУРИЛОВА

Экономист, эксперт по личным финансам, основательница школы «Смарт инвестиции», эксперт Национального центра финансовой грамотности

экономической рецессии интерес к золоту повышается, в любые времена оно сохраняет защитные свойства. Неслучайно Центральные банки разных стран активно повышают его запасы.

Химический сектор (удобрения)

Плюсом в кризисной ситуации остается тот факт, что фосфатные удобрения пока не попали под прямые санкции. Спрос на мировом рынке не только сохраняется, он устойчив и даже имеет тенденцию к росту. В первой половине 2022 года цены на удобрения снизились с максимальных значений, но они все еще высоки по сравнению со средними за последние несколько лет. С 1 января 2023 года введены экспортные пошлины на все виды минеральных удобрений, но их можно считать вполне посильными для бизнеса. У российских производителей удобрения более низкая по сравнению с зарубежными конкурентами себестоимость производства, прежде всего, это обусловлено недорогими ресурсами, в частности, газ в России дешевле. Переориентация на азиатские рынки и устойчивый мировой спрос на удобрения поддерживают выручку производителей и обеспечивают вкладчикам стабильные дивиденды. Не стоит сбрасывать со счетов дальние перспективы: население планеты стремительно растет, потребление продовольствия тоже. Еды необходимо все больше, и без удобрений ее не произвести. Этот тренд будет только нарастать.

Потребительский сектор

Этот инструмент принято считать защитным. Основной рынок сбыта находится внутри РФ, значит, как минимум отсутствует очень важный фак-



С 1 ЯНВАРЯ 2023 ГОДА ВВЕДЕНЫ ЭКСПОРТНЫЕ ПОШЛИНЫ НА ВСЕ ВИДЫ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ, НО ИХ МОЖНО СЧИТАТЬ ВПОЛНЕ ПОСИЛЬНЫМИ ДЛЯ БИЗНЕСА. У РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ УДОБРЕНИЙ БОЛЕЕ НИЗКАЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ЗАРУБЕЖНЫМИ КОНКУРЕНТАМИ СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ЭТО ОБУСЛОВЛЕНО НЕДОРОГИМИ РЕСУРСАМИ, В ЧАСТНОСТИ, ГАЗ В РОССИИ ДЕШЕВЛЕ

тор влияния в виде санкций, который существенно дисбалансирует, добавляет нервозности и непредсказуемости как участникам рынка, так и инвесторам. Главным драйвером роста продуктовых ретейлеров в 2022 году была высокая инфляция, благодаря ей компании сектора получили рост выручки. На 2023 год Центробанк прогнозирует замедление инфляционных темпов до уровня 5–7%. Это все еще выше показателей 2020–2021 гг., но такой умеренный рост цен не будет слишком активно «подъедать» экономику сектора. К тому же средний чек остается довольно высоким, и это еще один положительный тренд для ретейлеров. В текущем году на фоне

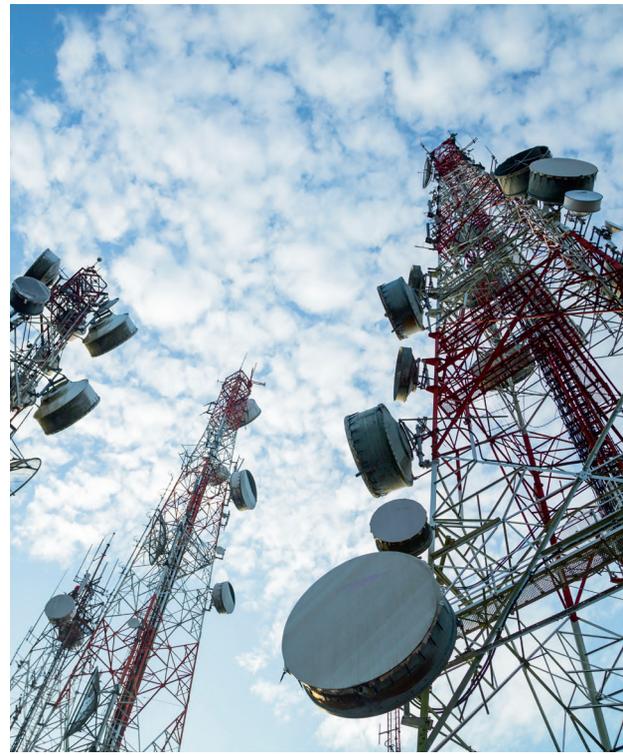
отсутствия роста реальных доходов населения мы увидим дальнейшую экспансию дискаунтеров — и это еще один стимул для увеличения прибыли компаний потребительского сегмента.

Телеком

Классический защитный сектор, он сохраняет стабильность доходов в любых экономических ситуациях, так как услуги связи востребованы всегда. Кроме того, компании уже заявили о том, что будут повышать тарифы, и потребитель вынужден будет это «проглотить», так как услуги телеком-сектора давно вошли в базовый набор насущных потребностей всех слоев населения.

Сектор высоких технологий

Основным триггером развития ИТ-отрасли остается уход зарубежных конкурентов. На первый план выходят российские компании, которые специализируются на разработке решений в области информационной безопасности, создают программно-аппаратные комплексы и многое другое. После ухода международных игроков свободных ниш на российском рынке образовалось достаточно много — присматривайтесь к тем компаниям, которые уже действуют и успели вывести на рынок импортозамещаю-



щие продукты и решения. Спрос на высокие технологии внутри страны колоссальный, на этом фоне многие могут пойти в быстрый рост.

Энергетический сектор

Еще одна «тихая гавань», защитный инструмент, который даже в условиях жесткого санкционного давления на РФ пока затронут по минимуму. Цены на электроэнергию стабильны и даже показывают незначительный рост. Это позволяет генерирующим компаниям работать с высокой рентабельностью. Стоит присмотреться к сетевикам с малой капитализацией — некоторые из них стабильно выплачивают дивиденды, а в сегодняшних обстоятельствах такое постоянство дорогого стоит.

Облигации: факторы выбора

Ключевая ставка ЦБ пока составляет 7,5%, возможны колебания в 1%. ЦБ будет учитывать темпы инфляции и динамику расходов бюджета. В условиях сохраняющейся неопределенности более предпочтительными выглядят короткие облигации, а в качестве долгосрочных можно рас-



смотреть ОФЗ с плавающей ставкой купона.

Еще одна интересная группа ценных бумаг — корпоративные. Лучше подбирать с высокой ликвидностью и небольшой дюрацией для снижения последствий возможного повышения ставок. Предпочтение отдавайте крупнейшим компаниям с высоким кредитным рейтингом (не ниже А-).

Можно обратить внимание на компании из нециклического сектора, ориентированные на внутренний рынок, особенно те, что имеют стратегическое значение для страны: телекомы, РЖД, почта. К этой группе можно отнести и особо важную в данный момент ИТ-отрасль.

Финансовый сектор сейчас чувствует себя не лучшим образом, но если все же есть желание рассмотреть его участников как цель для инвестиций, предпочтение стоит отдать системообразующим банкам. Но при этом важно соблюдать максимальную осторожность: субординированные облигации банков сейчас под особым риском. При снижении уровня достаточности капитала выплата купонов по ним может быть приостановлена.

Что бы вы ни рассматривали, акции или облигации, в условиях нестабильной экономической ситуации

любые инструменты стоит отбирать особенно тщательно. Надежность бизнеса формируется из многих слагаемых: каково значение компании для экономики, насколько уникален ее товар, широки ли рынки сбыта,

НА 2023 ГОД ЦЕНТРОБАНК ПРОГНОЗИРУЕТ ЗАМЕДЛЕНИЕ ИНФЛЯЦИОННЫХ ТЕМПОВ ДО УРОВНЯ 5–7%. ЭТО ВСЕ ЕЩЕ ВЫШЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 2020–2021 ГГ., НО ТАКОЙ УМЕРЕННЫЙ РОСТ ЦЕН НЕ БУДЕТ СЛИШКОМ АКТИВНО «ПОДЪЕДАТЬ» ЭКОНОМИКУ СЕКТОРА. К ТОМУ ЖЕ СРЕДНИЙ ЧЕК ОСТАЕТСЯ ДОВОЛЬНО ВЫСОКИМ, И ЭТО ЕЩЕ ОДИН ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ТРЕНД ДЛЯ РЕТЕЙЛЕРОВ

есть ли экспортный потенциал. Само собой, не забываем про санкционные риски и пытаемся увидеть тот запас прочности, который компания успела накопить, ведь в случае повышенного давления именно внутренний ресурс поможет ей устоять. Одним словом, берем во внимание максимум внутренних и внешних факторов. Копаем глубже, не позволяем себе расслабиться.

ФБЖ



ЕЩЕ ОДНА ИНТЕРЕСНАЯ ГРУППА ЦЕННЫХ БУМАГ — КОРПОРАТИВНЫЕ. ЛУЧШЕ ПОДБИРАТЬ С ВЫСОКОЙ ЛИКВИДНОСТЬЮ И НЕБОЛЬШОЙ ДЮРАЦИЕЙ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ ВОЗМОЖНОГО ПОВЫШЕНИЯ СТАВОК. ПРЕДПОЧТЕНИЕ ОТДАВАЙТЕ КРУПНЕЙШИМ КОМПАНИЯМ С ВЫСОКИМ КРЕДИТНЫМ РЕЙТИНГОМ (НЕ НИЖЕ А-)



Выгорание:

главное — вовремя разглядеть

Работа с клиентами — это не хобби и не профессия, это от души. Если в вашей команде есть такие сотрудники, вы наверняка цените их выше всего, ведь именно они приносят реальный результат, благодаря им ваш бизнес удерживает ключевое ядро клиентов и формирует их лояльность. А насколько внимательны вы к таким ключевым сотрудникам? Знаете ли вы, что они нуждаются в заботе и постоянном мониторинге с вашей стороны — аккуратном и чутком наблюдении за их душевным настроением?



**СЕРГЕЙ
ПУТЧЕНКО**

Руководитель группы развития бизнеса облачной платформы Voximplant

Вся беда в том, что рано или поздно следствием небезразличного отношения к другим может стать эмоциональное выгорание, когда человек, выкладывающийся по полной, начинает испытывать моральное и психологическое истощение.

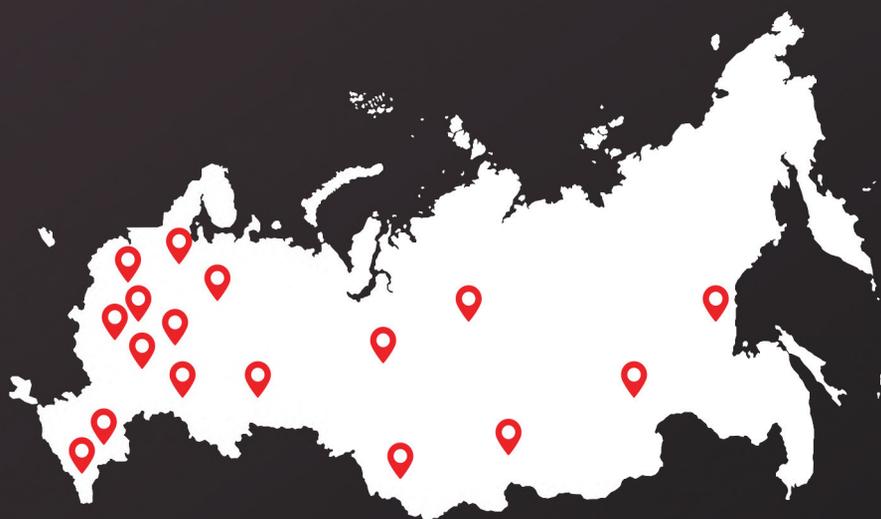
**Быстрее,
выше, сильнее**

Несмотря на то, что наличие синдрома выгорания довольно давно признано как одна из болезней современного делового человека, кажется, что весь современный мир как будто специально создает на-

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал



Первоначальные
вложения в запуск

от 900 000 ₺

включая стоимость
паушального взноса

Полная окупаемость
вложений

от 6 месяцев

с момента запуска

✉ Partner@business-magazine.online

☎ 8-915-694-44-49

илучшие условия для неизбежной встречи с ним. Градус давления повышается со всех сторон: процессы ускоряются, объемы информации растут космическими темпами, от человека требуется все больше, и, чтобы соответствовать этому скоростному миру и оставаться в обойме, надо жить и работать наразрыв. В итоге мы все как будто бежим марафон и стремимся соответствовать олимпийскому принципу «быстрее, выше, сильнее». Мы все атлеты. Мы все бежим за результатом, обгоняя друг друга, забывая о себе. В сфере клиентского сервиса эти тенденции особенно заметны. Почему? Потому

что клиент — главная цель любой компании, его надо заполучить и удержать, и те, кому это хорошо удается, явно не тратят времени даром. Замечали за своими лучшими клиентскими менеджерами такую черту: в диалоге с клиентом, и чаще всего и в любом другом рабочем процессе, они «на позитиве», такие «живчики»? Их профессия — быть оптимистами, к этому обязывает постоянное общение с людьми. Возможно, вы и сами относитесь к этой же категории, ведь успешное ведение бизнеса и управление компанией — это вечный диалог с множеством сторон.

С ПЕРЕРАБОТКАМИ МОЖНО И НУЖНО БОРЬТЬСЯ, ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО ФОРМИРОВАТЬ АДЕКВАТНЫЕ КРІ. НЕ МЕНЕЕ ВАЖНО ФОРМУЛИРОВАТЬ ЧЕТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ, КОТОРЫЕ ВЫ ПРЕДЪЯВЛЯЕТ К РЕЗУЛЬТАТУ РАБОТЫ. КОГДА СОТРУДНИК ПОНИМАЕТ, ЧТО ОТ НЕГО ТРЕБУЕТСЯ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ МЕРИЛОМ ЕГО УСПЕХА В КОМПАНИИ, ОН НЕ ТРАТИТ ЛИШНИХ УСИЛИЙ НА ОСОЗНАНИЕ И ПЕРЕЖИВАНИЯ

Точки невозврата

Несмотря на то, что человек считается социальным существом, даже самому коммуникабельному сотруднику порой хочется уйти в себя и побыть в тишине. Постоянный контакт с людьми в конечном итоге приводит к перегрузке нервной системы и потере способности быстро восстанавливаться, ведь в процессе общения сотрудники не только выполняют свои КРІ, но и влияют на последующие решения клиента, имидж и будущее компании и т. д.: чем выше ответственность, тем сильнее давление.

Есть и еще одна причина, ведущая к выгоранию, — привычный набор функций, некая матрица, в которую попадают даже самые хорошие клиентские менеджеры, если один и тот же функционал они выполняют много лет подряд. Нарботанная база клиентов, одни и те же люди, понятные правила игры: доказав себе и начальству, что он может, талантливый клиентский менеджер начинает скучать. Текущие проекты, отсутствие новизны порой на-





Еще лучше, причем для всей компании, если вы поддержите персонал технологиями и автоматизируете часть рутинных процессов. Это поможет перепрыгнуть яму эмоционального выгорания и даст возможность выйти на новый профессиональный уровень. Освободившись от рутины, сотрудник может переключиться на выполнения более сложных и нестандартных задач.

столько надоедают, что увольнение кажется единственным возможным выходом, ведь оно позволит сменить род деятельности, а значит, спастись от эмоционального выгорания.

Впрочем, может сложиться и обратная ситуация: чрезмерная нагрузка и постоянные переработки — верный путь к выгоранию. Сотрудники клиентского сервиса получают десятки тысяч обращений в день, часто им самим приходится приоритизировать задачи. Чрезмерный объем задач плюс ответственность в итоге загоняют в стресс. С переработками можно и нужно бороться, для этого необходимо формировать адекватные KPI. Не менее важно формулировать четкие требования, которые вы предъявляет к результату работы. Когда сотрудник понимает, что от него требуется, что является мерилем его успеха в компании, он не тратит лишних усилий на осознание и переживания. Ему не надо ничего додумывать, а надо лишь стремиться к обозначенной цели. А еще это позволяет сотруднику осознать, что он играет заметную роль в жизни компании и формирует общий успех.

Отследить и обезвредить

Практика показывает, что как бы эффективно вы ни управляли командой сотрудников клиентского сервиса, их ротация — дело закономерное и случается примерно раз в полгода. В тех же контакт-центрах набор новых людей проводится чуть ли не каждый сезон, здесь довольно высокая эмоциональная нагрузка, интенсивность общения и при этом минимальная вовлеченность во внутренние процессы компании. Если говорить о клиентском сервисе в целом, то сотрудники имеют более широкий пул задач и возможность переключиться на другой вид деятельности. Однако средний срок, после которого сотрудник может перегореть, в клиентских отделах составляет полгода.

Первое, что, вероятнее всего, подскажет о приближающемся выгорании, — понижение эффективности, невыполнение KPI. Одно дело — новички, им не хватает опыта. Но, если эффективный клиентский менеджер перестал справляться с планом продаж, для этого всегда есть субъективные и объективные причины.

В состоянии выгорания сотрудник входит плавно. Постепенно снижается самооценка, растёт нежелание общаться с коллегами, усиливается рассеянность и чувство усталости. Выгоревшему сотруднику становится все равно на результаты его работы, отчитывают его или хвалят, он нарушает договоренности, например, не заполняет еженедельные отчеты или пропускает командные встречи.

Анализируем, потом действуем

Прежде чем что-либо предпринять, надо найти причину. Она может быть скрыта в личном пространстве, и руководитель просто не сможет на это повлиять. Если же дело в работе, надо дать выгоревшему сотруднику новые смыслы, задачи и поддержку. Отпуск для уставшего сотрудника будет во благо, да и премия не помешает, ведь она лишь подчеркнет, что вы видите

ЕСТЬ И ЕЩЕ ОДНА ПРИЧИНА, ВЕДУЩАЯ К ВЫГОРАНИЮ, — ПРИВЫЧНЫЙ НАБОР ФУНКЦИЙ, НЕКАЯ МАТРИЦА, В КОТОРУЮ ПОПАДАЮТ ДАЖЕ САМЫЕ ХОРОШИЕ КЛИЕНТСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, ЕСЛИ ОДИН И ТОТ ЖЕ ФУНКЦИОНАЛ ОНИ ВЫПОЛНЯЮТ МНОГО ЛЕТ ПОДРЯД. НАРАБОТАННАЯ БАЗА КЛИЕНТОВ, ОДНИ И ТЕ ЖЕ ЛЮДИ, ПОНЯТНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ: ДОКАЗАВ СЕБЕ И НАЧАЛЬСТВУ, ЧТО ОН МОЖЕТ, ТАЛАНТЛИВЫЙ КЛИЕНТСКИЙ МЕНЕДЖЕР НАЧИНАЕТ СКУЧАТЬ

заслуги и цените достижения. Однако мой опыт подсказывает, что материальные стимулы дают непродолжительный эффект, но позволяют выиграть время. Его стоит использовать для более глубокого анализа

ситуации. Скажем, пока сотрудник в отпуске, вы можете продумать для него новый фронт задач, расширить существующий функционал. Еще лучше, причем для всей компании, если вы поддержите персонал технологиями и автоматизируете часть рутинных процессов. Это поможет перепрыгнуть яму эмоционального выгорания и даст возможность выйти на новый профессиональный уровень. Освободившись от рутины, сотрудник может переключиться на выполнения более сложных и нестандартных задач. Использование роботизированных технологий во многом ограждает сотрудников от клиентского негатива, волну первого эмоционального выплеска возьмет на себя робот, у менеджера будет время подготовиться к диалогу с недовольным клиентом.

Если вы заметили признаки эмоционального выгорания у сотрудника, можно предложить ему персональную консультацию у профессионального психолога, о которой вы сами договоритесь. Это будет отличная форма поддержки и истинное проявление заботы, ведь профессионалов привлекают тогда, когда видят проблему и осознают ее масштабы. Чтобы вовремя заметить признаки выгорания, можно ввести практику психологического тестирования на регулярной основе. Одним словом, главный инструмент профилактики синдрома выгорания — чуткость и внимательность. Вам удастся сократить текучку среди клиентских менеджеров, сохранить лучших и самых ценных из них как можно дольше только в том случае, если вы будете проявлять истинную заботу о людях. То же касается сотрудника любого подразделения, но не каждый ради общего дела будет рвать себя на части, а это особого рода заслуга перед компанией.

ФБЖ

FMCG & RETAIL TRADE MARKETING FORUM 2023

22-24
МАРТА
МОСКВА
2023



VI ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ
ПО ТОРГОВОМУ МАРКЕТИНГУ
В СФЕРЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

В условиях постоянной турбулентности и отсутствия ориентиров, как никогда важно иметь доступ к реальной практике коллег, учитывать опыт ошибок, допущенных другими, и внедрять наиболее успешные из имеющихся инструментов.

В программе форума представлены доклады и сессии с участием ведущих специалистов и экспертов индустрии, которые расскажут о своем опыте в области альтернативных промо-стратегий, привлечения покупателей и планирования бюджетов в новых условиях.

15%
эксклюзивная скидка
для читателей
журнала*
TM23BJ
промокод



* Скидка не суммируется с другими скидками/акциями и скидкой по карте лояльности

www.interforums.ru/tm23

+7 (495) 125-04-12

Не пропустите возможность повысить свои знания и обсудить свои проблемы с коллегами и экспертами отрасли. Зарегистрируйтесь прямо сейчас!

Две звезды, два знаковых имени = Flava Event Dom

Когда два ярких, стильных, оригинальных и талантливых человека задумывают авторский проект, типичным он точно не будет. Если концепт формируют самый известный российский рэпер и одна из ярчайших звезд ресторанного бизнеса, внимание публики гарантировано, ведь эти парни просто не умеют делать скучно и по шаблону.

А поскольку один — мастер масштабных шоу, а другой — создатель десятков стильных гастрономических проектов, они точно знали, как сделать новое и удивить искушенную столичную публику. Тимур Юнусов (Тимати) и Антон Пинский представляют: Flava Event Dom — фантастическая премьера под жаркий московский сезон. Где это? Старинный особняк на Садово-Кудринской (такой роскоши место только в самом сердце любимой столицы). Внутри — люксово и буржуазно, как в главном зале палатцо влиятельного кардинала. Двухуровневое пространство опирается на мощный строй из нескольких колонн, увенчанных нарядными пилястрами. За ними прячутся уютные ложи. Римская

богемность зазвучала особенно модно в обрамлении дизайнерских неоновых конструкций и светильников в стиле лофт. В центре главного зала вместимостью до 300 персон магическая установка для радости и веселья — ультрамощный диджейский пульта. Другое почетное место занял барный остров. Стильная и элегантная винтовая лестница словно дверь в другой мир. Поднявшись по ней, оказываешься в зоне частных встреч. Здесь — собственный бар и VIP-ложи для компаний до восьми человек.

**А ГДЕ-ТО ТАМ, В ГЛУБИНЕ ЭТОГО
УЛЬТРАДИНАМИЧНОГО FLAVA EVENT
ДОМ, УТОМЛЕННЫХ БУЙНЫМ ВЕСЕЛЬЕМ
ГОСТЕЙ ЖДУТ РЕЛАКС, СВЕЖИЙ ВОЗДУХ
И... РАЗДВИЖНАЯ КРЫША. ДОБРО
ПОЖАЛОВАТЬ В ЛЕТО!**

Веранда этого Doma окутывает мягкостью просторных диванов. Наполненная атмосферой неги, она позволяет перевести дух и насладиться звездным небом, надышаться Москвой, чтобы с новыми силами вернуться туда, где ждут веселье и изысканные гастрономические удовольствия. Специально для гостей Flava Event Dom их создавали шеф-повара Артем Лосев, Виталий Истомин и Максим Пак — звездное трио не могло промахнуться, но лучше проверьте сами. Для этого достаточно всего немного — заказать праздник в Flava Event Dom и получить максимум креатива от звезд российского шоу-бизнеса и гастрономии.

ФБЖ

FLAVA EVENT DOM
+ 7 (495) 255-70-60

САДОВАЯ-КУДРИНСКАЯ УЛИЦА, Д.6 СТР.1





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



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