

**ПАНДЕМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И КРЕДИТ ВСЕОБЩЕГО НЕДОВЕРИЯ:**  
как ученые института Джона Хопкинса доказали, что локдауны неэффективны?

с. 4

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС

# ЖУРНАЛ

#3 (41) 2022

**ОЛЕГ  
КУВШИННИКОВ**

губернатор  
Вологодской области

**ЧЕЛОВЕК, НАХОДЯЩИЙСЯ  
НА САМОЙ ВЕРШИНЕ ГОРЫ,  
НЕ УПАЛ ТУДА С НЕБА**

с. 14

**ТЕМА НОМЕРА****НЕЛЕГКИЙ ПУТЬ ИННОВАЦИЙ**

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ:  
ОСТАНОВИТЬСЯ НЕ ПОЛУЧИТСЯ.**

Корпорации внедряют инновации, чего им это стоит,  
и каким путем идут первые?

с. 28

**КРИЗИС СДЕРГИВАЕТ  
ВСЕ ОДЕЯЛА:**

как не стать его жертвой?

с. 70



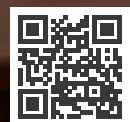
**ФБЖ.  
СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ**

**ТОП-100 УРАЛА**

**РЕЙТИНГ  
ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ  
ОПУБЛИКОВАН**

Сублимация важного,  
подтекст и немного  
о судьях

с. 55





# CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№ 3 (41) за 2022 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 1.03.2022
- дата выхода цифровой версии — 4.03.2022

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только  
с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

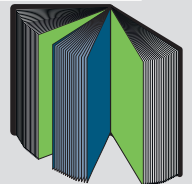
Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ  
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,  
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	И. о. Чудакова Анастасия Васильевна	Тел: 8 (953) 437-29-50, e-mail: voidenko_nasty@mail.ru
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват  
и схема распространения  
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА

ОЛЕГ КУВШИННИКОВ



## СОЛДАТ ПРЕЗИДЕНТСКОГО ПРИЗЫВА

Персона номера — Олег Кувшинников, губернатор Вологодской области. На посту 10 лет. За его плечами головокружительная карьера. У кого-то и правда голова бы закружилась. Кувшинников воспитан по-другому: сравнивает себя с солдатом, который служит там, куда послали. Об этом его автобиографическая книга «Как стать/быть губернатором и остаться в живых». История Кувшинникова подтверждает, что губернаторами не рождаются, ими становятся. Но вот как — расскажет сам губернатор в специальном проекте ФБЖ.

## 4 ПАНДЕМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И КРЕДИТ ВСЕОБЩЕГО НЕДОВЕРИЯ

Локдауны, принуждение к вакцинации, сегрегация по признаку «привит/не привит». Впервые в новейшей истории общество столкнулось со столь массовым ограничением своих прав. Многие проявили нулевую терпимость к запретительной политике властей. Выявить правых в этом противостоянии непросто, сделать это попытались ученые из Института Джонса Хопкинса (США) с помощью метаанализ «Влияние блокировок на смертность от COVID-19». В нем они искали ответ на вопрос, чем были полезны локдауны и другие ограничительные меры. Читайте, что из этого вышло.

## 10 ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ВЫБРАЛ ФРОНТИРОВ МИРОВОЙ НАУКИ

Что сегодня относится к наиболее значимым областям ее развития, над чем бьются ведущие ученые мира? Ответ на этот вопрос решили дать специалисты Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. В ходе исследования они выявили наиболее заметные тематики в современной мировой научной повестке, которые во много формируют будущее и качество жизни человека.

## 24 СТАВКА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДЕЛО

Наблюдательный и эрудированный Анатолий Вассерман вынужден был изменить свои планы на статью, виной всему — Центральный банк РФ. На этот раз наш постоянный автор искал между двумя крайностями не истину, но проблему, отвечал на вопрос, чьего изготовления российская инфляция, и может ли импорт спасти нас от нее.

## 42 ИСКУССТВО ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

За последние десять лет диджитализация коренным образом изменила сферу управления проектами. Наши постоянные авторы, эксперты и преподаватели WU Executive Academy (Вена, Австрия), рассказывают о новых и традиционных компетенциях в области управления проектами и отвечают на вопрос, какое качество для менеджера проектов наиболее важно в эпоху цифровых технологий.

## 50 ОХОТА ЗА ИНВЕСТИЦИЯМИ

Вместе с экспертом ищем в ближнем и дальнем кругу тех, кто захочет стать вашим инвестором и проинвестирует в ваш бизнес-проект. Раскладываем путь на простые шаги и предостерегаем от типичных ошибок.

## 70 КАК НЕ СТАТЬ ЖЕРТВОЙ КРИЗИСА?

Кризис сдергивает все одеяла, обнажает те проблемы, которые копятся годами. Как не стать его жертвой и справиться с надвигающимися рисками и без страха думать о завтрашнем дне? Прислушайтесь: о чем «кричат» ваши пассивы, и сделайте верные выводы с опорой на колонку автора ФБЖ. Мы плохого не посоветуем...

## 74 Мария Свешникова, писательница и сценарист: «Меня радует, что в электричках, помимо пива, семечек и игры в «шарики» на телефоне, кто-то держит в руках и мои книги». В этом



номере рассказываем историю о том, как одна писательница решила побороть издательский бизнес в России. А заодно узнаем, как победить в переговорах с издателем, о дележе гонораров и о том, куда их тратят молодые популярные писательницы, чей первый солидный успех случился в двадцать лет.

### ТЕМА НОМЕРА

### НЕЛЕГКИЙ ПУТЬ ИННОВАЦИЙ

## 28 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ПОЧЕМУ ОСТАНОВИТЬСЯ НЕ ПОЛУЧИТСЯ?

Как российский бизнес внедряет инновации, и чего ему это стоит? Уже сегодня 46% руководителей российских организаций планируют расширить применение цифровых технологий, при этом каждый третий — в течение ближайших пяти лет. Этот рекордный всплеск интереса к цифровым технологиям и массового спроса на них практически во всех отраслях не имеет аналогов в истории, но есть ли «правильный путь», который приведет к успеху?

## 36 НЕ ТОРОПИМСЯ И ОПАЗДЫВАЕМ:

по итогам 2021 г. Россия заняла 45-ую позицию из 132 экономик мира в ежегодном Глобальном инновационном индексе (ГИИ, Global Innovation Index). Что мешает России догонять и опережать лидеров? Свою позицию обозначит в интервью ФБЖ Екатерина Петрова, директор платформы по развитию корпоративных инноваций GenerationS.

## 46 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: КРИТЕРИИ УСПЕХА В 2022 ГОДУ

Как добиться успеха и получить воспроизводимые и измеримые результаты в ходе цифровой трансформации. Эксперт номера предлагает взглянуть на бизнес в целом и убедиться, что ваши инициативы по цифровой трансформации действительно работают.

### СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ

## 55 ТОП-100 УРАЛА

«Бизнес-Журнал\_Урал» совместно с десятками ведущих экспертов составил рейтинг самых известных и влиятельных персон региона. В него вошли бизнесмены, политики, общественные деятели, журналисты, которые, по мнению аналитиков, за прошедший год оказали существенное влияние на жизнь в регионе. Полная версия рейтинга доступна также на специально созданном портале, посвященном этому уникальному проекту, —

[WWW.TOP100REGION.RU/EK](http://WWW.TOP100REGION.RU/EK)





# Пандемическая политика и кредит всеобщего недоверия

Все то время, что мир живет в коронавирусной реальности, он задается вопросом, оправданы ли насильственные меры, которыми мировые правительства боролись с распространением пандемии. Локдауны, принуждение к вакцинации, сегрегация по признаку «привит/не привит». Впервые в новейшей истории общество столкнулось со столь массовым ограничением своих прав. Многие проявили нулевую терпимость к запретительной политике властей, подавляющее же большинство населения планеты продемонстрировало раздражение и недоверие.

**В**ыявить правых в этом противостоянии непросто, сделать это попытались ученые Йонас Херби, Ларс Йонунг и Стив Х. Ханке из Института прикладной экономики, глобального здравоохранения и изучения предпринимательской деятельности Джонса Хопкинса (США). В январе ученые опубликовали метаанализ «Влияние блокировок на смертность от COVID-19»\*, где попытались ответить на

вопрос, чем были полезны локдауны и другие ограничительные меры, какой эффект они дали. Мы же прочли, перевели их труд и предлагаем вам изучить основные выводы анализа, потому что считаем это исследование крайне важным для осознания нового этапа существования человека. Тем более что многие великие умы современности пророчат нам в будущем еще не одну пандемию.

Во вводной части метаанализа его авторы пишут: «Эксперты в области общественного здравоохранения и политики, основываясь на прогнозах эпидемиологических исследований, приняли обязательные меры по блокированию территорий как эффективный метод борьбы с пандемией. Но была ли эта политика изоляции эффективной в сдерживании смертности от COVID-19? Это главный вопрос, на который отвечает наш метаанализ».

### **В поисках объективности**

Анализ основан на накопленном опыте и многочисленных наблюдениях ученых всего мира. Используя систематический поиск и отбор по названию, его авторы выявили 1048 исследований, опубликованных до 1 июля 2020 года, в которых потенциально изучалось влияние локдаунов и других ограничительных мер на уровень смертности от коронавируса. В итоге ученые отобрали 24 исследования, в которых изучалось фактическое влияние блокировок на показатели смертности по COVID-19, зарегистрированные официально в разных странах мира.

Под блокировкой в исследовании понимается введение хотя бы одного принудительного немедикаментозного действия ограничительного характера, то есть это любые меры, объявленные правительством, которые непосредственно ограничивали возможности людей, будь то ограничения на передвижения внутри страны, закрытия школ и предприятий, запреты на международные поездки.

Ранние эпидемиологические исследования предсказывали большие эффекты от локдаунов. Так, в часто цитируемом исследовании Имперского колледжа Лондона его авторы высказывали мнение, что стратегия подавления, основанная на блокировке людей, снизит смертность от COVID-19 на 98%. Впоследствии эти прогнозы были поставлены под сомнение многими учеными.

### **Индекс строгости**

В метаанализе авторы оперируют понятием о так называемом «индексе строгости». Это своего рода показатель суровости запретительных мер, вводимых разными странами. Индекс характеризует суровость и тотальность локдаунов, затем математическим путем выводится зависимость между индексом и смертностью в разных странах мира. Расчеты ученых выглядят так: эффект от более строгих ограничений составляет от -0,073 до -0,326 смертей на миллион на один пункт строгости. Средний показатель блокировки в Европе в период с 16 марта по 15 апреля 2020 года был на 32 пункта строже, чем политика, основанная исключительно на рекомендациях (76 против 44): для примера, в США этот

**БЛОКИРОВКИ НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ ПАНДЕМИИ COVID-19 ИМЕЛИ РАЗРУШИТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ. ОНИ СПОСОБСТВОВАЛИ СНИЖЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ, РОСТУ БЕЗРАБОТИЦЫ, СНИЖЕНИЮ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ, ПОЛИТИЧЕСКИМ БЕСПОРЯДКАМ, НАСИЛИЮ В СЕМЬЕ И ПОДРЫВУ ЛИБЕРАЛЬНОЙ ДЕМОКРАТИИ. ЭТИ ИЗДЕРЖКИ ДЛЯ ОБЩЕСТВА ДОЛЖНЫ БЫТЬ СОПОСТАВЛЕНЫ С ВЫГОДАМИ ОТ БЛОКИРОВКИ, КОТОРЫЕ, КАК ПОКАЗАЛ НАШ МЕТААНАЛИЗ, В ЛУЧШЕМ СЛУЧАЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫ**

показатель составил 30 пунктов. Таким образом, общий эффект от блокировки по сравнению с рекомендательной политикой составил -6,37 смертей на миллион в Европе и 5,91 смертей на миллион в США. При населении 748 млн человек и 333 млн человек соответственно общий эффект составляет 4 766 предотвращенных смертей

от COVID-19 в Европе и 1 969 предотвращенных смертей от COVID-19 в США. К 20 мая 2020 года от COVID-19 в Европе умерли 164 600 человек, в США — 97 081. Проведя сложные подсчеты, ученые, исследовавшие показатели смертности, установили, что без блокировок смертность от COVID-19 в Европе составила бы 169 366 человек, а в США — 99 050 человек. Большинство же исследователей, анализирувавших соотношение строгости локдаунов к смертности, пришли к выводу, что в среднем локдауны снизили смертность от COVID-19 на 0,2%.

### Разночтения

Анализируя выводы исследователей, авторы метаанализа отмечают очевидные разночтения во мнениях. Так, некоторые исследования выявили значительную отрицательную связь между блокировками

и смертностью от COVID-19. Частично это можно объяснить тем фактом, что исследования проводились на ранней стадии пандемии, то есть не охватывали весь период ее развития. В нескольких исследованиях была обнаружена небольшая положительная связь между блокировками и смертностью от COVID-19. Авторы метаанализа считают подобные выводы не вполне логичными, ведь очевидно, что бессимптомный заболевший, инфицированный человек, изолированный дома, может заразить членов семьи и передать им более высокую вирусную нагрузку. Подобные сомнения об эффективности запретов на выход из дома ученые высказывали уже на ранних стадиях развития пандемии COVID-19, этой же позиции, в частности, придерживались специалисты ВОЗ.

### Дискуссия

Еще одна мера борьбы с распространением вируса, вызывавшая массу споров, — обязательное повсеместное ношение масок. Авторы метаанализа напоминают, что она не была так широко распространена весной 2020 года, а во многих странах и вовсе не поощрялась, но часть исследователей с самого начала пандемии придавала маскам особое значение, как и массовому закрытию предприятий. Анализируя многочисленные исследования, авторы метаанализа признаются, что не нашли доказательств того, что закрытие предприятий, школ, границ и ограничение собраний оказало заметное влияние на смертность от COVID-19.

При этом ученые, изучавшие степень эффективности запретов, далеки от единой позиции. Но генеральный вывод авторов метаанализа однозначен: изоляция не является эффективным способом снижения уровня смертности во время пандемии, по крайней мере, не во время ее первой волны. Кстати, эксперты Всемирной организации здравоохранения еще в 2006 году выпустили отчет на аналогичную тему.

**ДОЛЖНО БЫТЬ ЯСНО, ЧТО ОДНА ИЗ ВАЖНЫХ РОЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ИНФОРМАЦИИ, ЧТОБЫ ГРАЖДАНЕ МОГЛИ ДОБРОВОЛЬНО РЕАГИРОВАТЬ НА ПАНДЕМИЮ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ УМЕНЬШИТЬ СВОЮ ПОДВЕРЖЕННОСТЬ РИСКУ**







Они анализировали течение пандемии испанского гриппа 1918 года и пришли к выводу, что тогда меры социальной защиты не остановили инфекцию и не привели к значительному снижению ее передачи.

### **Добровольно или принудительно?**

Когда бушует пандемия, люди верят в социальное дистанцирование независимо от того, что предписывает правительство, но исполняют его по-разному в силу индивидуальных особенностей поведения: одни открыто игнорируют, другие могут имитировать закрытость своего жилища и образа жизни, третьи соблюдают, но непоследовательно. Переводя эту мысль на экономический язык, авторы метаанализа утверждают, что спрос на дорогостоящие меры по профилактике заболеваний, такие как социальное дистанцирование и повышенное внимание к личной гигиене, высок, когда уровень опасности высок. Когда уровень низкий — и спрос низкий, ведь морально легче не соблюдать ограничения, особенно если их трудно обеспечить экономически. Другими словами, общество

**В СТРАНАХ С БОЛЕЕ ПОСЛУШНЫМИ И КОЛЛЕКТИВИСТСКИМИ КУЛЬТУРНЫМИ ЧЕРТАМИ НАБЛЮДАЛОСЬ БОЛЬШЕЕ СНИЖЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ. ТАК, ДАННЫЕ ПО ГЕРМАНИИ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО РАСПРОСТРАНЕНИЕ COVID-19 И ВЫЗВАННАЯ ИМ СМЕРТНОСТЬ В ПРЕИМУЩЕСТВЕННО КАТОЛИЧЕСКИХ РЕГИОНАХ С БОЛЕЕ СИЛЬНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ И СЕМЕЙНЫМИ СВЯЗЯМИ БЫЛА ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ ПО СРАВНЕНИЮ С НЕКАТОЛИЧЕСКИМИ**

должно сильно испугаться, чтобы беспрекословно выполнять локдауны, и только в этом случае они и будут эффективными. Если же исполнять запреты властей физически, морально или экономически трудно, их эффективность будет стремиться к нулю.

Ряд исследований, взятых за основу метаанализа, затрагивает именно эту сторону проблемы: как различные модели поведения населения сказались на понижении смертности. Некоторые ученые заявляют,



что в борьбе с COVID-19 добровольные изменения поведения оказались в десять раз важнее и эффективнее обязательных.

Анализируя степень эффективности локдаунов, важно понимать, что запреты регулируют лишь часть потенциальных заразных контактов и вряд ли могут обеспечивать соблюдение персонального этикета: мытье рук, кашель, дистанцирование в супермаркете и т. д.

Такие страны, как Дания, Финляндия и Норвегия, разрешили людям ходить на работу, пользоваться общественным транспортом и встречаться дома в частном

удалось сохранить относительно низкий уровень смертности от COVID-19.

Даже если с помощью мер по блокированию людей на начальном этапе удавалось снизить распространение COVID-19, поведенческая реакция могла полностью нивелировать этот эффект, поскольку люди реагируют на снижение риска изменением поведения. Часто изоляционные меры ограничивали доступ людей к безопасным местам, например, на открытом воздухе: пляжам, паркам, зоопаркам, и при этом вводились строгие ограничения на собрания на открытом воздухе, что вынуждало людей встречаться в помещениях, потенциально менее безопасных местах, где концентрация вируса могла быть значительно больше, чем в открытом пространстве. Многие исследователи подтверждают, что ограничение собраний было контрпродуктивным и увеличивало смертность от COVID-19.

**СПРОС НА ДОРОГОСТОЯЩИЕ МЕРЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ЗАБОЛЕВАНИЙ, ТАКИЕ КАК СОЦИАЛЬНОЕ ДИСТАНЦИРОВАНИЕ И ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ К ЛИЧНОЙ ГИГИЕНЕ, ВЫСОК, КОГДА УРОВЕНЬ ОПАСНОСТИ ВЫСОК. КОГДА УРОВЕНЬ НИЗКИЙ, И СПРОС НИЗКИЙ — ВЕДЬ МОРАЛЬНО ЛЕГЧЕ НЕ СОБЛЮДАТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ИХ ТРУДНО ОБЕСПЕЧИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИ**

### «Послушные» страны

В ходе анализа авторы попытались ответить еще на один вопрос: почему одни страны оказались более успешны в борьбе с распространением вируса, чем другие? Что помогло снизить заболеваемость, смертность, глубину проникновения на территорию? Среди очевидных факторов — различия в возрасте и здоровье населения, качестве системы здравоохранения и т. п. Но некоторые исследования указывают на менее очевидные факторы, такие как

порядке во время первой изоляции. В этих странах людям оставили широкие возможности для легальных встреч. В итоге им



культура и традиции в коммуникациях. Например, в странах с более послушными и коллективистскими культурными чертами наблюдалось большее снижение географической мобильности. Так, данные по Германии показывают, что распространение COVID-19 и вызванная им смертность в преимущественно католических регионах с более сильными социальными и семейными связями была значительно выше по сравнению с некатолическими.

Существенную роль играла правительственная коммуникация. Например, коммуникация шведских органов здравоохранения (по сравнению с их скандинавскими соседями) была гораздо более сдержанной и основана на идее компромисса между общественным здоровьем и экономикой.

### Что делать правительствам?

На ранних стадиях пандемии, до появления вакцин и новых методов лечения, общество может реагировать двумя способами: обязательные изменения поведения или добровольные. В ходе сбора данных исследователям не удалось установить значительный положительный эффект от обязательных изменений поведения (локдаунов и запретов). И этот факт, по мнению авторов метаанализа, должен привлечь внимание общества к роли добровольных изменений поведения. «Должно быть ясно, что одна из важных ролей государственных органов заключается в предоставле-

нии информации, чтобы граждане могли добровольно реагировать на пандемию таким образом, чтобы уменьшить свою подверженность риску», — говорится в исследовании.

Пришло время задуматься, как правительства могут стимулировать и поддерживать добровольные изменения поведения граждан.

Использование локдаунов является уникальной особенностью пандемии COVID-19. Ни в одну из пандемий прошлого века блокировки и запреты не применялись в такой степени. «Однако на начальной стадии они имели разрушительные последствия, — утверждают Йонас Херби, Ларс Йонунг и Стив Х. Ханке, — они способствовали снижению экономической активности, росту безработицы, снижению уровня образования, политическим беспорядкам, насилию в семье и подрыву либеральной демократии. Эти издержки для общества должны быть сопоставлены с выгодами от блокировки, которые, как показал наш метаанализ, в лучшем случае незначительны. Такой стандартный расчет выгод и затрат приводит к убедительному выводу: от блокировок следует отказаться как от инструмента пандемической политики».

ФБЖ

*\*Название исследования в оригинале — A LITERATURE REVIEW AND META-ANALYSIS OF THE EFFECTS OF LOCKDOWNS ON COVID-19 MORTALITY.*



# Искусственный интеллект выбрал границы мировой науки

Каковы границы, приоритеты, точки роста мировой науки, что сегодня относится к наиболее значимым областям ее развития, над чем бьются ведущие ученые мира? Ответ на этот вопрос решили дать специалисты Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. Технологии искусственного интеллекта позволили охватить максимально полные и актуальные данные. Для их анализа была задействована система iFORA, разработанная ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

*Материал подготовлен на основе экспресс-информации ИСИЭЗ НИУ ВШЭ «Топ-20 границ мировой науки» (дата публикации: 08.02.2022, электронный адрес: <https://issek.hse.ru/news/562631350.html>).*



**ЛЕОНИД  
ГОХБЕРГ**

Первый проректор  
НИУ ВШЭ, директор  
ИСИЭЗ НИУ ВШЭ



**АННА  
ГРЕБЕНЮК**

Заместитель директора  
Форсайт-центра  
ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

**Э**кономический рост и социальный прогресс непосредственно определяются уровнем развития науки и технологий. Конкурентные преимущества на мировом рынке получают страны, обеспечившие себе лидерство в сфере исследований и разработок, в том числе за счет эффективного управления научно-технологическим развитием, гибкой реакции на изменения глобальной повестки и появление новых вызовов.

## Контекст исследования

Расчеты были выполнены на данных более 35,5 млн документов, отобранных алгоритмами системы iFORA из массива международных публикаций, представленных на платформе Microsoft Academic Graph за 2016–2020 гг.

Исходя из классификации ОЭСР Fields of Research and Development был сформирован перечень из пятнадцати областей науки, 131 научно-

го направления и около 15 тысяч тематик. Для каждого направления были выделены фронтиры науки, охватывающие широкий спектр тематик, связанных с исследованиями самых разных явлений, процессов, проблем, разработкой методов, технологий, продуктов и т. п. Всего в ходе эксперимента были выявлены 973 фронта науки.

## Пандемия и вокруг

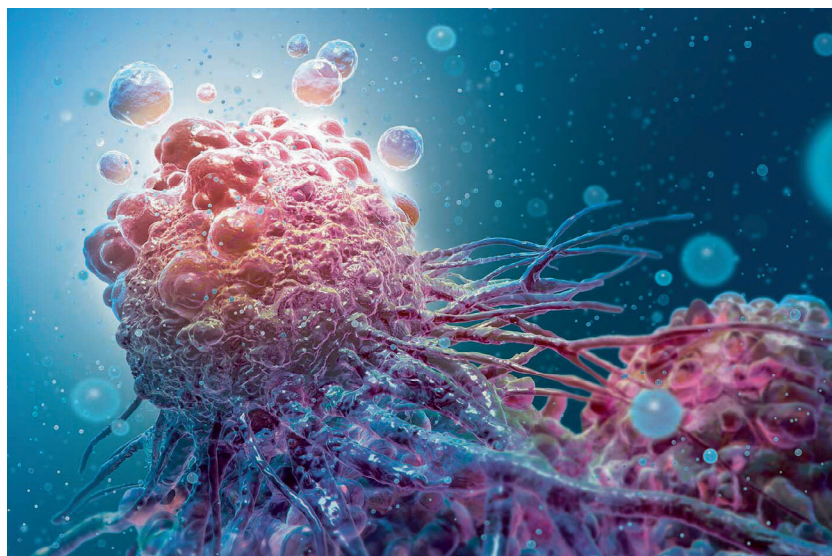
В современной мировой научной повестке в первую очередь наиболее заметны тематики, связанные с развитием цифровых и биотехнологий. Большинство топовых научных направлений имеют непосредственное отношение к благополучию человека.

Ожидаемо главный фронт сегодня — медицинские исследования, объединенные темой пандемии. Мировая наука быстро отреагировала на вызовы распространения нового коронавируса. Соответствующие тематики стали самыми динамичными среди фронтов и показали наибольшие темпы прироста публикаций по итогам 2020 г.

Активно развиваются исследования в области геномных и клеточных технологий, прогресс которых обеспечит появление прорывных терапевтических методов и технологий предотвращения заболеваний.

В мировой науке активно развивается вычислительная биология, что обещает появление методов программирования клеток и создания принципиально новых биологических соединений. В итоге это приведет к революции не только в практической медицине, но и в сельском хозяйстве, химической и пищевой промышленности.

Особое внимание уделяется исследованиям, нацеленным на борьбу с онкологическими заболеваниями, в первую очередь с раком молочной железы, легкого и колоректальным раком, которые



суммарно составляют треть всех его случаев (GLOBOCAN 2020).

## Интернет ВСЕГО

Наиболее значимые тематики в сфере компьютерных наук и информационных технологий сконцентрированы преиму-

**ОЖИДАЕМО ГЛАВНЫЙ ФРОНТИР СЕГОДНЯ — МЕДИЦИНСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕМОЙ ПАНДЕМИИ. МИРОВАЯ НАУКА БЫСТРО ОТРЕАГИРОВАЛА НА ВЫЗОВЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ НОВОГО КОРОНАВИРУСА. СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТЕМАТИКИ СТАЛИ САМЫМИ ДИНАМИЧНЫМИ СРЕДИ ФРОНТИРОВ**

щественно в области сбора и обработки больших данных: искусственного интеллекта, машинного обучения, интернета вещей, компьютерного зрения. Методы глубокого обучения все более активно используются при распознавании образов и речи, поиске закономерностей и исключений, решении прогностических задач, в том числе для оптимизации про-

## Топ-20 фронтиров мировой науки

Ранг	Фронтиры науки	Научные направления, к которым относятся фронтиры
1	Пандемия	Организация и политика здравоохранения
2	Сверточная нейронная сеть *	Искусственный интеллект, машинное обучение Компьютерное зрение и технологии обработки изображений Управление водно-почвенными ресурсами
3	Глубокое обучение *	Методы социальных исследований Немедикаментозные методы лечения и диагностики
4	Электрохимия*	Физическая химия Клеточные технологии Полимеры
5	Рак молочной железы	Онкология
6	Апоптоз	Клеточные технологии
7	Интернет вещей	Коммуникационные интернет-технологии
8	Коронавирус	Организация и политика здравоохранения
9	Вычислительная биология	Синтетическая биология
10	Изготовление металлоконструкций	Металлургия
11	Экспрессия гена	Геномные технологии
12	Окислительный стресс*	Антиоксиданты Биохимия Геномные технологии Кардиология
13	Фотокатализ*	Биоэнергетика Возобновляемые источники энергии, «зеленая» энергетика Технологии очистки водных и почвенных ресурсов Физическая химия Химия поверхности, катализ и мембраны
14	Рак легкого	Онкология
15	Колоректальный рак	Онкология
16	Оптимизационные задачи	Искусственный интеллект, машинное обучение
17	Электричество*	Возобновляемые источники энергии, «зеленая» энергетика Электро- и теплоэнергетика
18	Геном	Геномные технологии
19	Индекс массы тела*	Исследования аддиктивного поведения Ожирение
20	Фенотип	Геномные технологии

\* Суперфронтиры

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2022

изводственных процессов и изучения потребительского поведения.

На базе технологии интернета вещей формируются сложные экосистемы (умные фабрики, дома, медицинские носимые устройства и т. д.), осуществляющие сбор, обработку и анализ информации; в будущем ожидается переход к концепции «Интернета всего», который объединит не только предметы, но и процессы и людей в единую сеть.

### Прогресс в области химии

В топ-20 фронтиров мировой науки вошли перспективные области химических исследований — электрохимия и фотокатализ. На достижения в сфере биоэлектрохимии опираются разработки биосенсоров и других видов медицинских диагностических устройств. Дальнейшие исследования в области электрохимии позволят получить новые типы полимеров и высокоэффективных химических источников тока. Возможность ускорения химических реакций за счет светового воздействия в рамках процесса фотокатализа имеет широкий спектр применений — в биоэнергетике, при очистке и обеззараживании воздуха и водной среды и др.

### Суперфронтиры

Среди фронтиров выделены суперфронтиры — междисциплинарные тематики, относящиеся к нескольким областям науки или научным направлениям. Яркий пример — сверточные нейронные сети. На базе этой передовой технологии компьютерного зрения, использующей алгоритмы глубокого машинного обучения, создаются системы распознавания образов для решения широкого круга задач в различных отраслях — от беспилотного транспорта до медицинской диагностики, картографирования почвы и др.

ФБЖ

# Фронтиры:

кто они такие, какими бывают, и как влияют на мир вокруг нас

Среди фронтиров есть уже вполне привычные, относительно понятные обывателю слова. Мы слышали про Интернет вещей, коронавирус, генном и индекс массы тела. Но далеко не всем нам понятно, что такое генотип и как он влияет на наше будущее, не говоря уже о сверточной нейронной сети или апоптозе. Несколько сложных и малоизвестных понятий, которые упоминаются в исследовании, мы решили расшифровать максимально простыми словами. И как только сделали это, стало ясно, почему мировая научная мысль сосредоточена именно на этих фронтах.

## Фронтир №2

### Сверточная нейронная сеть

Сверточная нейронная сеть — специальная архитектура нейронных сетей, предложенная французским ученым в области информатики Яном Лекуном. Ее задача — эффективное распознавание изображений. В статье Адита Дешпанда, опубликованной на интернет-ресурсе Хабр, сверточная нейронная сеть называется одной из самых влиятельных инноваций в области компьютерного зрения. Основная идея компьютерного зрения начинается с очень простой задачи — определить, что изображено на картинке. Оказывается, эту задачу чрезвычайно сложно решить, хотя мы, люди, легко справляемся с ней. Чтобы понять всю важность исследований в этой области, стоит сказать, что недавний прорыв в сфере глубокого обучения в компьютерном зрении уже привнес колоссальные изменения в нашу повседневную жизнь. Мы даже не предполагаем, что миллионы вещей и явлений, которые нас окружают в повседневности, используют компьютерное зрение. Вот лишь некоторые примеры: автопилот автомобиля, разблокировка с помощью Face ID, Animoji и продвинутый функционал камеры в iPhone, эффект боке (размытость заднего фона) в режиме портретной съемки, фильтры в мессенджерах Snapchat и Facebook и т. д. Среди других специфичных применений — анализ медицинских изображений, сегментация географических карт, составление текстового описания по фото. Кстати, именно свёрточные архитектуры научились обыгрывать людей в шахматы и го.

## Фронтир №6

### Апоптоз, или «заказное самоубийство»

Такое название одной из своих статей, посвященных апоптозу, дала Инна Лаврик, заведующая лабораторией прикладных аспектов воспитания, профессор Магдебургского университета (Германия), ведущий сотрудник МГУ им. М. В. Ломоносова (факультет фундаментальной медицины, лаборатория исследова-

ований механизмов апоптоза. Апоптоз — это тип клеточной смерти, запрограммированная клеточная гибель. Апоптоз запускается, когда клетка имеет серьезные повреждения, ведущие к нарушению ее функций. В своей статье Лаврик поясняет всю важность изучения этого явления: «Все клетки многоклеточных существ несут в себе потенциальную способность к апоптозу, так же, как японские самураи всю жизнь носят с собой меч. И если по каким-то причинам тонкий механизм апоптоза разлаживается, последствия для организма могут оказаться самыми катастрофическими. Например, раковые клетки, блокируя систему апоптоза, приобретают бессмертие. Поэтому изучение механизмов клеточной самоликвидации является важнейшим направлением современных биомедицинских исследований: раскрытие тайн апоптоза поможет в разработке новых лекарств для борьбы с самыми тяжелыми и трудноизлечимыми болезнями современности».

## Фронтир №12

### Окислительный стресс

В человеческом организме безостановочно протекают миллионы биохимических процессов, каждый из них важен и способен повлиять на функционирование всей системы. Когда некоторые реакции выходят из-под контроля, клетки организма могут пострадать. К таким нарушениям и относится окислительный стресс. Его следствием могут стать самые различные патологии и нарушения здоровья.

Окислительный стресс запускает процесс разрушения органических соединений, клетки перестают нормально работать. Окислительный стресс «бьет» по всем системам организма, в том числе и репродуктивной. Механизм запускают стрессы, курение, еда с высоким содержанием консервантов, переутомление. В результате человек теряет силы: снижается иммунитет, ощущается постоянная усталость. Человечество хочет побороть подобные состояния с помощью науки и передовых технологий.

ФБЖ

## Фронтир №20

### Фенотип

Фенотип — совокупность внешних и внутренних признаков организма. Определяет генетический портрет человека, содержит информацию о его наследственных особенностях. На изучении фенотипа организма основан метод фенотипирования, или терапевтического мониторинга. Диагностика наследственных болезней часто сопряжена с большими трудностями, нередко требует сложных и трудоемких исследований. Именно поэтому исследование фенотипических проявлений столь важно, особенно для диагностики патологических состояний человека. Изучение фенотипа дает широкие возможности для геномной селекции в сельском хозяйстве.

# Солдат президентского призыва

Олег Кувшинников — действующий губернатор Вологодской области. На посту 10 лет. Начинал на Череповецком металлургическом комбинате вальцовщиком стана «250». В 2004, 2005 гг. — член Совета директоров ОАО «Северсталь». В 2007-ом избран мэром Череповца. В 2011-ом назначен на пост губернатора Вологодской области. Головокружительная карьера. Верно: у кого-то и правда голова бы закружилась. Кувшинников воспитан по-другому: сравнивает себя с солдатом, который служит там, куда послали. После прочтения его автобиографической книги, которую он написал спустя десять лет губернаторства, становится понятно, откуда он такой, и что для него действительно ценно.

**В** качества эпитафии к своей книге Олег Кувшинников выбрал цитату из Конфуция: «Человек, находящийся на самой вершине горы, не упал туда с неба», а саму автобиографию назвал так: «Как стать/быть губернатором и остаться в живых». История Кувшинникова подтверждает, что губернаторами не рождаются, ими становятся. Но вот как, если ты родился в самой обычной семье? Повествование книги — от первого лица, а это всегда производит удивительный эффект: как будто с тобой разговаривают по душам, раскрывают тайны прошлого, делятся сокровенным, возможно, тем, о чем невозможно молчать. Когда глубоко личным делится фигура публичная, политическая, да еще при должности и власти, действующий ферзь современной российской политики, каждое слово приобретает особый вес.

«Я никогда не вижу снов. Такая особенность <...> Тем удивительнее, что единственный сон, который периодически приходит ко мне на протяжении жизни, всегда одинаков...», — так начинается автобиография губернатора Вологодской области Олега Кувшинникова. После этих строк ждешь и надеешься, что разговор будет предельно откровенным, как и

это интервью, которое вологодский губернатор дал «Федеральному Бизнес-журналу» сразу после выхода книги. Прочтя ее, лучше понимаешь, что за человек перед тобой. Надежды на предельную искренность собеседника укрепляются. Но ведь и он, и я прекрасно понимаем, что книга — персональное высказывание под редакцией автора. Интервью — другое: большая политика, высокие ставки, аффилированность, конфликт элит, удары ниже пояса. Раз уж заявлен разговор о личном, разговор пойдет о роли Алексея Мордашова, о том, как удастся соблюсти баланс интересов, и о будущем вне политики. Олег Кувшинников соглашается, тем более что его автобиография предельно четко расставляет людей и события «по полочкам», по заслуженному рангу.

**— В своей книге в одной из первых глав вы пишете: «Меня как личность сформировали родная деревня Великий Двор, хоккей и «Северсталь». Для тех, кто еще не читал вашу книгу, расскажите про Великий Двор. Почему это место так много для вас значит?**

— Деревня Великий двор Тотемского района Вологодской области — это место, где





Презентация книги  
О. Кувшинникова в ИА ТАСС

стоял и до сих пор стоит дом моего деда Ивана Ивановича. Хотя родился и вырос я в большом индустриальном городе, становление меня как личности происходило в деревне. Я рвался туда всегда, потому что только там было где развернуться моей кипучей натуре. Когда я приезжал в Великий двор, начиналось все то, что составляло тогда мою настоящую жизнь.

С бабушкой я топил печь и кормил скотину. Дед брал меня пасти коров. Летом вся семья собиралась на сенокосе — все приехавшие в отпуск дети и внуки работали от рассвета до заката. Родители меня жалели, а в деревне не было места жалости. Там все отношения были четкими и выстроенными. Там меня воспитывали в любви, но в строгости. Так уж вышло, что у меня чисто крестьянский характер. Я умею косить, загрести сено, пасти и доить коров, воду носить, пироги из печи ухватом вытаскивать, самовар разжигать, косу точить, дрова колоть. Любая деревенская работа мне по плечу, к рукам.

Все, что я знаю и умею, родом оттуда — из деревни Великий двор, из крепкого пятистенка, стоящего на самой высокой точке холма, на котором раскинулась наша деревня, из бесконечной любви родителей,

“

**ЧТО БЫ НИ МЕНЯЛОСЬ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ, КТО БЫ НИ ЗАСТАВЛЯЛ МЕНЯ ЧТО-ТО ИЗМЕНИТЬ В ЧЬИХ-ЛИБО ИНТЕРЕСАХ, МОЕ РЕШЕНИЕ ОСТАЕТСЯ НЕИЗМЕННЫМ. Я ВЗЯЛ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ВЫПОЛНЯЮ ИХ ДО КОНЦА. В ЭТОМ ТАКЖЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ОТКРЫТОСТЬ МОЕЙ ПОЗИЦИИ КАК ГУБЕРНАТОРА**

мудрой строгости деда и деловитой нежности бабушки.

**— Какое из детских воспоминаний самое сильное?**

— Все, что происходило со мной в деревне, я до сих пор помню в мельчайших деталях. И сейчас, когда я про это думаю, руки дрожать начинают. Все мое деревенское детство было так щедро наполнено любовью, что каждый раз, уезжая, я кидался в рев. Для меня до сих пор эти воспоминания настолько пронзительны, что горло перехватывает. В минувшем году я сделал дело, которое давно для себя наметил. Бабушки и деда давно нет, но дом, в котором я провел свое детство, остался. Один из моих

дядьев каждый год приезжает туда на лето. И мы с двоюродными братьями решили этот дом поднять. В самом начале лета бригада приступила к работе, причем все восстановление идет без использования современных подходов. Делаем так, как предки наши строили: никаких тебе ленточных фундаментов. Я сказал строителям, что их главная задача — сделать так, чтобы этот дом еще пятьдесят лет простоял. И эта работа, простая и понятная, наполняет меня таким счастьем, как будто я снова, пусть ненадолго, но смог вернуться в детство.

— *Дальше в вашем списке хоккей, чем вы ему обязаны?*

— Становлением характера. Пятнадцать лет моей жизни были посвящены ежедневным тре-

нировкам и соревнованиям, поэтому вряд ли стоит удивляться тому, что я командный игрок.

Что значит «быть в команде», я понял очень рано: ты должен уметь найти компромисс, а не идти на конфликт, держать в узде свои эмоции в интересах команды, ориентироваться на ее достижения, уметь подчиняться большинству, анализировать результаты побед и поражений, не тратить силы на выяснение отношений. Спорт — это постоянное преодоление себя, целеполагание и достижение результата. Здесь главная задача — победить, используя для этого все возможные и невозможные методы. Спорт — это бесконечные тренировки, самоотдача, самоотречение от многих жизненных благ. На этом же основана работа губернатора.

— *Оставляете ли вы любому человеку право быть не амбициозным, не столь агрессивным в достижении цели, как природные лидеры? Скажем, ваши сыновья в этом отношении, как вы, словно сталь, или вы оставили им шанс быть другими?*

— Нельзя подходить к другому человеку с теми же мерками, что и к себе. Отец воспитывал меня в строгости. Мне частенько ремнем перепадало. Сам я не разделяю таких методов воспитания и в отношении своих троих сыновей их не применял, но, оглядываясь назад, понимаю, что, наверное, иначе с моей гиперактивностью было не справиться.

**ВСЕ, ЧТО ПРОИСХОДИЛО СО МНОЙ В ДЕРЕВНЕ, Я ДО СИХ ПОР ПОМНЮ В МЕЛЬЧАЙШИХ ДЕТАЛЯХ. И СЕЙЧАС, КОГДА Я ПРО ЭТО ДУМАЮ, РУКИ ДРОЖАТЬ НАЧИНАЮТ. ВСЕ МОЕ ДЕРЕВЕНСКОЕ ДЕТСТВО БЫЛО ТАК ЩЕДРО НАПОЛНЕНО ЛЮБОВЬЮ, ЧТО КАЖДЫЙ РАЗ, УЕЗЖАЯ, Я КИДАЛСЯ В РЕВ. ДЛЯ МЕНЯ ДО СИХ ПОР ЭТИ ВОСПОМИНАНИЯ НАСТОЛЬКО ПРОНЗИТЕЛЬНЫ, ЧТО ГОРЛО ПЕРЕХВАТЫВАЕТ**

С близкими и дорогими сердцу людьми в «родовом гнезде» в деревне Великий Двор.



Я всегда говорил сыновьям, что не готов тащить их в успешную жизнь. Удочку в руки дать, научить ею пользоваться, правильно закидывать, в нужное время «подсекать» — пожалуйста. Снабжать готовой рыбой — нет.

Если у них есть потребность, запрос на разговор по душам, то мы можем разговаривать часами: сначала обозначаем проблему, а потом вместе ищем выход, решение. Так уж сложилось, что я своих детей сопровождаю по жизни, где бы они ни находились, как бы я ни был занят, я всегда знаю, где они в данный момент.

**— Какую роль в вашей жизни сыграли «Северсталь» и Алексей Мордашов?**

— На завод я пришел простым рабочим, прошел весь тот путь, который позволил мне сначала стать мэром Череповца, а потом губернатором Вологодской области. На «Северстали» я на себе испытал принцип командообразования, который использовал Алексей Мордашов. Сейчас, когда готовят стратегический резерв губернаторов, отбирают претендентов на тренинг из регионов. Неделью десятки чиновников и депутатов, составляющих управленческую элиту страны, обучаются на основе курсов Высшей школы государственного управления РАНХиГС при поддержке московской школы управления «Сколково», корпоративного университета Сбербанка и Высшей школы экономики.

Одна из составляющих тренинга — прыжки в воду с семиметровой скалы. Испытание необязательное, но оно показывает уровень стрессоустойчивости и физической подготовки человека, ведь должность губернатора сопряжена со значительными стрессами. Алексей Мордашов начал практиковать подобные методики двадцать лет назад. Попав в его команду, я увидел, как он объединяет людей вокруг себя. Например, по субботам мы, члены совета директоров «Северстали», приезжали на базу отдыха «Торово», садились на снегоходы зимой или квадроциклы в остальное время года и отправлялись через лес в непроходимые болота. Сутки мы фактически боролись с природой: нам доводилось тонуть,



вытаскивать на себе технику, напрягая жилы, разрывая толстые канаты. Чувство локтя оказывалось при этом крайне важным, ведь от слаженности действий реально зависела жизнь. Это были не шутки.

Директора «Северстали», в том числе сам Мордашов, грязные, мокрые, потные, часами барахтались в грязи, причем происходило это как минимум раз в месяц. Так Алексей Александрович проверял людей, с которыми работал. Смотрел, как они вгрызаются в проблему, насколько готовы к взаимовыручке в стрессовой ситуации, к тому, чтобы быть командными игроками. Специально он делал это или нет, я не знаю, но он загонял команду в сложную, абсолютно безвыходную ситуацию, из которой мы все вместе, плечо к плечу, локоть к локтю вылезали. Эффект от этих поездок был колоссальный.

Алексей Мордашов для меня всегда был учителем, фактически тренером. Он научил меня целеполаганию, научил постоянно задаваться вопросом «Почему?», думать не в направлении «Почему нельзя?», а как можно сделать так, чтобы получилось. С тех пор в своей работе я тоже никогда не задаю вопрос «Почему нельзя?». Я спрашиваю у подчиненных «Как можно?». И тогда запускается совсем другой процесс мышления.

**— В книге вы пишете, что взяли бизнес-модель управления регионом из «Северстали». Каковы ее основные блоки и принципы управления?**

— До этого считалось, что в политике и экономике разные подходы к управлению процессами. Я с этим категорически не согла-

Товарищеский матч между командами Правительства Вологодской области и звездами отечественного хоккея.

сен. Бизнес-система может использоваться в государственном управлении, и в Вологодской области получилось ее успешно внедрить. Мы разработали систему ценностей, регулярно проводим командные сессии, определяем ключевые показатели эффективности — отраслевые и общие. За те годы, что мы внедряли бизнес-модель управления регионом, мы не только повысили эффективность и увеличили производительность своего труда, мы оптимизировали структуру управления регионом: на 35% сократили количество муниципальных служащих, на 32% — госслужащих, в два раза — число муниципальных образований.

До меня у губернатора было семнадцать заместителей, у меня — восемь, было пятьдесят четыре департамента, сейчас — тридцать один. Из бизнеса мы взяли систему мотивации сотрудников. На госслужбе, к примеру, понятия «премия за результат» вообще никогда не было. Никто никогда не говорил вслух о том, что сотрудников нужно мотивировать конкретными KPI. Но мы доказали, что эффективный менеджмент и качественные проектные программы крупного коммерческого предприятия очень хорошо работают и в госслужбе.

**— На страницах книги вы открыто и как-то просто говорите о своей «аффилиро-**

**ванности» «Северстали». Как вы отвечаете на подобные упреки в свой адрес в реальной жизни?**

— Аффилированность бывает разная. Алексей Мордашов считает, что развитие предприятия неотделимо от развития региона присутствия, и я полностью разделяю его позицию. Получив на предприятии огромный опыт, я все годы губернаторства переношу передовые практики, проекты, программы развития «Северстали» на государственную службу. Бизнес-процессы помогают взглянуть на систему управления регионом по-новому и сделать ее более эффективной. А что касается бизнес-аффилированности, то никто и никогда не мог и не сможет обвинить меня в этом.

**— Эта позиция помогает в работе с инвесторами региона?**

— Самое важное, что в Вологодской области прозрачные условия для бизнеса, понятные требования власти, работают меры государственной поддержки. На протяжении периода окупаемости проекта мы не меняем правила игры, оговоренные на старте. Все, что прописали в соглашении, делаем. Это константа, и точка! Что бы ни менялось на федеральном уровне, кто бы ни заставлял меня что-то изменить в чьих-либо интересах, мое решение остается неизменным. Я взял на себя обязательства и выполняю их до конца. В этом также заключается открытость моей позиции как губернатора.

Всегда всем потенциальным инвесторам на самой первой встрече я даю номер своего мобильного телефона и говорю: «Здесь, в Вологодской области, к вам никто никогда не подойдет и не попросит «отнести» или «занести». За разрешение на строительство или, к примеру, на техническое подключение к сетям с вас никто не посмеет взять дополнительные деньги. Если же это вдруг произойдет, звоните мне в любое время, и мы с этим человеком сразу расстанемся». Знаете, за прошедшие десять лет мне ни разу никто не позвонил с подобной жалобой.

Олег  
Кувшинников  
и Алексей  
Мордашов.



— «В Вологодской области отсутствует конфликт элит», — констатируете вы на страницах книги. Как удалось искоренить это явление в отдельно взятом регионе?

— Конфликт элит — это столкновение противоположных сторон, обусловленное различными интересами, взглядами, целями в процессе приобретения, перераспределения и использования политической власти, овладения ведущими (ключевыми) позициями во властных структурах и институтах, завоевания права на влияние или доступ к принятию решений о распределении власти и собственности в обществе. Подобные конфликты случаются между законодательной и исполнительной ветвями власти, между финансово-промышленными группами, внутри парламента, между партиями и внутри государственно-административного аппарата. Ни одного из перечисленных видов конфликтов в регионе нет. Органы исполнительной и законодательной власти работают в конструктивном диалоге, с руководством городов и районов взаимодействие отлажено, оно выражается, в том числе, и в помощи из областного бюджета на реализацию крупных инфраструктурных проектов. Бизнес в регионе работает в понятных и равных условиях. Приведу в пример «Северсталь» и «ФосАгро» — два крупных промышленных холдинга, между которыми существует определенная конкуренция. Когда на одной промышленной площадке пересекаются два таких гиганта, столкновение интересов неизбежно, но они не конфликтуют друг с другом, они свои проблемы обозначают мне — мы так договорились. Моя задача — не допустить столкновения.

Как это работает на практике: «Северсталь» и «ФосАгро» отгружали продукцию по одной ветке Октябрьской железной дороги, ее пропускной способности не хватало, и на этой почве постоянно возникали вопросы. Я предложил «ФосАгро» построить отдельную ветку и развести товарные потоки, выделил землю и помог договориться с РЖД. Ветка построена — конфликтов на этой почве больше нет.

То же самое касается взаимодействия в лесной отрасли. В регионе работает крупный



деревоперерабатывающий холдинг «СВЕЗА» Алексея Мордашова. Параллельно свои инвестиционные проекты успешно реализует прямой конкурент «СВЕЗЫ» — «Сегежа-групп», мы оказываем им необходимую поддержку. Не могу сказать, что Алексей Мордашов от этого особенно счастлив, но мы оба четко понимаем, что это необходимо для экономики региона, а я при этом, когда веду переговоры, стараюсь сделать так, чтобы конкуренты работали в разных сегментах рынка. Важно не допускать кризиса перепроизводства на отдельно взятой территории. Не надо строить несколько

В. Путин во время визита в г. Череповец. Февраль 2021 года.

**ГЛАВНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЭТОГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ — ВЫВОД ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ ИЗ ТЯЖЕЛЫЙШЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА. МЫ ДОБИЛИСЬ ПРОФИЦИТНОГО БЮДЖЕТА, СОЗДАЛИ «ПОДУШКУ БЕЗОПАСНОСТИ». В 2022 ГОДУ Я НАМЕРЕН СДЕЛАТЬ ВОЛОГОДСКУЮ ОБЛАСТЬ РЕГИОНОМ-ДОНОРОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА, КАК ЭТО И БЫЛО ВПЛОТЬ ДО 2008 ГОДА**

фанерных заводов, у которых неминуемо будут проблемы со сбытом, можно построить предприятие по производству клееного бруса и CLT-панелей. Я называю это «подруливанием» инвестиционным портфелем, когда все

стороны понимают, что невыгодно «тереться друг об друга».

В результате такого подхода область только выигрывает: региональный бизнес реализует в лесной отрасли различные проекты глубокой переработки древесины, и это хорошая диверсификация экономики.

Так что нет у нас конфликта элит. Мой опыт показывает, что всегда возможно соблюсти баланс интересов, хотя на то он и баланс, чтобы периодически смещаться в ту или иную сторону. Главное условие: основной и непреложной ценностью всегда должны оставаться интересы региона и живущих в нем людей.

**— Вы убежденный патриот родной для вас Вологодской области, с любовью и теплотой говорите о вологодских товарах, которые предпочитаете всем остальным. Про масло все мы слышали, а что еще вы бы рекомендовали попробовать из вологодских продуктов? Можно ли их найти на полках разных, в том числе отдаленных от Вологды и Москвы городов?**

— Под брендом «Настоящий вологодский продукт» сегодня работают 206 магазинов и павильонов, из них более 160 — в Вологодской области, остальные — в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Архангельской областях, Великом Новгороде. Сегодня вологодские товары можно приобрести на маркетплейсе «Сделано на Вологодчине». Выход на площадку для производителей бесплатный, торговать на маркетплейсе могут, в том числе, малые и средние предприятия, самозанятые. Здесь можно найти удивительные работы местных ремесленников, предприятий и мастеров, а также настоящие вологодские продукты, сувениры и подарки на любой вкус.

Вологодское масло и молочные продукты, липиноборский сыр и тарногский мед, сокольская сгущенка и шекснинские конфеты, кирилловский лимонад и кадуйская икра. Это лишь малая часть наших гастрономических брендов, которые широко известны по всей

стране. Приглашаю всех попробовать наши вологодские товары и убедиться в их уникальном и натуральном вкусе!

**— В книге главной стройкой жизни вы назвали строительство моста в Череповце. Почему?**

— В моей жизни это не единственный значимый мост. Масштабныхстроек в моей биографии довольно много, один обход вокруг Вологды чего стоит. Но именно Архангельский мост в Череповце — главный пример того, что титанический труд может привести к фантастическому результату. Только вдумайтесь: по объему металлоконструкций Архангельский мост сопоставим с Эйфелевой башней, но для меня он значит гораздо больше. Я пошел на осознанный риск и выиграл, попал в десятку. Больше никто в Череповце ничего подобного не построит в ближайшие сто лет. Я справился с еще одним глобальным вызовом. Скажи кому, что мы строим муниципальный мост за федеральные деньги, в жизни не поверят. В перспективе я бы хотел трассу от Череповца до Ярославля вместе с мостом передать в федеральную собственность, тогда затраты на его эксплуатацию лягут на бюджет РФ.

**— Предложение стать губернатором было для вас в некоторой степени неожиданным. Какие обстоятельства и люди сыграли ключевую роль в вашем назначении?**

— Никогда не добивался никаких должностей — как солдат, шел на тот участок работы, который мне считали необходимым доверить. Да, назначение меня губернатором в 2011 году стало большой неожиданностью. В тот же день, когда Вячеслав Евгеньевич Позгалев написал заявление об уходе, меня пригласили на встречу президент Дмитрий Анатольевич Медведев и Владимир Владимирович Путин, который в то время занимал должность председателя правительства. Мне сделали официальное предложение возглавить Вологодскую область. Вот эти три человека и сыграли ключевую роль в моем назначении.

Мы видим очевидные успехи и стремительное развитие страны: строительство крупнейших социальных и инфраструктурных объектов, укрепление экономической мощи и обороноспособности, снижение зависимости от импорта продовольствия и технологий, обеспечение продовольственной безопасности. При этом мы наблюдаем рост социального недовольства, иждивенчества, протестной активности, радикализации общества, циничного отношения к своей стране.

**— Остаться на посту на протяжении десяти лет — это показатель чего в современной политической системе России?**

— Для меня это показатель того, что человек находится на своем месте, и у него накоплены необходимый опыт и компетенции. Мы живем в парадоксальной ситуации. С одной стороны, мы видим очевидные успехи и стремительное развитие страны: строительство крупнейших социальных и инфраструктурных объектов, укрепление экономической мощи и обороноспособности, снижение зависимости от импорта продовольствия и технологий, обеспечение продовольственной безопасности. При этом мы наблюдаем рост социального недовольства, иждивенчества, протестной активности, радикализации общества, циничного отношения к своей стране.

Это серьезный вызов, на который нам всем еще предстоит ответить. Отвечать новому поколению государственных управленцев, тех самых, которые прошли школу подготовки губернаторов, но пока находятся в кадровом резерве. Будет ли им проще, чем было нам, — не уверен. Школа жизни, основанная на пробах и ошибках, порой очень жестокие уроки — все это выковывает характер лучше любого специального курса. Прыжок «со скалы», причем без страховки — повседневная реальность любого губернатора.



**— В книге вы вспоминаете один из сложных моментов, когда неожиданно получили удар, будучи уже на посту губернатора. Был ли он самым сложным в карьере?**

— Если речь идет о «рейтинге расточительности ОНФ», когда меня обвинили в чрезмерной любви к чартерным перелетам, то да, это был чувствительный удар. Рейтинг опубликовали «Известия». Информация разошлась по десяткам федеральных СМИ. Меня склоняли на все лады: «Вологодский губернатор долетался», «Губернатор Вологодской области за два года 12 раз облетел вокруг Земли», «Ещё один губернатор «на вылет»?». Удар оказался особенно силен, потому что я совершенно не чувствовал себя виноватым, наоборот, гордился, что могу работать на грани человеческих возможностей. Я действительно пользовался чартерами, потому что, встав во главе области, закрыл вологодский аэропорт, который требовал огромных дотаций из дырявого регионального бюджета. При этом я четко понимал, что тратить четыре часа на дорогу до череповецкого аэропорта неразумно. Это время можно провести с гораздо большей пользой, решая проблемы региона, которых накопилось немало. Чтобы их решать, я летал так часто, как только мог. Народный фронт посчитал, что при тяжелом экономическом положении области на губернаторских чартерах можно было сэкономить. Честно скажу, получив этот удар, я подрастерялся. Меня вызвали в Администрацию Президента, но мне

Современная школа на 1000 мест строится по нацпроекту «Образование» в г. Вологде.

удалось доказать, что перелеты были вынужденной мерой и окупались с лихвой. Это было настолько несправедливое обвинение, что у меня на какое-то время опустились руки, но растерянность длилась недолго. Так я устроен: в любой момент беру себя в руки и продумываю план действий. Решение было очевидным, хотя и не самым простым в реализации, — запуск регулярных рейсов из Вологды. Был ли тот момент с рейтингом психологически самым сложным в моей жизни? Нет. Самым сложным для меня было пережить уход из жизни деда и бабушки.

**— Были в вашей карьере моменты, когда вы думали: «Ну вот все, теперь точно отставка...»?**

— Теоретически такая мысль могла бы прийти в голову в условиях какого-то масштабного кризиса, но, когда случается подобное, не время думать о своей отставке, время максимально сконцентрироваться и достигнуть результата, в том числе путем сложных и непопулярных решений. Когда же кризис преодолен, то думать об отставке тем более глупо. Поэтому нет, так я никогда не думал.

**— «За эти годы я стал политиком», — констатируете вы. Что это значит: быть политиком в современной России?**

— Быть на своем месте и обладать качествами, позволяющими «остаться в живых».

О. Кувшинников дает команду на поднятие первого блока центрального пролетного строения Архангельского моста.



**— В книге вы называете себя «пионером соцсетей» среди российских губернаторов. Почему считаете эту часть работы столь важной?**

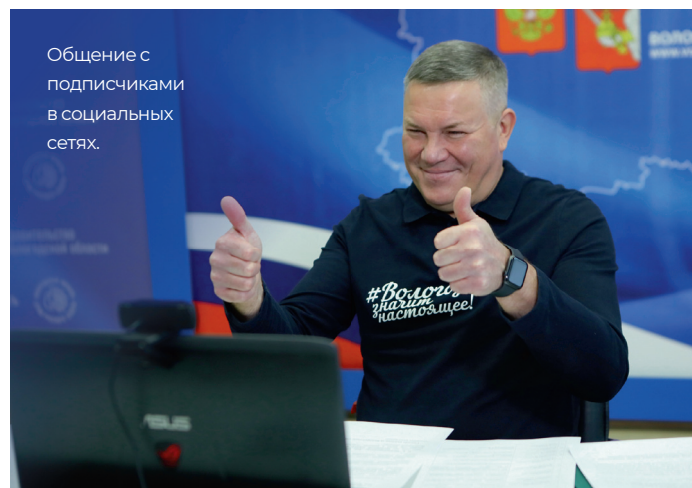
— Мне приятно, что работа губернатора Вологодской области в социальных сетях считается одной из лучших в стране. Мои официальные аккаунты не раз входили в ежегодный топ-5 по версии экспертов Российского интернет-форума (РИФ), в рейтинги самых активных пользователей соцсетей по версии АПЭК, а также в сводные рейтинги интернет-репутации по версии ресурса [www.pravdaserm.com](http://www.pravdaserm.com).

Я искренне считаю социальные сети важной частью своей работы на посту губернатора, они дают мгновенную обратную связь, по которой ты можешь оценить правильности своих действий и скорректировать их.

В дороге регулярно просматриваю комментарии под всеми своими постами, выложенными за день. Сообщения о рабочих визитах в районы, пресс-релизы пишет пресс-служба, но все посты, которые касаются личной жизни: природы, спорта, детей, внуки, охоты или сбора грибов, — пишу сам и всегда читаю комментарии под ними.

**— Со спортом вы никогда не расставались. Что, кроме него, помогает вам быть в тонусе, выдерживать сумасшедший ритм жизни?**

— Такой ритм мне по душе и по силам. За все время на посту губернатора не было такого



Общение с подписчиками в социальных сетях.



момента, в который я выпал из рабочего процесса, чтобы перевести дух. Я всегда на связи с коллегами и руководством страны, всегда в курсе любых проблем региона и незамедлительно включаюсь в их решение.

Со стороны может показаться, что вынести это невозможно. А для меня это повседневность, основанная на очень жестком режиме, в котором я прожил всю жизнь. И физическое, и психологическое давление я переношу достаточно хорошо. И если с первым все понятно, поскольку физическая выносливость у меня тоже из детства, из юности, из спорта, то над вторым работаю всю жизнь, хотя умение держать удар во мне воспитал хоккей.

Для меня оптимальный способ снять стресс — это колоссальная физическая нагрузка. Во сколько бы я ни вернулся домой, в каком бы физическом состоянии ни был, обязательно встаю на тренажер, почти каждый вечер так себя тренирую, потому что мне это надо. Взять и после 12-часового рабочего дня или командировки сесть на велотренажер — многим кажется это невозможным. Я же доволен тем, что смог себя преодолеть, справился. После занятий спортом могу пойти в баню, а потом окунуться в ледяную купель. В результате давление 120/80, пульс — 60, и я снова в строю.

**— Какой итог на излете первых десяти лет в политике вы считаете для себя главным?**

— Главное достижение этого десятилетия — вывод Вологодской области из тяжелейшего экономического кризиса. Мы добились профицитного бюджета, создали «подушку безопасности», которая позволяет нам реализовывать крупные инфраструктурные проекты и с уверенностью смотреть в будущее. В 2022 году я намерен вывести Вологодскую область в число регионов-доноров федерального бюджета, как это и было вплоть до 2008 года.

**— Заглядывая в свое будущее, каким его представляете — навсегда с политикой?**

— Повторюсь: я солдат, который идет работать туда, где его опыт и компетенции

могут быть полезны стране. Конечно, на aby какое предложение я не соглашусь, но готов и дальше отдавать всего себя, свою судьбу работе, службе Родине.

Я прекрасно понимаю, что рано или поздно перестану быть губернатором. И это будет для меня новый этап. Чем ближе конец срока моих губернаторских полномочий, тем более четко встает задача подготовить себя к жизни в других условиях, новой реальности.

**ЧЕМ БЛИЖЕ КОНЕЦ СРОКА МОИХ ГУБЕРНАТОРСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ, ТЕМ БОЛЕЕ ЧЕТКО ВСТАЕТ ЗАДАЧА ПОДГОТОВИТЬ СЕБЯ К ЖИЗНИ В ДРУГИХ УСЛОВИЯХ, НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. КАКОЙ ОНА БУДЕТ, НЕ ЗНАЮ, НО Я ТОЧНО НЕ СМОГУ ЖИТЬ В ВАКУУМЕ. МОЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ НАСЫЩЕННЫМ**

Какой она будет, не знаю, но я точно не смогу жить в вакууме. Мой рабочий день должен быть насыщенным, а значит, за оставшееся время я должен найти себе занятие по душе, которое позволит сохранить темп жизни и присущую мне жизнерадостность. Для этого я должен остаться в большой политике, вне всякого сомнения, и еще приобрести хобби, которое заполнит высвободившееся время. Я примерно понимаю, что буду делать, уже подбираю себе занятие. Когда перестану быть губернатором, и в моем расписании появится чуть больше свободного времени, наконец, научусь готовить, давно хочу разработать собственную технологию изготовления сыра. Мечтаю об этом с тех пор, как побывал на сыроварне в Липином Бору. Там производят твердые и полутвердые сыры, в том числе из козьего молока, по технологии, которая меня просто поразила. Когда выйду на пенсию, наверное, займусь сыроделием, считаю, что учиться новому нужно ежедневно.

ФБЖ

# Ставка больше, чем дело

Инвестирование в РФ тормозит  
не только Центральный банк

**Ц**ентральный банк Российской Федерации с упорством, по мнению многих, достойным лучшего применения, повышает ключевую ставку (КС). В последний к моменту написания данной статьи раз — 2022.02.11 — сразу на 1% — до 9.5%, что существенно выше доходности значительной части производств в РФ. Отчего деловые люди (да и аналитики) возмущены: ЦБ давит инвестиции!

ЦБ оправдывается: при низкой ставке кредиты берут все кому не лень, покупают что ни попадя, задирают цены, и в конечном счёте инфляция обесмысливает любые долгосрочные экономические расчёты, лишает возможности разумно инвестировать и порождает застой во всех сферах деятельности.

Беда в том, что львиная доля инвестиций сейчас кредитная: банки собирают свободные в данный момент деньги, а затем передают их нуждающимся с условием возврата всей исходной суммы, да ещё и платы за её использование. Чем выше эта плата — ставка кредитования, тем труднее найти дело, способное окупить вложения. И также возникает застой.

ЦБ уверяет, что балансирует между этими пропастями. Но ещё Йоханн

Вольфганг Йоханн-Каспарович фон Гёте (1749.08.28–1832.03.22) сказал: между двумя крайностями лежит не истина, но проблема. В данном случае главная проблема в том, что инфляция у нас по большей части не собственного изготовления, но импортная. В основном из Соединённых Государств Америки.

Всякая валюта обеспечена товарами и услугами, приобретаемыми за неё без конверсии в иные валюты. Мне даже удалось доказать, что привязка валюты не к товарам, а к запасам других валют в конечном счёте понижает, а не повышает! — её устойчивость. Основная масса международных взаиморасчётов — долларовая. Значит, доллар обеспечен валовым продуктом не только США, но и почти всего мира. Отсюда и устойчивость у него наилучшая, и риск потерь от колебания курса наименьший. Что, в свою очередь, усиливает стремление рассчитывать именно долларами и позволяет их эмитенту, федеральной резервной системе США, выпускать их больше, чем требуется для мирового товарооборота, покрывая тем самым некоторую долю внутренних последователей США за счёт всех прочих стран, принимающих избыточные доллары наравне с необходимыми.



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

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



**УВЫ, ЕДВА ЛИ НЕ ВЕСЬ АППАРАТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛОКА ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ВСЁ ЕЩЁ ВЕРУЕТ В ЗАМШЕЛЫЕ ТЕОРИИ XVII—XVIII ВЕКОВ, КОГДА ПРИНЯТО БЫЛО СЧИТАТЬ, ЧТО ВНУТРИ ОДНОЙ СТРАНЫ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ВЗАИМНО УРАВНОВЕШИВАЮТСЯ, А ЗАРАБОТАТЬ МОЖНО ТОЛЬКО ЗА СЧЁТ ЗАРУБЕЖЬЯ. В РАМКАХ ЭТИХ ТЕОРИЙ НУЖНО ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ (ЕЁ, КАК Я ОТМЕТИЛ БОЛЕЕ ПОЛУВЕКА НАЗАД, ОБЫЧНО ПЛАТЯТ ИЗ ЧУЖОГО КАРМАНА) ПООЩРЯТЬ ЭКСПОРТ ЛЮБЫХ ТОВАРОВ И ИМПОРТ ЛЮБЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

Но ещё Филипп Ауреол Теофраст Бомбаст Вильгельм-Бомбастович фон Хохенхайм (1493–1541.09.24), придумавший себе псевдоним Парацельс, то есть близкий к легендарному римскому врачу Цельсу, отметил: только доза делает лекарство ядом и яд лекарством. Чем больше нужд США оплачивает ничем не обеспеченная доля долларовой эмиссии, тем очевиднее необеспеченность. Особенно во время коронавирусного кризиса, порвавшего карантинами немалую часть трансграничных технологических цепочек и тем самым заметно сократившего мировое производство. Весь мировой рынок уже не в состоянии переварить избыток платёжного средства. Долларовая инфляция растёт.

В 2021-м году продовольствие в РФ подорожало почти на столько же, как и в США. Да и другие ключевые товары (от горючего до металлопродуката), определяющие издержки большинства производств, дорожают по всему миру одинаково, раскручивая тем самым инфляцию производственных издержек и через неё — цены даже того, что в США не ввозится или вовсе там не востребовано.

Спасти от импорта инфляции может разве что изоляция вну-

тренного рынка от внешнего (и не только той его части, где инфляция формируется, но и той, куда она уже добралась). Изоляция если не административная — монополизацией внешней торговли, как в советскую эпоху (ведь всякая монополия порождает множество вредных побочных эффектов, и с небольшой их частью тогдашняя власть так и не научилась бороться), то хотя бы экономическая — пошлинами на экспорт или резким повышением курса своей валюты, чтобы товары выгоднее было продавать внутри, чем снаружи. Увы, едва ли не весь аппарат экономического блока правительства РФ всё ещё верует в замшелые теории XVII–XVIII веков, когда принято было считать, что внутри одной страны доходы и расходы взаимно уравниваются, а заработать можно только за счёт зарубежья. В рамках

этих теорий нужно любой ценой (её, как я отметил более полувека назад, обычно платят из чужого кармана) поощрять экспорт любых товаров и импорт любых инвестиций. Отсюда — и безумные, на мой взгляд, налоговые манёвры с отменой экспортных пошлин, компенсируемых для бюджета подъёмом налогов на внутреннее потребление тех же товаров; и занижение курса своей валюты, чтобы за ту же экспортную выручку получать внутри номинально больше; и льготы портфельным инвесторам, то есть биржевым спекулянтам, готовым

вывести свои деньги при малейшем колебании рынка...

Не берусь предсказать, когда удастся переучить весь аппарат экономического блока правительства (и тесно с ним связанного ЦБ) с либероидных теорий на вменяемые. Поэтому пока рассмотрим, можно ли обеспечить приемлемый для развития поток инвестиционных кредитов при сложившихся в РФ условиях.

По ключевой ставке ЦБ РФ готов кредитовать коммерческие банки. Насколько мне известно, он даже не выплачивает её по депозитам коммерческих структур в самом ЦБ (не знаю, платит ли он вообще по таким депозитам). Но ведь коммерческие банки располагают и другими ресурсами. Теоретически их главная задача — аккумулировать на депозитах средства одних клиентов и предоставлять из них кредиты другим клиентам, существуя на разницу между депозитной и кредитной ставками. Пока разница положительна, банк растёт и процветает (или тратит слишком большую часть разницы на собственные нужды и/или нужды своих фактических владельцев — и тогда рано или поздно прогорает; но это уже совсем другая тема), не нуждаясь в подпитке из ЦБ.

Когда я пишу эту статью, по телевизору регулярно крутят предложение одного крупного по меркам РФ банка: кредит наличными (то есть в самой рискованной — потребительской — сфере) под 5,9% в год — то есть раза в полтора дешевле ключевой ставки (КС) ЦБ. Причём предыдущая, 8,5%, тоже заметно выше, так что дело не в случайном запоздании снятия рекламы с эфира. Значит, этот банк кредитует своих клиентов не из денег, заимствованных в ЦБ.

**ЧЕМ БОЛЬШЕ НУЖДА ОПЛАЧИВАЕТ НИЧЕМ НЕ ОБЕСПЕЧЕННАЯ ДОЛЯ ДОЛЛАРОВОЙ ЭМИССИИ, ТЕМ ОЧЕВИДНЕЕ НЕОБЕСПЕЧЕННОСТЬ. ОСОБЕННО ВО ВРЕМЯ КОРОНАВИРУСНОГО КРИЗИСА, ПОРВАВШЕГО КАРАНТИНАМИ НЕМАЛУЮ ЧАСТЬ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК И ТЕМ САМЫМ ЗАМЕТНО СОКРАТИВШЕГО МИРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. ВЕСЬ МИРОВОЙ РЫНОК УЖЕ НЕ В СОСТОЯНИИ ПЕРЕВАРИТЬ ИЗБЫТОК ПЛАТЁЖНОГО СРЕДСТВА. ДОЛЛАРОВАЯ ИНФЛЯЦИЯ РАСТЁТ**



Другой наш крупный банк постоянно хвалится сверхвысокой прибылью. Это также форма рекламы: он таким способом доказывает, что вклады в него не пропадут, так что рядовые граждане и впрямь несут ему чуть ли не больше, чем всем прочим банкам РФ вместе взятым. Но, очевидно, из этой прибыли он может предоставлять и потребительские, и производственные кредиты, вовсе не интересуясь, по какой ставке мог бы сам получить кредит в ЦБ.

Почему же далеко не все банки РФ предоставляют кредиты, не зависящие от КС ЦБ, а по большей части, напротив, прямо или косвенно закладывают её в условия кредитных договоров, иной раз прямо указывая в них: ставка КС ЦБ + некая дополнительная прибыль? Почему производственники то и дело жалуются, что рост КС не позволяет им наращивать своё хозяйство в кредит?

Полагаю, в значительной степени потому, что ЦБ действительно даёт ориентир всей экономике РФ. Даже банки, располагающие немалыми ресурсами, вряд ли могут себе позволить раздавать их задёшево: акционеры не поймут. Против общего мнения — даже когда оно подталкивает к решениям, невыгодным в стратегической перспективе — идут немногие: человек по природе своей животное общественное, так что на подсознательном уровне старается стыковаться с другими, а не сопротивляться всем подряд, да и сознательно экономит усилия, требуемые для борьбы.

Вдобавок многие банки РФ привыкли брать деньги не в ЦБ, а в США или ЕС, где ещё к концу прошлого тысячелетия ключевые ставки опущены почти до нуля (что и впрямь привело к инфляции — сперва за пределами Западной Европы и Северной



**ИЗОЛЯЦИЯ ЕСЛИ НЕ АДМИНИСТРАТИВНАЯ —  
МОНОПОЛИЗАЦИЕЙ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ, КАК В  
СОВЕТСКУЮ ЭПОХУ (ВЕДЬ ВСЯКАЯ МОНОПОЛИЯ  
ПОРОЖДАЕТ МНОЖЕСТВО ВРЕДНЫХ ПОБОЧНЫХ  
ЭФФЕКТОВ, И С НЕМАЛОЙ ИХ ЧАСТЬЮ ТОГДАШНЯЯ  
ВЛАСТЬ ТАК И НЕ НАУЧИЛАСЬ БОРОТЬСЯ), ТО ХОТЯ БЫ  
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ — ПОШЛИНАМИ НА ЭКСПОРТ ИЛИ  
РЕЗКИМ ПОВЫШЕНИЕМ КУРСА СВОЕЙ ВАЛЮТЫ,  
ЧТОБЫ ТОВАРЫ ВЫГОДНЕЕ БЫЛО ПРОДАВАТЬ  
ВНУТРИ, ЧЕМ СНАРУЖИ**

Аmericи, но в конечном счёте и там, где случился аттракцион невиданной щедрости), но давать эти деньги по ставкам, ориентированным на КС ЦБ. Ведь большинство наших банков лишено возможности кредитоваться за рубежом и, соответственно, обеспечивают высокий по стране средний уровень ставки — значит, сверхприбыль для тех, кто подпитывается долларами с евро.

Словом, пока для отечественных банков сохраняются пути безрисковой выгоды, они вряд ли всерьёз озаботятся отечественным же производством.

ФБЖ



# Цифровая трансформация

## Остановиться не получится

За последние несколько лет цифровые технологии стали для нас неизменной частью повседневности. Они превратились в превентивные инструменты, которые упрощают решение многих бытовых задач. Цифровизация жизни стала следствием глобальной цифровой трансформации бизнеса. Долгое время компании блуждали в коридоре непонимания: что такое цифровая трансформация, зачем она нужна, какой экономический эффект может принести. Сегодня доля передовых цифровых технологий в общем объеме затрат компаний неуклонно растет и к 2023 г. может достичь 23,4%. В 2020 г. на фоне пандемии инвестиции компаний в передовые технологии выросли на 16%.

**46%** руководителей российских организаций планируют расширить применение цифровых технологий, при этом каждый третий — в течение ближайших пяти лет (согласно результатам опроса руководителей 1784 организаций из 30 регионов России, проведенного ИСИЭЗ НИУ ВШЭ). В мире такого же мнения придерживаются более половины топ-менеджеров крупных компаний (54% по итогам 2020 г. и 56% — в 2021 г.). Подтверждает это и динамика затрат компаний: глобальные расходы на цифровые технологии последние десять

лет росли ежегодно на 10–15%, в России — в среднем на 17,3%. В 2019 г. их объем достиг 2452,9 млрд руб. (2,2% ВВП). Этот рекордный всплеск интереса к цифровым технологиям и массового спроса на них практически во всех отраслях не имеет аналогов в истории.

### Актуальная повестка

Авторы аналитического доклада «Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты» (авторы — коллектив Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ)

НИУ ВШЭ) сформировали российскую повестку развития цифровых технологий, которая, по их мнению, в целом соответствует глобальным трендам. В число приоритетных высокотехнологичных областей аналитики включили одиннадцать цифровых технологий, развитие которых наиболее активно поддерживается в ведущих странах, в том числе и в России: искусственный интеллект, новые производственные технологии, робототехника и сенсорика, Интернет вещей, мобильные сети связи пятого поколения (цифровые сервисы), новые коммуникационные интернет-технологии, технологии виртуальной и дополненной реальности, технологии распределенных реестров, квантовые коммуникации, квантовые сенсоры, квантовые вычисления.

При этом в докладе НИУ ВШЭ отмечается, что данный перечень технологий не исчерпывает глобальную цифровую повестку. В фокус внимания в нашей стране пока не попадают, но в то же время активно развиваются за рубежом геоинформационные и навигационные технологии (пространственные данные); технологии фотоники; технологии облачных, туманных, граничных, росистых вычислений; кибербиологические системы (в том числе нейротехнологии); технологии аутентификации и идентификации (в том числе биометрические технологии); суперкомпьютерные и грид-технологии.

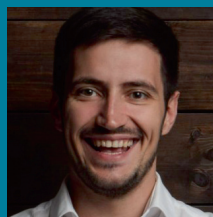
### Цифровое неравенство

Экспертный опрос, проведенный НИУ ВШЭ, наглядно демонстрирует, что спрос на передовые цифровые технологии в различных секторах экономики и социальной сферы России неоднородный и существенно отличается. Наибольшую востребованность они получили в топливно-энергетическом комплексе, здравоохранении и финансовом секторе. Динамичная цифровизация энергетики связана с распространением распределенных интеллектуальных энергосистем

и соответствующих моделей потребления ресурсов. Высокий спрос в здравоохранении во многом сформирован пулом насущных проблем, вызванных пандемией. Высокую степень цифровой зрелости демонстрируют российские компании финансового сектора.

По мнению авторов доклада «Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты», в России достаточно широко распространены сравнительно зрелые цифровые технологии, развита инфраструктура, а вот новейшие технологии распространяются значительно медленнее. Даже в секторах-лидерах не более 38,5% организаций используют облачные сервисы, 29,6% — ERP-системы, 19,6% — электронные продажи, и лишь 12% — RFID-технологии. При этом уровень внедрения между лидирующими и отстающими секторами отличается в разы. И это свидетельствует о цифровом неравенстве.

## Инвестиции в команду



**АНДРЕЙ  
БАТРИМЕНКО**

Директор центра  
развития новых  
продуктов  
Академии Ростеха



КОГДА МЫ  
ГОВОРим О  
РАЗВИТИИ

СТАРТАПОВ И ИННОВАЦИЙ,  
НУЖНО ДЕЛАТЬ СТАВКУ НА  
ЛЮДЕЙ. ДЛЯ МИРА ВЕНЧУРНЫХ  
ИНВЕСТИЦИЙ ЭТО ДАВНО  
РАБОТАЮЩАЯ ПРАКТИКА:  
КРУПНЫЕ ЗАПАДНЫЕ ФОНДЫ  
ИНВЕСТИРУЮТ В ПЕРВУЮ

ОЧЕРЕДЬ В КОМАНДУ. В ТАКОМ ПОДХОДЕ МЕНЬШЕ  
РИСКОВ: ЕСЛИ ОДНА ИДЕЯ НЕ ВЫСТРЕЛИТ,  
ГРАМОТНАЯ КОМАНДА СМОЖЕТ РАСКАЧАТЬ  
СЛЕДУЮЩУЮ».

## Эффективное потребление, умное управление

Цифровые решения широко применяются в различных секторах топливно-энергетического комплекса (ТЭК) страны: электроэнергетике, нефтегазовой и угольной промышленности. Так, по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, спрос российского ТЭК на передовые цифровые технологии в 2020 г. оценивался на уровне 30,7 млрд руб. с перспективой роста в 13,5 раза к 2030 г. — до 413,8 млрд руб.

В электроэнергетике доминируют решения, связанные с развитием децентрализованных энергосистем, интеграцией больших объемов «зеленой» электроэнергии в сеть и эффективным межотраслевым использованием ресурсов. Максимально востребованы в секторе ТЭК активно-адаптивные сети (smart grid), поскольку они способны обеспечить надежность и увеличить эффективность передачи энергии путем интеграции в единую среду различных типов устройств генерирующих организаций, поставщиков энергии и потребителей. Решения на основе «умных» сетей находят более широкое применение в энергодефицитных районах.

В секторе ТЭК максимально востребованы «умные» счетчики (smart meters), они позволяют управлять энергопотреблением, а ресурсоснабжающим организациям помогают оптимизировать использование объектов инфраструктуры, кроме того, они способствуют экономному потреблению энергии.

На основе цифровых технологий возникают новые бизнес-модели. В топливно-энергетическом комплексе наиболее распространена «энергия как услуга». Она дает потребителям



возможность за абонентскую плату использовать оборудование энергоснабжающих компаний и управлять энергопотреблением.

Цифровые решения в ТЭК позволяют бизнесу прогнозировать состояние оборудования и управлять им дистанционно, повышают добавленную стоимость по всей цепочке — от добычи до переработки ископаемых энергоресурсов, они же обеспечивают взаимодействие компаний из разных отраслей ТЭК. При этом большинство российских энергосервисных компаний предпочитают самостоятельно разрабатывать, организовывать, финансировать и внедрять проекты, направленные на энергосбережение, снижение стоимости электроэнергии и своих затрат.

### Хорошей идеи мало

Большинство российских корпораций выбирают путь самостоятельного отбора инновационных решений. Среди них — Ростех, который с 2018 года реализует программу «Вектор». Она нацелена на поиск технологических лидеров и потенциальных проектов по производству гражданской продукции в контуре Ростеха. Победители программы получают финансирование на реализацию своего проекта, прошедшие в сотню присо-

# 30,7

МЛРД  
РУБЛЕЙ

составил спрос  
российского ТЭК на  
передовые цифровые  
технологии в 2020 г.



единяются к сообществу технологических лидеров госкорпорации и получают доступ к обучающим программам и второй шанс: даже если не получают финансирование в текущем периоде, могут повторить попытку при следующем наборе.

За время работы «Вектора» на участие в нем было подано более 13 тысяч заявок, участниками стали 276 предприятий Ростеха, 19 проектов прошли в бизнес-акселератор госкорпорации и получили финансирование.

При этом в Ростехе считают, что хорошей идеи недостаточно для успеха нового продукта и делают ставку на людей. Здесь уверены, что очень многое зависит от человека, который будет реализовывать проект. Какой бы перспективной ни была идея, если ее создатель не готов преодолевать трудности и брать на себя ответственность, шансы запустить продукт очень малы. Андрей Батрименко, директор центра развития новых продуктов Академии Ростеха, добавляет: «Когда мы говорим о развитии стартапов и инноваций, нужно делать ставку на людей. Для мира венчурных инвестиций это давно работающая практика — крупные западные фонды инвестируют в первую очередь в команду. В таком подходе меньше рисков: если одна идея не выстрелит, грамотная команда сможет раскатать следующую. Нам нужны не просто проекты продуктов, нам необходимы лидеры, которые на ежедневной основе будут развивать гражданское направление на своих предприятиях, вне зависимости от того, дойдут они до финала программы «Вектор» или нет».

### Оценка лидерского потенциала

Чтобы реализовать задачу, в Академии Ростеха внедрили подход комплексной оценки человека и проекта. В российских акселераторах такая практика пока не сильно распространена. Обычно фокус сосредоточен на проекте, оценке потенциала людей уделяется минимальное внимание. В Ростехе же использует множество инструментов

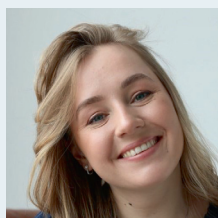
диагностики, чтобы внимательно рассмотреть, кто стоит за проектом.

При отборе технологических лидеров в Академии Ростеха обращают внимание и на их «мягкие» навыки. Насколько сотрудник проявляет активность, не боится сложных задач, преодолевает неудачи и сохраняет позитивный настрой. Лидер должен быть гибким, пробовать новое, не бояться отходить от привычных процедур, идти на риски. Важнейшее качество — умение выстроить эффективную коммуникацию: находить нужные контакты, убедительно доносить свои идеи. Эксперты внимательно оценивают лидерские качества руководителей проектов, их способность брать ответственность на себя, эффективно

**НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ВОЗНИКАЮТ НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. В ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННАЯ — «ЭНЕРГИЯ КАК УСЛУГА». ОНА ДАЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗА АБОНЕНТСКУЮ ПЛАТУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОБОРУДОВАНИЕ ЭНЕРГОСНАБЖАЮЩИХ КОМПАНИЙ И УПРАВЛЯТЬ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕМ**



развивать и вести за собой команду. По итогам диагностики компетенций (ассессмента) эксперты выставляют балл по каждой позиции, скрупулезный подход позволяет выявить из потока людей, максимально соответствующих портрету идеального технологического лидера. Так, с помощью формул в Ростехе каждый год из нескольких тысяч кандидатов выбирают наиболее перспективных сотрудников, которые обладают высокопотенциальной идеей и способны ее реализовать.



### АНАСТАСИЯ НОВАК

Старший менеджер по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса Unilever

### Непрерывная диджитализация

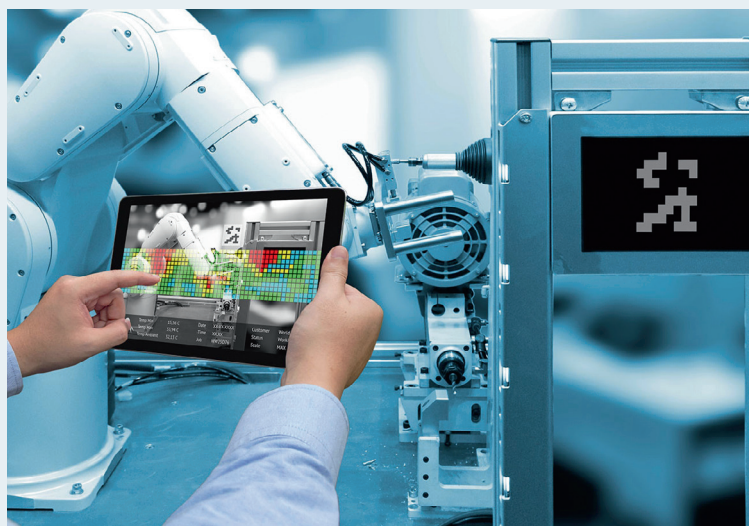
И н н о в а ц и о н н а я зрелость компании — важнейший показатель уровня ее развития. Анастасия Новак, старший менеджер по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса компании Unilever в России, Украине и Беларуси, справедливо отмечает, что важен опыт внедрения инноваций, а также достижения команды и конкретных сотрудников в этом процессе, неудачи тоже требуют анализа.

При этом успешно внедренные ноу-хау становятся трамплином и позволяют брать новую высоту.

Unilever — пример той самой компании, которая максимально ориентирована на потребителя и подвержена постоянным изменениям. Динамика текущих бизнес-процессов требует регулярного усовершенствования, автоматизации и отладки производственных цепочек. Они должны быть максимально просты и при этом эффективны.

Unilever уже внедрила автоматический сбор и обработку данных, цифровое построение бюджета и его анализ, что позволяет быстро собрать информацию о потерях на производстве, проанализировать ее и устранить проблему в кратчайшие сроки, чтобы повысить производительность и скорость работы линий. Благодаря автоматизации и, в частности, методологии устранения потерь «mura-muda-muri» потери продукции сведены к минимуму.

В Unilever регулярно отбирают производственные процессы для дальнейшей диджитализации: создание бизнес-приложений, автоматизация систем ведения отчетности и взвешивания, контроль показателей производственных линий. Среди последних внедрений можно отметить SPC — метод мониторинга производственного процесса с использованием статистических инструментов, который позволяет управлять качеством продукции непосредственно в процессе производства. Операторы производственных линий работают в специальном приложении на планшете, оно дает возможность оперативно регистрировать проблему и быстро ее устранять. Система аналитики Power BI позволяет загружать данные из различных источников, обрабатывать их: форматировать, объединять, производить вычисления и визуализировать. Программа DFOS способна автоматически высчитать количество произведенной продукции, а также посчитать эффективность работы линии и количество потерь сырья и упаковочных материалов.



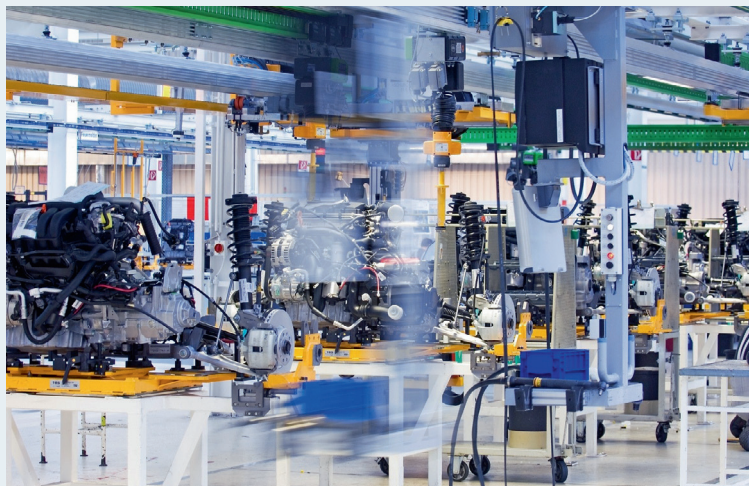
«Для внедрения инноваций на уровне офиса компания приняла решение больше вкладываться в развитие предпринимательской жилки в своих сотрудниках», — рассказывает Анастасия Новак. В начале 2021 года Unilever запустила новый бизнес-акселератор UStart, призванный помочь команде разработать и реализовать собственную бизнес-идею максимально быстро и эффективно. В случае успешной защиты проекта команда получает 100%-ное финансирование на его запуск, индивидуальную программу менторинга, а также возможность попробовать себя в качестве автономного стартапа, все риски при этом берет на себя компания.

### Дорастить и заточить

В PepsiCo инновационными принято считать решения, которые способны произвести реальную трансформацию бизнеса: автоматизировать и роботизировать ручной процесс, перевести в «цифру» физические действия. Еще в 2017 году компания начала использовать Image Recognition. Технология на основе компьютерного зрения помогает определять товары на полке. С ее помощью удобно отслеживать процент присутствия товара на полке, его расположение, а значит, соблюдение стандартов выкладки. В 2019

году PepsiCo внедрила геоаналитику, в 2021-м — цифровых двойников. «Обычно проходит буквально пара лет, и цифровые решения становятся устоявшейся бизнес-практикой внутри компании, — комментирует Александра Сухарева, руководитель TechLab PepsiCo Россия, — но в момент внедрения приходится менять подход ко многим процессам».

Многие участники нашего обзора утверждают, что с каждым годом отслеживать



**ВАЖЕН ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ, А ТАКЖЕ ДОСТИЖЕНИЯ КОМАНДЫ И КОНКРЕТНЫХ СОТРУДНИКОВ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ, НЕУДАЧИ ТОЖЕ ТРЕБУЮТ АНАЛИЗА. ПРИ ЭТОМ УСПЕШНО ВНЕДРЕННЫЕ НОУ-ХАУ СТАНОВЯТСЯ ТРАМПЛИНОМ И ПОЗВОЛЯЮТ БРАТЬ НОВУЮ ВЫСОТУ**



**АЛЕКСАНДРА СУХАРЕВА**

Руководитель  
TechLab PepsiCo  
Россия

цифровые инновационные решения становятся проще, появляется новый инструментарий для сбора и анализа данных, можно сотрудничать с технологическими партнерами, венчурными фондами и вузами, получать информацию о зрелых проектах и проектах ранних стадий. Многие компании запускают собственные акселераторы, концентрируясь на той стратегически важной области, где технологический прорыв необходим больше всего. Кто-то предпочитает брать с рынка «полуфабрикат» и «доращивать» решения, затачивая их под себя.

### В поисках жемчужин

Обилие информации — одновременно и проблема, отмечает Александра Сухарева, руководитель TechLab PepsiCo Россия: «Чем больше поток входящей информации, тем больше ресурса и знания требуется, чтобы

найти ту самую жемчужину. Чтобы не промахнуться, мы привлекаем собственных и сторонних экспертов. Оцениваем кейсы по многим метрикам, это может быть экономия на процессе в перспективе квартала, года, пятилетки или выручка, которую мы можем получить благодаря новой технологии. Финансовые метрики, такие как улучшение ROI и рост доли рынка, помогают оценить, сколько денег можно инвестировать, чтобы не просто окупить вложения, но значительно повысить эффективность. Не менее важны нефинансовые метрики, связанные со стратегией бизнеса, организационной культурой и микроклиматом внутри компании». Сложенные вместе, метрики показывают, что кейс действительно стоит реализовать, отвлекая ресурсы у других направлений, постепенно появляется представление об объеме инвестиций в инновацию.

Среди наиболее перспективных для PepsiCo Александра Сухарева называет инвестиции в проекты в области ESG. Да, они не принесут прибыль в ближайшей перспективе, но имеют крайне важную стратегическую роль и формируют будущее потребителей, компаний и планеты в целом.



**СЕРГЕЙ  
КОСТЮК**

Советник  
заместителя  
председателя  
правления МКБ

### Активный скаутинг

Среди лидеров по внедрению инновационных решений и диджитализации бизнеса — финансовый сектор. Сергей Костюк, советник заместителя председателя правления МКБ, подтверждает общий тренд: задача — сделать так, чтобы

клиенту было просто и понятно общаться с банком, и он мог получать услуги быстро и надежно — на это, в первую очередь, банкиры и направляют инновации. При этом критериями инновационности могут служить финансовые показатели, такие как

рост выручки, увеличение доли рынка, возврат на инвестиции (ROI). Среди нефинансовых критериев — влияние на стратегию развития, оптимизация организационной структуры, развитие культуры компании. В МКБ наиболее перспективными считают вложения в решения, которые способны существенно повлиять на клиентский путь и предлагают совершенно новую концепцию ведения бизнес-процессов.

«В МКБ есть инновационная команда, которая самостоятельно делает скаутинг, интервьюирует стартапы и более крупные состоявшиеся компании на предмет новых идей для банка, — поясняет Сергей Костюк. — Эта же команда проводит пилотирование и проверку гипотез, создает прототипы решений. Со своими идеями к инновационной команде банка обращаются и наши сотрудники».

### Платить или не платить?

Что касается расчета стоимости пилотируемого проекта, собеседники ФБЖ универсальной формулы не дают. Все зависит от стадии готовности проекта к пилотированию, от необходимых ресурсов, как со стороны стартапа, так и со стороны заказчика. У кого-то есть четко очерченные границы, например, МКБ не занимается венчурным финансированием, банк не покупает и не инвестирует в стартапы, не выделяет им гранты, но при этом компенсирует расходы на пилотирование, потому что с его помощью можно оценить целесообразность масштабирования предлагаемого решения.

### В режиме единого окна

В «Ленте» чаще всего командам, пилотирующим инновационный проект, предлагают оплату, которая отражает потенциал самого решения. «В среднем стоимость пилота варьируется в пределах 500–600 тысяч руб., но есть исключения, — рассказывает Ольга Караева, директор по инновациям «Ленты», — бывают пилотные проекты с инвестициями до трех миллионов руб.



**ОЛЬГА  
КАРАЕВА**

Директор по  
инновациям  
«Ленты»

Процедура выделения денежных средств довольно сложная, поэтому кейс должен быть безрисковый — с гарантией окупаемости. Нам важно, чтобы в итоге технология дала значимый экономический эффект для бизнеса, неоспоримое конкурентное преимущество».

Отбирая инновации для внедрения, в «Ленте» оценивают ее новизну, крайне важно глубокое R&D (research and development), произведенное таким образом, чтобы технология была адаптирована к процессам ретейлера. Ольга Караева замечает, что стартапы редко приходят с готовыми решениями. В процессе реализации пилота их адаптируют под задачи компании и нередко случается так, что на выходе формируется решение, принципиально отличное от первоначального.

В «Ленте» функционирует платформа открытых инноваций — единое «окно», через которое российские и зарубежные стартапы могут выдвигать идеи. Так, компания автоматизировала прием и обработку входящих заявок. Корпоративный центр инноваций отслеживает тренды в ретейле, есть практика сбора информации с помощью маркетинговых исследований, хорошим поставщиком данных служат зарубежные подразделения компании.

Ключевым барьером, препятствующим полномасштабному внедрению цифровых технологий, эксперты называют нехватку финансовых ресурсов и высокую стоимость инновационных проектов. Среди значимых препятствий — недостаточная цифровая зрелость текущих процессов, низкий уровень автоматизации, отсутствие компетенций и невысокая ИТ-грамотность внутри компаний. Предприятия промышленного сектора добавляют к этому списку недостаточный уровень развития автоматизи-



**КЛЮЧЕВЫМ БАРЬЕРОМ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИМ ПОЛНОМАСШТАБНОМУ ВНЕДРЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ЭКСПЕРТЫ НАЗЫВАЮТ НЕХВАТКУ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ И ВЫСОКУЮ СТОИМОСТЬ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ. СРЕДИ ЗНАЧИМЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ — НЕДОСТАТОЧНАЯ ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ ТЕКУЩИХ ПРОЦЕССОВ, НИЗКИЙ УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ, ОТСУТСТВИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И НЕВЫСОКАЯ ИТ-ГРАМОТНОСТЬ ВНУТРИ КОМПАНИЙ**

рованных систем управления технологическими процессами. В большинстве случаев компании получают нужный им цифровой продукт в результате многоступенчатой аналитической и практической работы. И только те, кто в нее активно включился еще вчера, сегодня занимают лидерские позиции в своих отраслях.

Цифровая трансформация — вечный двигатель, запустив который остановиться не получится, ведь и сами технологии непрерывно и быстро трансформируются, но только это цифровое движение способно обеспечить бизнесу конкурентоспособность.

ФБЖ

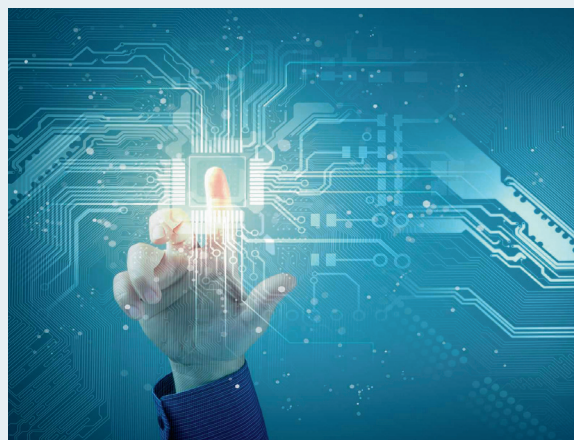
# Не торопимся и опаздываем

45-ую позицию из 132 экономик мира заняла Россия по итогам 2021 г. в ежегодном Глобальном инновационном индексе (ГИИ, Global Innovation Index). С 2007 года его составляют Корнельский университет (США), Школа бизнеса INSEAD (Франция) и Всемирная организация интеллектуальной собственности. Индекс анализирует наиболее актуальные глобальные тенденции в области инноваций. По сравнению с предыдущим рейтингом Россия поднялась на две строчки. Лишь несколько экономик (в основном с высоким уровнем дохода) постоянно занимают высокие места. Однако отдельные экономики со средним уровнем дохода, включая Китай, Турцию, Вьетнам, Индию и Филиппины, догоняют лидеров и меняют инновационный ландшафт.

**О**сновной вывод авторов рейтинга: Северная Америка и Европа продолжают лидировать с большим отрывом на мировом инновационном ландшафте. Инновационная деятельность региона Юго-Восточной Азии, Восточной Азии и Океании была наиболее динамичной в последнее десятилетие, и на сегодня это единственный регион, который сокращает отставание от лидеров. Что мешает России догонять и опережать лидеров? Спросим Екатерину Петрову, директора платформы по развитию корпоративных инноваций GenerationS.

*— Кризис, вызванный COVID-19, изменил политику стран в области науки, технологий и инноваций и привел к тому, что приоритетами стали жизнестойкость, экологическая устойчивость и стимулирование инноваций с помощью новых инструментов. А что в России — каков вектор инвестиций в инновации? Какие отрасли лидируют?*

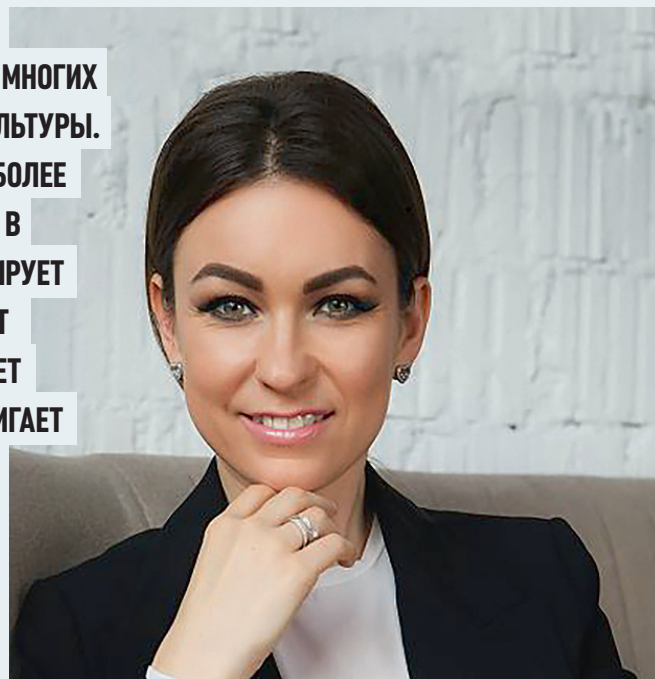
— Я бы говорила не об отраслях, а о направлениях. Конечно, пандемия и ограничения показали, что мы действительно глобально недооценивали возможности цифровизации



**НАЗОВУ ЕЩЕ ОДНУ ПРОБЛЕМУ — ОТСУТВИЕ У МНОГИХ КОРПОРАЦИЙ ВНУТРЕННЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. У ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ПОДОБНАЯ ПРАКТИКА БОЛЕЕ РАЗВИТА. КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ВКЛАДЫВАЕТСЯ В РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ, ФОРМИРУЕТ ИННОВАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ ВНУТРИ, ПРОВОДИТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, РАССКАЗЫВАЕТ ПРО ИННОВАЦИИ, ЛЕГЧЕ АДАПТИРУЕТСЯ И ДОСТИГАЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ**

### **ЕКАТЕРИНА ПЕТРОВА**

Директор платформы по развитию корпоративных инноваций GenerationS



и «гибких» решений. Сейчас технологии важны и актуальны как никогда. Речь не только о различных возможностях для электронной коммерции или чат-ботах, которые берут на себя основную нагрузку по информированию. Мы наблюдаем расширение области применения мессенджеров, появляются новые платформы для онлайн-конференций, в реальном секторе, на производствах идет «оцифровка» целых предприятий.

Инвестиции в цифровые решения сегодня лидируют, в том числе и на государственном уровне. В России реализуется программа «Цифровая экономика». Ожидается, что к 2023 году мировой рынок цифровой трансформации достигнет 2,3 трлн долларов. Около 70% компаний, входящих в число лидеров в своих отраслях, называют цифровую трансформацию главным приоритетом<sup>1</sup>.

Основные направления, на которые сегодня приходится наибольший рост, — это электронная коммерция (все оценили удобство покупок онлайн в период панде-

мии), финтех (особую роль здесь сыграла вторая платежная директива Евросоюза PSD2, которая упростила и ускорила онлайн-транзакции), технологии кибербезопасности, FoodTech и образовательные технологии.

Приведу актуальный пример из сферы онлайн-образования. Подводя итоги 2020 года, платформа для онлайн-школ GetCourse обнародовала следующие цифры: совокупный доход всех школ, которые пользовались этой платформой, составил 46,5 млрд рублей, что почти на 160% больше, чем по итогам 2019 года. Объем рынка FoodTech в 2020 году в России достиг почти 120 млрд рублей, что почти в три раза больше, чем годом ранее<sup>2</sup>. Примерно такие же темпы роста демонстрируют и другие отрасли, а самое главное — они стали предлагать клиентам действительно комфортные сервисы с большим количеством возможностей. Технологии стали более клиентоориентированными и безопасными, и пандемия, конечно, подстегнула этот процесс.

**1** <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5ece23569a79479c90f3377b>

**2** <https://tass.ru/ekonomika/9376189>

— *Есть мнение, что в России сохраняется немало факторов, тормозящих внедрение инноваций, в том числе недостаточно развитая инфраструктура, качество регулирования бизнеса, общий уровень развития рынка. Почему, на ваш взгляд, в Глобальном инновационном индексе Россия занимает невысокие позиции?*

— Россия в последние годы занимает 46–47 позицию из примерно 130 (общее количество позиций по годам меняется)<sup>3</sup>. Есть несколько основных факторов, которые мешают подняться выше. Во-первых, это государственное регулирование. Оно должно быть максимально понятным и гибким. Во-вторых, российские инвесторы менее активны, чем западные, — это известный факт в мире инновационного сообщества. Они осторожны и скрупулезно оценивают каждый проект и чаще склонны не верить в стартапы. Бывали случаи, когда после неудач в привлечении инвестиций в России наши проекты выходили на зарубежных инвесторов, привлекали крупные суммы и становились очень успешными. В-третьих,

# 2,3

## ТРИЛЛИОНА ДОЛЛАРОВ

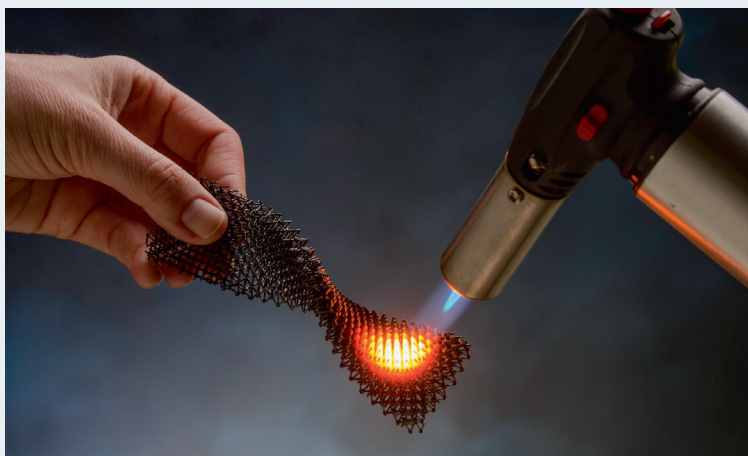
может достигнуть рынок цифровой трансформации к 2023 г.

есть некоторая инновационная неоднородность. Например, есть города, где инновации процветают: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Томск, Казань. В рейтинге регионов России по науке и технологиям, кроме перечисленных городов, есть также Нижегородская, Самарская области, Пермский край,

Ульяновская, Свердловская, Тульская области. Но есть регионы, в которых развитие инноваций идет медленнее.

Хотя региональные проекты способны найти и находят инвесторов и выходят на зарубежные рынки, обретая широкую известность. Например, наши выпускники, компания «Биомикрорегели» из Екатеринбурга, разработала технологию очистки воды от масел и нефтепродуктов, и в 2021 году привлекла порядка одного миллиарда рублей. Кроме того, компания также одержала победу в категории «Чистые технологии» в G20 Innovation League в категории CleanTech. Предложенное ими решение вошло в «Белую книгу» топ-10 лучших технологических решений в странах G20 в 2021 году. Компания из Перми Promobot предложила несколько вариантов промышленных роботов-ассистентов и в 2020 году привлекла 200 млн рублей от Дальневосточного фонда высоких технологий<sup>4</sup>.

Назову еще одну проблему — отсутствие у многих корпораций внутренней инновационной культуры. У западных компаний подобная практика более развита. Компания, которая вкладывается в развитие собственных сотрудников, формирует инновационную культуру внутри, проводит образовательные программы, рассказывает про инновации, легче адаптируется и достигает результатов.



**3** [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf), <https://issek.hse.ru/news/396120793.html>

**4** <https://promo-bot.ru/news/dalnevostochnyj-fond-vysokih-tehnologij-investiroval-200-mln-rublej-v-promobot/>



— **В чем чаще всего не дорабатывают стартапы?**

— Есть традиционные ошибки, которые совершают многие. Просят инвестиции у корпорации. Как правило, компании готовы оплатить пилот зрелого стартапа, а потом выступить заказчиком. Но некоторые стартапы все-таки пытаются договориться об инвестициях и тем самым ставят себя в невыгодное положение. Получается, сам стартап не верит в собственные силы и не готов вкладывать свои собственные средства в развитие.

Часто стартаперы не соблюдают субординацию. Как правило, корпорации выделяют для стартапа куратора. Обратная связь с ним должна быть постоянной и подробной. Если этого не происходит, стартап теряет поддержку и опору, и здесь не надо тянуть. Надо или налаживать коммуникацию с куратором, или искать другого инвестора.

Многие слишком торопятся. Есть стартапы, которые начинают обсуждать условия потенциального масштабирования еще до проведения пилота. Но это преждевременно, ведь пилот может и не увенчаться успехом. Не все проявляют гибкость. Мнение заказчика важно, даже если оно не совпадает с вашим. В чем-то нужно отстоять свою точку зрения, но и прислушиваться к экспертам тоже стоит, ведь проект реализуется в первую очередь для заказчика. Кто-то нарушает конфиденциальность. NDA — это не простая формальность. Когда заказчик не хочет освещать на рынке сотрудничество со стартапом, нельзя пренебрегать этим. Некоторые стартапы не придерживаются договоренностей: если на начальном этапе взаимодействия с корпорацией обозначены условия работы, их надо соблюдать. Незначительные корректировки, конечно, возможны, но, в общем, согласованный график работ надо выдерживать. Еще одна частая ошибка — не учитывать специфику заказчика. Чаще всего корпорации интересуются не конкретной компанией, а технологией. Именно поэтому



**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, НА КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ ПРИХОДИТСЯ НАИБОЛЬШИЙ РОСТ, — ЭТО ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ (ВСЕ ОЦЕНИЛИ УДОБСТВО ПОКУПОК ОНЛАЙН В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ), ФИНТЕХ (ОСОБУЮ РОЛЬ ЗДЕСЬ СЫГРАЛА ВТОРАЯ ПЛАТЕЖНАЯ ДИРЕКТИВА ЕВРОСОЮЗА PSD2, КОТОРАЯ УПРОСТИЛА И УСКОРИЛА ОНЛАЙН-ТРАНЗАКЦИИ), ТЕХНОЛОГИИ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ, FOODTECH И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

стартапу для успешного развития надо выявить основные «боли» корпорации и подстроить свои решения под них. Ошибочно не проводить анализ рынка на предмет наличия конкурентов. Будущие заказчики сами изучат рынок, поэтому лучше, если стартап сделает это и продемонстрирует свои преимущества. Это покажет, что был проведен глубокий анализ, и компания уверена в своей технологии.

Как правило, пилотирование проекта не является основной деятельностью заказчика. Если со стороны стартапа нет своевременной коммуникации, то заказчик может просто переключиться на другие задачи,

поэтому не следует пропадать из его поля зрения.

— **Каков главный страх заказчиков инноваций?**

— Российские корпорации вообще менее охотно вкладывают средства в инновации, нежели международные. Во многом это связано с тем, что в нашей стране бизнес позже начал работать со стартапами и в целом с инновациями. Что касается взаимоотношений компаний и стартапов, то последние чаще играют роль индустриальных партнеров, которые смогут решить конкретные задачи. За редким исключением компании покупают стартапы, чтобы решения были только у них. Да, это определенно дает кон-

курентные преимущества, но такой подход используют далеко не все.

Правда, статистика говорит о том, что российский венчурный рынок в 2020 году вырос по сравнению с 2019 годов почти в два раза — с 11,6 до 22 млрд рублей<sup>5</sup>. Во многом этот рост был достигнут за счет нескольких крупных сделок, которые заключили онлайн-кинотеатр ivi, игровая компания 110 Industries и сервис для совместной работы команд над идеями и проектами Miro.

— **Какой этап реализации проекта самый трудный для стартапа?**

— Самое сложное — выйти на рынок, найти клиента и совершить первые продажи. Этап анализа, определения целевой аудитории, создания бизнес-плана тоже важен и сложен, но именно выход на первые продажи определит дальнейшее развитие стартапа и его успех. Нужно обратиться к клиенту и убедить его в том, что именно ваш продукт лучше остальных на рынке. Надо показать инновационную составляющую, четко обозначить, чем вы отличаетесь от конкурентов, какие бенефиты обретут ваши потенциальные клиенты.

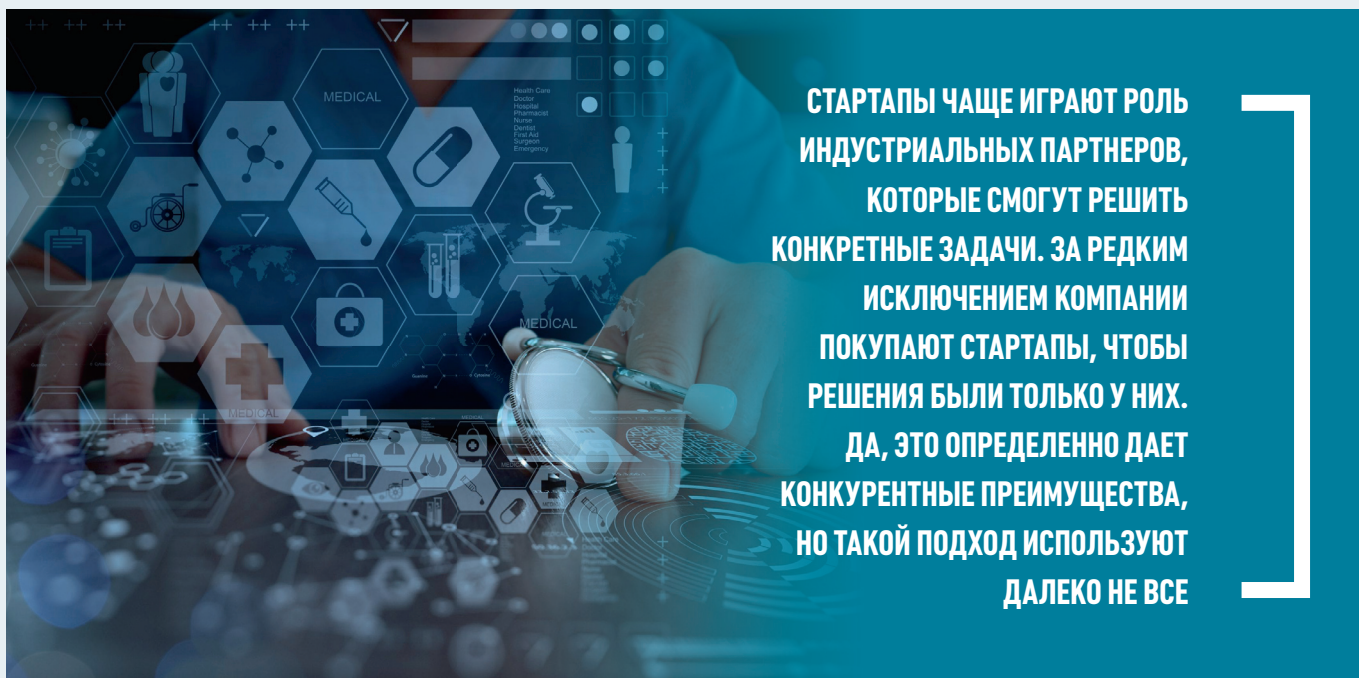
— **По уровню инновационной зрелости компании могут относиться к «начинающим», «развивающим», «масштабирующим» и «продвинутым». Каких компаний в России больше?**

— Сегодня уже можно сказать, что компании следят за трендами: у многих есть инновационная стратегия. Но продумать и составить стратегию — это сделать только первый шаг, а за ним идет период внедрения, и у одних инновационные процессы протекают легко, а у других буксуют. Сегодня соотношение компаний на разных стадиях инновационной зрелости примерно такое: начинающих около 10%, развиваю-

**ЕСЛИ МЫ ГОВОРИМ ПРО КОНКРЕТНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС, КОТОРЫЙ НЕ ПРИНАДЛЕЖИТ КРУПНОЙ КОМПАНИИ, ТО, КАК ПРАВИЛО, У НИХ БЮДЖЕТ НА ИННОВАЦИИ НЕ ВЫДЕЛЯЕТСЯ В СИЛУ ТОГО, ЧТО НЕ ТОТ МАСШТАБ, — НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ И ЭЛЕМЕНТАРНО ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ ЕЩЕ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**



**5** <https://incruussia.ru/understand/vc-2020/>



**СТАРТАПЫ ЧАЩЕ ИГРАЮТ РОЛЬ  
ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ,  
КОТОРЫЕ СМОГУТ РЕШИТЬ  
КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ. ЗА РЕДКИМ  
ИСКЛЮЧЕНИЕМ КОМПАНИИ  
ПОКУПАЮТ СТАРТАПЫ, ЧТОБЫ  
РЕШЕНИЯ БЫЛИ ТОЛЬКО У НИХ.  
ДА, ЭТО ОПРЕДЕЛЕННО ДАЕТ  
КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА,  
НО ТАКОЙ ПОДХОД ИСПОЛЬЗУЮТ  
ДАЛЕКО НЕ ВСЕ**

щих — около 45%, масштабирующихся и продвинутых меньше всего — менее 10% в каждой категории.

**— Если вывести за скобки госкорпорации и крупнейшие промышленные группы и холдинги, на какой стадии инновационной зрелости находится российский средний и малый бизнес?**

— Когда мы говорим о больших корпорациях, мы подразумеваем, что они готовы выделять бюджет на инновации. Филиалы этих компаний, которые находятся в регионах, тоже могут рассчитывать на какую-то часть бюджета материнской компании для работы с инновациями.

Если мы говорим про конкретный региональный бизнес, который не принадлежит крупной компании, то, как правило, у них бюджет на инновации не выделяется в силу того, что не тот масштаб, — нет возможности и элементарно человеческих ресурсов, чтобы заниматься еще и инновационной деятельностью. Но есть и в этом секторе успешные примеры. Так, в 2015 году в Московской области был построен

Загорский трубный завод (ЗТЗ), небольшое и молодое предприятие, которое уже является поставщиком продукции для Газпрома и крупных нефтяных компаний<sup>6</sup>. А так как этот рынок высококонкурентный, и на нем работают промышленные гиганты, ЗТЗ необходимо было обеспечить высокое качество своих труб. Отдельного центра инноваций на заводе нет, этим занимается подразделение информационных технологий. В 2021 году завод запустил в работу систему контроля качества труб с применением алгоритмов компьютерного зрения и методов глубокого машинного обучения. Это помогает предприятию повысить контроль качества продукции.

Но в общем масштабе экономики таких примеров мало. Небольшие компании часто не располагают ни ресурсами, ни временем, для того чтобы заниматься инновациями. Пока для них это роскошь, которую они не могут себе позволить.

ФБЖ

**6** <https://armtorg.ru/news/37474/>  
<https://fedpress.ru/article/2533516>  
<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii>

# Искусство цифрового управления проектами

За последние десять лет диджитализация коренным образом изменила сферу управления проектами. В то же время доля проектной работы в компаниях постоянно увеличивается во всех отраслях и подразделениях: согласно прогнозу Института управления проектами (Project Management Institute — PMI), уже к 2027 году компании во всем мире будут дополнительно нуждаться в 2,2 миллионах проектных менеджеров.



**МАРТИНА  
ХЮМАНН**

Руководитель  
Группы управления  
проектами (Project  
Management Group) в  
WU Executive Academy  
(Вена, Австрия),  
академический  
директор программы  
Professional MBA Project  
Management

**К**акие навыки станут отличительной чертой такого специалиста в будущем, и в чем главные отличия между цифровым и традиционным управлением проектами? Поговорим о новых и традиционных компетенциях в области управления проектами и о том, почему наиболее важным качеством менеджера проектов в эпоху цифровых технологий является способность быть настоящим лидером.

## В поиске новых подходов

Цифровая трансформация затронула все отрасли бизнеса и значительно изменила способы управления проектами. Наличие и доступность новых цифровых инструментов требует от лиц, принимающих решения, радикально изменить свой подход к управле-

нию проектами. Изменения, вызванные диджитализацией, четко прослеживаются во всех отраслях и в рамках всех должностей — в некоторых сферах их влияние наиболее существенно, в других последствия заметны не так сильно. В качестве примера приведу строительную отрасль, где воздействие диджитализации наиболее значительно: в строительстве все задействованные подрядчики используют цифровые процессы и модели данных, совместно именуемые «Информационное моделирование зданий», или BIM, для совместного планирования проекта. Таким образом, создается цифровая инфраструктура, объединяющая все данные, от начала планирования до этапа обслуживания. Результатом

**УСПЕХ РЕАЛИЗАЦИИ ВСЕГДА ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПРОЕКТНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ МОГУТ СПРАВЛЯТЬСЯ С ПРОТИВОРЕЧИЯМИ И КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ, И ОТ ИХ ГОТОВНОСТИ СЛЕДОВАТЬ КУРСУ ДАЖЕ ПРИ НАЛИЧИИ СИЛЬНЫХ ВСТРЕЧНЫХ ВЕТРОВ**

являются синергетические эффекты совершенно нового измерения.

## Новый уровень эффективности

Современные программные решения, большие данные, социальные сети и инновационные технологии моделирования открывают новые потрясающие возможности для цифрового управления проектами. Команда, работающая над задачей, может быстро освоить ход ее выполнения одним нажатием кнопки, а внешние поставщики, партнеры или спонсоры могут быть эффективно интегрированы в процесс за счёт использования комплексных облачных решений. Более того, менеджеры проектов могут использовать инструменты цифровой визуализации для отображения различных сценариев, что позволяет им реализовывать потенциальные изменения на самой ранней стадии и таким образом экономить много ресурсов. В результате проекты становятся более прозрачными для всех участвующих сторон, появляется возможность упростить и оптимизировать организационные процессы. Современные менеджеры проектов работают рука об руку с маленькими роботами, которым они могут делегировать много трудоемких задач.

### Что останется неизменным?

Умение вести команду есть и останется основной задачей для руководителей проектов, поэтому, на самом деле, было бы гораздо логичнее называть их «лидерами проектов». Еще один аспект, который не затронуло цифровое преобразование, — это то, что ни один проект не похож на другой. Более



**В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОЕКТЫ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ ПРОЗРАЧНЫМИ ДЛЯ ВСЕХ УЧАСТВУЮЩИХ СТОРОН, ПОЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УПРОСТИТЬ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ. СОВРЕМЕННЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТОВ РАБОТАЮТ РУКА ОБ РУКУ С МАЛЕНЬКИМИ РОБОТАМИ, КОТОРЫМ ОНИ МОГУТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ МНОГО ТРУДОЕМКИХ ЗАДАЧ**

того, несмотря на то, что совместная работа, безусловно, облегчается за счёт использования цифровых платформ и инструментов, для членов команды крайне важно собраться на встречу лицом к лицу в самом начале рабочего процесса. Успех проекта всегда зависит от личных отношений между членами команды.

### Сокращайте по максимуму

Можно ли провести чёткую грань между традиционным и цифровым управлением проектами? На самом

деле, различия не так однозначны. Установленные методы как часть отдельных рабочих мероприятий будут продолжать функционировать так же, как и раньше, хотя структурный план может немного измениться. И хотя использование цифровых инструментов целесообразно для любого проекта, покупка огромного количества соответствующей инфраструктуры не всегда необходима. Цифровое сотрудничество давно стало стандартом и для небольших проектов, однако успешное взаимодействие зачастую возможно и с помощью инструментов, находящихся в открытом доступе, или традиционных ИТ-программ. Если в двух словах, то скажу так: «Сокращайте, оптимизируйте инструменты по максимуму».



Ожидания, предъявляемые к руководителям проектов, ещё выше. В будущем их должностные инструкции сильно изменятся. Проектным менеджерам придется действовать как настоящим лидерам и с большей убедительностью, чем в прошлом, потому что лидерство в контексте управления проектами имеет даже большее значение, чем в других сферах традиционной компании.

## Чему себя учить?

Сегодня едва ли существует такая отрасль, где от сотрудников не ожидалось бы наличие развитых навыков в вопросах цифровых технологий. Но ожидания, предъявляемые к руководителям проектов, ещё выше. В будущем их должностные инструкции сильно изменятся. Проектным менеджерам придется действовать как настоящим лидерам и с большей убедительностью, чем в прошлом, потому что лидерство в контексте управления проектами имеет даже большее значение, чем в других сферах традиционной компании. Дело в том, что проектные команды специально собираются вместе на определенный период времени для реализации конкретной задачи, и настоящая миссия руководителя проекта состоит в том, чтобы убедиться, что всё работает эффективно, и сделать это как можно быстрее. С другой стороны, у менеджеров проектов почти никогда не бывает сотрудников, непосредственно отчитывающихся перед ними, потому что работа ведётся за пределами существующей иерархии. По этой причине менеджеры проектов часто встречают большое сопротивление: к сожалению, многие проекты все еще воспринимаются как угроза для существующей и сложившейся иерархии компании. Руководители проектов должны иметь возможность быстро внедрять соответствующие структуры и в то же время руководить проектной командой, чтобы успешно выполнять свою работу. Успех реализации всегда зависит от того, насколько профессионально проектные менеджеры могут справиться с противоречиями и конфликтами интересов, и от их готовности следовать курсу даже при наличии сильных встречных ветров.

2-я профессиональная конференция  
и технический визит



# ГОРНОРУДНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ РОССИИ И СНГ

СТРОИТЕЛЬСТВО И МОДЕРНИЗАЦИЯ

23-25 МАРТА 2022, МУРМАНСК

Партнер мероприятия:



VOSTOCK CAPITAL

Реклама. 18+

Генеральный спонсор:



Серебряные спонсоры:



Бронзовые спонсоры:



## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ КОНФЕРЕНЦИИ

**200+ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
КЛЮЧЕВЫХ ГОРНОРУДНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ И СНГ,**  
инвесторы, инициаторы  
инвестиционных проектов,  
технические директора,  
представители правительства  
и регуляторных органов, ведущие  
технологические компании  
индустрии

**ТЕХНИЧЕСКИЙ ВИЗИТ  
НА ОЛЕНЕГОРСКИЙ ГОК  
(СЕВЕРСТАЛЬ)\***

\*Количество мест для участия  
в техническом визите ограничено.  
Свяжитесь с организаторами для уточнения условий.

**30+ КРУПНЕЙШИХ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ  
ГОРНОРУДНОЙ ОТРАСЛИ  
РОССИИ И СНГ**

Строительство ГОКов,  
модернизация, расширение  
мощностей и освоение новых  
месторождений

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ ФОКУС:  
ДИСКУССИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ  
ДИРЕКТОРОВ**

Как оптимизировать  
производственные процессы?  
Задайте свои вопросы техническим  
руководителям

**30+ ЧАСОВ ДЕЛОВОГО  
И НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ:**

встречи один-на-один  
по заранее согласованному  
графику, торжественный ужин,  
деловые обеды, кофе-брейки,  
интерактивные дискуссии  
и многое другое

**РОУД-ШОУ, ВЫСТАВКА  
ЛИДЕРОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ  
ИННОВАЦИОННОГО  
ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ  
ГОРНОРУДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

– представьте свои  
технологические новинки  
ведущим горнорудным компаниям  
России и СНГ

## СРЕДИ ПОСТОЯННЫХ УЧАСТНИКОВ :



[miningrussiaconference.com](http://miningrussiaconference.com)

+7 495 109 9 509 (Москва)  
[events@vostockcapital.com](mailto:events@vostockcapital.com)

# Цифровая трансформация: критерии успеха в 2022 году

Цифровая трансформация включает в себя внедрение и развитие множества инноваций. Их результатом являются новые способы ведения бизнеса, упрощающие взаимодействие с вашими продуктами и услугами и повышающие его эффективность. Как добиться успеха? Как получить воспроизводимые и измеримые результаты? Предлагаем вам взглянуть на свой бизнес в целом и убедиться, что ваши инициативы по цифровой трансформации действительно работают.



**НИКИТА  
ШАБАШКЕВИЧ**

Исполнительный  
директор AWG

**С**егодня цифровая трансформация — это не одноразовое масштабное преобразование, а непрерывный процесс, направленный на долгосрочное развитие бизнеса. С каждым годом все больше компаний совершают переход от проектного подхода к продуктовому, и пандемия ускорила этот процесс, сыграв роль катализатора. Теперь приоритетом для бизнеса становится постоянное повышение качества ИТ-продуктов.

## Эффективность непрерывной поставки ценностей

Применение подхода непрерывной поставки ценностей позволяет автоматизировать ряд процессов разработки, повысить производительность, увеличить скорость внесения корректировок и выхода новых версий продукта. Оценить эффективность непрерывной поставки можно с помощью метрик DORA, которые включают в себя следующие



показатели: срок поставки, частоту развертывания кода, время выполнения изменений и восстановление сервиса после инцидентов.

С внедрением продуктового подхода трансформируются и критерии успешности бизнес-кейсов. Если раньше оценка базировалась на том, удалось ли реализовать проект в поставленные сроки и уложиться в бюджет, то сейчас показателем выступает достижение бизнес-целей и результатов.

### **Готовность сотрудников к цифровой трансформации**

Внедрение новых технологий и развитая инфраструктура сами по себе не принесут особой ценности бизнесу, так как успешные цифровые преобразования невозможны без вовлеченности сотрудников. Если они не научатся или не захотят использовать новые технологические инструменты в своей работе, цифровизация будет скорее препятствием, а не рычагом для развития бизнеса.

В обзоре McKinsey говорится, что к 2030 году мировой ВВП может быть увеличен на 13 трлн долларов за счет оцифровки, автоматизации и искусственного интеллекта (ИИ). И уже сейчас компаниям нужно научиться определять, работают ли их цифровые преобразования так, как задумано. В частности, важно оценить, каким образом внедрение изменений сказывается на производительности сотрудников и готовы ли они использовать новые инструменты.

Компаниям необходимо отслеживать, действительно ли их стратегия цифровой трансформации достигает поставленных целей: стали ли сотрудники более заинтересованными, чем раньше; освободили ли

автоматизированные задачи больше времени для других стратегических действий; увеличилась ли их продуктивность.

Следует отметить, что зачастую сотрудникам сложно быстро перестроиться и привыкнуть к изменениям. Если члены вашей команды чувствуют себя перегруженными, будьте открыты для разумных корректировок и проявите терпение. Для лучшей адаптации работников необходимо проводить комплексные мероприятия, касающиеся повышения их digital-компетенций и развития цифровой культуры в компании.

**ОЦЕНИВАЯ РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ, КОМПАНИЯМ НЕ СЛЕДУЕТ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ ОТСЛЕЖИВАНИЕМ ЛИШЬ ТОГО, НАСКОЛЬКО СНИЗИЛАСЬ ИЛИ УВЕЛИЧИЛАСЬ ВЫРУЧКА. НЕОБХОДИМО СРАВНИВАТЬ ТАКЖЕ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ ДО И ПОСЛЕ ТРАНСФОРМАЦИИ, ПРИНИМАЯ ВО ВНИМАНИЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОЕКТ, МЕНЯЮЩИЕСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ И ДРУГИЕ ФАКТОРЫ**



13

## ТРЛН ДОЛЛАРОВ

может составить рост мирового ВВП к 2030 году благодаря искусственному интеллекту, оцифровке и автоматизации бизнесов — такие данные приводят аналитики McKinsey в одном из аналитических обзоров.

Не бойтесь задавать вопросы и будьте готовы к честной обратной связи. Часто сотрудники могут предложить ценные идеи, решения и инициативы, которые помогут компании на пути к успешной трансформации бизнеса. У вас могут быть самые совершенные технологии в мире, но они не принесут особой пользы, если члены вашей команды не захотят их использовать.

**Возврат инвестиций**

Рост доходов является одним из наиболее очевидных показателей успеха цифровой трансформации. Однако, оценивая результаты цифровых преобразований, компаниям не следует ограничиваться отслеживанием лишь того, насколько снизилась или увеличилась выручка. Необходимо сравнивать также и показатели продаж до и после трансформации, принимая во внимание затраты на проект, меняющиеся экономические и рыночные условия и другие факторы. Это позволит получить точную картину влияния трансформации на прибыль.

Если окупаемость инвестиций не сразу очевидна, это не означает, что преобразование было неудачным. С

цифровизацией часто связаны скрытые расходы, и компании должны быть достаточно гибкими, чтобы их покрыть и определить, нужно ли им менять выбранный курс.

**Скорость внедрения инноваций**

Поскольку глобальная экономика с каждым днем становится все более динамичной, внедрение инноваций и оцифровка внутренних процессов жизненно необходимы бизнесу, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Пандемия COVID-19 и глобальный локдаун заставили компании по всему миру в рекордно короткие сроки пересмотреть организацию бизнес-процессов и создать необходимые условия для работы сотрудников в гибридном или удаленном формате. Закономерным стал рост спроса на телекоммуникационные услуги, системы ЦОДов, цифровые устройства, корпоративное ПО.

Мировой спрос на ИТ-продукты и услуги будет продолжать расти. По прогнозу Gartner, в 2022 году глобальные ИТ-расходы достигнут 4,47 трлн долл., увеличившись на 5,5% по сравнению с текущим годом.

Оцифровка внутренних процессов способствует повышению производительности и помогает более эффективно использовать человеческий капитал. Оценка скорости внедрения инноваций позволит определить, насколько успешно реализуется стратегия цифровой трансформации.

Важно отметить, что компаниям нужно не только предоставлять высококачественные цифровые продукты и услуги, но также и сосредоточиться на том, чтобы сделать работу с цифровыми технологиями максимально простой и интуитивно понятной.



## Увеличение числа клиентов

Цифровые преобразования, происходящие в экономике, навсегда изменили конкурентную среду. Сегодня покупатели охотнее, чем когда-либо, пробуют новые возможности и решения. У нас есть огромное количество цифровых каналов, по которым потребители могут открывать для себя бренды и взаимодействовать с ними. Компании должны постоянно анализировать, каким образом потребители находят их в интернете. Для этого они могут применять постоянно расширяющийся набор цифровых инструментов и ИТ-решений, которые помогают отслеживать взаимодействие с покупателями на разных уровнях и оценивать уровень его эффективности. Анализ полученных данных позволит скорректировать маркетинговую стратегию, повысить коэффициент удержания клиентов и увеличить свои шансы на победу в конкурентной гонке. Сюда же добавляется переход компаний на гибридный формат работы: штат плюс привлечение внешних ИТ-специалистов при помощи модели аутстаффинга. Выиграет в конкурентной гонке тот, кто быстрее прочувствует изменения и перейдет процессно не только на гибридный режим работы, но и на гибридный режим привлечения кадров.

## От сохранения устойчивости к стремительному росту

Цифровые изменения продолжают, и если в первый год пандемии основным критерием успеха компаний было их выживание, то сейчас это активное расширение и развитие. Бизнес переходит от стратегий сдерживания затрат к стратегиям агрессивного роста. В ближайшее время компании продвинулись еще дальше на пути инноваций и, добиваясь



**УЖЕ СЕЙЧАС КОМПАНИЯМ НУЖНО НАУЧИТЬСЯ  
ОПРЕДЕЛЯТЬ, РАБОТАЮТ ЛИ ИХ ЦИФРОВЫЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТАК, КАК ЗАДУМАНО. В ЧАСТНОСТИ,  
ВАЖНО ОЦЕНИТЬ, КАКИМ ОБРАЗОМ ВНЕДРЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЙ СКАЗЫВАЕТСЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ И ГОТОВЫ ЛИ ОНИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

большей эффективности и повышения уровня прибыли, смогут увидеть истинную ценность инвестиций в ИТ.

Необходимость цифровой трансформации становится все яснее. И, чтобы получить максимальные результаты от проводимых преобразований, руководители компаний должны правильно распределять ресурсы, заручиться поддержкой сотрудников, а также отслеживать эффективность внедряемых решений и корректировать их по мере необходимости. Для этого нужно сосредоточить свое внимание на конкретных показателях успеха на протяжении всего процесса цифровой трансформации.

ФБЖ

# 4,47

**ТРЛН ДОЛЛАРОВ**

достигнут глобальные ИТ-расходы в 2022 году, рост по сравнению с предыдущим годом составит 5,5% (прогноз Gartner).

# Охота за инвестициями

## Как найти и привлечь инвестора для бизнеса

Предприниматели со стажем давно уже осознали, что без привлечения сторонних инвестиций компания, скорее всего, не сможет не только расти, но и просто выжить. Привлечение инвестора — непростая задача, которую нужно решать поэтапно.

**Э**тап первый — выбор бизнес-идеи. Она должна быть интересной прежде всего для самого предпринимателя, а для потенциального инвестора она должна быть прибыльной. И еще очень важно, чтобы идея была не просто оригинальной, но обязательно решала насущную проблему потребителя. Чтобы понять, насколько бизнес-идея рабочая, необходимо провести тщательный анализ рыночного сегмента и ответить на несколько вопросов: насколько вы компетентны в этой сфере, насколько востребована сама идея? Есть ли конкуренты, кто они, и чем их продукт отличается от вашего? Как ваша бизнес-идея может получить преимущество на рынке? Кроме того, нужно рассчитать, какая

сумма потребуется для реализации проекта.

Идея не обязательно должна быть инновационной, главное, чтобы она была понятной и логичной, это создает доверие потенциального инвестора к вам и вашему проекту, а доверие — одно из необходимых условий, для того чтобы вам дали деньги. После того как идея выбрана, а финансовая модель детально проработана, можно переходить ко второму этапу.

### Отправляемся на поиски

Непосредственно перед самым поиском представьте, кто мог бы быть вашим идеальным инвестиционным партнером. Все инвесторы делятся на два типа: професси-



**АНДРЕЙ  
ЗЕНИН**

Управляющий активами,  
предприниматель,  
инвестор

ональные и непрофессиональные. К первой группе относятся специальные инвестиционные фонды и венчурные инвесторы. Ко второй — все остальные, например, так называемые бизнес-ангелы, которые вкладывают деньги в стартапы, и прочие частные инвесторы разных категорий. Хотя отечественный рынок частных инвестиций в бизнес молод, растет он очень быстро, так что количество потенциальных инвесторов увеличивается.

В соответствии с интересами инвесторов можно разделить на четыре группы. В первой те, кто ищут исключительно выгоду, анализируют, насколько сильным является бизнес-предложение с точки зрения прибыли. Вторая группа беспокоится о сохранности вложений. В этом случае важно, чтобы у инвестора создавалось ощущение, что вложения в ваш проект будут для него максимально безопасными, то есть не обернутся только потерями. Третья группа инвесторов ценит комфорт. Такие инвесторы не хотят контролировать процесс, тратить свое время, но хотят гарантированно получать прибыль. Для четвертого типа инвесторов важна статусность сделки. Очевидно, что вложения в рыночный киоск, торгующий в розницу всякой всячиной, гораздо менее статусный проект, чем совместный бизнес с солидными людьми. Чем большему количеству запросов потенциальных инвесторов соответствует ваш проект, тем выше шансы получить инвестиции.

### **Ближний круг**

Необходимо также определить, какая форма инвестиций для вас наиболее предпочтительна.

Нужен ли вам заем, кредит, выкуп или просто доленое участие в бизнесе? Организуйте поиск, исходя из ответа на этот вопрос. Инвестиционного партнера можно попробовать найти по сфере интересов и даже в ближнем кругу. Это может быть, например, клиент, поставщик или деловой партнер или вообще любой ваш знакомый, у которого есть деньги. Психология человека такова, что большинство из нас хотело бы заработать. И если человек увидит, что с вами он не только не потеряет свои деньги, но и сможет приумножить сбережения, то, вполне вероятно, он согласится проинвестировать ваш проект. Часто на практике случается так, что в проект вкладываются люди из ближайшего окружения, которые до этого к инвестированию не имели никакого отноше-

**ЧАСТО НА ПРАКТИКЕ СЛУЧАЕТСЯ ТАК, ЧТО В ПРОЕКТ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ЛЮДИ ИЗ БЛИЖАЙШЕГО ОКРУЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ ДО ЭТОГО К ИНВЕСТИРОВАНИЮ НЕ ИМЕЛИ НИКАКОГО ОТНОШЕНИЯ, А ПРОСТО ПОЛУЧИЛИ, НАПРИМЕР, НАСЛЕДСТВО, СОЛИДНЫЕ БОНУСЫ НА РАБОТЕ И ХОТЯТ, ЧТОБЫ ЭТИ ДЕНЬГИ ПРИНЕСЛИ ИМ ДОХОД. ТАК ЧТО ОЧЕНЬ ВАЖНО ВНИМАТЕЛЬНО, БУКВАЛЬНО ПОШАГОВО ПРОЙТИСЬ ПО СВОИМ КОНТАКТАМ: ВПОЛНЕ ВОЗМОЖНО, ЧТО КАКОЙ-ТО ИЗ НИХ СРАБОТАЕТ**

ния, а просто получили, например, наследство, солидные бонусы на работе и хотят, чтобы эти деньги принесли им доход. Так что очень важно внимательно, буквально пошагово пройти по своим контактам: вполне возможно, что

какой-то из них сработает. Такие контакты называют «теплыми». Активно пользуйтесь для поиска и «холодными» контактами. Регулярно изучайте интернет-ресурсы, посещайте профильные конференции, станьте членом бизнес-сообществ. Все это повышает шансы найти инвестора. Есть еще одна категория контактов, которую можно отнести к «элитной», в нее входят клиенты риелторских и брокерских компаний, элитных автосалонов или фитнес-центров, пользователи премиум-банкинга, то есть состоятельные люди, которые могут заинтересоваться вашей бизнес-идеей.

**ВАЖНО НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВОВАТЬ — НЕ СТОИТ ИЗЛИШНЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО УБЕЖДАТЬ ИНВЕСТОРА, ЧТО ОН ДОЛЖЕН ВЛОЖИТЬ СРЕДСТВА ИМЕННО В ВАС. РАССКАЗЫВАЙТЕ О ВАШЕЙ БИЗНЕС-ИДЕЕ СПОКОЙНО И АРГУМЕНТИРОВАННО, С ПОМОЩЬЮ ФАКТОВ И ЦИФР ДОКАЖИТЕ ИНВЕСТОРУ, ЧТО ВАШ ПРОЕКТ БУДЕТ ДЛЯ НЕГО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ПОЛЕЗНЫМ И ВЫГОДНЫМ**



### **Донести идею просто и понятно**

Дальше вам стоит создать презентацию, кратко описать в ней проект, сформулировать призыв к действию и оставить контакты. Начало может выглядеть, например, так:

- цель вашего обращения;
- четко сформулированная бизнес-идея;
- опыт вашей команды и ее потенциал;
- проблемы в отрасли, которые может решить ваш проект;
- желаемая сумма инвестиций, сроки ее получения;
- выгода для инвестора;
- ваши контакты.

Не забывайте: инвестор — такой же человек, как и вы, ему должна быть понятна суть вашего предложения, а для этого на простых и понятных примерах расскажите о своей идее, не злоупотребляйте бизнес-терминами, пусть текст будет максимально доходчивым.

Также можно провести питч-сессию или публичное выступление перед аудиторией потенциальных инвесторов. Еще один формат — это elevator pitch — короткая презентация концепции вашего продукта, которая укладывается буквально в 150–200 слов. Такой короткий рассказ будет уместен на специализированных инвестконференциях, во время коммуникаций на бизнес-форумах и выставках, при телефонном разговоре или общении по скайпу, в соцсетях или даже в качестве самопрезентации при встрече с человеком, который не знаком вам лично, но при этом может быть вашим потенциальным инвестором.

## Выход на переговоры

Допустим, кто-то заинтересовался вашим проектом. Теперь все зависит от того, насколько грамотно вы сумеете провести переговоры, — ключевые вопросы обычно решаются именно в ходе личных встреч. Запомните одну простую вещь: вы в этой ситуации продавец, а инвестор — покупатель, это вам нужно продать вашу бизнес-идею максимально выгодно. Готовьтесь к встрече, соберите максимум информации о вашем потенциальном партнере. Это даст вам возможность лучше понять его потребности и рассказать о своем проекте так, чтобы дать четкое понимание того, как ваш проект сможет эти потребности удовлетворить.

Важно не переусердствовать: не стоит излишне эмоционально убеждать инвестора, что он должен вложить средства именно в вас. Рассказывайте о вашей бизнес-идее спокойно и аргументированно, с помощью фактов и цифр докажите инвестору, что ваш проект будет для него исключительно полезным и выгодным. Чем проще и понятнее будет ваше бизнес-предложение, тем легче инвестору будет в нем разобраться, тем больше он будет верить в вас; чем больше веры, тем проще получить инвестиции.

Если в результате переговоров вы не смогли достичь поставленной цели, не отчаивайтесь. Проанализируйте ситуацию еще раз, постарайтесь понять, что именно могло спровоцировать вашего партнера на отрицательное решение, и в следующий раз избегайте таких ошибок. Если все прошло удачно, переходим к



**ЗАПОМНИТЕ ОДНУ ПРОСТУЮ ВЕЩЬ: ВЫ В ЭТОЙ СИТУАЦИИ ПРОДАВЕЦ, А ИНВЕТОР — ПОКУПАТЕЛЬ, ЭТО ВАМ НУЖНО ПРОДАТЬ ВАШУ БИЗНЕС-ИДЕЮ МАКСИМАЛЬНО ВЫГОДНО. ГОТОВЬТЕСЬ К ВСТРЕЧЕ, СОБЕРИТЕ МАКСИМУМ ИНФОРМАЦИИ О ВАШЕМ ПАРТНЕРЕ. ЭТО ДАСТ ВАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ ЕГО ПОТРЕБНОСТИ И РАССКАЗАТЬ О СВОЕМ ПРОЕКТЕ**

следующему шагу — оформление сделки. Для этого лучше всего нанять юриста. В договоре нужно предусмотреть такие пункты, как цели и условия входа в партнерство и выхода из него, условия управления компанией и т. д. И еще один важный пункт: особое внимание нужно уделить разделу «Предмет договора»: в нем должны быть зафиксированы все ключевые моменты. При заключении соглашения не играет роли, знакомы ли вы были с инвестором или нет. В обоих случаях договор должен быть тщательно обдуманным и понятным обеим сторонам.

ФБЖ

# СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УРАЛ **БИЗНЕС**  
журнал



## ➔ ТОП-100 УРАЛА: РЕЙТИНГ ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ НАДЕЛАЛ МНОГО ШУМА

В этом номере рассказываем, как формируется табель о рангах и как по рейтингу читать подтекст политического закулисья.

## ➔ ВЫЖИВУТ И ДРУГИМ ПОМОГУТ

2020 и 2021 годы прошли на Урале под знаком многочисленных судебных тяжб в сфере нестационарной торговли. Констатирует уполномоченный по защите прав предпринимателей в Свердловской области Елена Артюх. О кропотливой, системной и востребованной помощи бизнес-омбудсмен рассказала уральской редакции Бизнес-журнала.



## ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



### ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

[pressa.ru/ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#](https://pressa.ru/ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#)



### НА САЙТЕ

[ural.business-magazine.online](https://ural.business-magazine.online)  
в разделе «ПОДПИСКА»

### ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на  
[podpiska@business-magazine.online](mailto: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)

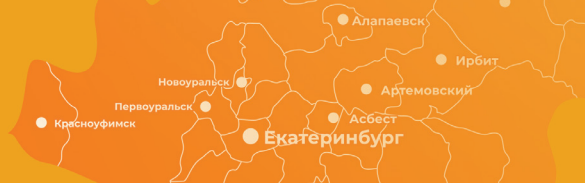
[FACEBOOK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://www.facebook.com/businessmagazine.ural)

[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)





# Топ-100 Урала:

рейтинг влияния наделал много шума

Самые влиятельные и заметные персоны Урала — кто они? «Бизнес Журнал\_Урал» совместно с десятками ведущих экспертов составил рейтинг самых известных и влиятельных персон региона. В него вошли бизнесмены, политики, общественные деятели, журналисты, которые, по мнению аналитиков, за прошедший год оказали существенное влияние на жизнь в регионе. Полная версия рейтинга доступна на сайте «Бизнес Журнал\_Урал» и на специально созданном портале, посвященном этому уникальному проекту, — [www.top100region.ru/ek](http://www.top100region.ru/ek).

**И**дея опубликовать подобный рейтинг возникла не на пустом месте. Почти год назад в Свердловской области начал свою работу специальный проект «Федерального Бизнес-журнала» — «Бизнес-журнал\_Урал». Все это время редакция рассказывала на своем портале

и со страниц печатной версии издания о самых заметных людях и событиях Урала. «Мы очень давно вынашивали планы по запуску отдельного проекта именно здесь, в Екатеринбурге, — рассказывает издатель «Федерального Бизнес-журнала» Андрей Мазов. — Интереснейший регион, силь-

ный экономически и политически, всегда игравший заметную роль в жизни страны. «Федеральный Бизнес-журнал» — деловое СМИ, и в Свердловской области, одной из самых больших региональных экономик РФ, всегда обширная новостная экономическая повестка, интересный бизнес-ландшафт. В регионе много ярких, харизматичных политиков и бизнесменов, активное медийное сообщество. Рейтинг стал отражением персонального вклада каждого его участника в развитие региона».

### Сублимация важного

Между тем «Федеральный Бизнес-журнал» и региональные партнеры проекта в разных городах страны уже многие годы публикуют различные рейтинги. Они всегда и вполне обоснованно привлекают к себе повышенное внимание. «Рейтинг — это не просто набор имен, фамилий или, скажем,

цифр и показателей работы, — рассказывает о сути проекта Анастасия Чудакова, и. о. главного редактора сетевого издания «Бизнес-журнал\_Урал». — Это сублимация самого важного в удобной и наглядной форме. Рейтинги делают все деловые СМИ в мире, это своего рода традиция. «Бизнес-журнал\_Урал» предложил истеблишменту Свердловской области именно рейтинг топ-100 самых влиятельных людей, который подтверждает совокупный вклад каждого его участника в экономику, политику, социальную жизнь Урала».

### Рейтинг влиятельности.

#### Подтекст

Рейтинг — важнейший барометр региональной жизни, он всегда отражает вектор общественных и политических настроений. Так, тенденция последних лет: первые места в рейтингах влиятельности в субъектах РФ неизменно оставляют за собой первые лица. Если строчка №1 остается за губернатором, это, как правило, регион с сильной экономикой, привлекательный с инвестиционной точки зрения, на хорошем счету у администрации президента. Первая пятерка, как правило, достоверно отражает баланс и распределение политических сил в области. Если первые пять мест занимают местные чиновники из команды губернатора, значит, в регионе нет явного конфликта внутри политических элит, генеральную линию формирует один человек, остальные равняются на него. Появление в пятерке лидеров представителей крупного бизнеса говорит о масштабах не только влияния, но и вклада в экономику и областной бюджет — одно соразмерно другому. В итоге места в первой десятке, как правило, делят между собой ведущие региональные чиновники и самые влиятельные бизнесмены. Кое-где их стройные ряды теснят силовики, что вполне закономерно в современной России. Кто-то



### АНТОН ГИРЕНКО- КОЦУБА

Вице-президент Федерации бодибилдинга и фитнеса России по УрФО, член Общественной палаты г. Екатеринбург

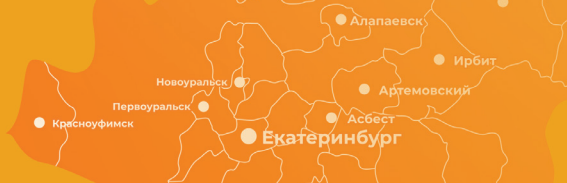


Подобного рейтинга явно не хватало.

Странно, что никто не реализовал эту

идею ранее, а ведь она явно витала в воздухе. Вы молодцы, что уловили тренд. Люди должны знать, кто формирует облик Урала.

Первая десятка ясна и понятна — все в ней логично и уже давно определено. Куда важнее распределение внутри всей сотни, собрать ее, конечно, — титанический труд. Можно долго рассуждать, кого выше, кого ниже надо было поставить, но в целом все примерно где-то так, как и представлено в рейтинге, по крайней мере, в моей системе координат».



из экспертов считает, что высокие позиции сотрудников спецслужб в рейтингах влияния — свидетельство того, что в регионе царят закон и порядок, было бы гораздо хуже, если бы местные эксперты и элиты не признавали значение силовых ведомств и отрицали персональное влияние их руководителей на внутрирегиональные процессы.

### А судьи кто?

Топ-100 самых влиятельных людей Свердловской области наделал много шума. Подобный проект неизменно привлекает внимание. В редакцию звонили люди, которые увидели свою фамилию в рейтинге, кто-то задавался вопросом, почему мне присвоено то или иное место, оспаривал свою и позиции других. Пожалуй, единственный факт, который не вызвал вопросов к редакции и экспертам, работавшим над составлением рейтинга, — позиция №1. К слову сказать, команда аналитиков тоже недолго обсуждала, кому отдать первое место, все они были практически единодушны. «Составление рейтинга — кропотливая работа, которая начинается 1 января наступившего года, — рассказывает механику один из экспертов-составителей топ-100 проекта «Бизнес-журнал\_Урал». — Главный редактор обратился ко мне с идеей поучаствовать в оценке и составлении рейтинга в самом начале 2021 года. Это и есть точка отсчета работы над подобным проектом, она крайне важна для объективности, ведь мы анализируем те шаги, которые политики, бизнесмены, медийная персона делают в течение года, оцениваем его по совокупности всех публичных действий, непубличных тоже, если о них нам известно достоверно. Мы оперируем специальной матрицей параметров оценки, подсчет довольно сложный, но только так можно распределить места в рейтинге влияния в соответст-



### НИКОЛАЙ СМЕРНОВ

Министр энергетики и ЖКХ Свердловской области



К появлению рейтинга я отнёсся спокойно, в последнее время видел

несколько различных рейтингов влияния, в некоторых встречал и свою фамилию. Не скрою, приятно, значит, видна моя работа.

Считаю заслуженным первое место губернатора Свердловской области Евгения Куйвашева.

Пятёрка лидеров также не вызывает сомнений. Единственное,

я бы включил в рейтинг Виктора Шептия, депутата Законодательного Собрания Свердловской области, первого заместителя председателя Законодательного Собрания, секретаря Свердловского регионального отделения Партии».

**РЕЙТИНГ ВСЕГДА ОТРАЖАЕТ ВЕКТОР ОБЩЕСТВЕННЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ НАСТРОЕНИЙ. ТАК, ТЕНДЕНЦИЯ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ: ПЕРВЫЕ МЕСТА В РЕЙТИНГАХ ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ В СУБЪЕКТАХ РФ НЕИЗМЕННО ОСТАВЛЯЮТ ЗА СОБОЙ ПЕРВЫЕ ЛИЦА. ЕСЛИ СТРОЧКА №1 ОСТАЕТСЯ ЗА ГУБЕРНАТОРОМ, ЭТО, КАК ПРАВИЛО, РЕГИОН С СИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ С ИНВЕСТИЦИОННОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, НА ХОРОШЕМ СЧЕТУ У АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА**

вии с персональным вкладом человека». «По договору с экспертной комиссией персональные данные оценщиков не подлежат разглашению, — комментирует Анастасия Чудакова, и. о. главного редактора сетевого издания «Бизнес-журнал\_Урал», — и это еще

один важный и принципиальный момент. Анонимность экспертов гарантирует их независимость, а иногда и безопасность: в других регионах мы сталкивались с нелицеприятными ситуациями. С запуском рейтинга на Урале было немного легче, он был первым, готовился без предварительной огласки и презентации. Так эксперты смогли спокойно завершить работу».

### Лидеры Урала

Рейтинг самых влиятельных людей Урала закономерно возглавил губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев. Опыт работы во власти — с 1997 года, когда Куйвашев пришёл на работу в администрацию посёлка Пойковский, которую возгла-

вил в 2000 году. В 2005-ом был утверждён главой городской администрации Тобольска. В 2011 году — заместитель полномочного представителя президента в Уральском федеральном округе, в 2012 — полномочный представитель президента РФ в УрФО. В мае 2012 года получил назначение исполняющего обязанности губернатора Свердловской области, спустя две недели официально вступил в должность главы региона. Опытный политик, чиновник с солидным стажем, всегда занимает взвешенную позицию, сумел погасить внутриполитические конфликты в региональных элитах. Его команда выглядит как единое целое, хотя попытки противостояния были, но их инициаторам не хватило политического авторитета. 2022-ой для Евгения Куйвашева — год перевыборов. Все самое интересное впереди.

Второе место рейтинга занимает полпред президента в УрФО Владимир Якушев. Еще один политический тяжеловес российской политики, в его послужном списке есть министерский портфель: некоторое время был Министром строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. Опыт работы на всех уровнях власти позволяет Якушеву занимать вполне независимую позицию в политическом истеблишменте Урала. Уметь оставаться над схваткой, но всегда быть «в теме», сохранять независимую позицию, но обладать неоспоримым для большинства авторитетом — Якушев демонстрирует самые ценные качества, которые красят его должность, ведь он представляет президента.

Замыкает тройку самых влиятельных людей Свердловской области мэр Екатеринбурга Алексей Орлов. Выходец из МВД, в структурах власти с 2005 года. Опытный управленец, который отлично встроился в команду Куйвашева. Очевидно, что губернатор ценит опыт работы



### ВАСИЛИЙ КУЗОВКОВ

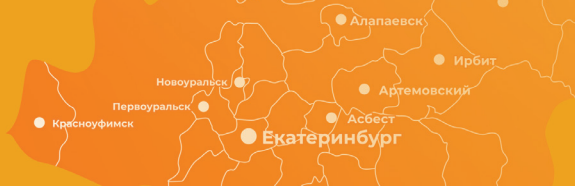
Председатель Комитета по ИТ Свердловского областного отделения «ОПОРА РОССИИ»

оценка кандидатов, это важно для максимального понимания процесса формирования топа. Удивлен, что в первую десятку не попал Андрей Симановский, владелец «Сима-Ленд», он занял лишь 23-е место. Я же считаю его яркой и публичной личностью, он имеет значительное влияние, что могло бы обеспечить ему место в первой десятке рейтинга».



Первая десятка сформирована, по-моему мнению, абсолютно адекватно

и обоснованно, значимость и полезность попавших в нее персон не вызывает вопросов, так как их вклад в развитие города и области заметен и очевиден, кроме того, они активны, о них часто пишут СМИ. Так что каждый из первой десятки рейтинга соответствует присвоенному ему месту, да и в целом рейтинг соответствует действительности. Интересно, по каким критериям производилась



Орлова, который больше 15 лет управляет большими и малыми городами. Не самый простой пост мэра Екатеринбурга Орлов официально занял в феврале 2021. Его политическое будущее во многом зависит от грядущих событий, так что и для него 2022-ой год будет наполнен судьбоносными событиями.

### Далее по списку...

Четвёртое и пятое места рейтинга занимают самые заметные и влиятельные бизнесмены Урала — глава «Русской медной компании» Игорь Алтушкин и глава Уральской горно-металлургической компании Андрей Козицын. Игорь Алтушкин начал бизнес в 1992 году с компании «Аэрон», которая специализировалась на сборе и переработке лома цветных металлов. В 1995 году участвовал в создании «Уральской горно-металлургической компании», занимался развитием холдинга. В 2004 году основал «Русскую медную компанию» (РМК). В качестве председателя Совета директоров РМК отвечает за стратегию развития бизнеса группы. Игорь Алтушкин — один из самых заметных благотворителей региона.

Андрей Козицын с 1979 года работал на комбинате «Уралэлектромедь» слесарем КИПиА. Прошел большой карьерный путь и в 1994 году стал гендиректором комбината. С 1999 года — генеральный директор Уральской горно-металлургической компании, одного из градообразующих предприятий Екатеринбурга, крупнейшего налогоплательщика Свердловской области.

Шестую строку рейтинга занял руководитель управления ФСБ России по Свердловской области Алексей Зиновьев. Начиная оперуполномоченным в УФСБ по Курганской области, был начальником Шадринского отдела. В 2015 году назначен начальником УФСБ по Тульской области,



### ИРИНА ВИНОГРАДОВА

Член Областной избирательной комиссии Свердловской области с правом решающего голоса, сторонник партии «Новые люди»



На мой взгляд, рейтинг распределился достаточно

стандартно, без каких-либо неожиданностей, все представители известны, и их места достаточно логичны. По итогам прошедшего года, соглашусь, распределение позиций между персонами рейтинга вполне объяснимо.

Возможно, я бы поставила Олега Чемезова чуть выше — включила в пятёрку лидеров».

**В КОНЦЕ 2021 ГОДА СТАЛ ВИЦЕ-ГУБЕРНАТОРОМ ПО ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКЕ. ПОСЛЕ НЕДАВНЕГО НАЗНАЧЕНИЯ ЧЕМЕЗОВА В ВОЗДУХЕ ТАК И ОСТАЛАСЬ ВИСЕТЬ НЕДОСКАЗАННОСТЬ, КОТОРУЮ ОН САМ НЕ СПЕШИТ РАЗВЕИВАТЬ. ВРЯД ЛИ ПРЕДВЫБОРНАЯ КАМПАНИЯ ГУБЕРНАТОРА БУДЕТ ДОЛГО ОКУТАНА ФЛЕРОМ НЕКОЙ ТАИНСТВЕННОСТИ, ВРЯД ЛИ ОШИБАЮТСЯ ТЕ, КТО ОТВОДИТ ОЛЕГУ ЧЕМЕЗОВУ СУЩЕСТВЕННУЮ РОЛЬ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ**

спустя четыре года переведен на должность начальника УФСБ России по Свердловской области. За два года сумел стать одной из самых авторитетных фигур региона.

Седьмое место в топ-100 занимает владелец и президент «Группы Синара», президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей Дмитрий Пумпянский. Выходец из

# ТОП-100 ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ



**1**  
**ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ**  
Губернатор Свердловской области



**2**  
**ВЛАДИМИР ЯКУШЕВ**  
Полномочный представитель президента в УрФО



**3**  
**АЛЕКСЕЙ ОРЛОВ**  
Мэр Екатеринбурга



**4**  
**ИГОРЬ АЛТУШКИН**  
Глава Русской медной компании



**5**  
**АНДРЕЙ КОЗИЦЫН**  
Глава Уральской горно-металлургической компании



**6**  
**АЛЕКСЕЙ ЗИНОВЬЕВ**  
Начальник Управления ФСБ России по Свердловской области



**7**  
**ДМИТРИЙ ПУМПЯНСКИЙ**  
Генеральный директор ЗАО Группа Синара



**8**  
**ОЛЕГ ЧЕМЕЗОВ**  
Заместитель Губернатора Свердловской области



**9**  
**РИНАТ ХАЗЕЕВ**  
Политтехнолог



**10**  
**МИХАИЛ БОГИНСКИЙ**  
Руководитель следственного управления Следственного комитета РФ по Свердловской области



**11**  
**АЛЕКСАНДР МЕШКОВ**  
Начальник ГУ МВД России по Свердловской области



**12**  
**ВИТАЛИЙ КОЧЕТКОВ**  
Владелец телекоммуникационной группы «Мотив», Уралвнешцентр и банка «Уралфинанс»



**13**  
**АКСАНА ПАНОВА**  
Основательница портала Znak.com



**14**  
**НИКОЛАЙ ЗУЕВ**  
Генеральный директор «РСГ - Академическое»



**15**  
**ВЛАДИМИР КРИЦКИЙ**  
Депутат Екатеринбургской городской Думы, генеральный директор «ПСР. Недвижимость - Урал»



**16**  
**ИВАН КОЛЕСНИКОВ**  
Начальник Свердловской железной дороги



**17**  
**ВАЛЕРИЙ АНАНЬЕВ**  
Гендиректор строительной компании «Атомстройкомплекс»



**18**  
**ОЛЕГ ЧЕРЕПАНОВ**  
Председатель совета директоров «Форум Групп»



**19**  
**ВЛАДИМИР КОНЬКОВ**  
Основатель корпорации «Маяк»



**20**  
**ВЛАДИМИР КОПЫЛОВ**  
Учредитель АО Строительная Компания «Стройтэк»



**21**  
**ГЕННАДИЙ ЧЕРНЫХ**  
Основатель, директор и совладелец компании PRINZIP



**22**  
**ИВАН КУЗНЕЦОВ**  
Владелец девелоперской компании Acons Group



**23**  
**АНДРЕЙ СИМАНОВСКИЙ**  
Владелец «Сима-ленд»



**24**  
**ОЛЕГ СОХРАННОВ**  
Председатель совета директоров ЗАО «Стройкомплекс»



**25**  
**АЛЕКСЕЙ КУЛЬБЕРГ (О. ЕВГЕНИЙ)**  
Митрополит Екатеринбургский и Верхотурский



**26**  
**АНАТОЛИЙ РАСПОПОВ**  
Владелец АО ПО «Уралэнергомонтаж»



**27**  
**ЛЮДМИЛА БАБУШКИНА**  
Председатель Заксобрания Свердловской области



**28**  
**АРКАДИЙ ЧЕРНЕЦКИЙ**  
Бывший мэр Екатеринбурга



**29**  
**ДМИТРИЙ ГОЛОВИН**  
Гендиректор «Уралтрансспецстрой»



**30**  
**ВЛАДИМИР ТУНГУСОВ**  
Экс-руководитель администрации губернатора Свердловской области



**31**  
**СЕРГЕЙ СКУРАТОВ**  
Генеральный директор авиакомпании «Уральские авиалинии»



**32**  
**ИГОРЬ ЗАВАОВСКИЙ**  
Соучредитель и собственник ООО «Малышева-73»



**33**  
**ЭДУАРД РОССЕЛЬ**  
Бывший губернатор Свердловской области



**34**  
**КОНСТАНТИН ПОГРЕБИНСКИЙ**  
Владелец общества «Малышева, 73»



**35**  
**АЛЕКСЕЙ ШМЫКОВ**  
Первый заместитель губернатора Свердловской области



**36**  
**ДМИТРИЙ ОСИПОВ**  
Генеральный директор ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма»



**37**  
**ЕВГЕНИЙ РОЙЗМАН**  
Бывший мэр Екатеринбурга



**38**  
**АЛЕКСАНДР КОЛЕСНИКОВ**  
Директор ООО «Управляющая компания «РЭМП Железнодорожного района»



**39**  
**АЛЕКСАНДР ПОТАПОВ**  
Генеральный директор АО «Концерн «Уралвагонзавод»



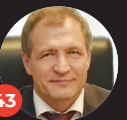
**40**  
**АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ**  
Депутат гордумы Екатеринбурга



**41**  
**ГРИГОРИЙ ВИХАРЕВ**  
Депутат гордумы Екатеринбурга



**42**  
**СЕРГЕЙ ТЕРЕНТЬЕВ**  
Бизнесмен



**43**  
**ИГОРЬ ВОЛОДИН**  
Председатель городской думы Екатеринбурга



**44**  
**ИГОРЬ ОЗЕРОВ**  
Начальник УМВД России по г. Екатеринбург



**45**  
**АЗАТ САЛИХОВ**  
Заместитель Губернатора Свердловской области



**46**  
**АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ**  
Начальник ГУФСИН по Свердловской области



**47**  
**ИБРАГИМ АБДУЛКАДЫРОВ**  
Начальник МУ МВД России «Нижнетагильское»



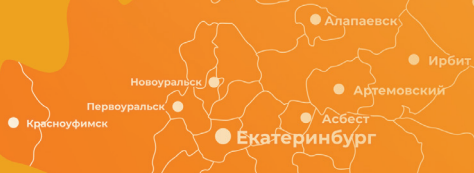
**48**  
**ВЛАДИСЛАВ ПИНАЕВ**  
Мэр Нижнего Тагила



**49**  
**ЮЛИЯ ХУСАИНОВА**  
Директор департамента информполитики Свердловской области



**50**  
**РУСТАМ ГАЛЯМОВ**  
Заместитель главы Екатеринбурга



# СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

- 

51

**АЛЕКСАНДР КУДРЯВЦЕВ**  
Министр общественной безопасности Свердловской области



52

**АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ**  
Министр природных ресурсов и экологии Свердловской области



53

**ДЕНИС МАМОНТОВ**  
Министр экономики и территориального развития Свердловской области



54

**АЛЕКСЕЙ РОССОЛОВ**  
Директор Департамента государственного жилищного и строительного надзора Свердловской области



55

**ВАЛЕРИЙ САВЕЛЬЕВ**  
Основатель многопрофильной инвестиционной компании AVS Group



56

**ПАВЕЛ КРЕКОВ**  
Заместитель губернатора Свердловской области



57

**ЛЕВ КОВПАК**  
Депутат Государственной Думы ФС РФ VII созыва



58

**АЛЕКСАНДР ВЫСОКИНСКИЙ**  
Сенатор РФ от Свердловской области



59

**СЕРГЕЙ ПЕРЕСТОРНИН**  
Министр промышленности и науки Свердловской области



60

**ВАЛЕРИЙ ЧАЙНИКОВ**  
Заместитель Губернатора Свердловской области



61

**НИКОЛАЙ СМИРНОВ**  
Министр энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области



62

**АЛЬБЕРТ АБЗАЛОВ**  
председатель комитета ЗССО по промышленной, инновационной политике и предпринимательству



63

**АЛЕКСАНДР КОВАЛЬЧИК**  
Мэр Среднеуральска



64

**СЕРГЕЙ МИТРО**  
Бизнесмен



65

**ЛЕОНИД ГУНКЕВИЧ**  
Председатель свердловского отделения «Деловой России»



66

**АЛЕКСЕЙ СУХНЕВ**  
Управляющий и совладелец АО «Сталепромышленная компания»



67

**ЕВГЕНИЙ ПУСТЫННЫХ**  
Генеральный директор завода УАЗ-СУАЛ



68

**АРТЕМ БИКОВ**  
Председатель Совета директоров АО «Интертехэлектро»



69

**ВЛАДИСЛАВ КАЗАЧКОВ**  
Генеральный директор завода ФЛ АО «РУСАЛ Урал», «РУСАЛ Красноуральск»



70

**МИХАИЛ ЧЕРЕПАНОВ**  
Советник президента Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей



71

**АЛЕКСЕЙ БАБНОВ**  
Совладелец ООО «Ника-Петротэк»



72

**АЛЕКСЕЙ БОБРОВ**  
Предприниматель



73

**ВЯЧЕСЛАВ БРОЗОВСКИЙ**  
Гендиректор ГК BROZEX, депутат Законодательного Собрания



74

**ВЛАДИСЛАВ ШПИЛЕНКО**  
Управляющий Свердловским отделением Сбербанка



75

**ДЕНИС МЕЛЬЦОВ**  
Бизнесмен



76

**СЕРГЕЙ МАЗУРКЕВИЧ**  
Директор ООО «Уральский горнопромышленный холдинг»



77

**ТИМУР УФИМЦЕВ**  
Генеральный директор ОАО «Синара-Девелопмент»



78

**АНДРЕЙ БЕСЕДИН**  
Президент Уральской торгово-промышленной палаты, председатель правления



79

**АНДРЕЙ БРИЛЬ**  
Вице-президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей



80

**АЛЕКСЕЙ НИКИТИН**  
Заместитель главы Екатеринбурга



81

**ВИКТОР КОКШАРОВ**  
Ректор Уральского федерального университета



82

**ЯКОВ СИЛИН**  
Ректор УРГЭУ



83

**ЮРИЙ БИКТУГАНОВ**  
Министр образования и молодежной политики Свердловской области



84

**ДМИТРИЙ ИОНИН**  
Заместитель Губернатора Свердловской области



85

**ЛЕОНИД РАПОПОРТ**  
Министр спорта Свердловской области



86

**МИХАИЛ КЛИМЕНКО**  
Заместитель председателя Заксобрания Свердловской области



87

**СТАНИСЛАВ ЧЕРНЕЦКИЙ**  
владелец доли в «Екатеринбургском муниципальном банке», в БЦ «Сенат»



88

**АРМЕН КАРАПЕТЯН**  
Депутат Законодательного собрания Свердловской области



89

**АНТОН СТУЛИКОВ**  
Редактор «Областной газеты»



90

**АЛЕКСЕЙ НИКИТИН**  
Генеральный директор и совладелец ООО «ЗСК Энергомост» в Свердловской области



91

**АЛЕКСЕЙ КРУКОВСКИЙ**  
Основной владелец девелоперской компании Brusnika



92

**РУСЛАН ДОЛЖЕНКО**  
Директор Уральского института управления - филиала РАНХиГС



93

**ВАДИМ ЛИВШИЦ**  
Гендиректор ООО «МО «Новая Больница»



94

**ИГОРЬ КАБЕЦ**  
Глава города Первоуральск



95

**АНТОН БАКОВ**  
Бизнесмен, политехнолог



96

**МИХАИЛ ВЕЧЕНЗИН**  
Депутат Екатеринбургской городской Думы



97

**АНТОН ГИРЕНКО-КОЗУБОВА**  
Вице-президент Федерации бодибилдинга и фитнеса России по УрФО



98

**АНДРЕЙ АНТИПОВ**  
Генеральный директор ОЗЗ «Титановая долина»



99

**ВАЛЕРИЙ ПИЛИЧЕВ**  
Директор Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства



100

**ЮРИЙ РОДИОНОВ**  
Генеральный директор ООО «Агора-Центр»

Уральского политехнического института. Сегодня — одна из самых заметных фигур Свердловской области. Построил мощный, разнонаправленный холдинг, член Совета директоров ряда промышленных и финансовых организаций Урала.

На восьмой строке списка самых влиятельных людей региона — отвечающий за внутреннюю политику вице-губернатор Свердловской области Олег Чемезов. Профессиональный врач на медицинском поприще надолго не остался. С 1998 года работает в структурах власти. До прихода в правительство Свердловской области зани-

**ТОП-100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ НАДЕЛАЛ МНОГО ШУМА, ЧТО ВПОЛНЕ ЗАКОНОМЕРНО — ПОДОБНЫЙ ПРОЕКТ НЕИЗМЕННО ПРИВЛЕКАЕТ ВНИМАНИЕ. В РЕДАКЦИЮ ЗВОНИЛИ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ УВИДЕЛИ СВОЮ ФАМИЛИЮ В РЕЙТИНГЕ, КТО-ТО ЗАДАВАЛСЯ ВОПРОСОМ, ПОЧЕМУ МНЕ ПРИСВОЕНО ТО ИЛИ ИНОЕ МЕСТО, ОСПАРИВАЛ ПОЗИЦИИ ДРУГИХ**

мал кресло депутата Тюменской областной Думы. В конце 2021 года стал вице-губернатором по внутренней политике. После недавнего назначения Чемезова в воздухе так и осталась висеть недосказанность, которую он сам не спешит развеивать. Вряд ли предвыборная кампания губернатора будет долго окутана флером некой таинственности, вряд ли ошибаются те, кто отводит Олегу Чемезову существенную роль в этом процессе. Восьмая строка Чемезова вызвала ряд вопросов в местных элитах, некоторые посчитали, что составители рейтинга недооценили степень влияния Чемезова. Возможно, виной тому постоянно витающие слухи, что он будет следующим. Посмотрим, ждатель осталось недолго.

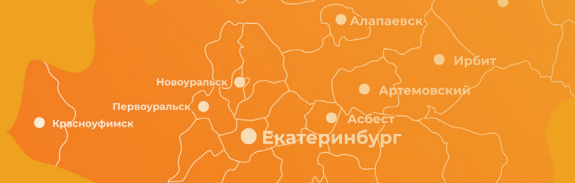
Девятое место в топ-100 влиятельных людей Свердловской области занимает политтехнолог Ринат Хазеев. Региональные СМИ называют его неформальным советником Евгения Куйвашева, «серым кардиналом», который якобы будет «рулить» предвыборную кампанию действующего губернатора. Хазеев сохраняет подчеркнутую непубличность, хотя многие утверждают, что без него не обходится ни одна значимая избирательная кампания на Урале, но конкретики и фактов нет. Соседство Хазеева и Чемезова в рейтинге влиятельности символично, если слухи о сферах их влияния правдивы хотя бы отчасти, они делят одну поляну, и вполне возможно, один — на позиции идеолога и контролера, другой — голова и руки выборных процессов.

Замыкает десятку сильнейших руководителей следственного управления Следственного комитета РФ по Свердловской области, генерал-лейтенант юстиции Михаил Богинский. За ним солидный 20-летний стаж работы в следственных органах. Из них большая часть жизни отдана прокуратуре. Сегодняшнюю должность Богинский занял в 2018 году.

ФБЖ







# Выживут и другим помогут

Совершенно очевидно, бизнес устал от разговоров о том, как всем сейчас тяжело, его давно утомили пустые утешения и слова поддержки. Нужны реальные действия, которые снижают финансовое бремя и существенно упрощают каждодневную работу, а это и обязательные платежи, и условия взаимодействия с местными властями, прогнозируемое и прозрачное регулирование, да и справедливость, в конце концов, когда дело доходит до правоохранителей или судов. Любая буква закона и каждая запятая может стоить предпринимателю денег, говорит Елена Артюх, уполномоченный по защите прав предпринимателей в Свердловской области (бизнес-омбудсмен), но именно поэтому она так важна и требует глубокого понимания сути.

**Ч**тобы оказывать бизнесу реальную помощь и поддержку, необходимо быть терпеливым и методичным, настойчивым и подготовленным.

Елена Артюх, уполномоченный по защите прав предпринимателей в Свердловской области (бизнес-омбудсмен), занимает именно такую позицию, так как по опыту знает, что большинство проблем предпринимателей в России начинаются с буквы закона и требуют слома давно сложившегося порядка вещей. Ее предложения носят исключительно предметный характер и касаются самых болевых точек взаимодействия власти и бизнеса. В столь же конкретном ключе сложился и наш диалог, в центре которого — предприниматель, с совершенно определенными жалобами и задачами.

— *На одном из совещаний, посвященных вопросам защиты бизнеса, вы озвучили список самых конфликтных сфер, которые находятся в поле ва-*

*шего внимания постоянно. Что к ним относится?*

— В 2021 году впервые за всё время моей работы уполномоченным больше всего жалоб касались земельных и имущественных отношений, арендной и кадастровой стоимости, а также всего, что с этим связано. По-прежнему много вопросов вызывают действия правоохра-

**БИЗНЕС СТРАДАЕТ ОТ ЗАПРЕТОВ, ОГРАНИЧЕНИЙ, КАЖДАЯ КОПЕЙКА ИЗДЕРЖЕК ДЛЯ НЕГО ВЕСЬМА ОЩУТИМА. ЗАКОНЧИЛИСЬ ФЕДЕРАЛЬНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ, ПРИШЛО ВРЕМЯ ВНОСИТЬ ОТСРОЧЕННЫЕ В 2020 ГОДУ ПЛАТЕЖИ. РОСТ ИЗДЕРЖЕК, СВЯЗАННЫЙ С КАДАСТРОВЫМИ ПЕРЕОЦЕНКАМИ ПО НОВЫМ СТАВКАМ, КОНЕЧНО, ОКАЗАЛСЯ ОЧЕНЬ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫМ, И БИЗНЕС АКТИВНО ВОЗРАЖАЛ**

нительных органов, не столько уголовное преследование или необоснованное давление, сколько волокита и решения по обращениям. Сюда же относятся случаи, когда предприниматели являются потерпевшими и не получают оперативной защиты от уголовно-правового преследования. Третья сфера по количеству жалоб — это налоговый контроль, администрирование и иные функции фискальных органов. Среди сфер, где зафиксировано много жалоб, — нестационарная торговля. Конечно, большое число обращений связано с «ковидными» запретами и ограничениями. Как всегда, много жалоб на государственный контроль и надзор. Из года в год количество жалоб на проверки уменьшается, но пока они все равно в антилидерах по числу обращений.

Существенный рост обращений связан с проблемой оборота твёрдых коммунальных отходов. Часть острых ситуаций разрешена, но, к сожалению, пока так и не удалось привести в порядок нормативно-правовое регулирование в регионе.

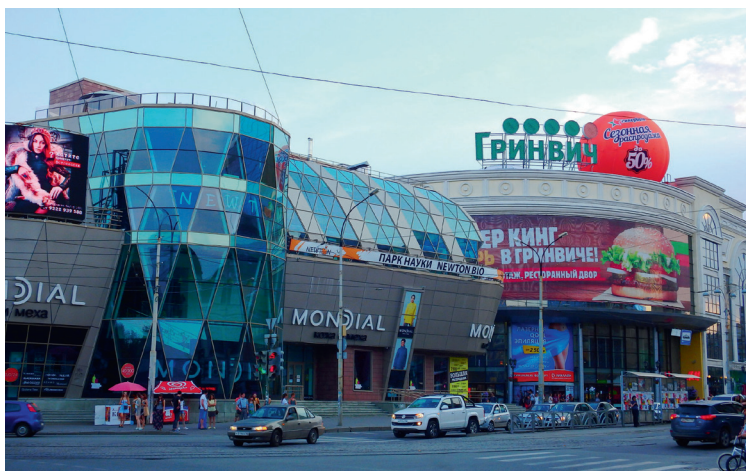
**— Впервые в этом рейтинге лидируют вопросы землепользования и арендных отношений, и что особенно примечательно, предприниматели стали чаще**

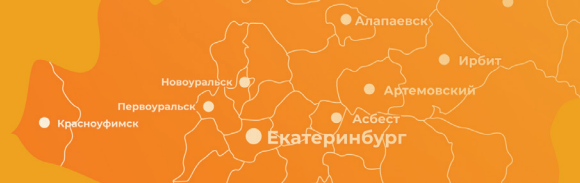
**оспаривать кадастровую оценку. С чем это связано?**

— На территории Екатеринбурга расположено более 280 объектов, по которым налоговой базой является кадастровая стоимость, это более 80 % от всех таких объектов в Свердловской области. Эта тема чувствительна для бизнеса. Кадастровая стоимость является базой для налоговых начислений, арендных и выкупных платежей. Массовая государственная кадастровая переоценка проходит не в первый раз в Свердловской области. На каждом следующем этапе многие объекты существенно дорожают вне привязки к рыночным условиям. Да, по некоторым объектам увеличение кадастровой стоимости произошло, на мой взгляд, достаточно объективно, так как они были существенно недооценены.

Я участвую в работе комиссии по оспариванию результатов кадастровой оценки. В прошлом году в отношении более 400 объектов недвижимости стоимость была пересмотрена — это примерно 27% от общего количества заявленных объектов. Среднее понижение стоимости составило примерно 50–51%.

Земля, арендные отношения — это реальный бизнес, реальные инвесторы, поэтому меня так беспокоит тот факт, что этих





жалоб было больше всего в прошлом году. Бизнес страдает от запретов, ограничений, каждая копейка издержек для него весьма ощутима. Закончились федеральные меры поддержки, пришло время вносить отсроченные в 2020 году платежи. Рост издержек, связанный с кадастровыми переоценками по новым ставкам, конечно, оказался очень чувствительным, и бизнес активно возражал.

*— Еще одна сложная системная проблема, которую вы также обозначаете и привлекаете к ней внимание не первый год, — развитие малоформатной торговли. Когда-то вы предлагали вернуться к вопросу «мягкого ограничения» присутствия федеральных сетей в малых городах (с населением менее 50 тыс. жителей). Какова ваша позиция на сегодняшний день?*

— На все форматы торговли — неважно, малые или крупные — региональные власти имеют рычаги воздействия. Есть формальные и неформальные соглашения, которые регулируют размещение на полках товаров местных производителей. Было бы еще более эффективным закрепить подобные договоренности в федеральном законодательстве. Замечу, что в 2021 году ко мне не поступило ни одной жалобы, в которой речь шла бы о том, что чей-то товар не ставят на полку или берут на дискриминационных, кабальных условиях. В прежние годы такие жалобы поступали.

Известно, что по закону сетевой ретейл не может составлять более 25% в торговом обороте. Судя по официальным данным, в Свердловской области такие нарушения не выявлены.

А вот применительно к малым городам с населением менее 50 тысяч жителей можно было установить другую квоту. Мы предлагали и иные формы, опробованные



**ЕЛЕНА АРТЮХ**

Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Свердловской области (бизнес-омбудсмен)

в ряде европейских стран, например, ограничить работу крупных сетевых магазинов, скажем, в выходные. На мой взгляд, в этой сфере недостаточно качественное правовое регулирование, над которым можно работать.

*— В одном из публичных выступлений вы говорили, что нормативные решения регионального и муниципального уровня*

**часто не являются образцом баланса публичных и частных интересов. Этот тезис применим к регулированию торговли в регионе?**

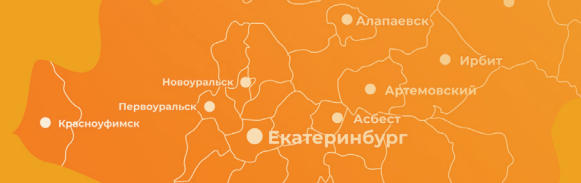
— Давайте на примере торговли и по-ясню. Существует муниципальное постановление о размещении нестационарных торговых объектов в Екатеринбурге. К нему прилагается договор, заключаемый предпринимателем и муниципалитетом. Мы предлагали утвердить типовую форму, чтобы условия были понятными, прозрачными, одинаковыми. К нам не прислушались. В результате к администрации начали массово предъявлять претензии: предприниматели были не согласны на предложенные в договоре условия, среди которых одно из важнейших — расторжение по инициативе администрации в любое время в одностороннем порядке при малейшем отклонении от выполнения договора. Конечно, на таких условиях, на мой взгляд, дискриминационных, если не сказать кабальных, невозможно работать. Неудивительно, что 2020 и 2021 годы прошли под знаком многочисленных судебных тяжб в сфере нестационарной торговли. Именно в этой области мы за-

фиксировали самое большое количество судебных споров за всю историю нашей работы. Некачественное нормативное регулирование приводит к многочисленным эксцессам в правоприменительной практике, управленческий брак приходится устранять через суды. По итогам третьего квартала прошлого года жалобы в сфере нестационарной торговли составили более 14 % от общего числа, из них около 85 % касаются объектов, расположенных в Екатеринбурге. В городе работают более 2 100 круглогодичных НТО и более 180 сезонных. В каждом из них занято не менее трех работников. Полагаю, эта сфера имеет существенное социально-экономическое значение и достойна серьезного внимания.

**— На одном из заседаний региональной Общественной палаты вы внесли предложение по совершенствованию условий для развития предпринимательства в Екатеринбурге. Какова их суть и судьба?**

— Пандемия породила существенную часть проблем бизнеса, но не она одна формирует предпринимательскую повестку. Мы уже обсудили суть основных жалоб бизнес-сообщества. Добавлю к этому еще регулирование налога на имущество. Возьмем два соседних магазина, расположенных в одном ТЦ: один принадлежит ООО, другой — индивидуальному предпринимателю, площадь обоих — 100 м<sup>2</sup>. По закону Свердловской области юридическое лицо может быть освобождено от налоговой ставки, если выполняет ряд условий, например, сохраняет определенный уровень занятых и заработной платы. При этом за аналогичную торговую площадь индивидуальный предприниматель платит до двух процентов, потому что не подпадает под льготные категории. Создаются неравные конкурентные условия. Проблему несинхронизированных налоговых ставок





для ООО и ИП уже решают в регионе, например, в ряде муниципалитетов принято решение ввести единую ставку 1%. Однако в Екатеринбурге пока все по-прежнему. Еще одна проблема — выкупные платежи за муниципальное имущество. В 2020 году их отстрочили, перенесли на 2021 год. Все рассчитывали, что он окажется более удачным для малого и микробизнеса, но лучше не стало. Пришло время платить текущие платежи и отсроченные. Губернатор дал поручение главам городов пересмотреть сроки выкупа. Мы предложили продлить срок выкупа с семи до десяти лет, чтобы месячные платежи сделать еще более мелкими. Четыре муниципалитета, среди них Сысерть, Арамил, Каменский, дали бизнесу отсрочку до десяти лет. В Екатеринбурге пока подобных решений не принято.

**— Действие многих налоговых льгот истекает в 2022 году. Что-то из них может быть продлено?**

— Начну с того, что еще в прошлом году в ходе совместной работы со всеми бизнес-объединениями региона удалось согласовать с правительством 50%-ую льготу по транспортному налогу для предприятий, которые осуществляют международные автоперевозки.

В 2022 году истекает срок действия дифференцированных налоговых ставок по налогу на имущество. Региональные власти рассматривают возможность продлить их либо оставить бессрочно. В правительстве ждут итоговой цифры собираемости налогов за 2021 год, после чего будет принято окончательное решение.

Упрощенными по обложению станут доходы со ставкой 6%. В соответствии с Налоговым кодексом регион может ее снизить до 1% по отношению к ряду категорий налогоплательщиков. Мы предложили снизить ставку до 2% для тех предприятий,

которые являются социально значимыми. Пока поддержки по этому вопросу мы не получили, будем над этим работать.

И еще одна важная тема, требующая коррекции параметров, — непатентность налогообложения. Патентная система — одна из самых удобных, простых в адми-

**НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО 2020 И 2021 ГОДЫ ПРОШЛИ ПОД ЗНАКОМ МНОГОЧИСЛЕННЫХ СУДЕБНЫХ ТЯЖБ В СФЕРЕ НЕСТАЦИОНАРНОЙ ТОРГОВЛИ. ИМЕННО В ЭТОЙ ОБЛАСТИ МЫ ЗАФИКСИРОВАЛИ САМОЕ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО СУДЕБНЫХ СПОРОВ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ НАШЕЙ РАБОТЫ. НЕКАЧЕСТВЕННОЕ НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИВОДИТ К МНОГОЧИСЛЕННЫМ ЭКСЦЕССАМ В ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БРАК ПРИХОДИТСЯ УСТРАНЯТЬ ЧЕРЕЗ СУДЫ**

нистрировании и понятных для бизнеса: купил патент один раз в год, заплатил за него и работай. Часть социальных страховых платежей можно засчитывать в патентный платеж: удобно, понятно и недорого. Однако параметры для применения патента не менялись уже больше десяти лет. Индивидуальный предприниматель может быть на патентной системе, если у него не более пятнадцати работников и не более 60 миллионов оборота в год. Мы просим об удвоении параметров, то есть 30 работников и не более 120 миллионов годового оборота. Подобные изменения возможны только при корректировке Налогового кодекса.

Также на уровне правительства региона идет обсуждение коррекции усло-

вий по инвестиционному налоговому вычету. Сегодня условия, предлагаемые Свердловской областью, неинтересны и сформулированы так, что потенциальные получатели не обращаются за льготой — больше возни с документами, чем реальной экономии.

**— Очень много вопросов вызывала и продолжает вызывать вакцинация, ее добровольно-принудительный характер и обязанности, которые возложили на предпринимателей. По сути, они стали главными ответственными за повышение коллективного иммунитета. Что вызывает самую острую реакцию бизнеса по части прививок сотрудников?**

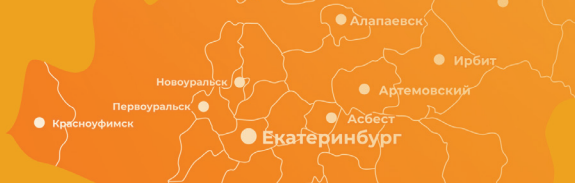


Документы, выпускаемые разными ведомствами одного региона, должны быть синхронизированы. На практике мы увидели, что они часто противоречат друг другу. На мой взгляд, бизнесу нужна была внятная разъяснительная кампания. Да, есть сферы, в которых и работнику, и работодателю понятно наличие обязательной вакцинации, скажем, в образовании, медицине. Но большинство предпринимателей и их сотрудники впервые столкнулись с этим и просто не владели нужной информацией.

— Первый Указ санитарного врача Свердловской области об обязательной вакцинации был издан еще в октябре 2020, позже он несколько раз корректировался. Когда документ был опубликован, вопросов о его исполнении было гораздо больше, чем понимания, что делать, быстро получить ответы было практически невозможно. Эта история очень показательна: качество проработки постановлений и указов должно быть выше, чтобы бизнесу были понятны механизмы действия и исполнения. Документы, выпускаемые разными ведомствами одного региона, должны быть синхронизированы. На практике мы увидели, что они часто противоречат друг другу. На мой взгляд, бизнесу нужна была внятная разъяснительная кампания. Да, есть сферы, в которых и работнику, и работодателю понятно наличие обязательной вакцинации, скажем, в образовании, медицине. Но большинство предпринимателей и их сотрудники впервые столкнулись с этим и просто не владели нужной информацией о правах и обязанностях сторон.

**— Сегодня можно утверждать, что бизнес Урала адаптировался, разобрался, как действовать, чтобы выжить?**

— Конечно, самым тяжелым был 2020-ый год: внезапность, непредсказуемость — мы все были полностью дезориентированы. Но на то он и предприниматель, чтобы предпринимать и находить наиболее экономичные, гибкие пути решения задач. Мы недавно проводили опрос о самочувствии бизнеса. Чуть больше 10% сказали, что их ситуация существенно улучшилась в 2021 году. 17% особых перемен в своей работе не заметили, значит, они стабильны. 70% сказали, что их ситуация ухудшилась. Еще около 10% опрошенных сказали, что поменяли сферу деятельности. Да, большинство говорят о сложностях, но треть



адаптировалась и смогла добиться прогресса в бизнесе. Как итог: количество субъектов предпринимательской деятельности в регионе в 2021 году выросло на три тысячи.

**— Какие задачи считаете приоритетными для службы в 2022 году?**

— Институт уполномоченных работает в трех направлениях: по жалобам предпринимателей, отрабатывает системные проблемы и занимается просветительской работой, разъясняет требования органов власти и надзора, рассказывает о формах и методах защиты, и так далее. Системные проблемы, с которыми сталкивается бизнес, во многом проистекают из несовершенства законодательного регулирования, в том числе из-за применения устаревших норм. Это и налоговое регулирование, и имущественные вопросы. Здесь мы будем работать системно и методично на всех уровнях власти. Считаю крайне важным вовремя информировать бизнес о нововведениях и изменениях норм, правил госрегулирования. Скажем, вступили в силу новые кадастровые оценки земельных участков. Будем разъяснять, как добросовестному владельцу объекта недвижимости подготовиться к кадастровой оценке, чтобы она была максимально справедливой, экономически обоснованной и близкой к рыночной. Скажем, собственники объектов недвижимости должны привести в соответствие информацию о своем объекте в публичном реестре и предпринять еще ряд шагов. Предприниматели должны об этом узнать своевременно, чтобы подготовиться.

В текущем году будем заниматься проблемой регулирования в сфере оборота ТБО: организуем семинары с региональными операторами, где они разъяснят, как цивилизованно минимизировать издержки, стоит ли переходить на оплату за фактическое, а не нормативное накопление. Будем

добиваться коррекции правовых актов, регулирующих нормативы расчетных единиц и объектов, по которым проводятся расчеты за утилизацию отходов.

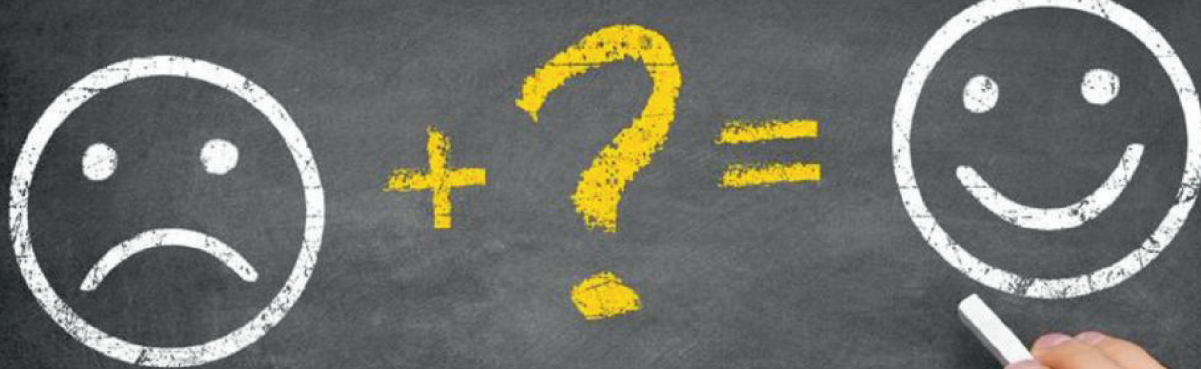
**СЕЙЧАС ИДЕТ ОБСУЖДЕНИЕ КОРРЕКЦИИ УСЛОВИЙ ПО ИНВЕСТИЦИОННОМУ НАЛОГОВОМУ ВЫЧЕТУ. СЕГОДНЯ УСЛОВИЯ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТЬЮ, НЕИНТЕРЕСНЫ И СФОРМУЛИРОВАНЫ ТАК, ЧТО ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОЛУЧАТЕЛИ НЕ ОБРАЩАЮТСЯ ЗА ЛЬГОТОЙ — БОЛЬШЕ ВОЗНИ С ДОКУМЕНТАМИ, ЧЕМ РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИИ**

Во время пандемии мы вынужденно снизили объем выездной работы на территории, перешли в онлайн-формат. Надеюсь, в 2022 году будем чаще выезжать на места, встречаться с предпринимателями, проводить персональные приемы, подключать к участию в них прокуратуру, муниципалитеты, приглашать правозащитников.

Хотелось бы возобновить встречи бизнес-сообщества с губернатором. Для многих это единственный шанс и путь решить проблему, очень эффективный формат. Губернатор нас поддержал.

Конечно, пандемия — суровый вызов всем нам, не только бизнесу — медицине, властям — всем гражданам. Но я знаю, и пандемия меня еще раз в этом убедила, что именно бизнес — тот самый креативный, гибкий, подвижный слой общества, который хочет выжить и по-другому не мыслит. Многие, не самые состоятельные и масштабные компании, не только выжили, но и другим помогли, не афишируя и не кичась этим. Это дает надежду, силы и желание работать.

ФБЖ



## Как не стать жертвой кризиса?

Деньги обесцениваются. В период пандемии работодатели отправляют сотрудников в отпуск за свой счет, бизнес несет убытки. Мы живем в непростые времена, когда регулярно происходят потрясения. И это вызывает страх потерь, снижение уровня жизни. Как не стать жертвой кризиса, справиться с надвигающимися рисками и без страха думать о завтрашнем дне? Важно понимать, что риски существуют даже в тот период, когда все хорошо. Когда мы попадаем в зону комфорта, расслабляемся и полагаем, что так будет всегда, не задумываемся о негативных обстоятельствах до момента их наступления, но это не означает, что их не существует в принципе.

**С**колько сегодня у вас источников дохода? Вы сидите на стуле с одной ножкой, или ваш стул устойчив и имеет надежную опору? Задайте себе

эти вопросы прямо сейчас! Наличие одного источника дохода — самая распространенная ситуация, и при этом самая опасная. Риск заключается в том, что в любой момент можно оказаться без денег: уволили, сократили, работодатель обанкротился, ниша закрылась, заболели, профессионально выгорели и так далее. И это только небольшой спектр причин, который способен привести к потере финансов. А у вас есть обязательства, планы, и все это может быть перечер-

кнуто тем, что вы просто не знали, что нужно формировать множественные пути получения дохода.

### Источники: больше — лучше

Чтобы обезопасить себя от потенциальных финансовых рисков, создавайте три и более источника. Речь идет не о том, что вам нужно устроиться сразу на три работы, а про формирования пассивного заработка помимо вашей активной деятельности. Например, изучите тему инвестиций и создавайте капитал. Начать можно здесь и сейчас, для этого не нужны миллионы. Достаточно откладывать 10% от текущего дохода ежемесячно и сделать это системой. Откройте брокерский счет, переводите туда 10%, изучите инвестиционные инструменты, чтобы понимать, какие активы реально купить уже сегодня.



**ТАТЬЯНА ВОЛКОВА**

Финансовый консультант, спикер проекта «Программа повышения финансовой грамотности взрослого населения», основательница курса «Стань инвестором»



Если у вас есть официальная работа, можете открыть индивидуальный инвестиционный счет и регулярно его пополнять. Он дает возможность получить налоговый вычет в размере 13% на вложенные средства. ИИС позволяет приобретать акции госкомпаний и международных корпораций со стабильными показателями роста, поэтому риски здесь минимальные.

### Видеть возможности

«Кризис» в переводе с китайского означает одновременно риск и возможность. На деле так и происходит. Как только разворачивается кризис, появляются новые профессии, интересные ниши для развития своего дела. Важно видеть их, замечать и использовать возможности себе во благо.

Одни говорят о том, что нет работы, и все сферы уже заняты, не знают, как заработать. Другие убеждены: было бы в сутках еще 72 часа, они могли бы запустить еще столько же проектов, но времени на все не хватает. Разница только в том, что в мышлении первых наблюдается дефицит ресурсов и вариантов, а в основу мышления вторых заложена другая парадигма — «вселенная изобильна». Это навык — думать так, как думает вторая категория людей, и его можно натренировать. Например, человек может жить с убеждением, что в его сфере вряд ли могут платить больше, при этом он никогда не рассматривал другие варианты, никогда не размещал резюме и не посещал собеседования. Предприниматель иногда думает, что уже все аспекты его ниши изучены, он сделал все возможное и больше никак не увеличить выручку в его направлении. Эти выводы он делает исходя из своей картины мира, но на самом деле он никогда не пробовал нанять специалистов, которые могут свежим взглядом посмотреть на его проект.

Человек может быть уверен в том, что для инвестиций нужны миллионы, и с

его «копеек» никакого дохода не будет. Он не готов уделить даже час времени, чтобы более детально вникнуть в суть проблемы, а после изучения, узнав, что порога нет, что зарабатывать можно, имея даже небольшую сумму, говорит: «А что, так можно было?».

Чтобы научиться видеть варианты и перспективы заработка, делайте множественные подходы к «снаряду». Возьмите чистый лист бумаги и напишите, как люди вашей профессии, умений и навыков зарабатывают. Если не знаете, интернет в помощь. Сначала будет трудно, но постепенно ваш мозг начнет думать в этом направлении, и вы будете замечать то, чего ранее не видели.

### Анализ баланса

Вселенная изобильна. Возможности есть в любой исторический момент: важно просто научиться их замечать. Работайте над активами, одновременно избавляясь от пассивов. Активы — то, что приносит доход. Это могут быть акции или облигации, недвижимость, сдаваемая в аренду.



Точка зрения на происходящее вокруг очень важна. Ваш мир рождается сначала в вашей голове, а потом становится реальностью. Не нужно думать, что события вокруг происходят помимо вашей воли. В какой-то момент своей халатностью, негативными мыслями, отсутствием предусмотрительности вы допустили, чтобы кризис приобрел для вас огромное значение и стал влиять на вашу жизнь

Пассивы — то, что требует расходов. В кризисный период больше всего подвержены риску те, кто имеют пассивы. Кредитные обязательства нужно оплачивать вне зависимости от того, как у вас обстоят дела с источником дохода.

Регулярный анализ баланса ваших активов и пассивов позволяет увидеть, насколько вы уязвимы. Если преобладают пассивы, это угроза, и важно предпринять меры до того, как станет сложно. Но приятный момент заключается в том, что некоторые пассивы вполне можно превратить в источник дохода: нужно лишь увидеть вокруг себя возможности. Например, вам в наследство осталась квартира или дом, за который вы регулярно платите коммунальные услуги. Сдайте его в аренду и получайте ежемесячную прибыль. Так же можно поступить с машиной, которую стало дорого обслуживать.

**КРИЗИС «СДЕРГИВАЕТ ВСЕ ОДЕЯЛА», ОБНАЖАЕТ ТЕ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ КОПАЮТСЯ ГОДАМИ. ЭТО КАК ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРЕДЫДУЩЕГО ПЕРИОДА, КОТОРЫЙ ПОКАЗЫВАЕТ, НАСКОЛЬКО ВЫ ЭФФЕКТИВНО ПРОЖИВАЕТЕ ВАШУ ЖИЗНЬ. ПОРАЗМЫСЛИТЕ, КАК БЫ ВЫ ХОТЕЛИ ЖИТЬ. ВОЗМОЖНО, ПРЕОБЛАДАНИЕ ПАССИВОВ «КРИЧИТ» О ТОМ, ЧТО ПОРА СМЕНИТЬ РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ, НАКОНЕЦ ЗАНЯТЬСЯ ДОСТИЖЕНИЕМ СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ В ЖИЗНИ**

**А что «под одеялом»?..**

Кризис «сдергивает все одеяла», обнажает те проблемы, которые копятся годами. Это как подведение итогов предыдущего периода, который показывает, насколько вы эффективно проживаете вашу жизнь. Поразмыслите, как бы вы

хотели жить. Возможно, преобладание пассивов «кричит» о том, что пора сменить род деятельности или наконец заняться достижением собственных целей в жизни. Это может потребовать больше усилий и времени и не всегда соответствует видению окружающих, но позволяет вам стать счастливым и обеспечить семью, занимаясь любимой работой.

Если вы все-таки ощущаете себя «жертвой» кризиса, и ситуация уже сложилась неблагоприятно, стоит поменять отношение, сместить фокус с проблемы и мысли о том, что все плохо, на решение задачи. Даже сама позиция, что перед вами стоит цель, а не проблема, уже меняет взгляд на происходящее.

Дальше нужно разработать пошаговый план выхода из сложившейся ситуации. Например, если вы потеряли доход, начните заранее просматривать объявления, рассылайте резюме, посетите предприятия и офисы в вашем городе, попросите узнать друзей, нет ли вакансий у них на работе. Устройте мозговой штурм, подумайте, чем еще вы могли бы заняться, если не получится найти работу по специальности. Пишите все, что приходит в голову, даже самые абсурдные варианты. Из них выбирайте несколько для проработки и углубляйтесь в их изучение. Мыслите шире, и тогда решение обязательно вас найдет.

**На позитиве**

Когда случаются потрясения или непредвиденные события, зачастую образ мыслей человека подвержен многократному возвращению к негативной ситуации. Это ведет к тому, что мы раздуваем случившееся до невероятных масштабов, нам кажется, что произошла катастрофа. Психологический настрой играет очень важную роль. Если смотреть на мир через призму «зачем мне дана эта ситуация, какой урок я могу извлечь из нее», то акцент сместится на поиск возможностей,

стремление справиться с возникшими трудностями. Эта позиция позволяет даже в самой сложной ситуации увидеть свет и превратить проблему в задачу, решение которой доступно. Когда же человек видит только черную сторону и, вместо того чтобы искать выход, жалеет себя, сокрушаясь, что он бедный и несчастный, в его мыслях проблема разрастается до огромных масштабов.

Например, сотрудник потерял работу или источник дохода. Он может горевать и пытаться вызвать к себе жалость, а может подумать, что это шанс наконец-то развить то направление, о котором задумывался очень давно. Возможно, это повод посмотреть, что еще можно освоить, чему новому обучиться, чтобы это дело приносило деньги.

Точка зрения на происходящее вокруг очень важна. Ваш мир рождается сначала в вашей голове, а потом становится реальностью. Не нужно думать, что события вокруг происходят помимо вашей воли. В какой-то момент своей халатностью, негативными мыслями, отсутствием предусмотрительности вы допустили, чтобы кризис приобрел для вас огромное значение и стал влиять на вашу жизнь.

Кстати, людям с продвинутым мышлением свойственно ждать кризиса, так как они рассматривают его как время возможностей, когда можно кратно вырастить капитал, занять новые ниши, сделать рывок в своем развитии и получить достойное вознаграждение. Можно пройти курсы, попытаться открыть свое дело или поменять место жительства. Некоторые даже налаживают личную жизнь, меняя род деятельности и начиная по-новому относиться к себе и окружающим.

Конечно, это требует психологических усилий и расширенного видения, готовности покинуть теплое местечко и начать осваивать новые пространства.



**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИНОГДА ДУМАЕТ, ЧТО УЖЕ ВСЕ АСПЕКТЫ ЕГО НИШИ ИЗУЧЕНЫ, ОН СДЕЛАЛ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ, И БОЛЬШЕ НИКАК НЕ УВЕЛИЧИТЬ ВЫРУЧКУ В ЕГО НАПРАВЛЕНИИ. ЭТИ ВЫВОДЫ ОН ДЕЛАЕТ ИСХОДЯ ИЗ СВОЕЙ КАРТИНЫ МИРА, НО НА САМОМ ДЕЛЕ ОН НИКОГДА НЕ ПРОБОВАЛ НАНЯТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ ПОСМОТРЕТЬ НА ЕГО ПРОЕКТ**

Большинство людей не способны к этому и продолжают цепляться за привычную картину мира.

Помните, что кризис — это одновременно риск и возможности! Но воспользуются последними только те, кто сможет их увидеть. Развивайте позитивное мышление, выходите из зоны комфорта, изучайте новые для вас сферы деятельности, создавайте несколько источников дохода. И, когда вокруг вас друзья будут горевать о том, что наступил кризис, и они остались без работы, вы будете чувствовать себя уверенно, поскольку в вашем мышлении будут открыты новые пути для финансового и личного роста.

ФБЖ

# Сальто-мортале

## История о том, как одна писательница решила побороть издательский бизнес

Каждый писатель мечтает услышать от издательства: «Хотим по книге в месяц». Писательница и сценарист Мария Свешникова «уходила в себя» популярной, вернувшись, смогла победить свою «Пара Ною» и немножко издательский мир. Кстати, «Пара Ною» — название ее будущей книги. В интервью ФБЖ она об этом не рассказывала, поделилась новостью с подписчиками в Инстаграм. Там, кажется, она и откровеннее, и градус эмоций выше, чем в этом диалоге. Правда, о личном мы и не спрашивали. Говорили о том, как победить в переговорах с издателем, о дележе гонораров и о том, куда их тратят молодые популярные писательницы, чей первый солидный успех случился в двадцать лет.

**Н**а днях заглядывала в Московский дом книги на Новом Арбате. На одном из центральных мест представлена книга Марии Свешниковой. Она публикуется с 19 лет. Успех к ней пришел сразу, ее первый роман «FUCK'ты» за два дня разошелся тиражом в несколько десятков тысяч экземпляров. Это был 2006-ой год. Были еще бестселлеры, а потом — семь лет борьбы с издательским миром. Она пыталась доказать, что не должна оплачивать собственные тиражи, что свои рукописи будет редактировать сама. Издатели внесли ее в «черный список» забвения, «забанили», и лишь недавно ей удалось выпустить книгу в авторской редакции. Борьба не окончена. Свешникова собирает спонсоров, чтобы учредить независимую книжную премию для начинающих писателей. Очевидно, из этого может выйти неплохой бизнес-проект по раскрутке начинающих авторов.

— *Как вы предпочитаете, чтобы вас называли: писатель или писательница?*

— Мне не принципиально. Недавно узнала, что есть слово «авторка», причем это не обзывательство, а реальный новомодный термин. Вспомнилась шутка: «Давайте переименуем семестр в яйцестр» — только суть от этого не меняется.

— *Как относитесь к моде на феминитивы, с чем она связана?*

— У женщин появляется все больше прав. Если оглянуться в прошлое, то окажется, что совсем недавно они не могли голосовать, не имели права на высшее образование. Во многих странах Ближнего Востока настоящим достижением стало решение выдавать женщинам водительские права. Теперь они пытаются застолбить букву «Ж» не только на двери в уборную. Но замечу, что феминитивы и феминизм — две разные истории.

— *Есть что-то, что вас действительно задевает/раздражает/не устраивает в обращении людей с языком?*

**МЕНЯ РАДУЕТ, ЧТО В ЭЛЕКТРИЧКАХ, ПОМИМО ПИВА, СЕМЕЧЕК И ИГРЫ В «ШАРИКИ» НА ТЕЛЕФОНЕ, КТО-ТО ДЕРЖИТ В РУКАХ И МОИ КНИГИ. Я НИКОГДА НЕ СТАВИЛА СЕБЕ ЦЕЛЬЮ БЫТЬ ЧАСТЬЮ «ВЫСОКОГО ИСКУССТВА». ТОГО ЖЕ «УЛИССА» ДЖ. ДЖОЙСА РАДИ УДОВОЛЬСТВИЯ ЧИТАТЬ СЛОЖНО, ДА И НЕ ВСЕМ ИНТЕРЕСНО. Я БОЛЬШЕ ПИШУ ДЛЯ «ПРОСТЫХ» ЛЮДЕЙ, Я И САМА ДОВОЛЬНО ПРОСТОЙ ЧЕЛОВЕК.**

**МАРИЯ  
СВЕШНИКОВА**

Писательница, сценарист



Автор фото – Мария Неёсая

— Меня коробит, когда блогеры, особенно известные, аудитория которых исчисляется сотнями и даже миллионами, совершенно не владеют русским языком. Часто слышу: «кушают», «займи мне денег», «одела платье». Если уж претендуешь на статус лидера мнений, будь добр, подучи русский язык.

— **Многие сегодня пишут, форм великое множество. Сторитейлинг, блоги, посты и др. Почему именно сейчас это стало так модно?**

— Сегодня каждый человек — бренд, а бренду нужна легенда. Меня как журналиста/писателя/сценариста смущает другой факт: многообразие школ «научу писать». Без начитанности, насмотренности, знания истории, философии, литературы научить писать каждого — то же самое, что научить готовить оливье того, кто не знает, что такое картофель и как его сварить.

— **В каком жанре чаще пишете?**

— Сейчас пишу психологический триллер. До этого вышла философская притча, ранее

— детектив с элементами драмы, не ограничиваю себя одним жанром, пробую новое.

— **Каким был ваш путь в писательство?**

— В 19 лет я села и написала первую книгу, и она «выстрелила», новичкам и дуракам везет, так ведь? А дальше были и взлеты, и падения, и несколько пауз в писательстве, и даже решение с этим покончить, и внезапное возвращение.

— **Вы считаете свое творчество беллетристикой? Это обидно, если тебя называют «бульварным» писателем, а твои книги — «книгами для метро»?**

— Я помню, как после выхода второй или третьей книги, написанных в «легких» жанрах, меня подкалывали в том же духе: «А не коробит, что вас читают в электричках»? Нет, меня радует, что в электричках, помимо пива, семечек и игры в «шарики» на телефоне, кто-то держит в руках и мои книги. Я никогда не ставила себе целью быть частью «высокого искусства». Того же «Улисса» Дж. Джойса ради

удовольствия читать сложно, да и не всем интересно. Я пишу для «простых» людей, и сама я довольно простой человек.

— **Как вы измеряете ваш успех, как он выглядит в цифрах?**

— В 21 год на гонорар от издания книги я купила спортивный мерседес с прозрачной крышей. Был период, когда деньги были сильной мотивацией для писательства. Сейчас монетизация происходит иначе — через «многочисловую», «быстрых» денег в этом бизнесе уже нет. Сегодня существенную часть гонораров приходится тратить на продвижение, на оформление своих книг. Я, например, наняла известного дизайнера, чтобы оформить обложку, потому что издательство не могло выделить на это нужный бюджет. Отправляю книги почтой, чтобы блогеры могли с ними знакомиться, за полгода на почтовые посылки для них потратила несколько сотен тысяч рублей.

**ПРИХОДИТСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ РОЯЛТИ, САМОЙ ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ. ЕСЛИ ИЗДАТЕЛЬСТВО ВИДИТ, ЧТО ПИСАТЕЛЬ ЖИЗНЕСПОСОБНЫЙ И НАХОДЧИВЫЙ, ЕГО «ПОКУПАЮТ». ВТОРОЙ ВАРИАНТ — ПРОТЕКЦИЯ ОТ МАСТОДОНТОВ ЛИТЕРАТУРНОГО МИРА. ГУЗЕЛЬ ЯХИНА СТАЛА ЗНАМЕНИТОЙ БЛАГОДАРЯ ПРОТЕКЦИИ ГАЛИНЫ ЮЗЕФОВИЧ, ДО ЭТОГО ЕЙ МНОГО ЛЕТ ДАВАЛИ ОТ ВОРОТ ПОВОРОТ ВСЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА**

— **Насколько сегодня сложно договориваться о финансовых условиях с издательствами?**

— Издательству в принципе все равно, что вы написали, их задача — выгодно реализовать ваш тираж и не потерять на вас

деньги. Отсюда «пробные» тиражи, которые автор оплачивает из своего кармана, а по себестоимости это выходит в два раза дороже большого тиража. Приходится отказываться от роялти, самой заниматься продвижением. Если издательство видит, что писатель жизнеспособный и находчивый, «покупает» его. Второй вариант войти в этот мир — протекция от мастодонтов литературного мира. Гузель Яхина стала знаменитой благодаря протекции Галины Юзефович, до этого ей много лет давали от ворот поворот все издательства.

— **Деловые переговоры ведете сами?**

— Только когда начинала писать. Сейчас у меня свой литературный агент, ее задача — переговоры с издателями, пиарщиками и т. д. Коммерческая жилка во мне есть, проблема в другом: себя продавать сложно. Когда-то я продавала футболки, свитшоты, сувениры, давалось легче, чем «продавать» себя.

— **Многие авторы вынуждены писать «в стол», не находя отклика в издательствах. Почему у вас получилось, а у них нет?**

— Я «выстрелила» в те годы, когда необязательно было иметь 100 тысяч подписчиков в Инстаграме, чтобы тебя издали. Говоря откровенно, я бы советовала молодым авторам трезво смотреть на творческую жизнь — написать роман непросто, но куда сложнее заниматься его продвижением, развивать соцсети. Ты можешь быть интровертом, а тебе надо стать публичным и продвигать себя на «каждом перекрестке», даже когда хочешь закутаться в плед и читать Гумилева, а еще надо тратить свои деньги, много денег. Увы, но без стартового капитала достаточно сложно громко заявить о себе. С точки зрения бизнеса все вполне закономерно: издатели с неохотой вкладываются в новых авторов, проще купить права на зарубежный хит и иметь гарантии, что будет серия, а не один «плевок в вечность».

**— Лёгкая и не отягощенная глубокими смыслами литература особенно востребована сегодня, согласны?**

— Отягощать глубокими смыслами можно по-разному, и А. С. Пушкин еще в XIX веке это доказал. Иногда в простой истории можно почерпнуть куда больше, чем в сложно сконструированной вылизанной драме, написанной рукой гения. Первое проще для усвоения. Это как «Левиафан» и «Дурак» — фильмы об одном и том же, но совершенно по-разному сделаны. «Дурака» посмотрели даже очень далекие от киноиндустрии люди, «Левиафана» — в основном ценители интеллектуального кино «не для всех».

**— Вы перечитываете себя спустя годы после публикации книги? Ругаете или хвалите себя, что чаще?**

— Был период, когда ругала себя: и поверхностно, и наивно, и словарный запас бедноват, но, блин, мне было 20 лет, когда я начинала публиковаться. Я считаю, что для того возраста я сделала литературное сальто-мортале (буквально — опасный прыжок; в переносном смысле — отчаянный шаг, слишком рискованное предприятие, — *Прим. Ред.*), тогда я даже не имела филологического образования. Книги свои я не перечитываю после издания, всегда нахожу опечатки, даже из-за таких мелочей подолгу переживаю.

**— Во время пандемии ощутили спад продаж?**

— В пандемию я только начала писать детектив «Артефакты», раздумывала, стоит ли возвращаться в литературу, так что ни продаж, ни спада не заметила, но уверена, что онлайн-марафоны в духе «приготовим капкейки» продавались лучше, чем книги. Когда случилась пандемия, мои кинопроекты заморозили. Я погрестила и села писать книгу. Потом столкнулась с новыми издательскими реалиями, и мне многое захотелось поменять: «протоптать дорогу» авторам без своей аудитории, создать литературную премию,



где победителей будут определять не только «короли пера», но и книжные блогеры, которые не знают авторов лично и оценивают их исключительно по книгам.

**— Пандемия стала для вас испытанием?**

— Она стала абсолютным доказательством того, что нужно быть гибким, встраиваться в новые условия максимально быстро, не тратить время на самобичевание, не сокрушаться на тему несправедливости жизни. Даже тогда, когда я оказалась в «черном» списке авторов из-за издательской ошибки, я продолжала искать способы вернуться в профессию и нашла.

**— Вы как-то говорили, что хотите заняться общественной деятельностью, связанной с литературой. Какой?**

— Хочу создать честную и прозрачную литературную премию.

— *Когда-то вы заявляли, что уже нашли спонсоров, чтобы организовать премию «Выбор Букстаграма», где люди смогут сами выбирать, кого читать, не скупая «навязанные блогерские бессюжетные бестселлеры». В чем задача премии?*

— Дать авторам стартовый капитал на продвижение собственных книг и возможность обратить на себя внимание крупных издателей. На разовую премию спонсоры есть, хочется сделать ее ежегодной, будем искать дальше.

— *Вы мечтаете стать лауреатом «Букера» или «Большой книги»?*

— Если когда-то такое случится, буду счастлива, если нет, все равно буду счастли-

**УВЫ, НО БЕЗ СТАРТОВОГО КАПИТАЛА ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО ГРОМКО ЗАЯВИТЬ О СЕБЕ. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ БИЗНЕСА ВСЕ ВПОЛНЕ ЗАКОНОМЕРНО: ИЗДАТЕЛИ С НЕОХОТОЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ В НОВЫХ АВТОРОВ, ПРОЩЕ КУПИТЬ ПРАВА НА ЗАРУБЕЖНЫЙ ХИТ И ИМЕТЬ ГАРАНТИИ, ЧТО БУДЕТ СЕРИЯ, А НЕ ОДИН «ПЛЕВОК В ВЕЧНОСТЬ»**



ва. Я была финалистка премии «Дебют». Премии — это приятно, но письма читателей с благодарностью мне намного дороже. И я не лукавлю, иначе давно сменила бы жанр.

— *Вы считаете себя признанным автором?*

— Пока я считаю себя забытым автором, который только пытается вернуться в писательство, этот автор «высунул нос из норы», в которой просидел семь лет. Что насчет признания, в карантин я призналась себе, что я — писатель. Потом после успеха «Артефактов» издатели признали, что я — писатель. Как вы бы ответили на вопрос, можно ли меня считать признанным автором, уж простите за иронию...

— *О чем хотите писать?*

— Хочу написать книгу о моральном насилии и роман о наркотиках, хочу «пройти по канату» между Богом и Дьяволом и не упасть ни в одну из бездн. Меня не оставляет мысль: если мы говорим, что наркотики — зло, то как быть с Сальвадором Дали, Мэрлин Монро, Джимми Хэндриксом и т. д. Стихотворение А. Блока «Ночь. Улица. Фонарь. Аптека» — про кокаин, в его годы он в аптеке продавался. А еще наркотики убили почти весь класс в поселке Мосрентген на выпускном в конце 90-х. Вот об этом будет книга, треть уже написана. Тема крайне тяжелая, особенно когда ты похоронил трех хороших приятелей, погибших от наркотиков, ненавидишь их всей душой, но при этом любишь искусство.

— *У вас есть некая высокая цель, миссия в творчестве?*

— Вы думаете, когда Иисус Христос пришел на Землю, он задумывался о своей миссии? Может, спецназовец, спасавший детей на Норд-Осте, задавался этим вопросом? О миссии в ходе модных ретритов в поисках себя и смысла жизни задумываются ленивые люди, чье эго непомерно раздуто. Я просто живу и делаю свое дело.

ФБЖ





# COFFEE TEA | RUSSIAN CACAO EXPO

МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ВЫСТАВКА-КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОФЕ, ЧАЯ И КАКАО

12-14 мая  
2022

MAIN STAGE

Промокод: **9N6Q9KOC**

Действителен до 01.05.2022 г.

[coffeetearusexpo.ru](http://coffeetearusexpo.ru)

# Комплимент — каждому имениннику!

Наши постоянные деловые партнеры, креативная и яркая команда «Yacht Event», не перестают радовать и удивлять сюрпризами и подарками. Настоящая клиентоориентированность выглядит именно так: она наполнена искренней заботой и приятными неожиданностями. На этот раз сюрприз ждет всех, кто захочет отпраздновать день рождения на бортах фешенебельных яхт, пришвартованных в живописных местах Москвы.

Если вы привыкли отмечать свой главный день в году ярко, красиво, в компании друзей, которых всегда спешите удивить, то идея перенестись всем вместе на борт корабля просто отличная. Ступив на палубу одной из яхт, которые предлагает в качестве локации для праздника Yacht Event, вы попадаете в другой мир. «Чайка» и «Ласточка» не просто рестораны на воде, это фешенебельные яхты, которые окутают вас морской романтикой, роскошью и свободой. Каждый ваш гость почувствует эту удивительную атмосферу, но это будет лишь началом сказочного путешествия, о котором готовы позаботиться профессионалы праздников из Yacht Event. В основу сценария вашего лучшего дня может быть положен сюжет любимого фильма или книги. Вы и ваши гости могут стать героями любой эпохи, оказаться в другой Вселенной и примерить на себя любые роли. День рождения —

лучший способ подарить себе мечту.

Поверьте, не менее удивительным будет ваше меню, ведь на кухне творит именитый шеф, звездный итальянец, настоящий режиссер от кулинарного искусства Доменико Филиппоне. Тем более что он уже отрепетировал до мелочей новое банкетное меню и готов услышать ваши комплименты. В качестве welcome-закусок маэстро

гастрономии предлагает террин из фуа-гра с вишней, крудо сибаса с карпаччо из цуккини под соусом «Зеленый чили», мраморную говядину с молодой свеклой под соусом «Черный трюфель», шарлотку из баклажанов, запеченную с сыром. Как истинный итальянец Доменико неизменно отдает дань уважения морепродуктам и предлагает вам разделить его восторг, отведав сахалинского гребешка с пюре из батата и фуа-гра. Настоящей жемчужиной вашего праздничного стола станет жареный осьминог, поданный с молодым картофелем и салатом от Шефа. Есть в новом меню Доменико Филиппоне и мясные деликатесы в авторской подаче, и нежнейшие десерты. В этой галерее вкусов и истинных гастрономических изысков учтены все нюансы. И это еще не все: помните про сюрприз. День рождения — тот самый день, когда их особенно ждешь, а Yacht Event умеет удивлять. Звоните и узнавайте, что они приготовили для вас!

ФБЖ



## YACHT EVENT

WWW.YACHT-EVENT.RU

+7 (495) 765-11-01

КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 12-А  
ЛУЖНЕЦКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, ПРИЧАЛ ЛУЖНИКИ\_ЮЖНЫЙ

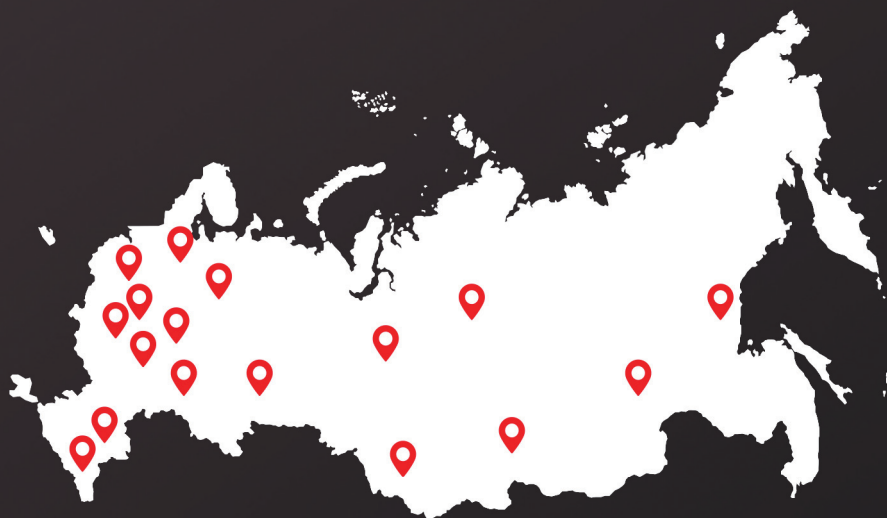
**«ЧАЙКА» И «ЛАСТОЧКА» —  
НЕ ПРОСТО РЕСТОРАНЫ НА  
ВОДЕ, ЭТО ФЕШЕНЕБЕЛЬНЫЕ  
ЯХТЫ, КОТОРЫЕ ОКУТАЮТ  
ВАС МОРСКОЙ РОМАНТИКОЙ,  
РОСКОШЬЮ И СВОБОДОЙ**



СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ  
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал



Первоначальные  
вложения в запуск

**от 900 000 ₺**

включая стоимость  
паушального взноса

Полная окупаемость  
вложений

**от 6 месяцев**

с момента запуска

✉ [Partner@business-magazine.online](mailto:Partner@business-magazine.online)

☎ 8-915-694-44-49

30 марта - 1 апреля 2022

Реклама. 18+

Холидей Инн Суцевский Москва

# VПРОС 2022

при поддержке  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
**БИЗНЕС**  
журнал



## V Всероссийский форум директоров по коммерческим закупкам

### ТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ:

- Аналитика. Обзор закупочных цен: тенденции и прогнозы на 2022-2023 гг.
- Аналитика. Рынок труда procurement-специалистов
- Дискуссия. Отношения с поставщиками в условиях нестабильности - планирование закупок и стабилизация поставок
- Дискуссия. Оценка, мотивация и развитие талантов в условиях дефицита кадров
- Закупки как бизнес-партнер: как это работает?
- Закупка ит системы для компании. коллаборативный проект с поставщиками и конкурентами
- Сравнение различных цифровых систем для управления закупками организации
- Цифровизация закупок: чем цифровой продукт отличается от ит-проекта?
- Опыт совместных нестратегических закупок на маркетплейсе
- Практика использования неспециализированных digital-инструментов и приложений для отдела закупок
- Успешные системы мотивации в отделе закупок. что делают компании, чтобы сотрудники работали с полной отдачей?
- Построение долгосрочных стратегий в закупках: применение инструментов финансовой аналитики, big data, моделирования и др.
- Риск-менеджмент в закупках

и многое другое, подробнее на сайте форума



**15%**

эксклюзивная скидка  
для читателей  
журнала\*

UZ21BMO  
промокод

[www.interforums.ru/zakupki22](http://www.interforums.ru/zakupki22) | +7 (495) 125-04-12

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