



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС

## ЖУРНАЛ

#6 (32) 2021



### ТЕМА НОМЕРА

Горнодобывающий сектор — игра вдолгую.

Где искать стимулы для роста инвестиций в отрасль и как донастроить господдержку сектора?

Почему горнопромышленники чувствуют себя словно на пороховой бочке?

## АСЛАН КЦОЕВ

Генеральный управляющий МФК «Mercury Tower»

# ЖИЗНЬ НА ВЫСОТЕ — ЭТО ОСОБЫЕ ЭМОЦИИ

с. 4

с. 44

### ГРЕЗЫ, СЛЕЗЫ И КИНО

Как кинотеатры ищут новые способы монетизации и восстанавливаются после года тотальных ограничений?

с. 54

### НАДО СОЗДАВАТЬ СВОИХ ГЕРОЕВ

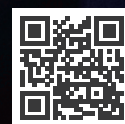
Продюсер и основатель продюсерского центра «Триумф» Алексей Пеганов о Доме блогеров и мечте создать «русский Дисней»

с. 62

### САМ СЕБЕ БЛОГЕР. ЕСТЬ ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ!

Кто обречен на успех в социальных сетях, и чему учат курсы блогинга?

с. 70



Цифровые версии журнала  
[business-magazine.online](http://business-magazine.online)

ISSN 1819 267X



9 771819 267007 21006

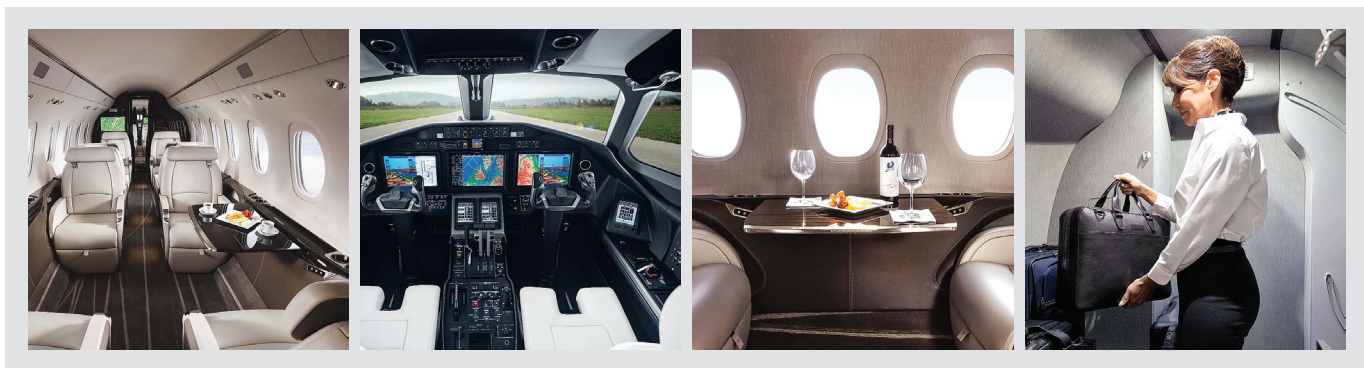
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



Реклама. 16+

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

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



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

Общий тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.  
 • отпечатанный тираж — 20 000 экз.  
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

## № 6 (32) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.06.2021
- дата выхода цифровой версии — 02.06.2021

Свидетельство о регистрации  
 ПИ № ФС 77-73531 от 31.08.2018.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Учредитель и издатель:  
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор  
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
 Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
 reklama@business-magazine.online

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

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

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева  
 zvyagintseva@business-magazine.online

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

*Фото Аслана Кюева сделано в галерее  
 ILONA-K artspace, экспозиция на выставке  
 Ольги и Олега Татаринцевых «Утопия в цифрах»*

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@business-magazine.online

Для лиц старше 16 лет

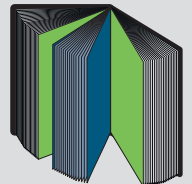
Цена свободная

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710 - 804, e-mail: tula@business-magazine.online

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА

АСЛАН КЦОЕВ



## ЖИЗНЬ НА ВЫСОТЕ — ЭТО ОСОБЫЕ ЭМОЦИИ

Через какие фильтры пропускают жильцов самой дорогой башни в Сити, и кому здесь принято отказывать? Москва Сити всегда был окутан мифами, тайнами, скандалами, ему всегда сопутствовал повышенный интерес публики. Город в городе по-прежнему остается одним из самых хайповых объектов недвижимости в стране. Устоял ли он под натиском пандемии или, как и все остальные высотки, пережил массовый исход населяющих его людей поближе к природе? Обо всем, что связано с городом небоскребов, «Федеральный Бизнес-журнал» поговорил с Асланом Кцоевым, управляющим самой дорогой башней в Сити — «золотой» Mercury Tower.

## 30 БУДУЩЕЕ РЫНКА УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РФ

Несмотря на пандемию, 2020 год оказался успешным для российского рынка финансовых инструментов устойчивого развития. В конце года объем рынка, по оценке агентства «Эксперт РА», достиг 126 млрд рублей. При этом Россия все еще сильно отстает от Запада как по объему, так и по сложности рынка. Всего 4% российских компаний ввели в свою повестку утверждение ESG-стратегии.

## 38 РЕГИОН В ФОКУСЕ

Как Владимирская область генерирует инвестиционный поток в условиях нестабильности и выходит из пандемического кризиса? Какие отрасли обеспечили стабильность региональному бюджету? Удалось ли команде губернатора удержать инвестиционные показатели на достаточном для развития уровне? О бизнесклимате и маркерах успешной инвестполитики говорим с Александром Ремигой, первым заместителем губернатора Владимирской области.

## 54 ГРЕЗЫ, СЛЕЗЫ И КИНО

Так же, как и нам, печатным СМИ, уже не первый год предсказывают скорую и мучительную смерть, которой будет предшествовать эпоха постепенного и болезненного увядания. Но они все живы, хотя COVID нанес по ним мощный, сокрушительный удар ниже пояса, от которого они все еще не оправались, но даже после этого офлайн-кинотеатры живы, и многим снова нестерпимо хочется оказаться перед большим экраном с попкорном в руках и радоваться, смеяться и пугаться, погружаясь в волшебный мир кино. «Федеральный Бизнес-журнал» приглашает вас заглянуть за кулисы кинотеатрального бизнеса. Наш проводник в него — Ольга Зинякова, президент сети кинотеатров «КАРО».



## 62 ИНТЕРТЕЙМЕНТ — ГИГАНТСКАЯ СФЕРА РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Здесь и кино, и театр, и телевидение, и шоу-бизнес. Мощнейшая индустрия, в которой всегда бурлила жизнь, зарабатывалась гигантская прибыль. Цифровой мир разделил интертеймент пополам: на онлайн и офлайн, и теперь они идут каждый своей дорогой. Пандемия заморозила жизнь одних и дала новый стимул к развитию другим. Зрительные залы, музыкальные площадки и танцполы опустели. Возвращается ли в них жизнь? Что сегодня выбирает зритель: интертеймент по персональному запросу наедине с гаджетом или эффект личного присутствия и сопереживания? «Федеральный Бизнес-журнал» спросил об этом Алексея Пеганова, продюсера и основателя продюсерского центра «Триумф».

## 70 САМ СЕБЕ БЛОГЕР

Вы мечтаете стать классным вайнером, с детства смотрите Comedy Club и любите смеяться? Вы маркетолог в компании по продаже стали и ищете оригинальный образ для своего профиля в TikTok, а самое главное, пытаетесь понять, зачем сбытовой компании, которая продает металл, это нужно? Возможно, вы хотите вырастить персональный бренд, раскрутиться как эксперт? С помощью какого инструмента все это можно сделать? Блогинг в социальных сетях. Популярный блогер зарабатывает, как и частный предприниматель, трудом и талантом, а его доход может быть существенно больше, чем у многих предприятий. Так с чего и как начать этот путь?



## 76 А ГОТОВ ЛИ ТЫ К ПОПУЛЯРНОСТИ?!

Что такое блогинг как явление? Как монетизировать свой блог, и почему так важно быть готовым к популярности, не ставя ее при этом целью самого существования блога? В жанре свободного творческого эссе о профессии сторисмейкера рассказывает Мари Сикорская (@sikorskaya\_mari) — одна из тех, кто заработал первый миллион на собственном блоге в социальной сети.

## 79 КНИЖНАЯ ПОЛКА ОБЗОР НОВИНОК



В рубрике Книжная полка — убойная новинка. Прочитали и вам советуем книгу в стиле «хардкор» от тольяттинского бизнесмена Сергея Лекторовича, ее выпустило издательство «Бомбора». «Сначала будет страшно. Семь жизней, которые мне пришлось прожить, чтобы стать настоящим предпринимателем». В своем вступительном слове автор верно подмечает, что читателю его книги скучно с ним точно не будет, а его соавторы из Лаборатории «Однажды», благо-

даря которым Сергей все-таки выпустил книгу, в своем предисловии откровенно заявляют: «Лекторович невыносим». Увлекательное чтение о том, как из глубокого минуса поднимают свои бизнесы в «городе с надломленной пассионарностью».

## ТЕМА НОМЕРА

# ГОРНОДОБЫВАЮЩИЙ СЕКТОР



## 4 ИГРА ВДОЛГУЮ

Тема номера — горнодобывающий сектор.

Анализируем инвестиционные риски и вместе с экспертами отрасли пытаемся понять, может ли горнодобывающая отрасль стать драйвером развития, генератором мощного инвестиционного потока в экономику.

Здесь нет быстрых побед: горная отрасль — одна из самых консервативных, любой проект в ней рассчитан на десятки лет, а некоторые и на сотни. При таких дальних горизонтах планирования самое важное — стабильные правила работы. О чем еще мечтают и просят горнопромышленники?

Господдержка добывающей отрасли могла бы быть более комплексной. В какой донстройке нуждаются существующие механизмы и инструменты стимулирования добывающего сектора? Что такое стриминговые соглашения, и почему они не доступны в России? Продолжим тему номера разговором о том, как государство стимулирует добывающий сектор инвестировать в себя.

Кто такие «церковники», и почему горнопромышленники боятся их больше, чем в свое время «списка Белоусова»? Чем отозвался в России случайный подрыв священной пещеры австралийских аборигенов, случившийся во время разработки месторождения австралийско-британского горнодобывающего концерна Rio Tinto? Почему минерально-сырьевая база РФ не может гарантировать выполнение стратегических целей правительства, а значительная часть геологических отчетов, созданных в период СССР, остается засекреченной?

Глобальный центр решений ЕУ для горнодобывающей и металлургической отраслей проанализировал ключевые риски горнодобывающего сектора по итогам сложного пандемического 2020 года. Их десять, и они принципиально меняют отрасль и уже делают это. Рассказываем, что это за риски в заключительном материале по теме номера.

# Игра вдолгую

Одна из стратегических целей национальной программы развития — к 2030 году на 70% увеличить инвестиции в основной капитал по сравнению с текущим уровнем. Может ли горнодобывающая отрасль стать драйвером развития, который стимулирует инвестиционный поток? Может ли она внести существенный вклад в решение стратегических задач? Поиску ответа на этот вопрос был посвящен форум «Горнодобывающая промышленность: инвестиционные проекты и меры поддержки».



**К**ак стимулировать рост инвестиций в отрасль, улучшить уже существующие меры государственной поддержки инвестпроектов и повысить привлекательность горнодобывающего сектора для инвесторов? Удастся ли в короткий период запустить новый инвестиционный цикл в отрасли, и что для этого необходимо?

Форум был организован по инициативе Российского Союза промышленников и предпринимателей. В 2018 году, когда свет увидел «список Белоусова», именно в РСПП за помощью и содействием пришли те, кто в него попали, а это были сплошь компании горнометаллургического сектора. Всем вместе удалось переломить ход событий, прийти к пониманию, что сверхприбыль выгоднее инвестировать в развитие, а не отдавать государству в виде дополнительных отчи-

слений. За этим компромиссным решением последовала конкретика: меры поддержки государства, налоговые льготы, доступ к инфраструктуре и гарантии, в том числе компенсация убытков в случае неисполнения государством своих обязательств. Добывающая промышленность стала активнее реализовывать крупные инвестиционные проекты.

Сегодня в Российском Союзе промышленников и предпринимателей заявляют, что запуск нового инвестиционного цикла в добывающем секторе потребует доработки мер господдержки и нового уровня взаимодействия. Об этом на форуме заявил Александр Ситников, член Правления РСПП. Чтобы горнопромышленники охотнее инвестировали прибыль в инфраструктурные проекты, нужны особые стимулы, и в РСПП уже к 1 июня будут готовы предложения в адрес правительства. Шаг №2 — совершенствование механизма работы СЗПК. Первый опыт уже накоплен, понятно, что именно в законе требует доработки.

## 130

**МЛН ТОНН  
УГЛЯ**

может составить к 2025 году общий прирост добычи в регионах, тяготеющих к транспортировке по Восточному полигону (по оценке PwC).



**ГОРНАЯ ОТРАСЛЬ — ОДНА ИЗ САМЫХ КОНСЕРВАТИВНЫХ, ЛЮБОЙ ПРОЕКТ В НЕЙ РАССЧИТАН НА ДЕСЯТКИ ЛЕТ, А НЕКОТОРЫЕ И НА СОТНЮ. ПРИ ТАКИХ ДАЛЬНИХ ГОРИЗОНТАХ ПЛАНИРОВАНИЯ САМОЕ ВАЖНОЕ — СТАБИЛЬНЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ, ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОГНОЗИРУЕМЫ, А ЛЮБЫЕ ПЕРЕМНЫ СОГЛАСОВАНЫ С УЧАСТНИКАМИ ОТРАСЛИ**

## Решаем общие задачи

Горная добыча — одна из тех отраслей, которые позволяют комплексно решать задачи территорий: это и загрузка транспортной инфраструктуры, и расширение потенциала ее развития, развитие машиностроения, науки. Во всех этих отраслях занято большое количество людей, еще больше рабочих мест можно создать в ходе освоения новых месторождений и расширения мощностей уже существующих.

Один из участников дискуссии, Лев Кузнецов, директор управляющей компании «Интергео», напоминает, что большинство новых объектов добычи находится в трудно осваиваемых, отдаленных территориях. Кому-то может показаться, что эффект от их развития имеет локальный характер. На самом же деле, подобные проекты дают возможность получить как локальный эффект с точки зрения налогов, создания новых рабочих мест, так и синергетический эффект по развитию территорий всей страны и повышению качества жизни населения.

Инфраструктура в экономике инвестиционных проектов имеет высокий удельный вес, а инструментов, которые помогли бы инвестору аккумулировать максимум ресурсов, по-прежнему нет. Лев Кузнецов приводит в качестве примера инфраструктурные облигации, введение которых обсуждают применительно к дорожному строительству, но пока речь идет лишь об автомобильных дорогах между городами и регионами, а технологические, которые строит и эксплуатирует добывающий сектор, в поле зрения не попадают.

«В региональной программе Республики Тыва сказано: через реализацию крупных проектов разработки полезных ископаемых обеспечить развитие магистральной транспортной и энергетической инфраструктуры, — приводит конкретный пример Лев Кузнецов. — То есть регионы понимают, что мы можем быть той палочкой-выручалочкой, которая поможет в решении комплексных проблем, с которыми местные власти не смогли справиться».



Кузнецов настаивает, что проекты в горнодобывающей отрасли должны стать для властей всех уровней приоритетом, несмотря на их капиталоемкость и сложности реализации. В голове стоит держать грядущий эффект: тысячи дополнительно созданных рабочих мест, развитие региональной инфраструктуры. Та же Управляющая компания «Интергео» тянет линию электропередач через всю Иркутскую область, помогая местным властям решить вопрос электрификации поселений коренных малочисленных народов. В Тыве компания строит новую транспортную хорду — в результате будут сняты инфраструктурные ограничения для развития сельского хозяйства, лесной отрасли.

В сложных климатических условиях, на отдаленных территориях работает и компания «Колмар». Им тоже приходится за счет собственных средств строить промышленную инфраструктуру. Анна Цивилева, председатель Совета директоров ООО «Колмар Групп», предлагает предусмотреть возможность увеличения размера субсидии до обоснованного уровня, подтверждаемого заключением государственной экспертизы без процедуры дополнительного конкурсного отбора для резидентов ТОСЭР.

Для Колмар Групп ключевое значение имеет развитие Восточного полигона. Сегодня у компании есть проблемы с вывозом угля до собственного терминала в Хабаровском крае. Железная дорога должна строиться с профицитом мощностей, заявляет Анна Цивилева.

### Кому работать?

И все-таки главная проблема для добывающих компаний, работающих в регионах со сложным климатом, на отдаленных территориях, — кадровый голод. Люди едут на работу туда неохотно, а те, кто приезжают, надолго не задерживаются. Нехватка специалистов мешает развитию добывающих предприятий. Кардинально улучшить ситуацию помогут только системные меры. Уже через два года перед Колмар Групп будет остро стоять проблема — предстоит увеличить штат в два раза, то есть найти пять тысяч разнопрофильных специалистов. «Мы предлагаем правительству расширить программу субсидирования авиабилетов, — заявляет Анна Цивилева. — Для строительства доступного жилья и социальной инфраструктуры предлагаем создать государственную строительную компанию с минимально возможной рентабельностью. Ее целью должно стать возведение жилого фонда для специалистов. Пока строительством жилья занимаемся мы сами, хотя это совершенно не профильный для нас бизнес. И

# 85%

## ЭКСПОРТНОГО УГЛЯ

было отправлено через  
порты Дальнего Востока  
в 2019 году.



мы уже увидели результат: впервые за многие десятки лет в нашем регионе уменьшился отток людей».

## Всем нужны гарантии

Изменения норм законодательства, ухудшающих положение инвесторов в период реализации инвестпроектов, могут привести к отрицательному результату деятельности резидентов вплоть до несостоятельности и банкротства. В результате подобных изменений теряется вся привлекательность налогового режима, введенного на территориях опережающего развития того же Дальнего Востока, где реализует проекты Колмар. И вот конкретный пример: в августе 2018 года были внесены поправки в Налоговый кодекс, которые кардинально изменили условия применения льготных тарифов к рабочим местам, созданным инвестором до получения статуса ТОСЭР. В результате налоговые органы произвели существенные доначисления.

Среди очевидных стопоров, тормозящих реализацию проектов, — избыточность мероприятий государственного надзора. Бизнес испытывает существенную нагрузку, отвлечение сил технических средств, техники и оборудования. На форуме Анна Цивилева озвучила такие цифры: в отношении двух компаний, входящих в Колмар Групп, только в 2019 году было проведено более ста проверок. Оба подразделения являются якорными резидентами ТОР, реализуют крупные инвестиционные проекты. В 2020 году, несмотря на ограничения и удаленный режим, который был вызван пандемией, количество проверок увеличилось более чем на 6%. При этом государство декларирует, что резиденты территорий особого развития законодательно защищены особым правовым режимом.

## Нелегкие победы

«Нет в горном деле легких и быстрых побед», — продолжает дискуссию Евгений Мастернак, генеральный директор ООО «Компания «Востсибуголь». Горная отрасль — одна из самых консервативных, любой проект

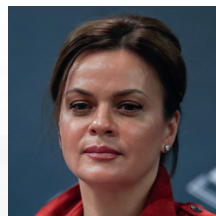


### ЕВГЕНИЙ МАСТЕРНАК

Генеральный директор  
ООО «Компания  
«Востсибуголь».

в ней рассчитан на десятки лет, а некоторые и на сотню. При таких дальних горизонтах планирования самое важное — стабильные правила работы, они должны быть прогнозируемы, а любые перемены согласованы с участниками отрасли. «Дайте доступ к инфраструктуре, дайте понятные правила игры вдолгую, — просит от лица горнопромышленников Евгений Мастернак, — остальное мы сделаем сами». Компания «Востсибуголь» работает в Сибири. Регион будет развиваться, прежде всего, за счет инвестиций в добычу,

## В тандеме выгодней



### АННА ЦИВИЛЕВА

Председатель Совета  
директоров ООО «Колмар  
Групп»

За последние пять лет в Дальневосточный федеральный округ с помощью инструментов развития привлечено инвестиций на общую сумму порядка 1,5 триллиона рублей, из них средства поддержки составляют около 60 миллиардов — это всего 4%. То есть на каждый бюджетный рубль приходится 25 рублей привлеченных частных инвестиций. Например, в 2020 году 96% от всех инвестиций в Нерюнгринский район составили инвестиции нашей компании. В этой связи хочу особо подчеркнуть, что необходимо усиление роли государства, мер поддержки бизнеса в развитии промышленной и социальной инфраструктуры. Особенно это важно для тех регионов, где эта инфраструктура отсутствует. Бизнес в России изменился, стал более социально ориентированным. Компании вкладывают миллиардные инвестиции в развитие социальных направлений, сохранение экологии. И только тандем государства и крупных инвесторов, на мой взгляд, даст колоссальную отдачу и сможет в разы увеличить инвестиционную привлекательность регионов.

уверены угольщики. Горная отрасль дает колоссальный мультипликативный эффект для всех смежников — об этом на форуме было сказано не раз. А еще она дает максимально ровную загрузку производственных мощностей. Добыча — это непрерывный цикл, значит, у людей будет работа, зарплата, у региональных бюджетов — налоги. Даже в тяжелые времена угольщики вынуждены отгружать продукцию, иногда они продают ее ниже себестоимости, у них нет других вариантов, за плечами у каждой компании — большие социальные обязательства, на них держатся экономики городов и целых регионов.

Аналогичная позиция и у Станислава Грачева, генерального директора АО «Русский Уголь»: «Нам нужны прозрачные, прогнозируемые правила игры. Это позволит запросить у инвесторов дополнительные ресурсы, не прибегая к помощи государства. Но зачастую мы не понимаем, как будут развиваться наши активы, потому что не видим прозрачной политики России на

внешних рынках. Например, для нас наиболее перспективным является рынок Востока, но геополитика настолько непредсказуема, что нам сложно строить далеко идущие планы».

### Нет дорог — нет отгрузок

Об экспортных рисках на форуме говорил и Михаил Умрихин, заместитель генерального директора, директор по логистике ООО «УК «Сибантрацит». Для его компании это один из основных сдерживающих факторов инвестиционного развития. Компания хочет иметь гарантированную возможность отгружать продукцию постоянным клиентам. 85–90% из них — страны Азиатско-Тихоокеанского региона. И здесь угольщики снова упираются в проблему развития Восточного полигона.

По данным PwC, свыше 70% загрузки БАМа и Транссиба в восточном направлении приходится на экспортные отправки угля в Азиатско-Тихоокеанский регион. За последние пять лет российский экспорт угля в страны АТР увеличился в 1,5 раза. В 2019 году более 85% экспортного угля было отправлено через порты Дальнего Востока. Интенсивный рост грузооборота дальневосточных портов в первую очередь связан именно с ростом экспортных поставок угля, на долю которого приходилось свыше 50% всего грузооборота в 2019 году.

Рост отправок угля на экспорт через порты Дальневосточного бассейна с большой вероятностью будет продолжаться, — прогнозируют эксперты PwC. Каждый год крупнейшие игроки рынка сообщают о планах развития перспективных месторождений, открываются новые центры угледобычи в регионах России, ориентированных в первую очередь на поставки в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. К наиболее заметным проектам на следующие 5–10 лет относятся планы увеличения добычи угля в Республике Саха, Республике Хакасии, Красноярском крае и Амурской области. В основном они ориентированы на отправку через порты Дальневосточного бассейна. Каждый из круп-



**СТАНИСЛАВ  
ГРАЧЕВ**

Генеральный  
директор АО  
«Русский Уголь».

**«НАМ НУЖНЫ ПРОЗРАЧНЫЕ,  
ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ПРАВИЛА  
ИГРЫ. ЭТО ПОЗВОЛИТ ЗАПРОСИТЬ  
У ИНВЕСТИРОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ  
РЕСУРСЫ, НЕ ПРИБЕГАЯ К  
ПОМОЩИ ГОСУДАРСТВА. НО  
ЗАЧАСТУЮ МЫ НЕ ПОНИМАЕМ,  
КАК БУДУТ РАЗВИВАТЬСЯ НАШИ  
АКТИВЫ, ПОТОМУ ЧТО НЕ ВИДИМ**

**ПРОЗРАЧНОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ.  
НАПРИМЕР, ДЛЯ НАС НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫМ  
ЯВЛЯЕТСЯ РЫНОК ВОСТОКА, НО ГЕОПОЛИТИКА  
НАСТОЛЬКО НЕПРЕДСКАЗУЕМА, ЧТО НАМ СЛОЖНО  
СТРОИТЬ ДАЛЕКО ИДУЩИЕ ПЛАНЫ».**



ных проектов может обеспечить добавочный объем производства и экспорта угля свыше 10 млн тонн. Планируется расширить добычу на Эльгинском месторождении более чем на 23 млн тонн. «Колмар» продолжает развивать Инаглинскую шахту, а также планирует увеличить добычу на Денисовском месторождении, ожидаемый суммарный прирост добычи — 16 млн тонн. «Коулстар» в свою очередь анонсировал увеличение добычи угля на двух разрезах Бейского месторождения на 25 млн тонн. «Сибантрацит» развивает месторождения сразу в нескольких регионах с суммарным ожидаемым приростом более чем 25 млн тонн. С учетом планов развития других месторождений таких компаний, как «СУЭК», «Кузбассразрезуголь», «Евраз» и «ТЭПК», ожидаемый общий прирост добычи в регионах, тяготеющих к транспортировке по Восточному полигону, может превысить 130 млн тонн угля к 2025 году.

Для российских угольщиков развитие Восточного полигона имеет первостепенное значение, но проект реализуется медленно. Грузоотправители, прежде всего угольщики, вынуждены остро конкурировать за получение доступа к дефицитной инфраструктуре. Сегодня они задают справедливый вопрос: почему государство поддерживает компании, которые не выполняют свои обязательства в срок, и игнорирует усилия добросовестных



**ЛЕВ  
КУЗНЕЦОВ**

Директор  
управляющей  
компании  
«Интергео».

**«В РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА СКАЗАНО: ЧЕРЕЗ РЕАЛИЗАЦИЮ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ РАЗРАБОТКИ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ МАГИСТРАЛЬНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ. ТО ЕСТЬ РЕГИОНЫ ПОНИМАЮТ, ЧТО МЫ**

**МОЖЕМ БЫТЬ ТОЙ ПАЛОЧКОЙ-ВЫРУЧАЛОЧКОЙ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ В РЕШЕНИИ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОБЛЕМ, С КОТОРЫМИ МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ НЕ СМОГЛИ СПРАВИТЬСЯ».**

инвесторов, которые не только декларируют, но и вовремя и в заявленном объеме реализуют инвестиционные проекты. Справедливое распределение государственных ресурсов и равный доступ к критически важной для развития добывающего сектора инфраструктуре станут новым стимулом для инвестиций в отрасль.

ФБЖ

# Связанные общей целью

ГЧП, СПИК, СЗПК — аббревиатуры, которые хорошо знакомы инвесторам, реализующим крупные инвестиционные проекты в области горной добычи. Инструментов поддержки со стороны государства могло бы быть и больше, но сегодня представители добывающего сектора предлагают сосредоточиться на решении конкретных задач, которые прямо сейчас помогут им развивать сложные по климату и отдаленные территории страны, строить там инфраструктуру и создавать новые рабочие места. Существующие механизмы нуждаются в точечной донстройке, а поддержка могла бы быть более комплексной, ведь инвестпроекты в добывающем секторе — не что иное, как глобальные инвестиции в будущее регионов, а не только в самих себя.

**Н**а рабочую группу, посвященную проблемам реализации уже действующих инвестпроектов, съехались горнопромышленники со всей страны. Не поленились приехать за тысячи километров, потому что каждый хочет быть услышанным и надеется, что правительство будет выстраивать политику с учетом интересов добывающих

компаний, ведь иначе в новый инвестиционный цикл они войдут с большими обременениями, а государство не получит ожидаемый экономический эффект.

## Рассчитывать особо не на что

Высокогорский горно-обогатительный комбинат. Зона присутствия — Свердловская область. В этом году в компании стартовала крупная инвестиционная программа сроком реализации до 2030 года. Под управлением комбината две шахты, на одной из них запланирован переход на самоходную технику, на второй, шахте «Южная», — вскрытие еще одного горизонта, то есть горняки уйдут еще глубже под землю, чтобы продолжить добычу. В России всего шесть предприятий, которые добывают железную руду подземным способом. С каждым годом запасы истощаются, добыча сокращается, чтобы углублять горизонты, необходимо серьезное финансирование. Дмитрий Рыбакин, генеральный директор АО «Высокогорский горно-обогатительный



комбинат», говорит, что ни в одном фонде не предусмотрены программы поддержки инвестпроектов по добыче сырья, а предприятия, которые их реализуют, не могут рассчитывать хоть на какие-то льготы на реализацию инвестиционных проектов.

Мало того, правительство внесло в Налоговый кодекс изменение по коэффициенту ренты, увеличив НДС в 3,5 раза. «Повышение НДС для нас очень ощутимо, — комментирует ситуацию Дмитрий Рыбакин, генеральный директор АО «Высокогорский горно-обогатительный комбинат». — Если раньше мы платили около 3% от выручки по добыче руды, то на сегодня отчисления составляют больше чем 9%, а за добычу известняка мы отчисляем 30% вместо первоначальных 8%. Нам приходится платить повышенный НДС, вместо того чтобы направлять эти деньги на инвестиционную деятельность».

«В основном инвестиционные проекты в добывающей промышленности реализуются за счет частных или банковских инвестиций. Тех, кто развивается за счет сильной господдержки, можно пересчитать по пальцам», — продолжает Александр Стулишенко, коммерческий директор «Эльгауголь».

Он уверен, что для освоения месторождений в трудных климатических условиях система поддержки должна быть более прозрачной, и поддерживать необходимо как само предприятие, которое вкладывается в развитие месторождения, так и тех людей, которые приняли решение приехать на него работать.

Стулишенко вспоминает былые времена, когда шахтеры, работавшие на отдаленных территориях страны, получали существенные льготы, например, более ранний выход на пенсию, да и само пособие было существенно больше обычного.



**ОТ ИНВЕТОРОВ ТРЕБУЕТСЯ ОСОБО БЕРЕЖНЫЙ ПОДХОД К ОСВОЕНИЮ НЕДР С ПРИМЕНЕНИЕМ ЛУЧШЕГО, ТО ЕСТЬ ДОРОГОСТОЯЩЕГО ОБОРУДОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ. ЧТОБЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ ESG-ПОВЕСТКИ, ИНВЕТОРЫ НЕСУТ БОЛЬШИЕ РАСХОДЫ, ИНАЧЕ В БУДУЩЕМ ОНИ СТОЛКНУТСЯ С ПРОБЛЕМОЙ СБЫТА ПРОДУКЦИИ, ДОБЫТОЙ С НАРУШЕНИЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ**

### **Груз экологической ответственности**

Многие горнодобывающие объекты находятся в «зеленых» зонах, где вокруг на сотни километров нет населенных пунктов, а есть лишь природа, о которой необходимо заботиться. Решение экологических задач все больше нагружает бюджеты добывающих компаний, в любом инвестиционном проекте есть специальный раздел, посвященный охране окружающей среды. Горнопромышленники все чаще демонстрируют сознательность и ответственность и готовы вкладывать собственные средства в экологию, но взамен ждут от государства особых мер стимулирования.

Разрез Тайлепский. Зона присутствия — Кемеровская область. Один из загрязняющих факторов от его функционирования — пыление отвалов технологических дорог. В советские годы их поливали водой, и это считалось правильным. Времена изменились, требования тоже, а новых нормативов нет. Евгений Шевелев хоть и председатель Совета директоров, а проблему знает изнутри. Вроде бы кажется она частной, но для добывающей компании становится большой: за вредную пыль придется выстоять не одну проверку, выслушать упреки экологов и претензии местной власти, для которой экология Кемеровской области — одна из самых острых проблем.

Шевелев поясняет: «Существует миллион российских и иностранных предложений по всем жидким пылеподавляющим веществам, только не очень понятно, что можно применять, а что нет. Нам ведь потом скажут: «Вы химию применяли, пожалуйста, слой в три метра снимите и на отвал увезите, а дорогу чем-нибудь другим поливайте». Хотелось бы, чтобы государство как можно быстрее определилось в подобных вопросах. Это

# 50

## ПОТОКОВЫХ СТРИМИНГ-СОГЛАШЕНИЙ

было заключено в мировой горной добыче за последние пять лет, зафиксировано около 400 сырьевых роялти на общую сумму около десяти миллиардов долларов.

помогло бы всем не тратить деньги на исследования».

Кому-то действительно покажется, что на общем фоне обсуждаемых проблем эта — уж точно частная и не самая «горячая». Только не стоит забывать, что ESG-повестка давит на отрасль и требует все больших инвестиций.

## Компенсация новых целей

Экология становится все более внушительной статьей расходов и частым поводом для проверяющих органов выписать штраф. В этой связи, уверен Игорь Семенов, исполнительный директор АО «Первая горнорудная компания», государству впору задуматься над тем, как оно поддержит отечественную горную добычу, испытывающую колоссальное давление от перехода большинства стран к «зеленой» экономике.

Первая горнорудная компания один из проектов, разработку Павловского свинцово-цинкового месторождения, реализует на архипелаге Новая Земля в Архангельской области. Арктика — хрупкая экосистема. От инвесторов требуется особо бережный подход к освоению недр с применением самого лучшего, то есть дорогостоящего оборудования и технологий. Чтобы соответствовать требованиям ESG-повестки, инвесторы несут большие расходы, иначе в будущем они столкнутся с проблемой сбыта продукции, добытой с нарушением экологических стандартов. «Субсидии, связанные с достижениями целей устойчивого развития, — это новая тема, она только только начинается обсуждаться, — говорит Игорь Семенов, исполнительный директор АО «Первая горнорудная компания», — но господдержка, связанная с повышением экологичности самой горнодобывающей отрасли, является для нас наиболее востребованной и необходимой».

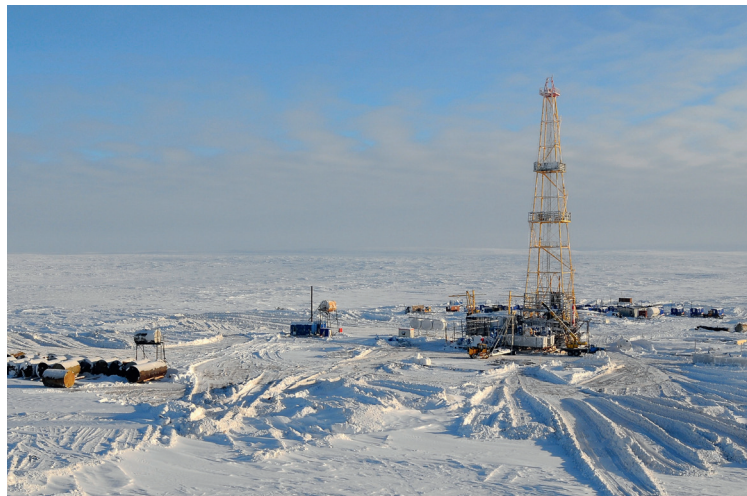


Да, проект находится в Арктике, он реализуется на более льготных условиях и уже получил крупнейшую субсидию на развитие инфраструктуры. Она составила 20% от частных инвестиций, но при этом доля капитальных затрат остается для компании вызовом номер один, ведь, осваивая Новую Землю, приходится все делать с нуля. У проекта высокая эффективность, и в руководстве Первой горнорудной компании рассчитывают на применение к нему особых налоговых режимов, в том числе в рамках СЗПК: есть надежды на скидку по НДС. Все это позволяет делать проекты, реализуемые в суровых климатических условиях, жизнеспособными. Но сегодня затраты на инфраструктуру «тянут» экономику даже самых перспективных добывающих объектов вниз. Среди них не только экологические обязательства, утверждает Игорь Семенов, но и расходы на энергетику, которая составляет существенную часть себестоимости горной продукции. Субсидирование энерготарифа могло бы стать эффективной мерой господдержки.

### Дорогу осилит строящий

Компания ООО «УК «Интергео». Сегодня в ее инвестиционном портфеле два greenfield-проекта: освоение медно-порфирового месторождения Ак-Суг в республике Тыва, строительство второй очереди медно-никелевого месторождения Кингаш на юге Красноярского края. Флагманский проект компании — Ак-Суг. Месторождение находится в 240 км северо-восточнее города Кызыла в верховьях реки Ак-Суг на южных склонах Восточного Саяна в северо-восточной, наиболее удаленной и ненаселенной части Республики Тыва. Как говорит Валерия Романовская, директор Инвестиционного департамента ООО «УК «Интергео», это, конечно, не Новая земля, но проблемы примерно те же.

На момент начала строительства на осваиваемой территории полностью отсутствовала какая-либо инфраструктура: не было



**ДА, ПРОЕКТ НАХОДИТСЯ В АРКТИКЕ, ОН РЕАЛИЗУЕТСЯ НА БОЛЕЕ ЛЬГОТНЫХ УСЛОВИЯХ И УЖЕ ПОЛУЧИЛ КРУПНЕЙШУЮ СУБСИДИЮ НА РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ. ОНА СОСТАВИЛА 20% ОТ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, НО ПРИ ЭТОМ ДОЛЯ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ ОСТАЕТСЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ВЫЗОВОМ НОМЕР ОДИН, ВЕДЬ, ОСВАИВАЯ НОВУЮ ЗЕМЛЮ, ПРИХОДИТСЯ ВСЕ ДЕЛАТЬ С НУЛЯ**

ни линий электропередач, ни автодорог — ничего. К тому же местность со сложным горным рельефом. Решение задач по строительству инфраструктуры вылилось более чем в 30% затрат от капитальных вложений в весь проект.

Последние два года присутствия УК «Интергео» в Тыве топ-менеджмент компании ведет диалог с федеральными и республиканскими властями, пытаясь получить господдержку на строительство линии электропередач из Иркутска. «Когда требуется строительство инфраструктуры на территории нескольких субъектов, единственный доступный для инвестора механизм — это прямая субсидия от государства, и мы недавно заключили СЗПК по нашему проекту, — комментирует

ситуацию Валерия Романовская, директор Инвестиционного департамента ООО «УК «Интергео». — Да, мы рассчитываем на возмещение стоимости инфраструктуры за счет льгот для наших налоговых потоков в будущем, но где инвестору найти первоначальные инвестиции на строительство?»

Реализуя масштабные инфраструктурные проекты, инвесторы берут на себя все трагаты, все риски и повышенные социальные обязательства.

Дорога, которую построит «Интергео», будет вторая по крупности в регионе. Региональные власти понимают, что это повысит транспортную безопасность Тывы, за счет частных инвестиций местные чиновники решают стратегическую задачу

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ ПОНИМАЮТ, ЧТО ЭТО ПОВЫСИТ ТРАНСПОРТНУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ТЫВЫ, ЗА СЧЕТ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ МЕСТНЫЕ ЧИНОВНИКИ РЕШАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ЗАДАЧУ РАЗВИТИЯ, А ИНВЕСТОРЫ ХОТЯТ, ЧТОБЫ ЭТОТ ВКЛАД БЫЛ ОЦЕНЕН И ПОЛОЖИТЕЛЬНО СКАЗАЛСЯ НА ОБЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**



развития, а инвесторы хотят, чтобы этот вклад был оценен и положительно сказался на общей экономической эффективности проекта.

### **Недоступные инвестиции**

Эксперт Ольга Плевако, партнер KPMG, руководитель практики по работе с предприятиями металлургической и горнодобывающей отрасли в России и СНГ, высказала позицию, что добывающей отрасли нужна максимально широкая линейка инструментов финансирования. В качестве примера она привела так называемое стриминговое финансирование либо потоковые контракты и финансирование за счет сырьевых роялти.

В мире этот инструмент широко распространен. В мировой горной добыче за последние пять лет было заключено порядка 50 потоковых стриминг-соглашений, зафиксировано около 400 сырьевых роялти на общую сумму около десяти миллиардов долларов. В России в силу особенностей налогового и общего законодательства реализация такого рода проектов и контрактов сопряжена с высокими рисками. Чтобы механизм заработал и в России, необходимы поправки в Налоговый кодекс РФ в части налога на прибыль, НДС, НДС и трансфертного ценообразования, которые отразят специфику сделок в рамках стриминговых контрактов и сырьевых роялти.

Это будет новый инструмент долгового финансирования, который повысит доступность денежных средств для проектов инвестиционной стадии, расширятся возможности для привлечения иностранных инвестиций. Сейчас в мире существует несколько стриминговых организаций, которые инвестируют по этой схеме в горнодобывающий сектор по всему миру. Одновременно, уверена Ольга Плевако, партнер KPMG, это приведет к тому, что отрасль будет меньше нуждаться в господдержке.





**ЭКОЛОГИЯ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ВДУШИТЕЛЬНОЙ СТАТЬЕЙ РАСХОДОВ И ЧАСТЫМ ПОВОДОМ ДЛЯ ПРОВЕРЯЮЩИХ ОРГАНОВ ВЫПИСАТЬ ШТРАФ. В ЭТОЙ СВЯЗИ ГОСУДАРСТВУ ВПОРУ ЗАДУМАТЬСЯ НАД ТЕМ, КАК ОНО ПОДДЕРЖИТ ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ГОРНУЮ ДОБЫЧУ, ИСПЫТЫВАЮЩУЮ КОЛОССАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ ОТ ПЕРЕХОДА БОЛЬШИНСТВА СТРАН К «ЗЕЛеной» ЭКОНОМИКЕ**

## Новые горизонты

Принятие Закона «О цифровых финансовых активах» открывает возможности создавать электронные платформы для выпуска и обращения электронных символов на товары и услуги. В Норильском Никеле начали проработку новых возможностей, а ключевым инструментом станет токенизационная платформа Atomyze, которая производит операции при помощи технологии блокчейн. Платформа не работает с криптовалютами, ее деятельность подконтрольна Банку России. «Токенизация сбытовых контрактов на платформе позволяет использовать современные цифровые инструменты для прозрачных расчетов при поддержке продукции потребителями напрямую, в сделках могут участвовать банки, аффилированные предприятия и другие участники», — комментирует перспективы Михаил Юрчук, директор по взаимодействию с федеральными органами власти ПАО «ГМК "Норильский никель"». В добывающем секторе именно Норникель — флагман цифровой трансформации. Сегодня в компании готовы к цифровизации сбытовых контрактов на специализированной платформе. В этом есть очевидные выгоды: это позволит сделать максимально прозрачными товарно-сырьевые цепочки — отсле-

живать источники сырья, обеспечивать контроль происхождения товаров. Кроме того, блокчейн-технология позволяет на уровне бесшовного смарт-контракта отображать важнейшие параметры устойчивого развития компании.

Все бы хорошо, но есть и здесь нерешенные вопросы. Один из них — налогообложение. В Норильском Никеле предлагают при определении правил налогообложения исходить из того, что цифровые финансовые активы — это новый финансовый инструмент, который используется для упрощенного доступа к финансированию. В качестве предложения — освободить от НДС не только финансовые, но и гибридные цифровые финансовые активы, по которым их владелец может получить реальный актив: товар, работу, услугу.

Предложение, озвученное Михаил Юрчуком, безусловно, касается лишь самых продвинутых, таких в российском горнодобывающем секторе пока единицы. Большинство же решают вполне земные проблемы, далекие от блокчейна и цифровых финансовых активов, и очень надеются, что государство не будет душить налогами и сверхжестким регулированием отрасль, его кормящую.

ФБЖ

# Добывающая промышленность:

## на пороховой бочке глобальной трансформации

За период 2015–2019 годов в среднем 64 % доходов федерального бюджета обеспечивались за счет деятельности, связанной с добычей, транспортировкой и использованием полезных ископаемых. Из них порядка 82 % приходится на нефтегазовый сектор. Такие данные были обнародованы в рамках профессиональной конференции «Горнорудная промышленность России и СНГ: строительство и модернизация». Она прошла в Курсе, где расположены активы холдинга Металлоинвест, который именно сейчас запускает в регионе очередной инвестиционный цикл развития.

**В** Железногорске холдинг «Металлоинвест» реализует инвестиционный проект по строительству комбината, который будет производить горячебрикетированное железо. Инвестиции составят порядка 40 млрд рублей, будет создано 400 высокооплачиваемых, высокотехнологичных рабочих мест. При строительстве нового производства используют «зеленые» технологии, что для экологии промышленного Железногорска крайне важно. Объект

должен быть введен в эксплуатацию в 2024 году.

В Курской области также расположены два крупнейших добывающих актива Металлоинвеста: Михайловский ГОК, который располагает запасами руды на 200 лет (при текущем уровне добычи), и Лебединский ГОК — единственный в России и СНГ производитель горячебрикетированного железа. В прошлом году компания произвела более 40 млн тонн концентрата,

а общий объем производства окатышей составил 27 млн тонн, горячебрикетированного железа — 4,6 млн тонн. Как сказал собравшимся Ринат Исмагилов, директор горного дивизиона УК Металлоинвест, стратегия компании базируется на принципах эволюционных изменений в технологиях и бизнес-процессах, а переход к ним будет поэтапным и взвешенным. Среди важнейших целей Металлоинвеста — повышение качества продукции на всех этапах передела и забота об экологии. Недавно Совет директор принял экологическую программу, а несколько лет назад в УК Металлоинвест были запущены комплексные программы технологического развития Михайловского и Лебединского ГОКов и программа повышения энергоэффективности.

### **СЗПК как стимул для инвесторов**

Для поддержки крупных инвестиционных проектов в апреле 2020 года в России появился Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации». Распространяется он и на добывающий сектор, правда, порог входа в СЗПК для горнопромышленников слишком высок — объем инвестиций в проект должен составлять не менее пяти миллиардов рублей. Сейчас эту норму могут пересмотреть, правительство готовит поправки в закон о СЗПК.

Но, даже несмотря на «дорогостоящий вход», уже в декабре 2020 года в добывающем секторе экономики были заключены четыре соглашения в рамках нового закона: несколько из них были подписаны группой «Акрон», также среди первых оказались Еврохим и Фосагро. На сегодняшний день в рамках СЗПК добывающий сектор заключил 25 соглашений на общую сумму около триллиона рублей, в результате будет создано около 10 000 новых рабочих мест.

В качестве мер поддержки предусмотрены два основных инструмента: стабилизация законодательства и возмещение расходов на создание и модернизацию инфраструктуры



**ЕЩЕ ОДИН СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР — НЕДОСТАТОЧНАЯ ДОСТУПНОСТЬ ГЕОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ. ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ГЕОЛОГИЧЕСКИХ ОТЧЕТОВ, СОЗДАННЫХ В ПЕРИОД СССР, ОСТАЕТСЯ ЗАСЕКРЕЧЕННОЙ. МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ, ПРОВЕДЕННЫХ ДО 2000 ГОДА, ХРАНЯТСЯ В ОСНОВНОМ НА БУМАЖНЫХ НОСИТЕЛЯХ И ТРЕБУЮТ ПЕРЕВОДА В ЭЛЕКТРОННЫЙ ВИД**

в рамках проекта. Сегодня правительство рассматривает СЗПК как ключевой инструмент для наращивания частных инвестиций. Он предполагает долгосрочные (до 20 лет) гарантии со стороны государства

по невышению основных налогов (кроме НДС) и сохранению правил по землепользованию и застройке. Проекты, реализуемых в рамках СЗПК, получают отсрочку на три года по выполнению требований экологического регулирования. Что касается возмещения затрат, понесенных в целях создания или модернизации транспортной, энергетической, коммунальной, социальной инфраструктуры за счет бюджетных средств, то они могут составить до 100%.

Максим Иванов, научный сотрудник Центра отраслевой экономики Научно-исследовательского финансового института НИФИ, уверен, что в ближайшие несколько лет основные инвестпроекты в добываю-

# 1,8

## ТРЛН РУБЛЕЙ

составил объем финансирования геологического изучения и воспроизводства минерально-сырьевой базы в 2015–2019 годах.

щей отрасли будут упакованы именно через механизм СЗПК. Он станет своего рода «зонтичным», наиболее понятным и выгодным, поскольку позволяет предприятию получить ключевые меры господдержки в рамках одного соглашения.

Уже в начале текущего года Минэкономразвития внесло на рассмотрение правительства предложение существенно расширить сферу

действия механизма соглашений о защите и поощрении капиталовложений. В частности было предложено увеличить базу компенсационных налогов и рамки стабилизационной оговорки. Одним из ключевых изменений может стать включение в «корзину» налогов, за счет которых могут возмещаться затраты участников СЗПК, 50% налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ). Для проектов по добыче твердых полезных ископаемых поправки предусматривают увеличение срока применения пониженного рентного коэффициента НДПИ с текущих пяти лет до срока действия «стабилизационной оговорки» в рамках СЗПК (6, 15, 20 лет) для новых месторождений. Они также создают основание для применения этого коэффициента на действующих месторождениях при условии увеличения объема добычи не менее чем на 15% по сравнению с максимальным объемом добычи за 2017–2019 годы. Правда, пока все это лишь предложения, не прошедшие все стадии правительственного согласования.

### Наука должна «подружиться» с производством

Горнопромышленники хотят реализовать проекты на базе новейших технологий, от этого зависит их конкурентоспособность, экономическая эффективность и безопасность добычи, а также уровень нагрузки



**РОМАН  
СТАРОВОЙТ**

Губернатор  
Курской области

**«ЕСТЬ РАСХОЖЕЕ МНЕНИЕ, ЧТО КУРСКАЯ ОБЛАСТЬ — АГРАРНЫЙ РЕГИОН, ОДНАКО БОЛЕЕ 55% НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ — ОТЧИСЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ЧТОБЫ СТИМУЛИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА, МЫ**

**ПРИНЯЛИ РЕШЕНИЕ НА ПЛОЩАДКЕ В ЖЕЛЕЗНОГОРСКЕ СОЗДАТЬ ОСОБУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЗОНУ «ТРЕТИЙ ПОЛЮС». УЖЕ ЭТИМ ЛЕТОМ ПЛАНИРУЕМ ЕЕ АКТИВНО НАСЕЛЯТЬ РЕЗИДЕНТАМИ. ЯКОРНЫМ ИНВЕСТОРОМ ЗДЕСЬ СТАНЕТ МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК: КОМПАНИЯ БУДЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВСЕМИ ПРЕФЕРЕНЦИЯМИ, ДОСТУПНЫМИ УЧАСТНИКАМ ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ .**

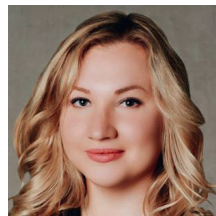
на окружающую среду. По словам Дениса Иголки, технического директора Redpath Deilmann Belagus, попытки российских предприятий верно расставить приоритеты в вопросах цифровизации все более заметны. Его компания на базе немецкого оборудования и технологий осуществляет строительство объектов добычи в Беларуси, Казахстане и России.

Иголка добавляет, что международные компании при строительстве новых шахт и рудников делают акцент на безопасность работ, экономическую эффективность, технический мониторинг и формирование базы больших данных для принятия правильных решений. Процессы все больше автоматизируются, чтобы по максимуму исключить человеческий фактор: компании стараются обезопасить персонал, предотвратить ошибки.

Во всем мире добывающая отрасль стремится уйти от традиционных методов добычи, например, буровзрывным способом; та же проходка становится все более механизированной.

А что в России? Мы активно стремимся заменить импорт, внедрять российские технологии, в то время как европейские ушли далеко вперед. Такое отставание Денис Иголка объясняет тем, что путь российской науки к производству затруднен, на нем существует масса барьеров, в том числе ментальных. «В Германии, например, если нужно сделать что-то инновационное и в короткие сроки, наука и производство создают конгломерат — нет ступенчатости, все работают на реализацию общей цели, — поясняет свою позицию Денис Иголка, технический директор Redpath Deilmann Belagus. — В России система бюрократична: сначала проходит этап выделения средств на инновации, долго решается вопрос, нужны ли они. В Европе за это же время создадут НИОКР». В России наука существует сама по себе, она оторвана от производства. Пока это так, мы будем отставать в развитии горнодобывающих технологий.

## Зеленая политика — на пользу инвестициям



### ДАРЬЯ ГОНЧАРОВА

Директор по устойчивому развитию, УК Полиметалл

В прошлом году инвесторы адресовали в нашу компанию детализированные запросы по управлению хвостохранилищами, хотели знать, какие риски существуют, как мы их оцениваем. Ранее мы не аккумулировали подобную информацию на английском языке, но сейчас вопросов становится все больше. В первую очередь, подобные запросы рождаются на фоне

техногенных аварий в добывающем секторе. После аварии на одном из активов Норникеля у нас запросили отчет о работе в регионах многолетней мерзлоты. После взрыва Рио Тинто (австралийско-британский горнодобывающий концерн Rio Tinto во время горных работ по разработке месторождения по ошибке разрушил две священные пещеры австралийских аборигенов, насчитывавшие 46 тысяч лет, — Прим. Ред.) от нас потребовали раскрыть информацию о том, как мы работаем с социальными рисками.

Точечные коммуникации по экологической и социальной повестке происходят на постоянной основе. Подобные запросы мы получаем и от кредиторов: нас просят раскрывать информацию об авариях, существенных социальных конфликтах, о динамике в решении вопросов безопасности, как мы развиваем экологические программы, в нефинансовом блоке вопросов становится все больше. В текущем году 80% вопросов финансовых аудиторов к нашей компании были посвящены нефинансовым темам.

Что нас ждет в ближайшем будущем? Все больше вопросов будут касаться влияния компании на природу, того, как мы заботимся о биоразнообразии флоры и фауны, затронутой горнодобывающей деятельностью. Мы к этому готовимся, так как ожидаем, что с 2023 года все лесные угодья и животные, которые находятся вокруг наших промплощадок, будут подотчены — нам придется отслеживать их численность. Сегодня в общем портфеле наших кредитов «зеленые» финансы составляют порядка 14–16%, эта доля будет расти. Совсем скоро отчетность по углеродному следу станет такой же обязательной, как бухгалтерская. К этому следует готовиться уже сейчас, что мы и делаем.

## Критическое истощение и непривлекательность

Чтобы добывающий сектор развивался, ему нужна, прежде всего, минерально-сырьевая база, а она находится в крайне истощенном состоянии, в столь незавидном, что не может гарантировать выполнение стратегических целей правительства.

Об этом во всеуслышание заявили аудиторы Счетной палаты РФ, которые провели и опубликовали Анализ воспроизводства минерально сырьевой базы (МСБ) Российской Федерации в 2015–2019 годах. Анализ выявил нормативные и управленческие проблемы, которые сдерживают развитие МСБ страны. На первое место аудиторы поставили несовершенство нормативно-правовой базы.

На фоне снижения мировых цен на основные добываемые полезные ископаемые растет себестоимость их добычи, количество богатых и легкоразрабатываемых месторождений резко сократилось, а по-

требность в высокотехнологичном оборудовании существенно выросла, как и угрозы нарушения экологического баланса территорий добычи. При этом достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года без наращивания добычи нетопливных твердых полезных ископаемых будет невозможно. И уже сегодня эксперты заявляют, что по некоторым из них экономически доступные запасы недостаточны или отсутствуют вовсе. Именно поэтому сегодня как никогда требуется оценка спроса на полезные ископаемые для реализации национальных проектов.

Задачу по воспроизводству сырьевой базы призвана решить государственная программа «Воспроизводство и использование природных ресурсов», но и к ней у экспертов есть множество вопросов.

Заинтересованность бизнеса в инвестировании в геологоразведочный сектор в большей степени связана с изученностью недр, их геолого-экономической оцен-



кой. Сегодня геологоразведочная отрасль малопривлекательна для инвесторов. Чтобы ситуацию изменить, необходимо принять ряд приоритетных законов, усовершенствовать правовое регулирование государственной системы лицензирования, провести оценку прогнозных ресурсов полезных ископаемых. Инвесторов останавливает отсутствие эффективных экономических стимулов и чрезмерно длительный процесс получения разрешительной документации на геологическое изучение недр. Сегодня он составляет от 180 до 300 дней.

Маленькая, но показательная деталь: в России перечень основных видов стратегического минерального сырья, необходимый для определения приоритетных направлений развития дефицитных видов полезных ископаемых, не пересматривался с 1996 года.

Еще один сдерживающий фактор — недостаточная доступность геологической информации. Значительная часть геологических отчетов, созданных в период СССР, остается засекреченной. Материалы исследований, проведенных до 2000 года, хранятся в основном на бумажных носителях и требуют перевода в электронный вид.

### Неисполненные обязательства

По данным аудиторов Счетной палаты, объем финансирования геологического изучения и воспроизводства минерально-сырьевой базы на протяжении последних лет растет. В 2015–2019 годах он составил 1,8 трлн рублей, увеличившись за этот период в 1,2 раза. Причем 90 % финансирования — средства недропользователей. Однако вкладываются они преимущественно в разведку месторождений в районах с наибольшей концен-

трацией и доступностью запасов. Риски ранних стадий геологоразведки берет на себя федеральный бюджет. В результате по 197 из 228 разведанным твердым полезным ископаемым поиск и оценка запасов вообще не проводятся. Это касается и стратегиче-

**ПО 197 ИЗ 228 РАЗВЕДАННЫМ ТВЕРДЫМ ПОЛЕЗНЫМ ИСКОПАЕМЫМ ПОИСК И ОЦЕНКА ЗАПАСОВ ВООБЩЕ НЕ ПРОВОДЯТСЯ. ЭТО КАСАЕТСЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВИДОВ, ПОТРЕБНОСТЬ В КОТОРЫХ РОССИЯ В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ МЕРЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЗА СЧЕТ ИМПОРТНЫХ ПОСТАВОК**

ских видов, потребность в которых Россия в значительной мере удовлетворяет за счет импортных поставок. На этом фоне ежегодно растет объем неисполненных бюджетных назначений, предусмотренных на воспроизводство минерально-сырьевой базы. С 2015 года он увеличился в 17 раз и на 1 января 2020 года составил 5,1 млрд рублей. При всем богатстве и многообразии минерально-сырьевая база России в ее нынешнем состоянии имеет риски стагнации и не может служить драйвером экономического роста — такой неутешительный вывод делают в своем отчете аудиторы.

Что же касается законодательной базы, она безнадежно устарела. Правоотношения в области недропользования регулирует принятый в 1992 году Закон о недрах. Несмотря на вносимые в него многочисленные изменения и дополнения, он не отвечает приоритетам Стратегии развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года.

**25**

### СОГЛАШЕНИЙ

на общую сумму около триллиона рублей заключила добывающая отрасль в рамках СЗПК. В результате реализации инвестпроектов будет создано около 10 000 новых рабочих мест.

## Разумный баланс

Аудиторы Счетной палаты уверены, что приоритет на долгосрочную перспективу — формирование экономически обоснованного баланса между необходимым и достаточным внутренним потреблением, экспортом и вынужденным импортом минерального сырья. Подобный баланс достижим только в том случае, если воспроизводство минерально-сырьевой базы будет своевременным, а использование запасов полезных ископаемых рациональным. По мнению Ивана Петрова, первого заместителя декана факультета экономики и бизнеса Финансового университета при правительстве РФ, для этого правительству необходимо двигаться сразу в нескольких направлениях: повышать инвестиционную привлекательность геологоразведочных работ всех стадий, улучшать качество прогнозирования поиска новых месторождений, повышать эффективность освоения известных и разрабатываемых месторождений.

## Устойчивое развитие

Устойчивое развитие или ESG. Производственным директорам и инженерам горнодобывающих компаний раньше было неведомо, что это за понятие, сейчас все

поменялось. Крупные международные инвесторы и финансовые институты стали особенно внимательны к целям устойчивого развития. И если среди инвесторов этот тренд сформировался намного раньше, то теперь эта повестка выходит на первый план при работе с банками.

В корпоративных отчетах ряда добывающих компаний уже появился специальный раздел, который посвящен целям устойчивого развития. Многие активно формируют базы данных по этому направлению, раскрывают информацию на корпоративном сайте. Все понимают, что ESG — это навсегда, именно эта повестка будет определять судьбу «зеленых» инвестиций, рейтинг компании и привлекательность для инвесторов.

В российском добывающем секторе среди лидеров по части реализации ESG-программ — Полиметалл. На конференции в Курске Дарья Гончарова, директор по устойчивому развитию УК Полиметалл, делилась своим опытом в реализации целей устойчивого развития. За плечами ее департамента — работа над выделением «зеленого» финансирования от нескольких крупных международных кредитных организаций. Сегодня они сами Полиметаллу предлагают займы на выгодных условиях, веря, что компания проводит открытую и социально ответственную политику. Что же касается инвесторов, по словам Дарьи Гончаровой, с 2011 года они регулярно присылают в компанию коллективные запросы, большая часть которых касается именно климатического воздействия компании. Такое право им дает CDP (международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов Carbon Disclosure Project, — *Прим. Ред.*).

Мир больших денег обязывает компании думать об экологии. Так называемые «церковники» (члены организации The Church Investors Group, в ней состоят 67 инвесторов с суммарным портфелем инвестиций в 21 млрд фунтов стерлингов) уже заявили о том, что будут проводить инвестиционную политику, основываясь на христианской

Неисполненные бюджетные назначения на воспроизводство минерально-сырьевой базы за период 2015–2019 годов





этике. Члены организации будут голосовать против директоров, имеющих плохую репутацию в налоговой области и не учитывающих в своей деятельности вопросы изменения климата.

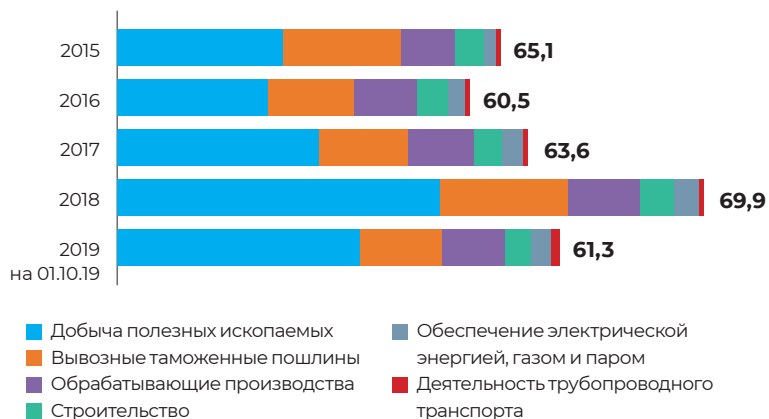
Чтобы среди крупных инвесторов и финансовых институтов компания ассоциировалась как лидер ESG-повестки, необходимо ее участие в специализированных рейтингах, присвоение тематических индексов.

Подобные рейтинги анализируют банки, к ним можно «привязать» ставку кредитования, от места в рейтинге напрямую зависит ставка по кредиту, лояльность банка и инвесторов и даже решение акционеров при голосовании по итоговой отчетности.

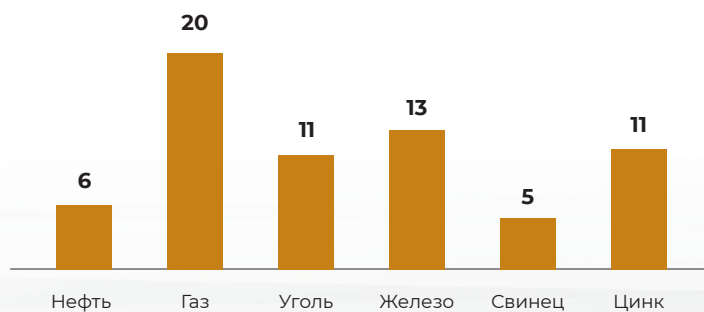
Если раньше общий годовой отчет создавался для собственников, инвесторов, а социальный — для органов власти и населения, то сегодня на финансирование проектов оказывает влияние и нефинансовая деятельность. Еще один важный аспект — производственная безопасность. После того как на мир обрушился COVID, забота о здоровье персонала в самом широком понимании вышла на первое место. Нарастает тренд на борьбу с гендерным и социальным неравенством.

Комплекс задач, которые предстоит решать добывающей промышленности, затрагивает, кажется, все сферы жизнедеятельности. Давление общества возрастает, а государство по-прежнему ждет рекордных поступлений в бюджет. В 2018-ом чиновники напугали лидеров отрасли «списком Белоусова», в 2020-ом — неожиданным повышением НДС и особым рвением к поиску сокрытых сверхдоходов. Европа ужесточает экологические требования, готовится ввести «углеродные» налоги. Добывающий сектор продолжает жить на пороховой бочке глобальных геополитических изменений и ждать хотя бы в границах собственного государства стабильных и понятных правил игры, иначе о каком развитии и инвестициях можно говорить.

Доля налогов, сборов, платежей от добычи, транспортировки и использования полезных ископаемых в доходах федерального бюджета



Доля России в мировых запасах по некоторым видам полезных ископаемых, %



Стоимость разведанных и предварительно оцененных запасов групп видов полезных ископаемых на территории Российской Федерации, \$ трлн долл.



ФБЖ

# Десять основных бизнес-рисков

## и возможностей горно-металлургического сектора

Глобальный центр решений ЕУ для горнодобывающей и металлургической отраслей проанализировал ключевые риски горнодобывающего сектора по итогам сложного пандемического 2020 года. Их десять, и они принципиально изменяют отрасль и уже делают это. В списке — геополитика, кадры и внутренняя неготовность компаний к кризисным ситуациям. В этом же исследовании эксперты анализируют открывшиеся возможности. Впрочем, в кризис компании, как правило, сосредоточены на борьбе и упускают шанс стать лучше и успешнее.

**В** рейтинге рисков произошли существенные изменения, которые свидетельствуют о кардинальных переменах внутри самой отрасли. Пандемия COVID-19 затронула все рискованные зоны, однако первую строчку в рейтинге рисков по-прежнему занимает лицензия на работу/добычу. Этот риск является ключевым для горнодобывающего сектора и находится под влиянием большого количества факторов: декарбонизации, геополитики и кадрового потенциала компаний. В геополитическом плане эксперты советуют учитывать образование национальных горнодобывающих компаний и усложняющуюся политику правительства в отношении добывающих компаний.

### Большие перемены

Какие уроки извлекли из пандемии COVID-19 добывающие компании, как они помогут им в решении ключевых задач?

Стало еще более очевидно, что сектор должен быть максимально внимателен к мест-

ному населению, проживающему в регионах добычи. С ним необходимо взаимодействовать в постоянном режиме — более активно информировать о пользе горной добычи для общества и экономики. Укреплять взаимодействие необходимо и на уровне власти, что поможет стимулировать инвестиции в сектор. Сегодня добывающие компании должны вести проактивное управление рисками, связанными с нарушением прав человека, чтобы избежать серьезных негативных последствий для бизнеса.

В соответствии с данными глобального исследования ЕУ по рискам за 2020 год, 79% членов советов директоров заявляют о том, что их организации не очень хорошо подготовлены к работе в условиях кризиса. Это и есть сокрушительный риск, способный привести к краху компании. Пандемия COVID-19 показала важность понимания и учета глобальных рисков, тесную связь между тем, насколько эффективно компания управляет сокрушительными рисками, и кредитом до-





# 30%

## ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ И ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ,

опрошенных ЕУ в ходе исследования по вопросам формирования геостратегии, отметили, что в настоящее время у них четко не определено лицо, ответственное за управление геополитическими рисками

верия, которым она пользуется у общества. Анализ и планирование сокрушительных рисков должен строиться с учетом возросшей вероятности пандемий в будущем и рыночных рисков в целом.

### Подход к преодолению кризиса

Текущие меры реагирования в значительной степени предопределяют перспективы развития компании и ее бренда. Начать стоит с формирования специальной антикризисной команды, следует позаботиться о защите персонала и активов, максимально повысить ликвидность, наладить взаимодействие с основными заинтересованными лицами. В кризис как никогда важна адекватная оценка масштаба последствий и принятие мер, соответствующих реальной ситуации. Действия должны быть быстрыми и решительными.

На следующем этапе антикризисного управления необходимо начать возврат к нормальной работе, но с учетом новых реалий и смены стратегии компании. Проведите сце-

## Время покажет



### ПАВЕЛ ГАМОВ

Директор по развитию бизнеса, направление по оказанию услуг горно-металлургической отрасли, ЕУ

Этот год принес как риски, так и возможности. Эксперты ЕУ смогли быстро трансформировать бизнесы, научились пользоваться новыми цифровыми инструментами, активно использовать ранее непривичные форматы работы и коммуникации. Но при этом мы увидели, что существенно возросли техногенные риски. В этой связи не могу не вспомнить знаменитую фразу Уоррена Баффетта: «Ведь лишь с началом отлива вы можете выявить, кто купается голышом». Риски

существуют всегда, но их можно предусмотреть, заложить в стратегию развития компании и избежать катастрофических последствий для бизнеса. Стратегия — это «скелет», в котором сегодня должны быть учтены цели устойчивого развития, экологические задачи.

нарное планирование, оцените возможные преобразования по всей цепочке, создайте автономную от антикризисной команду, которая будет руководить процессом возврата в обычный режим.

В кризис компании нужен новый взгляд на будущее, а для адаптации и повышения устойчивости необходим оптимизированный подход к управлению рисками. Он должен быть гибким — переход на цифровые рельсы обеспечит нужный уровень операционной гибкости.

### Время активных действий

Производительность остается проблемой №1 для сектора. Пандемия привела к увеличению затрат, но создала возможности для инноваций. В целях повышения производительности компании добывающего сектора начали более активно использовать цифровые технологии. Безусловно, инновационные решения, примененные во время пандемии COVID-19 для решения глубоко укоренившихся проблем,

# 79%

## ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

заявляют о том, что их организации не очень хорошо подготовлены к работе в условиях кризиса (данные глобального исследования EY по рискам за 2020 год)

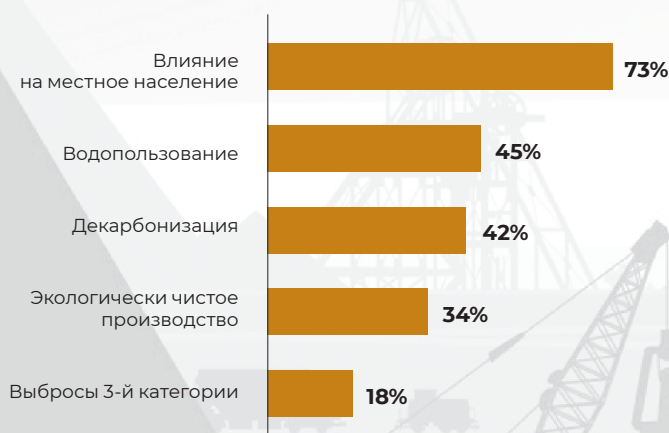
будут и в дальнейшем оказывать положительное влияние на производительность, но в вопросах цифровизации требуется более комплексный подход.

Горная добыча усложняется — из-за ухудшения качества руды, инфляции и усложнения доступа к финансированию затраты растут. Более широкое использование технологий позволит удержать экономику предприятий. Вместе с тем именно во время пандемии выросли затраты, связанные с внедрением но-

вых процедур, протоколов и процессов, нацеленных на безопасность людей. На структуру затрат компаний повлияли и изменения на рынке труда.

Эксперты заявляют, что сейчас для добывающего сектора настало время активных действий. Необходимо провести критический анализ инициатив, реализованных во время пандемии, добиться сохранения достигнутого прироста производительности, отказаться от процессов, которые ведут к росту затрат или снижению производительности, активизировать инициативы по повышению производительности и преодолению разобщенности производственных процессов, оценить программы по сокращению затрат на предмет их устойчивости и негативных эффектов.

Какие экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности горно-металлургических компаний станут объектом наиболее пристального внимания со стороны инвесторов?

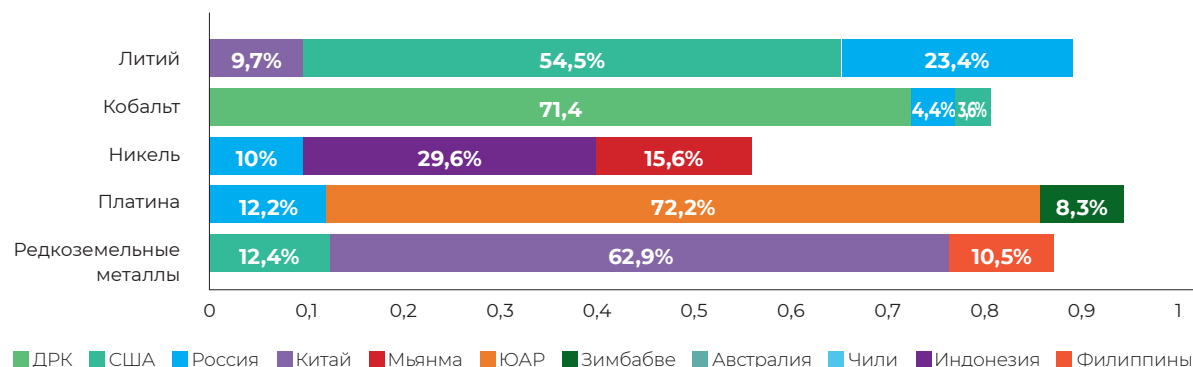


Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

### Декарбонизация и «зеленая повестка»

Инвесторы предпочитают вкладывать в компании, которые оценивают и контролируют свое воздействие на климат. Именно поэтому дальнейшее сокращение выбросов парниковых газов является важнейшей задачей для горно-металлургических компаний. Что можно предпринять уже сейчас, чтобы добиться прогресса? Активно изучать возобновляемые источники энергии с точки зрения их реального применения в работе компании.

Три ведущие страны по объемам добычи отдельных полезных ископаемых, необходимых для энергетического перехода, 2019 г.



Источник: МЭА

Подумать над тем, как использовать водород в качестве альтернативного топлива. Компании должны готовить программы по минимизации влияния климатических изменений на производительность и операционную деятельность: потепление климата Арктики и Сибири, дефицит воды, наводнения и пр. — все, что в будущем может стать существенным фактором влияния. Необходимо повышать прозрачность в части выбросов третьей категории. Сегодня многие горнодобывающие компании обещают их значительное сокращение. Стоит задуматься о производстве материалов без выбросов углерода. Какие аспекты «зеленой повестки» будут актуальны в будущем? — Биоразнообразии. Что будет важно для клиентов? — Максимальная прозрачность по всей цепочке поставок.

### Геополитика

Горнодобывающему сектору предстоит работать в условиях геополитического риска и экономического протекционизма. Мы все видим, насколько возрастает значение геополитики. Существенно изменилась роль США на международной арене. Китай из региональной превратился в мировую державу, и сегодня его инициатива «Один пояс — один путь» приобрела глобальное значение. Между тем Евросоюз сосредоточен на вопросах собственной стабильности после брексита. Чем все это грозит нам в ближайшем будущем? Эксперты

Каких действий вы ожидаете от государства после COVID-19?



Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

прогнозируют, что инициатива «Один пояс — один путь» выльется в экономический империализм на Востоке. Китайские «бережливые» поставщики будут доминировать в мировой металлургии и контролировать мировые поставки важнейших полезных ископаемых. «Цифровой шелковый путь» позволит Китаю расширить контроль над обществом. В этих условиях ресурсная безопасность станет важнейшей геополитической задачей. Осознание стратегической важности природных ресурсов создаст мощное конкурентное поле: правительства будут стремиться обеспе-

чить свою ресурсную безопасность. Все это приведет к наращиванию государственной собственности в сфере добычи, увеличению налоговой базы и более жесткому регулированию сектора.

Не стоит сбрасывать со счетов еще один важный геополитический фактор — концентрация запасов и добычи полезных ископаемых в нескольких регионах повышает риск срыва поставок, например, в случае изменения региональной политики или возникновения каких-либо проблем на местном уровне.

Безусловно, можно утверждать, что пандемия COVID-19 привела к росту национализма: усилился протекционизм, изменились тарифы, повысились роялти и налоги, государства стали прибегать к мерам защиты стратегических полезных ископаемых, активно пересматривать лицензионные соглашения, вводить запрет на экспорт или создание резервов для использования внутри страны. Правительства многих стран активно наращивали долговую

**ЭКСПЕРТЫ ПРОГНОЗИРУЮТ, ЧТО ИНИЦИАТИВА «ОДИН ПОЯС — ОДИН ПУТЬ» ВЫЛЕТЬСЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИМПЕРИАЛИЗМ НА ВОСТОКЕ. КИТАЙСКИЕ «БЕРЕЖЛИВЫЕ» ПОСТАВЩИКИ БУДУТ ДОМИНИРОВАТЬ В МИРОВОЙ МЕТАЛЛУРГИИ И КОНТРОЛИРОВАТЬ МИРОВЫЕ ПОСТАВКИ ВАЖНЕЙШИХ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ. «ЦИФРОВОЙ ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ» ПОЗВОЛИТ КИТАЮ РАСШИРИТЬ ЕГО КОНТРОЛЬ НАД ОБЩЕСТВОМ**

нагрузку госбюджетов, что может привести к дальнейшему повышению налогов и ужесточению требований к добывающим компаниям.

В этих обстоятельствах сектору необходим упреждающий, диверсифицированный подход.

Настало время для более инициативного взаимодействия с государством: речь может идти об активном участии в разработке будущих схем налогообложения — это должен быть поиск выгодных компромиссов. И, конечно, компании должны четко определить круг лиц, ответственных за управление геополитическими рисками. Пока же 30% энергетических и добывающих компаний, опрошенных ЕУ в ходе исследования по вопросам формирования геостратегии, отмечают, что в настоящее время у них четко не определено лицо, ответственное за управление геополитическими рисками.

### На пути трансформации

Пандемия COVID-19 создала предпосылки для пересмотра отраслевой кадровой и операционной модели и предоставила новые возможности для трансформации. Горнодобывающим компаниям необходимо подумать о том, как ускорить начавшуюся трансформацию, а не пытаться вернуться к работе в стандартном режиме. Для этого стоит перейти к сценарному планированию, разработке будущих операционных моделей и систем с учетом кадрового многообразия и потенциала, необходимо научиться максимально оперативно реализовывать мероприятия по обеспечению кадровой трансформации с акцентом на безопасность персонала, как физическую, так и психологическую.

Компании ускоряют трансформацию, так как стремятся обеспечить себе долгосрочную устойчивость. В этом контексте максимально эффективными будут автоматизация и создание удаленных и интегрированных центров управления производством, новые подходы к использованию гибких форм организации труда, повышение гибкости при анализе персонала, которые позволят быстро найти правильный баланс между возможностями и затратами. Не стоит забывать, что пандемия обязывает создавать дополнительные условия для обеспечения охраны труда и соблюдения санитарно-гигиенических норм на объектах. Это наша реальность.

## Цифровизация и данные

Цифровые технологии прочно вошли в деловую жизнь. Пандемия COVID-19 обнажила нехватку некоторых критических данных. Немногим компаниям пока удается по-настоящему преуспеть в работе с ними. В решении задач может помочь процессная аналитика — она даст представление о том, какие данные важны, и как извлечь из них выгоду. Нельзя упускать из виду нарастающие киберриски.

Очевидно, что цифровая трансформация должна ускориться. В краткосрочной перспективе основное внимание должно уделяться программам цифровизации, которые повышают безопасность и (или) производительность. Удаленные центры управления производством могут значительно повысить безопасность рудников. Беспрецедентный выигрыш в производительности сулит аналитика данных. В долгосрочной перспективе цифровые инвестиции должны быть направлены на охрану окружающей среды: сокращение энерго- и водопотребления, утилизацию отходов и декарбонизацию. Необходимо добиться того, чтобы эти изменения были устойчивыми и создавали полезный эффект. Не поддавайтесь соблазну подключить к интернету каждый компонент оборудования, поскольку это усложнит работу с данными.

Создайте внутри компании возможности для ускорения и более широкого применения инноваций, используйте при этом комплексный подход, сотрудничайте в поиске актуальных идей с клиентами, сформируйте культуру инноваций в компании, формируйте разумные ожидания в отношении доходности инвестиций на инновационные проекты.

## Управление капиталом

Повышение ликвидности и укрепление финансовой дисциплины — два ключевых вектора в эффективном управлении капиталом. Сегодня инвесторы особенно активно пересматривают портфели, чтобы максимизировать доходы, этим объясняется возросшее количество сделок M&A в золотодобывающем

## На что сделать ставку при проведении цифровой трансформации?

- Удаленные центры управления производством.
- Блокчейн.
- Облачные сетевые экосистемы, аддитивная и 3D-печать на объектах.
- Процессная аналитика и технология цифровых двойников.
- Экономия от применения умных технологий.
- Гибкая архитектура.

секторе, редкоземельных металлах. Очевиден инвестиционный переток в энергетику и распродажа угольных активов. Пандемия усилила желание инвесторов быть максимально осторожными — растет количество инвестиций в менее рискованные проекты, которые связаны в большей степени с расширением мощностей, а не со строительством новых.

## Беспрецедентная волатильность

Готовиться к удовлетворению завтрашнего спроса нужно уже сегодня. Ввиду множества факторов, которые будут определять спрос на сырьевые товары в будущем, горнодобывающим компаниям необходимо принять целый ряд мер: провести сценарное планирование, проанализировать и оптимизировать портфель, обеспечить прозрачность цепочек поставок, укрепить взаимодействие с контрагентами и государственными органами.

Это лишь на первый взгляд COVID-19 вызвал краткосрочный спад. На самом деле его последствия будут долгосрочными. Пандемия существенно повлияла на потребительское поведение. Мировая экономика будет и дальше стремиться избавиться от углерода во всех звеньях цепочки создания стоимости. Нас ждут последствия перехода к экономике замкнутого цикла, вырастет спрос на литий, кобальт, медь, никель и другие металлы.

ФБЖ



# Будущее рынка устойчивого финансирования в РФ:

## банки формируют рынок

Несмотря на пандемию, 2020 год оказался успешным для российского рынка финансовых инструментов устойчивого развития. В конце года объем рынка, по оценке агентства «Эксперт РА», достиг 126 млрд рублей. При этом Россия все еще сильно отстает от Запада как по объему, так и по сложности рынка. Только в Европе, согласно реестрам ICMA и CBI, было размещено выпусков на 490 млрд долларов. Анализ ESG-практик в реальном и финансовом секторах, проведенный агентством среди рейтингуемых компаний, показал, что определять ESG-повестку в России в ближайшее время будут банки.



**ЮЛИЯ  
КАТАСОНОВА**

Младший директор по корпоративным и суверенным рейтингам «Эксперт РА»



**ПАВЕЛ  
МИТРОФАНОВ**

Управляющий директор по корпоративным и суверенным рейтингам «Эксперт РА»

**Б**анки активно внедряют бизнес-цели, связанные с ESG-метриками, они непременно будут стимулировать заемщиков внедрять практики устойчивого развития, а также финансировать такие проекты. Формированию устойчивого спроса на ESG-продукты и возникновению эффекта Greenium (готовности инвесторов платить премию за зеленые инструменты по сравнению с обычными) также помогут УК, которые запускают фонды для ответственных инвесторов. Мы ожидаем, что к концу 2021 года состоится размещения не менее десяти выпусков зеленых и социальных облигаций, а объем рынка достигнет 250 млрд рублей.

### Год дебютов

2020-й стал для рынка ESG-инструментов годом успешных дебютов. Так, впервые были выпущены бессрочные зеленые облигации, социальные и евробонды, а также зеленые облигации по новым, более жестким правилам. В 2020 г. и начале 2021 года в общей сложности состоялось девять новых выпусков облигаций, верифицированных не только в соответствии с принципами ICMA и методическими рекомендациями ВЭБ.РФ, но и по измененным правилам листинга Мосбиржи на общую сумму 134 млрд рублей. Пока по целевому использованию лидером устойчивого рынка является чистый транспорт (76%), а также расширение социально-экономических возможностей населения (15%). Устойчивый эффект Greenium в России пока не возник, однако оказать влияние поможет господдержка.



Несмотря на видимую оживленность эмитентов в верификации облигаций, 80% российских компаний из реального сектора пока не воспринимают всерьез ESG-практики. Вместе с этим почти треть крупнейших банков уже ввели KPI на ESG-метрики в своих кредитных и инвестиционных процессах. К концу года доля таких кредитных учреждений достигнет 50%, что значительно ускорит процесс ESG-трансформации. Одновременно с этим 17% УК из топ-15 также ввели ESG-оценки эмитентов в своих инвестиционных политиках, еще 30% планируют утвердить в этом году. Некоторые из них уже запустили ESG-продукты в виде ПИФов, что будет явно способствовать формированию класса ответственных инвесторов.

### Пока без правил

Из-за отсутствия четких правил игры к эмитентам и верификаторам предъявляются повышенные требования, что формирует качественный рост рынка. Поэтому компаниям следует оценивать проекты тщательно, имея в запасе дополнительные «зеленые» или «социальные» признаки, а также обращаться за верификациями к рейтинговым агентствам, у которых есть необходимый инструментарий для анализа и контроля качества процедур. Надзор за их деятельностью станет гарантией надежности и соблюдения всех правил оценки, а инвесторам будет обеспечена уверенность в выданных *second-opinion*. Мы прогнозируем на рынке устойчивого финансирования скорейший переход количественных изменений в качественные: появление новых выпусков и эмитентов поможет наладить диалог с регуляторами, что позволит разработать меры поддержки процесса. Но даже сейчас, фактически без официального содействия государства, крупные компании будут идти в ESG-тренде, что соответствует лучшей практике и востребовано европейскими инвесторами и контрагентами. Также мы видим большой потенциал региональных ESG-облигаций из-за растущих бюджетных расходов на социальные и экологические проекты.



## ESG-повестка: новая терминология

**Зеленые облигации** — облигации, средства от выпуска которых направляются на зеленые/экологические проекты.

**Социальные облигации** — облигации, средства от выпуска которых направляются на социальные проекты.

**Зеленый/социальный титул** — указание в решении о выпуске облигаций названия зеленых или социальных, а также в программе облигаций, если в рамках нее осуществляется выпуск.

**Эффект Greenium** — разница между ставкой по купону зеленых облигаций и классических облигаций того же эмитента, а также разница между ставкой купона и первоначального ориентира при размещении зеленых облигаций из-за повышенного спроса со стороны инвесторов.

**ESG-практики** — внутренние процедуры и мероприятия, определяющие следование принципам и целям устойчивого развития, утвержденным ООН, в операционной и инвестиционной деятельности.

**ESG-принципы** — принципы устойчивого развития.

**ESG-рейтинг** — оценка влияния компании на окружающую среду, взаимодействия с обществом, качества корпоративного управления, выражающаяся в определении уровня соблюдения интересов в области устойчивого развития при принятии ключевых решений.

**ESG-трансформация** — период внедрения в компании ESG-практик и/или ESG-продуктов.

## ESG-инструменты: первые успехи

Прошлый год стал отправной точкой развития российского рынка устойчивого финансирования, несмотря на то, что первый выпуск зеленых облигаций состоялся еще в 2018-м. В 2020 году произвело первый выпуск бессрочных зеленых облигаций ОАО «РЖД», социальные облигации выпустило ООО «СФО Социального развития». Уже в этом году состоялся первый выпуск социальных еврооблигаций ПАО «Совкомбанк». Эффект впечатляющего роста (112 млрд рублей за счет восьми новых выпусков) стал заметен только сейчас, при том что пандемия в этом смысле не только не стала препятствием для России и всего мира, а, напротив, способствовала популяризации выпусков социальных облигаций, направленных на финансирование расходов здравоохранения и образования.

### Россия: где мы?

Несмотря на бум 2020 года, Россия пока выглядит отстающей по сравнению с мировыми лидерами — как по объему, так и по диверсификации целевого использования. На текущий момент российский рынок составляет всего 2 млрд долларов, тогда как международный

перевалил отметку в 1 трлн долларов. По целевому использованию лидером на российском устойчивом рынке является чистый транспорт (76%), а также расширение социально-экономических возможностей населения (15%). В то время как в структуре зарубежных размещений 2020 года целевое использование крайне разнообразно: 15% пришлось на возобновляемые источники энергии, 12% — на зеленые здания, по 10% — на доступ к базовой инфраструктуре и чистый транспорт, 9% — на расходы на борьбу с COVID-19 и прочее.

Рынок устойчивых облигаций в России будет продолжать расти и усложняться с точки зрения целевого использования, однако пока только за счет инициатив и ответственности компаний-передовиков. Мы наблюдаем все большее влияние европейских стандартов на крупнейших российских экспортеров при соблюдении ими лучших мировых практик, что необходимо для полноценной работы на рынке капитала и с иностранными контрагентами.

### Особенности национальных стандартов

Сейчас рынок эмитентов облигаций сильно концентрирован несколькими компаниями, однако мы видим высокий интерес со стороны крупных корпораций, у которых уже есть ESG-рейтинги и которые прошли верификацию облигаций от международных верификаторов. Вместе с этим после введения требований для

# 80%

## РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

из реального сектора экономики пока не воспринимают всерьез ESG-практики.

**Таблица 1.** Российские объемы устойчивого финансирования пока незаметны в мировом объеме

Зеленые облигации, млрд долл.		Социальные облигации, млрд долл.	
США	61,4	Франция	49,6
Германия	41,3	США	10,3
Франция	37,0	Япония	8,3
Китай	15,7	Корея	7,7
Нидерланды	15,0	Нидерланды	4,5
...		...	
Россия	2,4 <sup>1</sup>	Россия	0,4 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> С учетом зеленых еврооблигаций ОАО «РЖД».

<sup>2</sup> С учетом социальных еврооблигаций ОАО «РЖД».

Источник: «Эксперт РА», CBI, bonddata.org

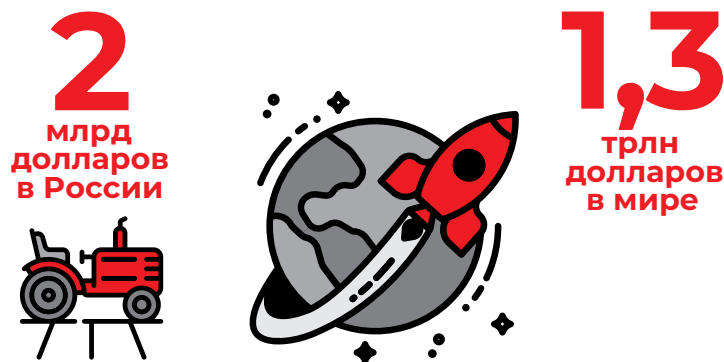
попадания в СУР Мосбиржи на основе стандартов эмиссионной документации Банка России будущие эмитенты сталкиваются с проблемами технического характера. Национальные стандарты обязуют верифицировать проект, что отличается от западной практики и формулировок принципов ICMA, предполагающих верификацию облигаций, и создает невыполнимые условия для эмитентов. В частности, в случае выпуска банком для рефинансирования в качестве проектов выступает реестр из конкретных выданных кредитов, который был проверифицирован на момент размещения. Однако если кредит погашается досрочно, то формально это может трактоваться как нарушение целевого использования, что дает основание для досрочного погашения облигаций. Решением этой проблемы может стать добавление мотивов для включения в СУР не только на основании верификации проектов по стандартам эмиссионной документации 706-П «О стандартах эмиссии ценных бумаг», но и верификации облигаций по принципам CBI и ICMA.

На фоне роста рынка облигаций сегмент зеленого и социального кредитования также начал свое развитие. Почти половина рейтингуемых нами банков из топ-20 отмечают, что уже имеют на своих балансах зеленые, социальные и синдицированные ESG-кредиты. Однако эти данные пока не проходили верификацию, и здесь есть потенциал для повышения прозрачности. Уверены, что верификация зеленых и социальных кредитов появится и будет также востребована — это существенно облегчит диалог с государством и поможет повысить ESG-рейтинги.

### ESG-повестка — это всерьез?

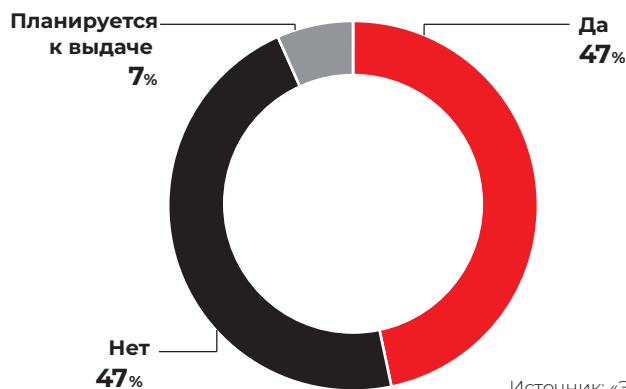
Корпораты еще не созрели, но банки ускорят процесс. Мы провели ESG-опрос среди рейтингуемых нами компаний из реального сектора, банков из топ-20, а также УК из топ-15. Мы спрашивали у компаний, есть ли у них стратегии устойчивого развития, экологическая политика и политика корпоративной социальной ответственности. Мы узнали, кто

**График 1.** Объем рынка устойчивых облигаций в России и мире



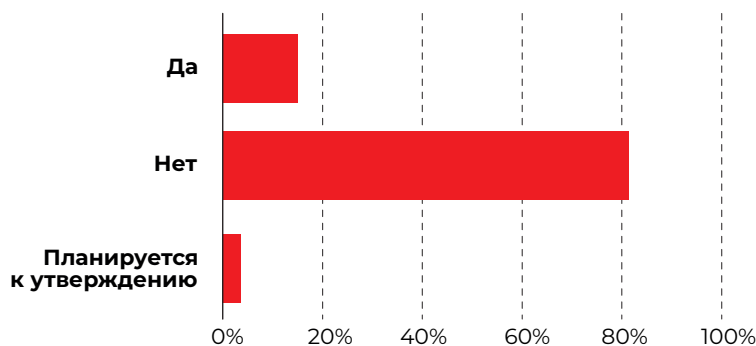
Источник: «Эксперт РА», CBI, bonddata.org

**График 2.** Половина банков из топ-20 отмечают, что у них уже есть зеленые/социальные кредиты на балансе



Источник: «Эксперт РА»

**График 3.** Более 80% рейтингуемых агентством «Эксперт РА» компаний не имеют стратегии устойчивого развития



Источник: «Эксперт РА»

использует ESG-оценку заемщиков и эмитентов и имеет в структуре активов инструменты устойчивого развития, а также выяснили, у кого есть рейтинги ESG и кто планирует их получить. По результатам проведенного опроса мы видим, что ESG-трансформация в России уже началась. Среди реального сектора наиболее продвинутыми остаются крупнейшие компании-экспортеры, которые финансируются на западных рынках. У них есть утвержденные стратегии устойчивого развития, экологическая политика и политика корпоративной социальной ответственности, а также рейтинги ESG от разных агентств и верификаторов.

Однако подавляющее большинство, к которому не предъявляются иностранные требования, не воспринимают ESG-принципы всерьез. Пока только 4% компаний ввели в свою повестку утверждение этой стратегии.

### Опережающая ESG-трансформация

Вместе с тем треть крупнейших банков уже внедрила в кредитный процесс ESG-оценку заемщиков, еще 20% планируют. Это свидетельствует о том, что в краткосрочной перспективе каждый заемщик будет тестироваться на приверженность ESG-принципам и наличие соответствующих внутренних процедур. Финансовые институты также применяют ESG-подход к выбору инструментов в инвестиционном процессе. Доля крупнейших банков, у

которых будут утверждены KPI на инвестиции в устойчивые инструменты, к концу года достигнет 40%. Это создаст дополнительный спрос на зеленые и социальные облигации на финансовом рынке. Опережающая ESG-трансформация в банковской системе может

# 4%

## РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ввели в свою повестку утверждение ESG -стратегии.

усложнить доступ к ликвидности компаниям из реального сектора, которые не уделяют достаточного внимания принципам устойчивого развития. Внедрение ESG-оценки заемщика крупнейшими банками, обладающими значительными финансовыми ресурсами,

приведет к неизбежному формированию и введению принципов устойчивого развития в компаниях из реального сектора. В свою очередь введение KPI на ответственные инвестиции послужит стимулом для будущих эмитентов. Вместе с этим распространенность принципов PRI (принципы ответственных инвестиций ООН) и их публичное принятие российскими УК стимулируют компании из этого сектора вводить ESG-фильтры в свои инвестиционные политики. Это окажет влияние на эмитентов и даст уверенность клиентам в устойчивости инвестиции. Сейчас пока только 17% из рейтингуемых нами УК имеют такие оценки эмитентов, мы прогнозируем, что к концу года их доля достигнет 50%. Вместе с этим более трети УК отмечают спрос на инструменты устойчивого финансирования в рамках индивидуального доверительного управления. Это объясняется тем, что поколение миллениалов и зуммеров вошло в инвестиционный возраст. В связи с этим уже четыре УК из топ-15 создали ESG-продукты в форме ПИФов для розничных инвесторов. Мы надеемся, что за счет участия государства и увеличения количества ответственных инвесторов в России возникнет эффект Greenium, как это уже произошло на Западе.

В ближайшее время именно банки будут основной движущей силой ESG-трансформации. К ним присоединятся УК, которые помогут сформировать класс ответственных инвесторов, заинтересованных не только в доходности, но и в этичности инвестиций. Развитию рынка

# 250

## МЛРД РУБЛЕЙ

может достигнуть российский рынок устойчивого финансирования к концу 2021 года.

устойчивых финансов поможет создание и распространение ESG-индексов, провайдером которых планирует выступить «Эксперт РА».

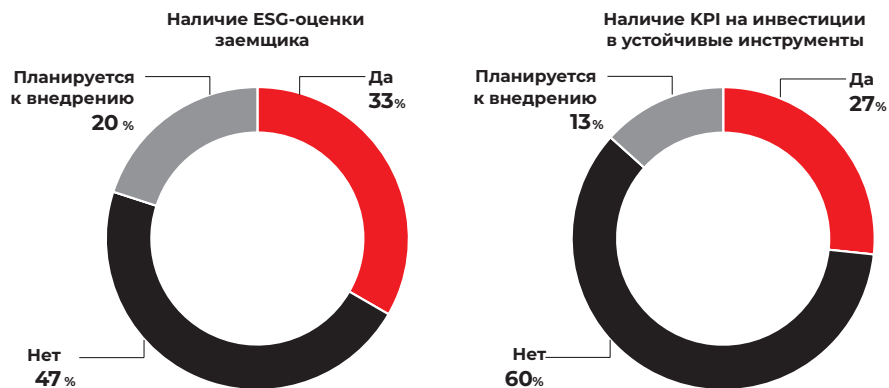
### Высокая планка и риски greenwashing

Учитывая начальную фазу развития рынка и низкую базу, ко всем участникам инфраструктуры сейчас предъявляются повышенные требования в части оценки и верификации проектов. По мере увеличения рынка инвесторы все детальнее будут проводить анализ целевого использования средств и Framework-эмитентов, как это происходит сейчас за рубежом. Уже сейчас стоит задать высокую планку качества, чтобы избежать рисков greenwashing («зелёное отмывание» брендов, продуктов, сервисов) и сделать рынок максимально прозрачным. Эмитентам следует подходить к выбору проектов с запасом «зелености» и социальности, то есть с увеличенным объемом зеленых или социальных признаков, искать верификатора среди рейтинговых агентств. Последние обладают достаточной зрелостью и необходимым инструментарием для анализа и контроля качества процедур, а надзор за их деятельностью со стороны Банка России является гарантией надежности и соблюдения всех правил оценки — все это обеспечивает инвесторам уверенность в выданных second-opinion.

### Прогноз на будущее позитивный

От рынка устойчивого финансирования мы ожидаем роста за счет выпусков крупных компаний-эмитентов, которые уже профинансировали или имеют будущие утвержденные проекты «зеленого» и социального характера. Увеличение количества размещений выведет рынок на новый качественный

**График 4.** Треть банков из топ-20 уже ввели ESG-оценку заемщика и KPI на инвестиции в устойчивые инструменты



Источник: «Эксперт РА»

**17% УК ИЗ ТОП-15 ТАКЖЕ ВВЕЛИ ESG-ОЦЕНКИ ЭМИТЕНТОВ В СВОИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОЛИТИКАХ, ЕЩЕ 30% ПЛАНИРУЮТ УТВЕРДИТЬ В ЭТОМ ГОДУ. НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ УЖЕ ЗАПУСТИЛИ ESG-ПРОДУКТЫ В ВИДЕ ПИФОВ, ЧТО БУДЕТ ЯВНО СПОСОБСТВОВАТЬ ФОРМИРОВАНИЮ КЛАССА ОТВЕТСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ**

уровень и благодаря поддержке государства, которая сделает эмитента устойчивого выпуска бенефициаром финансовой помощи. Компании-экспортеры продолжают поддерживать ESG-тренды, поскольку они выполняют требования иностранных инвесторов и партнеров как в части зеленого и ESG-кредитования и размещений, так и в распространении ESG-рейтингов. Озвученные недавно амбициозные планы крупнейшего субъекта РФ Москвы по выпуску зеленых облигаций задаст новый вектор развития устойчивого государственного финансирования и станет ориентиром и примером для других регионов.

Регионы обладают хорошей емкостью для реализации ESG-повестки, так как их

социальные расходы и расходы на охрану окружающей среды растут. Выход регионов на рынок устойчивого финансирования, а также сохраняющийся интерес крупнейших корпораций дадут новый импульс для роста и диверсификации среди эмитентов. По нашим ожиданиям, в 2021 году может состояться не менее 10 выпусков зеленых и социальных облигаций, а рынок достигнет 250 млрд рублей.

### ESG-рейтинги: пока для имиджа

На сегодняшний день востребованность в ESG-рейтингах остается только у крупных компаний-экспортеров, которые размещаются на Западе, а также получают зеленые и синдицированные ESG-кредиты в зарубежных банках. В России распространенность

таких рейтингов мала, поскольку нет закреплённых требований со стороны регуляторов. В этих обстоятельствах получение ESG-рейтинга пока остается имиджевой составляющей. Компании сосредотачиваются на выпусках зеленых и социальных облигаций. Однако если ESG-трансформация банков и институциональных инвесторов будет идти динамично, то можно ожидать, что рейтинг станет обязательным условием для работы и получения кредита наряду с кредитными рейтингами, которые используются и в сферах, где такие требования отсутствуют, например, при участии в тендерах. Мы уверены, что основным стимулом станет именно развитие регулятивной среды, которая будет использовать ESG-рейтинги в формальных требованиях к банкам и другим участникам.

ФБЖ

**Таблица 2.** Необходимый список процедур, которые эмитент должен провести

Что необходимо сделать	Check
Утвердить процедуру оценки и отбора зеленых/социальных проектов с наличием количественных и качественных метрик. Выяснить категории проектов из таксономий СБИ, ICMA и ВЭБ.РФ.	✓
В случае рефинансирования расходов по проектам проверить срок давности понесенных расходов и соответствие проектов утвержденной процедуре.	✓
Утвердить процесс учета средств от выпуска (выделить отдельный счет или наладить регулярное ведение аналитического учета). Принцип единства кассы регионов накладывает требование ведения аналитического учета, подразумевающего мониторинг баланса расходов по проектам и суммы собранных средств.	✓
Определить порядок размещения временно свободных денежных средств в высоконадежные, ликвидные и краткосрочные активы в случае отсутствия возможности инвестировать полную сумму одновременно.	✓
Быть готовым раскрывать информацию о расходовании средств и возникаемом эффекте от реализации проектов ежегодно вплоть до погашения облигаций. Взять на заметку Положение Банка России № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», которое вступит в силу 01.10.2021.	✓
Утвердить коллегиальный орган, который будет наделен правом принимать решения по оценке, отбору, мониторингу и реализации проектов, а также осуществлять контроль расходования средств и раскрытия информации.	✓
Все утвержденные процедуры для предстоящего выпуска закрепить в Green/Social Bond Framework и опубликовать ее.	✓
Если компания хочет попасть в СУР Мосбиржи, то следует: а) прописать зеленый/социальный титул в эмиссионной документации; б) дополнительно верифицировать сам проект и отразить его в решении о выпуске; в) иметь только утвержденные проекты к финансированию/рефинансированию; г) обеспечить 100% целевого использования; д) наделить инвесторов правом досрочного погашения.	✓
Проводить ежегодное подтверждение полученной верификации до момента погашения облигаций.	✓

# rosmould

featuring **3D-TECH Area**

Международная выставка форм, пресс-форм, штампов, услуг по проектированию изделий и их контрактному производству

**15 – 17 июня 2021**

МВЦ «Крокус Экспо», Москва

+ Специализированный раздел выставки  
**Аддитивные технологии и 3D-печать**

в сотрудничестве с

 **VDMA formnext**

Организаторы:



**messe frankfurt mesago**

Messe Frankfurt Group

Бесплатный билет по промокоду **RM21–XN6Z6**  
на сайте [www.rosmould.ru](http://www.rosmould.ru)

# Диверсификация экономики и инвестиционный задел:

## «Владимирский ответ» нестабильности

На пост первого заместителя губернатора Владимирской области Александр Ремига вступил в мае 2020 года. Не так давно руководитель, курирующий вопросы промышленности и экономической политики, подвел итоги своей работы. Первый год в регионе пришелся на острейший период для бизнеса, экономики в целом. Какие задачи оказались первостепенными, как Владимирская область выходит из пандемического года, какие отрасли обеспечили стабильность регионального бюджета, а какие инвестиционные идеи обрели в регионе новую жизнь, Александр Ремига рассказал в расширенном интервью «Федеральному Бизнес-журналу».

**— Какую задачу вы для себя ставили в 2020 году, и какого фактического результата получилось добиться? Удалось ли удержать инвестиционные показатели на уровне прогнозных?**

— Вы правильно отметили, инвестиционный задел к 2020 в году уже был создан в первую очередь за счет постоянного диалога с бизнесом, включения его в государственные программы, да и просто снятия барьеров по срокам. В 2019 году начали, а в 2020-м, несмотря на пандемию, компании области продолжили наращивание своих производственных мощностей. Отдельно можно выделить крупнейшие проекты: ЗАО «Муром», ЮТЕКС Ру, ООО «Мон`дэлис Русь», «Объединенная компания «РусТехнологии Муром», АО «Генериум», «Ферреро Россия», «Красное Эхо», «Яндекс ДЦ Владимир» и «Стародоворские колбасы» с «Владимирским стандартом». Общий инвестиционный прирост в экономику области за счет развития компаний составил более 15 млрд рублей.

Объем инвестиций в основной капитал по итогам 2020 года увеличился по сравнению с 2019 годом на 1,6% (в сопоставимых ценах) и превысил 93 млрд рублей. В Национальном

рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, составленном Агентством стратегических инициатив, Владимирская область показала положительную динамику, поднявшись на 8 позиций (51 место из 85 субъектов РФ).

**— Выход экономики Владимирской области из пандемического года случился. Насколько восходящим он был? Как вы оцениваете экономическую ситуацию внутри процесса управления ею?**

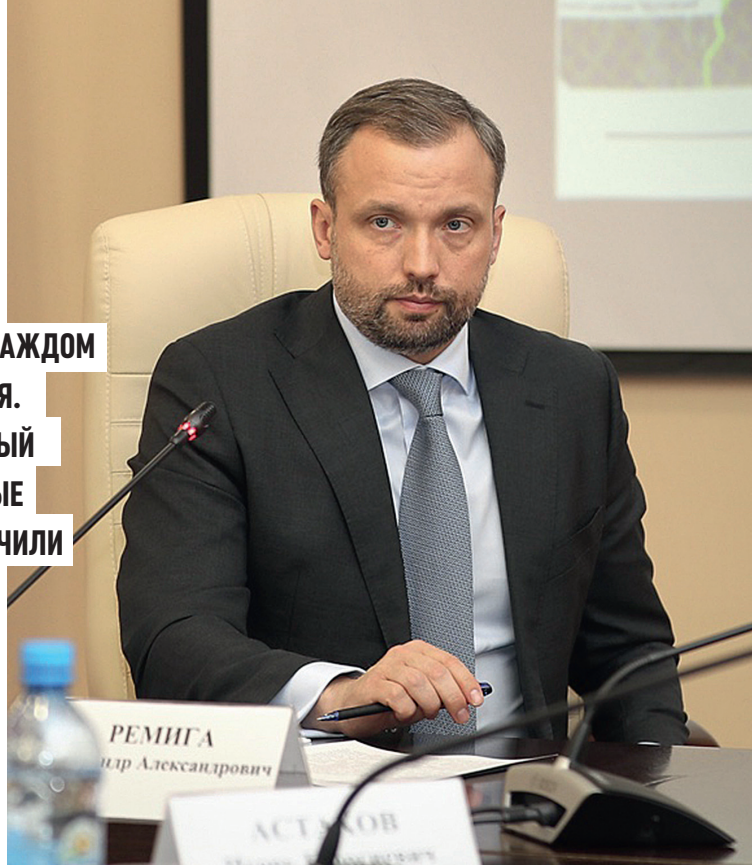
— О выходе из пандемического года говорить пока преждевременно. Часть ограничительных мероприятий сохраняется, проводится вакцинация, но опасность коронавируса еще не снята с повестки дня. В каждом конкретном случае ситуация разная. Смогли с честью выдержать сложный период те предприниматели, которые быстро сориентировались и обеспечили работу в новом формате, как для потребителей, так и для контрагентов (это, прежде всего, интернет-торговля, работа по удаленным предварительным заказам, налаживание новых кооперационных связей, источников и способов поставки).



**О ВЫХОДЕ ИЗ ПАНДЕМИЧЕСКОГО ГОДА ГОВОРИТЬ ПОКА ПРЕЖДЕВРЕМЕННО. В КАЖДОМ КОНКРЕТНОМ СЛУЧАЕ СИТУАЦИЯ РАЗНАЯ. СМОГЛИ С ЧЕСТЬЮ ВЫДЕРЖАТЬ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ТЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, КОТОРЫЕ БЫСТРО СОРИЕНТИРОВАЛИСЬ И ОБЕСПЕЧИЛИ РАБОТУ В НОВОМ ФОРМАТЕ**

### **АЛЕКСАНДР РЕМИГА**

Первый заместитель  
губернатора Владимирской  
области



*— Судя по данным статистики, региональный бизнес успешно отработал в 1 квартале текущего года. Индекс промпроизводства в январе-марте составил 110,8%. В январе-феврале показатель был еще выше — 174,3%. В связи с этим два вопроса: какие отрасли обеспечили этот рост? С чем связано мартовское падение?*

— Обеспечен рост производства почти на 11% — это очень хороший показатель, при том что ИПП по России составил лишь 98,7%, по ЦФО — 109,8%.

Основной вклад внесли обрабатывающие производства (ИПП — 110,1%). Среди отраслей наибольший рост отмечен в производстве мебели — 303,1%, в металлургическом производстве — 196,1%, в производстве готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования, — 163,7%, в производстве электрического оборудования — 158,4%.

*— И еще о цифрах: во Владимирской области в два раза увеличился экспорт лесоматериалов. Деревообрабатывающая отрасль одна из базовых для регионального бюджета. Между тем Минпромторг гото-*

*вится ввести заградительные пошлины и ограничить экспорт. Есть ли риск, что региональный бюджет недополучит в связи с подобными ограничениями?*

— Согласно данным таможенной статистики, в 2019 году экспорт древесины и изделий из нее, древесного угля составил 88,8 млн долларов США, а в 2020 году — 93,4 млн долларов США. Экспортные поставки в 2020 году увеличились на 5,2% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. В 2020 году экспорт древесины и изделий из нее в общем объеме экспорта региона (718 млн долларов США) составил 13%.

Владимирская область в основном экспортирует обработанную древесину. Запрет будет касаться вывоза необработанной древесины. Владимирская область экспортировала необработанных лесоматериалов в 2020 году всего на 0,26 млн долларов США, что в общем объеме экспортных поставок составляет менее 0,04%

*— Одна из ваших цитат: «Еще перед пандемией мы выстраивали прогноз по инвестициям в районе 78 миллиардов рублей. И понятное дело, что пандемия не могла не повлиять на экономику, но за счет того,*

**что многие отрасли мы смогли вернуть после ограничений достаточно быстро, нам удалось даже слегка перевыполнить прогноз на полтора процента, это 93 миллиарда рублей». О чем конкретно идет речь? За счет каких отраслей удалось сохранить динамику притока инвестиций в регион?**

— Повторюсь, что, по данным статистики, объем инвестиций в основной капитал за 2020 год составил 93 408,4 млн рублей (101,6% к уровню 2019 года). Прогнозный показатель оценивался на уровне 78 678,15 млн рублей с учетом значений макроэкономических показателей, а также негативных тенденций на мировом и региональных рынках, снижения деловой активности и доходов от предпринимательской деятельности в связи с введением в регионе и стране в целом ограничительных мер.

В структуре инвестиций в основной капитал по крупным и средним организациям по итогам 2020 года наибольший удельный вес имели обрабатывающие производства (41,2%), транспорт и связь (17,4%).

**— Среди крупнейших инвестпроектов мы выделили несколько: ЗАО «Муром» — строительство нового завода по выпуску древесных плит. Также ведется строительство в Собинском районе нового мясоперерабатывающего предприятия ООО «Продсервис», которое выпускает продукцию под торговой маркой «Подворье».**



— ЗАО «Муром» реализует инвестиционный проект по строительству завода по производству древесных плит стоимостью более 7 млрд рублей. На сегодняшний момент все основные производственные узлы построены, прогнозный план ввода в эксплуатацию всех цехов — июль 2021. Проект предполагает создание современного высокотехнологичного производства ориентированно-стружечных плит (ОСП) по европейским стандартам. Гарантированная производственная мощность — 230 000 м<sup>3</sup> плиты в год, с последующим увеличением до 270 000 м<sup>3</sup> в год.

В Собинском районе в 2020 году компанией «Продсервис», известной под торговой маркой «Подворье», начато строительство современного завода по производству мясных изделий. На сегодняшний день «Продсервис» уже производит в сутки 2 тыс. кг готовой продукции. Строительство завода в Ставрово по программе «Комплексное развитие моногородов» позволит нарастить производственные мощности, планируемые суточные объемы готовой продукции будут увеличены и к 2023 году составят 15 000 кг.

**— Как реализуются данные проекты, удастся ли инвесторам выполнять взятые на себя обязательства, не повлияла ли на их планы критическим образом пандемия? Что по итогам реализации этих проектов получит регион?**

— Кроме увеличения показателя инвестиций в основной капитал, от реализации проекта компанией ЗАО «Муром» область планирует получить более 150 новых рабочих мест со средней заработной платой свыше 50 000 рублей. Прогнозные налоговые поступления от реализации проекта составят более 330 млн рублей. Пандемия на ход реализации проекта не повлияла, продукция компании очень востребована на рынках не только России, но и зарубежья, компания экспортирует более чем в 50 стран мира. Однако нужно заметить, что есть проблема с арендой лесных земельных участков для обеспечения сырьем проекта, вызванная дефицитом лесных ресурсов.

Проект компании «Продсервис» предварительно отобран и включен в перечень новых инвестиционных проектов, в целях реализации которых высвобождаемые в результате реструктуризации бюджетных кредитов субъекта средства могут быть направлены на создания объектов инфраструктуры.

**— В декабре 2020 года на Владимирском инвестиционном конгрессе в Доброграде администрация области и компания «ИТКОЛ» заключили соглашение о сотрудничестве в организации промышленного технопарка на базе цехов завода «ТОЧМАШ». На тот момент ключевой задачей было привлечь арендаторов для размещения на этой площадке различных видов производства. Как она заселена сегодня? Каковы показатели его эффективности?**

— Активное привлечение резидентов на площадку началось полгода назад, когда на ВПО «ТОЧМАШ» пришла управляющая компания «ИТКОЛ». Тогда же определилась стратегия развития «ТОЧМАШ» как технопарка, драйвера промышленного кластера региона. Стратегия рассчитана на пять лет, поэтому мы только в начале пути. Сама идея сформировать группу предприятий, которые связаны между собой по технологической цепочке или ориентированных на общий сбыт, ограничена для данной площадки. Уже сейчас видны несколько лидирующих направлений бизнеса резидентов: металлообработка и мебельное производство. Однако технические характеристики и возможности площадки интересны и другим направлениям бизнеса.

Количество резидентов непрерывно растёт. По состоянию на апрель подписано новых договоров на 8 623 м<sup>2</sup>. По состоянию к декабрю прирост занятых площадей составил 18%.

**— Удалось ли реализовать проект, на наш взгляд?**

— Потенциал развития технопарка ПТП «ИТКОЛ-ТОЧМАШ» огромен. Площадка ПТП «ИТКОЛ-ТОЧМАШ» пользуется высоким спросом у резидентов. Нам удалось привлечь на

площадку крупные компании — это и является одним из ключевых факторов успешности такого рода проектов. В ближайшие несколько лет технопарк должен обеспечить до 12 тысяч новых рабочих мест. Опрос наших резидентов, проведённый в декабре прошлого года, показал, что компании успешно закрывают свои вакансии за счёт местных специалистов.

**— Что работа технопарка значит для бюджета и региональной экономики?**

— Для региона развитие технопарка означает приток инвестиций, рост объема производства, увеличение налоговых поступлений в местный бюджет и создание тысячи новых рабочих мест для квалифицированных кадров. Промышленный технопарк позволит осуществить важнейшую функцию для бизнеса — расти как крупным, так и малым технологическим производствам. Что же касается роли ПТП «ИТКОЛ-ТОЧМАШ» в региональной экономике, наш технопарк, безусловно, призван стать драйвером развития.

**— В одном из публичных выступлений, по крайней мере, так писали местные СМИ, вы говорили, что объем инвестиций в регион мог бы быть больше, если бы не ряд факторов. В их числе — недостаточно развитая транспортная инфраструктура. Речь идет о затянувшемся строительстве трасс М-7, М-12 или есть и другие транспортные проблемы?**

— По территории региона проходят федеральные автомобильные дороги «Москва – Нижний Новгород – Казань» (трасса М-7). Сейчас ведется строительство Скоростной автомобильной дороги «Москва – Нижний Новгород – Казань» (трасса М-12).

Строительство дорог — это, несомненно, всегда развитие региона. Однако это требует большого внимания к возникающим при этом вопросам. 28 апреля состоялась рабочая сессия подрядчика строительства дороги М-12 АО «ДСК «Автобан» с предприятиями и организациями Владимирской области, которые могут стать потенциальными поставщиками необходимых

материалов и оборудования. В рамках проведенной встречи состоялся конструктивный диалог между подрядчиком и промышленными предприятиями региона и обмен контактами, достигнуты предварительные договоренности.

**— Владимирская область планирует развивать несколько особых экономических зон, в частности Доброград-1. На какой стадии реализация проекта, какова его концепция и задачи по развитию на текущий год? Какую роль в реализации задач играет Газпром и его планы по реконструкции двух газораспределительных станций в Коврове и Муроме?**

— В прошлом году во Владимирской области была создана первая особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Доброград-1» на территории Ковровского района. Это наш первый опыт создания ОЭЗ. Опыт других регионов показал, что условия, на которых организации ведут хозяйственную деятельность в качестве резидентов ОЭЗ, очень привлекает потенциальных инвесторов.

На территории ОЭЗ «Доброград-1» планируется размещение предприятий широкого спектра отраслей промышленности, производство товаров медицинского назначения, народного потребления, мебели, строительных материалов, производство текстильных, бумажных изделий и упаковки, предприятий химического комплекса. В настоящее время ведется работа по подготовке земельного участка в целях размещения инфраструктурных объектов и объектов резидентов. Проводится работа по презентационному продвижению и привлечению резидентов в ОЭЗ «Доброград-1». Уже сейчас имеется первая заявка от организации на получение статуса резидента ОЭЗ, которая в скором времени будет рассмотрена на заседании экспертного совета.

Работаем с АО «Газпром газораспределение Владимир» по газификации. С учетом сложившейся структуры газоснабжения Ковровского района, объемы подаваемого газа в настоящее время недостаточны, поэтому ведётся работа по модернизации существующей системы газораспределения.

**— Индустриальный парк «Ворша» — еще одна перспективная промышленная зона Владимирской области. В какой стадии реализации проект?**

— На инвестиционной площадке «Ворша» в стадии подготовки проектной документации находятся два проекта: ООО «Электрорешения-П» (бренд ЕКФ) — строительство производственно-складского комплекса и ООО «ЛузаЛес» — строительство завода по выпуску плит МДФ. Заявленные инвесторами объемы инвестиций — 2 и 5–7 млрд руб. соответственно. Со своей стороны, администрация региона прорабатывает возможность создания обеспечивающей инфраструктуры за счет бюджетных средств.

**— Посёлок Вольгинский ряд журналистов называют «центром развития международной фармацевтики». Еще в декабре губернатор поручил разработать концепцию благоустройства данной территории. Расскажите, что обеспечило ей такой громкий статус, и как реализуется задача от первого лица?**

— На территории поселка Вольгинский Петушинского района сосредоточена основная часть организаций по производству фармацевтической продукции в регионе. Это Группа компаний «ГЕНЕРИУМ» (ООО «МБЦ «ГЕНЕРИУМ» — научно-исследовательский институт мирового уровня; АО «ГЕНЕРИУМ» — производство субстанций и готовых лекарственных форм любых препаратов; ООО «ГЕНЕРИУМ-Некст»; ООО «ВЕРОФАРМ» (группа Abbott, США; ЗАО «Фармацевтическая фирма «ЛЕККО» (входит в группу компаний «Фармстандарт»); ООО «Славянская аптека»); ООО «ВТФ» осуществляет контрактное производство биологически активных добавок к пище; ФГБНУ «Федеральный исследовательский центр вирусологии и микробиологии» (подведомственное учреждение Минобрнауки России) проводит фундаментальные, поисковые и прикладные научные исследования.

**— Во Владимирской области сосредоточено немало число оборонных предприятий:**

**завод имени В. А. Дегтярева, Гусевский стекольный завод им. Ф.Э. Дзержинского, ВНИИ «Сигнал», СКБ приборостроения и автоматики и многие другие. На одном из недавних совещаний с оборонщиками вы обсуждали взаимодействие с сектором ОПК. К каким соглашениям пришли? В чем видите роль правительства?**

— Исторически так сложилось, что основу машиностроения нашего региона составляют предприятия оборонно-промышленного комплекса — это 23 предприятия, в том числе 15 промышленных и 8 научных организаций.

В последние годы на федеральном уровне серьезно расширился спектр государственной поддержки промышленности, в том числе для предприятий ОПК. На региональном уровне предоставляется государственная поддержка инвестиционной деятельности в форме налоговых льгот; предоставления земельного участка в собственность инвесторам, реализующим стратегические инвестиционные проекты; в виде займов на льготных условиях на реализацию инвестпроектов через региональный фонд развития промышленности. Продолжается работа по совершенствованию нормативной правовой базы, регулирующей сферу закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

**— Одна из приоритетных задач оборонного комплекса — переход на продукцию общегражданского назначения. Насколько, по вашим оценкам, региональный сектор ОПК готов решать эту задачу?**

— В настоящее время большинство предприятий ОПК области выпускают гражданскую продукцию. Одним из динамично развивающихся предприятий в этом направлении является Ковровский электромеханический завод. Заводом налажено производство высокоточных станков нового поколения в сотрудничестве с фирмами «TAKISAWA» (Япония), «QUASER» (Тайвань), «AKIRA SEIKI» (Тайвань) с высокой степенью локализации. Освоено серийное производство современной мобильной техники семейства ANT: многофункциональные

мини-погрузчики модели ANT 750, ANT 1000; фронтальный погрузчик ANT 3000; прицепные и возимые подъемники с телескопической стрелой, гидростатические трансмиссии, гидравлические платформы.

При поддержке Фонда развития промышленности КЭМЗ реализует ряд проектов, среди которых создание серийного производства

**В ПРОШЛОМ ГОДУ ВО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ  
БЫЛА СОЗДАНА ПЕРВАЯ ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ЗОНА ПРОМЫШЛЕННО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТИПА  
«ДОБРОГРАД-1». ОПЫТ ДРУГИХ РЕГИОНОВ ПОКАЗАЛ,  
ЧТО УСЛОВИЯ, НА КОТОРЫХ ОРГАНИЗАЦИИ  
ВЕДУТ ХОЗЯЙСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В  
КАЧЕСТВЕ РЕЗИДЕНТОВ ОЭЗ, ОЧЕНЬ ПРИВЛЕКАЮТ  
ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ**

многофункционального колесного экскаватора-погрузчика. Освоен выпуск трактора ANT ZETOR 4135 F.

ОАО «Завод им. В. А. Дегтярева» осуществляет выпуск и опытную разработку мотоциклов с объемом двигателя 125,150, 200, 250 см<sup>3</sup>.

Проведена модернизация модельного ряда автомата для упаковки в брикет масла (творога, сыра, творожной массы и пр.).

Одно из крупных предприятий АО «ПО «Муроммашзавод» реализует проекты по освоению производства автоэлектроники, внедрению в конструкции транспортных средств электроусилителей взамен гидравлических систем.

Предприятием заключены соглашения с Минпромторгом России на выделение субсидии на создание научно-технического задела по разработке базовых технологий производства приоритетных электронных компонентов. Из федерального бюджета заводу выделено более 80 млн рублей.

На АО «Муромский приборостроительный завод» производится около 200 наименований изделий гражданского назначения.

ФБЖ

# Жизнь на высоте

Через какие фильтры пропускают жильцов самой дорогой башни в Сити, и кому здесь принято отказывать?

Жизнь в небоскребах Москва Сити всегда была окутана мифами, тайнами, скандалами, ей всегда сопутствовал повышенный интерес публики. Город в городе по-прежнему остается одним из самых хайповых объектов недвижимости в стране. «Устоял» ли он во время пандемии или, как и многие другие высотки, пережил массовый исход населяющих его людей поближе к природе? Как будет развиваться город небоскребов, и кому сюда вход запрещен? «Федеральный Бизнес-журнал» предложил ответить на эти вопросы управляющему самой дорогой башни в Сити — «золотой» Mercury Tower.

**С**егодня на посту генерального управляющего МФК «Mercury Tower» — Аслан Кцоев. Он занял эту должность в 2018 году. Тогда вакантных мест в башне было больше половины, если не сказать, что большая часть их пустовала. Эксперты девелоперского рынка быстро заметили перемены: политика в отношении резидентов стала более гибкой и открытой. Значит ли это, что управляющая компания отказалась от базовых принципов фильтрации клиентов ради того, чтобы заселить, наконец, башню, которая была готова к этому еще с 2014-ого года? Где границы гибкости в диалоге с клиентом, на что он точно может рассчитывать, если становится обитателем Mercury Tower? О «громких разводах», магии чисел и скайлайне Москвы мы спросили самого Аслана Кцоева.

**— *Офис продаж Mercury Tower предлагает сегодня гибкий офис. Где пролегают границы этой гибкости?***

— Гибкий офис и гибкость отношений с клиентами — разные вещи. Гибкий офис — устоявшийся термин, который предполагает гибкость пространства, такой agile-офис. В этом плане Россия следует за европейскими трендами. Вспомните, был период, когда все хотели, чтобы в офисном пространстве была кухня, потом в офисах стали появляться просторные общие зоны, места для релакса, а сейчас мы подошли к новому этапу — формированию неких корпоративных коворкингов, где нет фиксированных рабочих мест, в том числе у топ-менеджмента. У меня, например, его тоже нет в классическом понимании. Я обитаю то тут, то там — в разных переговорных, не привязываясь к персональному рабочему кабинету. Когда меня спрашивают, где мой рабочий стол, я отвечаю, что у меня его нет.



**НАШИМ КЛИЕНТАМ ВАЖЕН БАЛАНС МЕЖДУ ПРИВАТНОСТЬЮ И ЖЕЛАНИЕМ ПОДДЕРЖИВАТЬ ОБЩЕСТВЕННЫЕ СВЯЗИ В КРУГУ «СВОИХ». ЭТИ ЦЕННОСТИ В РАВНОЙ СТЕПЕНИ ЗНАЧИМЫ ДЛЯ ТЕХ, КТО У НАС АРЕНДУЕТ ОФИСЫ И АПАРТАМЕНТЫ, ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗДЕСЬ ЖИВЕТ. ЧЕЛОВЕК САМ РЕШАЕТ, КАКАЯ СТЕПЕНЬ ПРИВАТНОСТИ ЕМУ НУЖНА, ОН САМ ДЕЛАЕТ ВЫБОР, КОГДА И С КЕМ ОБЩАТЬСЯ, И ОН ВСЕГДА УВЕРЕН, ЧТО В ЭТОМ СООБЩЕСТВЕ ВРЯД ЛИ ОКАЖЕТСЯ КТО-ТО «ЧУЖОЙ»**

— **Вы человек свободного пространства, не любите границы?**

— Большинству руководителей, в том числе и мне, не нужен этот официоз — закрепленный кабинет, стол и все остальные атрибуты начальника. Эти тенденции возникли не на пустом месте, они продиктованы форматом работы руководителя, который перестал быть «директором», сегодня он лидер, чья задача — много общаться с людьми. Знаете, многие современные топ-менеджеры, и я среди них, давно перестали играть в «большого босса».

И это тоже про «гибкий» офис: сегодня ты живешь и работаешь в одном формате, завтра с легкостью и безболезненно меняешь его. Ты не привязан к зонированию внутри офиса, оно не является ограничителем для жизни и развития компании. Ты можешь быть не привязан не только к офису, но даже к конкретной стране — таких сотрудников становится все больше.

Что касается гибкости в отношениях с арендаторами, приведу пример: сейчас мы ведем переговоры с молодыми перспективными бизнесменами. Не так давно они выпусти-

**ДЛЯ НАС ТОЛПА ШУМНЫХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ПЬЮТ, КУРЯТ, УПОТРЕБЛЯЮТ ЗАПРЕЩЕННЫЕ ПРЕПАРАТЫ, — ВСЕГДА ПРОБЛЕМА, ПОТОМУ ЧТО ОНИ МЕШАЮТ ДРУГИМ. ЭТО И ЕСТЬ ТА ГРАНИЦА, ПО КОТОРОЙ МЫ ОТСЕКАЕМ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ЖИЛЬЦОВ. МЫ ИЗБЕГАЕМ ЛЮДЕЙ С КРИМИНАЛЬНЫМ ПРОШЛЫМ**

ли фильм, который стал самым кассовым в России. В данный момент они очень успешны, пришли к нам с запросом на аренду офиса, хотели вложить деньги в дорогостоящий ремонт. Я увидел в них этот романтизм, которым окутаны первые оглушающие победы, и решил сделать им нестандартное предложение. Наша управляющая компания инвестирует

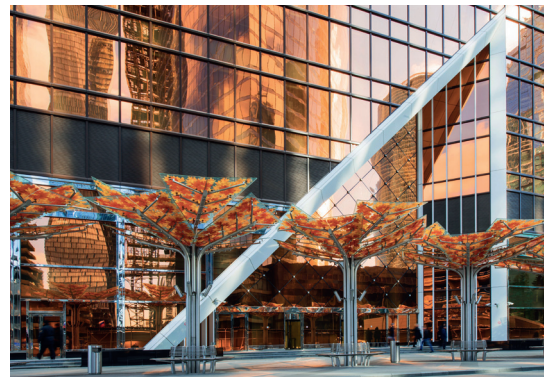
собственные средства в ремонт офиса для них, мы предложим повышенную ставку по аренде, но зато арендатор не вкладывает свои деньги в рендизайн. Я понимаю, что, если сегодня они сделают большую инвестицию в отделку своего офиса, завтра для меня это может стать большой проблемой. Мы заключаем договоры аренды на длительный период, в этой отдаленной перспективе они могут решить, что такой дорогой офис им не по карману. У нас такое уже было. Не то что бы я изначально не доверяю клиенту, напротив, я за него просчитываю риски, потому что вижу фазу развития их бизнеса — компания очень молодая. Первый успех, особенно в развлекательном бизнесе, может быть преходящим, он непостоянен. Оценивая эти риски, я беру их на себя. Понятно, им хочется потратиться на собственный имидж, статус, который подтверждает их успешный старт, но таким образом я страхую себя от потенциальных проблем.

Бывает и по-другому: часто наши клиенты имеют массу внутренних регламентов и корпоративных ограничений, с некоторыми из них мы согласовываем договоры по полгода, настолько сложными бывают требования к организации офисного пространства; для некоторых компаний офис — концептуальная вещь, он является продолжением бизнес-философии. В таких случаях бывает важно все: количество лестниц, входов/выходов и др.

— **В вашей башне есть коворкинг, его можно назвать концептуальным?**

— Мы долго думали над этим форматом. Решили, что найдем компанию, которая организует его на наших площадях. Мы договорились со Space 1. Мы пошли на это еще и потому, что у наших постоянных арендаторов есть запрос на временные рабочие места, которые они организуют под конкретные проекты. Ради этого переезжать в новое офисное пространство нецелесообразно: когда возникает такая необходимость, они в этой же башне могут взять в аренду дополнительные площади в коворкинге. Наш коворкинг — это своего рода дополнительный клиентский сервис.





— **Коворкинг по формату вписывается в общую концепцию Mercury Tower?**

— Могу сказать, что мы не диктовали никаких условий по организации, стилю, концепции компании Space 1, поскольку риск по заполнению пространства они берут на себя. Для нас они такие же арендаторы, как и все остальные, разница лишь в том, что они будут сдавать наши площади в субаренду. Что касается моего мнения относительно формата, я заметил, что во время пандемии коворкинги опустели первыми среди всех арендуемых офисных пространств. Еще три-четыре года назад у организаторов коворкингов присутствовал такой романтизм во взглядах на будущее их бизнеса: им казалось, что в любой кризис именно коворкинги выживут, а офисы опустеют. Пандемия показала, что это не так. Все логично: компании вложили в офисные помещения большие деньги, договоры аренды, как правило, длительные, офис — это инвестиция в бизнес, никто не спешит терять ее быстро и легко. А вот в коворкинге тебя ничто не держит.

— **Говорят, вы подробно изучаете психотип тех людей, которые приходят с намерением купить или арендовать жилье в башне. Вы ощущаете смену поколений среди своих клиентов? Кто сегодня ваш жилец? Можно сказать, что вы работаете «для всех»?**

— Нет, мы всегда фильтруем тех, кто будет жить в башне «Меркурий». Это связано с объективными причинами — все та же оценка потенциальных рисков, о которой мы уже говорили применительно к арендаторам офисов. Наша задача — обеспечить покой и безопасность тех, кто у нас уже живет. Это кропотливая и серьезная работа, в ходе которой подробно изучается личность человека, состав его семьи или те, с кем он планирует жить в башне.

— **Насколько охотно клиент предоставляет вам личную информацию, или над этим работает служба безопасности?**

— Клиент, конечно, дает базовую информацию о том, кто будет жить в башне. Остальное мы собираем сами. Сейчас это не так сложно, есть социальные сети и другие источники информации. Конечно, у нас есть входящие фильтры. Мы избегаем «тревожных» жильцов. Часто люди просто не договаривают чего-то о себе. Скажем, приходит клиент, говорит, что будет жить семья: папа, мама, двое детей. Все вроде бы обычно, на деле оказывается, что родители большую часть времени живут где-нибудь за границей, а в квартире будет жить их сын — молодой музыкант. Все, конечно, здорово, но в таких случаях мы можем отказать, чтобы не поставить под угрозу покой остальных жильцов.

— *В вашей башне такие тонкие стены, плохая звукоизоляция?*

— Дело не только в шуме от игры на музыкальных инструментах. У каждого человека свой образ жизни, музыкант — это шумные компании, ночной образ жизни, гости, которые приходят в любое время дня и ночи — их сразу видно в общих зонах, в лифтах. Большинству постоянных жильцов башни это точно не понравится. Был у нас и другой опыт: мы случайно узнали, что потенциальный жилец организует эротические стримы. Мы вынуждены были проанализировать его деятельность, отсмотреть несколько роликов, чтобы понять, каковы риски, если он будет снимать видео и стримить прямо в Mercury Tower. Мы быстро поняли, что откажем это-

— Мы переживали нечто подобное, был мощный негативный хайп, когда Тимати снимал свой клип в поддержку власти в нашей башне. Видео набрало пять миллионов дизлайков на YouTube — мы переживали, но на кону была не наша репутация. Для нас толпа шумных людей, которые пьют, курят, употребляют запрещенные препараты, — всегда проблема, потому что они мешают другим. Это и есть та граница, по которой мы отсекаем нежелательных жильцов. Мы избегаем людей с криминальным прошлым.

— *Что менеджер по продаже апартаментов башни «Меркурий» может гарантировать клиенту?*

— Хороший менеджер всегда гарантирует все! (смеется). На рынке недвижимости отношения с клиентом всегда носят пролонгированный характер. Зная это, наш продажник говорит правду. Скажем, когда свободных площадей в башне было еще много, люди массово заезжали, это был период ремонтов, объективный и понятный процесс — все заселяются, обустривают жилье. Менеджеры предупреждали об этом всех сразу: имейте в виду, что некоторое время вы будете жить в окружении строительного шума. Кто-то относился с пониманием, у кого-то не хватало терпения, некоторые съезжали, но без обид.



му клиенту, так как его бизнес не совместим с интересами остальных жильцов, к нему на съемки будут приходиться молодые люди, чаще всего нетрезвые, они будут беспокоить соседей.

— *Если бы что-то подобное скандальному фотосету на балконе небоскреба с участием обнаженных девушек произошло в вашей башне, это был бы серьезный удар по репутации?*

— *На какие гарантии точно может рассчитывать человек, который заезжает в Mercury Tower?*

— Мы точно гарантируем, что офисные потоки не пересекутся с теми, кто живет в башне. Чаще всего вы будете заходить в лифт и подниматься к себе в одиночестве, так как мы заранее отсекаем арендаторов офисов, они не пользуются теми же лифтами, что и жильцы. Вы редко будете встречать других людей даже

в общих зонах, то есть ваше существование в Mercury Tower будет достаточно приватным. Многие на это рассчитывают, заселяясь к нам. Как правило, это публичные люди, которые не хотят афишировать, где они живут, хотят избежать лишнего внимания публики. Мы гарантируем наличие ресторана, кафе, консьерж-сервис — у нас много сервисов, доступных по первому требованию.

**— Среди агентов недвижимости существует негласный рейтинг управляющих компаний башен Москва Сити. Риелторы в переговорах с клиентом говорят, что в этой башне управляющая компания не очень сговорчива, принимает не вполне обоснованные решения, или просто в ней нет порядка. Вы свой рейтинг знаете?**

— Я слышал разные версии, но считаю, что этот рейтинг в любом случае весьма субъективен. Как он формируется? Если на основе мнения бывших жильцов, арендаторов, то многие из них действительно «плохо ушли». Однажды мы бурно выселяли одного буйного жильца: уверен, что если спросить его, какой у меня рейтинг как у управляющего, он поставит мне невысокие баллы.

**— А если мы будем рассматривать прежде всего подходы управляющих башнями к решению бытовых задач, оценки будут другими?**

— Я думаю, для управляющего важно сохранять максимальную открытость, то же касается всех клиентских менеджеров. Да, наши резиденты статусные, но бытовые проблемы возникают у всех, и совершенно точно, что мы должны быть доступны в любой момент, чтобы помочь решить их. Я знаю, что у нас как у управляющей компании хороший рейтинг. Не буду скрывать, что время бесконечных ремонтов подпортило нам репутацию. Не все отнеслись к этому с пониманием, но этот период заканчивается.

**— Не опасаетесь конкуренции с новыми башнями, которые строятся сегодня, ведь**

**они могут обойти вас по многим параметрам, и жильцы начнут мигрировать? Прогнозируете смену «лидера» среди башен внутри Москва Сити?**

— Все будет зависеть от того, как этими башнями будут управлять, каково будет качество конечного продукта, что будет внутри. Конечно, если сделают лучше, конкуренция будет. Надо дождаться окончания строительства. Могу сказать, что развитие Сити — вопрос всегда острый. Например, часть наших клиентов грустят по потерянным видам, которые заслонили строящиеся башни. Москва Сити — город контрастов. Здесь есть категория людей, которые выбирают это место для жизни исключительно по иррациональным соображениям: они видят в этой стройке особый смысл. Скажем, среди арендаторов нашей башни много казахов, азиатов. Мы пытались найти ответ на вопрос, почему они селятся именно у нас. Оказалось, потому что наша башня «золотая», для восточных людей все, что связано с золотом, имеет особый смысл. Могу сказать, что иррационального при выборе жилья больше, чем можно себе представить. Клиенты приходят с нумерологами, астрологами, ищут и угадывают магическое совпадение чисел в номере этажа, квартиры. Был случай, когда клиент сам повышал цену до приемлемой с точки зрения нумерологии. Общеизвестен эпизод нашего громкого «развода» с компанией Bitfury, которая специализировалась на майнинге биткоинов. Им было важно арендовать офис в «золотой» башне на самом высоком этаже. Это была их «фишка», ведь биткоин называют «цифровым золотом» — они хотели полностью соответствовать этому.

**— 75-ый этаж в башне самый дорогой?**

— На этом этаже находится пятиэтажный пентхаус, он продан, принадлежит частному лицу. Это квартира площадью более 4 000 кв. метров, по этой причине она является самой дорогой.

**— У вас нет ощущения, что в пандемийный период люди захотели вдруг природы,**

**зелени, «деревенского»? В Москва Сити именно этого и не хватает, и вновь строящиеся башни явно эксплуатируют этот тренд, заявляя, что построят внутри зимние сады.**

— Я не знаю, кого владельцы строящихся башен хотят обмануть. Мне все это кажется лукавством, рекламным трюком. Рядом с Neva Towers есть зеленая площадка, но стоит поднять голову, и ты увидишь вокруг каменный город, за границами которого — третье транспортное кольцо. Вопрос наличия зеленых зон решается локально. Если такая задача будет поставлена, ее легко реализовать как интерьерное решение. Если вместе с арендаторами и жильцами мы когда-то придем к тому, что отделка холла ониксом нам надоела, вдруг всем захотелось цветов и растений, мы как управляющая компания реализуем эту задачу. Но это не будет новой концепцией небоскреба.

Жилье в небоскребе — это не про людей, которые ищут зелени и единения с природой.

Люди, выбирающие небоскребы для жизни, хотят получить особые эмоции, которые рождаются от жизни на высоте. Это для динамичных людей, и это не про возраст. Да, чаще всего динамична молодежь, но сегодня эта грань размыта, человек может жить на высоких скоростях и в зрелом, и в пожилом возрасте. Для многих движение — суть самой жизни, их внутренняя сущность, они по-другому не хотят и не умеют. И эти люди чаще всего населяют небоскребы. У нас живет очень известный промышленник, которому глубоко за 70, ему по кайфу находиться в центре Москвы, где жизнь кипит.

**— А нет ощущения, что коронавирус «выдавил» людей из больших густонаселенных городов, заставил задуматься: а не поселиться ли на природе?**

— Конечно, «выдавил», и у нас офисы опустели, но они вернулись. И те, у кого в башне жилье, тоже уезжали, но были и те, кто провел здесь весь локдаун, потому что в рамках Сити, отдельной башни, уж тем более в границах квартиры, человек может чувствовать себя

не в толпе людей, а довольно изолированным. Когда офисы ушли на удаленку, многие жильцы наслаждались еще большей пустотой.

**— Небоскреб — выгодная инвестиция?**

— Строительство небоскреба может быть более дешевым или дорогим. Например, башня «Меркурий» — дорогой проект, он не совсем про экономическую эффективность, не совсем про бизнес в его классическом понимании. Один из собственников башни рассказывал журналистам, что для него строительство Mercury Tower во многом реализация давней мечты. Эту башню не строили дешево, настолько, чтобы поскорее окупить инвестиции в нее.

**— Сегодня у вас есть задача сделать башню экономически эффективным проектом?**

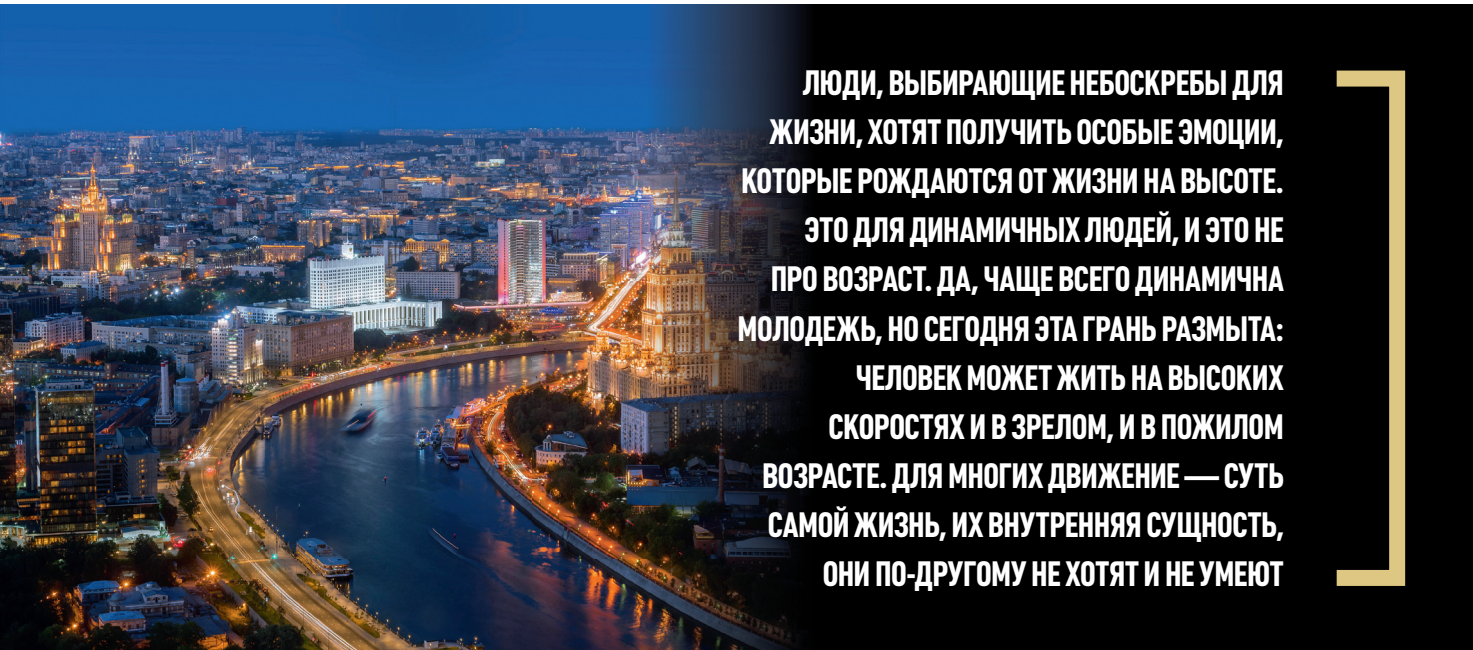
— Да, конечно, управление должно быть эффективным, выше я говорил лишь про инвестиции на этапе строительства. Сегодня мы должны сами себя окупать, аккумулировать средства для предстоящих ремонтных работ. В ближайшем будущем нас ждет модернизация инженерной инфраструктуры.

**— Можно ли сказать, что строительство небоскребов отражает состояние экономики страны?**

— Думаю, да. В России сейчас проводится целенаправленная поддержка строительной отрасли в целом. Это позволит оживить экономику.

**— Да, но жилье в небоскребах, подобных башне «Меркурий», вряд ли покупают по льготной ипотечной программе, или не так?**

— Покупают и кредитуются. Люди хотят жить в небоскребах, иногда им не хватает совсем чуть-чуть для реализации мечты. Но могу сказать уверенно, что сегодня в России высотное жилье действительно востребовано. Эта тенденция отражает не только уровень развития экономики страны, а еще и состояние общества. Это философия, которой руковод-



**ЛЮДИ, ВЫБИРАЮЩИЕ НЕБОСКРЕБЫ ДЛЯ ЖИЗНИ, ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ОСОБЫЕ ЭМОЦИИ, КОТОРЫЕ РОЖДАЮТСЯ ОТ ЖИЗНИ НА ВЫСОТЕ. ЭТО ДЛЯ ДИНАМИЧНЫХ ЛЮДЕЙ, И ЭТО НЕ ПРО ВОЗРАСТ. ДА, ЧАЩЕ ВСЕГО ДИНАМИЧНА МОЛОДЕЖЬ, НО СЕГОДНЯ ЭТА ГРАНЬ РАЗМЫТА: ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ ЖИТЬ НА ВЫСОКИХ СКОРОСТЯХ И В ЗРЕЛОМ, И В ПОЖИЛОМ ВОЗРАСТЕ. ДЛЯ МНОГИХ ДВИЖЕНИЕ — СУТЬ САМОЙ ЖИЗНИ, ИХ ВНУТРЕННЯЯ СУЩНОСТЬ, ОНИ ПО-ДРУГОМУ НЕ ХОТЯТ И НЕ УМЕЮТ**

ствуются люди: быть выше, лучше, успешнее, стремиться, достигать. Именно такие настроения сейчас доминируют в российском обществе, по крайней мере, в больших городах. В небоскребах живут те, кому важно быть на лидирующих позициях, через этот статус наши клиенты транслируют миру свой успех.

Вспомните, в советские годы не принято было выделяться, в обществе царили совсем другие настроения, насаждаемые партией, она одна могла доминировать. Уравниловка, быть «как все», «не выпендриваться» — советские люди жили в этой парадигме. О каком высотном строительстве можно было говорить в таких обстоятельствах? На этом фоне выделялись только сталинские высотки, которые были отражением желания Сталина показать некие доминанты, расставить ряд акцентов, но это право — строить высотные здания — принадлежало лишь одному человеку в стране и полностью соответствовало его видению, что за высотные здания могут появиться в Москве.

**— Если следовать этой логике, сегодня Россия стремится доминировать?**

— Это началось не сегодня, а в момент, когда появилась идея строительства Сити. Вспомним

Сергея Полонского и других, кто стоял у истоков создания проекта. Это была группа людей, которая выступила драйвером, аккумулятором идеи, что Москве нужен прорыв. В качестве формы для реализации задумки было выбрано строительство города небоскребов внутри Москвы. Это был не только физический прорыв ввысь, но и технологический: в Москва Сити впервые в России были применены многие технологии. По замыслу отцов-основателей, Сити должен был поставить Москву в один ряд с самыми индустриально и финансово развитыми городами мира, где к тому моменту уже были небоскребы. Однозначно это была заявка на принятие в символический «клуб равных», в круг городов, где сосредоточены финансовые потоки, решаются важные дела, где «куется судьба мира».

**— Как и в каких направлениях должен развиваться Mercury Tower, чтобы башня оставалась интересной для новых клиентов и тех, кто ее населяет?**

— Есть текущие технологические задачи — быт, который мы обеспечиваем. Мы будем поддерживать тот уровень, к которому наши клиенты уже привыкли. Что касается идей

для развития, мы исходим из того, что Москва Сити — динамичное городское пространство, в котором люди ценят ритм, общение, комьюнити, в каждой башне оно свое. Наша задача — способствовать формированию и поддерживать это сообщество людей, в котором всегда комфортно находиться. При этом мы понимаем, что нашим клиентам важен баланс между приватностью и желанием поддерживать общественные связи в кругу «своих». Эти ценности в равной степени значимы для тех, кто у нас арендует офисы или апартаменты, для тех, кто здесь живет. Человек сам решает, какая степень приватности ему нужна, он сам делает выбор, когда и с кем общаться, и он всегда уверен, что в этом сообществе вряд ли окажется кто-то «чужой».

Конечно, мы будем развивать разные форматы для досуга. У нас уже есть ресторан, но мы видим, что наши клиенты подустали от стандартных форматов, они ищут чего-то более уютного, необычного, в моду входят «квартирные посиделки», но на нейтральной

**ГОРОДСКИЕ ВЛАСТИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ПРОДОЛЖАЮТ КОНЦЕНТРИРОВАТЬ КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ В ОДНИХ И ТЕХ ЖЕ ТОЧКАХ. ВОЗЬМЕМ ТОТ ЖЕ СИТИ — НЕБОСКРЕБЫ ПРОДОЛЖАЮТ РАСТИ НА МАЛЕНЬКОМ ПЯТАЧКЕ. Я ДУМАЮ, ЗА ЭТИМ СТОИТ ПОПЫТКА СЭКОНОМИТЬ НА СТРОИТЕЛЬСТВЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ, КОММУНИКАЦИЯХ**

территории, то есть когда компании собираются в небольших уютных заведениях, общаются. В других башнях Сити стали популярны кальянные.

Мы выбрали немного другую концепцию и позиционируем башню «Меркурий» как культурный центр Москва Сити. Даже если наши резиденты ни разу не были в галерее ILONA—K artspace или не сходили на спектакль

Константина Богомолова, они все равно остаются в информационном потоке.

**— То есть ваши резиденты должны разделять ваши базовые ценности?**

— Мы в этом смысле части одного целого, мы оказываемся в одном пространстве, потому что разделяем одни и те же ценности. Мы считываем культурные и социальные ориентиры наших клиентов и просто соответствуем им.

**— Куда должен развиваться город в городе, как должна преобразоваться территория вокруг Сити? Каковы ваши ожидания от подобных перемен?**

— Важно оценить этот потенциал развития с точки зрения развития Москвы как мегаполиса. Городские власти по-прежнему продолжают концентрировать крупные проекты в одних и тех же точках. Возьмем тот же Сити — небоскребы продолжают расти на маленьком пятачке. Я думаю, за этим стоит попытка сэкономить на строительстве инфраструктуры, коммуникациях. Москву продолжают концентрировать — это, безусловно, будет снижать уровень комфорта жизни в городе.

**— Куда должна расти Москва?**

— В Россию — не в том смысле, что она должна поглотить соседние города-спутники, а в том, чтобы уйти от излишней концентрации и скученности на уже застроенных и развитых территориях, надо осваивать новые.

**— Какие риски вы видите в этой концентрации для Сити и его резидентов?**

— Сити далеко до предела развития — здесь всего десять небоскребов, возьмите Манхэттен, где высоток сотни.

**— Взаимодействие с московскими властями носит конструктивный характер, его качество изменилось?**

— У нас нет почвы для конфликта. Бытовые вопросы, безопасность — вот и все уровни взаимодействия. Сегодня власть весьма конструктивна, двадцать лет назад было по-дру-

гому. Управленческие решения стали более продуманными, чиновники активно используют бизнес-инструменты. Государственное управление стало более сервисным.

**— Сегодня Сити ничто не мешает развиваться с комфортом для его обитателей?**

— Уверен в этом. С инженерной точки зрения здесь все решаемо. Смотрите, как легко и быстро здесь возводят новые объекты — нет никаких ограничений, ничто не мешает ни строительству, ни жизни.

**— Идеальный небоскреб — он какой?**

— В нем комфортно и безопасно живется.

**— Одно из ваших общественных пространств исполнено в стиле «бионический футуризм». Как публика восприняла подобное новаторство?**

— В мировой архитектуре сейчас бытует мнение, что в ближайшие десять лет в архитектуре, дизайне, строительстве будут доминировать плавные формы и линии. Наше event-пространство — отсылка как раз к этому тренду. Инновации в архитектуре происходят через прогресс стилей. Архитектор, который реализовывал проект по нашему заказу, выбрал параметрическую архитектуру. Я воспринимаю это пространство как хорошую инвестицию в самих себя и в развитие перспективных архитектурных стилей. Мы точно создали нечто особенное и уникальное, выверенное с эстетической точки зрения.

**— Среди запросов ваших резидентов есть тотальная диджитализация? Хотят ли люди повсеместно окружать себя высокими технологиями?**

— Напротив, большую часть клиентов нашей башни излишняя цифровизация пространства раздражает. Люди не хотят зависеть от цифровых систем и гаджетов каждую секунду своей жизни. Есть еще один побочный эффект максимальной цифровизации: если что-то случилось с системой управления процессами, жизнь останавливается. Человек вынужден



осваивать ручные способы взаимодействия с цифровой начинкой, но он не умеет или разучился это делать. Многие в приватном жилом пространстве хотят забыть о планшете или телефоне, поэтому вряд ли сейчас мы будем пичкать башню датчиками, IT-системами больше уровня, необходимого для комфорта и безопасности.

**— Какие идеи планируете реализовывать в общественных локациях Mercury Tower?**

— Беда многих управляющих в том, что они пытаются самореализовываться подобным образом. Надо чутко улавливать запрос — пока нашим резидентам все нравится: оникс, которым отделаны холлы, «золотая чешуя», которой покрыта башня снаружи. Если им надоест, мы сделаем что-то другое, но нет смысла инвестировать в редизайн, если в нем нет необходимости, или только потому, что управляющему так захотелось, или так модно. Не стоит заигрывать с новыми идеями. ФБЖ



## Грезы, слезы и кино

С этими ребятами мы плывем в одной лодке. Так же, как и нам, печатным СМИ, им уже не первый год предсказывают скорую и мучительную смерть, которой будет предшествовать эпоха постепенного и болезненного увядания. Но они все живы, хотя COVID нанес по ним мощный, сокрушительный удар ниже пояса, от которого они все еще не оправились, но даже после этого офлайн-кинотеатры живы, и многим снова нестерпимо хочется оказаться перед большим экраном с попкорном в руках и радоваться, смеяться и пугаться, погружаясь в волшебный мир кино. Совместно с онлайн-школой нового формата NEXT MBA «Федеральный Бизнес-журнал» приглашает вас заглянуть за кулисы кинотеатрального бизнеса. Наш проводник в него — Ольга Зинякова, президент сети кинотеатров «КАРО».

**Б**изнес у нас развлекательный, поэтому мне бы хотелось, чтобы вам было интересно читать меня не только с точки зрения бизнес-логики, но и узнать больше про кинотеатральный бизнес, тем более что на фоне пандемии было много разговоров о том, выживут ли кинотеатры, и как будет развиваться индустрия. Я расскажу, что мы делали во время пандемии, и поговорим о нашем будущем.

### Визитная карточка

Сеть кинотеатров «КАРО» — это 32 кинотеатра, 259 залов в восьми городах России. Мы входим в топ-3 крупнейших сетей в

РФ. Что важно: из топ-10 по посещаемости в Москве три — из нашей сети. Одна из центральных площадок КАРО — кинотеатр «Октябрь», который существует много десятилетий: здесь расположен самый большой зал вместимостью 1500 мест, он выдержан в классическом советском стиле, но обустроен по последнему слову техники. Второй кинотеатр, который я хотела бы упомянуть, КАРО Sky 17 — самый посещаемый кинотеатр в России. КАРО Vegas 22 — самый большой кинотеатр в Европе. Сеть в России ежегодно посещают около 12 млн человек.

Мы постоянно развиваемся, инвестируем в собственный рост: например, ввели





## ОЛЬГА ЗИНЯКОВА

Президент сети  
кинотеатров «КАРО».

**МЫ РАБОТАЕМ ПРАКТИЧЕСКИ СО ВСЕМИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ NETFLIX, НО НАДЕЕМСЯ, ЧТО И С НИМИ ДОГОВОРИМСЯ, И МЫ СМОЖЕМ ПОКАЗЫВАТЬ ИХ КИНО НА БОЛЬШИХ ЭКРАНАХ. У НИХ ЕСТЬ ПОДОБНЫЙ ОПЫТ ВО МНОГИХ СТРАНАХ МИРА, МЫ РАССЧИТЫВАЕМ, ЧТО РОССИЙСКИЙ ОФИС ВСКОРЕ СМОЖЕТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ НАМ СВОИ ПРЕМЬЕРЫ ДЛЯ ПОКАЗА**



премиальный формат, так называемый зал Black. Формируя премиальную концепцию, мы вдохновлялись стилем и визуальными решениями лучших авиалиний мира, поэтому в наших vip-кинотеатрах есть подушки, одеяла, полностью раскладываемые кресла и, конечно, подача еды и напитков, то есть ресторанное обслуживание. Есть у нас и другой премиальный формат — LUXE, таких залов всего десять. Во всех премиальных залах установлены гигантские экраны, в них мы традиционно проводим предпремьерные показы.

Еще одной визитной карточкой нашей сети является кинобар U-CHOOSE. Мы долго думали над названием. Нам хотелось, чтобы, приходя в кинотеатры, люди чувствовали нашу заботу. Практически во всех наших кинотеатрах есть такие бары, где мы предлагаем максимально широкий ассортимент сэндвичей и напитков, одного только попкорна здесь десять видов. Следуя текущим запросам потребителя, мы добавили в ассортимент продукты для детей и здорового питания. Совершенно точно, приходя в кинотеатр, в нашем баре вы найдете что-то для себя.

## NEXT MBA — системная работа над качеством



### ДМИТРИЙ СОБОЛЕВ

Основатель  
NEXT MBA.

Руководители успешных компаний обладают бесценным опытом. Они готовы рассказывать, через что прошли. Наша цель — построить обучение вокруг реальных бизнес-практик. Повышение качества контента — главная задача. Подготовка к каждому эфиру занимает несколько дней: прописываем сценарий, тайминг, готовим заставки, тестируем оборудование. За сутки до

трансляции связываемся со спикером, настраиваем звук, вывод картинки на экран — прорабатываем все нюансы. В день эфира подготовка начинается за несколько часов до старта самой трансляции, стараемся исключить технические неполадки. Системно работаем над собственными ошибками — проговариваем каждую мелочь, которую можно улучшить. В нашей команде профессиональный ведущий и лучшая съемочная группа в Санкт-Петербурге. Пока мы только в онлайн, но в планах есть возродить старый добрый офлайн с живым общением.



## Концепция офлайн-кинотеатра не менялась многие годы, а как будет дальше, на ваш взгляд? Каким будет кинотеатр после пандемии?

— Кинотеатры очень поменялись. Первый кинотеатр, Codak Киномир, который был открыт в России в 1996-ом году, был малозальным. Это были 3–4 зала, в том же «Октябре» было изначально только два зала. Многозальность — тренд, который показывает, что кинотеатры меняются. Сейчас мы достигли понимания того, что больше 13–14 залов открывать нет смысла. Одним из этапов развития стал 3D-формат. Сейчас мы перешли на следующий: работаем над тем, чтобы все кресла в зале были суперкомфортные и предлагались по обычной непремияльной цене. По этому пути идут крупнейшие киносети США, некоторые из них уже сделали подобный апгрейт. Мы видим, что при таком подходе средняя заполняемость зала в два раза выше, чем в обычных. Мы реализуем подобный подход в кинотеатре Vegas Каширский. Следующий этап — 3D без очков. Мы с коллегами часто обсуждаем, будет ли Джеймс Кэмерон как двигатель прорывных идей и технологий в Голливуде делать свой хит «Аватар» в подобном формате, — это будет своего рода лакмус для индустрии. Сейчас на старте находится очень много технологий, постоянно совершенствуется качество картинки и звука. Нам кажется, куда еще лучше, но, когда появляется что-то новое, видишь разницу.

## Точки монетизации

Продажи билетов составляют порядка 60% от кинотеатральной выручки. Еще 30% дает кинобар (еда и напитки), небольшую долю выручки кинотеатры получают благодаря рекламным контрактам. Пул наших партнеров мы постоянно расширяем, и сегодня сеть КАРО обеспечивает рекламными контрактами и размещает партнерский контент не только в своей сети, но и в других киносетях, то есть мы являемся «окном входа» для большого количества рекламодателей, которые хотели бы разместиться на большом экране. Формат востребован, и мы активно развиваем это направление.

Помимо продажи билетов на сеансы, есть несколько важных направлений для монетизации бизнеса: премьеры, закрытые показы, обсуждения, встречи с создателями картин. Пять лет назад мы запустили направление КАРО ART: оно ориентировано на людей, которые хотят смотреть классику, фестивальное кино, но не так, как это происходило раньше, а с серьезной инфоподдержкой — они хотят регулярно получать информацию о таких показах, планировать свой досуг. Мы стартовали с необычного формата — выпустили в партнерстве с Амедиатекой сериал «Винил». Несмотря на относительно небольшое количество просмотров, мы получили очень хороший отклик от людей, которые были рады тому, что в кинотеатрах есть эксклюзив. В этом мы видим уникальность и ценность КАРО для аудитории — мы работаем с уникальным киноматериалом. За пять лет эта программа стала приносить порядка 5% от общей выручки, это хороший европейский уровень для альтернативного контента.

Арт — это и фестивали, и балет, и спектакли, и кинодискусии. Зачастую люди даже не подозревают, что эти форматы можно увидеть на большом экране в кинотеатре. Для нас это очень благодарный зритель, и мы развиваем для него новые форматы, сейчас работаем над театральным: уже провели встречи с прима-балеринами

Большого театра, с известным танцовщиком Николаем Цискаридзе, в планах — ряд новых творческих театральных вечеров. Конечно, подобные новшества стали возможны благодаря тому, что у нас много площадок.

## КАРО & COVID

Из-за пандемии мы потеряли около 60% выручки, ушли в жесточайший минус, бизнес не восстановился до сих пор, за 2020 год мы накопили большое количество долгов. Нам только предстоит вернуться к тем финансовым показателям, которых мы бы хотели достичь. 2019 год был замечательным, по его итогу Россия была лидером в Европе по посещаемости кинотеатров и занимала третью строчку в мире после США и Китая.

Несмотря на все сложности, мы не закрыли ни одну площадку, передоговорились с арендодателями, без их поддержки мы бы не выжили. Сеть получила госсубсидию, она не решила всех финансовых проблем, но такое случилось впервые, чтобы мы ощутили поддержку правительства на себе. Сегодня кинотеатральная индустрия постепенно оживает. Люди возвращаются в кинотеатры, они хотят социализации, мы будем рады им помочь.

Мы изначально не хотели обманывать людей, не разбрасывались фразами вроде «скоро все наладится», «все будет хорошо». Мы подошли к анализу ситуации взвешенно: изучили предыдущие пандемии, стало понятно, что на восстановление образа жизни потребуется год-полтора. Мы составили план, который помог нам оптимизировать расходы и не потерять качество обслуживания. К нам люди приходят развлекаться, отдыхать, они не должны сталкиваться с узким ассортиментом в баре или плохо убранными кинозалами — их впечатление будет испорчено уже на входе.

Чтобы удержать все бизнес-процессы на должном уровне, мы каждую неделю собирались большой рабочей группой, анализировали возможности по переформатированию. Операционный бизнес — это машина,

## Каковы темпы и уровень развития киноиндустрии в США и России, если их сравнивать?

Россия впереди планеты всей. В нашей стране этот бизнес достаточно молод, в него активно инвестировали. Все лучшее, что было на рынке, внедрили, строили кинотеатры дорого. И сегодня инвесторы активно поддерживают развитие крупнейших киносетей, а зрители активно идут в кино — по крайней мере, так было до пандемии, индустрия развивалась. Например, мы ушли от кассиров, поставили киоски по продаже билетов, хотя нам многие говорили: как же кинотеатр может быть без бабушки-кассира. Мы живем уже в другой эре киноиндустрии. Качество российского контента растет на глазах — не могу не поражаться этому. Во всем мире именно национальное кино смотрят больше всего, думаю, скоро так же будет и в России.

## Как наладить партнерство с тем, кто в тебе не очень заинтересован?

— В digital-эпоху нетрудно найти подходы к партнерам: можно написать direct в соцсетях или зайти в специальный партнерский раздел на сайте. Да, конечно, есть большие компании с разветвленной структурой, но у них всегда есть официальный адрес электронной почты, который мониторится в ежедневном режиме. Именно через этот канал мы часто получаем интересные предложения. Еще один эффективный способ налаживать партнерские связи — участвовать в профессиональном комьюнити. Ищите интересных людей, выходы на них. О нас могут сказать, что мы открыты любым предложениям извне. Не бойтесь и предлагайте.

## Кто решает, какое кино покажут в кинотеатре?

— Если речь о цензуре, у нас ее нет. Мы показываем картины, у которых есть прокатное удостоверение, а их отбором занимается прокатный отдел, который решает, что мы будем показывать. При этом мы исходим исключительно из коммерческого интереса, анализируем спрос и вкусы зрителей, для нас это единственный фактор для принятия решения.

которую остановить в один момент очень сложно, но за нас это сделали, закрыв нас за несколько дней. Но мы и сами уже были готовы на этот шаг, так как большое коммерческое кино перестало выходить на экраны. Мы поняли, что у нас есть время передоговориться с поставщиками, арендодателями, переориентировались на проекты, которыми давно мечтали заняться, еще раз проанализи-

# 45%

## ДОХОДОВ ТЕРЯЮТ КИНОТЕАТРЫ,

как офлайн, так и онлайн-форматов из-за пиратства.



## Кинопиратство существует?

— Оно процветает. Это одна из самых больших проблем нашей отрасли, та самая причина, по которой мы часто не можем получить права на показ хорошего кино. Проблема даже не в том, что кто-то снимает из зала. Наша законодательная система не позволяет нам как операторам киноиндустрии требовать для кинопираторов такого же наказания, как за обычное воровство. Российская кинотеатральная индустрия как отрасль сложилась в 1990-ые годы, а уважение к интеллектуальному труду, к автору только зарождается. Мы не видим смысла бороться с пиратскими ресурсами: если они существуют, значит, это кому-то нужно. В свое время довольно активно взяли за борьбу с ними, запретили «зеркальные» сайты, но проблема по-прежнему не решена. 45% доходов кинотеатры как офлайн-, так и онлайн-форматов теряют именно из-за пиратства. Я думаю, что на ближайшее время для кинотеатральной индустрии борьба с пиратами будет одним из триггеров существования.

ровали рынок новых технологий для кинотеатров — хотели точно определиться, куда будем двигаться.

Довольно быстро стало понятно, что пандемия коренным образом изменит культуру потребления. Нам было важно не только не отстать от запросов потребителя, но и к моменту,

когда люди вернуться в кинотеатры, предложить им принципиально новый опыт.

## Новые ниши

Кинотеатры закрыты, но у нас есть сотрудники и оборудование, мы вспомнили про такой формат, как автокинотеатр. Когда-то он был популярен в США, потом его свернули. Во время пандемии люди стали охотнее выходить на улицу, больше времени проводить на воздухе, поэтому мы решили попробовать возродить формат автокинотеатров. Мы организовали несколько просмотровых площадок преимущественно в Москве, вели переговоры и с регионами, но они не увенчались успехом, никто не понимал, что будет дальше, не давал длинных прогнозов, не хотел рисковать. Мы локализовали формат в Москве — все сеансы прошли с аншлагами. Конечно, выручка автокинотеатра не сопоставима с обычной, но с ее помощью мы компенсировали часть прямых расходов. Мы рассчитываем, что летом, когда погода наладится, мы вернемся к этому формату. Еще мы организовали доставку киноеды, такого никто никогда не делал, но у нас есть попкорн и сотрудники, которым мы продолжали платить зарплату. Люди смотрели кино дома, а мы дополняли его свежеприготовленным попкорном, организовали доставку и получили в январе 2021 года порядка +40% к обороту.

Еще мы запустили онлайн-формат с альтернативным контентом. Во время пандемии все только и говорили о том, что все уйдет в онлайн, особенно кино, сейчас уже очевидно, что так не будет. Мы давно рабо-

таем с онлайн-площадками, между нами нет соперничества, несмотря на то, что наша аудитория пересекается.

Чтобы сохранить аудиторию, мы продавали по выгодной цене абонементы «на потом» — сертификаты с открытой датой. Акция дала хороший экономический эффект, а зритель сэкономил на покупке половину от обычной стоимости.

Еще один проект мы запустили, когда площадки стали понемногу открываться, но у нас по-прежнему не было достаточного количества киноновинок. Мы предложили наши кинозалы в аренду залов: выбираете любой фильм из нашей кинобиблиотеки, приглашаете на просмотр узкий круг людей и смотрите кино на большом экране. Этот формат совершенно неожиданно хорошо показал себя в США и Европе. И сегодня мы продолжаем его развивать. Люди все еще опасаются ходить на большие мероприятия, в том числе в кинозалы, но они готовы собираться небольшими компаниями, узким кругом знакомых.

### Digital-будущее офлайн-кинотеатра

Мы активно развиваем digital-форматы, для нас это ключевое направление. Да, мы не «диджитальный» онлайн-кинотеатр, но мы хотели, чтобы за время пандемии люди не забыли, что ходить в кинотеатры круто.

Мы создали платформу КароArtLive, куда выкладывали картины или дискуссии, которые проходили у нас раньше, или проводили их в онлайн-режиме. У проекта большое количество постоянных подписчиков, в том числе, что важно, он доступен жителям даже самых отдаленных городов, даже там, где мы как сеть кинотеатров не представлены, в этом его важная образовательная миссия. Мы запустили проект СКАРОчтение, в котором звезды театра и кино читают сценарии, книги, — трансляции и эфиры есть в наших соцсетях.

Отдельно хочу сказать про TikTok, где мы стали первой российской киносетью



### Есть ли будущее у уличных кинотеатров?

— Успех во многом зависит от площадки, где угодно это сделать невозможно. У нас есть подобный проект в саду Эрмитаж, на других ключевых локациях столицы: на ВДНХ, в Музее Москвы. В большом количестве уличные кинотеатры открывать нет смысла. Во-первых, вы никогда не сможете показывать там кино, которое идет в зале, так как высок риск появления пиратских копий. Второе — погодный фактор, на который никто не в силах повлиять. Уличный формат останется точечным, локальным, имиджевым. Да, это красиво, но только на летний период, и все снова зависит от того, каким будет лето, насколько комфортным, теплым и сухим.

со своим аккаунтом. Для него был выбран необычный формат — ролики делают наши сотрудники. Сегодня у каждого кинотеатра сети «КАРО» в России есть свой аккаунт в TikTok. Сейчас этот ресурс является для нас ключевым, здесь сконцентрирована молодежная аудитория, в которой мы максимально заинтересованы. В другой социальной сети, Инстаграм, мы сделали спецпроект «Киноизоляция», в рамках которого подписчики делали забавные фото с ссылкой к известным фильмам. Во время пандемии мы делали все, чтобы люди не забыли, что такое поход в кино. Мы на-

числили дополнительные 300 баллов всем, кто зарегистрировался на наших онлайн-ресурсах до 1 июля 2020 года. Когда кинотеатры открылись, люди стали активно тратить начисленные бонусы, обменивать их на билеты, призы, приглашения на премьерные показы.

### Новые технологии

Мы выбрали три ключевые направления: бесконтактный проход в зал, безопасный кинотеатр online и pick-up point. Мы начали с развития технологий именно в области

**60%**  
**ВЫРУЧКИ**

потеряла сеть «КАРО» по итогам 2020 года.

безопасности, так как понимали, что это ключевой вопрос: требуется еще около года, чтобы люди начали забывать о рисках заражения в публичных местах и перестали бояться.

Мы обеспечили бесконтактный проход в зал. Зрители покупают билеты через интернет и даже при проверке билетов не контактируют с сотрудником — мы убрали контролеров на входе в зал, билет на сеанс автоматически активируется в нашей базе.

Бесконтактно работает online pick-up point: заказываешь напитки, поп-корн на нашем сайте, получаешь заказ на точке выдачи.

## Могут ли стриминговые сервисы сделать поход в кино атавизмом?

— Есть производители кино. Чтобы монетизировать свой контент, они могут передать права на его демонстрацию киносети, онлайн-платформе. Надо понимать, что на производство кино тратятся разные бюджеты: если это десятки миллионов долларов, кино не удастся окупить за счет показа только на интернет-площадках. Правообладателям просто не выгодно отдавать все в онлайн, они не могут допустить дисбаланса, в результате которого у традиционных кинотеатров просто не останется возможности зарабатывать, тогда киноиндустрия не сможет окупать дорогостоящие проекты и в итоге потеряет бизнес. И еще один существенный риск, о котором мы уже говорили: как только вы отдаете копию на онлайн-ресурс, тут же появляется его пиратская версия в высоком качестве. Во время пандемии мы особенно почувствовали, что людям недостаточно своих четырех стен, им хочется передвигаться, видеть эмоции других людей. В ближайшие десять лет кинотеатральный бизнес будет расти и развиваться — так же, как и онлайн. Все это нам в плюс, ведь мы все будем получать много хорошего и разного кино, адаптированного под разный формат и интерес: для домашнего просмотра или для показа на большом экране в кинозале.

### Сила — в партнерстве

Расскажу еще об одном проекте, который, я думаю, будет развиваться. Проект #идемвкино не имеет аналогов в мире. Кинотеатральные сети объединились с телеканалами, производственными студиями и запустили единую для индустрии программу по возвращению зрителей в кинотеатры. В проекте принимают участие звезды, в нем будет много призов. Этот формат уже переняли наши иностранные коллеги. Мы очень долго договаривались между собой, так как являемся прямыми конкурентами, но в итоге все поняли, что такая синергия позволит вернуть людей в кино.

Именно во время пандемии мы начали развивать новые партнерские проекты. Я уже рассказывала про доставку попкорна, мы ее реализовывали совместно с Delivery Club. Еще одним нашим партнеров стал ВкусВилл. Был совместный проект с несколькими онлайн-площадками, мы работаем практически со всеми, за исключением Netflix, но надеемся, что и с ними договоримся, и мы сможем показывать их кино на больших экранах. У них есть подобный опыт во многих странах мира, мы рассчитываем, что российский офис вскоре сможет предоставлять нам свои премьеры для показа.

ФБЖ



# MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Ваш PR и GR консультант

**За качество отвечаем именем!**



Медийная  
реклама



Контекстная  
реклама



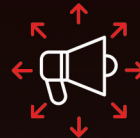
SMM



Видеопроизводство



Создание сайтов



PR



+7 495 727-01-67



info@mazov.ru

[www.mazov.ru](http://www.mazov.ru)

# Надо создавать своих героев

Интертеймент — гигантская сфера развлечений. Здесь и кино, и театр, и телевидение, и шоу-бизнес. Мощнейшая индустрия, в которой всегда бурлила жизнь, зарабатывалась гигантская прибыль. Цифровой мир разделил интертеймент пополам — на онлайн и офлайн, и теперь они идут каждый своей дорогой. Пандемия заморозила жизнь одних и дала новый стимул к развитию другим. Зрительные залы, музыкальные площадки и танцполы опустели. Возвращается ли в них жизнь? Что сегодня выбирает зритель: интертеймент по персональному запросу наедине с гаджетом или эффект личного присутствия и сопереживания? «Федеральный Бизнес-журнал» спросил об этом Алексея Пеганова, продюсера и основателя продюсерского центра «Триумф».

**Л**юбое касание с миром развлечений захватывает, особенно когда узнаешь, что твой герой в прошлом выходил на одну сцену с Майей Плисецкой, танцевал в классическом русском балете, а потом создал один из самых успешных продюсерских центров в мире.

По версии журнала Forbes, продюсерский центр «Триумф», созданный нашим сегодняшним собеседником Алексеем Пегановым, вошел в десятку крупнейших в мировом рейтинге. Триумф занимается

разработкой и постановкой семейных и детских мюзиклов по всему миру. Сегодня продюсер Алексей Пеганов развивает больше десятка новых проектов, среди них и Дом блогеров, и создание 3D-мультфильмов. Он верит, что выпускники его Emotion House станут настоящими суперзвездами, и мечтает создать «русский Дисней». Говорим с Алексеем о конкуренции с онлайн-миром, блогинге как новом виде саморазвития и мире развлечений, в котором он хочет создавать детские проекты мирового уровня.

**ПОТУХШИЙ ВЗГЛЯД РЕБЕНКА — ВСЕГДА ПРИЗНАК ОБМАНУТЫХ НАДЕЖД. С ТАКИМИ ХОЧЕТСЯ РАБОТАТЬ ОСОБЕННО ТЩАТЕЛЬНО, ЧТОБЫ ВОЗРОДИТЬ В НИХ НАДЕЖДУ, ВЕРНУТЬ ВЕРУ В ЛЮДЕЙ. МЫ ДЕЛАЕМ ЭТО С ПОМОЩЬЮ ТВОРЧЕСТВА**







**НЕ ВСЕ В БАЛЕТЕ МОГУТ ЗАРАБАТЫВАТЬ ХОРОШО. ЕСТЬ БОЛЬШОЙ ТЕАТР И ЕГО ТРУППА, А ЕСТЬ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ. МОЙ ВЫБОР БЫЛ ПРОДИКТОВАН ЕЩЕ И ТЕМ, ЧТО МНЕ ОЧЕНЬ ХОТЕЛОСЬ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ДЛЯ ДЕТЕЙ**

**АЛЕКСЕЙ ПЕГАНОВ**

Продюсер и основатель продюсерского центра «Триумф»



— *Почему не сделали бизнес на балете?*  
— Балет — это не бизнес. Это первое. Потом, я не чувствовал, что могу стать успешным бизнесменом в этой сфере. Когда я получил травму, я пытался отстраниться и уйти из балета.

— *Это было настолько болезненно?*  
— На тот момент мне казалось, что да. Потом я подумал: зачем стремиться пролезть в сферу, которая уже перенасыщена предложениями. Мюзиклы — узкая ниша, я решил, что в ней у меня будет больше шансов добиться успеха, чем в том же балете, где гастролирующих частных трупп расплодилось, наверное, несколько тысяч по стране.

— *Известны и весьма успешные бизнес-проекты в балете — та же Ильзе Лиена (она была одной из персон с обложки ФБЖ) нашла свою*

*нишу в балетном бизнесе и успешно ее развивает.*

— За ней великое имя ее отца, ей было легче пробиваться. Я же громкого имени в балетном мире себе не заработал, рано ушел и просто не видел себя в этом качестве.

— *Это был рациональный или эмоциональный выбор?*

— Я смотрел на всех этих несчастных танцовщиков, которые гастролируют за копейки, и понимал, что хочу большего для себя. Не все в балете могут зарабатывать хорошо. Есть Большой театр и его труппа, а есть все остальные. Мой выбор был продиктован еще и тем, что мне очень хотелось делать что-то для детей.

— *Если бы вы не травмировались, долго бы еще оставались в балете?*

— Еще до травмы, как раз будучи на гастролях в США, я уже активно искал пути, чтобы начать свое дело, много общался, обменивался контактами. Я уже знал, что организую что-то свое. Травма стала своего



рода знаменем, что пора уходить и начинать делать что-то другое, свое. Физически я, конечно, мог восстановиться, но это событие стало большим намеком на то, что мои отношения с балетом должны закончиться. Наверное, были и личные амбиции, мне хотелось быть не на задворках третьесортной труппы, а делать что-то важное, нужное, хотелось быть заметным, чтобы мой вклад ценили.

— *За что вы благодарны балету?*

— За колоссальный опыт. Я смог часть себя и своего таланта подарить людям. Но самое главное, что благодаря балету я понял театр изнутри и снаружи, чем он дышит. Балет дал мне такую веру в будущее, осмысление и понимание всех процессов, в том числе и бизнеса. В балете все стремится к четкости, филигранности, как и в бизнесе. Ты хочешь и должен быть лучшим, по-другому нельзя.

— *То есть балет сделал из вас педанта, который всегда стремится к идеалу?*



Я быстро понял, что меня категорически не устраивает качество готовых проектов: декорации скучные, костюмы так себе, актерская игра далека от высоких стандартов театрального искусства. В целом все смотрелось очень ущербно. Тогда, честно скажу, мне было стыдно за постановку. Я принял решение ставить свои музыкальные спектакли, чтобы у меня была возможность контролировать весь процесс с момента замысла.

— На 100% да. Я педант по отношению к работе и к себе.

— *А в бизнесе?*

— В бизнесе я это называю требовательностью, но все-таки стараюсь «не разрывать людей на части», их надо ценить, хотя это понимание пришло ко мне, если честно, не сразу. У меня был период в жизни, когда я неправильно относился к своей команде, многих хороших людей я потерял, мне просто не хватало опыта.

— *Почему люди уходили от вас?*

— Я загонял их в рамки, в которых они не могли реализовываться, заниматься творчеством. Прошло 15 лет с того момента, как я начал заниматься своим делом. Сейчас я точно знаю, что в бизнесе важны две вещи: люди и деньги.

— *С чего начинался ваш бизнес?*

— Селок, создания новогодних программ — это был 2006 год. Я организовывал театрализованные новогодние представления в театре им. В. Маяковского. Я приобрел права на постановку «Принц Щелкунчик», поставил ее, продавал билеты, отвечал за организацию. Это был довольно примитивный вариант собственного бизнеса. Я быстро понял, что меня категорически не устраивает качество готовых проектов: декорации скучные, костюмы так себе, актерская игра далека от высоких стандартов театрального искусства. В целом все смотрелось очень ущербно. Тогда, честно скажу, мне было стыдно за постановку. Я принял решение ставить свои музыкальные спектакли, чтобы у меня была возможность контролировать весь процесс с момента замысла. Я не хотел больше никогда испытывать стыд перед зрителем, особенно перед детьми, для которых я буду создавать мюзиклы.

— *Вы начинали на собственные средства, или у вашего первого проекта был инвестор?*

— Не было никаких инвестиций. Механизм был прост: продажи билетов запускались за полгода до представления, на его создание и репетиции уходило три месяца, вырученные от продажи билетов деньги тут же вкладывались в костюмы, нанимались актеры, начинались репетиции. Да, это был большой риск, но он себя оправдывал. Мне помогала моя вера в дело, очень хотелось сделать хороший проект, поэтому я рисковал.

— *С тех пор многое изменилось в подходах к управлению проектами?*

— Я часто оглядывался назад, анализировал свой старт. Я понимал, что мне не хватает системности, структурированности. Долгое время я оставался, прежде всего, творческой единицей, не практиковал системный подход в делах. Сейчас я уверен, что стихийность, хаотичность в принятии решений не приведут бизнес к успеху. Я не сразу научился понимать ценность людей, не умел ценить деньги. Был неоправданно расточителен в этих смыслах — разбрасывался заработанным и не дорожил командой.

— *Как же вам тогда удалось добиться успеха?*

— То, что я точно умел делать хорошо с самого начала, — просчитывать смету расходов. Я практически всегда знал, где проходит та линия, за которой не будет окупаемости проекта. Я всегда имел два расчета — на самый провальный и самый успешный случай. Точка безубыточности мне была понятна всегда. Вот уже много лет эта формула, по которой я работаю, меня не подводит. Это мой «золотой ключик». Единственное, что откорректировало время, — процент наполняемости зала, при котором я окупаю проект. Раньше это было 40–45%, сейчас 30%. Добиться этого удалось благодаря опыту и качеству постановок.

— *Что еще изменилось в лучшую сторону с точки зрения менеджмента проектов?*

— Я научился управлять командой — теперь люди остаются со мной на долгие годы. Многие



**Я В ШУТКУ НАЗЫВАЮ НАШ ДОМ БЛОГЕРОВ  
«ИСПРАВИТЕЛЬНО-ТРУДОВОЙ ЛАГЕРЬ  
ОСОБОГО РЕЖИМА». ШУТКИ ШУТКАМИ, НО  
АРТИСТИЧЕСКАЯ ШКОЛА ДАЕТ СЕРЬЕЗНУЮ  
ЗАКАЛКУ. ВЫ МЕНЯ РАЗБУДИТЕ НОЧЬЮ, Я БУДУ  
ТАНЦЕВАТЬ, СЛОВНО Я НА СЦЕНЕ,  
ПО ПЕРВОМУ ЗВОНКУ**

из тех, кто сейчас у меня работает, пришли шесть и более лет назад. Я даю им развиваться, мотивирую. В творческих профессиях по-другому нельзя, иначе происходит деградация, и актер становится неинтересным зрителю.

— *Вы перестали быть творческой единицей, стали бизнесменом. Сожалеете о такой внутренней перемене?*

— Я долгое время этого не осознавал, ведь я всегда участвую в творческом процессе, знаю изнутри все наши постановки, мне казалось, что во мне по-прежнему много творчества.

— *Управление командой творческих людей требует особого навыка?*

— Важно собрать команду единомышленников, которым ты можешь доверять. Твой сотрудник может быть хорошим актером, но мне этого мало, он должен быть хорошим человеком, с которым у нас одинаковые жизненные ценности. Порядочность для меня очень важна.

— *Важнее таланта?*

— Да, я быстро принимаю решение расстаться с человеком, который меня подвел. О важных, принципиальных для меня позициях в работе я всегда стараюсь договориться на берегу.



— *Приходилось ли вам как руководителю подводить людей? В прессе писали, что в вашем продюсерском центре были*

*задержки по зарплате. Этот кризис был вызван пандемией?*

— Мы многие годы не задерживаем выплаты сотрудникам. Да, пандемия по нашему бизнесу ударила довольно ощутимо, но свои обязательства перед коллективом я выполняю.

— *Каковы для вашей компании последствия пандемии?*

— Рынок, на котором мы работаем, сжался, но в этом есть и плюс: на нем остались только профессионалы, сильнейшие, произошла кристаллизация, на плаву остались только те, кто действительно востребован, кто шел к успеху долгим путем. Я всегда говорил, что я как раз из таких. Мне никогда не был интересен сиюминутный, разовый успех. Я хотел делать качественные мюзиклы, развиваться в этом направлении. Когда мы только начинали создавать свои музыкальные постановки, билеты на аналогичные спектакли стоили 300–500 рублей. Благодаря качеству шоу мы смогли поднять эту планку. Сегодня зритель готов платить за билет на наш мюзикл от 500 до 3000 рублей.

— *Ваша цена адекватна рынку? Инфляция в тарификации присутствует?*

— Мы не повышали цены последние пять лет, при этом мы окупаемся и сохраняем льготы для многих категорий зрителей.

— *Во что инвестируете прибыль?*

— У меня есть давняя мечта: хочу, чтобы мои мюзиклы увидел весь мир, и я ее уже реализую. Так совпало, что буквально перед пандемией мы сверстали гастрольный график по 33 странам мира. Мы отрепетировали постановку на нескольких языках, но не смогли поехать на гастроли по понятным причинам. Но что важно: ни одна страна не отказалась от работы с нами, все перенесли спектакли, ждут, когда границы откроются, и мы сможем приехать и показать наш мюзикл. Это огромный кредит доверия нам, нашему продюсерскому центру, качеству нашей работы. Мы собираемся в Швейцарию с

мюзиклом «Бременские музыканты», так там, несмотря на разгар пандемии, по-прежнему полным ходом идут продажи билетов — люди ждут нас. В нас верят и зрители, и прокатчики. Последние покупают наши мюзиклы вслепую, потому что доверяют нам. Проекты, которые мы только анонсировали, но они еще не вышли в свет, уже проданы, так было с мюзиклом «Аладдин». Это позволяет нам развиваться, делать новые проекты, инвестировать в себя.

**— Вы смогли психологически адаптироваться к обрушению планов, надежд? Как вы пережили все эти изменения в бизнесе?**

— Я универсальный солдат и всегда сегментирую бизнес-цели, ищу способы диверсификации рисков. А еще я опытный рыбак, поэтому всегда «раскидываю пять удочек», на одну из них точно поймаю рыбу. Конечно, не последнюю роль играет везение, важна устойчивость команды. Но именно сейчас мы как никогда раньше инвестируем в новые проекты. Мы начали работу над созданием собственного мультипликационного фильма, точнее, сразу нескольких, купили дом для проекта «Emotion House». Все это — инвестиции, которые принесут первые плоды через несколько лет.

**— Запуск ваших новых проектов пришлось как раз на пандемию, риски оправданы?**

— Я активно искал новые возможности, запустил двенадцать новых проектов именно за последние два года. Я благодарен пандемии, ведь не будь этого кризиса, мы не избавились от бюрократии. Зато теперь мы выработали системные подходы к управлению бизнес-процессами, многое стало проще. Пандемия подтолкнула компанию к переходу на новый уровень управления, мы были к этому готовы, не хватало последнего толчка, нам стало намного легче работать.

**— В каком из проектов вы видите большую перспективу? Где сегодня точка приложения ваших максимальных усилий?**

— В семье всегда больше заботятся о младшеньких, потому что они требуют больше внимания и заботы, с проектами то же самое.



**— Какой из ваших проектов «младшенький»?**

— Безусловно, Дом блогеров «Emotion House», в который мы отобрали талантливых ребят — будущих звезд. Мы провели жесткий кастинг. Выбирали участников не по количеству их подписчиков в TikTok, искали в них талант, горящие глаза. С обитателями дома работает профессиональная команда вокалистов, хореографов, преподавателей актерского мастерства. Это наша «фабрика звезд», но с более серьезным, системным подходом. Репетиции у ребят — не три раза в неделю, как было на Фабрике, а каждый день.

**— Участники платят за проживание, обучение?**

— Нет, ни копейки, но они живут в Доме блогеров по жестким правилам, должны соблюдать регламенты. Мы вкладываем в них не только деньги, но и душу, талант.

**— Какова конечная цель проекта?**

— Сделать из его участников звезд.

— В начале интервью вы сами сказали, что в творческой профессии либо ты первый, либо уходи. Не каждый станет звездой, ведь так?

— Никогда не угадаешь, кто станет популярным. Очень часто «выстреливают» те, на кого не делают ставок. Это лотерея, случай, подкрепленный врожденными данными.

— Вы не думали о том, что ваш проект может считаться образовательным, такая школа современных искусств?

— Я в шутку называю наш Дом блогеров «исправительно-трудовой лагерь особого режима». Шутки шутками, но артистическая школа дает серьезную закалку. Вы меня разбудите ночью, я буду танцевать, словно я на сцене, по первому звонку. Сцена — это жесточайшая дисциплина. Нас научили превозмогать себя, концентрироваться в нужный момент. Выпускники Дома блогеров «Emotion House» пройдут великолепную школу выживания и всестороннего развития. Многие из них в свои 16–17 лет не знают, кто написал «Войну и мир», нашим преподавателям приходится и это рассказывать. Современная молодежь хочет учиться лишь тому, что ей интересно, но она стремится к развитию, много занимается самообразованием. Мы же выросли в жестких рамках, навязанных системой образования. Сейчас возможностей гораздо больше, ты не обязан идти против себя.

**МЫ СОБИРАЕМСЯ В ШВЕЙЦАРИЮ С МЮЗИКЛОМ «БРЕМЕНСКИЕ МУЗЫКАНТЫ», ТАК ТАМ, НЕСМОТРЯ НА РАЗГАР ПАНДЕМИИ, ПО-ПРЕЖНЕМУ ПОЛНЫМ ХОДОМ ИДУТ ПРОДАЖИ БИЛЕТОВ — ЛЮДИ ЖДУТ НАС. В НАС ВЕРЯТ И ЗРИТЕЛИ, И ПРОКАТЧИКИ. ПОСЛЕДНИЕ ПОКУПАЮТ НАШИ МЮЗИКЛЫ ВСЛЕПУЮ, ПОТОМУ ЧТО ДОВЕРЯЮТ НАМ. ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ МЫ ТОЛЬКО АНОНСИРОВАЛИ, НО ОНИ ЕЩЕ НЕ ВЫШЛИ В СВЕТ, УЖЕ ПРОДАНЫ, ТАК БЫЛО С МЮЗИКЛОМ «АЛАДДИН»**

— Велик ли ваш личный, персональный вклад в обитателей Дома блогеров?

— Я глубоко погружен в проект, хотя мог бы этого не делать. Уже не раз задавал себе вопрос: а действительно ли мне это надо, зачем? Представьте, ведь в Доме живут подростки — сложный возраст. Многие — из детских домов, психологически не устойчивы, но они остаются детьми, требуют внимания и участия. Надежды многих из них уже обмануты, хотя, казалось бы, они только начинают жить. Потухший взгляд ребенка — всегда признак обманутых надежд. С такими хочется работать особенно тщательно, чтобы возродить в них надежду, вернуть веру в людей. Мы делаем это с помощью творчества.

Я всю жизнь работаю для детей, это точно мое призвание, мне другого не надо, мне с ними интересно.

— Как вы воспринимаете современных блогеров?

— Как факт сегодняшней жизни. Именно в период пандемии мы стали искать новые возможности. Вдруг на волне локдаунов и самоизоляции «рванул» TikTok. Мы увидели, что кто-то научился монетизировать себя и на этой площадке. Блогинг — реальный инструмент бизнеса. Все крупные компании представлены в том же TikTok, из социальной сети для подростков он превратился в рекламную площадку. Среди моих бизнесов есть рекламное агентство, которое специализируется на продвижении в социальных сетях, работе с блогерами. Сейчас для бизнеса именно они — цель №1 для раскрутки. Цифровая индустрия поглощает все.

— Нет ли у вас опасений, что она поглотит и ваш бизнес, и в скором времени зрительные залы опустеют?

— После пандемии зритель с особым удовольствием приходит на спектакль. Мы возобновили работу, и впервые за многие годы у меня не осталось пригласительных даже для своих. Продано все. Но я прекрасно

понимаю, что конкуренция будет нарастать. Вспомните про «пять удочек» и новые проекты, о которых я вам уже рассказывал.

**— С кем из конкурентов в России и в мире вы считаетесь?**

— Детских проектов по миру много, но качественных среди них почти нет. Самый крутой детский мюзикл я видел на Бродвее. Но, вы не поверите, и Бродвей уже не тот. Король Лев, Аладдин — это были фантастического уровня проекты, но это осталось в прошлом.

**— Чего не хватает иностранным мюзиклам?**

— Нет классных идей, сценариев — с этим беда во всем мире, наступил всеобщий дефицит продуманной режиссуры.

**— Когда вы отбираете материал, ориентируетесь только на классику?**

— Думаете, я боюсь авангардных постановок? В искусстве любой шаг должен быть оправдан. Детям должно быть понятно действие. Мы экспериментируем, но в рамках разумного, понятного зрителю.

**— Все ваши проекты связаны с музыкой, но механика бизнеса у каждого своя. Создание мультфильмов и мюзикла — это принципиально разные вещи. Вы в каждый проект вникаете до мелочей?**

— Перед тем как начать создание мультфильма, я пять лет искал людей, собирал команду. Чтобы гарантировать качество, я обязан вникать во все нюансы. Да, вы правы, придумывать мультфильм оказалось совсем непросто, мы полгода рисуем главного персонажа, работаем над его визуальным образом.

**— Вы хотите построить серьезный мультипликационный продакшн, или это разовый проект?**

— Мы работаем над созданием сразу трех мультипликационных фильмов,



Мне никогда не был интересен сиюминутный, разовый успех, я хотел делать качественные мюзиклы, развиваться в этом направлении. Когда мы только начинали создавать свои музыкальные постановки, билеты на аналогичные спектакли стоили 300–500 рублей. Благодаря качеству шоу мы смогли поднять эту планку. Сегодня зритель готов платить за билет на наш мюзикл от 500 до 3000 рублей.

все они в формате 3D и будут музыкальные. Я уверен, что они станут хитами. Мультки, в которых много музыки, обречены на успех. Музыка продвигает, продает все, это самый сильный инструмент продажи.

**— Какая у вас бизнес-мечта? Для чего зарабатываете деньги?**

— Я не мечтаю о деньгах. Нельзя делать стремлением жизни сами деньги. Прежде всего, я делаю то, что мне нравится, — это моя цель, она мне позволяет зарабатывать деньги. Хорошо, что получается.

**— У мюзиклов есть будущее в России?**

— Только здесь оно и есть. Россия — самый перспективный рынок для развития музыкальных проектов. Именно у нас есть душа, талант, музыкальность, идеи. Мы хотим создать в России «русский Дисней» — продакшн-студию высочайшего уровня. Надо создавать своих героев, у нас все для этого есть.

ФБЖ

# Сам себе блогер

Если задать поисковой системе запрос «сам себе блогер», найдется несколько десятков школ, курсов и других форматов обучения. Блогинг — современная профессия, которой учат даже в тех учебных заведениях, которые нацелены на бизнес-образование. Неудивительно, потому что популярный блогер зарабатывает, как и частный предприниматель, своим трудом и талантом, а доход одного блогера может быть существенно больше, чем у многих частных предприятий, в штате которых десятки людей. Блогинг — отдельный вид бизнеса, в котором не только публичные люди и звезды. С чего обычно начинается этот путь?

**О**дним из первых, кто запустил авторский курс по блогингу, был Евгений Вольтов, продюсер Instagram-звезд, который работает с популярными, раскрученными и успешными блогерами-миллионниками: Алексеем Жидковским, Настей Ивлеевой, Юлией Коваль, Алёной Водонаевой и др. Кроме авторского курса, Вольтов ведет и другие.

Один из них — на факультете блогинга в Университете «Синергия». В одном интервью мы собрали для вас мнения сразу трех авторов и ведущих этого курса. У них мы спросили о том, кто обречен на успех в социальных сетях, и чему учат курсы блогинга. Вдруг вам тоже приходило в голову сменить профессию на более современную. На вопросы ФБЖ отвечают:



## ЯРОСЛАВ ЕФРЕМОВ

Руководитель факультета интернет-маркетинга Университета «Синергия»;



## ВЭЛ ХИДЖАЗИ

Продюсер, основатель международного продюсерского центра, эксперт по созданию и продвижению личных брендов, а также по адаптиванию брендов под международный формат



## ЕВГЕНИЙ ВОЛЬТОВ

Продюсер Instagram-звезд, работает с Алексеем Жидковским, Настей Ивлеевой, Юлией Коваль, Алёной Водонаевой и др., основатель курса «Сам себе блогер».





## — Что такое блогинг как явление?

**Евгений Вольтов:** Я уверен, что блогинг — это метанавык, не сфера работы и, к сожалению, пока ещё не индустрия, не площадка, а именно метанавык, который позволяет работать в блогосфере.

**Вэл Хиджази:** Это очень хороший вопрос, поскольку в России я часто сталкиваюсь с тем, что люди просто не понимают, что такое блогинг. В их представлении блогинг — это профессия, которая подразумевает «трансляцию сфер», создание контента и постоянное повествование (о жизни, развлечениях и т. д.). Это не совсем правильно. Блогинг — это философия жизни в среде Интернет, и под блогером должен, прежде всего, подразумеваться многогранный и разносторонний человек, который создаёт настроение. Это артист интернет-среды.

## — Почему именно сейчас блогинг переживает такой расцвет?

**Вэл Хиджази:** Всё дело в том, что мы живём в эпоху прогресса. Появилась возможность создавать огромное количество социальных сетей — агрегаторов, где есть большая ау-

дитория. Туда устремились рекламодатели и крупные компании, что дало возможность заработка. В этом нет ничего удивительного, ведь это простейший маркетинг и законы бизнеса. Популяризация блогинга происходит потому, что он дает возможность зарабатывать, проявляя свои творческие навыки, экспертность, блогинг заменил людям привычное понимание работы. Абсолютно каждый человек мечтает работать на себя и заниматься любимым делом, и блогинг — это на 100% та самая история.

**Ярослав Ефремов:** Давайте вспомним историю возникновения СМИ, а блогер — это часть СМИ. Например, Instagram, Telegram, «ВКонтакте», TikTok — это журнал, газета, телевизор, радио — только нового формата, а блогер в своем СМИ — автор, редактор ведущий в одном лице. Вчера ты слушал только ту радиоволну, которая тебе интересна, а сегодня ты заходишь в Instagram и читаешь только тех, кто тебе интересен. Соцсети становятся теми же СМИ, только в более доступном и удобном формате.

— На сайте Школы есть такая «заявка»: «вам расскажут, как дей-

## ствительно работают социальные сети». А как они работают?

**Вэл Хиджази:** Поскольку блогинг стал очень популярным, появилось большое количество специалистов, у которых на всё есть своё мнение. К нам приходит огромное количество ребят, вообще не понимающих, а как же это всё работает. Мы рассказываем, как в действительности всё функционирует, опираемся на собранную за много лет статистику, которую получаем от наших экспертов-профессионалов, которые круглосуточно изучают все тенденции, алгоритмы и т. д. Курс «Сам себе блогер» опирается не на предположения и доводы, а на проверенные годами данные.

**Ярослав Ефремов:** Приведу простой пример. Несколько дней назад мы завели TikTok-аккаунт факультета интернет-маркетинга @internet.facultet. И один из роликов уже набрал

359 тысяч просмотров. Всё благодаря алгоритмам, о которых Вэл рассказывал на курсе о TikTok в «Сам себе блогер».

### — Можно ли назвать накрутку подписчиков, лайков и просмотров скрытыми правилами игры соцсетей?

**Вэл Хиджази:** Скрытые правила игры — это честные методы, о которых просто мало кто знает, это фишки, которые у тебя есть, и ты не хочешь ими делиться. А вот условная накрутка подписчиков — это банальное читерство, которое очень жёстко наказывается в любых социальных сетях. За это всегда наказывают. Например, в Instagram за накрутки ты получаешь сначала теневой бан, потом тебя забанят уже навсегда, в TikTok за это сразу грозит перманентный бан (аккаунт блокируют навсегда) — система вычисляет это на раз-два.

### — Почему одни соцсети набирают обороты, а другие быстро схлопываются?

**Вэл Хиджази:** Проведем аналогию: давайте представим, что у нас есть аудитория, например, страна; есть журнал про яхты, самолёты, luxury-жизнь — социальная сеть. Мы доставляем наш журнал в бедный район Африки. Как вы думаете, будет он там популярен? Примерно то же самое происходит с социальными сетями: у каждой — своя аудитория. Например, Clubhouse до сих пор дико популярен в Америке, а в России он очень бодро начал и так же быстро закончил. Русские — немного про другое: про душу, про порыв, поэтому в нашей стране приживаются такие соцсети, как TikTok и Instagram, где человека можно прочувствовать. Главным условием «приживаемости» является тот отклик, который вызывает соцсеть в сознании и душе человека.

### — Сколько времени просуществуют социальные сети?

**ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О РИСКЕ ИДЕОЛОГИЧЕСКОМ, ТО Я БЫ НЕ СТАВИЛ НИКАКИХ ГРАНИЦ ВООБЩЕ. ЗАПОМНИТЕ: ЧЕМ МЕНЬШЕ ЭТИХ ГРАНИЦ ВЫ БУДЕТЕ РАССТАВЛЯТЬ И ЧЕМ БОЛЬШЕ БУДЕТЕ ДУМАТЬ, ЧТО ВСЁ ВОЗМОЖНО, ТЕМ БЫСТРЕЕ К ВАМ ПРИДЁТ ВСЁ, ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ**



**Вэл Хиджази:** Я абсолютно уверен, что очень-очень долго. Вопрос в том, когда наступит следующий этап, потому что сейчас набирает обороты виртуальная реальность. Я глубоко убеждён в том, что вскоре соцсети эволюционируют и перейдут в виртуальный формат.

### — В России после Clubhouse все переклюнулись на TikTok. Сейчас там далеко не только дети, а кто ещё?

**Вэл Хиджази:** Всё гениальное просто: любая соцсеть, которая становится популярной и собирает большую аудиторию, начинает привлекать рекламодателей и инвесторов. Это закон жизни. TikTok как площадка, аккумулирующая огромные денежные потоки, привлекает пользователей всех возрастов. TikTok как бизнес-структура прекрасно понимает необходимость повышения возрастного ценза аудитории и уровня экспертности для привлечения ещё больших инвестиций. В прошлом году американские компании вложили в рекламу в TikTok несколько миллиардов долларов.

Как мы знаем, все тренды идут из-за границы, так что уже через шесть-восемь месяцев такие же бюджеты на рекламу в TikTok польются и от российских рекламодателей. Поэтому мы настоятельно рекомендуем не упускать возможность, запрыгивать в предпоследний вагон и развивать блог в TikTok.

### — Почему одни блогеры становятся популярными, а другие нет? Как быть с теми, кто отучился в Школе блогера, но популярным не стал? На ком лежит ответственность за несложившийся успех?

**Ярослав Ефремов:** Задача преподавательского состава — создать условия для продуктивного обучения. Со своей стороны мы сделали все: есть теория, которую студенты смотрят онлайн, а потом к трансляции подключается преподаватель и напрямую общается со студентами, вместе они разбирают конкретные примеры, а потом — домашнее

задание. Фактически студента ведут за ручку. Если он не выполняет ДЗ в нужные сроки, халатно относится к учебе, то мы просто отчисляем его. Мы должны понимать, что наш ученик готов выходить в мир блогинга, что по окончании курса он будет набирать подписчиков, запустит свое шоу или станет продюсером.

**Вэл Хиджази:** Я твёрдо убеждён в том, что неталантливых людей не бывает, это вопрос компетентности преподавателя. Любой настоящий специалист «докопается» до правды и «вытащит» талант из человека. Безусловно, есть категория людей, которая найдёт оправдание своей лени, — им нужно на кого-то переложить свои неудачи. Здесь мы бессильны. Но если продюсер действительно продюсер, он всегда обнаружит талант в человеке и поможет ему добиться успеха. А вот если человек не готов работать — а без труда не бывает ничего — то он ничего не добьётся.

### — Вы говорите в лицо студентам курса, что им не стать звёздой, если не видите «звёздного» потенциала?

**Евгений Вольтов:** Нет, конечно. Если хотя бы один педагог убивает вашу мечту, значит, свою мечту он сам уже похоронил, у него не сбылось. Смотря на вас, он может или испытывать чувство флешбэка, или раскрыть потенциал. Прекрасный пример — Настя Ивлеева. Преподаватели Школы телевидения «Останкино ТВ», где она училась, говорили ей: «Максимум для тебя — хит-парад на каком-нибудь музыкальном телеканале или прогноз погоды». А она сейчас делает то, что заставляет этих же преподавателей говорить: «Ой, мы всегда в неё верили». Если вам кто-то говорит, что у вас не получится, бегите: это просто не ваш педагог.

### — Как быть с теми, кто готов ради популярности рисковать? В Школе об этом говорят? Вам важно доне-

## сти до будущих блогеров, что есть границы разумного?

**Евгений Вольтов:** В блогосфере среди жанров есть тот, за счёт которого стали популярны многие блогеры, например, Михаил Литвин, — это пранки, они связаны с большим риском. Я не сторонник этого жанра, потому что для этого нужны экипировка, подготовка, смелость и, я бы даже сказал, наглость. Кстати, все истории с трюками должны быть обязательно подписаны: «Не пытайтесь повторить это дома». Если же говорить о риске идеологическом, то я бы не ставил никаких границ вообще. Запомните: чем меньше этих границ вы будете расставлять и чем больше будете думать, что всё возможно, тем быстрее к вам придёт всё, чего вы хотите.

### — Что нужно, чтобы начать?

**Евгений Вольтов:** Идея, история, как в «Гарри Поттере и философском камне»: если ты просто хочешь найти камень, ты его найдёшь. Нужно честно ответить на вопрос, чего ты хочешь. Помимо идеи должна быть цель. Не стоит забывать, что популярность сама по себе не может быть целью. Если хочешь популярности, снимись в фильме для взрослых, но я бы такой популярности не хотел. Я всегда говорю студентам Школы: ваш личный бренд, ваша идея лежат у вас в кармане, просто часто вы её не замечаете. Например, вы мечтаете стать классным вайнером, потому что с детства смотрите Comedy Club и любите смеяться, но при этом стараетесь шутить, как люди из телевизора, и в упор не видите, что на самом-то деле вы готовите очень крутые, вкусные и красивые завтраки. Осталось только придумать формат и заходить на площадки. Посмотрите по сторонам и обратите внимание на то, что вы делаете каждый день.

### — Цитата из интервью Евгения Вольтова: «Из детей нельзя делать взрослых блогеров». Расскажите, почему, и что вы имели в виду?

**Евгений Вольтов:** Есть множество примеров, когда ребёнок попадает во взрослую сферу, становится «проектом», просто потому что он молод, но сам при этом не хочет популярности. Всегда нужно спрашивать, интересно ли ребёнку этим заниматься, и почему. Однако всё больше появляется детей-блогеров. Они могут выглядеть обалденно, но потом, когда они вырастают, им хочется пожить своей жизнью, но они уже стали «заложниками системы».

### — Вопрос Евгению Вольтову: бывает ли так, что ученики курса «Сам себе блогер» становятся интересны вам как продюсеру?

**Евгений Вольтов:** Конечно, бывает! Давайте будем честными. Инфокурс «Сам себе блогер» появился совершенно случайно в период пандемии. Самый ли это успешный мой коммерческий проект? Нет. Но для меня это возможность передавать знания, и это очень важно. Кроме того, это закрывает потребность той аудитории, которая хочет эти знания получить. Мой выпускник, безусловно, может стать моим «проектом», и такие кейсы уже есть: Настя Ивлеева, Алексей Жидковский, Юлия Коваль, Камилла Дмитриева. Это все мои выпускники, так или иначе. И именно их истории успеха вдохновили меня создать этот курс. Моя задача — увидеть перспективные идеи и понять, как человеку помочь реализовать его потенциал.

### — Школа может стать системным проектом «Синергии», или это проект-временщик, возникший на хайпе?

**Ярослав Ефремов:** Это, безусловно, долгосрочный проект. Мы изначально понимали, что будем делать «Сам себе блогер» ежемесячно, параллельно прорабатывали более объёмные форматы, которые ещё глубже погружают в блогосферу, а совсем скоро мы выпускаем «Сам себе блогер» в TikTok.



Вы мечтаете стать классным вайнером, потому что с детства смотрите Comedy Club и любите смеяться, но при этом стараетесь шутить, как люди из телевизора, и в упор не видите, что на самом-то деле вы готовите очень крутые, вкусные и красивые завтраки. Осталось только придумать формат и заходить с ним на площадки. Посмотрите по сторонам и обратите внимание на то, что вы делаете каждый день — идея наверняка лежит у вас в кармане, просто вы ее не замечаете

**Евгений Вольтов:** «Сам себе блогер в TikTok» изначально будет эмпирическим курсом, на котором выстраивается эффективная программа. Слушатели дадут согласие на участие именно в этой истории. Важно, что это ещё не образовательный курс, поскольку он должен быть основан на уже работающем алгоритме.

### — Что посоветуете b2b-бизнесу, который никак не может раскрутить аккаунт и сделать его популярным?

**Евгений Вольтов:** Бизнес формата b2b заходит в публичную сеть и не понимает, что основная сфера и канал коммуникации продаж с его клиентами — это, например, Telegram, закрытые чаты, то есть те каналы, которые позволяют общаться на профессиональные темы. Такому бизнесу порой вообще не нужны публичные площадки, а вот Clubhouse b2b вполне подходит. Для бизнеса важно создать комьюнити, где заказчик и партнёр будут друг другу интересны и полезны. И если в вашем корпоративном чате Clubhouse или Telegram сидят 53 человека, не надо расстраиваться, важно, кто они, гнаться за количеством подписчиков не нужно.

— В бизнес-среде, среди маркетологов растёт недовольство блогерами: «завездились», необязательны, не выполняют условия, гонора-

### ры растут, качество падает и т. д. Согласны с такими претензиями к сообществу блогеров?

**Евгений Вольтов:** Я могу понять рекламодателей. Действительно, цены на рекламу у блогеров в последнее время очень кусаются. Я с необязательными блогерами не работаю. Необязательность = некомпетентность. Что касается рекламы, я всегда сначала спрашиваю у заказчика, что именно ему нужно: имиджевая реклама или продажи? Потому что это совершенно разные интеграции. К вопросу выбора блогера надо подходить очень внимательно, учитывать все нюансы: возраст аудитории, уровень образования, дохода и т. д., иначе реклама не сработает. Хороший продюсер всегда заинтересован в том, чтобы с блогером захотели работать снова — для этого рекламная кампания должна состояться и стать успешной.

### — Работа с бизнесом, рекламные контракты — единственный основной способ заработка блогера?

**Евгений Вольтов:** Блогер зарабатывает на монетизации своего контента — это прекрасно позволяет делать YouTube. Перед любым топовым видео там появляются 20-секундные ролики, которые ставит сам Google. Ещё один способ — это интеграция в телевизионные проекты, а также ведение мероприятий.

ФБЖ



## А ГОТОВ ЛИ ТЫ К ПОПУЛЯРНОСТИ?!

Мари Сикорская — одна из тех, кто заработал первый миллион на собственном блоге в социальной сети. Сегодня ее профессия — сторисмейкер. Сама придумывает контент, пишет, снимает видео и знает, как монетизировать мысли и чувства благодаря правильно выстроенной стратегии подачи материала. Одним словом, Мари — представитель сверхновой профессии и бизнесмен последней волны, с которой из социальных сетей в бизнес-сообщество принесло молодых, амбициозных миллионеров, способных зарабатывать на персональном контенте. «Федеральный Бизнес-журнал» предложил Мари рассказать о своей профессии, какой она видит ее изнутри. Вот ее эссе на заданную тему.

**Б**логинг — это возможность выражать мнение, возможность высказывать то, что думаешь. Блогинг — то пространство, где можно самовыражаться. Это неформальная культура, как движения панков и эмо. Это возможность выразить мнение посредством текста, видео, рассказа о своем стиле жизни.

### Блогеры как герои кинофильма

У блогера есть своя маленькая персональная вотчина, где он полноправный правитель, где он сам решает, о чем хочет писать и как высказаться, поэтому блогеры становятся инфлюенсерами, влияющими на мнение людей. К ним формируется доверие, потому что блог — это выстраивание сюжетных линий через личный бренд, через знакомство с персональным миром человека, на которого никто не влияет, не давит извне. Подписчикам важно, о чем думает блогер, каково его мнение, как бы он поступил в той или иной ситуации, по-

тому что они верят в его непредвзятость и искренность.

Благодаря постепенному раскрытию себя как персонажа, буквально как героя фильма, мы знакомимся с человеком и понимаем, хотим ли мы быть такими же, как он, разделяем ли мы его мысли, близки ли нам его чувства. Благодаря ежедневному «касанию» с подписчиками выстраивается некое ложное ощущение, что блогер — твой друг, что ты его знаешь. Хотя на самом деле то, что транслируют блогеры, — это не 15 и даже не 10% того, что происходит в их жизни, а гораздо меньше. Тем не менее при правильном выстраивании сюжетных линий создается именно такой образ. Блогер-миллионник и СМИ — это совершенно разные явления. В СМИ журналистам диктуют, что говорить, а блогер на ежедневной основе транслирует то, что считает нужным, чтобы завоевать доверие своей аудитории, добиться ее лояльности.

## Почему именно сейчас блогинг переживает такой расцвет?

**1** *Легкодоступность.* Газеты, журналы, телевидение требуют ряда действий: купить, включить, найти то, что интересно. Блоги легко доступны. В любой момент человек может достать телефон из кармана и посмотреть ленту в социальных сетях. Так в конкретном моменте он удовлетворяет свое желание получить информацию, развлечься. Это как съесть шоколадку прямо сейчас, а стройное тело будет потом.

**2** *Простота информации.* Почему одни уже известные социальные сети процветают, тот же Инстаграм, TikTok, а другие, такие как Лайфжурнал, где большие тексты, уходят. Сейчас фокус смещается на сторис. Посты нужно читать, на них нужно время. Сторис — это легкоусвояемый контент: смотрите, пролистываете. Сейчас даже 15-секундное видео не досматривают до конца.

**3** *Визуальный ряд,* который сильно не напрягает, когда не нужно думать, не нужно читать. Читается только простой текст, состоящий из одного-двух предложений. Социальные сети, которые максимально доступны и максимально просты для восприятия, набирают популярность.

### К хейту будь готов!

Блогинг — это всегда личный выбор и персональная ответственность человека. Когда решаешь быть популярным, в первую очередь, нужно усвоить, что в этом есть определённые минусы. Это приходящая и уходящая история.

Социальное одобрение со стороны аудитории подсаживает тебя на иглу популярности. Тебя хвалят, ты получаешь миллионы доз любви через признание, а одновременно получаешь негатив и хейт. Если подписаны 100 человек, не нравишься двоим, а когда 100 тысяч, число недовольных растёт в геометрической прогрессии. Это нормаль-



**СОЦИАЛЬНОЕ ОДОБРЕНИЕ СО СТОРОНЫ АУДИТОРИИ ПОДСАЖИВАЕТ ТЕБЯ НА ИГЛУ ПОПУЛЯРНОСТИ. ТЕБЯ ХВАЛЯТ, ТЫ ПОЛУЧАЕШЬ МИЛЛИОНЫ ДОЗ ЛЮБВИ ЧЕРЕЗ ПРИЗНАНИЕ, А ОДНОВРЕМЕННО ПОЛУЧАЕШЬ НЕГАТИВ И ХЕЙТ. ЕСЛИ ПОДПИСАНЫ 100 ЧЕЛОВЕК, НЕ НРАВИШЬСЯ ДВОИМ, А КОГДА 100 ТЫСЯЧ, ЧИСЛО НЕДОВОЛЬНЫХ РАСТЁТ В ГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ПРОГРЕССИИ**

но, и к этому надо быть готовым. Кому-то будешь не нравиться, будут недовольные. Если ты морально к этому готов, то идёшь вверх по лестнице популярности.

### Искренность в цене

Существует секрет, благодаря которому одни становятся популярными, а другие нет. Если говорить об Инстаграме, то здесь вы-

игрывают те, кто умеет быть настоящим и искренним, знает основы драматургии, как выстраивают сюжетные линии. Это как делать популярное кино: одни фильмы успешны, другие нет. Успешные играют по определённым правилам. У успеха есть пошаговая инструкция, которой ты придерживаешься, и благодаря ей фильм получает кассовые сборы, собирает большее количество зрительских симпатий. То же самое с блоггом. Если понимаешь, по каким законам жанра ведётся игра, если готов к популярности, готов быть искренним, настоящим, не боишься выразить мнение, добьёшься популярности. Когда играем чью-то роль, фальшивим, проживаем не свою жизнь, играем по чужим правилам — это не вызывает интереса у подписчиков. Если не получается сегодня, не значит, что не получится никогда. Это значит, нужно протестировать ещё одну гипотезу, чтобы приблизиться к своей цели и стать популярным блоггером.

**БЛОГИНГ — ЭТО ВСЕГДА ЛИЧНЫЙ ВЫБОР И ПЕРСОНАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА. КОГДА РЕШАЕШЬ БЫТЬ ПОПУЛЯРНЫМ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, НУЖНО УСВОИТЬ, ЧТО В ЭТОМ ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЁННЫЕ МИНУСЫ. ЭТО ПРИХОДЯЩАЯ И УХОДЯЩАЯ ИСТОРИЯ**



## Стартовые позиции

Чтобы начать, нужно понять, а готов ли ты к популярности. Если хочешь вести блог, то цель — либо тщеславие, либо монетизация. Как правило, эти две цели рано или поздно пересекаются. Ты ведёшь блог, чтобы тебя слышали, чтобы на тебя обратили внимание, и ты смог заработать. Эти две вещи важно признавать. Если пытаешься маскироваться под какие-то другие цели, к желаемому результату будет прийти сложнее. Когда начинаешь, должен признаться себе, что готов быть популярным, и понимаешь, что это такое, только тогда ты точно готов действовать и можно стартовать, тестировать разные гипотезы, пробовать снимать сюжеты, вплетать в них «прогрев». «Прогрев» — это продажа себя, постепенное формирование лояльного отношения аудитории, чтобы она в итоге совершила финальное действие — покупку, так происходит монетизация блоггерского успеха.

## Какие идеи «выстреливают»?

Многие идеи строятся на первичных базовых потребностях человека. Если истории крутятся вокруг секса, безопасности семьи, голода, страха смерти — это то, что будет откликаться большему числу людей. Какими бы умными и красивыми вы не хотели казаться, откликается то, что волнует большинство. Если у людей получится увидеть в вашей истории себя, то, что похоже на них самих, это будет востребовано. Людям нравится смотреть на самих себя. Такие истории и блоги выстреливают.

Блогинг — это феномен, который будут изучать в будущем. И сегодня это целое явление, которое выходит за границы себя самого, за границы Инстаграма. Блогеры становятся популярными в медиапространстве, их приглашают на телевидение, они пишут книги. Люди, которые хотят освоить эту профессию, должны обладать гибкостью мышления, уметь быстро подстраиваться и адаптироваться под изменяющиеся условия. Профессии будущего — это те, где нужен навык креативного и творческого мышления. Блогинг — одна из них.



# Начать с глубокого минуса

Если вам вдруг на минуту покажется, что вы устали от фантастических голливудских историй о богатеющих раньше раннего американских гениях, вот вам книга в стиле «хардкор» от тольяттинского бизнесмена Сергея Лекторовича, ее выпустило издательство «Бомбора».



«Сначала будет страшно. 7 жизней, которые мне пришлось прожить, чтобы стать настоящим предпринимателем». Первая из них началась в песочнице, с битвы за совочек, которую автор выиграл благодаря кулакам. Впрочем, в шести других жизнях Лекторовича сила удара решала если не все, то многое. В своем вступительном слове автор верно подмечает, что читателю его книги скучно с ним точно не будет, а его соавторы из Лаборатории «Однажды», благодаря которым Сергей все-таки выпустил книгу, в своем предисловии откровенно заявляют: «Лекторович невыносим».

Вот она — история настоящего русского бизнесмена, не списанная ни с Голливуда, ни с Кремниевой долины, берущая свое начало в 1990-ых в Тольятти. В ней совсем не про успех, а про среду, которая формирует характер, про силу, на языке которой решаются большие дела. Сила бывает разной — ума, воли, духа, таланта, кулака. Про последнюю уже сказали, про остальные читайте в истории, непридуманной от начала до конца. Откуда мы это знаем, что в книге — правда? А вы почитайте, узнаете себя, свои 90-ые, разглядите сквозь прошедшее время своих родителей, школьных товарищей, свой путь. Лекторович не может быть скучным, как и его жизнь, как и книга, которую он написал благодаря силе веры. Разве скучно мы с вами живем последние 30 лет?

ФБЖ

## Из предисловия автора, Сергея Лекторовича

Я предприниматель, исследователь и экспериментатор. Всю жизнь любил и люблю рисковать, изучать новое, исследовать сложные, устрашающие явления, менять реальность — и чем масштабнее потенциал этих изменений, тем больше они вдохновляют меня. Очень может быть, что я вам не понравлюсь. Единственное, что могу гарантировать, — мой рассказ будет увлекательным.

## Лекторович невыносим

(из предисловия Дмитрия Соколова-Митрича, основателя Лаборатории «Однажды»)

Лекторович невыносим. Работа тянулась два года, мы поменяли несколько райтеров, пару раз серьезно ругались с Сергеем, один раз даже собирались судиться, но снова и снова возвращались к работе. В некоторых эпизодах мы до конца так и не смогли найти общий язык. (...)

Из молодежной радикальной группировки — в коммерцию, через политику и тюрьму: невероятная биография бизнесмена Сергея Лекторовича. Реальная история о том, как построить большой бизнес, стартовав не в Кремниевой долине и даже не в Сколково, а в Тольятти.

## Цитата:

*По одному взгляду на человека я могу определить, били его в детстве или нет. Крепкий, спортивный, накачанный? Били с большой долей вероятности. Броня не вырастает просто так.*

\*\*\*

*До августа 2012 года я жил по персональному алгоритму. Можно его также назвать выработанной жизненной технологией. И в школе, и в уличных движениях, и в политике получалось так: я ставил цель и относительно быстро ее достигал. Потом охладевал к теме, искал что-то новое, устремлялся к нему — и так далее. Но по отношению к бизнесу охладевать опасно — он при низких температурах не живет. И я охладел, если так можно выразиться, к идеалистической составляющей бизнеса. Стал утрачивать ценности. Попросту говоря — пошел в разнос.*

\*\*\*

*Хозяин ТЦ приезжает в мой офис на консультацию, мы пьем чай, и тут как бы случайно в кабинет заходит прокурор в форме. Клиент получает возможность проконсультироваться. Эта встреча мало чем отличается от обычного приема граждан, который ежемесячно проходит в прокуратуре, но атмосфера другая — более мягкая. А впечатление, которое мы производим, — неизгладимое. ореол близости к прокуратуре позволил нам не только повысить статус в глазах собственников крупных предприятий, но и противостоять административному ресурсу пожарных.*

\*\*\*

*Самое трудное и самое главное — не поверить, что твоя беспомощность реальна. Почти как в бизнесе. Ведь смысл любого управленческого действия — преобразование неопределенности в определенность. Тюрьма в этом смысле настоящий полигон самоподготовки, территория тотальной неизвестности.*

## В городе с надломленной пассионарностью...

*(из предисловия Дмитрия Соколова-Митрича, основателя Лаборатории «Однажды»)*

Реальность маленькая — город Тольятти, в котором Сергей вырос и набрался амбиций. Каким образом мог их реализовать молодой подросток в 90-е годы в бывшем «советском Детройте», городе с надломленной пассионарностью? Конечно, на улице. Сначала

длинные волосы, потом панковский ирокез, затем бритый череп ультрас — но даже тогда это не просто подростковая блажь, а первые проекты. Лекторович организовывал акции, драки и концерты радикальных рок-групп из Москвы. Создал свою уличную группировку, сделал ее главной в городе и даже помирил тольяттинских скинхедов с самарскими. Стал лидером городской ячейки партии «Родина», собирал многотысячные митинги в Тольятти и Москве, защитил от рейдеров крупное предприятие, занимал первые полосы региональных СМИ, делал заявления на «Первом канале», бесил самарского губернатора и только каким-то чудом не оказался в тюрьме.

СЕРГЕЙ ЛЕКТОРОВИЧ


СНАЧАЛА БУДЕТ СТРАШНО

БОМБОРА

# CLIENT SERVICE FORUM 2021

VI ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ  
ПО КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ

23-25  
2021  
ИЮНЯ  
Москва

 практика | идеи | решения  
**INTERFORUM**  
www.interforums.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ  
КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

СКОРО НЕ БУДЕТ НИ РЕКЛАМЫ,  
НИ МАРКЕТИНГА – БУДЕТ  
СПЛОШНОЙ КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

ЧТО ОЖИДАЕТ СОВРЕМЕННЫЙ  
РОССИЙСКИЙ КЛИЕНТ?

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ  
КОММУНИКАЦИИ - ЧТО МОЖНО  
АВТОМАТИЗИРОВАТЬ, А ЧТО – НЕТ?

23 ИЮНЯ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ДЕНЬ  
«КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС В СФЕРЕ B2B»

[interforums.ru/cs21](https://interforums.ru/cs21)  
+7 (495) 125-04-12

Н А Н О В О Й В Ы С О Т Е

Организаторы



# МАКС 2021

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
АВИАЦИОННО-КОСМИЧЕСКИЙ  
САЛОН**

Устроитель



[WWW.AVIASALON.COM](http://WWW.AVIASALON.COM) • 20-25 ИЮЛЯ • ЖУКОВСКИЙ