



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й БИЗНЕС журнал

#8 (34) 2021

МАРИНА ВАШУКОВА

Исполнительный директор
национальной сети Глобального
договора ООН в России:

ИННОПРОМ —

ГЛАВНЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
ФОРУМ СТРАНЫ

Как через призму гибкого
производства участники пытались
разглядеть новые горизонты?

с. 38

МОБИЛИЗАЦИЯ НА СТОРОНЕ ДОБРА

ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ДУМАТЬ О СПАСЕНИИ ПЛАНЕТЫ?

с. 16

ТРЕТЬЯ МИРОВАЯ — ЦИФРОВАЯ:

В центре внимания — геополитический блокбастер
про панику в Белом доме и неэкологичную
«экологиню» Грету Тунберг

с. 24

ГИГАНТЫ «РЕДКИХ ЗЕМЕЛЬ» ЗАХВАТЫВАЮТ МИР

с. 26

МИНПРОМТОРГ ПРЕЗЕНТОВАЛ РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМПЛИТИКИ РЕГИОНОВ

А кому он, собственно, был нужен?

с. 46



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



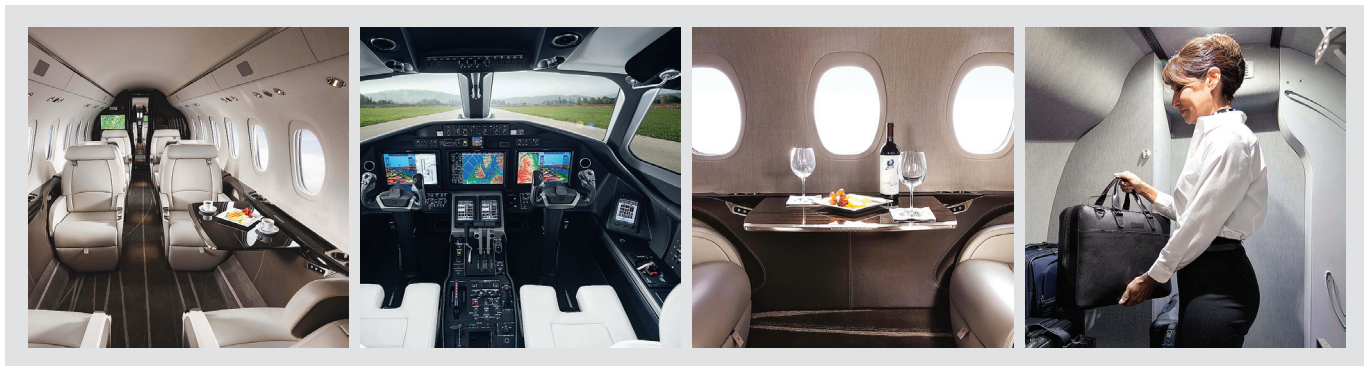
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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



№ 8 (34) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 02.08.2021
- дата выхода цифровой версии — 03.08.2021

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

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

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@business-magazine.online

Для лиц старше 16 лет

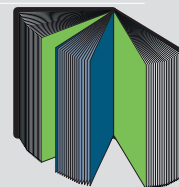
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Мехоношина Мария Григорьевна	Тел: +7 (922) 145-68-93, e-mail: mm@business-magazine.online
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА

МАРИНА ВАШУКОВА



МОБИЛИЗАЦИЯ НА СТОРОНЕ ДОБРА

Зачем бизнесу думать о спасении планеты?

В июле Еврокомиссия представила экологический план Green Deal, в котором обозначено, что углеродный налог на импорт в страны Евросоюза стали, труб, цемента, алюминия, удобрений и электроэнергии будет введен в 2026 году. Глава Минэкономразвития РФ Максим Решетников посчитал, что нововведение затронет экспортные поставки на \$7,6 млрд в год. Эту «телегу» уже не остановить, а со стороны российских компаний наивно полагать, что мольбы о помощи, адресованные российскому правительству, способны существенно развернуть мировой вектор «зеленой» повестки. Ключевое интервью номера — реальная попытка ФБЖ разложить ESG-повестку на атомы, перевести в цифры и рассказать о реальных инструментах, которые помогут любой российской компании перейти на «сторону добра» или как минимум продлить себе жизнь, не вылетев из бизнес-обоймы только потому, что вовремя не поняли, что мир изменился. Персона номера — Марина Вашукова, исполнительный директор национальной сети Глобального договора ООН в России.

4 «ЭФФЕКТ ИЛОНА МАСКА» —

один его твит, и на рынках начинается паника: одни покупают, другие продают. 40% инвесторов из США хотя бы раз инвестировали, основываясь лишь на высказываниях Илона Маска (согласно исследованию компании Piplsay, март 2021 г.). Особенно подвержен влиянию медийных персон крипторынок. Кто они, влиятельные трендсеттеры крипторынка, и как долго криптовалюты будут испытывать на себе их ощутимое давление? Вместе с экспертом криптоиндустрии ФБЖ составил свой список и вспомнил несколько знаковых историй, которые повлияли на судьбу криптовалют.

10 РЫНОК ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: КАКОВЫ ПОТЕНЦИАЛ И ВОЗМОЖНОСТИ

По данным Банка России, число частных инвесторов в России превысило 12% активного населения. В январе–феврале 2021 года только на Московскую биржу вышли рекордные 1,5 млн новых клиентов. Зачастую новичкам в мире финансов и инвестиций не хватает знаний и опыта, чтобы грамотно сформировать свой персональный портфель, подобрать объекты для инвестирования. Что сегодня можно считать самым «твердым» объектом для инвестирования? Спросим эксперта — руководителя Первой гильдии ростовщиков Эльвиру Глухову.

12 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЛОГИКА СЛОЖНЕЕ ТОРГОВОЙ,

заявляет наш постоянный автор Анатолий Вассерман. Десятки публикаций автора, в том числе в «Бизнес-журнале», связаны с противоречием интересов производителей и торговцев. Вассерман уверен, что даже многие политические вопросы удаётся прояснить, разобравшись, какая группировка с какой из этих сторон единой вроде бы хозяйственной деятельности связана. О разных уровнях понимания торговцев и производителей читайте в свежей колонке обозревателя ФБЖ.

24 ТРЕТЬЯ МИРОВАЯ — ЦИФРОВАЯ

В августе представляем обзор книжной новинки не в тыловой части номера, где редакция обычно концентрирует информацию, которая пригодится читателю для приятного досуга, а в самом центре. В России вышел в свет геополитический блокбастер «Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы». Автор — французский журналист, писатель и документалист Гийом Питрон. Его исследование, безусловно, самым лучшим образом оттенит интервью с персоной номера Мариной Вашуковой.



26

ГИГАНТЫ «РЕДКИХ ЗЕМЕЛЬ» ЗАХВАТЫВАЮТ МИР

Как тебе такое, Дональд Трамп? За последние два года редкие металлы приобрели важное политическое значение в США — этот вопрос напрямую касался национальной безопасности страны. Китайские угрозы ярко выявили уязвимые места американского военного оружия, поскольку эти металлы необходимы для производства самонаводящихся ракет, танков Abrams, истребителей F-35 и многих других видов вооружения. Что будет с нами и миром дальше, когда «третья цифровая война» окажется в самом разгаре? Читайте в интервью французского журналиста-исследователя, специалиста в области сырьевой геополитики Гийома Питрона.

32

ВЛАСТЬ, ОБЩЕСТВО, БИЗНЕС ИЩУТ НОВЫЕ ГРАНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Пандемия сильно поменяла картину мира — на крупные компании легла повышенная социальная ответственность и нагрузка. Когда COVID поставил мир на грань выживания, у бизнеса не было времени задуматься, насколько ему придется расширить свою «социальную ответственность», всем было не до пиара. Речь шла о выживании людей и компаний. Победители ежегодной программы и премии «Лучшие социальные проекты России» рассказывают ФБЖ, как помогли выживать городам и людям, и где сегодня пролегают новые границы их социальной ответственности.

38

В ФОКУСЕ / ИННОПРОМ-2021

В Екатеринбурге прошла одиннадцатая по счету международная промышленная выставка ИННОПРОМ. В ней приняли участие более 500 экспонентов, из них 35% — иностранные. 38 зарубежных государств направили делегации для участия в ИННОПРОМЕ. Основным страновым партнером стала Италия, которая организовала наиболее масштабную национальную экспозицию: на площадках ИННОПРОМА работала 61 итальянская компания. 18 субъектов РФ сформировали отдельные региональные стенды. ИННОПРОМ — главный индустриальный форум страны. В этом году тему для главной стратегической сессии выбрали профильную — «Гибкое производство. Максимальная адаптация». Диалоги о будущем мировых индустрий открывал премьер-министр Михаил Мишустин.

46

Минпромторг измерил эффективность промполитики в регионах. Рейтинг — новый инструмент, разработанный в министерстве впервые. Его презентация стала одним из центральных событий ИННОПРОМА. Многие главы

регионов лично участвовали в мероприятии и все как один благодарил составителей за внедрение нового инструмента оценки. В рейтинге приняли участие 68 субъектов страны. В топ-10 вошли 14. Зачем рейтинг нужен министерству, индикатором чего он должен стать: активности и тесного взаимодействия с федеральным центром или отражением реального уровня поддержки регионального бизнеса? Мнения разошлись, обиженные, нашлись и такие, уверенные, что так сравнивать нельзя.

СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ



52

ОКНО В АЗИЮ:

каковы сегодня приоритеты развития «третьей столицы» России? На ИННОПРОМЕ администрация Екатеринбурга выступила широким фронтом идей и проектов. Глава города Алексей Орлов подписал соглашения с ведущими российскими банками, а его коллеги по администрации презентовали бизнесу сразу несколько проектов для концессий. Планов много, а насколько они достижимы? Совершенно закономерно, что после ИННОПРОМА «ФБЖ.Урал» пригласил к диалогу главу Екатеринбурга Алексея Орлова, чтобы обсудить приоритеты развития «третьей столицы» России. Интервью получилось очень личным и даже душевным.

64

УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА:

какова она, волшебная формула выживания компании в кризис? Кризис, вызванный коронавирусом, внезапно обрушился на весь мир, посеял панику среди представителей бизнеса. Разрушительная сила кризиса, вероятнее всего, ещё долгое время будет оказывать влияние на многие отрасли и практически все компании. Весьма распространенным является заблуждение, что устойчивость лидера — это все, что необходимо, чтобы пережить кризис максимально безболезненно. Что бизнесу в действительности важно для ПРЕОДОЛЕНИЯ? Свой ответ есть у Хельги Паттарт-Дрекслер из австрийской бизнес-академии WU Executive Academy.

74

ПОЧЕМУ EDTECH НЕ ВСЕГДА ПОЛЕЗЕН?

Пандемия коронавируса стала катализатором цифровизации образования. Рынок онлайн-обучения в России и мире переживает бурный рост. Преимущества и необходимость такой модели неоспоримы. Впрочем, эксперт номера уверен, что EDTECH не всегда полезен. 3% студентов, согласно статистике, успешно завершают онлайн-обучение, если на курсе их никто не контролирует, не дает домашние задания с четкими сроками их сдачи. Как выбрать онлайн-школу, за обучение в которой стоит заплатить?

78

«БЛОГЕРСКАЯ МАТРИЦА» —

в нее попадают сегодня едва ли не все бренды и их маркетологи. Привлечение блогеров для раскрутки брендов, товаров и услуг — эффективный способ завоевания аудитории. Но вот сам процесс поиска, отбора и взаимодействия с «лидерами мнений» совсем непросто. С какими трудностями придется столкнуться бренду-организатору рекламной кампании, о чем стоит договориться сразу же, на берегу? Эксперты ФБЖ делятся наработками в «блогерской матрице» с теми, кто все-таки готов рискнуть.

«Эффект Илона Маска»

Кто и как способен влиять на цену биткоина, и как к этому относятся игроки криптоиндустрии?

«Ох уж этот Илон Маск!» — восклицают инвесторы. Один твит, и на рынках начинается паника: одни скупают, другие продают. Особенно подвержен влиянию медийных персон крипторынок, видимо, потому что внимание к нему сейчас повышенное. Сначала большинство крупных игроков не замечали, как существенно меняются настроения инвесторов после заявлений известных людей. Но вот наступил другой период, в котором словам придают большее значение, чем анализу. Кто они, влиятельные трендсеттеры крипторынка, и как долго криптовалюты будут испытывать на себе их ощутимое давление? Вместе с экспертом ФБЖ составил свой список и вспомнил несколько знаковых историй, которые повлияли на судьбу криптовалют.

Феномен влияния социальных сетей на финансовые рынки одной из первых попыталась проанализировать группа ученых из Stevens School of Business. Они проводили свое исследование еще в 2018 году. Результаты были обнародованы в журнале the Journal of Management Information Systems. Тогда команда под руководством профессора Фен Май пришла к выводу, что некоторые комментарии и посты в соцсетях могут значительно влиять на цену биткоина. Ученые собрали и проанализировали комментарии пользователей за двухлетний период с самого популярного форума о битоконе — Bitcointalk, а

также более 3,4 млн постов в соцсети «Твиттер», где упоминалась данная цифровая валюта. В результате ученые сделали довольно парадоксальный вывод: комментарии и твиты от очень активных пользователей практически никак не влияли на стоимость цифровой валюты, но с положительными высказываниями «молчаливого большинства» цена биткоина возрастала в десятки раз. Комментируя итоги исследования, Фен Май высказала такую точку зрения: «Молчаливое большинство» — это влиятельные люди, которые управляют ценой bitcoin, и криптовалютные инвесторы это понимают».



**НИКИТА
ЗУБОРЕВ**

Руководитель отдела
PR и маркетинга
BestChange.ru



Лидеры мнений крипторынка

Сегодня в круг персон, чьи заявления сильнее всего влияют на крипто-рынок, входят технические специалисты, инвесторы и политики. Чаще всего с движением цен на крипторынке связывают следующие имена: Чанпен Чжао, также известный как «CZ», основатель и генеральный директор крупнейшей криптовалютной биржи Binance; Дхижан Ву, генеральный директор холдинга Bitmain — крупнейшей компании по производству компьютерных чипов для майнинга биткойна; Джэк Дорси, соучредитель и генеральный директор компаний Twitter и Square; Брайан Армстронг, соучредитель и генеральный директор криптовалютной биржи Coinbase, которая первой вышла на фондовую биржу США. В списке, конечно, есть Илон Маск, генеральный директор компаний Tesla и SpaceX, бывший соучредитель PayPal. Далее упомянем Майкла Сэйлора, генерального директора MicroStrategy — компании, владеющей 97 079 биткойнами на сумму около \$3,7 млрд. Есть в списке уроженец России, это Виталик

Бутерин, соучредитель платформы Ethereum — самой популярной в мире платформы «смарт контрактов», которые позволяют развивать сферу DeFi (децентрализованных финансов). В

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ГОВОРЯТ О ТОМ, ЧТО КАКИМ БЫ ПОПУЛЯРНЫМ НИ БЫЛ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ КРИПТОВАЛЮТНОЙ ИНДУСТРИИ, ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ОГРАНИЧЕНО. ОН В СОСТОЯНИИ ЛИШЬ УСИЛИТЬ ОПРЕДЕЛЁННЫЙ ТРЕНД, НО НЕ СФОРМИРОВАТЬ ЕГО. ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПО-ПРЕЖНЕМУ АКТУАЛЕН. ДА, ЕСТЬ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ НОВОСТИ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ЦЕНУ В МОМЕНТЕ, НО ОНИ ЛИШЬ УСИЛИВАЮТ НАСТРОЕНИЯ, А НЕ СОЗДАЮТ ИХ

этот ряд можно поставить еще целую плеяду персон, чье мнение, один лишь короткий твит способны существенно поднять или обрушить цену валют на крипторынке. Впрочем, до последнего времени фактор влияния на рынки крупными инвесторами всерьез не воспринимался.

От валюты-мема до топ-5 — лишь миг

Всё изменилось после молниеносного взлёта шуточной криптовалюты Dogecoin, который стал самым громким и неожиданным с начала 2021 года. За год она выросла в цене на два порядка во многом благодаря флешмобу в Интернете и лично Илону Маску. В моменте цена поднималась в 270 раз до 68 центов за один токен, хотя еще в конце января его стоимость не превышала одного цента.

История Dogecoin началась в 2013 году на фоне первого взлёта биткоина, тогда он впервые пробил отметку в тысячу долларов. DOGE — пародия на настоящую криптовалюту, «валюта с забавным лицом собаки», которая была создана ради шутки. Сотрудник Adobe Джексон Палмер объединил термин «биткоин» с популярным в то время мемом — собакой японской породы Шива-Ину, разработчик Билли Маркус подхватил идею и взялся за техническую часть. Со временем вокруг Dogecoin росло сообщество, которое поддерживало криптовалюту-мем, но она по-прежнему торговалась на уровне около тысячных долей цента. Как сказал джедай Оби-Ван в первой части «Звездных войн», ты должен был бороться со злом, а не

примкнуть к нему. Одна из основных задач Dogecoin заключалась в высмеивании лишь набиравших в то время популярность альткоинов, а в итоге монета стала ярчайшим примером того, что любой токен, даже абсолютно бесполезный, может заслужить признание миллионов людей за считанные недели.

Магия социальных сетей

Молниеносный взлёт Dogecoin начался в начале 2021 года благодаря влиянию сообщества частных инвесторов под названием WallStreetBets. WSB известны тем, что, объединив свои усилия, подняли стоимость акций американской компании GameStop до исторических максимумов только для того, чтобы «обыграть Уолл-стрит». Тогда им удалось обанкротить несколько крупных хедж-фондов, некоторые члены сообщества стали миллионерами. Сообщество WallStreetBets несколько дней не сходило с первых полос всех новостных изданий мира. На волне энтузиазма и вседозволенности они попытались повторить свой успех уже на криптовалютном рынке. Объектом их интереса сразу же стала забавная криптовалюта с собакой на логотипе. Они планировали разогнать стоимость криптовалюты до \$1, но столкнулись с правилами «дикого Запада» на криптовалютном рынке, и их энтузиазма и средств хватило лишь для того, чтобы поднять котировки Dogecoin до \$0,087 доллара, что, по сути, стало неплохим результатом, правда, закрепившимся совсем ненадолго.

«Эффект Маска»

И все бы забыли об этой истории, если бы на рост цены DOGE не отреагировал Илон Маск и не продолжил пиарить монету с еще большим энтузиазмом, чем раньше. Что интересно,

40%

ИНВЕСТИРОВ ИЗ США

хотя бы раз инвестировали, основываясь лишь на высказываниях Илона Маска (согласно исследованию компании Piplsay, март 2021 г.)



Трендсеттеры крипторынка. Кто они?



ЧАНПЕН ЧЖАО

Также известный как «CZ», основатель и генеральный директор крупнейшей криптовалютной биржи Binance



ДХИЖАН ВУ

Генеральный директор холдинга Bitmain — крупнейшей компании по производству компьютерных чипов для майнинга биткойна

Как правило, когда трендсеттеры начинают чаще писать про определенную монету, это происходит потому, что был к тому весомый информационный повод, скажем, изменилась ее цена. Результаты исследования говорят о том, что каким бы популярным ни был представитель криптовалютной индустрии, его влияние на рынок ограничено. Он в состоянии лишь усилить определённый тренд, но не сформировать его. Технический анализ по-прежнему актуален.



БРАЙАН АРМСТРОНГ

Соучредитель и генеральный директор криптовалютной биржи Coinbase



МАЙКЛ СЭЙЛОР

Генеральный директор MicroStrategy — компании, владеющей 97 079 биткойнами на сумму около \$3,7 млрд.



ИЛОН МАСК

Генеральный директор компаний Tesla и SpaceX, бывший соучредитель PayPal



ВИТАЛИК БУТЕРИН

Соучредитель платформы Ethereum



ДЖЭК ДОРСИ

Соучредитель и генеральный директор компаний Twitter и Square

генеральный директор Tesla и SpaceX активно упоминал в своем Twitter-аккаунте Dogecoin уже в 2019 году, и практически после каждого твита цена альткоина незначительно росла. Илон Маск даже называл DOGE «лучшей монетой». После одной из его публикаций в июле 2020 года цена Dogecoin также резко выросла, но предыдущие результаты меркнут с эффектом, достигнутым в 2021 году. В Twitter и до этого регулярно появлялись публикации о Dogecoin и других цифровых монетах, однако они не имели такого существенно-го влияния, как упоминания Маска. Вполне закономерно, ведь миллиардер считается одним из богатейших людей планеты и имеет около 56 млн подписчиков в социальных

ВСЁ ИЗМЕНИЛОСЬ ПОСЛЕ МОЛНИЕНОСНОГО ВЗЛЁТА ШУТОЧНОЙ КРИПТОВАЛЮТЫ DOGECOIN, КОТОРЫЙ СТАЛ САМЫМ ГРОМКИМ И НЕОЖИДАННЫМ С НАЧАЛА 2021 ГОДА. ЗА ГОД ОНА ВЫРОСЛА В ЦЕНЕ НА ДВА ПОРЯДКА ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ФЛЕШМОБУ В ИНТЕРНЕТЕ И ЛИЧНО ИЛОНУ МАСКУ. В МОМЕНТЕ ЦЕНА ПОДНИМАЛАСЬ В 270 РАЗ ДО 68 ЦЕНТОВ ЗА ОДИН ТОКЕН, ХОТЯ ЕЩЕ В КОНЦЕ ЯНВАРЯ ЕГО СТОИМОСТЬ НЕ ПРЕВЫШАЛА ОДНОГО ЦЕНТА

сетях. IT-сообщество воспринимает его как оракула, многократно преумножившего свои вложения за счет технологических проектов. Согласно мартовским исследованиям компании Piplsay, около 40% инвесторов из США хотя бы раз инвестировали, основываясь на высказываниях Илона Маска. Аудитория доверяет предпринимателю, который успешно использует

образ «своего парня» из мира миллиардеров. В итоге его мнение сыграло решающую роль в судьбе DOGE, вывело токен в листинг топовых бирж и поставило его на почетное пятое место по капитализации. В 2021 году создававшийся ради шутки Dogecoin сумел обойти биткойн по количеству поисковых запросов в Google.

Но одними лишь постами в соцсетях и громкими заявлениями влияние на крипторынок не ограничивается. В начале 2021 года стало известно, что компания Tesla инвестировала в биткойн \$1,5 млрд, а также пообещала, что в скором времени начнет принимать криптовалюту в качестве оплаты за электрокары. Тогда же Маск вновь обратил внимание на первую криптовалюту. На этот раз он разместил хештег биткойна в описании своего профиля в Twitter. Этот поступок спровоцировал новую волну роста цены, в этот раз она скакнула на 15%. Далее последовала целая череда положительных твитов от Маска про Bitcoin и Dogecoin. Цены на криптовалюты стабильно росли в связи с различными факторами, но благодаря Маску этот органический рост существенно ускорился, в итоге обеим криптовалютам удалось установить новые ценовые рекорды.

Кроме Илона Маска и его компании Tesla, на рост котировок повлияли также Майкл Сэйлор, его компания MicroStrategy регулярно покупает рекордные объемы биткойна. А еще Джэк Дорси, который не только популяризирует через свой Twitter криптовалютные проекты, но и с помощью капитала Square инвестирует в нее крупные суммы. Также взлёту цен криптовалют способствовали их интеграция в платежный сервис PayPal и выход второй по капитализации криптовалютной биржи Coinbase на фондовый рынок.

От любви до ненависти

Говоря о взлетах, нельзя не сказать и о падениях. В этом и есть самый интересный парадокс. Тот же Илон Маск в мае усилил начавшуюся к тому моменту коррекцию биткоина своим заявлением, что продукцию Tesla больше нельзя будет купить за BTC. По мнению Маска, на его майнинг уходит слишком много электроэнергии, что вредит окружающей среде. После этих слов биткоин потерял в цене больше 10%. Почти сразу после этого твита биткоин вошел в «крутое пике» и потянул за собой остальной крипторынок, а Маска, несмотря на то, что он лишь усилил и без того очевидный тренд, окрестили «великим манипулятором». На текущий момент криптовалютный рынок продолжает находиться в затяжной консолидации. Хотя, по мнению большого количества экспертов, текущий цикл роста биткоина еще не окончен и до конца 2021 года он должен вновь установить очередной ценовой рекорд.

Что было раньше — курица или яйцо?

Слова известных миру людей всегда влияли на мир финансов, не исключение и крипторынок. Впрочем, эксперты консалтинговой компании BDCenter решили копнуть поглубже и изучили более 1,1 миллиона сообщений в Twitter от сотни англоязычных знаменитостей (с более чем 10 тысячами подписчиков) за период с 2018 по 2020 год и пришли к выводу, что чаще твиты от известных криптоэнтузиастов следуют за событиями на рынке, а не создают их. Как правило, когда трендсеттеры начинают чаще писать про определенную монету, это происходит потому, что был к тому весомый информационный повод, скажем, изменилась ее цена. Результаты



исследования говорят о том, что каким бы популярным ни был представитель криптовалютной индустрии, его влияние на рынок ограничено. Он в состоянии лишь усилить определенный тренд, но не сформировать его. Технический анализ по-прежнему актуален. Да, есть фундаментальные новости, которые влияют на цену в моменте, но они лишь усиливают настроения, а не создают их. При выборе объекта инвестирования на крипторынке не следует обращать слишком много внимания на происходящее в Twitter. Куда эффективнее будет провести собственное исследование рынка перед сделкой и оценить потенциал проекта.

Даже такие медийные гиганты, как Илон Маск, не будут оказывать существенное влияние на крипторынок вечно. Эффект от его твитов постепенно снижается, люди насытились и привыкли к его неожиданным «выпадам», а многие и разочаровались, ведь мнение миллиардера меняется до противоположного, а эффект влияния оказывается, как правило, недолговечным. В моменте можно заработать, но вряд ли такая стратегия способна принести существенные дивиденды.

WallStreetBets несколько дней не сходила с первых полос всех новостных изданий мира. На волне энтузиазма и вседозволенности они попытались повторить свой успех уже на криптовалютном рынке. Объектом их интереса сразу же стала «забавная криптовалюта с собакой на логотипе». Они планировали разогнать стоимость криптовалюты до \$1, но столкнулись с условиями «дикого Запада» на криптовалютном рынке.

ФБЖ

РЫНОК ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ И ВОЗМОЖНОСТИ

По данным Банка России, число частных инвесторов в России превысило 12% активного населения. В январе–феврале 2021 года только на Московскую биржу вышли рекордные 1,5 млн. новых клиентов. Зачастую новичкам в мире финансов и инвестиций не хватает знаний и опыта, чтобы грамотно сформировать свой персональный портфель, подобрать объекты для инвестирования. Эксперт ФБЖ Эльвира Глухова, руководитель Первой гильдии ростовщиков, считает, что одним из самых надежных объектов для инвестиций по-прежнему остается недвижимость.

Первая гильдия ростовщиков организует выдачу частных займов под залог имущества, а также предлагает инвесторам участие в торгах по реализации арестованного имущества должников с дисконтом до 40% от рыночной стоимости с последующей срочной реализацией данного имущества. По мнению эксперта, именно сейчас в России складываются наиболее благоприятные обстоятельства для старта в мире инвестиций, сориентироваться и заработать на нем новичку непросто. Вместе с Эльвирой Глуховой, руководителем Первой гильдии ростовщиков, анализируем риски и инструменты для частного инвестирования.

— Почему лучшим объектом инвестирования вы по-прежнему считаете жилую недвижимость?

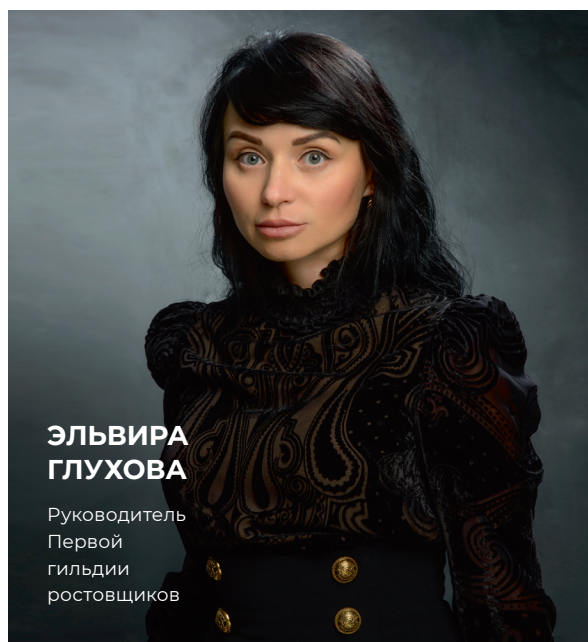
— Ликвидная недвижимость всегда была прекрасным инструментом для инвестиций. С наступлением пандемии этот инструмент стал еще более привлекательным для инвесторов. Во-первых, рынок оказался сильно «перегрет» дешевой ипотекой, в итоге недвижимость существенно подорожала и продолжает расти в цене. При этом пандемия, повлекшая за собой экономический кризис, сильно ухудшила благосостояние многих граждан, поэтому у них образовались существенные долги по ипотечным кредитам. Это стечение обстоятельств позволяет частным инвесторам неплохо заработать, перекупая долги или саму недвижимость, оформленную в залог и выставленную на торги. Дисконт по объектам может достигать 40%.

— Подобные сделки всегда сопряжены с определенными рисками, какие из них вы считаете наиболее существенными?

— При грамотном оформлении сделок с залоговым имуществом риски минимальны, поскольку имеют «твердое» обеспечение, но вы правы: подводных камней достаточно, именно поэтому я советую очень внимательно подходить к оценке и проверке объекта, который предлагается в качестве залога, а это может быть не только недвижимость.

— Давайте подробнее расскажем начинающим инвесторам, что такое залоговый займ, каков механизм его оформления?

— Залоговый займ — существенная ниша на рынке кредитования. Он выдается, когда у клиента возникает потребность в срочных деньгах, особенно актуально это для



**ЭЛЬВИРА
ГЛУХОВА**

Руководитель
Первой
гильдии
ростовщиков

тех, кто по ряду причин не может рассчитывать на кредит в банке. Спрос на этот продукт был всегда, а в условиях ухудшения общей экономической ситуации в стране он заметно вырос. Если заемщик вовремя не платит, существует несколько путей решения проблемы: всегда можно продать недвижимость, чтобы погасить долг. Если решать вопрос в рамках действующего закона, то путем переговоров, как правило, удается урегулировать ситуацию. Если же заемщик не идет на диалог, можно подать в суд и взыскать обеспечение через суд.

— Как часто возникают спорные ситуации, когда приходится идти в суд?

— Во взаимодействии с клиентом часто возникают форс-мажорные обстоятельства, например, наличие с его стороны злого умысла. В этих случаях ситуация может развиваться по самым разным сценариям: скажем, клиент может наложить запрет на регистрацию объекта недвижимости, отозвать доверенность на представление его интересов, доходит и до оспаривания сделки уже после получения денег.

Мы имеем дело со сделками, в которых может быть масса нюансов, например, у кого-то может сохраняться право пожизненного пользования объектом недвижимости. Можно получить в залог отличную квартиру, но с жильцом, которого невозможно выписать из нее. При анализе сделки все эти нюансы необходимо учитывать.

— А что делать инвестору, если заемщик умер? Такие ситуации бывают?

— Вы знаете, именно во время пандемии мы с этим столкнулись. Это действительно насущная проблема. В таких ситуациях инвестор вступает в наследство вместе с остальными наследниками. При этом последние наследуют имущество вместе с долгом. Если наследников нет, право собственности на недвижимость можно будет получить через суд, правда, это редкий случай.

— Какова судебная практика по заемщикам, которые не отдают займы?

— Преимущество в том, что она огромна, благодаря чему долги взыскиваются по отработанной схеме. Конечно, залоговую сделку можно оспорить, но для этого должны быть очень весомые основания. Кроме того, если сделка была оформлена корректно, ее практически невозможно оспорить.

— Есть ли в вашем портфеле другие финансовые инструменты для инвестирования, помимо займа?

— Мы также можем предложить инвестировать в срочный выкуп, когда недвижимость отчуждается сразу в момент сделки, обычно это происходит, когда человеку срочно нужны деньги (как правило, в течение одного–двух дней). Эти сделки имеют свою специфику, но при этом инвестор сразу получает право собственности, в некоторых случаях этот инструмент становится более надежным, чем залоговые сделки, так как за право собственности не придется судиться.

— Сейчас мы наблюдаем большой ажиотаж среди инвесторов, которые вкладываются в криптовалюты, насколько, на ваш взгляд, интерес к ним оправдан, сопоставимы ли риски и выгода?

— Это относительно новый для России финансовый инструмент, для которого пока еще даже нет законодательной базы. В связи с этим в этой нише сосредоточены существенные риски. Мошенники пользуются тем, что большинство людей не очень-то разбираются в нюансах, не знают, как работать с криптовалютой. При этом «твердое» обеспечение имеет неоспоримое преимущество, оно подкреплено реальным имуществом.

— Работает ли Первая гильдия ростовщиков с автотранспортом в виде залога?

— Да, у нас накоплен большой опыт по работе с такими сделками. И наша основная задача — на входе определить, разглядеть все риски. Мы всегда тщательно проверяем, не наложен ли арест, нет ли притязаний со стороны третьих лиц или каких-то обременения на объект залога. Часто бывает так, что автомобиль уже заложен, например, в банке или даже продан, а его пытаются повторно заложить. Автомобиль мог существенно пострадать в аварии, мог быть утоплен. Чтобы повысить оценочную стоимость объекта залога, собственники идут на разные ухищрения, поэтому

крайне важно правильно оценить стоимость транспорта, который предлагается в качестве залога, но наш опыт и знания позволяют проводить успешные сделки с транспортом в качестве залогового имущества.

— В какие продукты вы рекомендуете инвестировать начинающим инвесторам?

— Моя рекомендация — вкладываться в сделки с «твердым» обеспечением: это могут быть инвестиции в займ под залог недвижимости или в саму недвижимость путем срочного выкупа. Это очень надежный способ инвестирования, в котором есть понятное обеспечение. Кроме того, я бы рекомендовала заключать сделки поштучно, а не несколько сразу, пробовать, наблюдать, оценивать результат, формировать свои предпочтения, одним словом, подходить к инвестированию структурно.

— Каков должен быть стартовый капитал начинающего инвестора?

— Первая гильдия ростовщиков рассматривает инвестиции от 1 млн руб. Программы, которые мы предлагаем, отличаются сроками инвестирования: есть короткие сделки, когда деньги возвращаются в срок до трех месяцев, длинные сделки — от трех месяцев до года и больше. При таких сроках инвестор получает ежемесячные платежи, а тело, то есть основная сумма, вложенную на старте, возвращается к нему в конце периода инвестирования. При коротких сделках вся сумма выдается инвестору в конце срока — как накопившиеся проценты, так и основной транш.

— Что важно учитывать в работе с инвесторами?

— Важно выстроить доверительные отношения. Конечно, с «якорными» инвесторами, с теми, кто «играет в долгую», у нас складывается по-настоящему эффективное партнерство. Сейчас мы нацелены на привлечение физических лиц, которые могут существенно расширить наш инвестиционный портфель. Мы поставили себе амбициозную цель — нарастить объем привлеченных инвестиций до 1 млрд рублей. Это позволит нашему бизнесу перейти на новый уровень. У нас уже есть подходящий по объемам и задачам проект, совсем скоро мы начнем его реализацию. Конечно, мы всегда открыты к новым предложениям. «Якорным» инвесторам мы всегда можем предложить преференции и особые условия партнерства.

— И все-таки какой выбор будет правильным: самостоятельное инвестирование или с помощью опытного посредника, например, обратиться к консультантам Первой гильдии ростовщиков?

— Конечно, инвестор может самостоятельно искать клиентов, если он рассматривает залоговые сделки. Но с учетом всех нюансов, которые скрыты глубоко внутри, я бы рекомендовала прибегать к услугам тех, кто в море этих нюансов хорошо ориентируется. Добавлю, что Первая гильдия ростовщиков не просто имеет огромный опыт, но и страхует своих инвесторов. Например, если клиент не выплачивает проценты, или не возвращает долг, мы готовы перекупить его, чтобы вернуть инвестору вложенную сумму. Таким образом, мы обеспечиваем инвестору безопасность сделок, особенно это важно для начинающих.

ФБЖ

Разные уровни понимания

Производственная логика сложнее торговой

Десятки моих публикаций, в том числе, в «Бизнес-журнале», связаны с противоречием интересов производителей и торговцев. Даже многие политические вопросы удаётся прояснить, разобравшись, какая группировка с какой из этих сторон единой вроде бы хозяйственной деятельности связана.

Так, в Соединённых Государствах Америки, по меньшей мере, с момента убийства президента (1961.01.20–1963.11.22) Джона Фитцджералда Джозеф-Патриковича Кеннеди (1917.05.29–1963.11.22) республиканская партия отстаивает интересы производителей, а демократическая — торговцев (в том числе торговцев информацией — от киношников до гигантов Интернета). Да и зародилась республиканская партия в 1850-х годах как борница развивающейся промышленности севера, добывающая, чтобы южные производители сырья, хлопка и табака, продавали его не в Британию, где уже развитая промышленность могла платить больше, а на север. По сути, гражданская война (1861.04.12–1865.05.09) решила именно вопрос направления южной торговли, а отмена рабства была лишь поводом да побочным эффектом.

Внимательные читатели знают: во всех спорных обстоятельствах выступаю на стороне производителей, хотя сам как публицист — в какой-то мере торговец (информацией). Откуда же такая классовая несолитарность?

Прежде всего, замечу: публикуюсь за разовые гонорары по каждой публикации, роялти — отчисления с каждого экземпляра — не получаю. Даже книги отдаю издательствам, по сути, за разовый гонорар: если есть допечатки сверх стартового тиража, то мне о них не сообщают. Фактически работаю именно как производитель. В фильмах, сериалах, передачах тоже участвую за гонорары, без роялти. А уж в качестве политического консультанта и подавно разрабатываю каждую новую рекомендацию с нуля: даже опираясь на прошлый опыт, надо учитывать не только сходства, но и различия обстоятельств.

Но дело не только в моих личных обстоятельствах. Точка зрения производителей представляется мне высшей в смысле охвата обстоятельств, а потому предпочтительной по сравнению с позицией торговцев.

Каждый акт купли-продажи формально касается лишь двоих человек: продавца и покупателя.



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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



**«КТО НАБЛЮДАЕТ ВЕТЕР —
ТОМУ НЕ СЕЯТЬ; И КТО СМОТРИТ
НА ОБЛАКА — ТОМУ НЕ ЖАТЬ»,
В БОЛЕЕ РАННЕМ ПЕРЕВОДЕ:
СМОТЯЩИЙ ЧАСТО НА ПОГОДУ
НЕ СОБЕРЁТСЯ НИКОГДА СЕЯТЬ;
СМОТЯЩИЙ ЧАСТО НА ОБЛАКА НЕ
СОБЕРЁТСЯ НИКОГДА ЖАТЬ**

(«ЭККЛЕЗИАСТ», ГЛАВА 11, СТИХ 4)

Всё остальное — от возможностей производства и доставки товара до источников заработка для его покупки — если учитывается, то как граничные условия при поиске оптимальных решений участников сделки. Закономерности же, определяющие текущие условия, не говоря уж об их динамике, и по давню пребывают вне пределов рассмотрения.

Производственник вынужден думать целыми технологическими цепочками. Причём не вполне зависящими от него. Даже громадные советские комбинаты, старающиеся производить у себя едва ли не все компоненты своей продукции, дабы чем поменьше зависеть от сбоев у смежников и сложностей доставки комплектующих, всё равно во многом зависели от других предприятий, зачастую даже подчинённых иным ведомствам. А уж в рыночном хозяйстве большие вертикально интегрированные, то есть вбирающие значительную часть технологических цепочек в единую собственность, структуры — скорее довольно

редкое исключение, нежели общее правило.

Кстати, уже отмечал, что один из виднейших теоретиков веры в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество Людвиг Хайнрих Артурович эдлер фон Мизес (1991.09.29–1973.10.10) выступал против идеи вертикальной интеграции, причём использованные им доводы указывают не только на его незнание с трудностями формирования технологических цепочек, но и на отсутствие элементарной логики: он указывал на возможные выгоды одного из звеньев цепочки в случае выхода из неё, но не осознавал, что прочие звенья при этом получают ничуть не меньшие убытки. Но независимо от Мизеса длина вертикально интегрированной цепочки ограничена технологией конкретного производства: ведь оно работает на конечного потребителя, по определению не входящего во владения производителя. Соответственно, производственник вынужден рассматривать одновременно и вну-

тренные процессы в своём хозяйстве, и внешние обстоятельства. То есть думать на уровне общества (или хотя бы значительного фрагмента его) как единого целого.

Вдобавок отмечу: само понятие технологической цепочки — явление общественное. Оно порождено известным, по меньшей мере три тысячелетия, фактом роста производительности труда при его разделении. Строго говоря, бывают условия, когда разделение труда мало наращивает, а порою даже снижает его производительность (так, нынешний формат глобального разделения труда, требующий от большинства стран узкой специализации на немногих (по сравнению с

их возможностями) видах деятельности, оставил значительную часть трудоспособного человечества не у дел и тем самым резко обвалил производительность в расчёте на одного живущего). Поэтому данный факт — не аксиома и подлежит проверке в каждом конкретном случае. То есть нужно анализировать общественные обстоятельства.

Итак, торговцы и производственники мыслят на разных уровнях — личностей и общества соответственно. Но какой из уровней эффективнее?

Ещё в 2012-м в статье «Много-частичные взаимодействия» я напомнил об одном из ключевых положений теории систем, лаконично формулируемом в полушуточном парадоксе «целое больше суммы своих частей»: каждый новый уровень сложности структуры порождает новые закономерности, не сводимые напрямую (без непомерных аналитических и/или вычислительных трудностей) к закономерностям нижележащих уровней. Сейчас важно заметить: с вышележащего уровня понять нижележащий несравненно проще — низшие закономерности оказываются частными случаями высших.

Это, правда, не значит, что производственнику легче стать торговцем, чем торговцу — производственником (как, судя по доступной статистике, человеку с серьёзным образованием в области точных и естественных наук и/или техники, как правило, легче преуспеть в гуманитарной сфере, чем гуманитария — в точной и практической деятельности). Ещё царь Шломо Давидович Ишаев (1011–938 до н.э.) в книге «Проповедник» (в оригинале — «Кохэлет»; мы её чаще называем греческим словом «Экклесиаст»,

ТОРГОВЦЫ ЖЕ В РАМКАХ ПОЛОЖЕННОГО В ИХ РАБОТЕ МИРОВОЗЗРЕНИЯ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЗАВЕДОМО НЕПОЛНЫХ СВЕДЕНИЙ. ПОЭТОМУ ЗА ПРЕДЕЛАМИ СВОЕЙ УЗКОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ ОШИБАЮТСЯ ЕСЛИ НЕ ВСЕГДА, ТО, ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ, СУЩЕСТВЕННО ЧАЩЕ ПРОИЗВОДСТВЕННИКОВ



да и самого царя — с греческим акцентом: Соломон) грустно указал: «Во многой мудрости много и печали» (глава 1, стих 18). Человек, принимающий во внимание всё изобилие побочных эффектов от каждой возможной сделки, откажется от большей части торговых удач. В той же книге царь отметил: «Кто наблюдает ветер — тому не сеять; и кто смотрит на облака — тому не жать» (глава 11, стих 4; в более раннем переводе: смотрящий часто на погоду не соберётся никогда сеять; смотрящий часто на облака не соберётся никогда жать).

Но всё же мышление производителей охватывает больше закономерностей: все известные торговцам и ещё многое сверх них. Соответственно, можно надеяться, что решения, принимаемые производителями, в среднем полезнее и для них самих (раз уж они учитывают факторы, выпадающие из поля зрения торговцев), и для человечества в целом.

Торговцы же в рамках положенного в их работе мировоззрения принимают решения на основе заведомо неполных сведений. Поэтому за пределами своей узкой специальности ошибаются если не всегда, то, по меньшей мере, существенно чаще производителей. Неукоснительное же применение теорий, основанных на вышеупомянутой вере в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество, неизбежно порождает рекомендации, несовместимые с жизнью, — порою в клиническом смысле данного словосочетания.

Известнейший пример сбоя торговой логики — поведение наших крупных сетей. Они сбивают цены



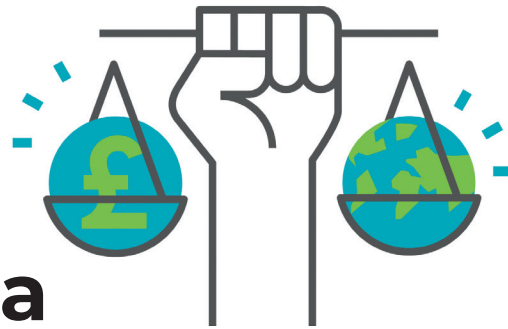
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВИНУЖДЕН ДУМАТЬ ЦЕЛЫМИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ЦЕПОЧКАМИ. ПРИЧЁМ НЕ ВПОЛНЕ ЗАВИСЯЩИМИ ОТ НЕГО. ДАЖЕ ГРОМАДНЫЕ СОВЕТСКИЕ КОМБИНАТЫ, СТАРАЮЩИЕСЯ ПРОИЗВОДИТЬ У СЕБЯ ЕДВА ЛИ НЕ ВСЕ КОМПОНЕНТЫ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ, ДАБЫ ЧЕМ ПОМЕНЬШЕ ЗАВИСЕТЬ ОТ СБОЕВ У СМЕЖНИКОВ И СЛОЖНОСТЕЙ ДОСТАВКИ КОМПЛЕКТУЮЩИХ, ВСЁ РАВНО ВО МНОГОМ ЗАВИСЕЛИ ОТ ДРУГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАЧАСТУЮ ДАЖЕ ПОДЧИНЁННЫХ ИНЫМ ВЕДОМСТВАМ

поставщиков, по сути, угрожая вовсе не пускать их на свои полки, а то и вовсе отказываются от отечественных товаров в пользу иностранных. Вроде бы выгодно... Но производитель — ещё и потребитель. Лишаясь возможности продавать свою продукцию, наши граждане, соответственно, меньше покупают, и сами сетевые торговцы уничтожают свою кормовую базу.

Думаю, одного этого примера хватит, чтобы увидеть: производственная логика полезнее торговой — даже для самих торговцев.

ФБЖ

Мобилизация на стороне добра



Зачем бизнесу думать о спасении планеты?

«Зеленая» экономика, углеродное регулирование, ESG-повестка. Круг «своих», понимающих и заинтересованных разобраться, о чем все это, заметно расширился. Европейцы от заявлений о снижении «углеродного следа» перешли к решительным действиям. В июле Еврокомиссия представила экологический план Green Deal, в котором обозначено, что углеродный налог на импорт в страны Евросоюза стали, труб, цемента, алюминия, удобрений и электроэнергии будет введен в 2026 году. Глава Минэкономразвития РФ Максим Решетников посчитал, что нововведение затронет экспортные поставки на \$7,6 млрд в год. Российские металлурги ищут защиты у правительства: ассоциация «Русская сталь» просит кабмин максимально быстро начать переговоры с Евросоюзом, чтобы защитить интересы российских компаний, чья продукция будет облагаться углеродным налогом. Только эту «телегу» уже не остановить.

Со стороны российских компаний наивно полагать, что мольбы о помощи, адресованные российскому правительству, способны существенно развернуть мировой вектор «зеленой» повестки. Возможно, речь может идти о небольшой отсрочке, которая так нужна российскому бизнесу, практически не готовому к новым экономическим реалиям. Европейские и другие ведущие экономики мира с конца 1980-ых годов готовились к глобальному переходу. Россия заговорила о смене экономической парадигмы лишь несколько лет назад. Вот именно, что заговорила, но своевременно не перешла к конкретным действиям. Время на адаптацию российской экономики и бизнеса к жестким требованиям экологичности катастрофически упущено. Только в апреле текущего года Владимир Путин впервые подробно высказался о климатической повестке на Саммите лидеров по вопросам климата.

Пожалуй, российский бизнес ушел дальше своего президента — успел осознать, что в борьбе за спасение планеты продвинутые

экономики мира готовы на многое, ведь, по сути, речь идет о спасении себя.

Еще в 1999 году на Международном экономическом форуме в Давосе тогдашний Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан выступил с речью, в которой остро поставил вопросы сохранения Планеты и ответственности бизнеса. В своем обращении к мировой бизнес-элите он сказал: «Я предлагаю вам, лидерам делового мира, и нам, Организации Объединенных Наций, инициировать глобальный договор о наших общих ценностях и принципах, что позволит дать мировому рынку человеческое лицо». В 2000 году такой договор был создан. В 2015 году были приняты Цели устойчивого развития, и Глобальный договор стал основной площадкой ООН для вовлечения бизнеса в их достижение. Напрашивается вопрос: как все это связано с реальным сектором российской экономики? Его мы адресовали Марине Вашуковой, исполнительному директору национальной сети Глобального договора ООН в России.



Фото: Андрей Ильин



ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ — НЕ ОТДЕЛЬНАЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ НАГРУЗКА НА БИЗНЕС, НЕ ОБРОК И НЕ БАРЩИНА. В ПОВЕСТКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОБРАНЫ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УЧТЕНЫ БИЗНЕСОМ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ И ОБЕСПЕЧИТЬ БАЗОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО МИРА, В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ, ГЛОБАЛЬНОЙ ДЕКАРБОНИЗАЦИИ, ПЕРЕХОДА К НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Это интервью — реальная попытка ФБЖ разложить ESG-повестку на атомы и молекулы, перевести в цифры и рассказать о реальных инструментах, которые помогут любой российской компании перейти на «сторону добра» или как минимум продлить себе жизнь, не вылетев из бизнес-обоймы только потому, что вовремя не поняли, что мир изменился.

— Что такое Глобальный договор ООН простыми словами?

— Глобальный договор — инициатива ООН (далее сокращенно ГД ООН). Ее главная цель — мобилизовать международное движение ответственных компаний. Это своего рода публичная оферта между мировым бизнесом и международным сообществом. Условия этой «сделки» определяют принципиально отличное от ранее утвердившего, неизменного, традиционного подхода к предпринимательству, когда бизнес воспринимается как деятельность в интересах ограниченного круга лиц, а его главная цель — получение

прибыли. В ГД ООН вступают компании, которые отзываются на призыв ООН сместить главный фокус с краткосрочных эффектов, выгодных лишь для круга лиц, прежде всего, собственников бизнеса, в пользу долгосрочного поддерживающего развития в общих интересах. Это значит, что придется пересмотреть или создать новые деловые стратегии и практику, системы управления, технологические подходы, стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Глобальный договор — это своеобразная мировая сцена, на которую под свет софитов ООН и с учетом кредита ее доверия добровольно может ступить любая компания. Поднимаясь на эту сцену, компания анон-

сирует от имени своего первого лица, что, используя рекомендации и экспертизу ООН, будет (пытаться) соотносить свою творческую свободу в зарабатывании денег, эксплуатации ресурсов, отношениях с сотрудниками и сообществами в определении приоритетов, отборе сценариев и сценаристов с 10 Принципами ГД ООН и Целями устойчивого развития ООН. Глобальный договор принимает такие компании «on board» (на борт) и берет на себя ответственность «держат свет» на этой «труппе», выделяя ее из множества других своим световым рисунком. Таким образом, границы социальной и экологической ответственности компаний-участников ГД ООН, контур их карты устойчивого развития, уровень вовлеченности в решение самых значимых глобальных проблем значительно расширяются, локальная же активность в контексте корпоративного гражданства становится более системной, осознанной и взаимосвязанной.

Одновременно достигается совсем другой уровень прозрачности бизнеса — доступные всем желающим сообщения о прогрессе или отчеты участники ГД ООН ежегодно загружают в единую публичную глобальную базу. Участники ГД ООН наращивают новые компетенции в области устойчивого развития, получают международную экспертную поддержку, присоединяются к мировому сообществу компаний-лидеров в качестве «своих». В практическом обиходе у такого бизнеса появляются понятия *impact* (воздействие — как положительное, так и отрицательное), ESG, ответственное финансирование и инвестирование, индикаторы ЦУР, ответственная цепочка поставок и так далее. При совокупности других условий добросовестные участники ГД ООН становятся более успешными не только с точки зрения репутации и общего флера хороших дел, но и с точки зрения коммерческих интересов бизнеса.

Прибыльность бизнеса сегодня все больше зависит от того, насколько он вовлечен

в процессы устойчивого развития. Эта «новая реальность» продвигается все выше и подбирается к топовым позициям в череде других акцентов на всех мировых биржах, в инвестиционном сообществе, для все более широкого круга партнеров, клиентов, подрядчиков, потребителей, наблюдателей. Безусловно, запускать все эти процессы или придерживаться этических принципов ведения бизнеса можно и без присоединения к Глобальному договору.

Глобальный договор ООН выбирают компании, нацеленные на соответствие высоким международным стандартам, те, кто готов вести за собой других и делать больше, чем постепенно и по частям. Это лидерская позиция, ориентированная на перспективу. ГД ООН — один из маркеров мирового значения для компаний, которые учатся соединять, а точнее, не разделять финансовые и нефинансовые риски и возможности, свои личные привилегии и права других людей, локальные и глобальные потребности и проблемы, экономические и эколого-социальные факторы роста.

— ЦУР касается только бизнеса?

— ЦУР не могут быть достигнуты силами одной из сторон — правительствами, бизнесом, гражданским обществом. Да, они содержат прямой призыв к бизнесу направить свои усилия, инновационный потенциал, гибкие компетенции на достижение ЦУР. К такому равноправному и масштабному участию в достижении глобальных целей Повестка-2030 под эгидой ООН призвала бизнес впервые. При этом основная ответственность за достижение ЦУР лежит на национальных правительствах.

Бизнес — это партнер, сильный игрок, обладающий ресурсами, он же несет ответственность во всех сферах, где ощутимо его воздействие.

— Почему так важно об этом говорить сейчас, когда мир захлестнула пандемия?

— Необходима смена господствующей парадигмы развития,

57%

КОМПАНИЙ

проводят количественную оценку своего вклада в достижение ЦУР (по данным ГД ООН).

способов хозяйствования, использования и распределения ресурсов. ЦУР — это удобно структурированная, понятная, системно изложенная повестка в области устойчивого развития, которая провозглашается и разрабатывается ООН со второй половины XX века. Причиной этого стали появившиеся тогда и не теряющие своей актуальности сегодня тревожные прогнозы развития (в том числе развития мировой экономики). Стали очевидны глобальные угрозы: ядерная война, загрязнение окружающей среды и Мирового океана, истощение природных ресурсов, рост народонаселения планеты, углубление неравенства, расширение зон бедности и нищеты. Довольно давно свет увидели очень конкретные расчеты и доклады, доказавшие необходимость мер предотвращения глобального эколого-социально-экономического кризиса, мер по ограничению физических объемов экономического роста. Исследователями был сделан вывод о том, что сохранение темпов промышленного роста и способа взаимодействия с планетой приведет человечество к порогу гибели, и в этом нет художественного преувеличения. Это подтолкнуло ООН к разработке международных программ по защите окружающей среды. Началось широкое обсуждение подобных угроз. Призывы ООН к государствам сыграли свою роль — было запущено международное сотрудничество для разработки превентивных мер, принимаемых на международном и национальном уровнях. С начала 1980-х годов мы можем говорить о создании новой стратегии развития — устойчивого развития, видимой вершиной которой сегодня для многих являются ЦУР. Со временем задачи развития значительно расширились. Сегодня они охватывают широкий спектр проблем: права человека, предотвращение бедности, расширение доступа к образованию и медицинскому обслуживанию, сохранение природных систем.

— **Какова конечная цель Глобального договора ООН?**

— Если подняться до уровня миссии, то, наверное, кроме мобилизации все большего



Контрольные показатели — SDG Ambition benchmarks

- гендерный баланс на всех уровнях управления;
- положительное воздействие на воду в регионах, испытывающих нехватку воды;
- 100% сотрудников организации зарабатывают прожиточный минимум;
- отсутствие отходов, отправленных на свалки или переданных для сжигания;
- отсутствие сбросов опасных загрязняющих веществ и химикатов;
- 100% экологически чистое сырье, которое является возобновляемым, годным к переработке или повторному использованию;
- сокращение выбросов парниковых газов в соответствии с научными данными и намерением ограничить глобальное потепление на уровне 1,5° C;
- 100% возмещение использованных ресурсов, все материалы и продукция являются возмещаемыми, перерабатываются или повторно используются;
- отсутствие деградации земельных ресурсов и обезлесения;
- отсутствие случаев взяточничества.

числа компаний на сторону добра, это реализация повестки устойчивого развития. Бизнес должен полноценно понять остроту проблемы и сделать ценности устойчивого развития своим главным приоритетом, своей ДНК. Нельзя пытаться примирить непримиримое: содействовать достижению ЦУР и одновременно полностью поддерживать

современную цивилизацию потребления, печальные прогнозы в отношении которой и стали причиной разработки этой повестки. Ошибочно пропагандировать экономику, господствующую над экологией и социумом, сосредоточенную на экономическом росте, прибыли, ВВП, и в то же время пытаться решить задачу сохранения окружающей среды в рамках системы, уничтожающей природу. Бизнес должен признать, и мировое сообщество все больше признает, что это невозможно.

Бизнес не может больше игнорировать выводы ученых, в том числе российской науки, о том, что мы все — свидетели катастрофического парадокса. Доказательств об истощении

ОШИБОЧНО ПРОПАГАНДИРОВАТЬ ЭКОНОМИКУ, ГОСПОДСТВУЮЩУЮ НАД ЭКОЛОГИЕЙ И СОЦИУМОМ, СОСРЕДОТОЧЕННУЮ НА ЭКОНОМИЧЕСКОМ РОСТЕ, ПРИБЫЛИ, ВВП, И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ПЫТАТЬСЯ РЕШИТЬ ЗАДАЧУ СОХРАНЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ, УНИЧТОЖАЮЩЕЙ ПРИРОДУ. БИЗНЕС ДОЛЖЕН ПРИЗНАТЬ, И МИРОВОЕ СООБЩЕСТВО ВСЕ БОЛЬШЕ ПРИЗНАЕТ, ЧТО ЭТО НЕВОЗМОЖНО

стратегических природных ресурсов, свидетельств о деградации естественных природных систем, о снижении видового разнообразия растительного и животного мира становится все больше. Биосфера Земли деградирует с нарастающей скоростью. За время, что ведется отсчет истории, уничтожено около 40% биосферы на суше, и потребление биопродукции постоянно увеличивается. Человек переполнил свою экологическую чашу на планете за счет вытеснения многих других организмов и продолжает уничтожать наиболее важные ресурсы экосистем.

С учетом растущего производства на душу населения и роста численности людей повышается их уязвимость. Общая болезненность населения увеличивается пропорционально плотности популяции. Возникают эпидемии. Эти угрозы, по мнению экспертов, бывает трудно распознать, потому что они маскируются положительными результатами социального прогресса по сравнению с доиндустриальным и кризисными периодами, например, послевоенным, когда возросли темпы роста дохода на душу населения, более эффективными стали системы здравоохранения и образования, улучшилось питание людей, увеличилась продолжительность жизни.

В мировой экономике прямо сталкиваются две противоположные тенденции: глобальный валовой доход растет, а глобальное богатство, сами ресурсы жизнеобеспечения и того самого дохода — уменьшаются. В этом и есть главное противоречие, до уровня которого должен подняться бизнес и видеть не только ГД ООН и ЦУР, но и их контекст. Нельзя бесконечно расти в конечной системе. Развиваться можно только при условии сохранения восстановительного потенциала системы.

— Обществу важны принципы устойчивого развития?

— Давление, которое сегодня чувствует бизнес со стороны ООН, инвесторов, потребителей, — не что иное как реакция общества, его современные требования ко всем, кто причастен к принятию решений, определяющих качество жизни людей. Во всем мире растет сила гражданского, экологического и социального активизма. Становится как минимум сложно тихо, непублично устроить новый мусорный полигон или включить в производственную разработку уникальные природные зоны. Все чаще мы встречаем примеры бойкотирования компаний, неэтично проявивших себя, падение или даже обрушение их акций в случаях, если они нарушают права человека, допускают жестокость, оказываются причастны к коррупционным сговорам, игнорируют разнообразие особенностей разных людей. Чтобы лучше понять связь своей

жизни с концепцией устойчивого развития, людям не обязательно детально разбираться в глобальных процессах. Нужно учиться мыслить глобально, понимая взаимосвязи всех систем. ГД ООН — это институт, который вовлекает бизнес в эту повестку и одновременно может быть рабочим каналом влияния на бизнес со стороны общества.

— *Российский бизнес демонстрирует прогресс в осознании своих новых стратегических задач?*

— Мы все реже слышим от российских компаний вопрос о том, зачем бизнесу «это» нужно. В нашем диалоге с компаниями звучат другие аргументы: снижение рисков ведения бизнеса, формирование эффективных коммерческих и инвестиционных стратегий. Участие в ГД ООН и вовлеченность в повестку устойчивого развития способствуют повышению локальной и глобальной конкурентоспособности, получению дополнительных преимуществ при участии в международных конкурсах, тендерах, переговорах, в работе с международными рейтинговыми агентствами, переговорах с глобальными контрагентами и потенциальными заказчиками, международными инвесторами и финансовыми институтами. При всем антропо- и экологоцентризме повестки ни ГД ООН, ни ЦУР не призывают бизнес отказаться от коммерческой эффективности. Наоборот, эффективность бизнеса и его инвестиции очень важны. Просто это игра по другим правилам, выгодным для всех сторон, и бизнесу это становится все более понятно.

— *Как можно оценить сегодняшний уровень осознания задач ЦУР и важности принципов ГД ООН в России?*

— Крупный бизнес, ориентированный на международные рынки, стал активным в последние пять–шесть лет. В публичное пространство, на уровень сигналов, рассылаемых правительством в регионы, эта тема вышла в последние два года. В 2020 году Россия отчиталась перед ООН о прогрессе в области ЦУР. Оценки этому обзору можно давать разные, но сам факт его



подготовки стал катализатором многих процессов. Сегодня для России устойчивое развитие и ESG — модная повестка. Созданы Советы по устойчивому развитию при министерствах. Для налаживания диалога с международными организациями, работающими в области ЦУР, президент России делегировал спецпредставителя в лице Анатолия Чубайса. Имеет ли все это отношение к уровню осознания сложности проблем? Думаю, да, не прямое, конечно, но как минимум осознали, что нет альтернативы.

Что касается бизнеса, то уровень его вовлеченности сегодня наиболее высокий. Он точнее считывает повестку и быстрее меняется. Многие, если не основные, наиболее перспективные бизнес-идеи, сегодня сфокусированы на тематике устойчивого развития. Тренд бурно растет на уровне стартапов.

— *Вам не кажется, что сегодня многие компании сосредоточены на задаче, как выжить, им не до ЦУР?*

— Цели устойчивого развития — не отдельная дополнительная нагрузка на бизнес, не оброк и не барщина. В повестке устойчивого развития собраны основные направления, которые должны быть учтены бизнесом, чтобы выжить и обеспечить базовую устойчивость в глобальном мире: в условиях пандемии, глобальной декарбонизации, перехода к новой экономике. ЦУР — это тот же мир, наш мир, все

еще несовершенно, от которого нельзя быть свободным никому.

— Какие обязательства берут на себя компании, присоединившиеся к Глобальному договору ООН?

— Меняться в интересах общества и планеты, соблюдать и продвигать 10 Принципов ГД ООН в сфере прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и противодействия коррупции, поддерживать ЦУР и содействовать их достижению, предоставлять отчет о достигнутом в этих направлениях прогрессе, поддерживать деятельность ГД ООН, в том числе путем демонстрации своей приверженности, чтобы вдохновлять другие компании своим примером.

— Каковы обязательства программы ГД ООН перед ее участниками?

— ГД ООН поощряет и поддерживает ответственные компании: предоставляет им доступ к информационным и экспертным ресурсам, консультационные материалы, доступ к глобальному сайту, на котором размещаются данные об участниках и их отчеты, возможность использовать (добросовестно) свой статус участника ГД ООН, чтобы налаживать конструктивные связи. Мы также реализуем программы по повышению компетенций в области устойчивого развития.

— Одна из таких программ — SDG Ambition. Чем она помогает бизнесу?

— SDG Ambition — шестимесячный курс для компаний-участников ГД ООН. Его основная цель — ускорить прогресс бизнеса в области ЦУР. SDG Ambition помогает бизнесу связывать свои корпоративные задачи с ЦУР, то есть внедрять механизмы, инструменты, модели, которые уточняют и конкретизируют действия. Акселератор учит тому, как повысить эффективность корпоративных действий в интересах ЦУР. В процессе обучения происходит моделирование с учетом специально разработанных ориентиров — SDG Ambition 10 benchmarks. Они нужны, чтобы понять, как связывать свою деятельность с ЦУР через измеримые показатели.

— Как стать участником программы?

— Присоединиться к SDG Ambition могут все желающие компании-участники ГД ООН, сотрудничающие с российской национальной сетью. Первый раунд SDG Ambition завершился в июне, к новому можно будет присоединиться после старта приема заявок этим же летом.

— Один из семинаров программы называется «Почему в контексте SDG Ambition критически важна интеграция». Что означает интеграция в данном контексте?

— Сама по себе постановка амбициозных целей и задач, ориентированных на абсолютные показатели, является лишь первым шагом компании на пути к достижению ЦУР.

По данным ГД ООН, только 57% компаний проводят количественную оценку своего вклада в достижение ЦУР. Еще 13% компаний распространяют эту практику на своих поставщиков, на применяемое сырье — 10%, на использование своей продукции — 10%. Значимый прогресс в достижении ЦУР требует более глубокой интеграции принципов устойчивого развития в деятельность бизнеса, во все процессы — от проектирования продуктов и услуг до управления поставщиками и взаимодействия с клиентами.

— Какой должна быть трансформация компании в интересах устойчивого развития?

— Это должен быть системный пересмотр процедур, принципов, технологий, стандартов, экологизация бизнес-мышления, полное соответствие моделей делового поведения потребностям общества, минимизация или устранение негативного воздействия, усиление и развитие положительного. Компании должны пересобратить себя на всех уровнях — от вопросов производства до сбыта и цепочки поставок с целью снижения рисков, издержек, негативного влияния и одновременно углубления влияния положительного. Это должны быть новые инвестиции и инвестирование, в центре которых — ESG-стратегии, прозрачность, измеримость, impact. Бизнесу

необходимы новые этические корпоративные коммуникации, реально работающие механизмы противодействия коррупции, новый уровень внимания к вопросам прав человека и трудовых отношений (равный доступ, гендерное равенство, доступ к совету директоров, инклюзия, разнообразие и др.), инновационные устойчивые бизнес-модели в целом.

— Что мешает бизнесу осуществлять подобный переход?

— В 2018 году мы провели в России опрос компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию ЦУР. Участники выделили основные стимулы: новые возможности для роста бизнеса; связь вовлеченности в ЦУР с репутацией компании; соответствие бизнеса требованиям инвесторов и партнеров. Сюда же добавим повышение эффективности управления рисками, связанными с устойчивым развитием; следование запросам заинтересованных сторон; улучшение экономических показателей (рост доли рынка, прибыли и т. д.), вовлеченность в международную повестку, внимание к глобальным трендам.

Спрашивали мы и про основные барьеры. На первом месте — отсутствие государственной политики, нормативных документов, ясного понимания подходов к внедрению ЦУР и выгод от их внедрения. Далее шли нехватка ресурсов (финансов, технологий, человеческих ресурсов), знаний, недостаточное знакомство с передовыми лучшими практиками, отсутствие интереса руководства и вовлеченности топ-менеджмента. В этом году мы запускаем второй трек этого опроса. Предполагаю, что, несмотря на явный прогресс бизнеса, соотношение за это время изменилось незначительно, кроме двух пунктов: понимание выгод от внедрения ЦУР и вовлеченность руководства и топ-менеджмента — они стали гораздо выше, а это мощный локомотив.

— Не останется ли ЦУР публичным кредо только крупных компаний, которые вынуждены принимать эти правила игры?

— Значение и масштаб темы, мировой резонанс, который способствует постоянному повышению осведомленности о ЦУР, коснутся всех уровней бизнеса. Вовлеченность крупных компаний в эту повестку уже факт. Почувствовав пользу и выгоды от реализации актуальной повести, бизнес-лидеры хотят углублять это положительное влияние. Они

**В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ПРЯМО
СТАЛКИВАЮТСЯ ДВЕ ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ
ТЕНДЕНЦИИ: ГЛОБАЛЬНЫЙ ВАЛОВОЙ ДОХОД
РАСТЕТ, А ГЛОБАЛЬНОЕ БОГАТСТВО, САМИ
РЕСУРСЫ ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ И ТОГО САМОГО
ДОХОДА УМЕНЬШАЮТСЯ. В ЭТОМ И ЕСТЬ
ГЛАВНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ, ДО УРОВНЯ
КОТОРОГО ДОЛЖЕН ПОДНЯТЬСЯ БИЗНЕС
И ВИДЕТЬ НЕ САМ ГД ООН И ЦУР,
А ИХ КОНТЕКСТ**

все чаще включают требования, связанные с ЦУР, в кодекс для своих поставщиков и партнеров, а это преимущественно средний и малый бизнес. Все заметнее в этом процессе будет роль новых возрастных групп, многие из которых изначально настроены на эту повестку: с ней они приходят устраиваться на работу, в ее интересах они создают бизнес-проекты, с ее учетом выстраивают линию потребления. Все это мотивирует бизнес соответствовать их ценностям. Накапливаются новые научные данные, подтверждающие критическую необходимость всеобщей приверженности устойчивому развитию. Наша жизнь будет меняться с появлением новых технологий, многие из которых разрабатываются для того, чтобы совершить прорыв к благополучию, равным для всех возможностям, справедливой, инклюзивной среды для всех.

ФБЖ

Третья мировая — цифровая

На этот раз обзор книжной новинки — не в тыловой части номера, где редакция обычно концентрирует информацию, которая пригодится читателю для приятного досуга. В этом номере — геополитический блокбастер «Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы». Автор — французский журналист, писатель и документалист Гийом Питрон.



Обзор, безусловно, самым лучшим образом оттенит интервью с персональной номере Мариной Вашуковой. А следом за цитатником из книги Питрона публикуем интервью с ним самим. «Великолепное трио» материалов — о парадоксах эпохи, в которую мы вступаем, о на-

шем непонимании того, насколько сложным будет мировой энергопереход, каким взрывоопасным становится расклад в мировой геополитике в связи со сменой экономической парадигмы, сколь глубоки наши заблуждения о прекрасном «далёко» — «вечно зеленом» мире высочайших технологий.

Ценность этой книги для меня лично — в доказательности, за каждым важным тезисом следует цитата, научный факт, данные глобального исследования или мнение авторитетного человека. В этот обзор хотелось включить все, настолько критически важным кажется содержание.

«Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы» — книга-исследование, оно растянулось на шесть лет. Автор проводил его в двенадцати странах. Чтобы собрать материал для книги и зафиксировать факты, Гийом Питрон спускался в шахты Юго-Восточной Азии, прислушивался к разговорам чиновников в кулуарах Национальной ассамблеи Франции, пересекал пустыни Калифорнии на двухмоторном самолете, втирался в доверие к царице южноафрикан-

Цитата

(из книги Гийома Питрона «Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы»)

Для развития электронных технологий требуется большое количество металла: каждый год для производства различных устройств используется 320 тонн золота, 7500 тонн серебра, 22% от мирового производства ртути (то есть 514 тонн) и до 2,5% общего производства свинца. Сборка только одних компьютеров и мобильных телефонов требует 19% от общего объема производства редких металлов, таких как палладий, и 23% от мирового объема кобальта.

Цитата

(из книги Гийома Питрона «Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы»)

Канадец Бернар Турийон (Bernard Tourillon), он возглавляет компанию Uragold, которая занимается производством приборов для солнечной энергетики, тщательно подсчитал, какой ущерб окружающей среде наносит производство солнечных батарей. Из-за большого количества содержащегося в них кремния при изготовлении всего одной из них в атмосферу выбрасывается более 70 кг углекислого газа. А если добавить к этому то, что в ближайшее время производство солнечных батарей будет расти на 23% каждый год, это означает, что объем вырабатываемого ими электричества будет ежегодно увеличиваться на 10 гигаватт. А это 2,7 миллиарда тонн углекислого газа, что соответствует годовому объему вредных выбросов 600 000 автомобилей.

ского племени, поехал в «раковую деревню» на севере Китая и даже изучил древние рукописи, хранящиеся в лондонских музеях.

Про Россию в книге тоже есть. Гийом Питрон не раз бывал в нашей стране и в своем интервью признался в непомерной любви к одному из российских городов, разделив вместе с российским президентом эту неожиданно возникшую страсть. Правда, в контексте третьей цифровой войны о России написано совсем другое — никаких намеков на тайную страсть к нашей стране, от флера очарованного француза не осталось и следа. Место ему уступили факты о тотальной распродаже редкоземельных металлов, которую устроила Россия в постперестроечные времена.

ФБЖ

Неэкологичная «экологичная» Грета Тунберг

Недавние опыты, осуществленные учеными из Оксфорда, продемонстрировали, что с точки зрения количества углекислого газа, выделяемого в ходе производства, мясо, полученное «лабораторным путем», оказалось даже более вредным для окружающей среды, чем натуральная говядина. При производстве «биологического вина» для борьбы с плесенью винограда вместо пестицидов используют медь, но данная технология тоже наносит вред природе, из-за чего Нидерландам и Дании пришлось отказаться от нее. Последний пример наиболее символичен: одна немецкая газета написала о том, что «экологичная» яхта, на которой шведская экоктивистка Грета Тунберг приплыла из Европы в Америку, на самом деле оказалась даже более вредной для окружающей среды, чем обычный самолет. Более того, многие члены экипажа этой яхты... предпочли вернуться в Европу как раз по воздуху.



Луна и ее богатства

Почему бы заодно не начать копать и океанское дно? И действительно, японские СМИ недавно сообщили, что в прибрежных водах архипелага Огасавара, в 2000 километров от Токио, обнаружены крупные залежи редкоземельных металлов. Есть еще Луна, которая «никому не принадлежит, но никто не сможет запретить нам воспользоваться ее ресурсами, если мы найдем их и получим к ним доступ», — заявил глава NASA Джим Брайденстайн (Jim Bridenstine) на авиасалоне в Ле-Бурже в июне 2019 года.

Гиганты «редких земель» захватывают мир

Гийом Питрон работает в почти забытом в России жанре, он журналист-расследователь. Его специализация кажется еще более редкой и узкой: его называют «специалистом в области сырьевой геополитики». Изучению ее сути и проблем он посвятил четырнадцать лет. Начиная с 2007 года он ездит по миру и изучает аспекты добычи и переработки сырья, влияние этих процессов на мировую экономику и экологию. В начале 2000-ых даже цивилизованный мир, не говоря о развивающихся странах, лишь начал задумываться о проблемах глобального энергоперехода. Спустя всего десять с небольшим лет Гийом Питрон, как и все мы, стал свидетелем того, как сырье становится средством манипуляции и политического шантажа, отличным инструментом для достижения геополитических и экономических целей. Скоротечность изменений и всеобщая неосознанность их сути пугают. Что будет с нами и миром дальше, когда «третья цифровая война» окажется в самом разгаре?

Взять интервью у автора — большая удача, но повезло не нам. Конференц-связь организовало издательство АСТ, опубликовавшее книгу Гийома Питрона «Третья цифровая война: энергетика и редкие металлы». Провела, перевела и любезно поделилась интервью Виолетта Ничкова, редактор книги и руководитель направления «Спецпроекты» издательства АСТ*.

Автор начинает с восторгов: рад, что его опубликовали в России, о которой он упоминает в своей книге, ведь наша страна — обладатель редких металлов, значит, «третья цифровая война» неизменно коснется россиян, впрочем, она не минует никого. Да, совершенно ошибочно говорить об этом в будущем времени. Почему, рассказывает автор книги Гийом Питрон.

— Почему XXI век будет веком редких металлов?

— Сначала немного из истории вопроса. Если вы хотите рассказать о событии, которое произошло давно, это не всегда может заинтересовать людей. Но если вы им скажете, что это событие связано с материалами, которые содержатся в их мобильных телефонах, в их тарелках и кошельках, то люди вдруг понимают, что их действия как потребителей могут запустить целую цепочку событий, которые не казались им важными, но неожиданно приобретают особое значение. Часть моей работы состоит в том, чтобы говорить о сырье для энергетики, о минеральном сырье, которое хоть и далеко от нас, но все же очень важно для нашей повседневной жизни. И вот однажды я заинтересовался редкими металлами. «Редкими» их называют потому, что они

ГИЙОМ ПИТРОН

Журналист, писатель,
документалист.



ОСОБЕННО Я БЫЛ ОЧАРОВАН СОЧИ, ГДЕ БЫВАЛ НЕСКОЛЬКО РАЗ. Я ПРОСТО ОБОЖАЮ ЭТОТ ГОРОД, ЛЮБЛЮ ЕГО, ПРАКТИЧЕСКИ КАК ВЛАДИМИР ПУТИН, ХОТЬ У МЕНЯ И НЕТ ТАКОГО ЖЕ КРАСИВОГО ДОМА, КАК У НЕГО! МЕНЯ ИНТЕРЕСОВАЛА ПОДГОТОВКА К ОЛИМПИАДЕ, КАК МЕНЯЕТСЯ В ЭТОЙ СВЯЗИ ГОРОД, НО ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ Я ИССЛЕДОВАЛ ГЕОПОЛИТИКУ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР В СОЧИ

встречаются в природе гораздо реже, чем остальные металлы. В земной коре есть «большие» металлы: медь, железо, цинк; есть «малые», так называемые «редкие»: кобальт, редкие земли, неодим, палладий, гольмий, индий — они в тысячу, в две, даже в три тысячи раз реже встречаются в земной коре, чем основные металлы, они рассеяны в земной коре.

Меня все это очень заинтересовало, потому что все мы постоянно потребляем редкие металлы. По большому счету мы и дня, даже одного часа не можем прожить без них, они повсюду окружают нас в повседневной жизни. Они — часть цифровых и «зеленых» технологий, часть нашей жизни. Ставки в борьбе за редкие металлы чрезвычайно высоки, хотя большинство из нас о них ничего не знает, — вот что меня совершенно поражает.

Отвечая на ваш вопрос, скажу, что да: XXI век будет веком металлов. Человечество хочет перевернуть страницу своей истории, связанную с нефтью и углем, потому что считает, что использование этих ресурсов ведет к глобальному потеплению

климата, и в этой связи в Европе, США, Китае, Японии существует так называемое движение «Fossil free». Идеология этого движения состоит в том, чтобы больше не использовать эти ископаемые ресурсы. Проще говоря, чтобы перейти на «зеленые» технологии, нужно сырье, которое сможет стать их основой, а это как раз и есть те самые редкие металлы. Однако их понадобится так много, спрос на них станет настолько высоким, что XXI век будет не столько веком нефти или угля, но все больше и больше он будет становиться веком редких металлов. К этому приведет наша жажда этих редких металлов, погоня за тем, чтобы стать более «зелеными», электронными и компьютеризированными.

Эта тема чрезвычайно важна для России по двум причинам: во-первых, у России есть редкие металлы: например, палладий добывают в Сибири, это редкий, стратегически важный металл, который крайне необходим для современной экономики. У России есть никель, который также в высшей степени важен, в частности, он необ-

ходим для аккумуляторов электромобилей и автомобилей на водородном топливе.

Россия может претендовать на звание «гиганта редких земель», так называемых «редкоземов» — это специфический класс редких металлов. В России сосредоточены их значительные резервы, и к 2030–2035 году Россия хотела бы стать крупным поставщиком этих редкоземов наряду с Китаем. Экономические, политические ставки в этом вопросе очень высоки, учитывая огромный спрос на «редкоземы».

Есть еще один важный в этой связи момент для России, которая, прежде всего, является производителем углеводородов — газа, нефти. Процесс энергетического перехода связан со множеством экономических рисков для России. Со временем мир станет гораздо меньше нуждаться в

ЧЛОВЕЧЕСТВО ХОЧЕТ ПЕРЕВЕРНУТЬ СТРАНИЦУ СВОЕЙ ИСТОРИИ, СВЯЗАННУЮ С НЕФТЬЮ И УГЛЕМ, ПОТОМУ ЧТО СЧИТАЕТ, ЧТО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭТИХ РЕСУРСОВ ВЕДЕТ К ГЛОБАЛЬНОМУ ПОТЕПЛЕНИЮ КЛИМАТА, И В ЭТОЙ СВЯЗИ В ЕВРОПЕ, США, КИТАЕ, ЯПОНИИ СУЩЕСТВУЕТ ТАК НАЗЫВАЕМОЕ ДВИЖЕНИЕ «FOSSIL FREE»

российском газе и нефти. Энергетический баланс в мире продолжит меняться, и мы все меньше будем нуждаться в таких российских ресурсах, как газ, но при этом нам все больше будут нужны российские редкие металлы, которыми она так богата. У России открываются новые перспективы, нужно лишь понять важность движения в сторону редких металлов, усвоить, что энергетический баланс в мире будет меняться. Россия может извлечь большую выгоду из того, что, возможно, она станет гигантом или одним из ведущих производителей редких металлов.

— Что было самым сложным во время исследования, стало наибольшим вызовом и самым трудным испытанием?

— Свое журналистское расследование я вел шесть лет. Заниматься им было очень интересно и одновременно трудно. Необходимо было ездить в шахты, в частности в китайские, потому что Китай является одним из ведущих, если не главным на сегодня производителем редких металлов в мире. Шахты — стратегически важные объекты. При этом там не всегда чисто, и, как правило, состоянием своих шахт мало кто гордится, особенно в Китае. В этой связи журналистам вообще, особенно западным, там не особо рады. Было непросто добиться посещения этих шахт и проводить там свои исследования и опросы. Ни разу меня там хорошо не приняли: будь то нелегальные шахты по добыче редких земель на юге Китая, которыми управляет местная мафия, или же шахты редкоземов на севере Китая в автономном регионе Внутренняя Монголия, являющейся стратегической зоной, куда власти не хотят пускать журналистов. Я мог попасть в тюрьму, у меня могли быть проблемы со службой безопасности, когда я снимал там документальное кино, проводил интервью, для того чтобы рассказать своим зрителям и читателям истории, связанные с добычей металлов, и конкретно редких металлов.

— Что было в начале: фильм или книга?

— Я начал заниматься темой редких металлов в 2009–2010 гг. В 2012 г. снял документальный фильм для французского телевидения, потом собрал комиссию экспертов, мозговой центр, так называемый think tank. Собрал их в Национальной ассамблее Франции — в нашем «парламенте» профессионалов и экспертов по теме редких металлов, чтобы они высказались о рисках и перспективах, потом я написал книгу, закончил работу над ней в 2018 году, затем обновил рукопись, ее сейчас и прочтет российский читатель.

— *Ваша книга была переведена на восемь языков, она уже вышла во многих странах. Какова была реакция Китая на нее?*

— Книга была опубликована на Тайване, но не вышла на территории континентального Китая, то есть книгу выпустило тайваньское издательство на традиционном китайском языке, но официального распространения в Китае у нее нет. Поэтому я не знаю, какова была реакция китайцев. На меня выходили некоторые китайцы, говорили, что прочли книгу и нашли ее интересной, реакция властей Китая мне неизвестна. Я думаю, что эта книга одновременно и критикует Китай, и хвалит его. С одной стороны, есть критика действий Китая за их отношение к проблемам экологии и окружающей среды, оно катастрофично. С другой, есть восхищение экономической стратегией Китая, которая заключается в стремлении продвинуться вверх по цепочке создания стоимости своих рудников и стать мировым лидером «зеленых» технологий. Предполагаю, что реакция Китая может быть неоднозначной, смешанной. Вряд ли я смогу приехать туда без проблем еще раз, учитывая, что я написал такую книгу.

— *Из вашей книги следует, что в боевых самолетах США, истребителях F-35 есть такие детали, которые невозможно произвести без использования редких металлов, а закупить их можно только у Китая. Такой дисбаланс стал следствием череды ошибок министерства обороны США или гениальности руководства Китая?*

— И то, и другое! Ошибка американцев в том, что они думают, что любое сырье будет доступно, потому что рынок — вот же он, они верят в великую «невидимую руку рынка»! У этой идеологии есть свои положительные стороны. Она укрепилась после падения Берлинской стены и распада СССР. Начиная с 1989–1991 гг. такие государства, как СССР, вернее, страны бывшего Союза, в частности Россия, стали



активно распродавать запасы редких и стратегических металлов, например, палладия. Мировой рынок оказался наводнен ими по невысокой цене. По этой причине американская армия, как и европейцы, не слишком беспокоились о том, что когда-то может возникнуть дефицит, в тот период рынок полностью удовлетворял любой объем спроса на редкие металлы. Со временем китайцы поняли, что раз они располагают, по разным оценкам, от 80 до 90 % мировых запасов этого сырья, то его можно попридержать, чтобы, с одной стороны, оставить, прежде всего, для собственных нужд, а с другой, иметь инструмент давления на США. И теперь китайцы оказывают давление на американцев, которым нужны редкие металлы для их мобильных телефонов, электромобилей, «умных» ракет и истребителей F-35. Китай хорошо осознает свое преимущество, пользуется им, сегодня он грозит сократить экспорт своих редких земель в США, а для американцев это не только вопрос экономических рисков, но независимость в вопросах национальной безопасности. Конечно, для американцев не может быть и речи о том, чтобы оставаться в подобной зависимости от Китая. Сейчас они изучают возможности обеспечить себя редкими металлами от других поставщиков.

— **Каков сценарий развития событий на ближайшие годы?**

— По мере того, как мир будет стремиться стать более экологичным, «зеленым», по мере того, как процесс энергетического перехода будет ускоряться, а в энергетическом балансе все большее место будут занимать альтернативные источники энергии (солнечные батареи, ветряные турбины, электромобили, «умные» электросети, «умные» города), мы будем все лучше осознавать значимость этих редких металлов. Думаю, что пока люди просто не пришли к этому пониманию, возможно, и российские читатели не знают, что сегодня ими управляют редкие металлы.

В будущем мы станем лучше понимать свою зависимость от этого сырья, что надо заботиться о его стабильных запасах. Те страны, которые располагают запасами этих металлов, захотят их сохранить только для себя. Они не будут продавать сырье по низкой цене, а захотят продавать технологии, созданные из него, то есть «продвинутся по стоимостной цепочке». Именно так теперь поступает Китай, а завтра так же будут делать и другие страны, например, Демократическая республика Конго, Боливия, Австралия, Китай, Казахстан, может быть, и Россия. Эти страны ощутят свое политическое могущество от того, что располагают запасами редких ме-



таллов. Возникнет новая геополитика, новый расклад сил, борьба за право доступа к наиболее важным стратегическим ресурсам редких металлов, которые станут залогом сохранения государственной и сырьевой независимости. Остается надеяться, что нам хватит мудрости не начать новые войны для обеспечения себя этим сырьем. Такое будущее нас всех ждет — будущее, где мы будем управляемы редкими металлами. Это будет мир, в котором возникнут новые источники напряженности на пути к более «зеленым» технологиям.

— **Добыча и очистка редких металлов — это очень грязный процесс. Возникает замкнутый круг: чтобы сделать мир более «зеленым», необходимо использовать редкие металлы, однако их добыча загрязняет окружающую среду. Как же быть?**

— Здесь мы сталкиваемся с парадоксом: нельзя что-то очистить, не запачкавшись. И если вы хотите производить экологичные автомобили, электромобили с нулевым выхлопом, то где-то придется столкнуться с загрязнением, чтобы добыть необходимое сырье для производства двигателя и аккумулятора, которые, как правило, содержат редкие металлы. Но мы об этом не думаем, потому что шахты, где их добывают, находятся от нас далеко: в Китае, в Африке, Латинской Америке — необязательно в Европе, их не так много в России.

Надо заниматься добычей с большей ответственностью, соблюдать социальные регламенты, возможно, перенести часть производств в развитые страны, вместо того чтобы концентрировать их в странах, менее благополучных с точки зрения экологии, возлагать на них бремя энергетического перехода. Надо задуматься о повторной переработке — это одно из основополагающих решений. В ряде случаев надо заменить более редкие металлы на менее редкие, добыча которых не связана с высокой степенью загрязнения.

Наконец, надо задать себе вопросы, которые мы раньше не хотели себе задавать,

а именно вопросы о культуре потребления. Надо ли ездить одному на большой машине или стоит разделять ее с несколькими людьми, выбрать автомобиль поменьше? Почему бы не отдать предпочтение общественному транспорту или не пересесть на велосипед или скутер? Так ли уж надо лететь самолетом в Нью-Йорк на выходные? Так ли уж надо постоянно использовать многочисленные цифровые гаджеты? Нам нужна не только цифровая, но и культурная, политическая, социальная революция, революция личного пространства — и эту последнюю совершать труднее всего

— *Каково ваше впечатление о России, вы здесь не первый раз и в книге нашу страну упоминаете не единожды?*

— Да, я пишу о том, что Россия богата запасами палладия и никеля, объясняю, какова была политика России в отношении палладия после падения Берлинской стены и распада СССР, а она их тогда распродала. Я рассказываю о том, как эти стратегические российские запасы палладия до сих пор используются на мировом рынке автомобильной промышленности. Специально для написания этой книги я не приезжал в Россию, но бывал у вас несколько лет назад по другим делам — как журналист. Особенно я был очарован Сочи, который посещал несколько раз. Я просто обожаю этот город, люблю его, практически как Владимир Путин, хоть у меня и нет там такого же красивого дома, как у него! Меня интересовала подготовка к Олимпиаде, как меняется в этой связи город, но, главным образом, я исследовал геополитику Олимпийских игр в Сочи. Это привело меня в Москву, где я провел серию интервью с экспертами о важном значении Олимпиады для России, ее имиджа и российской геополитики.

— *Будет ли продолжение темы и новые книги по ней?*

— Сейчас я заканчиваю работу над второй книгой и очень бы хотел, чтобы она была

опубликована в России! В этой книге я попытался ответить на вопрос, что происходит, когда вы отправляете электронное письмо и нажимаете кнопку «отправить». Отдаете ли вы себе отчет в том, что ваш e-mail, лайк в Фейсбуке или пост много раз облетит вокруг Земли, перемещаясь от одного дата-центра к другому, где хранятся массивы информации, будет нестись по кабелям, проходить через

С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЕСТЬ КРИТИКА ДЕЙСТВИЙ КИТАЯ ЗА ИХ ОТНОШЕНИЕ К ПРОБЛЕМАМ ЭКОЛОГИИ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ОНО КАТАСТРОФИЧНО. С ДРУГОЙ — ЕСТЬ ВОСХИЩЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИЕЙ КИТАЯ, КОТОРАЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В СТРЕМЛЕНИИ ПРОДВИНУТЬСЯ ВВЕРХ ПО ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ СВОИХ РУДНИКОВ И СТАТЬ МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ «ЗЕЛЕННЫХ» ТЕХНОЛОГИЙ

спутники — и для всего этого требуются энергетические сети, электростанции, угольные заводы, шахты. И я заинтересовался тем, как много всего материального стоит за нашим так называемым «виртуальным» миром. На самом деле, когда начинаешь изучать изнанку цифрового мира, понимаешь, что человек создал для нее самую большую материальную инфраструктуру, основанную на сырье. Нам-то кажется, что у нас теперь есть «виртуальная» жизнь, где мы не используем материальное, а на самом деле, со всем этим связаны огромные ставки и риски: экологические, геополитические. Мир вокруг технологий является и подземным, и подводным, и космическим — и без этого мы бы не смогли отправить ни один e-mail. ФБЖ

** ВидеOVERсия интервью на французском языке (с русскими титрами) доступна на YouTube-канале ACT nonfiction - www.youtube.com/watch?v=fX1fnpxFmZE*

Власть, общество, бизнес:

новые грани взаимодействия

Последние два года мы много пишем, говорим, еще больше размышляем над тем, как нестандартные обстоятельства, в которых мы оказались, изменили мир и нас самих. Сначала мы называли это «новой реальностью» и очень надеялись, что она быстро «пройдет». Теперь мы вынуждены смириться с мыслью, что это наша «новая нормальность», в которой власть, бизнес и общество учатся жить и взаимодействовать по-новому. Ежегодная программа «Лучшие социальные проекты России» фиксирует новые формы и практики взаимной поддержки и важные социальные инициативы, чтобы тиражировать и преумножать самые эффективные практики.

В этом году это была уже девятая по счету программа. Неудивительно, что количество заявок на участие в ней снова выросло, как и число социальных инициатив, с которыми выходят компании самого разного уровня и профиля бизнеса. «Лучшие социальные проекты» — это и форум, в центре внимания которого общественно значимые социальные инициативы, и премия, которая призвана поощрять самые яркие проекты. В этот раз на участие в ней было подано более 400 заявок.

КОНЕЧНО, КАРТИНУ МИРА СИЛЬНО ПОМЕНЯЛА ПАНДЕМИЯ: НА КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ЛЕГЛА ПОВЫШЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. РЕШАЯ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ БИЗНЕСА, КОРПОРАЦИИ БЫЛИ ВЫНУЖДЕНЫ ДУМАТЬ О СОХРАНЕНИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, О ТОМ, ЧТОБЫ НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬ ПРОИЗВОДСТВА. УСЛОВИЯ БЫЛИ ЭКСТРЕМАЛЬНЫМИ, ЛЮБАЯ ИНИЦИАТИВА НОСИЛА СОЦИАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР

Под давлением обстоятельств

Многие годы понятие «социальная ответственность бизнеса» было своего рода «пугалом» для крупного бизнеса, напроць оно отсутствовало в контуре внимания средних и малых предприятий. Обстоятельства, мир, мы сами изменились настолько, что сегодня мало кому приходится объяснять, что социальные инициативы способны влиять на эффективность бизнеса, определять степень лояльности сотрудников и привлекать дополнительные инвестиции в основной капитал компаний. Что еще более важно, ответственность перестала быть только социальной, ее границы существенно расширились. И по проектам, которые были заявлены в рамках форума, это особенно заметно.

Конечно, картину мира сильно поменяла пандемия: на крупные компании легла повышенная ответственность. Решая операционные задачи бизнеса, корпорации были вынуждены думать о сохранении численности персонала, о том, чтобы не останавливать производства. Условия были экстремальными, любая инициатива носила



социальный характер. Приходилось срочно придумывать, как лечить, как не допустить распространение инфекции, как помочь медикам, чтобы они могли оказывать помощь людям. В тот момент действительно мало кто задумывался о расширении своей «социальной ответственности», всем было не до пиара, речь шла о выживании людей и компаний.



АННА ШАБАРОВА

Вице-президент по кадровой политике и социальной ответственности АО «Русская медная компания».

Вспоминая первую волну пандемии, Анна Шабарова, вице-президент по кадровой политике и социальной ответственности АО «Русская медная компания», приводит красноречивый пример того, как быстро нашли общий язык компания и органы власти, чтобы решить важнейшую задачу: «Из-за бюрократических нюансов не могли вылететь четыре самолета с гуманитарной помощью, которые ждали в регионах. Мы обратились к Валентине Матвиенко, председателю Совета Федерации ФС РФ. Не прошло и недели, как проблема была решена, все таможенные барьеры были сняты. Степень доверия в отношениях крупного бизнеса и власти в

решении подобных задач очень высока, и это для нас крайне важно».

«Русская медная компания» ведет бизнес в нескольких регионах страны, а головной офис находится в Екатеринбурге. По словам Анны Шабаровой, картина в крупных городах и отдаленных населенных пунктах выглядела по-разному, решения о помощи принимались точно: где-то врачам и пациентам не хватало еды, где-то коллектив больницы отказался выходить на работу, приходилось привозить врачей из других регионов. Нуждающимися вдруг стали люди, которые никогда не относились к этой категории, им помогли продуктовыми наборами.

«Мы помогли территориям, где присутствуем, всем, что было необходимо, — рассказывает Анна Шабарова. — В помощь медицинским учреждениям Свердловской и Челябинской областей с апреля 2020 года было приобретено свыше 16 млн средств индивидуальной защиты для медиков. Медицинским учреждениям Свердловской области было передано в дар 55 машин скорой помощи, медицинским учреждениям Челябинской области — 33 машины скорой помощи, а также десять легковых автомобилей неотложной помощи».

В апреле 2020 г. Благотворительный фонд РМК запустил акцию #ПОМОЩЬУЖЕЗДЕСЬ, в рамках которой нуждающимся Челябинской

и Свердловской областей передали бесплатные продуктовые наборы. Поддержку получили более 200 тысяч человек. Люди, которым оказали помощь, часто сами становились волонтерами. Именно волонтерское движение стало опорой крупного бизнеса в борьбе с последствиями пандемии. В РМК оно стало по-настоящему массовым.

Так, за короткий срок под давлением обстоятельств, спасая бизнес, корпорации расширяли компетенции в области социальной ответственности. Пандемия стала стимулом к активным действиям, породила новые формы партнерства между обществом и бизнесом, сформировала системный и комплексный подход к работе с персоналом.

Кто не прививается — отдыхает зимой

Затраты компаний на борьбу с COVID-19 стали существенной и постоянной статьей расходов. Так, по результатам 2020 года в группе НЛМК их оценили в 5 млрд рублей. Сюда вошли расходы на помощь регионам присутствия, на медоборудование, поддержку врачей и сотрудников. Ряд статей расходов стал для компаний постоянным, например, средства дезинфекции, СИЗы, ПЦР-тесты, а теперь еще и вакцинация. HR-подразделения стали ярыми пропагандистами, активистами прививочной кампании, а



ТАТЬЯНА РОЖКОВА

Начальник управления по социальной политике Группы НЛМК.

сами корпорации несут существенные расходы на организацию стационарных и передвижных пунктов вакцинации. В борьбе с угрозой остановки производства все средства хороши. В интервью ФБЖ Татьяна Рожкова, начальник управления по социальной политике Группы НЛМК, рассказала, как у них органи-

зована вакцинация: «Мы организуем пункты прямо на предприятиях, есть и выездные бригады врачей, и даже агитационные. Последние ездят и рассказывают персоналу о необходимости вакцинироваться, а следом выезжают медики, чтобы по горячим следам сделать прививки тем, кто решился». Чтобы повысить лояльность персонала к прививке, на НЛМК организовали серию вебинаров со светилами эпидемиологии, врачами-инфекционистами. Люди могли задать любые вопросы, чтобы развеять свои сомнения. Предприятия группы НЛМК оплачивают тесты на антитела, чтобы люди могли принять обоснованное решение и записаться на прививку. В НЛМК даже открыли антикризисный call-центр, где персонал может получить информацию о пунктах вакцинации, порядке записи на прививку.

Поддерживая социальные связи

От локальных акций и корпоративных спартакиад компании перешли к реализации комплексных социальных программ поддержки и развития персонала, не каждая ввела в обиход модный HR-термин «wellbeing», но практически все осознали, что персонал требует комплексной заботы.

В пандемию для компаний стало критически важным сохранить коллективы и социальные связи внутри них. Особенно остро проблема стояла в больших корпорациях, например, таких как РЖД. По всей стране



в ней работает порядка одного миллиона человек. ОАО «РЖД» не просто системообразующая, а «государствообразующая» структура.



ЕВГЕНИЙ ПОСПЕЛОВ

Первый заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД».

Евгений Поспелов, первый заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД», рассказывает, как во время пандемии компания помогала сотрудникам сохранять привычный образ жизни.

«Нас меньше коснулась удаленка, но мы понимали, что жизнь

людей изменилась, мы хотели им помочь сохранить активность даже в период локдауна. Например, чтобы у них была возможность заниматься спортом, мы помогали с инвентарем и доступом к объектам спорта, организовывали тренировки, корпоративные зарядки. Чтобы вовлечь как можно большее количество людей, мы приглашали спортивных звезд РЖД из футбольного и хоккейного «Локомотива». В итоге в спортивных мероприятиях структур РЖД приняли участие более 220 тысяч человек.

Максимальная зона ответственности

Что такое социальная ответственность, когда за тобой стоит целый, пусть и не очень большой город? В нем ты — главный работодатель, и, если у тебя проблемы, значит, с ними столкнулись чуть ли не все местные. Краснокаменск, Забайкальский край, население — чуть больше 50 000 тысяч человек. Здесь расположен горнорудный дивизион Росатома. АО «Атомредметзолото» специализируется на добыче подземного урана. Были периоды, когда цены на него падали настолько, что добывать его было нерентабельно. Виктория Долина, руководитель

Осознанная политика



ИЛЬЯ ПРОКОФЬЕВ

Директор проектов по развитию собственной торговой марки Леруа Мерлен.

Да, по-прежнему во многих товарах применяются «грязные» элементы, например, свинец, но уже сейчас мы отказались от производства воздухопроводов с применением этого тяжелого металла. Мы отказываемся от композитных материалов, которые не подлежат переработке. От нас это требует больших ресурсов, но мы осознанно выбрали этот путь не только в производстве, но и в упаковке.

направления КСО АО «Атомредметзолото», с ужасом вспоминает те времена: «Был момент, когда люди стали массово увольняться, покидать город, многие бросали жилье и уезжали в поисках лучших условий жизни. Тогда мы задумались, чем мы можем помочь людям и всему городу. Мы сделали ставку на равнодушных горожан, которые хотели что-то поменять в городе и своей жизни. В партнерстве с Фондом «Наше будущее» мы запустили проект по развитию социального предпринимательства в городе».

Идея проста — научить людей быть предпринимателями, дать им новые смыслы и работу. Проект стартовал в 2014 году. За семь лет существования инициативы были рассмотрены несколько сотен проектов, большинство из них нашли поддержку и работают до сих пор. Благодаря социальной программе в Краснокаменске появился клуб робототехники для детей. Востребованным стал центр обучения рабочим специальностям. Сегодня новые перспективы появились и у «Атомредметзолото», и у города. Люди стали возвращаться, выросли цены на недвижимость, настроения местных жителей изменились. «Атомредметзолото»

строит новый рудник, местные надеются и верят, что город будет развиваться.

Задача «максимум» — минимальный вред

Вклад бизнеса в жизни людей может быть судьбоносным — плохим или хорошим, бывает по-разному. Осознавая степень своего влияния, ответственные компании научились сопрягать интересы бизнеса и обычных людей. На этом принципе строится стратегия устойчивого развития HEINEKEN. Охрана окружающей среды, устойчивое социальное развитие, ответственное потребление алкоголя — три основных направления. Конвертер <https://www.chatconverter.ru> — один из основных социальных проектов компании в области профилактики злоупотребления алкоголем. Речь о том, чтобы в игровой форме научить взрослых разговаривать с подростками о недо-



**ЕКАТЕРИНА
ВЕСЕЛКОВА**

Менеджер по устойчивому развитию бизнеса HEINEKEN.

стимости потребления до совершеннолетия. По словам Екатерины Веселковой, менеджера по устойчивому развитию бизнеса HEINEKEN в России, из года в год компания рассказывает о необходимости ответственного отношения к потреблению алко-

голя: «Мы считаем важным напоминать о недопустимости потребления алкоголя при беременности, за рулем, в раннем возрасте».

Второй большой социальный проект компании направлен на охрану окружающей среды. С 2007 года на острове Ольхон в Иркутской области HEINEKEN реализует проект «Чистые Берега»: начинали с традиционной уборки территории, пропаганды раздельного сбора мусора, убирали стихийные свалки. Сегодня на острове запущена модель замкнутого цикла обращения с отходами: здесь созданы условия для измельчения пластика и стекла, а также для переработки органических отходов. Теперь нет необходимости вывозить мусор на «большую» землю. Продукты переработки используются здесь же, на острове, для нужд местного населения.

Компания считает свой «углеродный след» на всех этапах производственно-сбытовой цепочки и уже взяла на себя обязательства достичь «углеродной нейтральности» на производстве к 2030-му и по всей цепочке к 2040 году. Российское подразделение с 2008 по 2020 г. сократило выбросы CO₂ на производстве на 20%, а 98% производственных отходов отправляются на переработку. С 2013 года компания закупает только «зеленые», то есть энергоэффективные холодильники, за счет чего удалось сократить выбросы CO₂ на 50%. Но самый большой вклад в «углеродный след» компании вносит упаковка, в связи с этим



Что такое социальная ответственность, когда за тобой стоит целый, пусть и не очень большой, город? В нем ты — главный работодатель, и, если у тебя проблемы, значит, с ними столкнулись чуть ли не все местные. Краснокаменск, Забайкальский край, население — чуть больше 50 000 тысяч человек. Здесь расположен горнорудный дивизион Росатома.

в HEINEKEN стремятся сократить ее вес и объем. Компания планирует принимать активное участие в развитии эффективных решений в области циркулярной экономики для переработки упаковки в России.

Еще одно направление работы — управление водными ресурсами: рациональное водопотребление, очистка стоков, поддержание водного баланса.

Больше позитива

Совершенно очевидно, что ESG-повестка вышла на первый план для большинства социально ориентированных компаний. Этот тренд уже не первый год поддерживает французская компания Leroy Merlin, один из крупнейших европейских DIY-ритейлеров. У Леруа Мерлен свое глобальное производство, ставка — на максимальную экологичность. Как поясняет Илья Прокофьев, директор проектов по развитию собственной торговой марки Леруа Мерлен, собственные торговые марки занимают около 21% в обороте. Компании важно в своем товарном предложении создавать больше «позитивных» товаров.

Еще в 2018 году в бизнес компании была интегрирована Программа устойчивого развития ООН, в связи с чем Леруа Мерлен сформировала пять основных направлений движения в сторону экологичности производства. В основе всего — ответственное производство, которое поможет и бренду, и его клиентам экономить ресурсы планеты. Второе направление — увеличение срока службы и гарантии на товары. К 2025 году Леруа Мерлен будет давать пятилетнюю гарантию на товары собственного производства, к которым это применимо. Среди лакокрасочных материалов представлены сертифицированные «листом жизни», то есть безопасные для людей с аллергией и детей.

«Да, мы непрерывно работаем над безопасностью и экологичностью товаров, — признает Илья Прокофьев, директор проектов по развитию собственной торговой марки Леруа Мерлен. — Уже сейчас мы контроли-



руем уровень формальдегида в ламинате и корпусной мебели, отказались от свинца в производстве кабелей воздуховодов. Мы внедряем энергосберегающие решения для сокращения расхода энергии и воды. Постоянно модернизируем упаковку».

Упаковка постоянно модернизируется, чтобы исключить композитные материалы, использовать перерабатываемые материалы, сокращать размеры упаковки, использовать вторичное сырье.

«Например, для дверей нашей марки мы полностью перешли на гофроупаковку из FSC сырья, экономим бумагу через объединение инструкций, используем вторичное сырье. Благодаря этим решениям мы сохраним более 20 000 деревьев в год», — рассказывает о планах компании Илья Прокофьев, директор проектов по развитию собственной торговой марки Леруа Мерлен. Компания переходит на экологичные принципы в работе с поставщиками. Так, с 2023 года они будут обязаны предъявлять «экологические» сертификаты на всю древесину. Сегодня компании с подобными оборотами бизнеса стремятся максимально позитивно влиять на человека и окружающую среду, формируют вокруг своих брендов «зеленую» среду, потому что точно знают, что без этого нет будущего ни у них, ни у планеты.

ФБЖ



Гибкое производство:

как увидеть новые горизонты
в меняющихся условиях?

ИННОПРОМ — главный индустриальный форум страны. Его курирует Министерство промышленности и торговли РФ. Тему для главной стратегической сессии выбрали профильную: «Гибкое производство. Максимальная адаптация».

Диалоги о будущем мировых индустрий открывал премьер-министр Михаил Мишустин, подхватил Денис Мантуров, к дискуссии пригласили широкий пул иностранных участников промышленного форума, глав иностранных правительств и международных корпораций. В центре обсуждения — противодействие новым экономическим вызовам, и это не только пандемия. Всеобщая урбанизация и глобальные демографические изменения, растущая потребность в электроэнергии, развитие новых конкурентных отраслей экономики, декарбонизация и новая скорость изменений. Индустрия 4.0 должна быть основана на эффективных инструментах и универсальных моделях управления, чтобы уметь максимально быстро и эффективно адаптироваться к широкому спектру задач.

Как будет меняться промышленность, что для этого могут и должны сделать органы власти, какими будут последствия глобальной трансформации в экономике для граждан, ведь технологии не только упрощают жизнь, но и меняют привычную среду обитания, ломая ста-

рые привычки и заставляя адаптироваться к новым обстоятельствам. Так ключевой для промышленности вопрос обозначил перед участниками ИННОПРОМА Михаил Мишустин, председатель правительства РФ. Остро осознавая значительное отставание России во многих секторах промыш-

ленности, первые лица государства вновь призывают бизнес ускорить трансформацию компаний. Гибкость, основанная на использовании цифровых технологий, становится одним из ключевых условий эффективного производства. Только она, заявляют с высоких трибун, позволит промышленникам минимизировать риски и ущерб от новых угроз.

Вот, например, пандемия: случилась неожиданно, парализовала весь мир, разрушила сложившиеся торговые каналы, остановила сотни тысяч производств и в конечном итоге заставит экономики всех стран перейти на новый виток сверхскоростного развития. В случае с промпроизводством скорость становится синонимом гибкости и выживаемости. Разве пандемия оставила хоть какие-то шансы быть прежними?

«В подобных кризисных ситуациях необходимо оперативно реагировать на изменения предпочтений потребителей, — заявил с трибуны ИННОПРОМА премьер Михаил Мишустин, — адаптировать мощности под выпуск новой продукции, для снижения издержек при доставке выстраивать новые логистические маршруты, и на каждом этапе необходимо широко использовать цифровые технологии».

В поисках новых аргументов

Порой кажется, что все уже устали говорить об одном и том же, но чиновники продолжают искать все новые аргументы в диалоге с бизнесом. Вот и министр Мантуров не готов согласиться, что цифровизация — удел и приоритетная задача исключительно крупных компаний и госкорпораций. На самом деле, все зависит от экономической целесообразности внедрения цифровых



МИХАИЛ МИШУСТИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ:

ПАНДЕМИЯ РАЗРУШИЛА СЛОЖИВШИЕСЯ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, СЛОМАЛА ПРИВЫЧНУЮ СТРУКТУРУ СПРОСА НА КЛЮЧЕВЫХ РЫНКАХ. ВО ВРЕМЯ ТАКИХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НЕОБХОДИМО ОПЕРАТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА ВСЕ ИЗМЕНЕНИЯ.

решений, а исходить при этом нужно из здравого смысла. «Любая компания будет внедрять новые решения в том случае, если ей это выгодно, — аргументирует свой тезис Денис Мантуров, — при этом, когда мы задаемся вопросом, останется ли в этой глобальной гонке за цифровое лидерство место маленьким компаниям, я привожу конкретный пример из российской практики. Еще в 2017 году президент РФ Владимир Путин дал поручение госкорпорациям создавать венчурные фонды, развивать под своим началом небольшие технологичные стартапы, которые потом смогут выйти в самостоятельное плавание. Сегодня такую работу активно ведут Росатом, Ростех и его дочерние структуры, например, Объединенная авиастроительная корпорация (ОАК),

годовой размер ее венчурного фонда составляет порядка 200 млн рублей.

В госкорпорациях уже пришли к пониманию, что их технологическое обновление — мощный движок для всей экономики, а осуществлять его необходимо в том числе через расширение партнерства с малыми инновационными компаниями. Сегодня вовлечение госкорпораций в венчурную экосистему — один из приоритетов. Правительство в этом стремлении



ДЕНИС МАНТУРОВ, МИНИСТР ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РФ:

МНОГИЕ БОЯТСЯ, ЧТО БУДУТ ИСЧЕЗАТЬ КАКИЕ-ТО СПЕЦИАЛЬНОСТИ, И ЛЮДИ СТОЛКНУТСЯ С ДЕФИЦИТОМ РАБОЧИХ МЕСТ, НО ЭТО НЕ ТАК. ПО ОЦЕНКАМ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКСПЕРТОВ, К 2025 ГОДУ ПЕРЕСТАНУТ СУЩЕСТВОВАТЬ ПОРЯДКА 83 ПРОФЕССИЙ, НО ПРИ ЭТОМ ПОЯВЯТСЯ 95 НОВЫХ. В НАШЕЙ СТРАНЕ НЕТ ПРОБЛЕМЫ С НЕХВАТКОЙ РАБОЧИХ МЕСТ. СЕГОДНЯ ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ НАХОДИТСЯ В ПОСТОЯННОМ ПОИСКЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОСОБЕННО ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ ОЧЕВИДНА ДЛЯ ВНОВЬ ОТКРЫВАЮЩИХСЯ ПРОИЗВОДСТВ, ПОСТРОЕННЫХ ПО САМЫМ СОВРЕМЕННЫМ СТАНДАРТАМ И ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ВЫПУСК ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ.

их поддерживает материально: госкомпания, приобретающие новые технологические решения и оборудование на внутреннем рынке, получают из госбюджета компенсацию на их внедрение. В результате в России развивается IT-сектор, появляются прорывные продукты и технологии, что позволило той же интернет-торговле за пандемию вырасти в своих оборотах на 60%, а всей стране практически безболезненно и довольно оперативно перейти на удаленный режим работы. Кстати, по данным, озвученным в ходе стратсессии, 45% российских граждан в пик пандемии, пришедшейся на весну 2020 года, работали из дома.

Теперь чиновники намекают, что ждут от реального сектора экономики подобного технологического прорыва. Он предусматривает масштабные перемены: полную автоматизацию технологических процессов, логистики и управленческих решений. Чем правительство может помочь бизнесу? Поддержка будет адресной и выборочной — в соответствии с приоритетами и перспективами каждого сектора. В федеральном бюджете, сверстанном на ближайшие три года, на развитие цифровой промышленности предусмотрено около 280 млрд рублей. Правительство утвердило рассчитанную на пятнадцать лет Стратегию развития аддитивных технологий — за последнее десятилетие их рынок увеличился более чем в десять раз. Принята в работу концепция нормативного регулирования технологий искусственного интеллекта и робототехники, определены регуляторные меры для финансового стимулирования отрасли, в том числе с применением государственно-частного партнерства. Бизнес может

рассчитывать на компенсацию части затрат на научные исследования — в ближайшие три года на эти цели федеральный бюджет планирует потратить более 25 млрд рублей. Есть возможность снизить затраты на разработки цифровых платформ и программных продуктов, под эту задачу зарезервировано порядка 5,5 млрд рублей. Предприятия могут возместить до 50% затрат на создание пилотных партий средств производства, а это еще свыше 5 млрд рублей. Свои инструменты поддержки предлагает Фонд развития промышленности, через который уже несколько проектов получили помощь на создание новых цифровых производств, ее совокупный размер составил около 2 млрд.

Этапы большого пути

От госкорпораций не отстают и флагманы частного бизнеса. Мировая конъюнктура не оставляет им выбора. К ускоренной цифровизации их стимулируют не слова чиновников и не матпомощь из госбюджета, а обострившаяся мировая конкуренция.

Председатель Правления «СИБУР Холдинг» Дмитрий Конов говорил об автоматизации, которая для его бизнеса является важнейшей частью цифрового перехода. Разделяя ее на несколько уровней, он пояснил, с какой проблемой сталкивается в реализации задачи СИБУР на одном лишь этапе большого пути.

Речь о базовой автоматизации, когда все увешаны датчиками и получают огромный набор информации, каждое действие фиксируется, все данные стекаются в информационную систему. Дальше возникает проблема, которая в пандемию стала еще более очевидной: мы используем всего 5–10% информации, доступной

Спасающие жизнь



ГАВОР ОРБАН

Главный исполнительный директор Gedeon Richter Plc.

В фармацевтической отрасли мы наблюдаем глобальные изменения, например, медицинские исследования проводятся по принципу «In vivo», то есть на живых организмах: насекомых, животных или людях. Человечеству нужны срочные решения в борьбе с новыми вирусами, во всем этом процессе не ошибиться фармацевтам помогают цифровые технологии, они же позволяют каждому из нас минимизировать личные контакты:

работать из дома, меньше подвергать себя риску прямого контакта с носителем инфекции и таким образом уберечься от опасности заражения. Сегодня высокие технологии во все больших смыслах спасают нам жизнь.

для принятия решений и создания ценности. Дело — в людях, которые обрабатывают массив данных, уверен Дмитрий Конов: «Двадцать лет назад десять операторов руководили процессом, 990 рабочих ходили по площадке и переключали что-либо, скажем, закрывали/открывали задвижки на трубах. Сегодня пропорция изменилась, и если раньше операторы должны были разбираться в технологии производства и управлять ими через информационные системы, то сегодня они могут с помощью анализа больших данных и других цифровых инструментов оптимизировать саму суть процессов, создавая максимальную стоимость товара». Казалось бы, все очевидно, но речь о другом уровне компетенций, об изменившемся базовом наборе навыков, это другой по уровню квалификации и знаний персонал, к управлению которым нужны иные подходы. Так цифровизация меняет нас и все этапы производства во всем мире.

Прямой заказ на инновации

Еще более глобальные вызовы стоят перед сырьевым сектором российской экономики. Его «болями» на ИННОПРОМЕ делился Александр Дюков, генеральный директор ПАО «Газпром нефть». Впрочем, говорил он больше не о проблемах декарбонизации и энергоперехода, которые для нефтяников не новы, а о том, как высокие технологии сделать частью ДНК компании и повысить эффективность бизнеса. Сегодня Газпром нефть не только входит в топ-3 крупнейших в России компаний по объемам добычи и переработки нефти, но и является одним из лидеров эффективности ведения бизнеса в отечественной нефтянке. На ИННОПРОМЕ Дюков заявил, что Газпром нефть ставит перед собой задачу к 2030 году сократить углеродную интенсивность добычи на треть от сегодняшних по-

казателей. Достигать целей будут с помощью новых технологий, которые заказывают на стороне, в том числе у итальянских партнеров, широко представленных на форуме. Что-то разрабатывают сами — с помощью тех самых акселерационных программ, о которых упоминал Денис Мантуров. Являясь прямым заказчиком инноваций, Газпром нефть получает гарантированный результат: «У нас действует несколько акселераторов, которые разрабатывают решения в области транспортировки и мобильности в целом, добавили в программы еще несколько задач в области разведки и добычи, строительства и альтернативной энергетики», — делится наработками Александр Дюков. В рамках таких акселерационных программ разработчики получают возможность протестировать решения и доработать их еще до вывода в коммерческую эксплуатацию, в этом случае продукт выходит в продажу не как экспериментальное решение, а как технология, полностью готовая к работе, что повышает ее коммерческую привлекательность. Именно таким путем рождаются решения, на которые есть спрос в реальном секторе экономики. Не скупятся в Газпром нефти и на поддержку студентов: участвуют в формировании программ обучения и научных исследований, приходят в вузы с конкретными технологическими задачами.

Расти даже в кризис

Вслед за нефтяниками о глобальном энергопереходе и технологиях «озеленения» экономики говорили энергетики. Джузеппе Марино — главный исполнительный директор Ansaldo Energia. Итальянская компания является одним из крупнейших игроков на глобальном рынке изготовления,

Все не так плохо



ТОМАС ШЭФЕР

Уполномоченный концерна Volkswagen по России и СНГ, председатель правления Skoda Auto.

Очевидно, что пандемия COVID-19 создала огромные проблемы, совершенно неожиданные для нашей отрасли. Особенно сложными для автомобильной индустрии были последние месяцы. Однако все оказалось не так плохо, как мы думали. Особенно в России мы увидели очень мощный уровень сопротивления новым вызовам, несмотря на то, что были нарушены цепочки поставок и работа наших заводов по всему миру. Проблема с дефицитом полупроводников возникла одновременно с COVID. Сегодня мы понимаем, что к ней привели ошибки

планирования, это не системная проблема. Когда пандемия только началась, стало понятно, что фабрики по производству элементной базы могут быть закрыты на недели и месяцы, и вот сейчас мы столкнулись с глобальным дефицитом ряда компонентов. В то же время за период пандемии мы получили много уроков и поняли, как можем стать более цифровыми и эффективными.



ДЖУЗЕППЕ МАРИНО

Главный исполнительный директор Ansaldo Energia.

поставки и обслуживания оборудования для электроэнергетики. Ansaldo Energia давно работает в России, во многом обгоняя российских коллег по уровню внедрения инноваций, реализует крупные

инфраструктурные проекты в области энергетики. Ее глава заявляет, что большие компании давно и очень усердно разрабатывают стратегии цифровизации, стремясь сократить воздействие глобализации. Пандемия не повлияла на этот курс, но она существенно поменяла скорость внедрения. «Скорость, гибкость, способность адаптироваться важны в равной степени, — расставляет акценты Джузеппе Марино. — Мы должны реагировать быстро на такие вещи, как пандемия. Мир слишком быстро меняется, мы должны успевать за ним и технологиями. Мы создаем большие энергостанции, производим газовые турбины, чтобы генерировать энергию. Во время пандемии мы смогли обслуживать наших клиентов удаленно. Мы добились того, что локальное поддерживало глобальное, мы приложили к этому большие усилия. И нам нужно работать еще более усердно, чтобы исключить сбои в цепочках поставок энергии. Цифровые технологии позволили нам расти даже в кризис: относительно 2019 года наши обороты выросли на 30%».

Всемирное ускорение

Итальянцы — признанные лидеры автомобилестроения. Казалось бы, их позициям здесь ничто не угрожает, но

ИННОПРОМ-2021 — в цифрах

Это была одиннадцатая по счету международная промышленная выставка ИННОПРОМ.

БОЛЕЕ **500**
ЭКСПОНЕНТОВ

приняли участие в ИННОПРОМЕ, из них 35% — иностранные.

БОЛЕЕ **1800**
КОМПАНИЙ,

ассоциаций и регионов России прислали свои делегации.

20000
ЧЕЛОВЕК

посетили ИННОПРОМ за четыре дня.

11
ИНОСТРАННЫХ ГОСУДАРСТВ

представили национальные экспозиции.

38
ЗАРУБЕЖНЫХ ГОСУДАРСТВ

направили делегации для участия в ИННОПРОМЕ. Основным страновым партнером стала Италия, которая организовала наиболее масштабную национальную экспозицию — на площадках ИННОПРОМА работала 61 итальянская компания.

18
СУБЪЕКТОВ РФ

сформировали отдельные региональные стенды.

БОЛЕЕ **100**
ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ,

посвященных актуальным вопросам промышленного развития, прошло в рамках выставки.



МАРКО ТРОНКЕТТИ ПРОВЕР

Председатель совета директоров, заместитель главного исполнительного директора Pirelli.

и они не могут себе позволить мирно почивать на лаврах, пока амбициозные новички и «заклятые конкуренты» штурмуют авторынок в надежде откусить от «итальянского пирога». Тем более, пандемия стала тем глобальным кризисом, который коснулся всех. Какие выводы из него сделали в Pirelli? Марко Тронкетти Провер, председатель совета директоров, заместитель главного исполнительного директора Pirelli, как и его итальянский коллега из Ansaldo Energia, говорил о «всемирном ускорении».

Казалось бы, в Pirelli знают о высоких скоростях все и умеют их обуздать.

Но сегодня речь об индустриальных вызовах нового порядка: «Прежде всего, нам необходимо выпускать наши продукты на рынок намного быстрее, еще быстрее, чем мы делали это еще год назад, — говорит Марко Тронкетти Провер. — Это означает, что нам необходимо научиться использовать математические модели, отработать тестирование технологий на тренажерах и использовать новые материалы, даже если их производство кажется крайне сложным. Речь о нанотехнологиях, потому что клиенты Pirelli ценят бренд именно за скорость, которую он способен подарить. Все меньше производителей могут отвечать этим высоким требованиям. Как и Pirelli, компании по всему миру формируют в командах новые компетенции. В Pirelli удвоили часы обучения персонала, потому что сегодня даже простой рабочий имеет дело с «цифрой».

«Естественная симпатия», а не просто бизнес

Италия — вторая в Европе по объему производства промышленного оборудования, занимает четвертую строчку в рейтинге экономически развитых стран Европейского Союза и восьмую — в мире. Новые технологии в области машиностроения, мехатроники и робототехники — все это итальянцы предлагают для торгового обмена с Россией. На ИННОПРОМЕ о намерениях укреплять деловые отношения между итальянским и российским бизнес-сообществами заявил Карло Мария Ферро, президент агентства ICE. И это несмотря на жесткий политический прессинг со стороны Евросоюза: санкции против России никто не отменял, напротив, уже после завершения форума было заявлено об их продлении. Впрочем, на отдель-



ПРИНЯТА В РАБОТУ КОНЦЕПЦИЯ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И РОБОТОТЕХНИКИ, ОПРЕДЕЛЕНА РЕГУЛЯТОРНЫЕ МЕРЫ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ, В ТОМ ЧИСЛЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА. БИЗНЕС МОЖЕТ РАССЧИТЫВАТЬ НА КОМПЕНСАЦИЮ ЧАСТИ ЗАТРАТ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — В БЛИЖАЙШИЕ ТРИ ГОДА НА ЭТИ ЦЕЛИ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ ПЛАНИРУЕТ ПОТРАТИТЬ БОЛЕЕ 25 МЛРД РУБЛЕЙ

но взятой территории ИННОПРОМА итальянцы заверяли российских деловых партнеров в лучших намерениях. 61 компания была представлена на страновом итальянском стенде, а он занимал добрую половину целого павильона. Сотрудничество обоюдно выгодное, наглядное доказательство тому — красавец Leonardo. Вертолет был представлен в рамках выставки и все четыре дня вызывал заслуженные восторги публики. В нем все в лучших итальянских традициях: великолепный дизайн, выдержанный в кремовых тонах кожаной обивки салона, сложная система управления, широкий спектр применения — от деловых полетов до санавиации. Но особенно машина интересна тем, что является продуктом совместного российско-итальянского производства. Расположено оно в подмосковном поселке Томилино, уже десять лет в партнерстве с итальянскими коллегами проект реализуют «Вертолеты России».

«Естественной симпатии» между Россией и Италией и санкции не помеха», — уверенно заявляет с высокой трибуны ИННОПРОМА в присутствии российского премьера и профильного министра Джанкарло Джорджетти министр экономического развития Итальянской Республики. Италия успешна во многих отраслях промышленного производства, в том числе в производстве вакцин, о которых так много говорят в «верхах», на которые сегодня во всем мире большой спрос. Кстати, о вакцинации: на ИННОПРОМЕ действовали повышенные меры безопасности. Без той самой вакцины в организме, подтвержденной наличием специального сертификата, к участию в выставке допускали только при наличии ПЦР-теста. И, совершенно точно, обладателям такого «специального пропуска» завидовали остальные,



ЕЩЕ В 2017 ГОДУ ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН ДАЛ ПОРУЧЕНИЕ ГОСКОРПОРАЦИЯМ СОЗДАВАТЬ ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ, РАЗВИВАТЬ ПОД СВОИМ НАЧАЛОМ НЕБОЛЬШИЕ ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ СТАРТАПЫ, КОТОРЫЕ ПОТОМ СМОГУТ ВЫЙТИ В САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ПЛАВАНИЕ. СЕГОДНЯ ТАКУЮ РАБОТУ АКТИВНО ВЕДУТ КОРПОРАЦИИ-ГИГАНТЫ: РОСАТОМ, РОСТЕХ И ЕГО ДОЧЕРНИЕ СТРУКТУРЫ, НАПРИМЕР, ОБЪЕДИНЕННАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (ОАК), ГОДОВОЙ РАЗМЕР ЕЕ ВЕНЧУРНОГО ФОНДА СОСТАВЛЯЕТ ПОРЯДКА 200 МЛН РУБЛЕЙ

ведь в очередях на тестирование терялись драгоценное время и деньги, а сколько нервов: кто-то вынужден был отменять поездку за несколько часов до самолета. А кто-то сетовал, что меры предосторожности чрезмерно суровые, но в итоге главное, что ИННОПРОМ все-таки состоялся в очном формате. Иностранные партнеры не стали его игнорировать, несмотря на массу рисков и ограничений, а значит, интерес к России по-прежнему высок, как и потенциал собственных неиспользованных возможностей.

ФБЖ

Минпромторг измерил эффективность промполитики в регионах

Презентация рейтинга эффективности реализации промышленной политики в субъектах РФ стала одним из центральных событий ИННОПРОМА. Многие главы регионов лично участвовали в мероприятии и все как один благодарили составителей за внедрение нового инструмента оценки. И так, в рейтинге приняли участие 68 субъектов страны. В топ-10 вошли 14. Рейтинг пилотный и был презентован региональным чиновникам впервые. Для Министерства промышленности и торговли РФ он должен стать индикатором, который даст представление о динамике работы региональной промышленности. По нему федеральный центр оценит усилия местных властей в развитии отношений между властью, институтами развития и реальным сектором экономики.

В топ-20 наиболее эффективных промышленных регионов страны вошли Республика Башкортостан, Калужская, Тульская, Московская, Нижегородская, Свердловская, Челябинская, Самарская, Тюменская, Омская, Ленинградская, Ростовская и Ульяновская области, Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Ставропольский и Краснодарский края, Москва, Пермский край и Удмуртия.

Какие цели у рейтинга?

Рейтинг эффективности был разработан Минпромторгом для анализа реализации региональной промышленной политики. По нему чиновники будут определять эффективность инструментов государственной поддержки, выявлять лучшие региональные практики. По задумке авторов рейтинга, такая оценка чиновников, отвечающих за развитие промышленности в регионе, позволит субъектам опре-

делить точки роста и активнее использовать меры государственной поддержки. Получается, с помощью этого инструмента министерство хочет достичь сразу двух целей: оценить региональную промполитику и показать местным властям, где они недорабатывают в ее реализации. Рейтинг состоит из четырех блоков.

- 1** Экономическое развитие региона (включает 5 показателей).
- 2** Взаимодействие региона с Минпромторгом России и Фондом развития промышленности (16 показателей).
- 3** Нормативно-правовая база региона и региональные меры государственной поддержки и институты развития (11 показателей).
- 4** Деловая активность региона, молодежная политика и промышленный туризм (8 показателей).

Победителем рейтинга был признан Башкортостан, его сводный результат —

66,5 балла. На втором месте Калужская область с 64 баллами, на третьем — Тульская область с результатом 63,3 балла. Четвертое место разделили сразу три региона: Краснодар, Московская и Нижегородская области, каждый получил по 63 балла. Всего полбалла уступила им Свердловская область (62,5 балла), занявшая пятое место. Презентуя рейтинг в рамках деловой программы ИННОПРОМА, Алексей Беспрозванных, заместитель министра промышленности и торговли РФ, отметил, что в будущем для оценки работы регионов добавят новые критерии.

Места, очки и баллы

В первом блоке «Экономическое развитие регионов» представлены 30 субъектов страны. Последнее восьмое место в нем делят Кировская область и Краснодарский край. На седьмом месте расположились сразу несколько регионов: Ненецкий АО, Камчатский край, Мурманская и Костромская области, Республика Тыва, Новгородская, Астраханская области, Забайкальский край, Орловская, Калининградская, Рязанская, Ленинградская, Свердловская, Тульская области. Шестое место поделили Магаданская область, Чеченская Республика, Республика Северная Осетия — Алания, Омская область. В пятерку лидеров первого блока вошли Кабардино-Балкарская Республика, Владимирская, Курская, Вологодская области, Москва, Нижегородская, Тамбовская, Пензенская области, Республика Бурятия, а лидерскую позицию первого блока заняла Республика Алтай, став таким образом самым экономически развитым регионом РФ.

Во втором блоке под названием «Взаимодействие региона с Минпромторгом России и Фондом развития промышленности» представлены 30 субъектов страны, которые



поделили между собой двадцать две позиции. Замыкает второй блок Ханты-Мансийский АО, 21-е место заняла Саратовская область, 20-е место поделили между собой Иркутская, Воронежская, Кировская области. Республика Крым — на 19-м месте, Ульяновская и Курская области — на 18-м. Республика Бурятия — 17-е место, Пензенская область — 16-е, Тверская — 15-е место. 14-е место поделили Липецкая и Челябинская области. На 13-м расположилась Тульская область. 12-е место — Ярославская область, 11-е — Республика Удмуртия. В десятку лидеров вошли Москва (10 место), Самарская область, Санкт-Петербург, Республика Башкортостан, Ленинградская область (9 место), Псковская, Новосибирская области (8 место), Калужская область (7 место), Нижегородская область (6 место), Пермский край (5 место), Ставропольский край (4 место), Свердловская область (3 место), Московская область (2 место), Республика Татарстан (1 место). Стоит отметить, что Свердловская область улучшила свои позиции в данном блоке по сравнению с предыдущим годом на шесть позиций, а Московская область — на пять.

В третьем блоке «Нормативно-правовая база региона, региональные меры

101,5%
СОСТАВИЛ ИНДЕКС

промышленного производства в Башкирии по итогам пяти месяцев 2021 года.

государственной поддержки и институты развития» также представлены 30 регионов, которые поделили между собой двенадцать позиций. На последнем, 12-м месте рейтинга оказались Республики Крым, Бурятия, Пермский край, Москва и Владимирская область. 11-е место заняли Орловская, Ленинградская, Ивановская области. 10-е место поделили Томская область, Республика Дагестан, Пензенская область. На 9-м месте — Подмоскowie, на 8-м — Свердловская и Новосибирская области. 7-е место заняли Иркутская и Воронежская области. На 6-м — Тульская, Самарская, Нижегородская области. В пятерку лидеров данного блока вошли ХМАО (5 место), Челябинская область, Санкт-Петербург, Ростовская, Омская области (4 место), Ульяновская область, Удмуртская Республика, Калужская область (3 место), Тюменская область (2 место), Республика Башкортостан и Краснодарский край (1 место).

Четвертый блок «Деловая активность региона, молодежная политика, промышленный туризм» поделили между собой также 30 регионов на шести позициях.

Шестую строчку заняли Ростовская и Ленинградская области, пятую — Республика Карелия, Томская, Владимирская области,

Пермский край, Нижегородская область. На четвертом месте — Омская область. Третью позицию поделили между собой Архангельская область, Хабаровский край, Севастополь, Забайкальский край, Смоленская область, Чувашская Республика, Рязанская, Ивановская, Кировская, Курская области, Москва, Самарская, Челябинская области, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Краснодарский край, Калужская область, Республика Башкортостан. Вторую позицию заняли Алтайский край, Тверская область. Лидером данного блока стала Тульская область и Ставропольский край, которые поделили между собой первое место.

Слово победителю

Лидер рейтинга — Башкирия. Глава республики Радий Хабиров благодарил Минпромторг за высокую оценку. На презентации он присутствовал лично и в ответном слове рассказал о «секретах» победителя. Собственно ради этого рейтинг и создавался — транслировать лучшие практики на все регионы. По словам Хабирова, один из секретов — в развитии промышленности активно использовать весь инструментарий господдержки. «Мы активно участвуем во всех инфраструктурных проектах, которые инициирует Минпромторг России, — заявил Радий Хабиров. — В прошлом году министерство поддержало создание особой экономической зоны «Алга», это территория опережающего социально-экономического развития, в Башкирии их уже пять». По словам главы республики, высокие результаты рейтинга — следствие тесного взаимодействия с руководством промышленных предприятий. В регионе созданы постоянные рабочие группы для сотрудничества с крупными компаниями — Ростехом, УГМК, Башнефтью, Газпромом, Роскосмосом, благодаря чему в правительстве республики всегда знают, чем живет бизнес, чем ему помочь. Строчку лидера Башкирия занимает вполне заслуженно: индекс промышленного производства в республике по итогам пяти месяцев 2021 года достиг 101,5%.



**ДЕНИС
МАНТУРОВ**

Министр
промышленности и
торговли РФ.

«РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ — ЭТО НЕ СОРЕВНОВАНИЕ, МЫ НЕ РАССМАТРИВАЕМ ЕГО В ТАКОМ КЛЮЧЕ. ЭТО РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ, «ДОРОЖНАЯ КАРТА» РЕГИОНАЛЬНОГО МИНИСТРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ОН НАЗНАЧЕН НЕ ТАК ДАВНО. МЫ ХОТИМ ТРАНСЛИРОВАТЬ ЛУЧШИЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ».

Пятерка лидеров

На второй строчке — Калужская область. Меньше года назад в регионе сменился губернатор. Пост занял Владислав Шапша. Очевидно, что высокая строчка в рейтинге доверенного ему региона — лишь отчасти его личная заслуга, инвестиционный фундамент экономики региона закладывался задолго до его назначения. Впрочем, быть назначенным на губернаторскую позицию в разгар пандемии и удержать экономическую ситуацию от провалов и падений — задача сверхсложная. Похоже, Шапша с ней справился, конечно, не без помощи федерального центра. Комментируя результаты рейтинга, калужский губернатор заметил, что именно системные меры поддержки помогли экономике Калужской области выдержать удар пандемии и закончить год практически без потерь. За пять месяцев текущего года регион достиг прироста экономических показателей в 19%.

Соседняя с Калужской Тульская область в рейтинге обогнала даже Подмосковье, а в блоке «Деловая активность. Молодежная политика. Промышленный туризм» заняла первое место. В 2020 году в регионе реализовано 15 крупных инвестиционных проектов на общую сумму более 42 млрд рублей, в 2021 году еще 17 компаний планируют завершить свои проекты. Общий объем инвестиций в экономику региона составит более 12 млрд рублей. «Такие результаты были достигнуты во многом благодаря активному взаимодействию министерства с промышленным сектором, глубокой вовлеченности в проблематику предприятий и содействию в реализации их программ по модернизации и техническому перевооружению», — отметил Вячеслав Романов, региональный министр промышленности и торговли.

Одну из лидирующих позиций рейтинга заняла Московская область, она поделила почетное четвертое место с Краснодарским краем и Нижегородской областью. Понятно, что Подмосковье — один из ключевых промышленных центров России, здесь сосредото-

Сводный (итоговый) рейтинг эффективности

реализации промышленной политики в субъектах РФ

-  1 Республика Башкортостан
-  2 Калужская область
-  3 Тульская область
-  4 Краснодарский край
-  5 Московская область
-  6 Нижегородская область
-  5 Свердловская область
-  6 Республика Татарстан
-  Санкт-Петербург
-  9 Челябинская область
-  7 Самарская область
-  8 Ставропольский край
-  9 Москва
-  10 Пермский край

точены как наукоемкие производства, так и крупные промышленные предприятия. В регионе создан благоприятный инвестиционный климат. «По итогам 2020 года в Подмосковье только в сфере обрабатывающих производств было реализовано 149 новых инвестиционных проектов, — заявила Екатерина Зиновьева, министр инвестиций, промышленности и науки Московской области. — В этом году мы рассчитываем сохранить эту динамику развития промышленности».

Сосед Подмосковья по рейтингу — Краснодарский край. В текущем году на поддержку региональной промышленности краевой бюджет заложил порядка одного

БЫТЬ НАЗНАЧЕННЫМ НА ГУБЕРНАТОРСКУЮ ПОЗИЦИЮ В РАЗГАР ПАНДЕМИИ И УДЕРЖАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ ОТ ПРОВАЛОВ И ПАДЕНИЙ — ЗАДАЧА СВЕРХСЛОЖНАЯ. ПОХОЖЕ, ШАПША С НЕЙ СПРАВИЛСЯ, КОНЕЧНО, НЕ БЕЗ ПОМОЩИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА. КОММЕНТИРУЯ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕЙТИНГА, КАЛУЖСКИЙ ГУБЕРНАТОР ЗАМЕТИЛ, ЧТО ИМЕННО СИСТЕМНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ПОМОГЛИ ЭКОНОМИКЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ ВЫДЕРЖАТЬ УДАР ПАНДЕМИИ И ЗАКОНЧИТЬ ГОД ПРАКТИЧЕСКИ БЕЗ ПОТЕРЬ



миллиарда рублей. За три года капитализация краевого Фонда развития промышленности увеличилась в четыре раза — с 500 млн до 2 млрд рублей. В минувшем году Фонд заключил рекордное число договоров на новые проекты.

Не менее солидными успехами может похвастаться Нижегородская область. В 2020 году региональным промышленникам удалось привлечь более 27 млрд рублей средств федерального бюджета, еще 2,4 млрд рублей реальный сектор нижегородской промышленности получил из Фонда развития промышленности.

Соревноваться с такими регионами, как Московская область, трудно, но почетно, заметил, комментируя позиции Свердловской области в рейтинге, Сергей Пересторонин, министр промышленности регионального правительства. В своей работе профильный министр выделяет как приоритет создание новых рабочих мест в регионе.

Несбывшиеся надежды

Многих удивили более чем скромные результаты Татарстана. Вопреки ожиданиям, регион оказался в замыкающей части рейтинга Минпромторга РФ. Республика разделала шестое место с Санкт-Петербургом и Челябинской областью. Каждый из этих трех регионов набрал по 61 баллу. Многие увидели причину столь низкой оценки Татарстана в существенном падении промпроизводства. В пандемию оно оказалось большим, чем у остальных субъектов страны. В Татарстане такой неудаче огорчились, а еще озвучили критическую оценку самой идеи такого рейтинга, ведь структуры региональных экономик существенно отличаются друг от друга, насколько справедливо рейтинговать их по общей системе. Возможно, в этой позиции есть свои резоны, но совершенно очевидно, что Минпромторг указал властям республики на явные недоработки. Под сомнение можно ставить и сам рейтинг, и его методологию, но точно не позицию федерального центра: в этом случае ошибки проще признать, чем оспорить.

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал

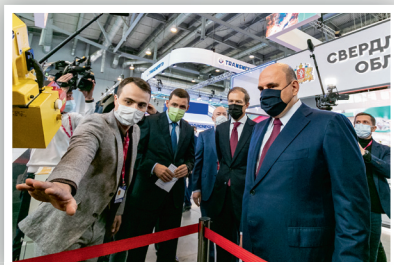


➔ ОКНО В АЗИЮ:

каковы сегодня приоритеты развития «третьей столицы» России?

➔ 1000 МЕТРОВ — 1000 ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

Как Урал презентовал себя и региональный бизнес на ИННОПРОМЕ?



Окно в Азию:

приоритеты развития «третьей столицы» России

На ИННОПРОМЕ администрация Екатеринбурга выступила широким фронтом идей и проектов. Глава города Алексей Орлов подписал соглашения с ведущими российскими банками, а его коллеги по администрации презентовали бизнесу сразу несколько проектов для концессий. Столица Среднего Урала продолжает расти ввысь и развивает новые территории. На стадии запуска — строительство второй очереди Большого Академического, а вся неравнодушная общественность активно обсуждает проект «Екатеринбург-Сити» и запуск новой ветки трамвая. Планов много, а насколько они достижимы?

Совершенно закономерно, что после ИННОПРОМА «ФБЖ.Урал» пригласил к диалогу главу Екатеринбурга Алексея Орлова, чтобы обсудить приоритеты развития «третьей столицы» России. Интервью получилось очень личным и даже душевным: чиновник начал с истории, в которой берут свое начало сила и гордость местных жителей за свой город. Здесь тебе и «окно в Азию», и важнейший форпост России, и уникальные архитектурные особенности, которые ставят Екатеринбург в один ряд с

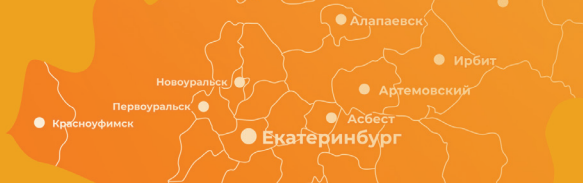
уникальными городами мира. История — сильный козырь столицы Среднего Урала, с этим не поспоришь. Отсюда и растущие показатели турпотока, но для комфортной жизни горожанам нужны новые жилые районы, высокая транспортная доступность и развитая дорожная сеть. Мегаполисы, подобные Екатеринбургу, концентрируют в себе не только финансовые, но и людские, транспортные потоки. Как достичь разумного баланса в урбанистике большого города? Кому как не главе городской администрации знать ответ на этот вопрос.

— Каковы приоритеты и главные акценты в работе мэрии?

— Мы будем продолжать интеграцию Екатеринбурга в мировое пространство. Серьезные шаги в этом направлении уже сделаны. До 90-х годов Екатеринбург был закрытым городом. Сегодня мы можем смело говорить о том, что столица Урала стала одним из ведущих в России центров коммуникаций и важных событий.

Екатеринбург — самый крупный город на сухопутной границе частей Старого Света —

НЕ ОШИБСЯ ОСНОВАТЕЛЬ ГОРОДА ВАСИЛИЙ НИКИТИЧ ТАТИЩЕВ С ВЫБОРОМ МЕСТА, ДЕЙСТВОВАЛ С ДАЛЬНИМ ПРИЦЕЛОМ: ИМЕННО В ЭТИХ МЕСТАХ УРАЛЬСКИЕ ГОРЫ НАИБОЛЕЕ РАЗРУШЕНЫ И ОБРАЗУЮТ ЕСТЕСТВЕННЫЙ КОРИДОР, СВОЕГО РОДА ПЕРЕХОД ИЗ ЕВРОПЕЙСКОЙ РОССИИ В СИБИРЬ. ТАК, ПЕТЕРБУРГ ЗАДУМЫВАЛСЯ ПЕТРОМ I КАК «ОКНО В ЕВРОПУ», А ЕКАТЕРИНБУРГ СТАЛ «ОКНОМ В АЗИЮ»



Европы и Азии. Насчитывая 1,5 миллиона жителей, он является четвёртым крупнейшим мегаполисом России. Не ошибся основатель города Василий Никитич Татищев с выбором места, действовал с дальним прицелом: именно в этих местах Уральские горы наиболее разрушены и образуют естественный коридор, своего рода переход из европейской России в Сибирь. Так, Петербург задумывался Петром I как «окно в Европу», а Екатеринбург стал «окном в Азию». Прохождение границы Европы и Азии вблизи города всегда было предметом гордости жителей Екатеринбурга, наряду с сознанием того, что наш город — крупнейший на Центральном (Среднем) Урале и претендует на статус «третьей столицы» России. В 2003 году в регионе был задуман одноименный проект многопрофильного туристического комплекса «Европа-Азия» с общей площадью 600 гектаров, что сравнимо с размерами целого микрорайона. На этой территории предусмотрено строительство нескольких гостиничных комплексов, спортивных и развлекательных сооружений, этнографического музея под открытым небом, геологического парка. Подобные проекты нужны региону, они укрепляют имидж Урала и Екатеринбурга как исторически значимых для России мест.

Мы искренне гордимся тем, что в 2020 году Екатеринбург вошел в топ-10 самых привлекательных городов в России для посещения туристами осенью, а еще он входит в десятку российских городов, куда путешественники чаще всего приобретают авиационные и железнодорожные билеты. Это вполне закономерно, ведь в одном только Екатеринбурге столько уникального, например, 140 зданий в авангардном стиле — такого числа нет ни в одном другом городе мира. Кроме того, у нас насчитывается свыше 600 памятников истории и культуры. Все это поводы не только для гордости местных жителей, но и основа для уникальных туристических маршрутов.

АЛЕКСЕЙ ОРЛОВ

Глава
Екатеринбурга.



ХОТЕЛОСЬ БЫ ОБУСТРОИТЬ ГОРОДСКУЮ НАБЕРЕЖНУЮ — ОТ ВЕРХ-ИСЕТСКОГО ДО НИЖНЕ-ИСЕТСКОГО ВОДОХРАНИЛИЩА. ЭТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРОЕКТ С ПРОДУМАННОЙ, ОСМЫСЛЕННОЙ КОНЦЕПЦИЕЙ, В ОСНОВУ КОТОРОЙ МОГЛО БЫ ЛЕЧЬ ПРОШЛОЕ ГОРОДА. МЫ НЕЗАСЛУЖЕННО ЗАБЫЛИ ПРО ИСЕТЬ, А ВЕДЬ ГОРОД СТРОИЛСЯ ВОКРУГ РЕКИ, ОНА НАПРЯМУЮ СВЯЗАНА С ЕГО ИСТОРИЕЙ. ЭТОГО ПРОЕКТА ЖДУТ ВСЕ ЖИТЕЛИ, ДУМАЮ, ЧТО И БИЗНЕС ПОДКЛЮЧИТСЯ К ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

— Каким должен быть современный архитектурный облик Екатеринбурга?

— Екатеринбург — город с историей, при этом он является динамичным деловым центром. Это мегаполис, который активно развивается, наша задача — совершенствовать его архитектурный облик. Как раз сейчас обновленный градостроительный совет обсуждает проект «Екатеринбург-Сити». Этот квартал на многие десятилетия вперед задаст тон развитию города, дополнит облик Екатеринбурга как индустриального, современного центра с открытыми пространствами, подчеркнет его высотность. Екатеринбург уже сегодня самый «высокий» город за пределами Москвы, при этом наши небоскребы не просто безликие башни, у каждого здания яркий архитектурный стиль. Подчеркну, что вопросы застройки города мы и дальше будем обсуждать публично — с урбанистами, архитекторами, жителями города на архитектурном совете города и Совете неравнодушных горожан.

Важный приоритет в работе мэрии — внедрение инноваций в городскую среду, цифровизация и увеличение перечня сервисов для горожан. На ИННОПРОМЕ мы подписа-

ли соглашение о расширении области применения Единой социальной карты — теперь ее смогут оформить студенты. Мы планомерно движемся по пути формирования новой экономики: используем все актуальные формы взаимодействия с бизнесом. Мэрия заключила соглашения с основными региональными Институтами поддержки: с Агентством по привлечению инвестиций и Корпорацией развития Среднего Урала. Объединив усилия, мы сможем сделать больше для развития бизнеса.

— Каковы сегодня предпосылки для успешного развития бизнеса?

— Екатеринбург — «экономическое сердце» Свердловской области. В столице Среднего Урала сконцентрирована одна треть всего населения региона, треть валового регионального продукта формируется именно за счет столичного бизнеса. Екатеринбург и его экономика во многом определяют развитие регионального бюджета. В 2012 году он составлял 140 млрд рублей, а сегодня мы можем позволить себе расходы на 300 млрд рублей, что подразумевает более активное развитие инвестиционного потенциала, реализацию новых социальных инициатив, наращивание инфраструктурных проектов, в том числе и в Екатеринбурге.

— В июле в Екатеринбурге, несмотря на сложную эпидемиологическую ситуацию, все-таки состоялся ИННОПРОМ. Насколько успешным он стал для города с точки зрения увеличения инвестиционного портфеля?

— Проведение выставки онлайн было резонным, тем более, все рекомендации Роспотребнадзора были строго соблюдены, ИННОПРОМ работает на продвижение Екатеринбурга как центра мировых коммуникаций, и эту задачу он успешно реализовал, несмотря на пандемию. Только от одной Италии, основного странового партнера форума, были представлены более 60 компаний. Италия — одно из ведущих экономически развитых европейских государств, и эффект



2

МЛРД РУБЛЕЙ

смог заработать малый и средний бизнес Екатеринбурга за несколько дней подготовки и проведения ИННОПРОМА: цифра учитывает, прежде всего, оборот гостиниц, кафе и ресторанов, такси, городской сферы услуг и магазинов по продаже сувениров.



от нашего партнерства несомненно будет ощутимым.

Выставка — площадка для диалога, демонстрация намерений. Все мы знаем, что Россия уже несколько лет находится под санкциями Евросоюза, на нашу страну оказывается серьезное политическое давление, которое влияет на торговые отношения с европейцами. Участие Италии в ИННОПРОМЕ в качестве ключевого партнера дает уверенность, что итальянские бизнесмены хотят и будут развивать деловые связи с Россией.

Экономический эффект от проведения подобных форумов — два миллиарда рублей, которые заработал местный бизнес. Неделю (с учетом подготовки к выставке) были загружены гостиницы города, дополнительный поток гостей получила сфера услуг, объекты общественного питания, выросли продажи сувенирной продукции, заработали таксисты, средний и малый бизнес получил хороший экономический эффект. Результат от проведения выставки сконцентрирован не только

в конкретном моменте. Такие форумы дают новые возможности сфере гостеприимства. Многие гости именно благодаря ИННОПРОМУ открывают для себя регион, а потом возвращаются в качестве туристов, привозят семьи и путешествуют уже по всему Уралу, развивая нашу туристическую инфраструктуру.

— На ИННОПРОМЕ презентовали проект «Большой Академический». Уже сейчас понятно, что без развития транспортной сети вряд ли жизнь в новом районе будет комфортной. Как мэрия планирует решать задачу?

— По сути, это будет вторая очередь Академического. Первую запустили больше десяти лет назад, район стал одним из самых современных в городе. Невозможно отрицать, что одна из серьезных проблем района — недостаточное развитие транспортной инфраструктуры. Академическому нужен трамвай, первый шаг к его появлению сделан: в дни проведения ИННОПРОМА

вместе с министром строительства и ЖКХ РФ Иреком Файзуллиным мы заложили первую символическую шпалу. Это значит, что правительство РФ поддерживает проект. Мы заключили контракт на строительство первой ветки в Академический. Подрядчик уже разрабатывает документацию, в сентябре он планирует выйти на площадку. Срок реализации контракта — 2024 г., но мы надеемся, что трамвай поедет уже в 2023 году. Конечно, Академическому нужна реконструкция улично-дорожной сети, но, как справедливо отметил в ходе недавнего визита министр, никакое строительство дорог не угонится за темпами автомобилизации населения. Необходимо предлагать горожанам комфортный общественный транспорт. Это и трамвай, и современные экологичные автобусы и троллейбусы, которые могут двигаться без пробок по выделенной полосе. Кстати, на том же ИННОПРОМЕ были представлены современные образцы городского пассажирского транспорта, будем работать над тем, чтобы подвижной состав транспортных предприятий Екатеринбурга в самое ближайшее время максимально обновился, как мы это уже сделали с автобусным парком.

Решением транспортной проблемы может стать создание новых рабочих мест непосредственно в Академическом районе.

Правительство РФ поддержало строительство на его территории медицинского кластера, многие смогут в нем работать, не выезжая за пределы района.

— На ИННОПРОМЕ мэрия заключила еще одно важное соглашение — о льготном кредитовании бизнеса. Каких договоренностей удалось достичь в переговорах с крупнейшими банками?

— Мы заключили соглашения с несколькими российскими банками: с ВТБ, «Открытием» и Альфа-банком, пролонгировали соглашение со Сбербанком. У каждого из них есть наработанные компетенции, а Екатеринбург — привлекательный город для инвестиций. В диалоге бизнеса и банкиров мэрия не стоит в стороне. Мы активно участвуем в процедурах согласования и стараемся их ускорить. В ряде проектов мы являемся катализатором и гарантом успешности проекта.

— В Екатеринбурге в пилотном режиме впервые в России был запущен Социальный кластер. Насколько активно бизнес подключается к реализации социально значимых проектов?

— Социальный кластер — региональный проект, созданный для социально незащищенных категорий граждан: пожилых, инвалидов, людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Чтобы повысить качество жизни граждан, в контуре кластера свои усилия объединили органы власти, некоммерческие организации и представители бизнеса. Для кластера будут разработаны адресные социальные программы, созданы условия для развития социально ответственного предпринимательства и некоммерческих организаций. Обязательное условие для достижения целей проекта — стимулирование предпринимательской инициативы, привлечение частных инвестиций в социальную сферу. Чтобы схема заработала, бизнесменам-участникам проекта безвозмездно выделим помещения, поможем с рекламой в городе и поиском нужных контактов, проведем обучение и предложим специальные инструменты поддержки.

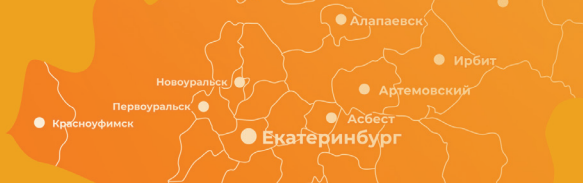
— С мечтой о реализации какого проекта вы пришли на работу в мэрию?

— Хотелось бы обустроить городскую набережную — от Верх-Исетского до Нижне-Исетского водохранилища. Это должен

140

**ЗДАНИЙ В
АВАНГАРДНОМ
СТИЛЕ**

насчитывается в
Екатеринбурге — такого
числа нет ни в одном
другом городе мира.



быть проект с продуманной, осмысленной концепцией, в основу которой могло бы лечь прошлое города. Мы незаслуженно забыли про Исеть, а ведь город строился вокруг реки, она напрямую связана с его историей. Этого проекта ждут все жители, думаю, что и бизнес подключится к его реализации. Пока у нас есть только идея, но мы уже объявили конкурс на ее реализацию. Призовой фонд составит миллион рублей. Городу необходима сеть велодорожек, чтобы горожане и гости Екатеринбурга могли в любой точке города сесть на велосипед или самокат и проехать через Шувакиш, Калиновские разрезy, Шарташ, ЦПКиО, Уктус и Юго-Западный лесопарк.

Еще один интересный для меня лично проект — «Ночь музыки», крупнейший на Урале музыкальный фестиваль. Его создатель — Евгений Горенбург, он же директор проекта. В этом году мы перенесли фестиваль из-за пандемии, но уверен, когда обстановка позволит, мы его возродим.

Еще один очень интересный фестиваль, который я как глава города с удовольствием поддерживаю, — «Стенография». Мне импонирует его формат, основная идея — свобода творчества, организаторы никогда не навязывают участникам темы, а что может быть важнее для художника, чем оставаться свободным в идеях, мыслях и их воплощении.

Ко Дню города в Екатеринбурге будет организован еще один яркий фестиваль, посвященный ландшафтному дизайну, —



АКАДЕМИЧЕСКОМУ НУЖЕН ТРАМВАЙ, ПЕРВЫЙ ШАГ К ЕГО ПОЯВЛЕНИЮ СДЕЛАН — В ДНИ ПРОВЕДЕНИЯ ИННОПРОМА ВМЕСТЕ С МИНИСТРОМ СТРОИТЕЛЬСТВА И ЖКХ РФ ИРЕКОМ ФАЙЗУЛЛИНЫМ ЗАЛОЖИЛИ ПЕРВУЮ СИМВОЛИЧЕСКУЮ ШПАЛУ. МЫ ЗАКЛЮЧИЛИ КОНТРАКТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ПЕРВОЙ ВЕТКИ В АКАДЕМИЧЕСКИЙ. ПОДРЯДЧИК УЖЕ РАЗРАБАТЫВАЕТ ДОКУМЕНТАЦИЮ, В СЕНТЯБРЕ ОН ПЛАНИРУЕТ ВЫЙТИ НА ПЛОЩАДКУ. СРОК РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРАКТА — 2024 Г., НО МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО ТРАМВАЙ ПОЕДЕТ УЖЕ В 2023 ГОДУ.

«Атмосфера», и даже пандемия не сможет его отменить. На Площади 1905 года будут обустроены выставочные сады, оформлены тематические зеленые зоны. В дни проведения мероприятия, практически в течение всего августа, жители города смогут любоваться великолепными работами ландшафтных дизайнеров, а по окончании фестиваля все растения, представленные на нем, украсят парки и скверы города. Мне как мэру хочется, чтобы Екатеринбург развивался как зеленый город, а потому обустройство парковых территорий и скверов — еще одна важная задача, которую я ставлю перед командой.

ФБЖ

1000 метров — 1000 возможностей

Как Урал презентовал себя и региональный бизнес на ИННОПРОМЕ

Почему ИННОПРОМ отдали Екатеринбург, понятно: Урал — промышленная столица России. Здесь сконцентрированы огромные ресурсы страны. Регион — стратегический транспортный хаб для российского экспорта в Азию. Урал — и «кладовая» России, и аккумулятор серьезных финансовых потоков. ИННОПРОМ — важнейшее событие, площадка, где местные власти и бизнес, в том числе международный, заключают стратегические соглашения. Регионы самого Урала к выставке всегда готовят «самое лучшее», ведь всё это увидят и оценят первые лица правительства РФ. Значит, есть еще один шанс не только показать достижения, но и получить поддержку федерального центра на реализацию крупных проектов.

Свердловская область как сторона, принимающая ИННОПРОМ, стала при этом одним из самых заметных регионов-участников: более тысячи квадратных метров занимали ее стенды на выставке. ИННОПРОМ-2021 стал для уральцев успешным и с точки зрения достигнутых договоренностей, и по объему инвестиционных контрактов и соглашений, которые были подписаны и анонсированы в рамках форума.

«Разоружение» оборонки

Оборонка — одна из ключевых отраслей уральской экономики, оборонный комплекс региона представлен 39 предприятиями. Диверсификация — важнейшее направление государственной промышленной политики, за-

лог успешного будущего отрасли. Помочь сектору ОПК диверсифицировать производство призвана наука, форма взаимодействия — научно-промышленные кластеры двойного назначения. Одним из пилотных регионов, где такой кластер появится, стала Свердловская область. Соглашение о его создании подписали в первый день работы ИННОПРОМА.

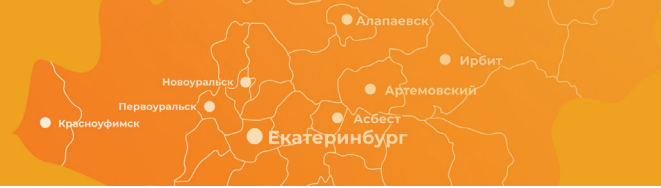
Свердловский научно-промышленный кластер двойного назначения металлургии и металлообработки должен стать основой, инструментом и одновременно сырьем для производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения.

Как заявила на подписании соглашения Елена Антипина, генеральный директор Института государственно-частного планирования, создатели Свердловского кластера ставят цель вывести на рынок новые свер-



**МАРИЯ
МЕХОНОШИНА**

Главный редактор проекта «Бизнес-журнал.Урал».



хлегкие, сверхпрочные, жароустойчивые, биосовместимые функциональные сплавы, которые нужны оборонной и гражданской отраслям. В рамках кластера его участники — промышленные предприятия, научные организации и университеты — займутся разработкой в области 3D-печати и аддитивных технологий. Николай Клейн, президент Союза предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области, также заявил, что в контуре кластера будет создана компания по оптовым закупкам больших партий металла, благодаря объемам подобных контрактов оборонщики надеются получить более выгодные цены.

Зеленый свет «зеленым» проектам

ИННОПРОМ-2021 прошел под «зеленым» флагом. «Озеленение» мировой экономики, декарбонизация промышленности и повышенные обязательства бизнеса в области социальной и экологической ответственности стали лейтмотивом ключевых дискуссий форума. На Урале сконцентрированы крупнейшие добывающие и металлургические предприятия России. Их «углеродный след», безусловно, отражается на экологическом благополучии региона, так что

СРЕДИ ВСЕХ РЕГИОНОВ УРАЛА ОСОБУЮ АКТИВНОСТЬ НА ИННОПРОМЕ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛА ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ. ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКИ, КОТОРЫЕ СМОГЛИ ПРЕДСТАВИТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ НА ИННОПРОМЕ, ПРОШЛИ ЧЕРЕЗ ФИЛЬТР ПРАВИТЕЛЬСТВА. ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ ОТБОРА — ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОДУКТА, ЕГО ОТЛИЧИЕ ОТ АНАЛОГОВ. В ИТОГЕ ВСЕГО ПЯТНАДЦАТЬ ЧЕЛЯБИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СМОГЛИ ПОКАЗАТЬ НОВИНКИ И СОБСТВЕННЫЕ РАЗРАБОТКИ НА КОЛЛЕКТИВНОМ СТЕНДЕ

«зеленая» повестка для УрФО — одна из самых актуальных.

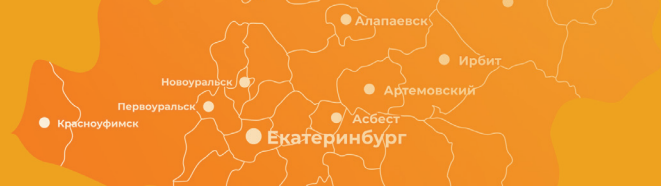
Сделать воздух уральских городов чище поможет переход на электротранспорт. Сегодня в Свердловской области (по данным агентства «Автостат» на начало 2021 года) зарегистрировано всего 124 электрокара, но процент роста показателя внушительный: за год он составил

1,7 раза. «Растущий спрос на электромобили в России должен обеспечиваться необходимой зарядной инфраструктурой, — справедливо отметил Максим Прачик, генеральный директор Корпорации развития Среднего Урала (КРСУ), подписавший на ИННОПРОМЕ соглашение с итальянской компанией ООО «Энел Икс Рус». Он добавил, что «Энел Икс» обладает необходимыми технологиями и решениями в области энергоэффективности, их и предполагается внедрять на территории региона. Соглашение, в частности, предусматривает развитие зарядной инфраструктуры для электротранспорта Свердловской области, а также совместную

реализацию проектов в сфере устойчивой энергетики. «Энел Икс Рус» выступит в роли инновационного партнера и поставщика технологий. Единичные заправки для электромобилей под брендом Enel уже работают в Екатеринбурге и Нижнем Тагиле. Стоит добавить, что у партнерства Свердловской области и российской «дочки» международной группы Enel X глубокие исторические корни. Еще в 2011 году итальянцы занимались реконструкцией Среднеуральской ГРЭС, тогда на электростанции была введена в эксплуатацию новая парогазовая установка, в 2019 году на этом же объекте «Энел» Россия меняла две турбины. Очередное соглашение — еще один шаг к укреплению давних деловых связей.

Проекты в области «зеленой» энергетики будут развивать в регионе Уральский федеральный университет, Институт высокотемпературной электрохимии УрО РАН, Агентство по технологическому развитию, Синара-Транспортные машины и компания «Адванс Инжиниринг». Все они станут участниками консорциума, который и займется разработками транспортных систем на базе силовых установок с использованием водородного топлива. Проект вошел в контур Уральского межрегионального научно-образовательного центра (УМНОЦ). При его поддержке участники консорциума займутся разработкой и внедрением водородных топливных элементов и электролизеров, электрохимических генераторов и силовых установок на основе водородных топливных элементов, видов техники для городских транспортных систем и железнодорожных магистралей. Кроме того, участники консорциума будут совместно продвигать программное обеспечение в сфере цифрового инжиниринга в транспортном машиностроении и начнут подготовку специалистов для этой сферы.





Экология городов в приоритете

Стратегически важное для Екатеринбурга соглашение в сфере экологии было заключено между губернатором Свердловской области и екатеринбургским МУП «Водоканал». Первая из утвержденных соглашением программ предусматривает мероприятия по охране атмосферного воздуха, рациональному использованию водных ресурсов и обращению с отходами производства и потребления МУП «Водоканал» Екатеринбурга. К концу 2030 года сброс сточных вод с аэрационных станций предприятия должен быть снижен на 16,8 млн м³, а загрязняющих веществ — на 17,3 тысяч тонн в год. Соглашение также предусматривает строительство санитарно-защитных зон, капитальный ремонт и усовершенствование технологического оборудования на Западной фильтровальной станции, головных сооружений водопровода Южной аэрационной станции. Кроме того, в рамках соглашения городской водоканал наконец сможет выполнить свои обязательства по очистке озера Здохня и участка Верх-Исетского пруда от донных отложений, куда многие годы городской водоканал сбрасывал сточные воды.

Важное для жителей второго по величине города Нижнего Тагила соглашение на ИННОПРОМЕ подписала мэрия города. При поддержке правительства Свердловской области и АО «Облкоммунэнерго», финансовом участии Сбербанка будет построен новый мусоросортировочный комплекс, его проектная мощность составляет 185 тысяч тонн твердых коммунальных отходов в год. В соответствии с соглашением завод должен заработать к концу 2022 года.

Челябинская область — это не только тысячи озер

Среди всех регионов Урала особую активность на ИННОПРОМЕ продемонстрировала Челябинская область. Предприятия-участники, которые смогли представить свою продукцию на ИННОПРОМЕ,

185

ТЫСЯЧ ТОНН

твердых коммунальных отходов в год будет перерабатывать новый мусоросортировочный комплекс, который должен заработать в Нижнем Тагиле к концу 2022 года.

16,8

МЛН М³

должно составить снижение объема сброса сточных вод с аэрационных станций МУП «Водоканал» Екатеринбурга к концу 2030 года.

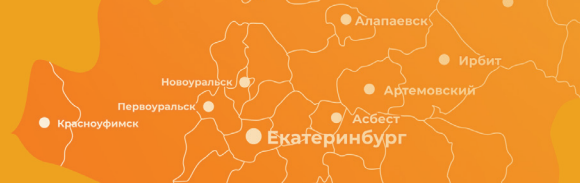
прошли через фильтр правительства. Главный критерий отбора — инновационная составляющая продукта, его отличие от аналогов. В итоге всего пятнадцать челябинских предприятий смогли показать новинки и собственные разработки на коллективном стенде. Компания «Русский робот» (входит в состав челябинского машиностроительного концерна HARTUNG) презентовала универсального промышленного шестиосевого робота-манипулятора. Губернатор Челябинской области Алексей Текслер не без гордости отметил, что сборка подобных роботизированных манипуляторов будет полностью сконцентрирована на челябинской земле: «От компонентов до

софта это будет региональный продукт», — сказал Текслер. Кстати, имя уникальному роботу, способному с легкостью манипулировать тяжелыми грузами, дали в честь одного из региональных центров — Миасс.

В этом году Челябинская область сменила концепцию с природной на промышленную, а региональные власти продемонстрировали свою поддержку предприятиям, которые активно развивают инновационные технологии. Челябинские производители были не просто заметными участниками выставки. Кое-кто из них представил едва ли не самый огромный экспонат, который поражал не только размерами, но и возможностями. Неудивительно, что этот стенд не смог обойти вниманием даже премьер-министр Михаил Мишустин во время осмотра экспозиции. Гигантский гребной винт диаметром около пяти метров и весом каждой из четырех лопастей более трех тонн занял почетное место на стенде челябинской промышленной группы «Конар» — так красноречиво компания презентовала свои компетенции в судостроении. Судно, оснащенное такими винтами, способно непрерывно продвигаться в сплошном льду толщиной до полутора метров. Винт — 100% российское производство, включая литье, механическую обработку и балансировку. Первое судно, оснащенное такими гребными винтами, под именем «Катерина Великая» спущено на воду в прошлом году.

Локализация производства в России — одна из задач, которые позволяют отечественному судостроению развиваться. Еще один шаг в этом направлении — соглашение по локализации производства электрогенераторов и электродвигателей для судостроения и других отраслей между ПГ «Конар» и испанской компанией «INDAR». На решение задач по импортозамещению технологий в топливно-энергетическом комплексе РФ направлен еще один проект, участни-





Гигантский гребной винт диаметром около пяти метров и весом каждой из четырех лопастей более трех тон занял почетное место на стенде челябинской промышленной группы «Конар» — так красноречиво компания презентовала свои компетенции в судостроении. Судно, оснащенное такими винтами, способно непрерывно продвигаться в сплошном льду толщиной до полутора метров.

ками которого стали «Конар» и НОВАТЭК. Совместно компании займутся созданием технологии эффективного обеспечения подачи морской воды для пожаротушения морских нефтегазовых сооружений.

Нарастить торговый оборот с Республикой Корея помогут соглашения, которые губернатор Челябинской области Алексей Теслер подписал на ИННОПРОМЕ с почетным консулом этой страны по целому ряду направлений. Здесь и медицина, и сельское хозяйство — от молочного животноводства и глубокой переработки сельскохозяйственной продукции до сборки и производства агротехники.

«Снежинка» — автономная, водородная, первая

Уникальный полигон водородной энергетики появится на базе Международной арктической станции «Снежинка» в Ямало-Ненецком автономном округе. На ИННОПРОМЕ проект презентовал исполнительный директор Института арктических технологий МФТИ Юрий Васильев, он же подписал соглашение о сотрудничестве по созданию полигона с российским разработчиком водородных технологий Группой Компаний «ИнЭнерджи». «Физтех инициировал очень смелый международный

проект — никто до нас не проектировал и не строил безуглеродные автономные комплексы в высоких широтах, — заявил Юрий Васильев на форуме. — Для МФТИ станция «Снежинка» — инженерный вызов, вместе с партнерами мы готовы его принять. Мы создаем не просто научный объект, это будет полигон для тестирования и доработки новых природосберегающих технологий, в том числе решений по декарбонизации на базе водородной энергетики. Задача «Снежинки» — отработать в реальных условиях пилотные разработки и выводить их на российский и международный рынки».

По словам заместителя министра энергетики РФ Павла Сорокина, который стал участником дискуссии о развитии водородной энергетики России на полях ИННОПРОМА, Ямал — один из самых потенциальных регионов для производства водорода. В регионе сконцентрированы наибольшие запасы газа, при этом он сильно удален от потенциальных рынков сбыта, а существующие способы транспортировки водорода довольно дороги и сопряжены с большим количеством трудностей. Поиск способов снижения стоимости доставки — одна из задач, которую региону предстоит решать совместно с бизнесом.

ФБЖ

Устойчивость бизнеса

Какова волшебная формула выживания компании в кризис?

Сегодня руководителям в большей степени, чем когда-либо, стоит вкладывать силы в поддержание своего психического здоровья, чтобы уверенно преодолеть кризис и, что немаловажно, сохранить необходимое пространство для маневра и свободу действий. В то же время весьма распространенным является заблуждение, что устойчивость лидера — это все, что необходимо, чтобы пережить кризис максимально безболезненно. В действительности же важна устойчивость бизнеса, то есть способность компании к быстрому восстановлению.

Кризис, вызванный коронавирусом, внезапно обрушился на весь мир, посеял панику среди представителей бизнеса. Разрушительная сила кризиса, вероятнее всего, ещё долгое время будет оказывать влияние на многие отрасли и практически все компании.

Всепроникающая сила

У кризисов, как правило, бывают предвестники, но зачастую их жертвы оказываются застигнутыми врасплох. И неважно, о чём именно идет речь: о финансовом кризисе, обрушивающем рынки, о коронавирусе, вынудившем остановиться всю экономику, или внезапно возросшем числе беженцев, призывающих к политическим переменам. Все эти виды потрясений объединяет то, что из-за своего экспоненциального роста, всепроникающей силы и скорости возникновения последствий они могут достиг-

нуть невиданных масштабов и невообразимых размеров.

Компании должны быть оснащены всем необходимым, чтобы уметь быстро реагировать на такие непредвиденные обстоятельства и быстро принимать решения, несмотря на высокий уровень неопределенности, адаптируясь, а иногда и полностью перекраивая свою деятельность.

Кризис, вызванный коронавирусом, прежде всего, показал, что сосредотачиваться только на устойчивости руководства, как мы это делали на протяжении многих лет, недостаточно. Это огромное упущение, ведь если мы говорим об устойчивости, то нужно рассматривать всю компанию в целом: её организацию, структуру, продукты, партнерские отношения и сотрудничество. Кризис проливает свет на слабые места конкретного бизнеса.

Кривая разрушений

Большинство компаний появились и пережили период подъёма в мире, верившем в линейный рост. Однако потрясения не являются



**ХЕЛЬГА
ПАТТАРТ-
ДРЕКСЛЕР**

Глава департамента дополнительного образования для руководителей, WU Executive Academy (Вена, Австрия).

линейными, а разворачиваются экспоненциально. Едва заметные на начальном этапе, потрясения приобретают феноменальное ускорение роста в дальнейшем. Поскольку мы привыкли мыслить линейно, нам очень сложно это понять и тем более предвидеть. Между прочим, это относится и к финансовым кризисам, и к глобальному потеплению, и к готовности к пандемии.

Компании могут справиться с такими потрясениями, вызванными внешними обстоятельствами, только в том случае, если им удастся быстро отреагировать на них и при этом не запутаться в собственных действиях, а также сделать устойчивость ключевым компонентом собственной бизнес-стратегии. Недостаточно просто сидеть и ждать, что кризис принесет с собой необходимые изменения для того, чтобы компания могла стать более сильной и устойчивой в будущем. Готовиться необходимо ещё в относительно спокойное для бизнеса время, пока все работает хорошо. Провести масштабную трансформацию в условиях дефицита временных и финансовых ресурсов — сложная задача, которую практически невозможно решить во время кризиса.

Простого снижения затрат за счёт сокращений сотрудников или продажи отдельных сегментов бизнеса уже недостаточно, наоборот, такие шаги свидетельствуют о недалекости руководства. Сокращать издержки и полагаться на кредиты, как многие компании делали во время мирового финансового кризиса 2009 года, сегодня уже не получится.

Признаки устойчивости

1 Ликвидность как прочный фундамент

У устойчивых компаний есть резервы капитала, которые помогают пережить спад, вызванный, например, неожиданным падением оборотов. Максимальный рост — это не всегда правильный путь. Наиболее целесообразны органический рост и сокращение долга и затрат. Следует задействовать три основных рычага для наращивания резервов капитала:



Цифровизация способствует изменению культуры компании, позволяя бизнесу двигаться в сторону большей гибкости, открытости и сотрудничества. Новые технологические навыки, например, анализ данных, новые технологии, а также уверенное владение различными методами, такими как дизайн-мышление, должны прочно и надолго укорениться в компании.

во-первых, нужно прекратить использовать резервы капитала в операционной деятельности и выплачивать излишки акционерам в форме дивидендов, вместо этого важно наращивать резервы, например, инвестируя на финансовом рынке. Во-вторых, необходимо увеличивать размер собственного капитала компании. В-третьих, стоит поработать над структурным сокращением долга компании и постараться сделать компанию свободной от долгов, финансирующей себя самостоятельно.

Оптимизируйте все процессы, связанные с наличными средствами. Централизованно управляйте входящими потоками денежных средств и распределяйте их в соответствии с временными интервалами. То же самое касается потоков расходов. Устойчивые компании постоянно оптимизируют свои инвестиционные планы, сосредотачиваясь на инвестициях, которые приносят максимальную прибыль, и избегая менее актуальных вложений.

2 Гибкие структуры и выход на новые рынки

Потребительские привычки быстро меняются, например, в данный момент в тренде онлайн, причем покупатели отдают предпочтение региональным продуктам, также важно наличие бесконтактной доставки. Компании должны без промедления реагировать на пожелания потребителей, одновременно стремясь действовать автономно и независимо от глобальных рынков. Этого можно достичь следующим образом:

- сократить издержки на содержание головного офиса и централизовать наиболее эффективные функции, взять на себя управленческие функции, работать над развитием бизнеса, обеспечивать синергию внутри компании и быть катализатором для кросс-функциональных инновационных платформ;
- предлагать высокоэффективные и рентабельные услуги совместного потребления (шеринговые сервисы);

ОПТИМИЗИРУЙТЕ ВСЕ ПРОЦЕССЫ, СВЯЗАННЫЕ С НАЛИЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ. ЦЕНТРАЛИЗОВАННО УПРАВЛЯЙТЕ ВХОДЯЩИМИ ПОТОКАМИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ИХ В СООТВЕТСТВИИ С ВРЕМЕННЫМИ ИНТЕРВАЛАМИ. ТО ЖЕ САМОЕ КАСАЕТСЯ ПОТОКОВ РАСХОДОВ. УСТОЙЧИВЫЕ КОМПАНИИ ПОСТОЯННО ОПТИМИЗИРУЮТ СВОИ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПЛАНЫ

- стремиться к децентрализации цепочек поставок, чтобы они могли стать более автономными на целевых рынках. Это гарантирует безопасность поставок и обеспечит возможность получения доходов даже при условии закрытия международных границ;
- обеспечивать поставку продукции;
- добиться централизованной независимости данных в реальном времени;

- планировать фиксированные конструкции и мощности для максимального и непрерывного использования вместо пиковых нагрузок, обеспечить модульную организацию, благодаря которой накладные расходы могут быть увеличены или уменьшены по мере необходимости;

- управлять сотрудниками в соответствии с их сферами деятельности, давать возможность для самоорганизации в отдельных «сообществах» (agile-организация), обеспечивать гибкие методы работы.

3 Бизнес-модели, опирающиеся на возможности

Внедряйте дизайн-мышление и клиентоориентированный подход, который заключается в том, что вы на ранней стадии выявляете новые, только возникающие привычки и сегменты клиентов (пока этого не сделали другие).

Усиливайте цифровые структуры продаж, бесконтактную розницу, делайте фокус на сегментах клиентов, приносящих наибольшую прибыль, откажитесь от менее прибыльных, упрощайте цепочки поставок.

Поддержите своих клиентов: создайте централизованные, цифровые, клиентоориентированные сервисные платформы, одинаково удобные для клиентов и поставщиков. Внедряйте цифровые инструменты во всех подразделениях бизнеса для достижения большей эффективности. Обучайте сотрудников навыкам в области цифровых технологий (digital skills), адаптируйте под них должностные инструкции.

Внедряйте систематический подход к разработке органических и подрывных инноваций (как внутри компании, так и за её пределами).

4 Наличие устойчивой цели

Определила ли компания свою цель? Если да, следует ли она ей регулярно? В особенности, если компании хотят заинтересовать поколения Z и Y, они должны действовать честно и быть достойными доверия.

Можно ли назвать многообразие, устойчивое развитие и заботу об окружающей среде ключевыми ценностями компании? Смогла ли компания успешно зарекомендовать себя как «наиболее предпочтительного работодателя» у миллениалов?

5 Истинное лидерство

В чем оно: аутентичность, эмпатия, прозрачность и недвусмысленная прямая коммуникация. А еще дальновидность, аналитические качества и способность мыслить экспоненциально. Важно быстрое принятие решений, которое возможно благодаря децентрализации власти (расширение прав и возможностей сотрудников) и высокой степени межфункционального сотрудничества. Помните о продвижении сотрудников с высоким потенциалом и развитие цифровых навыков внутри компании.

Роль цифровых технологий в контексте устойчивости

Текущий кризис, вызванный коронавирусом, не только подтолкнул компании к использованию новых решений для организации удалённой работы, что привело в гигантскому скачку в сторону цифровизации. Если вы считаете, что в дальнейшем вы сможете отказаться от цифровизации только потому, что уже наладили удалённую работу, вы ошибаетесь. Цифровизация не только обеспечивает каналы взаимодействия с клиентами (продажи, поддержку клиентов), но и повышает эффективность всего предприятия (централизация данных, оптимизация процессов, сокращение расходов). Благодаря цифровизации появились кросс-функциональные платформы для взаимодействия между сотрудниками, как для совместной работы в офисе, так и для удалённой работы. Она приводит к появлению новых бизнес-моделей, особенно тех, которые включают подрывные инновации, предлагаемые стартапами.

Более того, если цифровые технологии осмысленно внедрять во все подразделения

5 ответов на текущий кризис

- 1 Обеспечьте ликвидность
- 2 Составьте несколько реалистичных прогнозов по обороту и доходам на несколько лет вперёд, включая различные сценарии
- 3 Структурно сократите затраты и обеспечьте достаточный размер собственного капитала, чтобы иметь возможность составлять реалистичные прогнозы по доходам
- 4 Обеспечьте прозрачную и регулярную коммуникацию
- 5 Сосредоточьтесь на бизнес-цели

компании, устоявшиеся и заурядные способы мышления и модели работы зачастую автоматически исчезают.

Цифровизация способствует изменению культуры компании, позволяя бизнесу двигаться в сторону большей гибкости, открытости и сотрудничества. Новые технологические навыки, например, анализ данных, новые технологии, а также уверенное владение различными методами, такими как дизайн-мышление, должны прочно и надолго укорениться в компании за счёт обучения существующих сотрудников и избирательного и целенаправленного найма новых.

Каждый кризис — это ещё и возможность. Он может привести к буму инноваций. Рабочая гипотеза о состоянии экономики в условиях нынешнего кризиса COVID заключается в том, что мы слишком сильно придерживаемся старых бизнес-моделей. Было бы неправильно пытаться сохранить все любой ценой и жертвовать инновациями в процессе. Пришло время попробовать что-то новое и решить, с какими старыми структурами и бизнес-моделями мы должны расстаться.

ФБЖ

Не бойтесь ошибок. Гораздо хуже даже не попытаться

Он помогает успешным людям стать еще успешнее. Именно об этом он и предлагает поговорить: как развивать свои лидерские качества. При этом обещает: ни слова про мотивацию, тайм-менеджмент и постановку целей. Маршалл Голдсмит — один из самых известных бизнес-консультантов планеты. В 2011 году жюри рейтинга Thinkers50 называло его самым влиятельным коучем мира по работе с директорами компаний. Среди его клиентов — президент Всемирного банка Джим Ён Ким, CEO Ford, Walmart, Pfizer, GlaxoSmithKline и др. Сегодня он консультирует вас, читателей «Федерального Бизнес-журнала».

Главная болезнь лидеров? Они слишком часто выигрывают. «Мы хотим побеждать. Победа — самое главное. Даже если проект неважный, нужно выиграть». Это отличное стремление, но у него есть побочный эффект, который портит нам жизнь: иногда желание победить гарантирует поражение.

ЕЩЕ ОДНА ПРОБЛЕМА ЛИДЕРОВ — ЖЕЛАНИЕ ВСЕ СДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ, ДАЖЕ ТО, ЧТО УЖЕ ВЕСЬМА НЕПЛОХО. НАПРИМЕР, ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ, К ВАМ ПРИХОДИТ МОЛОДОЙ СОТРУДНИК С ИНТЕРЕСНЫМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ. ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ИДЕЯ ХОРОШАЯ, НО ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ТАК И СКАЗАТЬ: «ХОРОШАЯ ИДЕЯ!», ВЫ ГОВОРИТЕ: «ЭТО НЕПЛОХАЯ ИДЕЯ, ДАВАЙ КОЕ-ЧТО ДОБАВИМ»

Короткий разговор

Представьте, что у вас был тяжелый день на работе, вы возвращаетесь домой, там вас ждет муж/жена, пусть будет муж. И он говорит:

— У меня был такой тяжелый день сегодня, что с ума можно сойти.

А вы ему:

— У тебя был тяжелый день?! Seriously? Ты не представляешь, какой у меня был тяжелый день!

Вы так уже делали, правда? Лидер привык соревноваться и будет доказывать, что ему хуже, чем кому бы то ни было. Я привел этот пример на своем семинаре. Один из участников сказал, что сделал так неделю назад. Жена ответила ему: «Дорогой, ты думаешь, что у тебя был трудный день? Он еще не закончился».

В следующий раз, когда у вас будет желание доказать близкому человеку, насколько вы правы, умнее или лучше, сделайте глу-

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ

Консультант, бизнес-эксперт. Его книги переведены на 30 языков и стали бестселлерами в 12 странах.



бокий вдох и задайте себе вопрос: «За что я борюсь? Что я выиграю?» Вместо этого выслушайте и поддержите партнера.

Есть простой способ стать лучшим мужем, женой, братом, сестрой, партнером по бизнесу, коллегой и кем угодно еще. Всего четыре слова.

«Помогай больше, осуждай реже». Эти простые слова откроют перед вами невероятные перспективы в отношениях с людьми дома и на работе.

Мистер «Безупречность»

Еще одна проблема лидеров — желание все сделать лучше, даже то, что уже весьма неплохо. Например, вы руководитель, к вам приходит молодой сотрудник с интересным предложением. Вы думаете, что идея хорошая, но вместо того, чтобы так и сказать: «Хорошая идея!», вы говорите: «Это неплохая идея, давай кое-что добавим».

Проблема в том, что в результате качество идеи вы повысите на 5%, а желание сотрудника реализовать ее упадет на 50%. Это будет уже не его идея, а идея босса. Хорошая идея — этого мало, важно, чтобы ее качественно воплотили в жизнь. Не мешайте этому.

Мой друг был топ-менеджером крупной компании. Я спросил его, какой главный вывод на тему лидерства он сделал благодаря пребыванию на высокой должности.

Друг ответил: «Я получил ценный урок: мои предложения становятся приказами. Неважно, умные они или глупые, они становятся приказами. Даже если я этого не хочу, это происходит». Когда вы растете и получаете больше власти, помните об этом.

Одним из моих клиентов был генеральный директор Ford Алан Малалли. Мы обсуждали с ним лидерство, и он произнес важные слова: «Я не разрабатываю машины, я не собираю машины, я не продаю машины. Чтобы хорошо управлять, мне нужны хорошие люди. Каждый день я говорю себе: лидерство — это не я, лидерство — это они». Индивидуалист всегда смотрит в первую очередь на себя, а лидер смотрит на других людей.

Стать лучше

Простой способ стать лучше в работе или в семье — задавать вопрос, как именно вы можете это сделать. Возьмите в руки смартфон и напишите жене/мужу: «Что мне сделать, чтобы стать лучшим партнером для тебя в наших отношениях?»

Я часто прошу сделать так людей на тренингах. Мои любимые ответы: «Это твоя

жена. Ты кому пишешь вообще?» или «Ты там что, пьяный?»

Недавно я проводил тренинг для сотрудников Microsoft. Один участник говорит мне: «За несколько минут моя жена отправила мне девять советов, как я могу стать лучше в наших отношениях». Я вижу, что его телефон продолжает вибрировать. Он смотрит на экран и говорит: «Уже 17 советов».

Если хотите быть лучше, выберите что-то одно — в чем конкретно вы планируете стать сильнее. Не нужно хвататься за все, это так не работает. Одна вещь, один аспект поведения, один навык — выбирайте и двигайтесь вперед.

Представьте, что вам 95 лет и вы на смертном одре. Вам дается уникальная возможность вернуться во времени и дать совет себе сегодняшнему. Что бы вы посоветовали себе?

Проводилось много интервью с умирающими старыми людьми, им задавали этот



Проводилось много интервью с умирающими старыми людьми, им задавали этот вопрос: «Какой совет вы бы дали себе много лет назад?» Первое, о чем они говорили: «Будьте счастливыми сегодня». Не через неделю, не через месяц, не через год. Будь счастливыми уже сейчас. Это тяжелая болезнь: люди думают, что будут счастливыми когда-то — когда будут деньги, высокая должность, новый BMW и т. д.

вопрос: «Какой совет вы бы дали себе много лет назад?»

Первое, о чем они говорили: «Будьте счастливыми сегодня». Не через неделю, не через месяц, не через год. Будь счастливыми уже сейчас. Это тяжелая болезнь: люди думают, что будут счастливыми когда-то — когда будут деньги, высокая должность, новый BMW и т. д. Это отговорки. Будьте счастливы сейчас.

Многие говорят: «Я так бежал за тем, чего у меня не было в жизни, что совсем забывал о том, что у меня было. А у меня было все». Если у вас есть семья, здоровье, годы жизни впереди — у вас есть все. Не забывайте об этом.

Второе — семья, близкие и друзья. Наверняка вы работаете в прекрасной компании. Но когда вам будет 95 лет, и вы будете на смертном одре, никто из ваших коллег не помашет на прощание ручкой. Семья и друзья — единственные люди, которым вы небезразличны.

Третий урок: если у вас есть мечта, бегите за ней. Если в 35 или 40 лет вы идете за мечтой, то в 45 уже вряд ли побежите, про 85 я молчу.

Это необязательно должна быть какая-то масштабная мечта. Может, просто съездить в Новую Зеландию, научиться говорить по-испански или играть на гитаре. Если кому-то такая мечта кажется глупой — плевать. Это ведь ваша мечта, а не их. И это ваша жизнь.

Я много общался с бывшими CEO, которые вышли на пенсию. Знаете, о чем они вспоминают с гордостью? Не о том, какой у них был красивый офис или большой автопарк. Они вспоминают о людях, которым помогли.

Делайте, что считаете правильным. Даже если не выиграете, будете знать, что хотя бы попытались. Пробуйте! Через много лет вы не будете жалеть о том, что рискнули и проиграли, вы будете жалеть, что так и не решились попробовать.

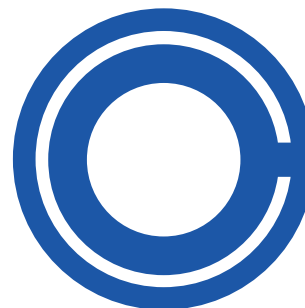
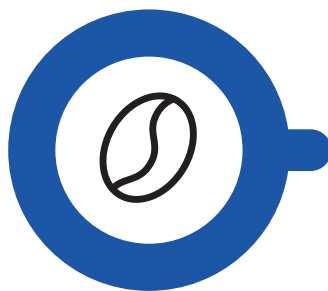
ЧАШКА

фестиваль
кофе, чая
и шоколада

Музей
Москвы

28-29
августа

ВХОД И ВСЕ
АКТИВНОСТИ
БЕСПЛАТНО



#чашкафест

чашкафест.рф

На Золотом острове

«Золотой остров» — уникальный район у подножия кремлевских стен, узнаваемый символ России: каждый, кто бывал на нем, неизменно любовался открыточными видами на роскошь и государственную мощь российской столицы. Купеческой Москве он был известен как Балчуг. В Российской империи этот остров был олицетворением не только роскоши и богатства, но и лучших созидательных инициатив. Сегодня «Золотой остров» — респектабельный квартал, утопающий в зелени и манящий своим лоском и скромным обаянием успешности и комфортной жизни. Именно здесь, в премиальном комплексе апартаментов Balchug View Point, открылась новая притягательная локация TOUCH EVENT HALL. О ней и поговорим.



Для взыскательного клиента важно все. Окружение, архитектура пространства, атмосфера, «душа» места, с которой захочется быть на одной волне, и даже исторический контекст — с него мы и начали. И несколько не преувеличили его значение: место буквально дышит историей, напоминая, насколько знаковым было это место для Москвы и ее обитателей во все прошедшие века.

Притяжение этой конкретной земли вполне объяснимо: виды здесь головокружительные, в них есть все: и имперская сила столицы, и ее славное наследие, отлитое в колоколах старинных церквей, которых множество в округе, и, конечно, высочайший уровень респектабельности и комфорта. Последнее — достижение современной цивилизации, которая здесь ничуть не обременяет, наоборот, позволяет раствориться в пространстве, поддавшись очарованию местных пейзажей.

У TOUCH EVENT HALL была нетривиальная задача — вписаться в локацию, где все идеально. «Сложно, но выполнимо», — решила команда Touch Group Event и создала уникальную двухуровневую площадку-прикосновение, ведь именно так переводится ключевое слово в ее названии.

Touch Event Hall — прикосновение к прекрасному, будь то дизайн, сотканный из изысканных предметов интерьера и искусства, кулинария, основанная на традициях в их новом, авторском прочтении. Любая мелочь становится важной, когда стремишься к идеалу и ждешь высочайшего сервиса. Touch Event Hall на Садовнической набережной как раз об этом: об элегантности, манящей роскоши и изысканном вкусе.

Здесь в распоряжении гостей четыре зала, в каждом — своя атмосфера. В основном зале буквально под рукой открытая кухня и контактный бар. В винном можно



TOUCH EVENT HALL — ЭТО:

- 4 банкетных зала на разное количество гостей;
- удобное расположение на Садовнической набережной;
- экспериментальная русская кухня от бренд-шефа Никиты Кузьменко;
- авторские коктейли на любой вкус;
- звуковое оборудование;
- контактный бар;
- парковка на охраняемой территории.

уединиться узким кругом и увлеченно выбрать из сотен этикеток бережно хранящегося здесь вина ту самую, которая наилучшим образом подойдет к вашему вечеру. Вип-кабинет — удачное решение для камерного события или важной деловой встречи, когда закрытые двери становятся обязательным атрибутом и залогом успешных переговоров.

Балкон — особая гордость Touch Event Hall, здесь панорамные окна и виды, ради которых сюда хочется вернуться: тот самый «Золотой остров» и, конечно же, Кремль.

Гастрономическая культура пространства заслуживает отдельного разговора, жаль только, что всего не расскажешь. Бренд-шеф Никита Кузьменко творит здесь новую русскую кухню. Да, эксперименты и ферментация! Дары полей, лесов, садов и огородов, плоды и цветы, грибы и листья — всё, что растет и колосится в России собрано в кладовых Touch.

Революционный взгляд на кухню гарантирует гостям Touch запоминающиеся сочетания вкусов. Коктейльная карта тоже авторская, создатель — Василий Жеглов. Свекла и козий сыр, хвоя и шоколад, копченая груша и утка — теперь и в вашем бокале! Кажется, пора все это попробовать лично, а как интригует!

ФБЖ

TOUCH EVENT HALL

+7 (495) 782-77-57

САДОВНИЧЕСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 7
WWW.EVENT.TOUCHGROUP.RU



Почему EdTech не всегда полезен?

Пандемия коронавируса стала катализатором цифровизации образования. Рынок онлайн-обучения в России и мире переживает бурный рост. Преимущества и необходимость такой модели неоспоримы. Однако на раннем этапе своего развития онлайн-образование зачастую оказывается не так эффективно, как хотелось бы участникам процесса. Педагоги не вполне осознают специфику онлайн-коммуникации, клиенты не готовы погружаться, но приходят на онлайн-курсы с надеждой без усилий получить качественные знания. В итоге одни не могут монетизировать сервис, другие уходят разочарованными.

Один из ключевых навыков современного человека — умение непрерывно учиться. В наши дни получить образование один раз и на всю жизнь где-нибудь на заре своей карьеры и быть уверенным, что полученного багажа знаний будет достаточно для движения по вертикали успеха, явно не получится. Мир крайне переменчив, глобальные трансформации происходят в нем слишком быстро. Чтобы сохранять высокое качество жизни, нужно регулярно обновлять и расширять свои профессиональные, да и личные компетенции.

Образование стало процессом бесконечным, благодаря этому тренду интерес к дистанционному обучению последние пять лет неуклонно растет. Пандемия только ускорила глобальный переход всех образовательных процессов в онлайн. Среди очевидных плюсов EdTech (в переводе с английского — образовательные технологии) — экономия средств и времени, возможность учиться у ведущих специалистов, находясь в любой точке мира. Но, для того

чтобы онлайн-обучение работало, давало отдачу, необходимо учесть ряд важных нюансов.

Тонкая настройка

На рынке сейчас представлено множество платформ, которые позволяют довольно быстро и без особого труда запустить свой образовательный онлайн-проект. Все эти сервисы предлагают широкий арсенал инструментов для настройки процесса онлайн-обучения, с их помощью можно автоматизировать многие задачи и, что важно, качественно собирать обратную связь. Наиболее известные из платформ — GetCourse, iSpring Market, We Study, Zenclass, Gurucan.

Среди всех GetCourse — самый популярный инструмент для запуска дистанционного обучения: занятий, курсов, семинаров, тренингов. Здесь есть конструктор лендингов с визуальным редактором, встроенная аналитика. Можно собирать данные о студентах для сегментирования аудитории, много других полезных функций. Платформа допускает интеграцию с большим числом платёжных систем. Из минусов — сложный интерфейс управления.



**АННА
ПИНЕС**

Основатель образовательного проекта и международной франшизы HAIR EXPERT.



ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЧАСТО КУРСЫ ВЫПОЛНЕНЫ В ФОРМАТЕ ФИЛЬМА ИЛИ ДАЖЕ СЕРИАЛА, БЕЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ. ПРИ ТАКОМ ПОДХОДЕ УЧАЩИЕСЯ НЕ ВОВЛЕКАЮТСЯ В ПРОЦЕСС, ОНИ ПРОСТО СМОТРЯТ МАТЕРИАЛ КАК НЕКИЙ ФОН, ПАРАЛЛЕЛЬНО ЗАНИМАЯСЬ ДОМАШНИМИ ДЕЛАМИ ИЛИ СПОРТОМ. В ТАКОМ РЕЖИМЕ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИИ ПРОХОДИТ МИМО МОЗГА, НАДОЛГО НЕ ЗАДЕРЖИВАЯСЬ

iSpring Market позволяет не только проводить онлайн-обучение и организовывать продажи, но и размещать курсы на «витрине», которая индексируется поисковыми роботами. Все материалы доступны для просмотра на любом мобильном устройстве. Есть круглосуточная техподдержка. Минус — высокая стоимость.

We Study — платформа, при помощи которой можно организовать как дистанционное, так и смешанное обучение. Знания слушателей можно проверить как вручную, так и автоматически. Есть сбор статистики, собственная система приёма платежей. Недостатки — цена формируется из расчёта количества спикеров и участников, а также объема данных. Чем больше эти цифры — тем дороже обслуживание.

Zenclass — сервис с простым и понятным интерфейсом, встроенными конструктором сайтов, видеохостингом, платежной системой и онлайн-кассой. Есть мобильная версия, сбор статистики, чаты и функция добавления комментариев. Можно продавать курсы в рассрочку. Однако мало вариантов вывода денежных средств, плюс система не всегда стабильна.

Gugusan позволяет создавать онлайн-курсы в формате мобильного приложения. Разработчики ориентировались в основном

на блогеров, которые хотят сделать свой инфопродукт. Здесь можно создать свой сайт и приложение для онлайн-школы, проводить марафоны, есть безлимитный хостинг. Минусы — нет тестов, вопросов, защиты от кражи, видео работает с задержкой от 30 секунд до минуты.

После выбора платформы необходимо решить организационные вопросы. Проще всего это сделать, обратившись к узким специалистам. К примеру, дизайнер GetCourse настраивает на одноименной платформе интерфейс ваших уроков. Есть также технический специалист, который оптимизирует образовательную платформу под ваши задачи.

Техника на грани фантастики

На рынке сейчас работает множество компаний, предоставляющих различные системы интеграции для обмена данными. С их помощью можно, например, «поженить» вашу CRM с системой платформ, тогда сведения будут свободно «перетекать» с одного носителя на другой.

3%

СТУДЕНТОВ

согласно статистике, успешно завершают онлайн-обучение, если на курсе их никто не контролирует, не дает домашние задания с четкими сроками их сдачи

Использование специализированных сервисов значительно упрощает запуск дистанционного курса и делает обучение более эффективным. К примеру, на платформе вы можете устанавливать цели, считать конверсию, смотреть статистику действий всех учащихся, процент открытых писем, контролировать работу ботов.

К сервисам можно подключать звонки, SMS-уведомления, различные почтовые рассылки. Они позволяют настраивать разные типы «воронки» и сценариев — в зависимости от действий пользователя платформа автоматически будет выдавать какой-то результат. Студент не сдал домашнюю работу — тьютор получает уведомление, напоминает ему об этом. Контроль достижений учащихся — залог успеха в онлайн-образовании. Такие сервисы, безусловно, повышают эффективность и качество знаний.

СРЕДИ ОЧЕВИДНЫХ ПЛЮСОВ EDTECH (В ПЕРЕВОДЕ С АНГЛИЙСКОГО — ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ») — ЭКОНОМИЯ СРЕДСТВ И ВРЕМЕНИ, ВОЗМОЖНОСТЬ УЧИТЬСЯ У ВЕДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ, НАХОДЯСЬ В ЛЮБОЙ ТОЧКЕ МИРА. НО, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ РАБОТАЛО, ДАВАЛО ОТДАЧУ, НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ РЯД ВАЖНЫХ НЮАНСОВ



Нужен курс, а не кинотеатр

Одна из главных проблем дистанционного образования — часто курсы выполнены в формате фильма или даже сериала, их можно смотреть в любом удобном режиме, без выполнения домашнего задания. При таком подходе учащиеся не вовлекаются в процесс, они отсматривают материал как некий фон, параллельно занимаясь домашними делами или спортом. В таком режиме большая часть информации проходит мимо мозга, надолго не задерживаясь.

У большинства людей нет привычки учиться. Они понимают, что это важно, нужно, но должным уровнем мотивации и самодисциплины обладают единицы. Жизненный цикл клиента в обучающем онлайн-проекте, как правило, оказывается коротким именно по этой причине: он не получает качественных знаний, которые позволят сделать качественный рывок в карьере или жизни.

Lifetime value (прибыль компании, полученная от одного клиента за всё время сотрудничества с ним, — Прим. Ред.) в EdTech — острейшая проблема, с которой сталкиваются практически все создатели онлайн-школов. Поэтому так важно при запуске дистанционного курса не только давать качественный материал, но и контролировать процесс обучения на всех этапах. Онлайн-курс — это не просто перенос лекций и учебников из офлайна в онлайн. Необходимо тщательно интегрировать в него игровые и соревновательные механики, благодаря которым студенты будут максимально вовлечены в процесс и успешно пройдут обучение.

«Доходимость» — наше все

Распространённая ошибка многих создателей онлайн-курсов — отсутствие контроля. Преподавательский состав не вовлечен в курс, нет кураторов, домашнего задания и строго регламентированных сроков его выполнения. В итоге учащиеся предоставлены сами себе. По статистике, при таком подходе успешно завершают обучение лишь 3% студентов.

На деле создание онлайн-курса — это не просто съёмка видео и оцифровка учебников.

По сути, это проектирование образовательного поля и постоянная работа над вовлеченностью студентов. Один из эффективных инструментов — домашнее задание. Учащиеся должны выполнять его регулярно и сдавать в строго оговоренный период. Этот процесс можно регулировать при помощи современных технологий: многие платформы для онлайн-обучения обладают широким спектром подобных функций.

Еще один эффективный приём — геймификация образовательного процесса. Это не значит, что курс надо превращать в игру с бесконечным интерактивом. Можно пойти более простым путем: разбить обучение на несколько этапов в зависимости от сложности, предусмотреть условные награды, например, открытый рейтинг самых успешных учеников. Это добавит соревновательного духа и повысит вовлеченность.

Также стоит использовать чат-боты. Искусственный интеллект эффективно решает сразу несколько задач: он всегда на связи, заменяет живых сотрудников, доносит до студентов необходимую информацию, работает «напоминалкой». А если создать ему легенду и запрограммировать на определенный характер общения, к примеру, это позволит повысить не только вовлеченность студентов, но и их лояльность.

Нетворкинг — не менее важный инструмент. Нередко слушатели прерывают дистанционное обучение, так как им не хватает личных коммуникаций. Курс обязательно должен быть «живым», а не записанным, и предусматривать возможность общения с кураторами, преподавателями и другими студентами.

Держать контакт

Далеко не все педагоги имеют необходимые навыки для дистанционной работы. И речь даже не о компьютерной грамотности. Удержать внимание аудитории в онлайн-на mnogo сложнее, чем в личном общении. Поэтому каждый лектор должен пройти обучение по работе с инструментами онлайн-образования и научиться строить коммуни-



Взгляд в будущее

Каким будет онлайн-образование?

Некоторые — особо прозорливые, дальновидные — создатели онлайн-курсов уже сегодня берут в команду контент-куратора. Этот специалист подбирает материалы под запросы и интересы конкретного студента, придумывает персональные темы и задания, — словом, проектирует индивидуальный курс. Кстати, многие специалисты считают, что в ближайшем будущем этим будет заниматься робот.

Максимальная персонализация учебного процесса и адаптивное обучение — восходящий тренд в онлайн-образовании. И спрос на эту услугу продолжит набирать обороты. Преподавание с акцентом на личность конкретного студента позволяет воспитать специалиста без пробелов в знаниях. Такой подход, безусловно, повысит качество онлайн-образования и даст ему новый стимул к развитию.

кацию так, чтобы вовлеченность студентов повышалась.

К слову, в России создатели онлайн-курсов нередко стесняются или не хотят приглашать специалистов со стороны, ошибочно считая, что это может негативно сказаться на представлении аудитории об уровне их экспертности. На самом деле, слушатели будут благодарны, если им дадут возможность пообщаться с ведущим экспертом, их вовлеченность только повысится. Оптимальный вариант, который устроит все стороны, — гостя можно попросить прочитать одну лекцию на узкую тему.

ФБЖ

Блогерская матрица

Привлечение блогеров для раскрутки брендов, товаров и услуг уже давно стало популярным способом завоевания аудитории. Правда, сам процесс поиска и отбора, да и взаимодействия, трудоемкий. С какими трудностями придется столкнуться бренду-организатору рекламной кампании, о чем стоит договориться сразу же, на берегу? Эксперты ФБЖ из рекламного агентства «Мазов и Ко» отвечают: работа в «блогерской матрице» не так проста, какой может показаться на первый взгляд. Так в чем подвох?

Большинство инфлюенсеров открыты к сотрудничеству. Самый важный, принципиальный для них момент — договориться с рекламодателем о форме преподнесения информации, чтобы было не в лоб. Реклама должна элегантно вписаться в аккаунт блогера, быть, как говорят профессионалы маркетинга, максимально нативной.

На кону — репутация

Для многих блогеров ключевую роль играет качество рекламируемого товара или услуги. Не стоит забывать, что вся соль такой рекламы в том, что инфлюенсер лично рекомендует товар, значит, он рискует своей репутацией и доверием аудитории. Никто из блогеров не готов рискнуть и потерять подписчиков. Многие из них позиционируют свои аккаунты не как безликую рекламную площадку, а как круг единомышленников, в котором состоят автор и его подписчики. Ведущий блога при этом — свободный автор, индивидуальность, за что его и ценит аудитория. Так что мы

рекомендуем не пренебрегать мнением и предложениями блогера по способу и форме подачи информации. Именно индивидуальность ценится в каждом инфлюенсере.

Целевой подбор

В грамотном подборе блогера заключены 90% успеха всей рекламной кампании. Подбор начинаем с анализа подписчиков: кто они, сколько их, что их интересует. Многие рекламодатели при выборе инфлюенсера для бренда ориентируются на «миллионников». Тарифы у них немалые — не каждый бизнес потянет. Наш совет: не стоит сбрасывать со счетов не крупных региональных блогеров, которые могут хорошо сработать на конкретную локацию, где они раскручены и известны. Главное, чтобы ваши задачи по продвижению на конкретной территории совпадали с местоположением самой аудитории и собственно блогера.

Форма и манера подачи информации, контент — следующий «пункт сортировки». Вам и вашему бренду должны быть близки темы, о которых говорит конкретный блогер, иначе вы вряд ли придете к общему знаменателю. Что еще важнее,



**ОЛЬГА
ГУСАРОВА**

Специалист по рекламе и маркетингу
РА «Мазов и Ко».



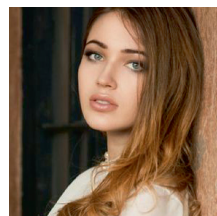
ваша целевая аудитория, потенциальная и существующая, должна разделять с блогером базовые ценности. Мы уже видели немало примеров, когда после работы с инфлюенсером рекламодатель получил обратный эффект: аудитория может не прирасти, а отвернуться от бренда. Многие уже наступили на эти грабли.

Обсуждаем все на берегу

Когда и этот фильтр пройден, обозначьте блогеру, с которым вы решили сотрудничать, в какой форме должна подаваться реклама, — для большинства авторитетных и раскрученных владельцев аккаунтов это станет краеугольным камнем сотрудничества. Обсуждайте все на берегу, чтобы застраховать себя от неприятных сюрпризов. В нашей практике бывало, что блогер сразу отказывался работать в чуждой, несвойственной ему манере — вполне справедливо, кстати.


Для всех маркетологов важны сроки. Обозначайте позиции до заключения контракта — не каждый инфлюенсер подпишет под вашими сроками согласования черновика и публикации поста. Что скрывать, инфлюенсеры — люди в основном свободолобивые, ссылаясь на

Инфлюенсер — не менеджер по продажам



**АЛЛА
ЛАГУТИНА**

350 тысяч подписчиков

 allalagutina

«У меня есть личные запреты: в своем профиле в Instagram я не рекламирую то, что может нанести людям вред, например, непроверенные БАДы, некачественную косметику. Все, что рекламирую, проверяю лично. Если продукция кажется мне недостаточно качественной, я отправляю ее обратно рекламодателю. Под запретом реклама оружия любого формата,

так как я против насилия и охоты. У меня обычно не возникает сложностей в работе с рекламодателями, я очень лояльный блогер, всегда и со всеми нахожу общий язык. Если после сотрудничества рекламодатель просит поддержать какую-то акцию, я обязательно пойду навстречу и выложу ее у себя в сторис. Но бывают недопонимания: скажем, рекламодатели ожидают каких-то безумных продаж после выхода рекламы или огромного притока подписчиков, но это происходит не всегда. Блогер — не менеджер по продажам, в первую очередь, он повышает узнаваемость товара. Никогда нельзя сказать, как люди воспримут ту или иную рекламу».

МНОГИЕ РЕКЛАМОДАТЕЛИ ПРИ ВЫБОРЕ ИНФЛЮЕНСЕРА ДЛЯ БРЕНДА ОРИЕНТИРУЮТСЯ НА «МИЛЛИОННИКОВ». ТАРИФЫ У НИХ НЕМАЛЫЕ — НЕ КАЖДЫЙ БИЗНЕС ПОТЯНЕТ. НАШ СОВЕТ: НЕ СТОИТ СБРАСЫВАТЬ СО СЧЕТОВ НЕКРУПНЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЛОГЕРОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ХОРОШО СРАБОТАТЬ НА КОНКРЕТНУЮ ЛОКАЦИЮ, ГДЕ ОНИ РАСКРУЧЕНЫ И ИЗВЕСТНЫ

Блогеры против наигранности



ВИКТОРИЯ МОЛОКАНОВА

416 тысяч подписчиков

 vikkimol

«Думаю, у каждого уважающего себя блогера есть определенные табу. У меня это все, чему нет места в моей обычной жизни, в семье, то, что противоречит моей морали и интересам. Пока мне везло — не было недостойных предложений, которые противоречили бы моим принципам, да и сложностей с рекламодателями не возникало.

За шесть лет, что я веду свой блог,

могу припомнить всего два случая, да и те я бы назвала небольшими разногласиями. Если говорить о проблемах при взаимодействии, всем блогерам не очень нравится, когда рекламодатель задаёт много вопросов, отнимает много времени, а в итоге не заказывает рекламу. Сложно даются вечные согласования: снимите так, скажите так — в итоге получается наигранно, неестественно. Сразу видно, что вот она реклама по техзаданию, это же чувствуют и наши подписчики, поэтому в таких проектах участвовать не люблю».

основную работу, день рождения ребенка или любой другой удобный повод могут прилично просрочить выдачу поста о вашем товаре, вплоть до того, что информация станет неактуальной. Очень важно обговаривать с блогером необходимость согласования контента, по умолчанию в работе с ними это не предусмотрено.

Вознаграждение! В качестве гарантии, конечно, лучше договариваться о постоплате или хотя бы раздробить платежи: скажем, половина суммы выплачивается после согласования материала, оставшаяся — после публикации. Встречались нам разные блогеры, в том числе неблагонадежные. Впрочем, чем больше подписчиков у инфлюенсера, тем неохотнее он идет на уступки и соглашается на ваши условия. Прийти к компромиссу удастся путем долгих переговоров и, как правило, с теми, кто сотрудничает с вами давно и доверяет. Отсюда ключевой вывод — отбирайте блогера для бренда как можно тщательнее, оговаривайте все спорные вопросы и «хотелки» друг друга до подписания рекламного контракта и выстраивайте доверительные отношения. Хороший инфлюенсер — долгосрочная инвестиция в ваш бизнес, исходите из этого постулата. Поверьте, не каждому бренду находится подходящий блогер, но, если вы такого нашли, берегите его, ведь ему доверяет ваша целевая аудитория.

Да, работа с блогером требует аккуратности, методичности, сдержанности, системного и одновременного творческого подхода. Но если все это есть в ваших с ним отношениях, успех рекламной кампании не заставит себя ждать.

ФБЖ

MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Ваш PR и GR консультант

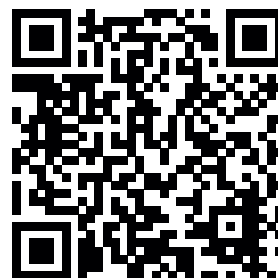
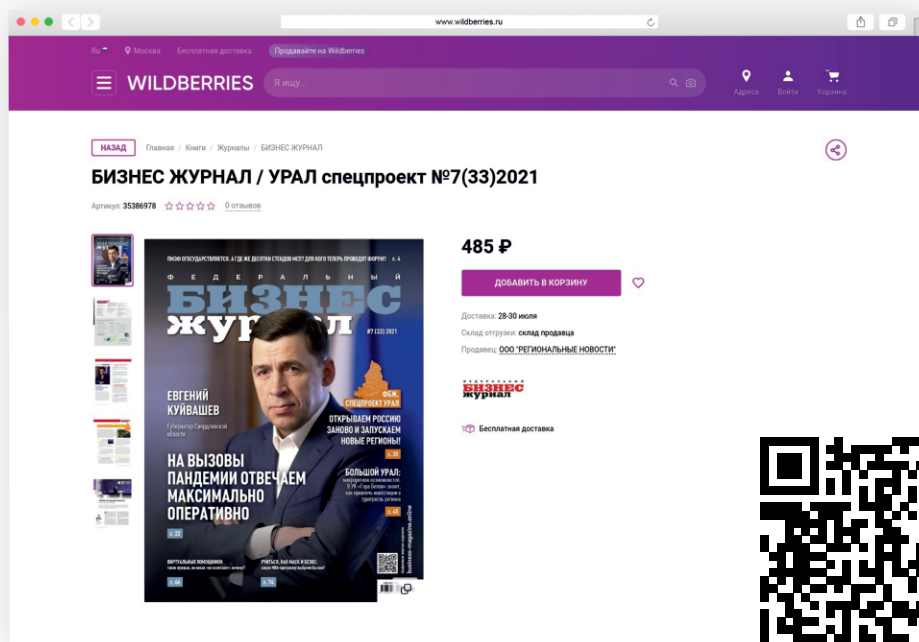
MAZOV.RU

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
журнал

Купите в один клик!

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ЖУРНАЛ
УЖЕ В ПРОДАЖЕ

WILDBERRIES



Федеральный Бизнес-журнал (бумажную версию)
теперь можно купить на крупнейшем маркетплейсе

- Доступны все номера
- Можно полистать перед покупкой

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

УРАЛ

БИЗНЕС журнал



УРАЛ! ВСТРЕЧАЙ!

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ЖУРНАЛ.
СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ».

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

ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ,
ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

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



ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ



НА САЙТЕ

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

Запрос на

podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

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

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+