

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#7 (66) 2024

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



**ЕВГЕНИЙ
ИНДЖГИЯ**

Агентство реновации
архитектурного наследия
«Интеллект»:

«ПРОГРЕССИВНО-
РЕГРЕССИВНАЯ»
НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА:

с. 16

**КТО
ОКАЖЕТСЯ
В ПЛЮСЕ?**

ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ

**МОЖЕТ БЫТЬ ВЫГОДНОЙ
ИНВЕСТИЦИЕЙ**

с. 32

«ИННОПРОМ-2024»

с. 44

«РУССКИЙ ГОННОВЕР»

О НОВЫХ ПОДХОДАХ
К ГЛОБАЛЬНОЙ КООПЕРАЦИИ

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

с. 66

В ФОКУСЕ ПМЭФ-2024

**ДОРОГУ МОЛОДЫМ
И ОСТОРОЖНЫМ**

с. 4

**РАНО
РАДОВАТЬСЯ:**

почему эйфория участников
ПМЭФ скорее настораживает,
чем обнадеживает?

с. 9

**ПЕРЕЦ, СОЛЬ
И САРКАЗЫ —**

о чем шутили и над
чем подсмеивались на
ПМЭФ-2024?

**ЮГРА ГОТОВИТСЯ
К СМЕНЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ ЭЛИТ.
ЧТО СКАЖЕТ БИЗНЕС?**



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№7 (66) июль 2024

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 3.07.2024
- дата выхода цифровой версии — 4.07.2024

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

Коммерческий руководитель: 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
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

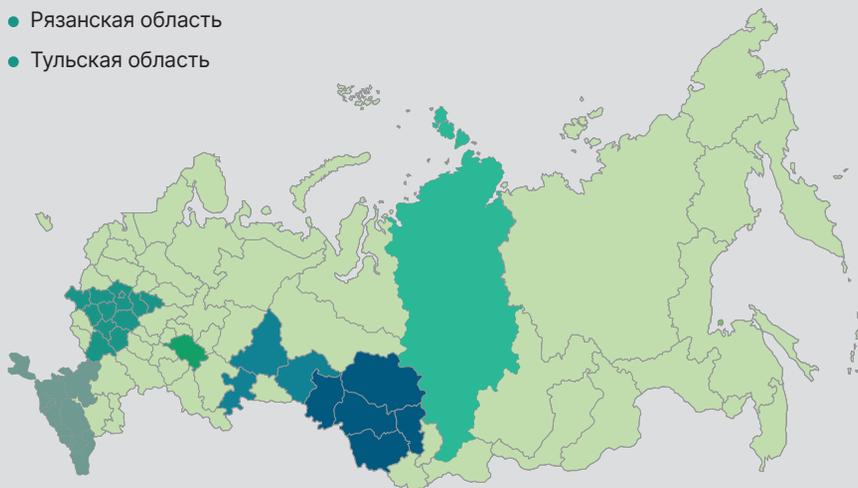
✉ siberia@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь



ПЕРСОНА

ЕВГЕНИЙ ИНДЖГИЯ



ПРОЕКТЫ, ЖИВУЩИЕ СТОЛЕТИЯ:

историческое наследие
как объект для инвестиций

Рынок исторической недвижимости в РФ существенно расширится. Сигнал поступил из Кремля, инициатор — президент. Как бизнесу трактовать эту новость? Персона свежего номера Евгений Инджгия уверен, что для предпринимателей это сигнал и повод начать инвестировать в историческое наследие страны. У Агентства реновации архитектурного наследия «Интеллект», которым он управляет совместно с партнерами, есть такой успешный опыт. У его команды сложилось понимание, как извлечь пользу, прибыль и массу других эффектов от проектов реновации объектов исторического и культурного наследия.

В ФОКУСЕ

ПМЭФ-2024



ПМЭФ'24
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

4 ПМЭФ — НЕ ДАВОС...

Позвольте, этот юмор уже устарел. Однако крупнейший инвестиционный форум страны продолжают хейтить: за цены, эскортниц и провальные вечеринки. Скучно до зевоты... Будто проблем поважнее у российского бизнеса и власти не осталось. А вот с их пониманием и трактовками дела обстоят куда более увлекательно, чем с ценообразованием на комплексные обеды и на билеты для участников. Мы решили посмотреть на суть происходящего на полях ПМЭФ глазами одного из его постоянных участников, учредителя медиахолдинга «Региональные новости» и издателя «Бизнес-журнала» Андрея Мазова. На этот раз его чувства после форума оказались смешанными. Все дело — в эйфории, которая там витала... Опасна ли она для экономики?

9 ПЕРЕЦ, СОЛЬ И САРКАЗМЫ: на ПМЭФ-2024 шутили все!

Особенно щедрым на едкую иронию и искрометный юмор был завсегдатай и хэдлайнер форума депутат Андрей Макаров. Сессия, которую он модерировал, традиционно открывает основную часть деловой программы и неизменно становится «коронным» номером остроумного модератора. Чуть позже эстафету подхватит президент Путин. А начинали ироничную постановку про экономическое будущее России главные «кузнецы» бюджетного и валютного балансов, «повелители» ключевых ставок и «блюстители» бюджетного правила. А вот до шуток ли им? Каждый шутил в меру ответственности, на чужую поляну не лез. Что из этого вышло, читайте в обзоре ключевых треков о будущем и настоящем российских финансов.



16 «ПРОГРЕССИВНО-РЕГРЕССИВНАЯ» НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА

И вот оно случилось, и все ведь ради справедливости. Президент успокаивает: граждане, не волнуйтесь, скользкая, прогрессивная — она мало кого коснется. Отрежут у тех, у кого слишком... Вы же давно хотели... Но кто окажется в плюсе, если даже экономисты сомневаются? Уже в августе нас ждет та самая «прогрессивно-регрессивная» налоговая реформа. В деле все: и граждане, и бизнес. Но кто в теме, какие будут последствия? Одни замерли в ожидании справедливости, другие в страхе за свои доходы. Больше всех пригорюнился бизнес, но и он не единственный, кому стоит беспокоиться.

22 ОТКРЫТОЕ НЕ ТОЛЬКО АКЦИОНЕРАМ

В этом номере наш постоянный автор Анатолий Вассерман прямо на ваших глазах разыграет настоящую шпионскую драму. В своей колонке он рассуждает о том, откуда берутся утечки, которыми финансовые разведки и те, на кого они работают, шантажируют Россию и ее друзей. Речь о финансовых потоках, прозрачных до безобразия. Но то, что сейчас происходит, это даже больше. Это такая карательная политика от имени держателей основных валют для международных платежей. Отличная получилась «дубинка» для неугодных: бьет больно и наотмашь, и всемирный деньгооборот вынужден перетекать в более безопасные русла.

28 ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ИЛИ ЛЕКАРСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ?

Один из треков форума в Казани (KazanForum-2024) посвятили фарме. И снова в центре внимания — межстрановые различия в регуляторике и стандартах. Барьер оказался настолько высоким, что преодолеть его с первых нескольких попыток пока не получилось. Российские фармпроизводители не отчаиваются: кому-то из них уже удалось закрепиться на лекарственном рынке исламских государств, другие добиваются понимания в непростом диалоге. Что еще мешает движению навстречу друг к другу в вопросах импортозамещения и лекарственной безопасности дружественных партнеров?

39 МЫ — ЭХО ДРУГ ДРУГА...

Вот только стереотипы мешают быть вместе и сотрудничать чаще и эффективнее. Несмотря на очевидное доминирование государственных инвестиций в секторе, предприниматели по-прежнему весьма настороженно относятся к партнерству с властью. Gг-эксперт этого номера уверен, что такие установки вредны. Отказываться от господдержки из-за стереотипов, мягко говоря, неоправданно и экономически нецелесообразно.

СПЕЦПРОЕКТ



INNOPROM 2024



44 «РУССКИЙ ГОННОВЕР» приглашает к глобальной кооперации

Побившая в прошлом году все собственные былые рекорды главная промышленная выставка страны вновь расширяет территорию. Организаторы обещают: площадей будет больше — ИННОПРОМ впервые плотно займет все четыре павильона екатеринбургского «ЭКСПО». В международном участии неостачи тоже не будет. Китайцы снова с нами! Российско-китайское ЭКСПО — такая «иннопромовская матрешка», или одна выставка внутри другой. Китайцы, конечно, вне конкуренции, их сейчас на всех российских выставках столько, что кажется, что они одни доминируют. В этом году на ИННОПРОМе конкуренцию им будут составлять Объединенные Арабские Эмираты. Страна стала основным международным партнером форума.

Ключевые треки повестки:

- Каковы они, новые грани справедливого делового партнерства?
- Как наладить обмен инновациями без ущерба для технологического суверенитета?
- Глобальный инжиниринг или доминирование: готовы ли лидеры к компромиссу?
- Какой будет низкоуглеродная экономика без «зеленой» Европы?

50 Стенд Объединенных Арабских Эмиратов на ИННОПРОМе — это 1 тысяча кв. м. Сюда точно стоит заглянуть. Страна сегодня всемирно известная free zone. Местные власти усиленно работали над тем, чтобы создать одну из самых современных инфраструктур в мире. Здесь имеют штаб-квартиру все уважающие себя корпорации, монстры и акулы мирового бизнеса. Здесь действуют более 50 свободных экономических зон. Российские власти надеются, что для наших предпринимателей в одной из них создадут особый преференциальный режим. Что еще могут предложить власти ОАЭ? На ИННОПРОМе этой повестке посвятят отдельный стратегический форум.



Фото: фотобанк Росконгресс — photo.roscongress.org

РАНО РАДОВАТЬСЯ

Петербургский международный экономический форум хейтят каждый год — это своего рода традиция. Хейт стал неизменным «спутником», который вращается вокруг ПМЭФ до его начала, во время проведения и некоторое время после завершения. Тренд последних лет — хейт вокруг «международности», которую теперь подвергают осмеянию и насмешкам. Мол, форум утратил былой статус, который ему обеспечивали главы ведущих стран, авторитетные эксперты и крупные бизнесмены со всего мира, а что теперь? Тогда модно было шутить, что ПМЭФ не Давос и никогда им не станет. Сегодня подобные разговоры кажутся особенно мелкими и незначительными, будто нет у российского бизнеса и международных партнеров РФ задач поважнее, чем мериться амбициями и считать зарубежных гостей по головам. Учредитель медиахолдинга «Региональные новости», издатель «Бизнес-журнала» Андрей Мазов на ПМЭФ ездит каждый год и рассказывает читателям ФБЖ о том, что на форуме было действительно важного. Читайте его колонку по итогам работы на полях крупнейшего инвестиционного мероприятия года.



**АНДРЕЙ
МАЗОВ**

Учредитель
медиахолдинга
«Региональные
новости», издатель
«Бизнес-журнала»



Петербургский международный экономический форум завершился, а меня не покидало чувство, что вроде бы все хорошо, но что-то все равно не так, есть какая-то тревога. То и дело я возвращался к этой мысли, пока, наконец, не понял причину: легкая тревога от работы на ПМЭФ-2024 возникла из-за особого настроения, царившего на форуме, — в воздухе чувствовалась небольшая, но все-таки эйфория, и она настораживает.

Не скажу, что на форуме царила чрезмерная радость и оптимизм. Такие настроения, скорее, присущи только «нулевому» дню. Формально он посвящен проблемам малого бизнеса, но большинство гостей используют его для фотосессий, за что готовы платить по 25 тысяч рублей — именно столько стоит участие в стартовом дне ПМЭФ. Остаться на основную часть многим из них не по карману, так как за сутки от нулевого до первого дня цена увеличивается почти в 50 раз.

Инфраструктура влияния

В основной программе форума участвуют закаленные в политических и экономических баталиях чиновники и бизнесмены. Они серьезные, вдумчивые... но все-таки в их словах есть та самая эйфория. Причины понятны. Был ковидный период, поначалу было страшно, потому что неопределенно. Потом — специальная военная операция и бесконечные пакеты санкций. Ставший к тому моменту привычным для нас мир экономических взаимосвязей Запад порушил в надежде разрушить Россию. Когда все только случилось, атмосфера, в том числе на Питерском форуме, была напряженной, местами даже угнетающей.

Агенты влияния

За небольшое по историческим меркам время существования новой России коллективный Запад проделал с нами огромную работу. По сути, он создал собственную ин-



фраструктуру влияния, и она эффективно работала, особенно на творческую, политическую и экономическую элиты. Мы доверяли иностранным экспертам, аудиторским компаниям, средствам массовой информации, а значительная часть элиты продолжает доверять и сейчас, на порядок больше, чем своим. И тут, с началом СВО, вся эта «инфраструктура влияния» в один голос начала истерично убеждать нас, что мы пропали. Россия — колосс на глиняных ногах, наша экономика рухнет не позднее, чем спустя полгода после введения санкций, а сами мы не способны даже гамбургеры делать, да и ракеты мы тоже из западных стиральных машин производим.

Помню, как много лет назад планировал талантливую журналистку назначить главным редактором «Бизнес-журнала» — но не получилось. Одна не очень теперь дружественная, а сейчас уже и не очень нейтральная страна через свое посольство сделало ей шикарное предложение. Суть работы была в том, чтобы писать материалы для бизнесменов, убеждая их, что если вы заработали деньги в этой России, то обязательно нужно, полезно и правильно их перевести в горную страну, купить там недвижимость, да и вообще жить, как «нормальный человек», в Европе. Вот

ведь в чем разница: можно рассказывать про то, что надо привлекать инвестиции, создавать производства, сферу услуг и так далее, а можно создать инфраструктуру влияния из экспертов, всяких там агентств, СМИ и тем самым сформировать поток денег из «третьесортных» (по их мнению) стран. При нулевых, а то и отрицательных ставках это очень выгодно.

Не без проблем, но без коллапса

Итак, вернемся к форуму и той легкой эйфории, которая меня настораживала в дни ПМЭФ. Повторюсь, ее причины мне понятны. Экономика испытала сложности, но не разрушилась, скорее, стала сильнее, гибче. Бизнес и чиновники поверили в себя, поверили в то, что и предположить никто не мог. У нас получается не только выживать, но и развиваться — не без проблем, но без коллапса. Выяснилось, что уход западных компаний — это не только проблема, но и возможности для развития нашего бизнеса, что отъем недвижимости, денег, закрытие границ открывают нам нашу страну для вложений и туризма.

И, наконец, главное, на мой взгляд: за три десятилетия «инфраструктура» влияния убедила наш бизнес в том, что на Западе понятие частной собственности священно. Убеждали в этом с прагматической целью — чтобы вывозили капитал из страны, так же безопаснее... Вышло все наоборот: оказалось, что абсолютно безопасных мест нет, но в родной стране все-таки понятней.

Конечно, никто на форуме от радости не подпрыгивал: все взрослые и очень солидные, но нет-нет да в тоне говорящего можно было расслышать эту нотку: «Мы же смогли! «Мы — молодцы!» Конечно, это так, и собственники с директорами предприятий, находящиеся в постоянном поиске нестандартных решений для развития бизнеса, и президент, и правительство, которые не подверглись панике и пессимизму, а планомерно и системно прокла-





дывали свою линию. По итогу все — молодцы, но пока еще ничего не закончилось, впереди много сложной и ответственной работы.

Бизнес & Государство

Чем еще запомнился Питерский форум-2024? Каждый год рассказываю на страницах «Бизнес-журнала» свои впечатления о нем и в последние годы с сожалением отмечаю, что государства на его площадках становится все больше. Госкорпорации, министерства и ведомства — их стенды и в этом году были в немалом количестве. Павильон Роспотребнадзора, оставшийся на форуме еще с ковидных времен, стенд прокуратуры, хоть и стали неотъемлемой частью форума, но по-прежнему вызывали недоумение и становились объектами шуток даже в публичном поле. Однако в этом году произошел перелом — частного бизнеса на ПМЭФ стало заметно больше, не столько в квадратных метрах занимаемых им площадей — не знаю, не считал. Но они стали значительно заметнее. Альфа-банк, Группа компаний «Дело», Фосагро, 1С, Уралхим, Вайлдберис... Их павильоны были яркими, программы насыщенными. Частный бизнес отлично понимает, зачем ему надо ехать на подобные форумы, и почему стоит тратить на самопрезентацию немалые средства. На одной площадке компании решают сразу несколько стратегических задач и отлично понимают, что ПМЭФ — лучшее место для пиара (PR) и джиара (GR). Такая активность частного бизнеса на форуме, как ни парадоксально, связана именно с госполитикой. Бизнесу сейчас очень важно, чтобы для него действовали понятные правила. В ряде стратегически важных областей экономики необходима масштабная поддержка государства, а чтобы все это было, нужно объяснять, доказывать, убеждать. На панельной дискуссии, посвященной налогам, министр финансов Антон Силуанов высказал бизнесу упрек, что есть огромная ниша по беспилотникам, а



серьезных частных инвестиций в эту сферу немного. Да, так и есть, здесь с министром не поспоришь, но ведь понятно и ему, и всем, почему так складывается. В ряде отраслей, особенно связанных с микроэлектроникой, российские компании значительно отстали. Невозможно сразу начать производить микроэлектронику мирового уровня, но можно, хоть и это совсем непросто, начать движение в этом направлении, чтобы избавиться от критической зависимости от зарубежных поставок. Нагнать сложно, быстро не получится, но начать догонять можно и нужно. А пока догоняем, вряд ли уместно говорить о конкуренции с мировыми лидерами. Для начала надо своим производителям гарантировать сбыт на внутреннем рынке, субсидируемый напрямую или посредством создания условий.

Амбиции или возможности

Как всегда на форуме интересно наблюдать за регионами. Все понятно со стендами Москвы и Санкт-Петербурга: стильно, дорого, насыщено. Сам факт наличия у субъекта РФ отдельного павильона, насыщенность программы свидетельствуют об амбициях губернатора и его желании заниматься привлечением инвестиций. Кто бы сомневался: крайне приятно приехать на форум, посидеть в комфортной Гостиной губернаторов, подписать несколько соглашений со своими же, региональными компаниями, еще пару с соседними регионами и ведомствами и растрюбить по региональным СМИ об очередном успехе участия региона и его губернатора в крупнейшем инвестфоруме страны. Лучшей иллюстрацией именно такого формалистского подхода стало участие в форуме орловского губернатора Андрея Клычкова. Можно сказать, что мало кто вообще заметил, что он здесь был. Однако журналисту информационного холдинга «Региональные новости» удалось его поймать на одном из подписаний. Вот только губернатор вежливо отказался отвечать на вопросы. Видимо, есть повод промолчать, особенно если спрашивают про судьбу крупных инвестпроектов, которые так и не состоялись в регионе. В 2019 году губернатор Клычков подписал меморандум о намерениях с компанией «Ant Yarı» (Турция) по строительству заводов крупного производителя авиационного вооружения АО «Дукс», первых жилых комплексов премиум-класса и аэропорта в Орле. С тех пор о реализации этого соглашения больше никто не слышал. Видимо, особо похвастаться, предъявить что-то конкретное у Клычкова не получилось. Остаться незаметным на общем фоне сложнее, если у региона все-таки есть свой стенд, ведь он требует наполнения. Замечу, что



значительная часть регионов все-таки была представлена на площадке ПМЭФ: выделялись Челябинская, Тульская, Калужская и Самарская области. При этом с удивлением отмечу, что куда более крупные регионы не посчитали нужным себя представить на форуме.

Хайп вокруг и снаружи

Впрочем, и без них на нем было много того, что привлекало внимание большинства участников. Интерес к ПМЭФ подогревали слухи об «эскортницах» по цене в 700 тысяч в сутки за девушку. В сравнении с такими тарифами местные обеды по пять тысяч рублей можно назвать не только доступными, но и бюджетными. Как ни старался, девушек, подходящих под описание, я так и не увидел. А вот с обедом все куда понятней. Для гостей форума, купивших сюда билет не меньше чем за миллион рублей, пять тысяч за сет из трех блюд — сущая мелочь. Хайп вокруг новостей о том, что почему на ПМЭФ, и на сколько взлетели цены, создают не те, кто внутри, а скорее, те, кто наблюдает за форумом со стороны. Что ни говори, в дни, когда проходит Петербургский международный экономический форум, все, что там происходит, неизменно оказывается в топе новостей. Вот что значит репутация...

ФБЖ





ОВЦЫ, ПЕТУХИ И ДРУГИЕ МЕМЫ

ПЕРЕЦ, СОЛЬ И САРКАЗМЫ — НА ПМЭФ ШУТИЛИ ВСЕ!

«Кто кому здесь доктор»? «О кубышках речи не идет»... Скорее, о возвращении прибыли по «принципу сороки-белобоки», а еще о «кредитных оптимистах» и «стрижке овец». Кто бы мог подумать, что таким метафоричным может быть диалог о будущем экономики и налоговой системе. На Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) и не такое можно услышать, если знать, куда сходить. Как только не называют форум в кулуарах. В этом году в ходу были следующие сравнения: «съезд победителей», «форум многополярников». Отрадно, что место для иронии и ярких образов остается не только за кулисами, но и на самих полях форума. Шутить, а точнее подшучивать, здесь умеют, несмотря на всю серьезность происходящего внутри и снаружи. Кажется, в сегодняшних обстоятельствах по-другому просто невозможно.

Петербургский экономический форум — это сотни сессий и совершенно разнообразных по контексту треков. Успеть на все невозможно — эта миссия точно не выполнима. Поэтому бывалые гости, завсегда и форума, формируют матрицу работы на ПМЭФ заранее и уже знают, какие дискуссии точно нельзя пропустить и почему. Must have для тех, кто следит за экономической повесткой в стране, то есть обязательная к посещению — сессия «открывашка» первого основного дня форума, которая всегда посвящена самому главному с точки зрения организаторов и участников.

Без юмора и перца никак

Экономическое будущее России на полях ПМЭФ начинают обсуждать с раннего утра уже устоявшимся составом, и в этом особая прелесть и «перчик», которого всегда готов с лихвой подсыпать участникам стратегиче-

ской сессии председатель комитета ГД РФ по бюджету и налогам Андрей Макаров. Многие приходят в ранний час на его панель именно за этим — здесь всегда весело, живенько и при этом по делу.

9.00: все заявленные спикеры: глава Минфина Антон Силуанов, председатель Центробанка Эльвира Набиуллина, замруководителя администрации президента РФ Максим Орешкин — на местах. Пустовало только кресло министра экономического развития Максима Решетникова. «А то, что Решетников задержался, лишней раз свидетельствует, что с российской экономикой все хорошо, и министр экономического развития может позволить себе поспать утром на пять минут подольше», — пошутил Андрей Макаров и на этом не остановился, добавил:



**СВЕТЛАНА
ХАЙРУТДИНОВА**

Главный редактор
сетевого издания
«Бизнес-журнал»



«Силуанов говорит, что время — деньги». И то верно: без юмора в сегодняшних обстоятельствах рассуждать о макроэкономике и будущем тяжело, хотя чиновники первого эшелона обязаны излучать уверенность, но тревога все-таки витала на площадках ПМЭФ с первого дня, а кое-кто из спикеров нет-нет да и позволял ей прорываться наружу, несмотря на должности, ранги и обязательства соблюдать спокойствие и излучать уверенность в завтрашнем дне. Вот, например, глава ЦБ Эльвира Набиуллина посетовала на низкое качество институтов власти, которое в правительстве вынуждены компенсировать дополнительными бюджетными стимулами, и это дорого обходится.

Пути разные, цель одна

Собранные на одной панели «ключевики» финансового блока во многом антагонисты, их позиции хорошо известны, но каждый следующий год добавляет к ним интересных оттенков. Экономика заостряет противоречия ведомств, а баланс становится все более хрупким, хотя цель у всех одна — удержать контроль над основными параметрами. В Минэке к ней пойдут через стимулирование инвестиций, в ЦБ — через развитие рынка капитала, Минфин будет удерживать бюджет от разбалансировки. Как всегда, «над схваткой» лишь он один — Максим Орешкин, который связал воедино одной красной нитью все пути-дорожки, заявив, что «никакой

Немало аллегорий и сравнений с животным миром привел и глава государства, ставший хэдлайнером пленарного заседания ПМЭФ. Провоцирующим фактором для искрометного президентского юмора в исконно народном стиле стал модератор, экономист Сергей Караганов, который позволил себе нелестные и несправедливые, по мнению президента, отзывы о работе правительства. Кто сказал, что у России нет собственной модели экономического развития?



успешной экономики без успешной армии не бывает». Заявление, которое сегодня вряд ли кто-то осмелится оспорить. С этой данностью не первый год работают все остальные участники дискуссии, им остается лишь искать компромиссы между глобальными геополитическими задачами и конкретными целями экономического развития, а они во многом вступают в противоречие. Расходы на оборону так «прогрели» спрос, что потребителей не остановить, а вслед за ними и инфляцию. В ЦБ об этом не могут не сожалеть, но по живому будут резать совсем в другом месте. «Кто берет кредиты? Всегда оптимисты. Казалось бы, это парадокс, но действительно люди берут кредиты и от плохой жизни, когда им не хватает доходов, и от хорошей тоже, потому что уверены в будущих доходах», — рассуждает глава ЦБ в диалоге с модератором Андреем Макаровым. Беда текущего момента как раз в том, что растет число кредитов у людей с низким уровнем дохода. «Можно посмотреть, как растут микрозаймы, которые даются в основном таким людям, — рост 34% в прошлом году, — добавляет глава Центробанка. — Оговорюсь сразу, это все равно не очень большая сумма, где-то 3% от розничных кредитов в банков-

МУДРОСТЬ И СПРАВЕДЛИВОСТЬ



АНДРЕЙ
МАКАРОВ

Председатель
комитета ГД РФ по
бюджету и налогам



**Справедливость
все-таки
определяется
мудростью.**

Никто ничего не придумал за последние две тысячи лет лучше, чем император Тиберий. Две тысячи лет назад он сказал, что хороший пастух стрижет своих овец, а не сдирает с них шкуру. Мне кажется, если мы будем руководствоваться вот этой мыслью при принятии и последующей доработке налоговых законов, у нас все получится».

ской системе, но тем не менее темпы роста высокие, и мы с этим боремся».

ЦБ сложно вдвойне, ведь внутри этого тренда заложено еще одно противоречие, о котором не без сарказма напомнил Андрей Макаров: «Не важно, низкие доходы у людей или высокие, банки все равно найдут способ втюхать кредит, и кто кому здесь «доктор» — большой вопрос». Кажется, ЦБ воюет против своих же, ведь в этом сам смысл существования финансово-кредитной организации: больше выдал — больше заработал.

Доверие — большая тема

С бизнесом все не так: он тысячу раз подумает, прежде чем кредитоваться при текущих ставках. Еще сложнее уговорить его дове-

ряться внутреннему рынку и инвестировать в него. И это еще одна головная боль ЦБ: инвесторы напуганы последними событиями, о которых не стал молчать модератор Андрей Макаров, но публично его позицию разделила разве что Эльвира Набиуллина, которая уже который год говорит о хрупкости в вопросах доверия между государством и частными инвесторами. И вот очередной поворот «не туда»: «Макфа» и Соликамский магниевый завод переданы государству, и не только они. Министр Силуанов попытался было свести на нет большую тему, заявив, что



Без юмора в сегодняшних обстоятельствах рассуждать о макроэкономике и будущем тяжело, хотя чиновники первого эшелона обязаны излучать уверенность, но тревога все-таки витала на площадках ПМЭФ с первого дня, а кое-кто из спикеров нет-нет да и позволял ей прорываться наружу, несмотря на должности, ранги и обязательства соблюдать спокойствие и излучать уверенность в завтрашнем дне

то, что попало в казну, подлежит дальнейшей реализации: мол, приходи да покупай, но Набиуллина парировала: «Дело не в том, что вы их не будете держать в госсобственности. Вопрос в том, что они были изъяты у добросовестных приобретателей на организованных торгах. После этого мы не можем ожидать, что люди пойдут покупать акции на организованных торгах». В этом контексте совершенно особенным смыслом оказалась наполненная реплика Андрея Макарова, который не преминул заметить, что с каждым годом стенд Генеральной прокуратуры РФ все ближе к локации, где проводится данная сессия. И действительно: буквально каждый гость ПМЭФ из года в год задается вопросом, зачем надзорному ведомству свой стенд? Версии по-прежнему расходятся. Одни считают, что для устрашения, другие думают, что ради сближения. Кажется, последние деприватизационные события все расставляют по своим местам. Вряд ли кто-то из бизнесменов осмеливался умолять роль прокуратуры, но при сегодняшнем уровне участия госбюджета в экономике РФ надзор и контроль просто обязаны быть еще более бдительными. Вот и Антон Силуанов рекомендовал всем «поменьше рассуждать о бюджетных деньгах». Совет уместный, так как бюджет не резиновый, но ирония в том, что на пороге глобальной налоговой реформы абстрагироваться от рассуждений о казне невозможно, особенно тем, за чей счет она в основном пополняется.

Сколько соберем, столько и отдадим

Диалога о повышении налоговой нагрузки Петербургскому экономическому форуму и его ключевыми спикерами было не избежать. Разговор напрашивался сам собой, ведь принципы и параметры новой налоговой политики были озвучены правительством ровно накануне ПМЭФ. Чиновники были к этому готовы и перекочевали из одной



дискуссии в другую, слегка расширив состав участников. Для баланса добавили бизнес-объединения — вроде как они главные выразители мнения бизнес-сообщества, но о чем спорить, когда решения приняты. Максим Орешкин утешал собравшихся тем, что реформа — «это более сложная конструкция, чем просто перераспределение средств», то же, по сути, сказал и Максим Решетников, подтвердивший, что курс взят окончательно, и ближайшие шесть лет мы будем жить под дамокловым мечом изменений налоговой нагрузки. Хотел утешить тем, что рост будет постепенным, а прозвучало как приговор: все ближайшие годы бизнес ждет планомерный рост налогов. В правительстве это называют «совершенствованием налоговой системы». Участники ПМЭФ пытались найти здесь справедливость, сбалансированность и ответить на вопрос, а возможно ли при системном повышении налогов сохранить стабильность ведения бизнеса? Пока дебит с кредитом сходится только у Силуанова, который живет по понятной и прозрачной формуле, ее он и озвучил на форуме: «Сколько соберем, столько и отдадим».

В поисках справедливости

А что думают на местах о сбалансированности и справедливости подобных подходов? Высказаться пригласили представителя губернаторского корпуса, главу Челябинской области Алексея Текслера. Задумка изначально провальная, ибо давно известно: не кусай руку, которая кормит. Организаторам дискуссии вряд ли стоило рассчитывать на независимое и уж тем более альтернативное мнение давно и прочно встроенного в вертикаль чиновника, к тому же секретаря Челябинского регионального отделения провластной партии «Единая Россия». Он прямо с ходу так и заявил, что «будет хвалить Минфин». Тщетными были попытки ироничного модератора Андрея Макарова

НИ ГЛУБИНЫ, НИ СЕРЬЕЗНОСТИ



АЛЕКСАНДР ШОХИН

Глава РСПП



Нас с точки зрения предсказуемости не

может не беспокоить неопределенность того, каким будет федеральный инвестиционный вычет.

Мы предлагали сделать его глубоким, серьезным».

услышать хоть что-то конкретное о «личном» и «наболевшем». Похоже, у челябинского губернатора не там болит. Разговор о сбалансированности закончился, не начавшись, фразой Текслера: «Я считаю, что баланс интересов соблюден». Куда большие надежды разогреть дискуссию возлагались на бизнес-объединения, которые агрегируют обратную связь от бизнеса, но и здесь модератора ждал провал.

Как никогда осторожен в оценках был глава «Российского союза промышленников и предпринимателей» Александр Шохин, который всего лишь выразил уверенность, что правительству еще есть над чем работать.

«Нас с точки зрения предсказуемости не может не беспокоить неопределенность того, каким будет федеральный инвестиционный вычет, — сказал Шохин. — Мы предлагали сделать его глубоким, серьезным». Если судить по глаголу прошедшего времени, предложения РСПП не были учтены в полной мере. Вычет, пожалуй, то малое пространство для дискуссий, которое еще остается. Поэтому

лидеры бизнес-объединений один за другим выражали робкие надежды, что к бизнесу все-таки прислушаются. Следом за Шохиным к балансу интересов призвал глава «Деловой России» Алексей Репик. В правительстве понимают всю важность вопроса, заверил собравшихся глава Минэкономразвития Максим Решетников и тут же в пух и прах разбил последние надежды, заявив, что при вынесении окончательного решения вряд ли удастся учесть все запросы бизнеса, но интересы бюджета учтут все как один, прописав в Налоговом кодексе все, чего раньше там не было: и windfall tax, и размер экспортных пошлин — легимитизируют и узаконят, чтобы уж наверняка. На языке правительства это и есть предсказуемая налоговая политика, присутствующим в зале на ум шли совсем другие сравнения. Компромиссную позицию попытался сформулировать Андрей Макаров: «Справедливость все-таки определяется мудростью. Никто ничего не придумал за последние две тысячи лет лучше, чем император Тиберий. Две тысячи лет назад он сказал, что хороший пастух стрижет своих овец, а не сдирает с них шкуру. Мне кажется, если мы будем руководствоваться вот этой мыслью при принятии и последующей доработке налоговых законов, у нас все получится».



Греф, Собчак и робот Женя

Тренд на иронию, заданный в самом начале Питерского экономического форума Андреем Макаровым, модерировавшим самые знаковые сессии, как инфлюэнция, быстро распространился по территории ПМЭФ. Объектом шуток стал и он сам. Герман Греф на полях ПМЭФ публично признался, что искусственный интеллект СБЕРА нелегально использовал голос Андрея Макарова для озвучки ролика для ПМЭФ: «Если вы думаете, что у нас есть достаточно средств, чтобы заплатить за озвучивание Андрею Михайловичу Макарову, то вы ошибаетесь». Оказывается, так можно было — спихнуть на финансовую несостоятельность нарушение авторского права. Вот чему нынче учат искусственный интеллект; кстати, юмор тоже может быть одной из его компетенций. Так, на форуме на стенде Московской области остротами сыпал специалист широкого коммунального профиля человекоподобный робот по имени Женя, видимо, по задумке авторов концепции он символизировал глас народа, отсюда и шутка: «Коренные москвичи так сильно любят и гордятся своим городом, что готовы весь год жить на уютных дачах в комфортном Подмосковье». Незаржавело и за Ксенией Собчак, но тут ничего удивительного, она давно известна «острым» языком. На ПМЭФ она травила анекдоты на правах модератора сессии по строительству: «Встречаются Бог и дьявол и говорит один другому: мол, надо дорогу скоростную между нами построить, а то никак наши миры между собой не связаны. Подумали и согласились: идея хорошая, назначили сроки. Встречаются через три года. Со стороны ада дорога полностью построена — высокоскоростная магистраль. Со стороны рая — ничего. Даже работы не начаты. Как так? А у нас в раю ни одного строителя не нашлось».

Не отстал от Собчак и заместитель председателя правительства РФ Дмитрий Григоренко, который вспомнил старый анекдот про крысу и ондатру. Чем они отличаются? Правильный ответ — пиаром. Так



чиновник доходчиво объяснил, в чем причины провала инициативы по добровольной сдаче биометрических данных — подходы к информированию населения выбраны неверные.

Петуха — в суп, овец — на стрижку

Немало аллегорий и сравнений с животным миром привел и глава государства, ставший хэдлайнером пленарного заседания ПМЭФ. Провоцирующим фактором для искрометного президентского юмора в исконно народном стиле стал модератор экономист Сергей Караганов, который позволил себе нелестные и несправедливые, по мнению президента, отзывы о работе правительства. Кто сказал, что у России нет собственной модели экономического развития? Такому выводу Владимир Путин от души удивился и парировал слова Караганова: «Возможно, вы прикорнули немножко, как хрюкнули, и ничего не слушали, что я говорил. Я целый час говорил, что мы будем делать — целая программа из 10 пунктов...»

Но Караганов не унимался, видимо, на то была воля свыше, иначе чем объяснить такое нахальство. Ему лично президент сказал, что напрасно он принижает заслуги кабинета министров, а он все свое талдычит: мол, «правительство что-то делает, и, слава Богу, что начало, но, между прочим, начало делать, только когда петух клюнул, а до того, пока петух не клюнул, ничего не происходило». «Петуха отправим в суп — не переживайте, потому что он курочек не топчет, зачем он нужен, этот петух, — спокойно парировал Путин. Конечно, такой юмор народу ближе, чем интеллектуальные сарказмы от Андрея Макарова. В отличие от правительства, не сумевшего сагитировать народ за массовую сдачу биометрии, у Владимира Путина с пиаром все четко. И не зря он защищает министров, которым пока удастся балансировать между адом и смежными с ним мира-



С бизнесом все не так: он тысячу раз подумает, прежде чем кредитоваться при текущих ставках. Еще сложнее уговорить его довериться внутреннему рынку и инвестировать в него. И это еще одна головная боль ЦБ: инвесторы напуганы последними событиями, о которых не стал молчать модератор Андрей Макаров, но публично его позицию разделила разве что Эльвира Набиуллина, которая уже который год говорит о хрупкости в вопросах доверия между государством и частными инвесторами

ми, работы по прокладке верного маршрута ведутся в непрерывном режиме. Станет ли налоговая реформа очередным осторожным шагом, удастся ли правительству удержаться на краю пропасти, не станет ли бизнес тем петухом, которого отправят в суп? Совершенно точно, что большинство бизнесменов предпочтет, несмотря на все риски, роль овцы, с которой хоть и стригут понемногу, но главное, что жить дают.

ФБЖ

«ПРОГРЕССИВНО-РЕГРЕССИВНАЯ»

НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА:

КТО ОКАЖЕТСЯ В ПЛЮСЕ?

Весенний ветер перемен «надул» российской экономике много нового. Кадровые перестановки в правительстве, неожиданные отставки и непонятные рокировки в ближайшем окружении президента, громкие посадки, апгрейт национальных целей развития, еще одиннадцать нацпроектов и, наконец, налоговую реформу. Общество разволновалось не на шутку. Одни замерли в ожидании справедливости, другие в страхе за свои доходы. Бизнес пригорюнился — ему снова придется больше платить. Наблюдатели разводят руками: для кого все-таки выгодна налоговая реформа?

С бизнесом все более-менее понятно: к нему в карман заглядывают каждый раз, когда казне требуется больше денег на госрасходы. Сейчас решили повысить НДС с 20% до 25%. Заодно усилят контроль, особенно за «упрощенцами»: налоговой поставлена задача минимизировать случаи дробления бизнеса, этому должно способствовать увеличение порога по выручке до 450 млн рублей для тех, кто хочет остаться на УСН. Куда более сложный и вполне себе дискуссионный вопрос, почему все-таки решили вводить прогрессивный НДФЛ.



**ЮЛИЯ
ЗАЗУЛЯ**

Генеральный директор,
управляющий партнер
«ЮРКОМКомпани»,
председатель комитета
МТПП по налоговой
политике и аудиту

Упереться в потолок или схитрить

Прогрессивная шкала НДФЛ — один из самых обсуждаемых в обществе пунктов налоговой реформы. Шкала хоть и называется «прогрессивной», она во многом

может спровоцировать регрессивные изменения в жизни граждан и государства, и мне кажется, что в итоге минусов от ее введения может оказаться больше, чем плюсов.

Желая повысить собираемость налогов, ФНС однозначно усилит контроль за доходами физических лиц. Работодатели станут ограничивать сотрудников в росте выплат, особенно тех, чей ежемесячный доход с учетом премий будет подходить к отметке в 200 тысяч рублей. Эта сумма станет своеобразным «потолком», после которого либо ничего, либо попытки обойти налоговое законодательство. Способы есть, и они хорошо известны: часть зарплаты в виде премии выдадут в конверте, что-то выплатят как вознаграждение самозанятому от имени аффилированной организации. И это самые очевидные риски, которые возникают у российского бюджета и налоговой системы РФ, — недополучить ту часть выплат НДФЛ, которая уйдет в «серую»



зону. При этом и само введение прогрессивной шкалы может повлечь выпадение части доходов федеральной казны, ведь существенная часть людей будет платить меньше. И тогда неясна сама цель, если оценивать ее с экономической точки зрения: кто становится выгодоприобретателем от введения прогрессивной шкалы НДФЛ? Очевидно, что таким образом правительство идет к одной из приоритетных целей национального развития, обозначенных Владимиром Путиным, — устранение социально-экономического неравенства, и заодно выполняет запрос большинства на социальную справедливость.

Где порезать, что повесить

С политологической точки зрения в эту же концепцию лучшей жизни для большего числа людей укладываются те нововведения налоговой реформы, которые касаются предпринимателей. Принцип тот же: больше зарабатываешь — больше платишь. Бизнес будет платить на 5% больше от прибыли. Для многих компаний, особенно из сектора МСП, это существенный рост налоговой ставки. Стоимость заемных средств для бизнеса остается рекордно высокой, поэтому чаще всего именно из прибыли компании инвестируют в новые

Само введение прогрессивной шкалы может повлечь выпадение части доходов федеральной казны, ведь существенная часть людей будет платить меньше. И тогда неясна сама цель, если оценивать ее с экономической точки зрения: кто становится выгодоприобретателем от введения прогрессивной шкалы НДФЛ? Очевидно, что таким образом правительство идет к одной из приоритетных целей национального развития, обозначенных Владимиром Путиным, — устранение социально-экономического неравенства

проекты, модернизируют мощности и масштабируются, выходя в новые сегменты. Очевидно, что теперь многие урежут инвестпрограммы и отложат планы развития, и, конечно, многие вынуждены будут поднять цены на свои товары и услуги, чтобы компенсировать выпадающие доходы и удержать баланс.

Не тут-то было

В правительстве явно понимают, что наиболее тяжелым повышенное налоговое бремя окажется именно для небольших компаний, поэтому кабмин решил действовать на опережение. Дабы предупредить лавинообразный поток дроблений, параллельно с увеличением налогов российскому бизнесу смягчат условия применения налоговых спецрежимов, которые чаще всего применяют МСПэшники. Им дадут возможность остаться на «упрощенке» при выручке до 450 млн рублей. Сейчас лимит составляет 265,8 млн рублей. Вероятнее всего, после утверждения новых параметров мы увидим массовый переход малого бизнеса с общей системы налогообложения на упрощенную.

3,2%

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА

зарегистрированных в России компаний находятся на УСН, и при этом их выручка составляет более 60 млн рублей в год (данные Минфина РФ).

Но, как говорится, не тут-то было...

Одномоментно с повышением порогового значения применения УСН некоторые компании, которые его выбрали, обяжут платить НДС. Новелла коснется тех, чья годовая выручка превысит 60 млн рублей. Сейчас бизнес, находящийся на данном спецрежиме, от этой обязанности освобожден (за редким исключением). По оценке Минфина, в России порядка 3,2% компаний на УСН имеют доход более 60 млн рублей.

Есть над чем подумать

Итак, организации и индивидуальные предприниматели смогут выбирать: ОСНО с уплатой НДС по стандартной ставке 20% (10% — для отдельных групп товаров) с применением вычетов или УСН без права на вычеты НДС, но по льготной ставке: при выручке до 250 млн рублей — 5% НДС, в диапазоне 250–450 млн рублей — 7%.

Бизнесу обещают дать время подумать: если закон примут в текущей редакции, новые требования вступят в силу с 2025 года. Но Федеральная налоговая служба ждать не будет и уже вовсю ведет активную борьбу с явлением, которое принесло ей существенную головную боль. Тема незаконного дробления для надзорного ведомства наболевшая. Согласно статистике, большая часть налоговых споров приходится именно на выявление взаимосвязей между организациями и ИП, которые могут использоваться для ухода от уплаты налогов. За I кв. 2024 года суды рассмотрели 119 таких споров, в среднем только один из четырех процессов завершается в пользу бизнеса. К сожалению, грядущая налоговая реформа в том виде, который сейчас обсуждается, вряд ли способна в корне переломить ситуацию. Вопросов по критериям законного и незаконного



Огромный минус реформы в том, что правительство вообще не стало разделять компании по видам деятельности, приняв за основу применения налоговых режимов выручку. Столь формальный подход абсолютно не учитывает отраслевую специфику, которая во многом определяет маржинальность бизнеса

дробления по-прежнему много. Например, какова будет позиция налоговой в отношении компаний с признаками дробления, но разными видами деятельности? Как будет начисляться НДС для двух компаний с одним учредителем и совокупной выручкой более 60 млн рублей? Еще одно слабое место нововведений — дополнительная административная нагрузка на «упрощенцев», которые подпадут под уплату НДС и будут обязаны сдавать дополнительную отчетность.

Последствия формализма

Огромный минус реформы в том, что правительство не стало разделять компании по видам деятельности, приняв за основу применения налоговых режимов выручку. Столь формальный подход абсолютно не учитывает отраслевую специфику, которая во многом определяет маржинальность бизнеса.

Покажу на примере двух компаний на УСН с одинаковой выручкой. Первая — бизнес по оказанию консалтинговых услуг. Вторая — торговая компания. При преодолении порога в 60 млн рублей и та, и другая будут обязаны платить НДС 5%. За вычетом прямых и косвенных расходов они перечислят в бюджет НДС в размере трех миллионов рублей, но финансовая нагрузка для них будет разной. В выручке торговой организации заложена себестоимость товара, при этом часть его, скорее всего, приобретена с заложенным в него НДС, а на спецрежиме его нельзя принять к вычету. Таким образом, торговая компания заплатит НДС дважды. Де-факто государство начнет взимать с «упрощенцев» не НДС, а дополнительный налог с оборота, который придется заплатить вдобавок к налогу УСН (6% или 20% в зависимости от объекта налогообложения).

Таким образом, маржинальность торговых организаций на УСН станет еще ниже, и ОСНО станет для них более привлекательной системой налогообложения (при



Прогрессивная шкала НДФЛ — один из самых обсуждаемых в обществе пунктов налоговой реформы. Шкала хоть и называется «прогрессивной», она во многом может спровоцировать регрессивные изменения в жизни граждан и государства, и мне кажется, что в итоге минусов от ее введения может оказаться больше, чем плюсов

условии, что их выручка выше предлагаемого порога).

Как это было уже не раз в России, бизнес будет подстраиваться, адаптироваться, но получится, как всегда, не у всех. И уже понятно, кому придется тяжелее других: компаниям с годовой выручкой до 100 млн рублей, а это чаще всего сектор услуг, и торговым организациям с выручкой до 150 млн рублей. Как правило, именно они испытывают проблемы с масштабированием, оптимизацией расходов, оборачиваемостью и управлением. Это значит, что дополнительная финансовая и административная нагрузка может еще больше пошатнуть их устойчивость.

ФБЖ

КОМПЛЕКСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ — ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Текущий уровень угроз для безопасности российских территорий, граждан и объектов требует от индустриальных лидеров инновационных решений. Российские производители готовы ответить на самые сложные вызовы — таков ключевой итог XV Международного салона «Комплексная безопасность 2024», который состоялся в КВЦ «Патриот». Одной из самых посещаемых локаций на выставке-форуме стала экспозиционная площадка «Национальной компьютерной корпорации» (НКК).

Здесь проходили сразу несколько стратегических сессий, посвященных новейшим подходам к вопросам безопасности, были подписаны соглашения со стратегическими партнерами и презентовано уникальное и абсолютно инновационное бизнес-направление по формированию и комплексному обеспечению безопасности (КОБ) для промышленных и инфраструктурных объектов.

«Мы сделали акцент именно на принципе комплексности, именно ее не хватает сегодня для эффективной работы. Наша стратегия предусматривает интеграцию всех задач с учетом техногенной, пожарной, экологической, транспортной, энергетической, кибернетической, физической, в том числе, антитеррористической защиты. Ключевой смысл в том что

мы объединили все это на единой платформе», — рассказал в рамках деловой программы салона генеральный директор «Национальной компьютерной корпорации» (НКК) Евгений Закрепин.

Предупреждать и управлять

Концепция КОБ подразумевает внедрение комплексных решений, которые позволяют прогнозировать и предупреждать угрозы, а также эффективно управлять реагированием на инциденты. С помощью целого набора цифровых инструментов предприятие может обеспечить высокую степень защиты и предупреждать более 1000 рисков и опасных событий, основываясь на достоверных прогнозах и анализе данных.

Разработчики из НКК поясняют, что главная инновация КОБ в том, что решение основано на интегрированном подходе на базе искусственного интеллекта с его способностью быстро анализировать большой объем данных и на их основе строить прогнозы.

Экосистема в цифре

Комплексное обеспечение безопасности (КОБ) промышленных предприятий и объектов критической инфраструктуры — это целая экосистема, которая подразумевает внедрение современных цифровых продуктов, сервисов и платформенных решений.

Цифровая природа платформы КОБ позволяет минимизировать человеческий фактор в управлении безопасностью. Состоящая из массы элементов, она способна органично интегрироваться с уже действующими учетными системами (ERP) и АСУ/АСУТП.

В общих интересах

Внедрению платформы предшествует глубинная оценка текущего уровня защищенности, после чего специалисты НКК приступают к индивидуальному проектированию информационной модели и модели угроз. Следующий этап, пилотирование, позволяет разработчикам в тестовом режиме предотвратить нюансы интеграции. Разбивка на несколько ступеней предотвращает ошибки и экономит время при внедрении на заданных объектах.

Конечно, КОБ как инновационная платформа создана для того, чтобы решать сугубо практические задачи. Но благодаря формированию нового подхода она перестает быть только бизнес-инструментом для управления безопасностью и становится новой идеологией для ее обеспечения. Благодаря собственной эффективности КОБ позволит стимулировать бизнес и государство совместно работать над стратегической задачей в интересах страны и ее граждан.

ВМЕСТО «ЛОСКУТНОГО ОДЕЯЛА» — КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ



АЛЕКСАНДР ЧУПРИЯН

Советник генерального директора «Национальной компьютерной корпорации» по комплексной безопасности



Сейчас у большинства руководителей есть некое «лоскутное одеяло», но оно не греет, то есть не защищает на 100%. Чтобы этого добиться,

необходим комплексный подход — только он способен учитывать различные виды угроз. Именно такое решение и создано в стенах «Национальной компьютерной корпорации». Венец этой сложной работы большой команды ученых — цифровой паспорт безопасности, который создан НКК. В отличие от бумажного, он динамичный, обновляемый, максимально информативный и всегда актуальный. Он не зависит от человека, объективен, и в этом его уникальность и новизна, его можно тиражировать на любые объекты. По сути, это приборная панель

управления комплексной безопасностью — набор виджетов, благодаря которым руководитель в онлайн-режиме видит текущее состояние дел на объекте».

ARMY 2024

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ФОРУМ



12–18 АВГУСТА 2024

КВЦ «ПАТРИОТ», МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, г. КУБИНКА

ОРГАНИЗАТОР



МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЫСТАВОЧНЫЙ ОПЕРАТОР



МКВ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ
КОНГРЕССЫ И ВЫСТАВКИ

RUSARMYEXPO.RU



ОТКРЫТОЕ НЕ ТОЛЬКО АКЦИОНЕРАМ

ОТКУДА УТЕЧКИ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ РАЗВЕДОК *



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

На недавней встрече Владимира Владимировича Путина с Цзиньпином Чжунсуневичем Си обсуждалось множество аспектов экономического взаимодействия Российской Федерации с Китайской Народной Республикой. Среди прочего упомянуто, что уже 9/10 взаиморасчётов проводится в национальных валютах двух государств. Но в то же время всё больше банков КНР отказываются проводить платежи из РФ, опасаясь, что их лишат доступа к рынкам Соединённых Государств Америки с их подчинёнными — Европейским Союзом, Японией, югом Кореи...

Нынешняя мировая финансовая система устроена так, что любой платёж

автоматически отражается на счёту какого-нибудь банка страны (или группы стран вроде зоны евро), выпускающей валюту платежа. А СГА ещё в прошлом тысячелетии под предлогом борьбы с незаконными заработками добились отмены банковской тайны в большей части мира и теперь знают почти обо всём мировом деньгообороте. Потому и пришлось нам отказаться от большей части расчётов в валютах государств, налагающих на нас всё новые ограничения.

Но ведь банки РФ и КНР вроде бы не предоставляют СГА своих сведений! Более того, ещё в 2014-м году мы создали собственную систему передачи финансовых сообщений в том же формате, что и у SWIFT (Society

for Worldwide Interbank Financial Telecommunications — общество международных межбанковских финансовых каналов связи) и предоставили доступ к нашей СПФС любому желающему банку, так что даже через SWIFT наши глобальные конкуренты не могут узнать о наших взаимоотношениях с теми, кто не хочет оглашать свою работу с нами.

Не только банки КНР опасаются лишения доступа к рынку коллективного Запада в случае взаимодействия с РФ. Например, лично я много лет заказывал немало полезных мелочей (в изрядных количествах — и себе, и на подарки) на Aliexpress. Но с началом ликвидации террористической организации «Украина» немалая часть продавцов, торгующих через этот сайт, стала отменять заказы сразу после их получения — как только он передавал им деньги. Те, понятно, возвращались — но неудобств получалось немало (в частности, пока не знаю, трактует ли налоговая служба такие возвраты как простые платежи мне со стороны и соответственно облагает ли: она изредка выставляет единый счёт по всем налогам, не погашенным моими работодателями, а мне проще оплатить его целиком, чем требовать детализации в надежде найти повод к оспариванию сравнительно небольшой его части). Теперь я покупаю подобные мелочи через наши торговые площадки. Причём немалая часть купленного сейчас изготовлена всё в той же КНР. Но, вероятно, наши посредники уже выстроили надёжные пока пути платежа — например, через временные прокладки. Хотя любой подобный трюк порождает дополнительные накладные расходы, повышая цену для конечного покупателя. И опять же: как СГА могут узнать о торговле с теми, кто им не по вкусу?

Значительная часть современных деловых структур — акционерные. Банки — почти все. Акционеры же запрашивают разнообразнейшие сведения, чтобы оценить эффективность руководства, одобрить или запретить конкретные управленческие решения, прикупить ещё акций или сбывать с рук имеющиеся... Есть даже своеобразный способ вымогательства: акционер требует сведений, нежелательных к разглашению, а за свой отказ от возможного нарушения деловой тайны выжимает у руководства компании дополнительные блага. Так, Алексей Анатольевич Навальный (1976.06.04–2024.02.16) таким способом даже пробыл год (2012.06.25–2013.06.24) в совете директоров «Аэрофлота». Но и общепринятая отчётность раскрывает многое.

Например, опубликовал банк общую сумму, прошедшую через него за год. СГА сравнивают её с выжатой у SWIFT. Есть разница? Значит, банк проводил платежи не только там, но и через СПФС РФ. Уже достаточная причина, чтобы отлучить его от рынка СГА, а то и вовсе запретить ему платежи в долларах (и заодно — в евро,

Не было бы возвращения русских к исторической роли препятствия на пути любых желающих объявить мир своей собственностью — всё равно нашлись бы поводы препятствовать любой не контролируемой этими претендентами на титул Князя Мира Сего (так в христианстве называют дьявола) хозяйственной деятельности. А попытки уйти от их контроля неизбежны уже хотя бы потому, что через него княжата извлекают из остального мира куда больше, чем дают ему

британских фунтах, японских йенах, южнокорейских вонах...) Вряд ли на одном рынке РФ можно возместить все потери от такой изоляции. Потому и боятся банки всего выходящего за пределы контроля СГА.

Неакционированные предприятия могут не сообщать посторонним почти ничего. Но на помощь СГА приходят государственные органы стран, вроде бы им не подчинённых. Скажем, таможня может публиковать общий объём импорта и экспорта — а всё те же СГА сравнят его с объёмами, прошедшими по отслеживаемым ими путям, и лег-

ко вычислят, сколько укрывается их наблюдений. Это, конечно, не точное целеуказание — но по меньшей мере возможность сократить зону поиска нарушений воли самопровозглашённых мировладельцев. Впрочем, СГА не раз и целые страны наказывали за то, что те позволяют своим обитателям действовать в собственных интересах, а не заокеанских.

Дело не только в политическом недовольстве коллективного Запада нами. Его привлекательность для других стран долго порождалась высококоразвитым и разнообразным предложением. Так, к концу Второй фазы Мировой войны СГА обеспечивали примерно половину общемирового материального производства. В последней четверти прошлого века значительная часть этого производства перекочевала в регионы с дешёвой рабочей силой, но Запад сохранял у себя лучшие навыки разработки новой продукции. Сейчас во многих новых промышленных гигантах формируются собственные школы разработчиков (в немалой степени потому, что самим творцам нового куда проще и быстрее взаимодействовать с изготовителями напрямую, чем дистанционно). Главной приманкой Запада пока остаётся система эмиссии валют для международных взаиморасчётов: китайскому торговцу куда проще купить арабскую нефть и японские станки за доллары, вырученные продажей в СГА (или евро от продажи в ЕС) всего сделанного этими средствами, чем искать иные пути приобретения всего нужного для его работы. Но чтобы не появились иные достаточно универсальные платёжные инструменты, эмитентам уже действующих необходимо строжайше карать за любые попытки уклонения от их использования. Не было бы возвращения русских

Главной приманкой Запада пока остаётся система эмиссии валют для международных взаиморасчётов: китайскому торговцу куда проще купить арабскую нефть и японские станки за доллары, вырученные продажей в СГА (или евро от продажи в ЕС) всего сделанного этими средствами, чем искать иные пути приобретения всего нужного для его работы. Но чтобы не появились иные достаточно универсальные платёжные инструменты, эмитентам уже действующих необходимо строжайше карать за любые попытки уклонения от их использования



к исторической роли препятствия на пути любых желающих объявить мир своей собственностью — всё равно нашлись бы поводы препятствовать любой не контролируемой этими претендентами на титул Князя Мира Сего (так в христианстве называют дьявола) хозяйственной деятельности. А попытки уйти от их контроля неизбежны уже хотя бы потому, что через него княжата извлекают из остального мира куда больше, чем дают ему.

Нынешняя попытка возродить собственное западное производство путём экономических и политических ограничений импорта — прежде всего из той же КНР — нуждается в обосновании для западных народов: ведь им придётся некоторое время платить за привычные, но теперь менее доступные, товары дороже, чтобы дополнительный доход пошёл на реанимацию промышленности, а уж потом рядовые граждане смогут больше получать на новых рабочих местах. Простейшее объяснение: мы, мол, наказываем не желающих жить по нашим правилам. А доказательство нарушения правил — всё те же торговля с теми, кто уже объявлен наказанным, и уклонение от платёжных систем, контролирующих весь мир. Отслеживающие всё это средства будут совершенствоваться по меньшей мере до тех пор, пока коллективный Запад кажется нужным.

Коллективный Запад уже в разы меньше экономики остального мира. Но ещё долго будет сильнее каждой



своей потенциальной жертвы в отдельности. И будет всю свою мощью бить по каждой поднявшейся голове, дабы во все прочие даже не закрадывалось желание подняться. Рано или поздно наберётся критическая масса поднимающихся одновременно, так что Запад надорвётся, пытаясь всех их вновь опустить. Но до такого счастья ещё дожить надо. Пока даже совокупные возможности РФ и КНР не достаточны для защиты каждого избранного Западом в качестве показательной мишени. Придётся нам ещё не один год создавать всё новые прокладки по мере того, как старые будут попадать под ковровое бомбометание западных ограничений. И — что в стратегической перспективе куда важнее — развивать всё новые и всё более взаимодополняющие направления собственной деятельности, не надеясь на чужого дядю — хоть из США, хоть из КНР.

ФБЖ

** По настоянию автора его тексты выходят в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

Не только банки КНР опасаются лишения доступа к рынку коллективного Запада в случае взаимодействия с РФ. Например, лично я много лет заказывал немало полезных мелочей (в изрядных количествах — и себе, и на подарки) на Aliexpress. Но с началом ликвидации террористической организации «Украина» немалая часть продавцов, торгующих через этот сайт, стала отменять заказы сразу после их получения — как только он передавал им деньги. Те, понятно, возвращались — но неудобств получалось немало.

Нынешняя мировая финансовая система устроена так, что любой платёж автоматически отражается на счету какого-нибудь банка страны (или группы стран вроде зоны евро), выпускающей валюту платежа. А США ещё в прошлом тысячелетии под предлогом борьбы с незаконными заработками добились отмены банковской тайны в большей части мира и теперь знают почти обо всём мировом деньгообороте



120

СОГЛАШЕНИЙ
И МЕМОРАН-
ДУМОВ

87

СТРАН МИРА

20

ТЫСЯЧ
УЧАСТНИКОВ

87

РОССИЙСКИХ
РЕГИОНОВ

KAZANFORUM 2024:

ПЛОЩАДКА, КОТОРАЯ СБЛИЖАЕТ РОССИЮ И МУСУЛЬМАНСКИЙ МИР



Выставка экономического и научно-технологического сотрудничества регионов РФ и стран ОИС: 11 стран, 17 регионов России.



Выставка недвижимости International Property Market: крупнейшие компании, девелоперы и архитекторы РФ, ОАЭ, Турецкой республики и Индонезии.

Развивать сотрудничество во имя мира, взаимопонимания и обоюдного доверия — такой сегодня видит свою главную миссию объединенное исламское сообщество, и KazanForum 2024 вновь стал реальным подтверждением всей важности и серьезности подобных намерений. Неслучайно заместитель Председателя

Правительства РФ Марат Хуснуллин заметил, что KazanForum зарекомендовал себя как площадка, которая сближает Россию и мусульманский мир, и стал эффективным инструментом для укрепления дружбы, взаимопонимания и доверия между странами-участницами. Подтверждение сказанному — вероятно разнообразная и насыщенная десятками событий программа. В ней было все: круглые столы и промышленные диалоги, дипломатические встречи и стратегические сессии с участием ведущих экспертов в области международных отношений. Бизнес-сообщество обсуждало развитие сотрудничества по всем ключевым направлениям: исламские финансы и партнерский банкинг, развитие экспорта, предпринимательство и инвестиции, логистика и транспортные коридоры, халальный образ жизни. Последнее как неотъемлемая составляющая мусульманского мира нашло свое продолжение не только в деловых переговорах, но и в рамках специ-

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО



РУСТАМ
МИННИХАНОВ

Раис Республики Татарстан



Для нашей страны сотрудничество с исламским миром было и остается одним из важнейших векторов внешней политики».

альной выставки Russia Halal Expo. Халяльная индустрия — одно из тех направлений, где Россия и все страны ОИС могут продолжить наращивать взаимодействие, ведь потенциал у сторон огромный. Столь же велик интерес бизнеса к расширению взаимных инвестиционных возможностей, в частности, в сфере недвижимости. Так, на полях выставки International Property Market, прошедшей в рамках форума, не только можно было познакомиться с крупнейшими компаниями, девелоперами и архитекторами России, ОАЭ, Турецкой республики и Индонезии. Здесь же все дни проведения KazanForum 2024 шли интенсивные переговоры о совместных проектах и обмене опытом.

Знаковые встречи, важные переговоры, подписания соглашений, диалоги о будущем — какой бы насыщенной ни была деловая повестка KazanForum, в ней всегда остается место для культурного обмена. Гастрономические традиции стран-участниц обширны и разнообразны и как нельзя лучше подходят для погружения в богатейший мир мусульманских традиций, именно поэтому Международный турнир молодых поваров исламских стран имени Юнуса Ахметзянова был обречен на успех. Он собрал талантливых поваров из Египта, Туниса, Сенегала, Малайзии, Ливана, Азербайджан и других. В финале каждый из них приготовил блюдо с национальными ингредиентами своей страны, чтобы презентовать его жюри. Сеты от участников и жюри конкурса могли продегустировать гости форума. Культура, спорт всегда объединяют, что еще раз доказали участники спортивной программы форума. Одним из ее ярких событий стал хоккейный турнир Ассоциации развития хоккея исламских стран. В соревновании приняли участие 8 мужских команд из 9 стран. Хоккейный турнир посетили более 140 спортсменов, в том числе руководство федераций хоккея стран ОРХИС. За пять игровых дней команды провели 20 матчей. KazanForum 2024 завершен, диалоги между Россией и исламским миром продолжаются.

ФБЖ

РАСШИРЯЯ ГОРИЗОНТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Сказано на встрече Раиса Республики Татарстан с Чрезвычайными и Полномочными Послами иностранных государств, прошедшей в рамках KazanForum 2024.



МАРАТ ХУСНУЛЛИН

Заместитель
Председателя
Правительства РФ



За прошедший год у нас товарооборот со странами ОИС

увеличился на 30%. Стало больше туристических обменов, мы стали больше поставлять продукции в эти страны и больше получать ее в Россию. Более 20

тысяч человек участвуют в форуме, это больше, чем в прошлом году. У нас даже новые регионы приехали со своими инвестиционными программами в поисках инвесторов. У нас более 120 соглашений было заключено, причем это конкретные соглашения, уже работают бизнес-процессы».



Ярмарка Kazan Halal Market: 489 компаний из 9 стран: России, Афганистана, Киргизии, Турции, Казахстана, Пакистана, Азербайджана, Шри-Ланки, Ирана.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ИЛИ ЛЕКАРСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ?

РОССИЙСКАЯ ФАРМА ВСЕ ЕЩЕ НЕ ОПРЕДЕЛИЛАСЬ

Страны Запада сделали многое, для того чтобы изолировать Россию на международной арене. Цель многочисленных санкций — создать вокруг РФ вакуум и заодно припугнуть государства, несогласные с односторонними ограничениями. Но добиться тотальной международной изоляции России не получилось, и XV Международный экономический форум «Россия — Исламский мир: KazanForum» — одно из ярких тому свидетельств. Традиционно на форуме обсуждают общие интересы России и стран Организации исламского сотрудничества (ОИС), и с каждым годом спектр плоскостей для сотрудничества расширяется.

В этом году примерно четверть сессий KazanForum посвятили двум крайне значимым для человечества отраслям — медицине и фарме. Оспаривать вклад глобального Востока в развитие этих индустрий, хоть в древности, хоть в наши дни, вряд ли возьмутся даже недружественные партнеры. Еще на заре цивилизации исламские ученые и врачи переводили медицинские тексты, собранные со всего мира, энциклопедировали бесценные знания и дополняли их собственными наблюдениями. Во многом именно они становились родоначальниками прорывных по меркам тех времен методов в хирургии и фармакологии. В университетах всего мира на протяжении сотен лет изучают «Канон



**СВЕТЛАНА
ХАЙРУТДИНОВА**

Главный редактор
сетевого издания
«Бизнес-журнал»



медицины» Авиценны (Ибн Сины), «Либор Альмарзорис» Разеса (Аль-Рази), «Китаб аль-Тасриф» Альбукасиса (Аль-Захрави).

Делиться надо!..

Еще до первого тысячелетия на Востоке функционировали, как бы сейчас сказали, многопрофильные больницы — что-то вроде отделений для лечения и восста-



новления, такие древние амбулатории, и, конечно, были аптеки. Отец исламской медицины, уроженец Персии Аль-Рази, еще в X веке одним из первых высказал предположение об инфекционной природе некоторых заболеваний, дал описание оспы и кори, ставшее классическим.

В веке цифровых технологий и искусственного интеллекта Ближний Восток по-прежнему занимает заметные позиции в мировой медицинской и фармацевтической индустриях. Для России это стимул развивать кооперацию, тем более в условиях санкций, когда мировое научное сообщество оказалось разобщено, и обмен накопленными знаниями и опытом в столь важных для человечества областях, как медицина и фармацевтика, оказался крайне затруднен.

«Сегодня любая российская фармацевтическая компания имеет в своем портфеле препараты, которыми может поделиться не только с российскими коллегами, но и с теми странами, которые в этом заинтересованы, — отметила Эльвира Мухаметшина («Р-Фарм»), выступая на сессии, посвященной обмену опытом в фармацевтике. — И если раньше у многих в портфеле преобладали дженерические продукты, то сейчас практически любая российская фармкомпания может похва-

ЕСТЬ ЧЕМ ДЕЛИТЬСЯ



ЭЛЬВИРА МУХАМЕТШИНА

Медицинский директор
«Р-Фарм»



Сегодня любая российская фармацевтическая

компания имеет в своем портфеле препараты, которыми может поделиться не только с российскими коллегами, но и с теми странами, которые в этом заинтересованы. И если раньше у многих в портфеле преобладали дженерические продукты, то сейчас практически любая российская фармкомпания может похвастаться наличием собственного инновационного препарата. Мы готовы делиться нашими технологиями, знаниями, которые накопили, в том числе опытом проведения клинических исследований».

статья наличием собственного инновационного препарата. Мы готовы делиться нашими технологиями, знаниями, которые накопили, в том числе опытом проведения клинических исследований». К тому же совместные клинические исследования позволяют гармонизировать взаимные регуляторные требования между странами, которые по-прежнему мешают взаимной кооперации.

Все «за», но есть нюанс

Помимо освоения международных рынков, российской фарминдустрии предсто-



Участники форума отмечают, что, например, Йемен или Сирия нередко затягивают процесс регистрации лекарственных препаратов на годы. Российский экспортный центр о проблеме знает и готов выступить в роли связующего моста, но здесь откровенно признают: облегчить некоторые процессы возможно, но отладить полностью механизм вывода российских лекарств на многие международные рынки вряд ли получится

ит решить не менее значимую задачу — импортозаместить существенную долю препаратов. Она стоит перед отраслью далеко не первый год, но ключевой вопрос по-прежнему висит в воздухе. На форуме его вновь обозначил Никита Пуния, исполнительный директор «Фармасинтез». Что импортозамещать, а что нет, ведь очевидно, что полностью отказаться от импорта в фарминдустрии невозможно, поскольку потребности внутреннего рынка в конкретном препарате могут быть невелики, и российским производителям будет невыгодно налаживать его производство.

Импортозамещение не самоцель, куда важнее лекарственная безопасность. К ней стремятся все страны, обладающие хоть каким-то экономическим потенциалом, и это существенно ограничивает экспортные возможности. Бывает и по-другому: потенциал для экспорта есть, а возможности его реализации ограничены. Ключевым барьером на международном фармрынке по-прежнему остается законодательство и его страновые особенности.

Получить необходимые разрешения на поставки лекарственных форм и препаратов по-прежнему непросто практически в любой стране, и исламский мир здесь не исключение. Участники форума отмечают, что, например, Йемен или Сирия нередко затягивают процесс регистрации лекарственных препаратов на годы. Российский экспортный центр о проблеме знает и готов выступить в роли связующего моста, но здесь откровенно признают: облегчить некоторые процессы возможно, но отладить полностью механизм вывода российских лекарств на многие международные рынки вряд ли получится. «Если в некоторых странах процедура достаточно прозрачная, то в Ираке, Иордании или Йемене процесс регистрации продукции может тянуться чуть ли не до года», — отмечает Эльмира Джафарова, специалист по международному развитию РЭЦ. Тормозит экспорт отечественной

фармпродукции и логистика, указывает Джафарова, но бизнес ищет пути и иногда ему удается найти оптимальные каналы поставки. Позитивные примеры российского экспорта лекарств есть по всему миру и на Востоке тоже. Так, крупнейший фармдистрибьютер на севере Ирака — это именно российская компания. В провинции Киркук ее продукция продается во всех аптеках.

Прошлое — фундамент доверия

Еще со времен СССР исламский мир привык доверять качеству российских фармпрепаратов, отчасти потому, что некоторые из них поставлялись как гумпомощь. Кроме того, многие исламские врачи и фармацевты получали образование именно в Советском Союзе и по возвращении переносили наши стандарты на свою практику. Подобная «донорская» модель в прошлом.

Сегодня страны Ближнего Востока активно развивают собственную фарминдустрию и потому уместнее говорить именно о взаимовыгодном сотрудничестве, в основе которого — обмен компетенциями.

«Для нас страны исламского мира интересны не только с точки зрения возможности реализации препаратов, но и в части совместной кооперации в области науки и исследований в фармацевтике. Есть государства, например, Египет, Индонезия, Саудовская Аравия, в которых уже складывается сильная отрасль, ориентированная на то, чтобы быть на шаг впереди. Я думаю, у нас есть большой потенциал в сотрудничестве и создании научно-исследовательских центров», — отмечает Денис Винокуров, директор по международному развитию и коммуникациям ГК «ХимРар». На этом и порешили: страны, заинтересованные в сотрудничестве в области фармацевтики, создадут единый комитет, в рамках которого стороны объединят усилия, чтобы как можно быстрее снять барьеры, мешающие эффективной кооперации.

ФБЖ

Еще со времен СССР исламский мир привык доверять качеству российских фармпрепаратов, отчасти потому, что некоторые из них поставлялись как гумпомощь. Кроме того, многие исламские врачи и фармацевты получали образование именно в Советском союзе и по возвращении переносили наши стандарты на свою практику. Подобная «донорская» модель в прошлом. Сегодня страны Ближнего Востока активно развивают собственную фарминдустрию

ВМЕСТЕ БЫСТРЕЕ



**ДЕНИС
ВИНОКУРОВ**

Директор по
международному
развитию и
коммуникациям
ГК «ХимРар»



**Для нас страны
исламского
мира
интересны**

**не только с точки
зрения возможности
реализации
препаратов, но и в
части совместной
кооперации в области
науки и исследований
в фармацевтике.**

Есть государства, например, Египет, Индонезия, Саудовская Аравия, в которых уже складывается сильная отрасль, ориентированная на то, чтобы быть на шаг впереди. Я думаю, у нас есть большой потенциал в сотрудничестве и создании научно-исследовательских центров».

ПРОЕКТЫ, ЖИВУЩИЕ СТОЛЕТИЯ: ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ КАК ОБЪЕКТ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Что такое реновация, большинство из нас знает по нашумевшему столичному проекту расселения «хрущевок». В каком-то смысле этот ассоциативный ряд отражает суть явления, но лишь в малой его части. Проводя ту самую реновацию, московские власти, конечно, меняют облик города, но проект оставляет «за бортом» как раз те знаковые объекты, для которых понятие реновация подходит куда больше, потому что речь здесь идет не о разрушении, а о сохранении исторического наследия, о придании нового импульса развитию территорий, и не только в столице — по всей стране. Историческая недвижимость и ее реновация — сложный бизнес, требующий особого подхода, а какова его маржинальность?

В этом номере в фокусе нашего внимания, как раз он — «бизнес с интеллектом», особыми смыслами и даже миссией. Разве кто-то возьмется спорить, что сохранение памятников архитектуры, истории — дело не только нужное, но и важное. При этом у нас перед глазами есть масса свидетельств того, как дряхлеет, стареет и рушится наше культурное наследие. Впрочем, и позитивные примеры тоже есть. В той же Москве реновации подверглись не только безликие жилые коробки советских времен, но и сотни зданий, чья история заслуживает внимания и сохранения. Звучит, конечно, пафосно, но как по-другому в разговорах о важном? С одним лишь деловым расчетом в проекты по реновации объектов культурного наследия не приходят — слишком сложное это дело, требует особых навыков и подходов, поэтому про бизнес с «интеллектом» говорить вполне уместно, именно этим и решил заниматься по жизни человек с обложки этого

номера. Евгений Инджгия вместе с партнерами управляет Агентством реновации архитектурного наследия «Интеллект», он же возглавляет Ассоциацию «Клуб инвесторов в историческую недвижимость». Сегодня, когда об исторической памяти так много дискусируют, говорим с Евгением о том, как можно сохранить то, что важно для страны, и какова маржинальность исторического наследия, а точнее, проектов по реновации объектов с историей.

— Реновация исторических зданий — сложный бизнес, почему именно он?

— Все начиналось в моей родной Туле — город старинный, в нем до наших дней сохранились исторические здания разных эпох. Восемь лет назад там начался большой проект по обновлению исторической части. Администрация Тулы, области совместно с архитектурным бюро «Wowhaus» решила преобразить одну из старинных улиц, которая

Евгений Инджгия
на фоне дома 1893 года
постройки (проект Александра
Каминского), расположен в
районе Старого Арбата. Москва,
Большой Афанасьевский
переулок, дом 27, строения 2–4.



**В наши дни
реализовывать проекты
реновации объектов
культурного наследия
непросто: реставрация
дорогая, кредит получить
почти невозможно, поскольку
банки не рассматривают
исторические здания в качестве
объекта для залога. Поэтому
сейчас реализуем проекты на
собственные средства и всегда
открыты для инвесторов**

называется Металлистов, это самый центр, и ведет она к Тульскому кремлю. В проект также включили и площадь, которая рядом (Крестовоздвиженская пл.), а ядром концепции стало создание большой прогулочной зоны — набережной вдоль реки Упы, которая протекает за кремлевскими стенами. По задумке авторов, вся эта часть города должна была стать пешеходной. Представляете, какой мощный туристический потенциал! Наша компания из открытых источников узнала, что будет реализовываться этот проект. Мы приняли участие в аукционах на аренду этих объектов культурного наследия. Нам показалось это интересным. На тот момент мы рассматривали этот бизнес как источник пассивного дохода. Хотели «зайти» на объекты, проинвестировать в их реновацию и сдавать площади в субаренду, но сценарий «рантье» не прошел. В итоге мы с головой погрузились в комплексное развитие территории. Так что, можно сказать, случай определил дело, которое мне оказалось по душе.

— С тех пор вы реализовали много знаковых проектов в других городах, в том числе в Москве, где к слову «реновация» особое



Ядром концепции стало создание большой прогулочной зоны — набережной вдоль реки Упы, которая протекает за кремлевскими стенами. По задумке авторов, вся эта часть города должна была стать пешеходной. Представляете, какой мощный туристический потенциал! Наша компания из открытых источников узнала, что будет реализовываться этот проект. Мы приняли участие в аукционах на аренду этих объектов культурного наследия

отношение. Так в чем тонкость самой сути того, чем вы занимаетесь? Реновация, реставрация, возрождение — что точнее отражает суть вашего бизнеса?

— Если взять словарное значение, то «реновация» в переводе с латинского — это «обновление». Мы так и трактуем суть того, что делаем: мы улучшаем, реконструируем, реставрируем без разрушения целостности структуры объекта. Конкретно в Москве слово приобрело иную коннотацию в связи с реализацией проекта по расселению людей и сносу «хрущевок». В этом разница. Агентство реновации архитектурного наследия «Интеллект» всё-таки про пристальное внимание к объектам старины.

— Символичное название для компании. Какой смысл вы в него вложили, почему для вас было важно сделать именно такой акцент?

— Мы занимаемся реновацией — это гораздо больше, чем реставрация. Мы считаем, что каждый наш объект должен начать новую жизнь, сохранив при этом свое историческое лицо. Такой подход требует серьезных интеллектуальных вложений, и каждый раз, сдавая очередной объект, мы убеждаемся в том, что наши усилия по сохранению исторического облика российских городов дают им мощный импульс к развитию, формируют их туристическую привлекательность и кардинально меняет отношение местных жителей к месту, где они живут. Когда в 2011 году я уезжал из Тулы, мне было сложно представить, что город станет одним из самых популярных туристических направлений в центре России. Тогда он был промышленным, знаете, таким «тяжелым» с точки зрения визуального облика. В нем было много «серости»: сплошь заводские проходные, дымящие трубы, старинные «развалины» XVIII–XIX вв., много ветхого жилья прямо в историческом центре. Последние пять лет Тула уверенно держится в топе рейтинга туристической привлекательности. Тот проект, о котором я рассказывал вначале, изменил судьбу города. Решимость и воля местных властей, их стрем-



Тула, Металлистов, 23, здание — часть Музейного квартала, получило «вторую жизнь» в рамках комплексного проекта по восстановлению архитектурного облика исторического центра.



Тула, Металлистов, 13, здание расположено в Музейном квартале в историческом центре города.

ление придать Туле новый облик приносят свои плоды и властям, и местным жителям, которые полюбили прогулки по набережной и улице Металлистов и с удовольствием приходят сюда семьями. Для туристов, которые сюда приезжают, посещение этой пешеходной зоны — «must have», «гвоздь» программы.

— *А какую бизнес-эффективность получаете вы от участия в подобных проектах, насколько интересна в них именно бизнес-составляющая?*

— Да, стоит уточнить: мы не занимаемся меценатством. Мы проводим реновацию с конкретными бизнес-целями и «заходим» в те проекты, которые способны вернуть вложенное в их реновацию и приносить прибыль. Мы всегда оцениваем потенциал объекта, прежде чем взяться за него. Если заниматься только реставрацией, тогда это будет меценатство. Мы всё-таки про бизнес. Наши проекты полностью себя окупают. Можно сказать, нам повезло, ведь в том, что мы делаем, нам удастся соблюдать баланс между зарабатыванием денег и неким визионерством, которым заряжено все, что попадает к нам в работу.

Сейчас много разговоров про сохранение исторической памяти, но что каждый из нас может для этого сделать? Наши дети учат историю в школе, а, выходя со школьного дво-



Мы проводим реновацию с конкретными бизнес-целями и «заходим» в те проекты, которые способны вернуть вложенное в их реновацию и приносить прибыль. Мы всегда оцениваем потенциал объекта, прежде чем взяться за него. Если заниматься только реставрацией, тогда это будет меценатство. Мы всё-таки про бизнес

ра, видят, как историческое наследие страны разрушается без должного внимания и заботы. Тем самым мы даем негативный сигнал обществу, демонстрируя отсутствие фундаментального подхода. Таким образом, мы ставим под сомнение ценность истории и нашего культурного наследия, забываем про «завтра», живя насущными заботами и делами, зарабатываем деньги, не думая о будущем. Наш выбор — не только делать бизнес, но и заботиться о том, что действительно важно, не только сегодня, но на горизонте ста и больше лет.

— *Насколько власти малых городов, отдаленных от столицы, разделяют ваши*

ценности? Ведь для того, чтобы ваши проекты состоялись, нужна политическая воля, деньги на комплексное развитие территорий, или пока это по силам только городам с богатым туристическим потенциалом?

— География реализуемых нами проектов — ответ на ваш вопрос. Сейчас у нас есть проекты в Москве, Санкт-Петербурге, Томске, Иркутске, Архангельске, Владимире, Кирове, Воронеже, Алексине, это небольшой городок посередине между Тулой и Москвой, еще один малый город — Черняховск, это в Калининградской области. Все объекты в стадии реализации. География наших интересов постоянно расширяется. Как правило, мы рассматриваем большие города с населением от 500 тысяч, но можем «зайти» и в поселки, где оцениваем проекты в первую очередь с точки зрения туристической и инвестиционной привлекательности, анализируем потенциальный трафик потребителей услуг. И да, вы правы, без участия, внимания власти к вовлечению в оборот объектов культурного наследия не может состояться ни один подобный проект. Это обязательное условие.

— А есть ли внутри вашей ниши конкурентная среда?

— Крупному бизнесу, как правило, интересна исключительно земля для очередной

высотки, но закон не позволяет сносить памятники истории и архитектуры. Для девелоперов объекты культурного наследия — рухлядь, которая никому не нужна. Мы же смотрим на реновацию под другим углом, для нас это позитивная история, хотя и не без головной боли. Работа с объектами культурного наследия непростая, но при продуманном бизнес-ориентированном подходе возрожденные здания могут приносить прибыль. Малый бизнес побаивается реставрации. Потому что как только ты берешь объект, приходишь к реставраторам, тебе сразу объявляют крупную сумму за услуги. Когда мы реализовывали проект в Туле, у нас получилось сделать его экономически выгодным, потому что мы нашли вариант, как сократить бюджет на реставрацию в два раза. Понятно, что нельзя сравнивать объекты культурного наследия и торговые центры из пластика — как с точки зрения затрат, так и по прибыльности, но ведь наш бизнес — это долгосрочная инвестиция в будущее, и это не менее важно.

— Каков средний срок окупаемости вложений?

— Если это объект питания, то около пяти лет, гостиницы — до семи. Это хорошие показатели. Замечу, что в сфере туризма окупаемость большинства проектов составляет порядка десяти лет.

— Подо что чаще всего используются объекты культурного наследия, прошедшие реновацию?

— Как правило, в них открываются отели. Внутренний туризм в РФ активно развивается, современной инфраструктуры гостеприимства не хватает, особенно в небольших городах. К тому же власти активно стимулируют бизнес развивать гостиничный бизнес, создавать новые, комфортные места размещения. Местным чиновникам реновация позволяет решить сразу несколько задач: сохранить исторический облик, создать туристическую привлекательность и места для пребывания туристов. Впрочем, есть еще много различных форматов,



Тула, Музейный квартал, объект прошел реновацию Агентства «Интеллект» в рамках восстановления памятников истории и архитектуры и стал местом притяжения туляков и гостей города.

для которых подходят исторические здания: это могут быть объекты сервиса, сувенирные лавки, общепит — все вокруг туризма. И чем более комплексным будет подход к развитию территории, тем больший эффект получает город.

— Да, на примере создания пешеходной зоны в историческом центре Тулы вы как раз и показали, как меняется пространство для жизни, если власти подходят к его реновации комплексно. Какие составляющие необходимы, чтобы масштабировать подобное явление на всю страну?

— Конечно, нужна мощная поддержка из центра, и сегодня федеральные институты, такие как ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ, многое делают, чтобы российские города преображались, по сути, они формируют новые подходы к градостроительной политике на местах. Поэтому в России растет число удачных примеров комплексной реновации. Лидер здесь, конечно, Москва, и ее изменившийся облик нас в этом убеждает. Есть яркие решения в Казани, Нижнем Новгороде, в той же Туле.

— Как подобные изменения меняют отношение к объектам культурного наследия?

— Медленно, но верно — вода камень точит. В наши дни реализовывать проекты реновации объектов культурного наследия непросто: реставрация дорогая, кредит получить почти невозможно, поскольку банки не рассматривают исторические здания в качестве объекта для залога. Поэтому сейчас реализуем проекты на собственные средства и всегда открыты для инвесторов.

— В вашем бизнесе инвестиционная привлекательность во многом зависит от законодательной базы. Есть ли собственно рынок подобных объектов, которые можно рассматривать под реновацию?

— Емкость рынка во многом определил лично президент Владимир Путин, который в февральском послании к Федеральному Собранию РФ поручил сформировать долгосрочную



Мы так и трактуем суть того, что делаем: мы улучшаем, реконструируем, реставрируем без разрушения целостности структуры объекта. Конкретно в Москве слово приобрело иную коннотацию в связи с реализацией проекта по расселению людей и сносу «хрущевок». В этом разница. Агентство реновации архитектурного наследия «Интеллект» всё-таки пристальное внимание к объектам старины

программу сохранения объектов культурного наследия РФ. Она будет включать инструменты поддержки в виде субсидирования процентной ставки по подобным проектам. На мой взгляд, при правильном подходе эта инициатива может полностью переформатировать рынок исторической недвижимости, и на выходе мы получим сотни возрожденных домов, усадеб, культовых сооружений. Что касается нашего участия в этом процессе, на Петербургском

международном экономическом форуме мы договорились с Банком ДОМ.РФ о финансировании первых пилотных проектов. Если все будет благополучно, то именно с этой структурой мы планируем провести реновацию 100 тысяч квадратных метров. Президент поставил задачу к 2030 году отремонтировать тысячу объектов культурного наследия по всей стране. Наша группа компаний готова взять на себя 20% от этого числа. У нас есть все для этого: опыт, понимание, команда. Такая задача нам по силам, и мы готовы ее реализовать!

— В 2024 году была создана Ассоциация содействия сохранению памятников культурно-исторического наследия «Клуб инвесторов в историческую недвижимость», которую вы возглавили. Каковы ее задачи?

— Во-первых, хочется сказать слова благодарности в адрес председателя Комиссии «ОПОРЫ РОССИИ» по развитию бизнеса, сохраняющего историко-архитектурное наследие, Татьяны Львовой. Она хорошо знает проблематику и многое сделала, чтобы объединить предпринимателей, работающих в этом сегменте рынка. Вместе с Татьяной Львовой на базе «ОПОРЫ РОССИИ» в начале 2024 года мы создали Клуб инвесторов в историческую



Заседание Клуба инвесторов в историческую недвижимость (возглавляет Евгений Инджгия) с участием Татьяны Львовой, председателя Комиссии «ОПОРЫ РОССИИ» по развитию бизнеса, сохраняющего историко-архитектурное наследие.

недвижимость. Его основной проект — разработка и внедрение Регионального стандарта реновации. Агентство «Интеллект» на своем опыте убедилось, что не во всех городах и субъектах есть даже минимальный набор инструментов, необходимых для сохранения культурного наследия. Зачастую интерес власти и бизнеса к объектам ОКН находится около нулевой отметки, а если инвестор всё-таки берется за реновацию, он может утонуть в бюрократическом «болоте». Понимая сложности работы «на земле», мы собрали лучшие практики регионов, где есть успешные примеры. На их основе и будет сформирован Региональный стандарт сохранения наследия, который позволит повысить привлекательность инвестиций в историческую недвижимость. Сейчас проект Регионального Стандарта находится на рассмотрении в Агентстве стратегических инициатив (АСИ), Министерстве культуре РФ и в ДОМ.РФ. Со своей стороны мы продвигаем базовые установки, заложенные нами в рег-стандарт, в Ярославле, Астрахани, Ульяновске и других городах. Наша цель — создать и запустить в работу понятный механизм, который сформирует качественно иное представление об инвестициях в историческую недвижимость.

МЫ — ЭХО ДРУГ ДРУГА...

ВОТ ТОЛЬКО СТЕРЕОТИПЫ МЕШАЮТ БЫТЬ ВМЕСТЕ

Любой бизнес в момент масштабирования нуждается в дополнительном финансировании. Один из вариантов привлечения средств под проект — вступить в деловые отношения с государством. Да, зачастую предприниматели весьма настороженно относятся к партнерству с властью, но отказываться от господдержки только по этой причине становится все менее обосновано. Как раз сейчас маятник качнулся в противоположную сторону, и государственное участие становится все более возможным и уместным, и чаще всего это касается наукоемких проектов. Финансировать их только из собственных ресурсов дорого, в особенности если компания — стартап или небольшая по масштабам.

Между тем малый и средний бизнес в России становится все более активным действующим лицом российской экономики и развивает не только услуги и сервисы, но и производство, которое сегодня по определению требует новых технологий, инноваций и научной разработки под них.

Два угла и особенности диалога

Выгода текущего момента еще и в том, что поддержка именно сектора МСБ — ключевая цель экономической повестки, проводимой российским правительством. Чиновники все чаще говорят о необходимости «доразвивать» небольшие, в особенности технологичные и производственные компании. Выходит, обе стороны «за», их желание налаживать взаимодействие все чаще обоюдно, а интересы как никогда совпадают. В этом и есть главный ключ к разрешению дилеммы — брать или не брать государство в партнеры по развитию собственного бизнеса. Для ее разрешения стоит абстрагироваться от страхов и «улышаться» государству и чиновникам, которые

его представляют. Не менее важно понять, на каких принципах они готовы помогать, что для них в приоритете, какова их философия, а она всегда продиктована госполитикой, то есть спускается с самого верху. Вы удивитесь, насколько важно правильно выстроить коммуникацию с представителями госструктур и посмотреть на проект сразу под двумя углами зрения: с позиции инвестора, и здесь все определяется бизнес-эффективностью, и обязательно поставить себя по другую сторону, на которой — интересы государства.

Когда цели совпадают

На самом деле, о приоритетах и целях вы слышите каждый день буквально отовсюду, уже знаете их наизусть, вы живете с этим уже не первый год, и не только как бизнесмен, но и как гражданин, и как потребитель своей страны. России нужно как можно больше всего своего, и без предпринимательской инициативы здесь никак не обойтись. При этом



**ВАДИМ
ТЫМЧИК**

GR-партнер
лаборатории
промышленного
дизайна, инжиниринга
и изобретений MNTlab

рост от малого до среднего и далее к крупному предприятию дает мультипликативный эффект. Рабочие места, налоги, инфраструктура — следствия инвестиционной активности, чем больше этих эффектов, тем выше шансы на поддержку. Особенно у бизнеса, который всеми своими действиями стремится перехватить инициативу у иностранцев, освобождающих территории. И тут как никогда станет заметно стремление государства помочь, поддержать, чтобы добиться уже, наконец, экономической, технологической независимости. Посмотрите вокруг: деньги



Государство хочет быть «френдли» по отношению к тем, кто вместе с ним активно реализует национальные цели развития. И еще в период пандемии пересмотрело собственные устаревшие подходы к бизнесу. В той же ФНС РФ не раз заявляли, что теперь они смотрят на предпринимателей не как на потенциальную угрозу для бюджета, а как на его главную опору. И тогда, когда мир охватил коронавирус, и под санкционной пятой бизнес продемонстрировал удивительную живучесть, изворотливость и гибкость

из бюджета получает не только ВПК, ими буквально «накачивают» экономику РФ. Все это можно было бы не повторять, но в бизнес-сообществе, особенно среди небольших компаний, по-прежнему «рулят» стереотипы и предубеждения. Успев побывать на обеих сторонах, а до прихода в частный бизнес я отвечал за экспортное направление в правительстве Москвы, могу точно сказать: власть слышит бизнес (и не только в столице), поэтому предлагает инвесторам все больше и больше форматов взаимодействия и инструментов финансовой помощи.

Экспорт как спасение

При этом вся эта щедрость распространяется не только на действующие бизнесы, желающие расти, но и на новичков. И в этой плоскости тоже все закономерно — в России появляется все больше стартапов, у которых есть понятный, прогнозируемый потенциал для выхода на международные рынки, но силёнок для этого не хватает. По предыдущему месту работы мне хорошо известно, насколько сложным и дорогим является выход на экспорт — не каждый сможет изыскать ресурсы для решения этой многовекторной задачи. При этом государству нужна валютная выручка, нужно заменять часть выпадающих доходов, утерянных из-за падения сырьевого экспорта. Между тем для самой компании зачастую только расширение рынков сбыта — единственная возможность сделать бизнес-проект окупаемым, и особенно это касается сектора высоких технологий и материалов. Выходит, и по части экспорта цели власти и бизнеса совпадают как никогда. Чем сильнее западноевропейский мир давит санкциям на РФ, тем больше усилий будет тратить российское правительство и весь его аппарат на расширение каналов международного сотрудничества. Недавний визит Владимира Путина и всей огромной делегации в КНР отлично демонстрирует, на что власть готова пойти ради развития деловых связей. Бизнесу остается следовать этой логике и не бояться зарегулированно-



Многие компании уже попробовали взглянуть на государство свежим взглядом, и у них получилось. Благодаря этому в России стали развиваться новые сферы экономики, в которых без софинансирования со стороны государства бизнес-эффективность так и останется недостижимой мечтой, и особенно характерна подобная тенденция для креативной индустрии

сти и бюрократии, которая всегда присутствует в диалоге с властью, но ее процент в общем процессе в последние годы заметно сократился.

Бояться или научиться

При этом я предлагаю не питать иллюзий, что столь сложно устроенная, гигантская госмашина когда-нибудь сможет начисто избавиться от сложных и длинных процедур согласования. Неудивительно, что бизнес сторонится такой помощи, и у меня есть примеры, когда компании отказывались от уже одобренной господдержки, скажем, из-за позиции главного бухгалтера, который убедил руководство, что потом всех «загнобят» проверками, хотя они, конечно, будут — государство всегда будет тщательно надзирать за расходами из казны.

Как специалист по GR, я всегда настраиваю себя и своих деловых партнеров на то, что к определенным нюансам в работе с госструктурами надо быть готовыми, важно принять их как факт и научиться с этим работать, то есть если эта бизнес-цель важна для инвестора, ее так и надо расценивать. Да, путь к ней будет иным, но если она оправдывает сложности, господдержку стоит использовать. Потому что, помимо неудобств и сложностей, в работе бизнеса с властью есть и бонусы. В частности, за время моей работы в правительстве Москве по линии экспорта ни разу не возникало ситуаций, когда компания, получившая поддержку по выводу своей продукции на международный рынок, попадала бы под внеплановую проверку, хотя объем средств и количество компаний, получивших суб-

сидии, были значительными. Никакой мистики или второго дна в этом искать не стоит, только логику. Прежде чем одобрить финансирование, чиновники вдоль и поперек проверяют компанию, а во время реализации проекта активно наблюдает за тем, как расходуются деньги. В таком случае внеплановая проверка не только избыточна, но и нецелесообразна. Плюс к этому на самом верху было дано указание избавиться от излишнего регулирования, а для некоторых видов бизнеса вообще действует мораторий на проверочные действия неожиданного характера. И это, безусловно, дружественный сигнал.



Не менее важно понять, на каких принципах они готовы помогать, что для них в приоритете, какова их философия, а она всегда продиктована госполитикой. Вы удивитесь, но важно правильно выстроить коммуникацию и смотреть на проект сразу под двумя углами зрения: с позиции инвестора, и здесь все определяется бизнес-эффективностью, и обязательно уметь встать по другую сторону, на которой — интересы государства

Не над, а вместе

Государство хочет быть «френдли» по отношению к тем, кто вместе с ним активно реализует национальные цели развития. И еще в период пандемии пересмотрело собственные устаревшие подходы к бизнесу. В той же ФНС РФ не раз заявляли, что теперь они смотрят на предпринимателей не как на потенциальную угрозу для бюджета, а как на его главную опору. И тогда, когда мир охватил коронавирус, и под санкционной пятой бизнес продемонстрировал удивительную живучесть, изворотливость, гибкость и пронес на своих плечах экономику РФ над бездной глубочайшего падения всех ключевых экономических показателей. Следует отдать должное команде премьера Михаила Мишустина, который сначала развернул к бизнес-сообществу всю налоговую службу, а потом постепенно перестроил на новый лад работу правительства. Позиция «над» сменилась на принципиально иную — «мы вместе». Процесс не завершен, особенно на местах. Страна у нас большая, не везде чиновники смогли осознать, что задан новый вектор.

Страх — не союзник

На местах многие представители от власти еще демонстрируют удивительное непонимание того, зачем их туда назначили. Но и этому бизнес может вполне эффективно противостоять, и государство предлагает для этого многочисленные институты, наделенные функцией контроля за соблюдением прав предпринимателей. Бизнес-объединения также стали играть для власти гораздо более существенную роль. Многие из них давно перестали быть декорацией, они не имитируют, а действуют. Впрочем, о том, что у предпринимателей стало больше инструментов защиты, как на общественном, так и на государственном уровнях, стоит помнить всегда, как и о том, что страх — не лучший союзник, и стереотипы лишь мешают брать ту помощь, которая способна принести ощутимые биз-

нес-эффекты. Важно уметь их оценить, прежде чем отказаться от взаимодействия с государством. Расскажу на личном опыте, что бизнес получает, помимо денег, если решается взять власть в партнеры. Компания, в которой я сейчас занимаюсь GR-коммуникациями, сотрудничает с государством как на федеральном, так и на региональном уровнях с 2019 года. Все началось с победы в премии «Прорыв года», где небольшой стартап взял сразу гран-при. Столь значимая победа важна сама по себе, но помимо признания достижений команда получила хороший пиар и грамотно воспользовалась тем информационным шлейфом, который обеспечила победа в конкурсе. В итоге удалось упрочить репутацию и нарастить клиентскую базу. Для небольшого конструкторского бюро это была многозначительная победа, позволившая долго оставаться в инфополе. Мы получили много упоминаний в СМИ, которые стали отличной прибавкой к существовавшим выдачам поисковых систем. Не менее полезным оказался и сам опыт взаимодействия: администрация Москвы оказалась более открытой, чем мы предполагали. Теперь мы понимаем, что можем использовать орган власти как административный инструмент для решения собственных бизнес-задач, и эта модель абсолютно рабочая.

Гранты для разгона

Так же, как и мы, многие компании уже попробовали взглянуть на государство свежим взглядом, и у них получилось. Благодаря этому в России стали развиваться новые сферы экономики, в которых без софинансирования со стороны государства бизнес-эффективность так и останется недостижимой мечтой, и особенно характерна подобная тенденция для креативной индустрии. Большинство подобных проектов стартовали именно с грантов, важно заметить, что большая их часть предоставляется безвозмездно. Конечно, такую поддержку надо заслужить, что отлично умеют креативщики, способные



Всегда настраиваю себя и своих деловых партнеров на то, что к определенным нюансам в работе с госструктурами надо быть готовыми, важно принять их как факт и научиться с этим работать, то есть если эта бизнес-цель важна для инвестора, ее так и надо рассматривать. Да, путь к ней будет иным, но если цель оправдывает сложности, господдержку стоит использовать. Потому что, помимо неудобств и сложностей, в работе бизнеса с властью есть и бонусы

«зажечь» нестандартными идеями. Как только государство разглядело, что креативный сектор знает, как добиться монетизации, оно стало выстраивать механизмы точечной поддержки индустрии, а она ответила активным ростом. Сегодня креативная экономика — одна из самых быстрорастущих и в мире, и у нас в стране. Конкурировать с ней по темпам может разве что ИТ-сектор, который справедливо было бы расширить до сферы высоких технологий, поскольку внутри него не только айтишники, но и все, кто созидает наукоемкие технологии. Сегодня никому не надо доказывать, и в первую очередь чиновникам, что они и есть фундамент для промышленного роста.

ФБЖ

«РУССКИЙ ГОННОВЕР»

ИННОПРОМ ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

ИННОПРОМ, безусловно, ключевая промышленная выставка России. Впервые он состоялся в 2010 году. Ответственное кураторство Минпромторга обеспечивает проекту неизменно высокий интерес со стороны бизнеса. Именно здесь лидеры промышленной индустрии стремятся продемонстрировать свои новейшие технологии, благодаря чему выставка многие годы удерживает за собой статус одной из главных инновационных площадок в стране. Впрочем, сугубо прикладной характер проекта не отменяет других важнейших задач, для решения которых сюда приезжают сотни компаний. «Засветиться» на ИННОПРОМе стремятся не только ради пиара. Здесь ищут и находят технологических партнеров, обмениваются компетенциями и налаживают прямой контакт с профильным министерством. ИННОПРОМ — это про будущее российской промышленности и про тех, кто хочет оказаться в нем на ведущих позициях.

Наша редакция ежегодно десантируется большим составом в столице Урала Екатеринбурге, чтобы сделать для читателей обзоры и аналитику с ИННОПРОМа. Отсюда всегда увозишь не только массу впечатлений о том, чем сильны российская промышленность и наука (а одно без другого просто не бывает, и на выставке в этом всегда убеждаешься), отсюда уезжаешь со свежими взглядами на актуальную повестку, то есть на то самое насущное, чем живут отечественные производители. Смотришь, видишь, обсуждаешь, делаешь выводы — здесь пульс российского промсектора чувствуешь особенно остро. Мы, журналисты, особенно ценим информацию из первых рук — без искажений, которые случаются, если смотреть на ту же промышленность через призму статистики и чиновничьих отчетов.

Строго по делу

ИННОПРОМ хорош именно этим, а еще существенными и абсолютно конкретными диалогами о том, что в текущем моменте мешает создавать и развивать российские технологии и продукты. В связи с санкциями острота подобной проблематики лишь усилилась, и ИННОПРОМ оказался как раз тем форматом, где в многостороннем диалоге получается находить решения. ИННОПРОМ — это не только разговоры, такой формат тоже имеет право на существование, но здесь по-другому. Да, деловая программа выставки ежегодно наполнена сотнями треков: обсуждают насущные «болячки» промсектора. Но с годами видишь, как организаторы «докручивают» и другие, не только дискуссионные форматы, чтобы превратить ИННОПРОМ в реальный инструмент для решения конкретных бизнес-задач.



Несколько лет назад запустили в работу Форум производителей компонентов. Специальный трек призван помочь компаниям-заказчикам найти необходимые компоненты и технические решения. Для производителей это прямой канал общения с потенциальным покупателем. Среди участников — крупные компании и корпорации, до которых в обычной жизни достучаться не так-то просто, особенно небольшим производителям. ИННОПРОМ дает такой шанс всем желающим. По данным организаторов, 80% посетителей выставки — профессиональные покупатели из разных стран мира, специалисты промышленных предприятий, принимающие решения о внедрении на производстве новой продукции и технологий.

Прямой диалог с ЛПР

Выставку курирует непосредственно министерство промышленности и торговли, такое решение было принято еще в 2012 году, и это придает проекту особый импульс и дополнительный смысл для участников. Часть компаний получают шанс продемонстрировать себя на стенде самого Минпрома. Желающих всегда много, отбирают по принципу инновационности и

ЭФФЕКТЫ ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ

По итогам ИННОПРОМ-2023



ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ

Губернатор
Свердловской
области



Количество соглашений, которые с участием

областных властей

подписаны на

ИННОПРОМе за все годы

его проведения, уже

приближается к 400, а

их финансовая емкость

оценивается почти в 500

миллиардов рублей. Это только прямой экономический эффект от соглашений. Но есть и косвенный, его получают индустрия гостеприимства, инфраструктура Екатеринбурга и т. д. Мы все замечаем, как крупные международные мероприятия отражаются на качестве жизни в городе, в регионе».

ТРИНАДЦАТЫЙ СЧАСТЛИВЫЙ: ИТОГИ ИННОПРОМ-2023 В ЦИФРАХ

46 000

ПОСЕТИТЕЛЕЙ

4

ПАВИЛЬОНА

50 000

КВ. М ПЛОЩАДИ

35

СТРАН МИРА

1 100

ЭКСПОНЕНТОВ

59 МЛН

ДОЛЛАРОВ

общий экспортный потенциал проведенных переговоров и подписанных соглашений

25

РЕГИОНОВ РОССИИ

7 НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКСПОЗИЦИЙ:

Армения, Республика Беларусь, Казахстан, Китай, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан



уникальности. Для компании это не только важное признание, но и билет в светлое будущее, по пути в которое можно рассчитывать на господдержку и интерес со стороны крупнейших корпораций РФ. Кураторство Минпрома всегда гарантирует непосредственное участие в выставке первых лиц российского правительства, отвечающих в нем за промышленный блок. И если глава кабинета традиционно ограничивается выступлением на ключевой сессии и обходом экспозиции, то профильный министр и его команда на ИННОПРОМ приезжают с гораздо более широким набором целей и задач. Именно здесь министерство обнародует рейтинг эффективности реализации промышленной политики в регионах. На полях форума можно услышать и спросить обо всем, что касается господдержки: на что стоит рассчитывать, какие отрасли и продукты ею не охвачены и как подобрать инструменты, подходящие для конкретного проекта. GR — это еще один формат, который российский бизнес постепенно осваивает на выставках, вроде ИННОПРОМа. Благодаря чему путь в нужные кабинеты власти удается существенно упростить и сократить.





Прорубить окно на экспорт

ИННОПРОМ — проект с существенной долей иностранного участия. И до санкций, и теперь организаторы особо подчеркивают открытость всем, кто приходит в Россию с дружескими намерениями. В ответ российские компании демонстрируют на выставке способность органично встраиваться в международные и межотраслевые торговые-производственные цепочки и создавать эффективную систему взаимодействия с зарубежными партнерами. Экспорт для РФ — важнейшая статья доходов. Постепенно, но уже существенно меняется его структура и приоритетные направления. Не первый год идет смещение от сырьевых поставок к продуктам с высокой добавленной стоимостью, к передовым технологиям и сервисам. Окно на международные рынки на ИННОПРОМе распахнуто действительно широко. Развитию кооперации между странами способствует их активное участие в самой выставке, ведь Россия для них — важнейший потребительский рынок. Расширение товарооборота не единственная плоскость взаимодействия. Обмен научными знаниями, взаимные инвестиции, развитие совместных предприятий — чем

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ТРЕКИ ИННОПРОМ-2024

- **«ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ» И «ЦИФРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО».** В центре внимания — роботизация, автоматизация, аддитивные и космические технологии, в том числе частные космические системы, цифровые платформы, группировки спутников.
- **«ГЛОБАЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ»:** тренды в инжиниринге, инструменты проектирования и управления проектами, актуальные на ближайшие десятилетия.
- **ТЕХНОЛОГИИ НОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ:** импортозамещение в транспортном машиностроении, разработка и серийный выпуск беспилотных авиационных систем (БАС), развитие сопутствующей инфраструктуры, интеграция в единое воздушное пространство.
- **НИЗКОУГЛЕРОДНАЯ ПОВЕСТКА:** развитие низкоуглеродного рынка в России, преимущества, которые получает промышленность от участия в нем.



сильнее западноевропейский мир давит на РФ, тем быстрее российский бизнес находит технологическую поддержку в лице новых партнеров. На ИННОПРОМе для успеха подобных контактов предусмотрено сразу несколько форматов. Отдельное экспозиционное пространство нашим производителям предлагает Российский экспортный центр (РЭЦ). Чтобы попасть на его стенд, необходимо быть участником федеральной программы «Сделано в России». Для вступления в нее производитель должен пройти процедуру добровольной сертификации продукции, работ (услуг), которая подтвердит его добросовестность и надежность.

Минимизируя риски

РЭЦ — всегда один из самых активных участников ИННОПРОМа и организует у себя не только выставочную зону ведущих экспортеров российских товаров, но и b2b-переговоры с заинтересованными в закупках партнерами. Одна из сильных

компетенций РЭЦ — накопленная экспертиза. Плюс в том, что консультации по вопросам ВЭД компании могут получить прямо здесь. Если компания уже «дозрела» и наметила себе регионы для развития собственного экспорта, к ее услугам — торговые представители РФ в других странах. Формат «Диалог с торгпредом» на ИННОПРОМе пользуется повышенным спросом у предпринимателей. Торговые представители отлично ориентируются на вверенных им рынках, они для них «родные», они знают местные потребности, особенности и базовые условия страны к иностранным производителям. Один из первых барьеров, с которым сталкивается российский предприниматель, впервые выходящий на тот или иной зарубежный рынок, — дезориентация в пространстве и поверхностное представление о ключевых аспектах ведения бизнеса в чужой стране. Торгпреды помогают сориентироваться и взять правильный курс на старте. В 2023 году на ИННОПРОМе состоялось более

СТРАНОВОЙ ПАРТНЕР ИННОПРОМ-2023 — РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ



3 000

КВ. М

площадь белорусского стенда

130

КОМПАНИЙ

республики представили свои возможности

240 млн

ДОЛЛАРОВ

на такую сумму подписали документы российские и белорусские компании-участницы





1 400 деловых встреч с торгпредами России из более чем 50 стран мира.

Иностранцы на ИННОПРОМ едут не менее охотно, чем российский бизнес — и не только себя показать, но и нашу страну посмотреть. Российско-китайский ЭКСПО тоже будет. Китайцы бронируют под себя отдельный павильон. Во многом благодаря их массовому участию и интересу ИННОПРОМ надеется снова побить собственные рекорды. Неслучайно за несколько месяцев до старта выставки ее организаторы не побоялись заявить, что в этом году она пройдет с особым размахом. «В этом году выставка ИННОПРОМ впервые за всю свою историю занимает все четыре выставочных павильона МВЦ «Екатеринбург-ЭКСПО», — говорила в мае директор выставки Юлия Лопарёва. В подтверждение самым смелым прогнозам она сказала, что еще за несколько месяцев до начала выставки ее площади были заполнены более чем на 90%.

ФБЖ

Фото: expo.innoprom.com

РФ & КНР – РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЙ ЭКСПО, 2023 г.



11

РЕГИОНОВ
КИТАЯ

480

СТЕНДОВ
КИТАЙСКИХ
КОМПАНИЙ

500

ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
ИЗ КНР



НАХРАПОМ НЕ ПОЛУЧИТСЯ:

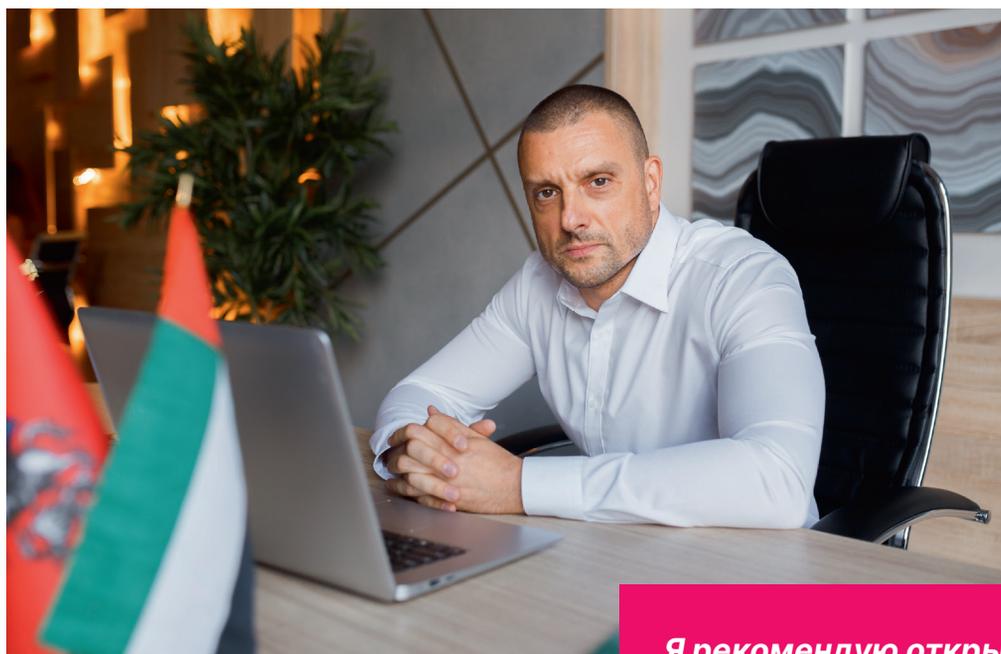
О ЧЕМ ЗАБЫВАЕТ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ПРИ ЗАХОДЕ В ПЕРСИДСКИЙ ЗАЛИВ?

Еще одна традиция ИННОПРОМа — презентация в рамках выставки-форума международного партнера, который получает особый статус и возможности, что подтверждает дружеские намерения сторон развивать деловые и культурные связи. В этом году ключевым страновым партнером ИННОПРОМа будут Объединенные Арабские Эмираты. Ожидается, что делегацию возглавит Султан бен Ахмед аль-Джабер, министр промышленности и передовых технологий ОАЭ, специальный представитель ОАЭ по России. Он станет одним из основных спикеров бизнес-форума «Россия — ОАЭ». Организаторы с обеих сторон считают его стратегически важным для деловых кругов обеих стран, поскольку здесь будут обсуждать уже реализующиеся совместные проекты и перспективы расширения взаимодействия в области промышленной и технологической кооперации РФ и ОАЭ.

Объединенные Арабские Эмираты — крупнейший международный промышленный и технологический хаб. Здесь расположены более 40 свободных экономических зон, в которых зарегистрировано более 200 тысяч иностранных компаний. За последнее десятилетие власти страны сумели создать привлекательные условия для инвестиций и международного сотрудничества, и сегодня бизнесмены со всего мира рассматривают Эмираты как стратегического партнера. Страна уверенно держит курс на многостороннее развитие экономических связей с внешним миром, активно поддерживает высокотехнологичные проекты. Неудивительно, что именно сюда стремятся многие ИТ-стартапы, так, ежегодно только в Дубае их запускается более 100.

У Российской Федерации и ОАЭ давние и разносторонние деловые связи.

А в последние несколько лет торгово-экономическое сотрудничество между странами стало развиваться еще более стремительно. Так, по итогам 2023 года взаимный товарооборот преодолел рубеж в десять миллиардов долларов. В Эмиратах представлены ведущие российские нефтяные, газовые и ИТ-компании. Тенденция последних нескольких лет: российский сектор МСБ стремится нарастить долю в экспортных поставках в ОАЭ, и ему это неплохо удастся. Впрочем, как говорит наш собеседник Алексей Бусев, исполнительный директор Российско-Эмиратского Делового Совета (РЭДС), у многих предпринимателей все еще существуют стереотипы, которые явно мешают выходить на арабские

**АЛЕКСЕЙ
БУСЕВ**

Исполнительный
директор Российско-
Эмиратского
Делового Совета
(РЭДС)

рынки. Накануне ИННОПРОМа поговорили с нашим спикером, который уже более 20 лет живет и ведет бизнес в Дубае, о том, как наладить деловые связи с арабами и покорить рынок одной из самых развитых и богатых стран Персидского залива.

— Как последние события в геополитике повлияли на отношения ОАЭ и РФ? Можно ли констатировать, что мы наблюдаем дальнейшее сближение Москвы и Абу-Даби в период после февраля 2022 г.?

— Я бы не стал именно так ставить вопрос, поскольку сближение РФ и ОАЭ началось гораздо раньше, и февраль 2022 год не стал в этом процессе ни отправной точкой, ни периодом кардинальных перемен в нашем взаимодействии. Все стало меняться во время событий в Сирии. Тогда наши партнеры из стран Залива и, в частности, ОАЭ увидели, что Россия лояльна к своим арабским партнерам. Исторически так складывалось, что страны Персидского Залива находились под влиянием западноевропейских стран, со стороны

Я рекомендую открывать счета именно в дирхамах и вести расчеты в национальных валютах. Не нужно бояться трудностей, страны активно взаимодействуют, значит, барьеры вполне преодолимы. Нужно смелее заходить, не стесняться, но обязательно готовиться, пора отбросить стереотипы. Я считаю, что сейчас для российского бизнеса огромные возможности выхода в страны Персидского залива

которых они не видели такой лояльности, какую продемонстрировала своей позицией по Сирии Российская Федерация. До этого момента ни в период СССР, ни после его распада у нас не было столь заметного влияния в этом регионе.

Еще одним знаковым событием, которое способствовало очередному всплеску интереса стран Персидского залива к России, стал

Чемпионат мира по футболу, прошедший в РФ. Именно тогда арабский мир, не только политики, а обыкновенные люди, в том числе бизнесмены, по-новому посмотрели на РФ, многие открыли для себя нашу страну, и это не преувеличение. Арабы любят футбол и с удовольствием ездят на футбольные турниры мирового уровня. Что еще важно отметить: приехав в Россию, катарцы, саудиты впервые увидели, что то, что десятилетиями транслировала им западная пропагандистская машина, не правда. Продление визы болельщика стало отличной возможностью для арабов продолжить их знакомство с нашей страной. Сначала поехали одиночные туристы, а потом арабы стали приезжать семьями. Эпидемия коронавируса «подыграла» — турпоток, который обычно направлялся в западноевропейские страны, пошел в Россию, и тут уже в массовом сознании арабов произошел переворот. Когда я спрашиваю своих

Все стало меняться во время событий в Сирии. Тогда наши партнеры из стран Залива и, в частности, ОАЭ увидели, что Россия лояльна к арабскому миру. Исторически так складывалось, что страны Персидского Залива находились под влиянием западноевропейских стран, со стороны которых они не видели такой лояльности, какую продемонстрировала своей позицией по Сирии Российская Федерация

друзей арабов, почему так высок интерес к России, они говорят, что наши культурные ценности во многом совпадают. Арабский мир во многом стремится оградить себя от тех веяний, которые противоречат арабской традиции, культуре.

— То, о чем вы говорите, это глобальные ментальные сдвиги, которые затрагивают основы арабского мира. Вы живете в Объединенных Арабских Эмиратах больше двадцати лет. На ваших глазах происходил экономический расцвет страны, и ОАЭ — первая страна залива, широко распахнувшая двери международному бизнесу. Какие еще фундаментальные перемены внутри страны этому способствовали?

— Изменилось самосознание людей, живущих в этом регионе. К ним постепенно приходит понимание, что они все меньше зависят от западных партнеров. Я бы сказал, что сейчас внутри страны происходит «эмиратизация», «саудизация», которая связана со сменой поколений. Выросли внуки тех, кто когда-то закладывал фундамент сегодняшнего экономического благополучия ОАЭ. Страны Персидского залива, особенно Эмираты, достигли определенного суверенитета по многим направлениям и все больше выходят из-под чьего-либо влияния, но при этом арабский мир интегрирован в мировую экономику. В Эмиратах занимают очень сбалансированную позицию по большинству ключевых вопросов международной повестки, и это хорошо видно на примере тех же антироссийских санкций. Сила позиции в том, чтобы не занимать чью-то сторону, а соблюдать баланс. Ни одна страна не может полностью игнорировать санкции в отношении РФ. При этом ОАЭ сохраняет самостоятельную и взвешенную позицию, демонстрирую здравый, мудрый подход. Он позволяет им принимать у себя в стране бизнесменов из разных стран, сегодня такого нет нигде в мире.

— Насколько существенную роль эта мудрая позиция сыграла в миграции российского бизнеса в Эмираты?

— Думаю, что правильнее говорить не о миграции, а о расширении доли российско-



100

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

открывается в среднем в месяц в Эмиратах, около половины из них — представители МСП.

го бизнеса в ОАЭ, и да, компании расширяют свое присутствие здесь. Кто-то видит дополнительные возможности в странах Персидского залива, кто-то перенаправляет в их сторону экспортные каналы, замещая утраченные западноевропейские рынки. Это перераспределение и перенаправление потоков. И эти тенденции связаны не только с санкциями, а с теми преимуществами для ведения бизнеса, которые создают власти Объединенных Арабских Эмиратов. За последние годы именно здесь построены крупнейшие в мире порты и аэропорты, и это не преувеличение, а факт. В ОАЭ идет постоянное расширение инфраструктуры.

— Что еще получает компания, регистрируясь в Эмиратах?

— Прежде всего, чувство защищенности, которое обеспечено взвешенной позицией страны на мировой арене, это дает любой международной компании равные условия для ведения бизнеса. В РФ до сих пор распространен миф, что в Эмираты приходят в поисках оффшорной зоны, где можно «укрыться». Но бизнесмены со всего мира выбирают эту страну для развития, потому

что здесь на законодательном уровне заложены очень выгодные условия. В Эмиратах совсем недавно ввели 9%-ный налог на прибыль. Всего лишь три года назад здесь появился НДС, но он очень низкий — всего 5%, здесь нет налогов для физиков и многих других.

— Какие еще мифы мешают российским предпринимателям рассматривать ОАЭ как плацдарм для расширения?

— Часто встречается заблуждение, что здесь высокая стоимость организации производства. Однозначно так говорить нельзя, все зависит от конкретной ниши. Эмираты активно заключают международные торговые соглашения, которые позволяют значительно удешевить работу компаний в этой стране, в том числе производство.

— Действительно, в российском сознании устоялось представление, что в Эмиратах все настолько дорого, что выгодно здесь будет только глобальным корпорациям, особенно нефтегазовому сектору. Есть ли в этом арабском раю место малому и среднему российскому бизнесу?

— Давайте я приведу цифры: в месяц в Эмиратах открывается в среднем порядка ста российских компаний, около половины из них — представители МСП. На самом деле, российский экспорт в эту страну весьма разнообразен. Одну из лидирующих позиций занимают продукты питания. С 2018 года в Дубае работает Российский продуктовый дом, подобные Дома открыты в шести странах, и именно эмиратский самый успешный среди них, в нем представлена продукция 50 компаний, больше половины из них уже торгуют в ОАЭ.



Российские бизнесмены переносят на ОАЭ европейскую модель ведения бизнеса, она здесь не работает, здесь нужно быть терпеливым. Я знаю много примеров, когда компании не выдерживали и уходили только потому, что не захотели ждать. Для арабов важны отношения, на их основе они строят бизнес. Если ты не комфортен, с тобой не будут вести дела, даже если это выгодно

— Какие продукты из России любят в Эмиратах?

— В ОАЭ продаются и кондитерские изделия, и мясо. Сейчас здесь, как и во многих странах мира, на пике популярности все, что касается здорового питания, и на этой волне интереса здесь покупают и российский мед, и кедровые орехи. Но тренд на здоровый образ жизни куда шире, и российский производитель поддерживает его во многих других нишах, скажем, очень популярна органическая косметика, и в Эмиратах российские бренды в этой нише тоже представлены. Сегодня на арабский рынок заходят сотни новых производителей из РФ, здесь продают российскую мебель, стройматериалы, представлен сектор услуг. Крайне высок спрос на российские ИТ-решения различного применения: для ретейла, банков, корпоративные продукты. Становятся все более заметны девелоперы сферы гражданского строительства. Российские рестораторы и их проекты здесь очень популярны. Эмираты дошли до того уровня, когда количество переходит в качество. И так совпало, что именно в этот момент российский бизнес все более активно заходит в ОАЭ. Чтобы быть успешным здесь, надо подтвердить качество, ничем другим эту страну не покорить. Именно поэтому здесь так востребованы российские рестораторы, особенно питерские и московские. Сегодня они создают в Эмиратах ресторанную индустрию мирового уровня, никогда еще ресторанная культура в Эмиратах не достигала такого уровня.

— Какие еще ниши вам кажутся перспективными для российских компаний?

— Место есть практически в любом направлении — надо углубляться, изучать и искать его. Большинство российских компаний внимательно анализируют рынки. Сегодня сюда заходят не те «однодневки», которые были



так распространены лет десять назад, а серьезные, основательные инвесторы, которые системно обрабатывают международный рынок.

— Полноценное исследование зарубежного рынка может позволить далеко не каждая компания, особенно из сектора МСП. На какие нюансы ведения бизнеса с арабскими партнерами вы рекомендуете обратить особое внимание?

— Важно четко понимать, что рынок ОАЭ перенасыщен предложением, на него хотят выйти все, это огромный и постоянный поток желающих. Арабы выработали к этому определенный «иммунитет» и не откликаются на все подряд предложения. Удаленное ведение бизнеса с любой арабской страной невозможно. Чтобы добиться результата, надо открываться здесь, периодически приезжать либо найти местного партнера. С нахрапа не получится, тебя должны знать какое-то количество времени, минимум год пройдет, прежде чем иностранного партнера начнут воспринимать как человека с серьезными намерениями. Второй важный нюанс — российские бизнесмены переносят на ОАЭ европейскую модель ведения бизнеса, она здесь не работает, здесь нужно быть терпеливым. Я знаю много примеров, когда компании не выдерживали и уходили только потому, что не захотели ждать. Для арабов важны отношения, на их основе они строят бизнес. Если ты не комфортен, с тобой не будут вести дела, даже если это выгодно.

Третий аспект, обо что чаще всего спотыкаются российские производители, — это неготовность соответствовать установленным в ОАЭ стандартам, это касается практически всех сфер — от нефтегаза до мясной продукции. В свое время западноевропейские производители заложили здесь ключевые основы стандартизации и сертификации, они прописаны законодательно, с этим надо счи-



таться. На любой рынок нужно выходить подготовленным с точки зрения соответствия местным стандартам, будь то халяльные продукты или промышленное оборудование, стройматериалы или химия.

— А что касается взаимных расчетов, насколько они затруднены из-за санкций?

— В РФ есть ряд банков, которые открывают счета в дирхамах. Конечно, и по этой части есть ограничения, но и возможности существуют. Я рекомендую открывать счета именно в дирхамах и вести расчеты в национальных валютах. Не нужно бояться трудностей, страны активно взаимодействуют, значит, барьеры вполне преодолимы. Нужно смелее заходить, не стесняться, но обязательно готовиться, пора отбросить стереотипы. Я считаю, что сейчас для российского бизнеса огромные возможности выхода в страны Персидского залива. Этот рынок открыт для разных продуктов и услуг, и наше российское качество и деловой напор дают нам преимущества.

ФБЖ

ОАЭ — FREE ZONE:

МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ

За последние пять лет товарооборот между Россией и Эмиратами увеличился в шесть раз и по итогам 2023 года превысил барьер в десять миллиардов долларов. Дипломатические отношения двух стран имеют давнюю историю и берут свое начало еще во времена СССР, с 1971 года. Современные экономические связи стран базируются на Соглашении о поощрении и взаимной защите капиталовложений, подписанном в 2010 году, и Соглашении о налогообложении дохода от инвестиций, заключенном в 2011 году. Очередной импульс к развитию деловых связей РФ и ОАЭ придали переговоры о заключении соглашения о свободной торговле товарами между странами ЕАЭС и ОАЭ, состоявшиеся в марте 2023 года. Документ должен решить целый комплекс проблем, которые мешают бизнесу РФ и ОАЭ взаимодействовать еще более активно. Главным преимуществом реализации такого соглашения должно стать снижение таможенных пошлин и устранение обременительных для бизнеса барьеров в торговле.

Удивительно, но факт: сегодня одной из проблем экономического партнерства ОАЭ и РФ является доминирующее положение России в структуре взаимного товарооборота, российский экспорт в нем заметно преобладает. Если в 2015 году экспорт был больше импорта в шесть раз, то в 2022 — уже в 17 раз. Импорт из ОАЭ постепенно растет, но он все еще незначительный. По итогам 2022 года объем экспорта из России в ОАЭ увеличился на 71%, поставки из ОАЭ увеличились на 6%.

Русские летят в ОАЭ

Для большинства россиян ОАЭ — это место отдыха; как известно, туризм — один из лучших мостиков для развития международных связей. И сегодня турпоток из РФ в Арабские Эмираты стал одним из драйверов роста российско-эмиратского сотрудничества. Более 85 рейсов еженедельно выполняются между

странами туда-обратно. В последние несколько лет расширению авиасообщения способствовало активное укрепление деловых связей, в Эмираты летят не только за красивыми пляжами, но и вести бизнес в этой стране. В условиях санкционного давления роль ОАЭ во внешнеэкономической деятельности России значительно возросла — страна вошла в число крупных хабов, которые обеспечивают российским компаниям доступ на зарубежные рынки, да и сами Эмираты — центр всеобщего бизнес-притяжения.

Все флаги — в гости к нам!

Все последние годы местные власти усиленно работали над тем, чтобы превратить ОАЭ в страну с одной из самых современных инфраструктур в мире. Год от года они создавали благоприятный бизнес-климат.

Сегодня в ОАЭ действует более 50 различных свободных экономических зон (СЭЗ), где уста-



Фото: Илья Питалёв, фотохост-агентство РИА «Новости»

новлены особые правовые и экономические режимы. И это лучшее, чего может пожелать иностранный бизнес. Плюс к этому в стране введены упрощенные процедуры покупки недвижимости и регистрации собственности — все это обеспечивает ей стабильно растущий поток иностранных инвестиций в недвижимость. Когда-то ОАЭ считались мега-офшором. Сегодня это мировой хаб по развитию экономических связей не только региона MENA. В Эмиратах представлены крупнейшие мировые корпорации, и их вклад в развитие инновационных отраслей эмиратской экономики здесь особенно ценят.

Пространство для кооперации

Власти ОАЭ сделали ставку на высокие технологии много лет назад и продолжают активно привлекать как можно большее число технологических лидеров. Что касается российского присутствия, то, по официальным данным, в 2023 году количество наших ИТ-компаний, зарегистрированных в Дубае, составило более 1000. Их потенциал позволяет активно развивать промышленную кооперацию и формировать более широкую индустриальную повестку в

На встрече в Кремле, июнь, 2023 г., цитата из стенограммы встречи, официальный перевод.



**МУХАММЕД
БЕН ЗАИД АЛЬ
НАХАЙЯН**

Президент
Объединённых
Арабских Эмиратов



**Мы строим
сильные
и крепкие
отношения —**

**благодарен Вам за это,
господин Президент,
и, чтобы мир тоже
извлёк пользу из
наших отношений.**

**<...> Я считаю, что
сотрудничество частного**

**сектора — между частными секторами
двух стран — [играет] большую роль
в развитии наших двусторонних
отношений. Например, двусторонний
туризм очень сильно развивается:
мы надеемся, что в этом году примем
миллион российских туристов».**

ОСОБЫЕ ОТНОШЕНИЯ



ДЕНИС МАНТУРОВ

Первый заместитель
председателя
правительства РФ,
сопредседатель
Межправительственной
Российско-Эмиратской
комиссии по торговому,
экономическому
и техническому
сотрудничеству



**Участие ОАЭ
в статусе
страны-
партнера**

**выставки
ИННОПРОМ-2024 не
только подтверждает
особый характер
российско-эмиратских
отношений,
но и придает
дополнительный
импульс развитию
кооперационных связей
в самых перспективных
отраслях экономики».**

В 2023 Г. НА ДОЛЮ ОАЭ ПРИХОДИЛАСЬ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ПЕРЕВОЗОК РОССИЙСКОЙ НЕФТИ ТАНКЕРНЫМ ФЛОТОМ



37%

**ДОЛЯ АБУ-ДАБИ ПОВЫСИЛАСЬ
С 17% В ЯНВАРЕ 2021 Г. ДО 37%
В МАЕ 2023 Г.**

Город Фуджейра стал крупным пунктом по приему российской нефти и нефтепродуктов и последующих операций по их переработке и превращению в несанкционные товары. Россия и ОАЭ входят в состав ОПЕК+ и занимают второе и четвертое места по объему нефтедобычи среди 24 государств-участниц объединения.

Источник — аналитическая записка Российского совета по международным делам Эмиратского центра стратегического анализа и исследований.



диалоге РФ и ОАЭ. В российском Минпромторге говорят, что в фокусе внимания — машиностроение, авиастроение, судостроение, химическая промышленность, «зеленая энергетика» и кибербезопасность. России есть что предложить эмиратским партнерам, и в ОАЭ готовы создавать для российского бизнеса особо выгодные условия. Одним из них будет создание преференциального режима торговли, его параметры активно обсуждаются, а заодно российская сторона рассчитывает с помощью эмиратских партнеров выстроить новые маршруты расчетов, для чего потребуется более активное вовлечение местных банков.

Диверсификация на особых условиях

Диалоги о новых направлениях сотрудничества между РФ и ОАЭ поддерживаются на самом верху. В прошлом году Объединенные Арабские Эмираты выступили ключевым зарубежным партнером Петербургского международного экономического форума, тогда же состоялась встреча президентов двух стран. К тому моменту стороны уже активно развивали новый перспективный проект — Евразийский торгово-промышленный хаб. Его запустили на базе СЭЗ «КИЗАД» — Khalifa Economic Zones Abu Dhabi (KEZAD Group). Здесь на площади 550 кв. км расположены продуктовый, фармацевтический и автомобильный кластер.



Промышленная зона имеет отличное расположение в равном отдалении от столицы Эмирата Абу-Даби и мегаполиса Дубай. Это крупнейшая промышленная зона не только в ОАЭ, но и на всем Ближнем Востоке, обеспечивающая международному бизнесу и инвесторам возможность свободной экономической торговли.

В этом году на ПМЭФ российскому бизнесу презентовали очередной проект в рамках ее развития — создание отдельного хаба, который призван стать единым окном для осуществления производства, трансграничной торговли и доступа продукции российских компаний на рынки иностранных государств. Здесь же можно будет получить консалтинговое сопровождение по развитию бизнеса в странах таких перспективных для РФ регионов, как GCC (входят шесть арабских государств Аравийского полуострова: Саудовская Аравия, ОАЭ, Кувейт, Катар, Оман и Бахрейн), MENA и др.

Эстафету по углублению экономической интеграции России и Объединенных Арабских Эмиратов перенимает ИННОПРОМ. В Екатеринбурге эмиратский стенд будет одним из самых заметных и займет более тысячи квадратных метров, а в рамках деловой программы пройдет Стратегический форум, посвященный актуальной деловой повестке РФ и ОАЭ. Обе стороны ждут от события масштабных соглашений по всему спектру экономической повестки.

ФБЖ

ЗАКОНОМЕРНОЕ УКРЕПЛЕНИЕ



**АЛЕКСЕЙ
ГРУЗДЕВ**

Заместитель Министра
промышленности и
торговли РФ



Сказано на полях
ПМЭФ-2024

**Несколько
факторов**

**привели к
укреплению
двусторонних
отношений
между Россией и
Объединенными**

Арабскими Эмиратами, которое мы видим сегодня. С одной стороны, это дальнейшая активная диверсификация внешнеэкономических связей РФ. Это долгосрочный тренд. <...> Конечно же, регион, как его принято называть, MENA, стал одним из приоритетных. С другой стороны, это активная внешняя политика и внешнеэкономическая политика ОАЭ. <...> Руководство ОАЭ проводит масштабные программы развития собственной экономики, которая открыта для привлечения современных решений, в том числе технологических, финансов, привлечения передовых кадров из-за рубежа с целью адаптации собственной экономики, выведения ее на новый уровень развития».



«COMFORT FOOD» ИЛИ ОПЕРА:

ЧЕМ РУССКИЕ РЕСТОРАТОРЫ ПОКОРЯЮТ ИСКУШЕННЫХ АРАБОВ?

Российский экспорт в Объединенные Арабские Эмираты действительно заметно диверсифицировался. Русские спешат заработать на состоятельных арабах и приходят сюда с охапкой иллюзий и несбыточных надежд. В их числе — немало рестораторов, которые штурмуют один из самых конкурентных и сложных рынков мира. Сюда стремятся не только наши, здесь представлена вся мировая ресторанный элита, но русские не сдаются, пробуют, ошибаются, делают выводы и снова за дело.

Ресторатор Алексей Васильчук был в первой волне «покорителей» арабских гурманов, и он по-прежнему здесь — управляет проектами, которые выжили, наблюдает за развитием тех, к которым приложил руку, и с осторожностью строит новые планы. Теперь на его личном счету трудный арабский опыт и более глубокое понимание местного рынка. Об этом и поговорим.

— Русские рестораторы давно вошли в ОАЭ, вы среди них. Какие проекты здесь открыли?

— Сейчас работает одна чайхона «Васильчуки», один Birds, он находится возле главного делового центра Дубая «Даунтаун» на 63 этаже — здесь самый лучший вид на фонтаны и небоскреб Бурдж-Халифа. Чайхона работает в Марине, ещё два проекта в процессе запуска, один уже строится. Это ещё одни «Васильчуки» и караоке, и два в разработке. Рынок здесь очень сложный, не сразу всё получалось. Первый ресторан у нас не зашёл по разным причинам, а эти два работают, развиваются и показывают хорошие результаты.

— Пришлось что-то форматировать в процессе открытия и после, когда прошло какое-то время?

— Мы изначально долго присматривались к этому рынку, какая концепция здесь может сработать. В итоге в «Васильчуках» оптимизировали меню, сделали такой фьюжн, поменяли дизайн и сам подход к заведению — в нем нет алкоголя. Сделали акцент на кальяны и вкусную еду — своего рода casual, такой «Comfort Food», чтобы люди приходили к нам завтракать, обедать и ужинать. В формате «Birds» многое пересмотрели и до сих пор его меняем: к осени готовим новую программу, делаем другое меню, акцентируем бар.

— Чаще всего русские рестораторы, зашедшие на эмиратский рынок, рассказывают, что здесь дорого открыться,



**АЛЕКСЕЙ
ВАСИЛЬЧУК**

Ресторатор

Мы изначально долго присматривались к этому рынку, какая концепция здесь может сработать. В итоге в «Васильчуках» оптимизировали меню, сделали такой фьюжн, поменяли дизайн и сам подход к заведению — в нем нет алкоголя. Сделали акцент на кальяны и вкусную еду — своего рода casual, такой «Comfort Food», чтобы люди приходили к нам завтракать, обедать и ужинать

Мы стараемся ориентироваться не только на русских, поэтому в «Васильчуках» у нас где-то 50/50, а в Birds, думаю, 70% — это иностранцы, остальные — русские. Мы изначально не хотели ориентироваться только на русскую публику, не хотели становиться абсолютно русским местом, иначе мы не сможем развиваться дальше



сложно найти людей, тяжелая бюрократия, давление местными (девелоперы, УК локации) на проект. Что из этого всего коснулось лично вас?

— Всё, абсолютно всё коснулось. Открываться дорого, есть бюрократия, сложный рынок, сложные строители, бюджет — умножаем на два или даже на три от московского. Сложно с персоналом — в общем, непросто здесь.

— Конкуренция на ресторанном рынке ОАЭ честная? Пишут, что у главного госзастройщика своя ресторанная сеть, у нефтяников есть доля рынка, так как они организуют корпоративное питание.

— Да, абсолютно честная конкуренция, рыночная.

— Какие форматы «летят» сейчас в ОАЭ быстрее и выше остальных, кто в топе, что публике заходит лучше?

— Всё по-разному. В топ-сегменте, в люксовом, Евгений Кузин — молодец, открывает красивые вкусные рестораны. Я считаю, что он очень много чего хорошего делает, правильно делает. Вообще в Дубае очень большая конкуренция, просто огромная — со всеми мировыми ресторанными брен-

дами. Что касается мидл-сегмента, пока не знаю, мы только зашли, нам наша концепция точно нравится.

— Для гостей ресторанов в ОАЭ чек имеет значение, если мы говорим об авторской кухне?

— Чек всегда и для всех имеет значение. В Эмиратах всё очень дорого, и за еду люди платят большие деньги, но, например, в «Васильчуках» средний чек — 160 дирхам, это меньше 50 долларов, и людей это радует.

— На какой вы стороне в вечном споре о том, что русские рестораны за рубежом в основном посещают экспаты, то есть бывшие русские, туристы из РФ и СНГ, то есть кому наша кухня знакома, или вы с теми рестораторами, которые берутся завоевывать местных? Что выходит у вас на практике сегодня?

— Всё зависит от того, на кого ты ориентируешься. Мы стараемся ориентироваться не только на русских, поэтому в «Васильчуках» у нас где-то 50/50, а в Birds, думаю, 70% — это иностранцы, остальные — русские. Мы изначально не хотели ориентироваться только на русскую публику, не хотели становиться абсолютно русским местом, иначе мы не сможем развиваться дальше.

— **Конкуренция на рынке Дубая сумасшедшая, по ряду оценок здесь она раза в два с половиной выше, чем в Москве (расчет от количества заведений), при этом ставки аренды высокие, политика девелоперов жестко-назидательная (диктуют свои условия, задерживают сдачу объектов без уведомления и т. д.). Тогда на что расчет российских рестораторов?**

— Это у них надо спросить. У всех есть такая иллюзия, что они сейчас зайдут в Дубай, покорят этот рынок и будут зарабатывать миллионы. Вообще не так — очень сложно зайти, очень сложно здесь себя проявить, показать. И зарабатывать здесь непросто, очень непросто.

— **Сравните окупаемость, прибыльность ваших ресторанов в Москве и Дубае.**

— Бывает такое, что риски в десять раз больше, потому что инвестиции больше. И не факт, что зайдет концепция. Но если зайдет, если будет работать окупаемость лучше, чем в Москве, естественно, потому что она в долларах, она там за три года может быть.

— **В чем лично для вас был смысл выхода именно в Эмираты?**

— Во-первых, мы хотели показать, что русские рестораторы умеют делать хорошо. Плюс хотели попробовать себя на международном рынке, и, соответственно, посмотреть, как работает экономика, и какова капитализация ресторанного бизнеса в арабском мире.

— **Этот смысл видоизменился с момента запуска проекта, ведь ситуация вокруг стала другой? Ваши цели от этого как-то переформатировались?**

— Нет.

— **Чего в вашем желании открыться в Дубае было больше: личных амбиций, уверенности в собственных силах про-**

фессионала, азарта, который присущ каждому предпринимателю, холодного расчета, желания диверсифицировать бизнес?

— Амбиций особо не было, просто нравился местный ресторанный рынок, здесь тепло. Посчитали, что здесь бизнес может работать более цивилизованно. В России очень тяжело сейчас с ресторанным бизнесом, и прибыли очень маленькие, абсолютно маленькие. Развиваться большого смысла нет, потому что себестоимость большая, налоги, рентабельность получается не очень высокая. А здесь, в Эмиратах, она может быть выше, и окупаемость может быть больше, и развиваться можно шире. На сегодняшний момент это так.

— **Вот ведь как интересно вы придумали: вы, русский ресторатор, открываете ресторан с «итальянской» концепцией в оперном театре. Почему не рискнули «остаться русским»?**

— Мы просто придумали под каждое место определенные концепции. В Опере решили открывать итальянский ресторан. Но я оттуда вышел, меня там нет уже, но он получился очень вкусный. Я считаю, что на тот момент это был один из лучших итальянских ресторанов в Дубае.



— Общеизвестно, что в России очень любят Италию, итальянскую кухню. В Эмиратах совсем другая, восточная культура, местные вообще ходят в театр, любят оперу, балет? Или ваш трафик не зависит от театрального?

— Трафик зависит от театрального сильно, потому что локация сложная. Местные нечасто ходят в театр, в основном зрители — иностранцы, но, кстати, «Бельканто» (ресторан в Опере, который открывал Алексей Васильчук совместно с партнерами, — прим. ред.) арабы полюбили, и очень многие туда ходят.



В России очень тяжело сейчас с ресторанным бизнесом, и прибыли очень маленькие, абсолютно маленькие, развиваться большого смысла нет, потому что себестоимость большая, налоги, рентабельность получается не очень высокая. А здесь, в Эмиратах, она может быть выше, и окупаемость может больше, и развиваться можно шире. На сегодняшний момент это так

— Есть смысл открываться в Эмиратах исключительно под экспатов?

— Не знаю, сложный вопрос. Наверное, для кого-то есть. Всё надо считать, исследовать рынок, посмотреть, какие конкретно экспаты вам нужны.

— Для эмиратцев ресторан — это про что, в первую очередь: про поесть, про провести время вместе и хорошо, душевно посидеть, про впечатления и роскошь — про что?

— Красивые фото для Инстаграм (социальная сеть официально запрещена в РФ, — прим. ред.) и качественная еда.

— Что подсказывает ваш сегодняшний опыт рестораторства в ОАЭ: как здесь развивать ресторанные проекты дальше, какие, и стоит ли? На фудмолл в Дубае не готовы замахнуться?

— Могу одно сказать, что мы смотрим не только на Эмираты, но и на другие регионы Персидского залива, раскрывать свои планы, что конкретно, пока не хочу.

— Итак, BELCANTO стал для вас мощным вызовом, ваше резюме: игра стоила свеч лично для вас, для бизнесмена и ресторатора? В чем ценность этого опыта?

— Ценность этого опыта в том, что теперь я знаю, как делать, а как не делать. К сожалению, у нас там были сложности с партнёрами. Это тоже для меня опыт — как и с кем идти в проект. Важно, как дальше жить. Первый опыт всегда самый сложный, самый тяжёлый, но он даёт тебе возможность резюмировать и смотреть, что и как, какие ошибки, чтобы больше их не совершать.

— Россия, Эмираты, Турция — где ваше сердце ресторатора сегодня? Какой рынок вас драйвит?

— Моё сердце всегда в России. Рынок — это не сердце, это другое.

СПЕЦПРОЕКТ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

66 ЛЕТНЕГО ЗАТИШЬЯ НЕ БУДЕТ

В Югре готовятся к смене политических элит. Под занавес майской передислокации в правительстве и других властных структурах свой ход сделала последняя женщина-губернатор. Обсуждаем с уральскими политологами смену поколений и элит.

72 ВОДОВОДА НЕТ, А ДЕНЬГИ ПРОДОЛЖАЮТ УТЕКАТЬ

В этом номере приглашаем вас на экскурсию в небольшой североуральский моногород, где творятся странные дела. Водовод, который якобы так нужен Красноуральску, здесь пытаются построить уже одиннадцать лет, и все никак. Куда же утекают бюджетные миллиарды? Читайте эксклюзивное расследование нашей уральской редакции.



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

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

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

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

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+

ДОРОГУ МОЛОДЫМ И ОСТОРОЖНЫМ

МАРИЯ
ЗАВодОВА

«Уральский
Бизнес-журнал»

Обычно летом политическая и деловая активность сходит на нет. Завершает весеннюю сессию российский парламент: депутаты разъезжаются кто в отпуска, кто в регионы, некоторые совмещают. Политический бомонд уходит готовиться к новому политическому сезону, который стартует в сентябре, в единый день голосования. В текущем году покой им только снится. Тренд задал лично президент, изрядно перетряхнувший кабинет министров и губернаторский корпус. И вот, казалось бы, когда все слегка улеглось, и ключевые назначения и отставки состоялись, случилась прогнозируемая, но все же неожиданная отставка еще одного «долгожителя» управленческой вертикали — глава ХМАО Наталья Комарова объявила, что уходит с должности. Она оставалась единственной в РФ женщиной на губернаторском посту, а теперь пополнит ряды почетных политических «пенсионеров», заняв кресло сенатора.

«Югра, ты в сердце всегда», — так громко, емко и почти стихами заявила Наталья Комарова в видеообращении по случаю своего ухода с должности. Есть основания верить, что это признание искреннее. Именно в ХМАО Комарова начинала свою политическую карьеру.

Боевое «крещение» девяностых

Лихие девяностые она встретила в Новом Уренгое, в 1997 году стала мэром города, одного из ключевых центров нефтегазовой промышленности России. Наверняка тогда там было ой как горячо — не самый легкий фронт для административной работы, почти «неженское» дело, но Комарова не растерялась, не дала себя «затереть» и заслужила авторитет. Очевидно, что трудности тех времен изрядно закалили ее политическую волю и характер,

что позволило ей долго и уверенно держаться в российской политической системе на действительно ответственных позициях в одном из самых сложных российских регионов.

Пора заканчивать

Итоговый политический и административный стаж ее работы составляет 44 года. К финишу активной фазы своей карьеры она подходит в заслуженном статусе старожилы и долгожителя российской политической элиты. Комаровой 68 лет, и это многое объясняет, ее уход был ожидаемым, неясно было только, когда точно это случится. Ей позволили уйти самой, а не по указу сверху, увольнять не за что, поэтому просто перевели на другую работу, то есть отнеслись с подчеркнутым уважением к заслугам, системности и, наконец, возрасту последней женщины в губернаторском пуле. Затягивать тоже не

захотели: май и так целиком прошел под высоким напряжением многочисленных кадровых перестановок. Пришла пора ставить точку и понижать градус политических дискуссий. Заявление Натальи Комаровой стало финальным аккордом ротации, тихим эхом громких перемен в политических элитах. Их общий вектор — омоложение, как известно, Комарова не единственная и не самая большая жертва, которую принесли в угоду стратегическим интересам страны. Как человек, давно и намертво встроенный в вертикаль, она сделала то, что должно, уступив кресло губернатора следующему.

Четвертому не бывать

Наталья Комарова не доработала до следующих выборов всего год. «Губернаторов, идущих на четвертый срок, как это могло бы быть в случае с Комаровой, в стране практически не осталось. Так что ротация была предreshена, вопрос был только в том, когда она произойдет. Учитывая, что «тюменская матрешка» требует особенного подхода, замену решили провести заранее, не дожидаясь, пока губернатор станет «хромой уткой». Тенденция к этому уже наметилась: в последние годы любой региональный медийный скандал моментально оказывался в федеральной повестке. На Комарову даже подавали жалобу в МВД, якобы за дискредитацию вооруженных сил РФ. Кстати, вполне возможно, что именно этот удар оказался наиболее болезненным и привел к тому, что решение об отставке принято именно сейчас», — считает президент Центра развития региональной политики Илья Гращенко.

«Есть одна версия, которая мне нравится больше остальных. И это не проблемы по линии миграционной политики, как могло бы показаться, но тоже тесно с этим связано. После конфликтов в Башкирии федеральный центр решил внимательно присмотреться к структуре кланов, которыми обросли некоторые губернаторы, с целью оценить потен-



Заявление Натальи Комаровой стало финальным аккордом ротации, тихим эхом громких перемен в политических элитах. Их общий вектор — омоложение, как известно, Комарова не единственная и не самая большая жертва, которую принесли в угоду стратегическим интересам страны. Как человек, давно и намертво встроенный в вертикаль, она сделала то, что должно, уступив кресло губернатора следующему

циальные риски — как внутривластные, так, в первую очередь, экономические. Ведь особенность групп влияния при губернаторах в том, что бюджетам они обходятся слишком дорого. После «перевзвешивания» и были приняты оперативные решения», — считает политолог, руководитель экспертного «Клуба регионов» Сергея Старовойтов.



Хорошо, но недостаточно

Жители ХМАО-Югры Комарову ценили высоко. Ей ставили в заслугу решение проблем с расселением балков — так в регионе называют временное жилье, которое трудно назвать домами, так как сделаны они были из того, что было под руками, например, строительных вагончиков или даже бочек. Эти незаконные самострои возводились в Югре в 1960-ые годы в период активного освоения нефтяных месторождений. Несмотря на то, что жилье должно было стать временным пристанищем для первопроходцев, люди продолжали жить в домах без воды и канализации вплоть до 2019 года.

«Ей удалось разобраться с балками, многие болевые точки также закрыть благодаря федеральной программе «Чистая вода». Она [Наталья Комарова] работала 24/7. Сделано очень много. Наталья Владимировна — очень энергичный руководитель», — поделился мнением с «Уральским Бизнес-журналом» депутат Тюменской областной Думы из ХМАО-Югры Михаил Селюков.

Политолог Анатолий Гагарин отметил, что даже те, кто активно критиковал бывшего губернатора, признают, что период ее управления был позитивным для региона. «Югра — не простой субъект, с большим количеством сильных экономических и политических игроков. Она сумела выстроить конструктивный диалог с ними, хотя иногда мы наблюдали проблемы из-за конфликта

интересов. В целом экономика округа показывала хорошие результаты, регион входил в топ различных рейтингов», — подчеркнул доктор философских наук Анатолий Гагарин.

Впрочем, недовольные работой Комаровой в регионе тоже были. «Мы работали как конструктивная оппозиция, не только критикуя, но и предлагая варианты решений. Иногда нас слышали, иногда нет. Хотелось бы от нового руководителя более плотного взаимодействия с жителями, с депутатским корпусом, в том числе и оппозиционным. В округе остается много нерешенных вопросов. Сейчас это, безусловно, переселение из ветхого и аварийного жилья, чтобы по округу норма на человека хотя бы соответствовала общероссийской — сейчас она ниже», — констатировал депутат Думы ХМАО-Югры Виктор Сысун.

Условно «свой», условно «местный»

Врио губернатора ХМАО-Югра назначен Руслан Кухарук. Он вроде как «местный», родился в нефтяном югорском городке Урай, о чем не преминул напомнить полномочный представитель президента России в Уральском федеральном округе Владимир Якушев, когда представлял чиновника в региональном заксобрании. Впрочем, большую часть своей сознательной жизни новый назначенец провел в Тюменской области и на губернаторскую позицию уходит с поста мэра Тюмени. Когда-то так и не со-

стоявшееся «сращивание» регионов так или иначе происходит благодаря ассимиляции тюменских чиновников на югорской земле. И в этом есть, безусловно, стратегическая цель — Тюменская область и ХМАО-Югра имеют массу смежных интересов, которые придется ловко примирять между собой. По мнению большинства опрошенных политологов, это и будет одной из самых сложных и важных задач для Кухарука. На эзоповом языке больших политиков то же напутствие новому назначенцу дал полпред Владимир Якушев: «Важнейшая задача, которую должен выполнить Руслан Николаевич, — это удержать высокую планку, удержать и продолжить все те программы, которые под руководством Натальи Владимировны сегодня реализуются на территории Югры, и как человеку энергичному и молодому двигаться вперед и ни в кое случае не останавливаться на достигнутом. Руслан Николаевич, хочу пожелать вам на новом месте работы удачи и успехов. Надеюсь, что будет сохранена преемственность — это важнейший принцип работы в органах власти».

Верным курсом пойдет товарищ

Сам Кухарук «с порога» поспешил продемонстрировать дальновидность и политическую мудрость и заявил, что не намерен разрывать тесный контакт с прежним главой региона: «Уважаемые коллеги, я буду просить Наталью Комарову представлять Югру в Совете Федерации РФ. Уверен, что ее знания, опыт, мудрость пойдут на пользу всем нам, в том числе и при реализации тех задач, которые являются как для округа, так и для страны первоочередными». Среди них сама Комарова обозначила следование стратегии развития региона, сформированной на период до 2036 года с перспективой до 2050 года. Ее ядро — двенадцать крупнейших инвестиционных проектов, поддержанных



Впрочем, большую часть своей сознательной жизни новый назначенец провел в Тюменской области и на губернаторскую позицию уходит с поста мэра Тюмени. Когда-то так и не состоявшееся «сращивание» регионов так или иначе происходит благодаря ассимиляции тюменских чиновников на югорской земле. И в этом есть, безусловно, стратегическая цель — Тюменская область и ХМАО-Югра имеют массу смежных интересов, которые придется ловко примирять между собой

лично президентом. Среди них — особая экономическая зона в Нягани, инновационный и технологический центр «ЮНИТИ ПАРК», а также важнейшее решение президента о включении части территорий автономного округа в сухопутную Арктическую зону. Кухарук поспешил продемонстрировать, что в теме, проблемы Югры понимает и уже знает, с чего начнет: первоочередными будут задачи по расселению аварийного жилищного фонда, созданию комфортной городской среды, развитие нефтегазодобывающей

отрасли. Прозвучало вполне шаблонно — «и нашим, и вашим», то есть и о людях подумали, и экономические приоритеты расставили верно.

Когда в товарищах согласье есть...

Наталья Комарова будет присматривать за дорогим ее сердцу регионом и новым главой из Совета Федерации. Она сменит там Эдуарда Исакова, которому пространства для маневра не оставили. Практически сразу же в своих соцсетях он заявил, что уйти готов: «Со своей стороны, считаю это решение очень правильным. Уверен, что Наталья Владимировна, имея столь колоссальный опыт и знания о нашем регионе, сделает всё возможное, чтобы представлять интересы югорчан в Верхней палате Парламента. За время руководства регионом у неё сложились доверительные и тёплые отношения с простыми жителями Югры, ей доверяют сотни тысяч югорчан, и это о многом говорит». Казалось бы, всем все понятно, вопросов нет, но политологи считают, что не все так однозначно, и строят свои прогнозы, как могут развиваться события дальше.

Давайте жить дружно

Большинство наблюдателей считают, что Руслану Кухаруку придется приложить немало усилий, чтобы включиться в текущую

Кухарук поспешил продемонстрировать, что в теме, проблемы Югры понимает и уже знает, с чего начнет: первоочередными будут задачи по расселению аварийного жилищного фонда, созданию комфортной городской среды, развитию нефтегазодобывающей отрасли. Прозвучало вполне шаблонно — «и нашим, и вашим», то есть и о людях подумали, и экономические приоритеты расставили верно

экономическую и политическую повестку региона. «Есть уровень города, а есть Югра. Это колоссальный субъект, он очень неоднородный: ситуация и специфика в Березовском районе существенно отличается от ситуации в Белоярском. Округ — это один из доноров бюджета РФ, это энергетическое сердце России. Мы должны обеспечить стабильное поступление средств в казну. У нас базируются практически все вертикально интегрированные нефтегазовые компании. Нужно будет выстраивать коммуникации», — считает депутат Михаил Селюков.

«Вообще, тут могло быть еще два варианта. Второй — усилить группу нефтяников, которые работают в регионе, но это не в интересах федеральной власти, потому что основные проблемы ХМАО — в социалке. У нефтяников здесь особых проблем нет, поэтому свой губернатор им не нужен. Третий вариант — назначить кого-то совсем независимого, например, как случилось с назначением экс-прокурора Дмитрия Демешина в Хабаровском крае», — считает Илья Гращенков (Центр развития региональной политики).

Без резких движений

«Политическая ситуация такова, что многие конфликты в регионе ушли в прошлое. «Федеральный центр эффективно контроли-



рует процессы в регионах, — говорит доктор философских наук Анатолий Гагарин. — Я думаю, на этом фоне у нового главы больших проблем не будет. Безусловно, можно предполагать определенные трения, но они регулируемые. Учитывая, что он представитель тюменского управленческого звена, противоречий, которые были раньше между Тюменью и ХМАО, не будет. Это важный фактор выстраивания отношений, в том числе в рамках программы «Сотрудничество».

Программа «Сотрудничество» разработана для жителей ХМАО и ЯНАО. Она предполагает, что все желающие смогут переехать с крайнего Севера в Тюменскую область. Финансируют программу регионы-участники. В 2022 году на нее выделено 38 млрд рублей из бюджетов ХМАО, ЯНАО и Тюменской области. «Этот конфликтный узел по распределению средств сейчас практически не будет задействован. Я думаю, многие проблемы будут сняты на входе — это, безусловно, хорошее подспорье для интеграции Кухарука в существующую политическую структуру Югры», — добавляет Анатолий Гагарин.

Врио губернатора также необходимо сформировать новую команду, в ряде крупных муниципалитетов (Радужный, Сургут, Нефтеюганск) в настоящий момент нет глав. «Я думаю, он человек аккуратный, системный, работает в госвласти почти всю сознательную жизнь, не будет делать резких движений. При этом ротации в руководстве ХМАО все же, вероятно, будут: кто-то уйдет сам, кого-то вынужден будет поменять губернатор после анализа деятельности на занимаемых постах», — подытожил Михаил Селюков.

Тюменская «кузница»

Не зря политологи единодушны во мнении, что у будущего губернатора ХМАО-Югра с осторожностью и умеренностью все в порядке, иначе вряд ли он пошел бы на повышение. Тюмень давно стала «кузницей»

КТО НАС УСЛЫШИТ?



ВИКТОР СЫСУН

Депутат Думы ХМАО-Югры



Мы работали как конструктивная оппозиция, не только критикуя,

но и предлагая варианты решений. Иногда нас слышали, иногда нет.

Хотелось бы от нового руководителя более плотного взаимодействия

с жителями, с депутатским корпусом, в том числе и оппозиционным. В округе остается много нерешенных вопросов. Сейчас это, безусловно, переселение из ветхого и аварийного жилья, чтобы по округу норма на человека хотя бы соответствовала общероссийской — сейчас она ниже».

политических кадров для страны, обкатанным полигоном и трамплином для разгона политической карьеры. Может ли в Югре у Руслана Кухарука что-то пойти не так? Регион, который он получает от Натальи Комаровой, на хорошем счету в федеральном центре, налоги платит исправно, заметных очагов социального недовольства нет в наличии, баланс интересов соблюдается. Впрочем, каким бы прочным ни казалось это равновесие, в текущей ситуации риск оступиться и проглядеть важное есть у каждого. Главное, чтобы за спиной был надежный тыл, а пул опытных советчиков у Кухарука подобран качественно, что заметно нивелирует шансы на ошибку.

ФБЖ

ВОДОВОДА НЕТ, А ДЕНЬГИ ПРОДОЛЖАЮТ УТЕКАТЬ

МАРИЯ ЗАВЕРОВА

«Уральский
Бизнес-журнал»

МКУ «Отдел капитального строительства» (ОКС) городского округа Краснотурьинск (Свердловская область) определил компанию, которая за 1,117 млрд рублей завершит строительство водовода от Северопесчанского месторождения подземных вод до города. Реализация проекта стартовала одиннадцать лет назад. За это время стоимость работ по нему выросла в разы — только достройка водовода подорожала в полтора раза. Автор-расследователь «Уральского Бизнес-журнала» сопоставила факты, чтобы разобраться, что пошло не так, почему, несмотря на всю значимость проекта, городским властям никак не удается довести его до конца.

За право участвовать в проекте боролись сразу несколько компаний. За несколько минут до завершения аукциона, который был организован онлайн, идентичные по цене заявки подали еще две компании. Их названия краснотурьинский ОКС обследо-

вать не стал. Закупочная комиссия признала победителем первого претендента, но контракт с ним пока не подписан.

Все дорожает

Срок завершения строительства водовода городские власти наметили на начало 2028 года, хотя в конце 2023-го губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев заверял местных жителей, что проект находится на финишной прямой, и две трети работ уже выполнены. Тогда точных дат их окончания глава региона не называл, но предполагал, что речь идет о нескольких годах.

Как сообщили «Уральскому Бизнес-журналу» в пресс-службе администрации Краснотурьинска, на конец мая текущего года линейная часть объекта готова на 75%, площадная — на 15%. Объяснили в горадминистрации и причины удорожания проекта: «Стоимость достраивания объекта выросла в связи с изменением точки врезки,



которая была перенесена с ул. Чкалова на ул. Октябрьскую, что повлекло изменение объемов работ; с заменой импортного оборудования на оборудование отечественного производителя (осуществление импортозамещения), также произошло увеличение стоимости материалов, связанных с изменением конъюнктуры рынка. Все изменения внесены в проект, который получил положительное заключение государственной экспертизы № 66-1-1-3-016039-2023 от 31.03.2023 г.».

По всем изменениям проект получил положительное заключение государственной экспертизы. Проблем с грунтами, по заявлениям городской администрации, на объекте не возникало. Деформаций уже построенной инфраструктуры не выявлено. Это подтверждают инженерные изыскания, также прошедшие государственную экспертизу.

Достраивайте сами

Впервые о строительстве новой коммунальной инфраструктуры для одного из самых северных городов Свердловской области заговорили еще в 2013 году. Первый контракт был подписан с фирмой-однодневкой, которая так и не вышла на площадку. Непосредственно к работам приступили в 2015 году. Тогда договор подряда был заключен с ООО «Ява-Строй» бывшего депутата Госдумы от Свердловской области Валерия Язева. Он обещал реализовать проект за 759 млн рублей, по ходу дела ценник вырос до 1,099 млрд рублей. Тогда причину удорожания работ объяснили их увеличением, так как водовод должен был обеспечить ресурсами не только жителей Красноуральска, но и потенциальных резидентов индустриального парка «Богословский», для чего в проект внесли изменения. Компания получила из бюджета всю необходимую сумму, а позже заявила, что вынуждена отказаться от продолжения работ, так как в отношении нее была начата процедура банкротства.



Чужие риски никому не нужны

Летом 2020 года красноуральский ОКС пытался завершить проект, проваленный компанией Валерия Язева. Тогда стоимость окончания работ оценили еще в 380 млн рублей. Договор на достройку трассы водовода подписали с ООО «Сити Билдинг», которым управляет депутат Екатеринбургской городской Думы Виталий Чачин. За три месяца работы подрядчик освоил 31 млн рублей, после чего потребовал разорвать контракт в одностороннем порядке. Неофициально представители компании поясняли, что не хотят нести ответственность за работы, которые были некачественно выполнены первым исполнителем, а исправлять все выявленные недоработки и доделывать фактически не сделанные, но оплаченные, «встало бы в копеечку». В уведомлении о расторжении муниципального контракта в качестве причины такого шага было названо игнорирование заказчиком обращений и писем с просьбами о разъяснении и уточнении фактических объемов работ. ОКС пытался оспорить односторонний отказ «Сити Билдинг» от исполнения обязательств по договору в Арбитражном суде Свердловской области, но дело проиграл.

«По представленной ОКСом проектной документации и описанию объекта закупки невозможно определить объем работ, требуемый для завершения строительства. Сметная документация не соответствует проектной и фактическому состоянию объекта, составлена в ценах по состоянию на 3 квартал 2015 года, кроме этого, содержит в себе работы, которые уже выполнены на объекте предыдущим подрядчиком. Обследование показало необходимость выполнения дополнительных объемов работ более чем на 60 миллион рублей. Без обследования на пригодность к эксплуатации построенной части объекта «Сити Билдинг» не может нести гарантийные обязательства и подвергать угрозе возникновения аварийной ситуации персонал», — пояснили свою позицию представители истца арбитражному суду. Эти доводы были поддержаны в судах трех инстанций.

Ущерб налицо, но неочевиден

Красноурьинские чиновники пытались сохранить договор с «Сити-Билдингом» даже после уведомления о приостановке работ. ОКС направил партнерам предложение о подписании допсоглашения и предложил продлить срок реализации проекта, пересмотреть смету в ценах 2020 года и подписать акт о разграничении ответственности и гарантийных обязательств на объемы, выполненные предыдущим подрядчиком. Более того, город привлек ООО Бюро строительной экспертизы «Гарантия» для «обследования объекта строительства «Трасса водопровода от Северопесчанского месторождения подземных вод до г. Красноурьинска Свердловской области». Но «Сити Билдинга» все равно расторг договор и забрал людей с объекта.

Между тем обследование Бюро строительной экспертизы «Гарант» провело оценку объема и стоимости оплаченных и фактически выполненных ООО «Ява-Строй» работ. По заключению экспертов, размер переплаты

превысил 69 млн рублей; кстати, средства город получил из бюджета Свердловской области. Еще в четыре миллиона рублей оценили стоимость оборудования, «которое было похищено со строительной площадки», как посчитали в отделе капстроительства. В итоге его юристы обратились в суд и потребовали взыскать эти деньги с «Ява-Строй».

Запоздалые претензии

Арбитражный суд города Москвы дважды рассматривал иски заявления красноурьинских чиновников. В первом случае в рассмотрении было отказано, так как истец нарушил предусмотренные законодательством РФ требования о «претензионной работе», то есть не пытался урегулировать дело в досудебном порядке.

В ходе второго судебного процесса конкурсный управляющий на тот момент уже обанкротившегося «Ява-Строй» доказала, что после заявления об отказе от контракта ответственность за имущество, которое было похищено со строящегося объекта, нес ОКС, соответственно, возмещать бюджету стоимость пропавшего оборудования компания не должна. Претензии по объемам работ, которые, по мнению чиновников, не соответствовали выплаченным суммам за них, представители Красноурьинской администрации обосновать также не смогли. Они сами завизировали акты выполненных работ без каких-либо нареканий к качеству и объему строительства. Более того, суд не принял во внимание заключение «Гаранта». «Для проведения обследования не были соблюдены условия об извещении ответчика о проведении работ по обследованию объекта, а поскольку в основу искового заявления положено заключение специалиста по результатам спорного обследования, суд не принимает его, так как данное заключение оспаривается со стороны ответчика», — говорится в решении арбитражного суда города Москвы.

Ловко все придумано

Через скандалов вокруг строительства водовода поставила под угрозу получение Свердловской областью федеральных денежных траншей на развитие моногорода. Еще в 2013 году между регионом, Фондом развития моногородов и Внешэкономбанком было подписано соглашение, в рамках которого федеральные структуры обещали выделить средства на строительство инфраструктуры для будущего индустриального парка «Богословский». Банк должен был выделить средства на условиях софинансирования со стороны региона. Тогда власти Свердловской области и решили, что в зачет пойдет финансирование из регионального бюджета строительства водовода в Краснотурьинске. За обоснованием дело не встало:

«Строительство водовода носит стратегический для города характер. Эксплуатационные запасы подземных вод на действующих водозаборных участках не могут удовлетворить увеличивающиеся потребности города в питьевой воде. Дефицит питьевой воды обусловлен недостаточной надежностью Краснотурьинского подземного водозабора как источника, зависящего от степени заполнения Краснотурьинского пруда, и качеством воды в Краснотурьинском водохранилище». Тогда же было заявлено, что 20% воды от новой ветки водовода направят конкретно на нужды резидентов индустриального парка, якорным инвестором которого должна была стать металлургическая компания. Федерация доводы свердловской администрации приняла, и в итоге федеральное финансирование стало поступать в Краснотурьинск, а индустриальный парк запустили без подключения к новому водоводу.

Кому нужна новая вода?

«Уральский Бизнес-журнал» направлял запрос в Департамент информационной политики Свердловской области с просьбой прокомментировать, как срыв реали-



В 2016 году моногород Краснотурьинск получил статус территории опережающего развития (ТОР). Вслед за этим сюда потекло федеральное финансирование. В первую очередь, оно должно было обеспечивать индустриализацию города, развитие новых производств, диверсификацию экономики. Похоже, что у чиновников, областных и местных, тут же созрела блестящая идея — под благовидным предлогом строительства промышленного технопарка, которому нужны ресурсы для развития, решить одну из ключевых инфраструктурных проблем города.

зации проекта сказался на федеральном финансировании индустриального парка «Богословский», насколько его резиденты обеспечены водными ресурсами. Ответа мы так и не получили.

Наш осведомленный источник в правительстве Свердловской области пояснил, что при текущем объеме потребления «Богословский» просто не нуждается в запланированном ранее объемах воды. «Завод «Эпсилон» в Краснотурьинске так и не заработал, хотя «Российский фонд технологического развития» выделил компании льготный целевой займ 500 млн рублей, — обрисовал ситуацию собеседник издания. — Оборудование они не закупили, федеральные деньги потрачены. Более того, именно это оборудование они должны были предоставить в залог. В итоге обещанное софинансирование господин Гуськов, называвший

себя основным инвестором проекта, так и не начал, платить проценты по кредиту они тоже не стали. ООО «Эпсилон» было признано банкротом».

Воды нет, а деньги все утекают

По данным арбитражного суда Свердловской области, Российский Фонд развития промышленности действительно стал инициатором процедуры банкротства бывшего резидента индустриального парка «Богословский».

«Принимая во внимание, что именно Гуськов Сергей Александрович и Севостьянов Александр Николаевич являлись контролирующими должника лицами и не могли не знать о наличии у должника значительного объема обязательств перед конкурсными кредиторами, суд полагает, что последовательные действия указанных лиц, направленные на вывод всех активов, принадлежащих должнику, не позволили осуществить погашение требований кредиторов, что в конечном итоге привело к банкротству общества «Эпсилон», — говорится в материалах дела.

Летом 2020 года краснотурьинский ОКС пытался завершить проект, проваленный компанией Валерия Язева. Тогда стоимость окончания работ оценили еще в 380 млн рублей. Договор на достройку трассы водовода подписали с ООО «Сити Билдинг», которым управляет депутат Екатеринбургской городской Думы Виталий Чачин. За три месяца работы подрядчик освоил 31 млн рублей, после чего потребовал разорвать контракт в одностороннем порядке

Из-за «исчезновения» средств целевого займа к субсидиарной ответственности были привлечены Гуськов и Севостьянов.

Круг замкнулся — виновных нет

По данным горадминистрации, указанным в Инвестиционном паспорте городского округа, на 2023 год в нем проживало чуть больше 43 тысяч человек экономически активного населения. При этом в округе ведут промышленную деятельность крупнейшие добывающие компании России — «УГМК», «Русал», «Полиметалл». Статус моногорода обеспечивал Богословский алюминиевый завод (БАЗ), который был запущен в этом северном уральском городке еще в 1945 году. В 2016 году моногород Краснотурьинск получил статус территории опережающего развития (ТОР). Вслед за этим сюда потекло федеральное финансирование. В первую очередь, оно должно было обеспечивать индустриализацию города, развитие новых производств, диверсификацию экономики. Похоже, что у чиновников, областных и местных, тут же созрела блестящая идея — под благовидным предлогом строительства промышленного технопарка, которому нужны ресурсы для развития, решить одну из ключевых инфраструктурных проблем города. Но даже по прошествии одиннадцати лет им не удалось ни то, ни другое. Потенциальный и самый крупный инвестор промпарка оказался мошенником и банкротом, а водовод так до сих пор и не построен. Сколько при этом бюджетных рублей утекло, до сих пор не сосчитали даже суды различных инстанций. Краснотурьинские чиновники сделали все, чтобы выделенное финансирование навсегда так и осталось «невозвратным» и осело в карманах ушлых подрядчиков. Большинство фигурантов этой мистификации так и остались ненаказанными, среди них — те самые лица, принимавшие решения, подписывавшие документы. Круг замкнулся, а виновных так и не назвали.

ФБЖ

ТЕМПЕРАМЕНТ И РАБОТА:

КАК ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ ВЛИЯЮТ НА АДАПТАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

Теучка персонала — для малого и среднего бизнеса весьма существенная проблема. На подбор, адаптацию и обучение тратится время и ресурс, фактически уход сотрудника — это их потеря, что особенно чувствительно для небольших компаний. Значит, важно еще раз проанализировать, почему человек хочет уйти, почему он так и не влился в коллектив, и как его лучше адаптировать с самого начала? Чтобы ответить на вопрос, попросили эксперта проанализировать типичные факторы, которые мешают интеграции новых людей в коллектив.



**АННА
КУШНИКОВА**

Бизнес-тренер
и практикующий коуч

Анализируя ротацию персонала в компаниях, с которыми мне доводилось работать, я сформировала короткий список тех триггеров, которые чаще всего влияют на новичков.

Первое — нехватка знаний, людям нужна некая база знаний: доступ к информации и алгоритмам работы, нормативные документы и пр. Второе: без качественного наставничества новичкам тоже тяжело, так же, как и без нужных знаний и опыта, которых может банально не хватать для текущей работы. У каждого человека есть свой багаж, с которым он приходит, и он может помогать или стать барьером, скажем, в его сознании существуют когнитивные искажения, или он привык действовать по схемам. Не менее важен темперамент и его соответствие поставленным задачам. Исходя из этого перечня я разработала систему навигации, обучения и алгоритмов. Практика их применения показала, что при прочих равных условиях сотрудники адаптировались с разной скоростью, а кто-то и вовсе не смог это сделать.

В режиме диалога

Очевидно, что руководитель компании может повлиять только на первые и второй пункты моего перечня, то есть дать максимальный доступ к базе знаний и предложить наставника, но что делать со всем остальным? Есть вероятность, что уровень квалификации станет понятен уже на испытательном сроке, и, если постоянно общаться с сотрудником и давать ему обратную связь, возможно, удастся



компенсировать недостающие знания и опыт и скорректировать подходы, убрать из них те же стереотипы и схематизм, если это мешает делу. Во время диалогов можно увидеть, как человек реагирует на получаемую информацию, и вот здесь как раз и станет очевиднее, с каким темпераментом мы имеем дело.

Новичок в стрессе

Теперь давайте разберемся, что мы подразумеваем под темпераментом. В исходном значении оно означает некую соразмерность, надлежащее соотношение частей, в современном обществе под ним понимается совокупность врожденных черт, которые определяют уникальный стиль поведения человека и то, как он воспринимает окружающий мир и реагирует на него. Приходя в новый коллектив, сотрудник сталкивается со стрессом. Существенное изменение внешних

Существенное изменение внешних обстоятельств наш мозг воспринимает как потенциальную опасность, даже если эти изменения носят позитивный характер. Важно понимать, что в этот период базовый уровень адреналина будет повышен, и реакции даже на незначительные для всех остальных события будут интенсивнее, значит, природные качества темперамента будут проявляться «во всей красе»

обстоятельств наш мозг воспринимает как потенциальную опасность, даже если эти изменения носят позитивный характер. Важно понимать, что в этот период базовый уровень адреналина будет повышен, и реакции даже на незначительные для всех остальных события будут интенсивнее, значит, природные качества темперамента будут проявляться «во всей красе». Чтобы глубже понимать, с

чем мы имеем дело, я решила опереться на научные доказательства, и здесь мне помогла пятифакторная модель личности, над которой работали многие ученые начиная с 1960-х. Эта модель получила название «Big five».

Когда эмоции берут верх

Основная идея в том, что мы генетически предрасположены к тому или иному типу темперамента, в основе каждого есть базовая черта, а всего их пять, они-то и определяют поведение человека.

Первый тип — экстраверсия, то есть активность, направленная на внешний мир, позитивная эмоциональность. Экстраверты получают удовольствие от общения с людьми, они полны энтузиазма и часто испытывают положительные эмоции. В коллективе экстраверт будет самоутверждаться и привлекать к себе внимание. Такие люди прекрасно ориентируются в хаосе. Если экстраверсия у человека на минимуме, он будет отличаться отсутствием социальной вовлеченности, окажется сдержанным и в работе будет «одиноким волком». Приведу случай из практики: на работу вышел новый сотрудник, от которого так и веяло позитивной энергией и оптимизмом. Его адаптация была быстрой и комфортной для всех. Конечно, вначале он делал ошибки, которые списывались на недостаточность знаний и опыта. Обучение новичок встречал с неподдельным интересом, внимательно слушал и радовался, когда наконец-то пазл в его голове складывался. Спустя какое-то время началась системная работа, нужно было применять все эти знания, вдумчиво и качественно отрабатывать задачи. Посыпались претензии клиентов, при этом, справедливости ради, нужно отметить, что были и позитивные отзывы. В результате сбора обратной связи от коллег и клиентов было выявлено, что сотрудник создает хаос даже в решении простых вопросов. После первой беседы с ним сотрудник отметил, что отрицательные отзывы не замечал, ведь было

столько положительных. Спустя еще квартал он решил уволиться. Вывод: слишком высокая экстраверсия не позволяла ему концентрироваться и выстраивать системную работу. Тот самый пример, когда вверенный функционал и темперамент оказались не совместимы.

Забота без границ

Второй ключевой фактор, который определяет, насколько хорошо люди ладят с другими людьми, — доброжелательность. Доброжелательные люди часто альтруистичны, доверчивы и скромны. Их заботит самочувствие окружающих людей больше, чем собственное. С одной стороны, такие сотрудники обладают природным чувством такта, а с другой, они не замечают, как переходят допустимые границы. Человек, обладающий минимумом доброжелательности, как правило, не имеет авторитетов, безразличен к чувствам окружающих. Адаптация таких сотрудников может проходить по-разному. Иногда такой сотрудник будет тратить много усилий, чтобы всем окружающим было комфортно. Но постепенно из-за отсутствия понимания, где пролегают границы между ним и коллегами, копится обида на них, поскольку считает вклад в общее дело неравнозначным. В случае низкого уровня доброжелательности сотрудник будет искать пути решить задачу за счет коллег, в результате в его адрес может накопиться негатив со стороны коллектива. Именно поэтому и высокий, и низкий уровень доброжелательности — это всегда повод для диалога о границах внутри коллектива.

«Прогнуться» под изменчивый мир

Третий базовый фактор — добросовестность. Люди с высоким значением этого показателя отличаются честностью, организованностью, педантичны в делах, чистоплотны, аккуратны и кропотливы. Чем выше добросовестность, тем ниже уровень гибкости к



миру и к поведению других. Таким людям сложно принимать тот факт, что реальность не соответствует их внутреннему представлению о «правильном». При этом им достаточно понятного алгоритма, чтобы быстро начать выполнять функционал. Чем ниже уровень добросовестности, тем более гибкое отношение к реальности. Такие люди легко перестраиваются в зависимости от текущих обстоятельств. У них могут быть ошибки в работе, а критика не будет восприниматься слишком остро, зачастую ложь становится их спутником по жизни.

Итак, для адаптации кропотливых сотрудников нужно сформировать для них понятный алгоритм действий. Сотрудники с низким уровнем этого показателя более гибкие, больше ошибаются, поэтому их действия лучше контролировать, чтобы избежать неприятностей и последующего увольнения.

Нервы или осторожность?

Следующим типом людей «правит» негативная эмоциональность. В специальной литературе можно встретить разные определения для понятия: «нейротичность», «невротичность» и что-то подобное. Качество определяет частую смену настроения, такого человека легко обидеть. Плюс высоко невротичных людей в том, что они видят такие риски, которые не видят

другие. Минус — часто они воспринимают происходящее в негативном ключе. Низкий уровень негативной эмоциональности обеспечивает сотруднику спокойствие, побочным эффектом этого могут стать грубые ошибки и нарушения. И здесь приведу в пример себя. По заданию клиента мы с коллегами проводили анализ финансовых рисков его компании. Я и моя генетика, а свою невротичность я оцениваю как выше среднего, «влились» в эту работу. В таком отделе высоко невротичным людям самое место — они могут увидеть то, что другие не смогут. С одной стороны, это повышает уровень безопасности при реализации рискованных проектов. С другой, усложняет взаимодействие с другими подразделениями и, собственно, саму реализацию задачи. Так, задавая коллегам те или иные вопросы, я сталкивалась с непониманием с их стороны. Мой мозг «подкидывал» мне разные риски, которые могли бы возникнуть, а сотрудники отделов продаж (явно с меньшим уровнем нервозности) даже представить их себе не могли. Порой меня саму забавляло, какие катастрофичные картины банкротств, ограблений, разрушений, порчи/утраты залога и т. д. рисовал мой мозг. Таким образом, адаптируя высоко невротичного человека к работе, самое важное оставаться спокойным при коммуникации с ним,

Доброжелательные люди часто альтруистичны, доверчивы и скромны. Их заботит самочувствие окружающих людей больше, чем собственное. С одной стороны, такие сотрудники обладают природным чувством такта, а с другой, они не замечают, как переходят допустимые границы. Человек, обладающий минимумом доброжелательности, как правило, не имеет авторитетов, безразличен к чувствам окружающих. Адаптация таких сотрудников может проходить по-разному

стараться прояснять, правильно ли стороны диалога понимают смыслы, которые хотят донести друг до друга. При адаптации человека с низким уровнем этого показателя требуется усиленный контроль за его действиями и выстраивание четкой системы мотивации.

Бла, бла, бла...

И, наконец, пятый элемент «великолепной пятерки» — открытость опыту. Этому типу людей свойственны любознательность, эстетическое видение, креативность, воображение, философский склад ума. Люди с высоким показателем открытости будут с удовольствием воспринимать любую новую информацию, но побочный эффект такой суперсилы в том, что многие вещи останутся на уровне диалогов и не перейдут в действия. Минимум открытости чреват нежеланием сотрудника узнавать новое, браться за новый функционал и брать ответственность за принимаемые решения. В одном из офисов работал менеджер, который каждое действие проговаривал и обсуждал с руководителем, подвергал сомнению его целесообразность. В результате он так и не смог перейти от слов к делу и тем самым парализовал работу всего коллектива, включая руководителя. Крайние границы диапазона открытости будут существенно влиять больше на качество, чем на скорость адаптации.

Итак, пятифакторная модель вполне способна дать понимание, чего ждать от нового сотрудника. А это поможет понять, с какой скоростью он будет адаптироваться, какие инструменты нужны, чтобы ускорить и качественно улучшить процесс. При этом важно не только определить тип темперамента, но и значения ключевого качества. Применить эти знания на практике может каждый и совершенно бесплатно. В Интернете есть масса опросников, один из самых популярных составили П. Коста и Р. Макрей. Попробуйте сделать это на ближайшем собеседовании, и тогда уже во время испытательного срока новичка вы сможете понимать, с кем имеете дело.

ФБЖ

БИЗНЕС

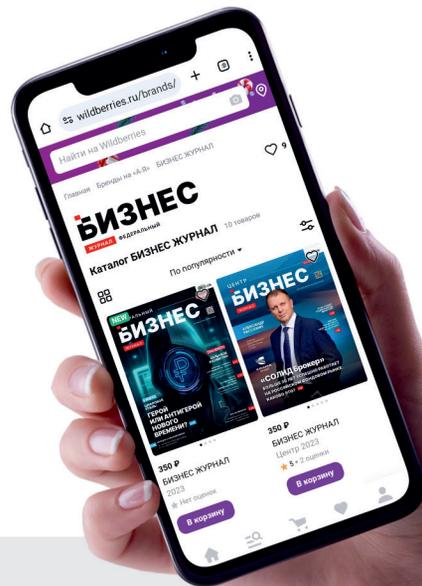
ЖУРНАЛ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES

OZON



- На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ

Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: podpiska@business-magazine.online

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: partner@business-magazine.online

Телефон редакции:

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

354 | Restaurant Group
by Vasilchuki



КОМИТЕТ
ПО ТУРИЗМУ
ГОРОДА МОСКВЫ

Ruski
RESTAURANT



ГЕОГРАФИЯ РОССИИ

III ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ
2024-2025

10 НОВЫХ
РЕГИОНОВ



ПАЛЬМОВАЯ
ВЕТВЬ
РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА



МОСКВА-СИТИ,
БАШНЯ ОКО, 85 ЭТАЖ
RUSKI354.RU



Реклама. 18+

BAIKAL PEARL
ПРИРОДНАЯ ВОДА ЖЕМЧУЖИНА БАЙКАЛА

ЭКОНИВА
МОЛОКО, КОТОРЫМ МЫ ГОДИМСЯ

ВТБ.Чаемые+

ЧИСТЫЕ
РОСЫ
ORGANIC VODKA

Краснополянская
косметика

СЫСОВЕВ FM

Удд
Вестланд

chef.ru

БИЗНЕС

3K

Коммерсантъ
Кубань - Черноморье

ВСЕ ВКУС ДОРОГО
РУССКОЕ РАДИО

50 BEST

БИЗНЕС
журнал

АВТОРСКИЙ
ПРОЕКТ

RUSS
PASS

ЖУРНАЛ

МИР, ГАМАРДЖОБА

MEN TODAY