

#5 (271) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС

# ЖУРНАЛ

16+



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



**РОМАН ПЕТРУЦА,**  
директор Фонда развития  
промышленности:

# ПОДДЕРЖКА — РАЗНЫМ, ПРИОРИТЕТ — СИЛЬНЫМ

**УЖЕ МОЖНО?**  
9 кругов экспорта

**12**

**ВЫЙТИ ИЗ УКРЫТИЯ:**  
время умных лидеров

**34**

**ГЕНИЙ МЕСТА:**  
бизнес в усадьбах  
теплится

**46**

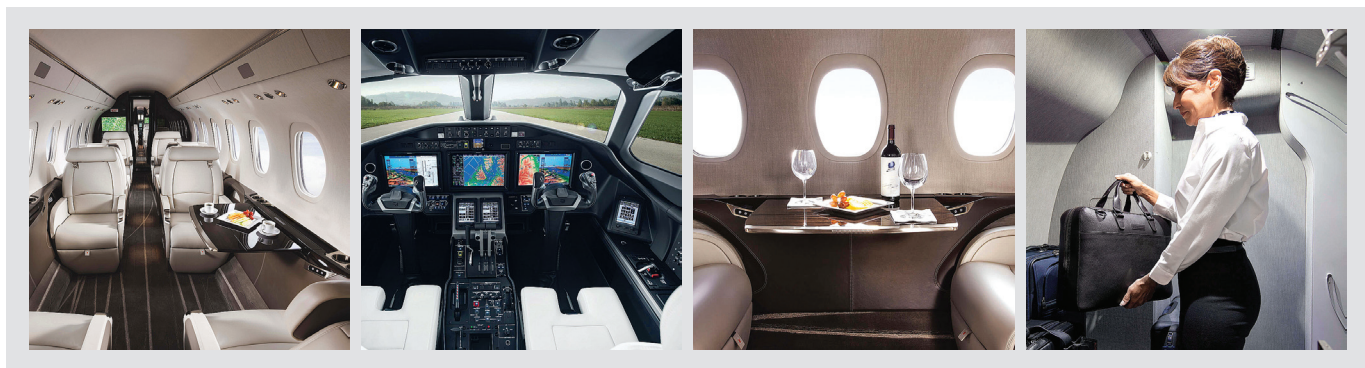
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



16+

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

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



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

Общий тираж номера — 47 700 экз; в т. ч.  
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.  
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

**TNS** Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек;
- по Москве — 108 300 человек;
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

## № 5 (271) за 2019 год

Федеральный номер:  
 • дата выхода печатной версии — 06.05.2019  
 • дата выхода цифровой версии — 08.05.2019

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

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

Учредитель и издатель:  
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор  
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
 Мазов Андрей Сергеевич

Управляющий директор:  
 Кондрашина Оксана

Размещение рекламы: /  
 reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Анна Миханчик

Специалисты по рекламе и PR:  
 Марина Шумская, Кристина Нижегородцева,  
 Людмила Новикова, Анастасия Панюкова,  
 Наталья Лобода, Мария Федорова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Сойфера, д. 6,  
 тел.: (4872) 30-74-48.

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

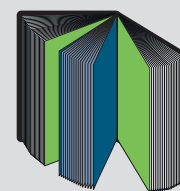
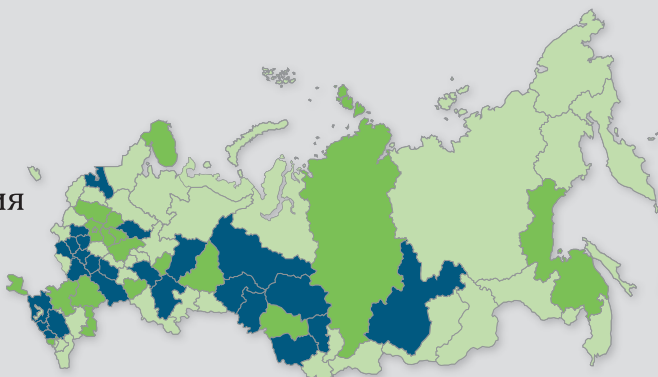
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Аленсей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 — 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	Немерово, пр. Притомский, 35/2, офис 2
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 — 01608 от 28.09.2016	Евгения Глузденко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, нв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Рафаэль Байрамов	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 57
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Ниртбая, 20

\* — Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

## 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.

МЕХАНИКА БИЗНЕСА



4

**УСПЕХ БЫЛ,  
НО НЕ ЗАКРЕПИЛСЯ.**

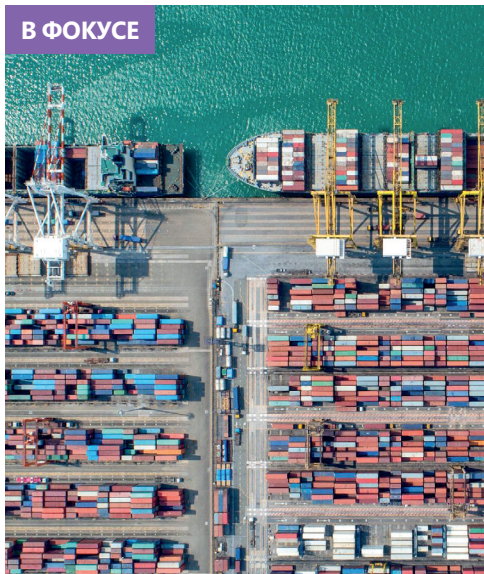
Где искать драйверы для роста в  
индустрии гостеприимства?

12

**КАК ПОНЯТЬ, ЧТО УЖЕ  
МОЖНО?**

Как начать и с нуля организовать экспорт  
по всей Евразии. Практикум от экспортера  
со стажем.

В ФОКУСЕ



ТЕМА НОМЕРА #ГОСПОДДЕРЖКА

30

**КТО СХОДИЛ В ФРП  
ЗА ДЕНЬГАМИ**

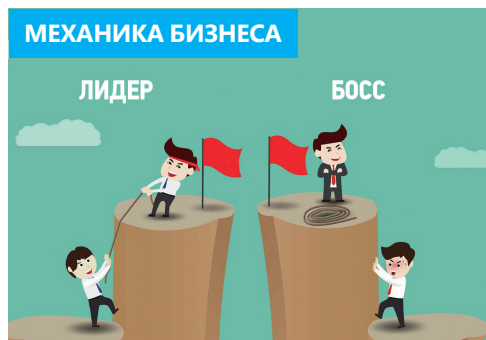
и вернулся счастливым:  
примеры успеха и развития.



34

**ВЫЙТИ ИЗ УКРЫТИЯ  
И СТАТЬ «УМНЫМ  
ЛИДЕРОМ»:**

смена парадигм управления  
случится без нас.



36

## БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ:

чего ищут соискатели, и как выглядит компания мечты?

42

## ЭЛЕКТРОННЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА:

стоит ли хранить переписку в мессенджерах как зеницу ока — на крайний случай?

58

## ДОЛОЙ ИЕРАРХИЮ ВЛАСТИ,

в бизнесе — как в покере, и как мы себя обманываем. Читаем новинки.

ПЕРСОНА



## ПОДДЕРЖКА — РАЗНЫМ, ПРИОРИТЕТ — СИЛЬНЫМ

*Директор Фонда развития промышленности Роман Петруца о мерах господдержки и «токсичности» «дешевых» денег.*

СПЕЦПРОЕКТ #УСАДЬБЫ

## Как исторические усадьбы

*становятся делом всей жизни и объектом для миллиардных инвестиций.*

## Гений места

*Что такое литературный отель, и кто в нем уже освоился?*





## ТУРИСТИЧЕСКИЕ РЕКИ, БЮДЖЕТНЫЕ БЕРЕГА

Минфин предлагает узаконить ряд обязательных сборов, фактически превратив их в новые налоги. Один из них — гостиничный сбор. Он заменит туристический, который власти пытались навязать отрасли последние пару лет. О целесообразности введения такого платежа и последствиях его законного взимания рассуждает эксперт «Федерального Бизнес-журнала».

**Н**овая инициатива Минфина вызывает больше вопросов, чем ответов. Согласно этому предложению, с 2023 года отечественные отели смогут взимать с постояльцев гостиничный сбор — до 100 рублей в сутки с туриста. По сути, предложена целая серия новых сборов: гостиничный, экологический налог, утилизационный сбор, сбор за пользование федеральными автодорогами и даже налог на операторов сети связи общего пользования. Как известно, подобный эксперимент уже проводится в четырех субъектах РФ, однако в этом году гостиничный сбор не может превышать 50 рублей.

На мой взгляд, для решения проблем туристической отрасли, а особенно развития внутреннего туризма, данная инициатива является спорной. Во-первых, надо провести анализ эффективности

уже применяемых мер. Причем не только подсчитать, сколько отельеры экспериментальных регионов собрали денег, а как эффективно эти деньги потрачены, и смогли ли привлечь дополнительный турпоток. Во-вторых, как мне кажется, решение проблемы российского туризма мы начинаем не с того края. Вместо того чтобы стимулировать наше население ездить и тратить деньги на отечественных курортах, в очередной раз создается повод для негативных отзывов.

Сегодня самыми популярными с точки зрения оценки трат, которые совершают туристы, в нашей стране являются Москва и область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, а также Краснодарский край и ХМАО. В общей сложности на них приходится около 32% всех годовых расходов внутренних туристов. Что делать другим регионам, когда к ним и так поток невелик, а еще введут дополнительные сборы? По оценкам ВЭФ, в мировом рейтинге привлекательности для туризма (43 место из 136,



**АНАСТАСИЯ  
АЛЕХНОВИЧ**

директор Института  
экономики роста  
им. Столыпина П. А.

по данным 2017 года) Россию выделяют как раз по таким показателям, как конкурентоспособность цен, культурные ресурсы и т. д.

Я считаю, нужна обширная программа по системному планированию отрасли. Совместно с Институтом экономики роста им П. А. Столыпина мы разработали проект «Дорожная карта» по обеспечению устойчивого развития несырьевого сектора экономики РФ. Один из его основных разделов посвящен стимулированию развития в стране индустрии гостеприимства за счет создания отраслевых кластеров. С 2014 г. наблюдается постепенное сокращение инвестиций в основной капитал в отрасли, что свидетельствует о снижении деловой активности из-за уменьшения платежеспособного спроса и отсутствия системной экономической политики.

Прежде всего, необходимо налоговое стимулирование бизнеса (обнуление, уменьшение налоговых ставок; налоговые каникулы; перенос убытков на будущее и т. п.). Причем это касается как компаний общественного питания, так и гостиниц, других предприятий, обслуживающих туризм. Давайте говорить о необходимости снижения ставок НДС для предприятий гостиничного хозяйства и ресторанного бизнеса до уровня 5–7%, как это сделано в странах Евросоюза.

Для повышения привлекательности внутреннего туризма имело бы смысл ввести налоговые вычеты за путевки на курорты России: 13% от суммы, не превышающей 50 тыс. руб. на одного человека. Причем это можно сделать в одном налоговом периоде. Поддержит ли население данное решение? Думаю, да.

Также необходимо снизить тарифы на внутрироссийские авиаперелеты по отношению к внешним, а туроператорам — создавать турпакеты и сезонные предложения по принципу зарубежных туров. А для развития придорожных сервисов на пути следова-

**23**  
**МЛРД РУБ.**

в год составляет  
выручка предприятий  
гостеприимства  
краснодарского  
кластера «Винные  
дороги Кубани»

ния к туристическим продуктам надо упростить процедуру получения разрешения на использование земельных участков рядом с дорогами.

Опыт зарубежных стран говорит о высокой эффективности туристических кластеров, которые являются драйверами отрасли. Ежегодно знаменитую долину Напа в США посещают около 3,5 миллионов человек, при этом без малого 80% туристического потока — сами же американцы. В среднем, суммарные расходы туристов на этой территории составляют \$1,9 млрд в год, почти 70% от этой суммы поступает от гостей, остающихся на ночь, каждый турист тратит порядка \$402 в день.

Результаты можно видеть и на отечественных примерах. За четыре года функционирования краснодарского кластера «Винные дороги Кубани» количество рабочих мест на предприятиях увеличилось на 29%. Туристический поток вырос с 240 тыс. до 300 тыс. человек в год, а суммарная выручка предприятий — с 15 млрд рублей до 23 млрд рублей. Мы убеждены, что это только начало роста, если государство, наконец, примет системные меры поддержки, чтобы бизнес хотел и мог заниматься туризмом, а население тратило деньги на путешествия по собственной стране. Что для этого надо, мы готовы обсуждать 22–23 мая на Столыпинском форуме в Москве. Нам есть куда расти: в менее разнообразной по климатическим и географическим возможностям Германии вклад туризма в ВВП составляет 3,9%, у нас в стране пока — 1,5%. БЖ



**С 2014 ГОДА НАБЛЮДАЕТСЯ ПОСТЕПЕННОЕ СОКРАЩЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ, ЧТО СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О СНИЖЕНИИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ИЗ-ЗА УМЕНЬШЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА И ОТСУТСТВИЯ СИСТЕМНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

# ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: ДРАЙВЕРЫ РОСТА

Этим летом в России не будет Чемпионата мира, а российские туристы на этапе раннего бронирования охотно раскупали Турцию. По оценкам ряда туроператоров, спрос вырос на 100% по отношению к прошлому году. Сезон традиционно откроется на майские праздники. Среди российских фаворитов — без изменений: Краснодарский край, Крым.

**О** том, что власти должны были сделать, чтобы поддержать отрасль и увеличить турпоток, о звездности как показателе качества сервиса, о новых форматах в индустрии гостеприимства редакция «Федерального Бизнес-журнала» говорит с Дэвидом Дженкинсом, вице-президентом Radisson Hotel Group по развитию бизнеса в России, СНГ, странах Балтии и Израиле.

— *Один из ваших коллег по гостиничному бизнесу выразил мнение, что Москве вечно будет не хватать гостиниц. Вы согласны с такой точкой зрения?*

— На российском рынке гостиничного бизнеса я с 1995 года и могу сказать, что здесь отрасль моложе, чем в европейских городах. Рынок, безусловно, недозаполнен: он развивается в зависимости от городских изменений и улучшений. Появляются новые линии метро, новые офисные пространства, новые бизнес-парки, скоростные поезда до аэропортов, оживляются районы, создаются такие крупные площадки, как Москва-Сити, Крокус-Экспо и многое другое: город расширяется, и, следовательно, увеличивается спрос на новые отели.

— *Как вы оцениваете ситуацию: какова средняя загрузка отелей в Москве? За счет чего может быть увеличен этот показатель?*

— С 2014 года на рынке произошли значительные изменения, это понятно. Показатель количества гостей в отелях изменился, и колебания курса российского рубля повлияли на бизнес в целом. Заполняемость отелей в Москве остается выше 70% — отели преуспели в этом и ищут возможности для развития бизнеса на новых рынках. Рост в будущем может быть связан именно с деловой активностью и новыми способами повышения туристической популярности страны.

— *Назовите топ-5 проблем, которые мешают гостиничному бизнесу в Москве развиваться, и топ-5 факторов, которые стимулируют открывать в Москве все новые объекты размещения.*

— Не уверен, что я смогу перечислить все пять. На мой взгляд, основными препятствиями на сегодняшний день являются проблемы с привлечением инвесторов для финансирования, нестабильность экономики и валюты в целом.

К ключевым факторам, которые способствуют открытию новых отелей, можно отнести то, о чем я упоминал в предыдущем вопросе: увеличение городского пространства, развитие новых деловых районов, авиасообщения — всё это стимулирует потребность в новых отелях. С другой стороны, стимулом для развития отрасли также может послужить диверсификация бизнеса для тех, кто инвестирует в недвижимость, рост деловой активности и сферы бизнес-мероприятий, а также упрощенный порядок получения визы для большинства стран, например Евросоюза.

— *Минувшим летом в России прошел ЧМ по футболу. Что еще могли бы сделать государственные институты для роста турпотока в Россию?*

— Это было действительно фантастическое событие мирового уровня, которое показало Россию в очень позитивном свете. Это, конечно же, стимулировало рост туризма, но, на самом деле, только на время проведения ЧМ, учитывая то, что это было спортивное мероприятие по футболу № 1, плюс страна использовала продуманную систему идентификации фанатов. Один из способов (и мы говорим об этом из года в год), который действительно может способствовать развитию туристической отрасли, — это изменения визовой политики. Например, позволить туристам оформлять визы онлайн, как это практикуется в турецкой системе. Все остальные незначительные меры не окажут такого существенного влияния. Кроме того, Россия не продолжила крупную рекламную кампанию на ключевых рынках, таких как Евросоюз, США, Южная Америка, что остановило рост турпотока.

— *Если сравнивать российские меры господдержки и стимулирования турбизнеса с другими*





Дэвид Дженкинс, вице-президент Radisson Hotel Group по развитию бизнеса в России, СНГ, странах Балтии и Израиле.

## НА МОЙ ВЗГЛЯД, ОСНОВНЫМИ ПРЕПЯТСТВИЯМИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЯВЛЯЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ИНВЕТОРОВ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ, НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ЭКОНОМИКИ И ВАЛЮТЫ В ЦЕЛОМ

*что и европейский. Но всегда есть возможности». Какие возможности для развития в России этого сектора туризма вы видите?*

— Для развития туристического сектора мы можем рассмотреть такие места, как Камчатка, Алтай и Байкал. Эти места — своеобразные «must see» (англ. «должны увидеть»), — Прим. Ред.) для россиян, и, кроме того, они все чаще появляются в китайских турах.

*— Российский гостиничный бизнес одной из своих главных проблем считает низкий уровень сервиса и подготовки специалистов. Вы согласны с тем, что проблема действительно*

*острая и мешает турбизнесу развиваться?*

— Основные международные бренды, в том числе бренды компании Radisson Hotel Group, работают в России уже много лет, и к обучению персонала мы относимся очень серьезно. Я бы не сказал, что в российском турбизнесе повсеместно низкий уровень сервиса. Мы обучаем свою команду по самым высоким стандартам. Это значительно улучшило отношение и профессионализм в обслуживании. Тем не менее на сегодняшний день до сих пор нет хороших базовых школ в сфере гостеприимства, где готовили бы молодых специалистов направления HoReCa.

*— У вас есть ощущение, что санкции напрямую влияют на туристическую привлекательность России?*

— Я бы не сказал, что санкции напрямую влияют на туристическую привлекательность России. Основная проблема — PR, связанный с санкциями и геополитикой. Страна хоть и провела превосходный чемпионат мира, но не сделала все нужные шаги для того, чтобы использовать полученные выгоды в продолжительном периоде.

*— Вот одна из ваших цитат: «Российский гостиничный рынок пока не развит в той же мере,*

*острая и мешает турбизнесу развиваться?»*

— Да, это действительно так. С международным брендом мы меньше зависим от системы «звездности», так как на всех уровнях предлагаем понятный клиенту уровень качества, сервис. Подобная система подходит для клиентов, которые сравнивают несколько отелей. Конечно, эта оценка достаточно субъективна, но может помочь клиенту в выборе.

*— В России до текущего момента не было обязательным присвоение гостиницам «звездности». «Звездность» в России и в Европе — это две большие разницы?*

— Да, это действительно так. С международным брендом мы меньше зависим от системы «звездности», так как на всех уровнях предлагаем понятный клиенту уровень качества, сервис. Подобная система подходит для клиентов, которые сравнивают несколько отелей. Конечно, эта оценка достаточно субъективна, но может помочь клиенту в выборе.



— *Как вы думаете, что положительного и отрицательного привнесет «звездность» в развитие отельного бизнеса в России?*

— Главный положительный эффект: «звездность» станет маркером, ориентиром для клиента, при выборе отеля он будет опираться на общепринятую классификацию и понимать, какой уровень сервиса готов предложить ему отель. Мы надеемся, что критерии рейтингов будут пересмотрены государственными органами и Гостиничной Ассоциацией, чтобы более точно отражать реалии российской гостиничной индустрии.

— *Ощущаете ли вы давление со стороны контрольных и надзорных ведомств, пристальное внимание к бизнесу, которое ничем не обосновано?*

— Следовать большому количеству правил довольно трудно. В нашей команде есть врачи, IT-специалисты, финансовые директора и т. д., которые тщательно следят за их соблюдением. Конечно, хотелось бы, чтобы коллеги могли сосредоточиться в большей степени на решении своих бизнес-задач, а не следовании многочисленным правилам.

— *Как вы представляете себе сегодня путешественника будущего: что ему будет важно, каковы будут мотивы при выборе отеля, как он будет коммуницировать с брендом?*

— С путешественником будущего будет легко и приятно иметь дело. Мы со своей стороны всегда должны быть сосредоточены на том, чтобы сделать путешествие клиентов легким. В этом нам, безусловно, помогут развивающиеся цифровые и информационные каналы. А

власти, в свою очередь, должны стремиться к упрощению документооборота и административных вопросов. Клиент будущего, как и тот, кого мы принимаем в наших отелях сегодня, ориентирован на качество предоставляемых услуг и спокойный отдых. И нам очень важно создать для гостей незабываемые моменты.

— *Среди ценностей Radisson — экологичность бизнеса. В России на сегодняшний день турист откликается на этот тренд, ему важен ваш вклад в сохранение ресурсов?*

— Когда мы начали реализовывать экологические программы в Европе 25 лет назад, многие люди относились к этому скептически. В то время мы получали такие вопросы, как: «Зачем эти ребята из Radisson сортируют батарейки, мусор? В конце концов, весь мусор отвозится в одно место». Но сейчас мы видим, что в Европе весь мусор сортируется, и это оказывает очень позитивное влияние.

В России будет так же. Это прекрасная страна, которую нужно защищать. Сброс всего мусора в одном месте не способствует улучшению окружающей среды. И если мы не будем придерживаться экологических принципов, то вскоре начнем говорить о загрязнении воды даже на озере Байкал — одном из мировых достояний.

— *Сегодня экоконтцепция — это оправданная бизнес-модель: на сколько эффективнее бизнес при экономии самых расходующих в гостиничном бизнесе ресурсов — воды и электричества?*

— Мы все являемся частью планеты Земля, и ее нужно защищать и охранять не только для своего блага, но,

**ОДИН ИЗ СПОСОБОВ, КОТОРЫЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ, — ИЗМЕНЕНИЯ ВИЗОВОЙ ПОЛИТИКИ. НАПРИМЕР, ПОЗВОЛИТЬ ТУРИСТАМ ОФОРМЛЯТЬ ВИЗЫ ОНЛАЙН, КАК ЭТО ПРАКТИКУЕТСЯ В ТУРЕЦКОЙ СИСТЕМЕ**

# 25%

составило снижение потребления электроэнергии за последние пять лет в российских отелях

главным образом, для будущих поколений. Мы хотим сказать нашим детям: «Извините, мы все испортили»? Или мы хотим принять участие в судьбе планеты и начать менять мир к лучшему? Я уверен, что каждый выберет второй вариант.

Например, за последние пять лет в наших отелях в России мы сократили потребление электроэнергии и воды на 25%. Это наш вклад в благополучие планеты. Таким образом, речь идет не только о достижении большей эффективности в бизнесе, но также важно проявлять заботу о будущих поколениях.

**— Что еще в вашей бизнес-модели важно не только с точки зрения бизнеса, но и с точки зрения идеологии компании?**

— В Radisson Hotel Group мы верим, что в центре успешного гостиничного бизнеса находятся люди. Лучший способ быть ответственной компанией — это придерживаться этических норм ведения бизнеса, и это основа нашей корпоративной культуры. Это отражается в том, как мы общаемся со всеми, кто имеет отношение к нашей работе: от клиентов и членов команды до поставщиков и деловых партнеров. Мы верим в то, что работа должна быть значимой для сотрудников, и способствуем развитию талантов нашей команды и повышению возможностей трудоустройства молодежи. Мы также уделяем большое внимание защите прав человека, деловой этике и культурному разнообразию в наших отелях, деловых коммуникациях и логистических цепочках.

**— Radisson — это классика. Как вам кажется, спрос на такой формат будет всегда, или через 50 лет и Radisson будет создавать отели на деревьях и искать другие нестандартные решения?**

— Я бы не сказал, что мы являемся классическим гостиничным брендом. Мы достаточно гибкие в своем подходе и открыты для работы с необычными проектами, такими как недавно открывшийся Radisson Collection Hotel — Tsinandali Estate в Грузии. Кроме того, мы недавно запустили наш бренд Radisson RED, который очень привлекает новых путешественников. Мы отслеживаем ситуацию на рынке и подстраиваем под нее свои бренды, дизайн и, конечно, опыт.

**— Какие форматы гостиниц, на ваш взгляд, сегодня нужны в России? Каких в избытке, а каких не хватает? За какими форматами будущее?**

— Мы бы хотели, чтобы в России появилось больше дизайнерских отелей, таких как наш Radisson RED. Мы уже подписали контракты в соседних странах: Латвии и Грузии. Спрос на классические бренды и форматы будет всегда и во всех сегментах рынка. При этом важно правильно

расположить отель, чтобы получить максимум пользы для своего бизнеса.

**— Какие требования предъявляете к франчайзи? Сколько стоит ваша франшиза?**

— У нас почти 40 отелей в России: считая те, что уже работают, и те, которые находятся на стадии строительства, поэтому владельцы уже ведут гостиничное хозяйство по нашим стандартам. У нас есть договоры франшизы с отдельными владельцами, а также с владельцами гостиничных портфолио. Наша стратегия развития в России включает в себя как управление отелями, так и франчайзинг — здесь многое зависит от воли инвестора.

Чтобы получить франшизу в нашем отеле, нужно либо нанять стороннего менеджера (white label), а для самостоятельного управления — подтвердить, что у вас есть подходящая для этого команда. Коммерческие условия зависят от каждого конкретного случая и обсуждаются персонально.

**— Каковы ваши прогнозы на турпоток в Россию на 2019 год? Внутренний или внешний поток будут больше влиять на развитие гостиничного бизнеса в России?**

— Турпоток в Россию можно назвать стабильным. После крайне успешного периода, когда в России проводился Чемпионат мира по футболу, туризм возвращается к показателям предыдущих лет. Главным образом потому, что фантастический успех не был закреплен сильной маркетинговой кампанией по всему миру. Количество посетителей из Ирана снизилось, но показатели по Китаю продолжают активно расти. Гости из этой страны, как правило, останавливаются в отелях с качественным сервисом, и мы добились в этом успеха. В прошлом году в России мы приняли более 285 000 китайских туристов.

БЖ



# НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Польская Торгово-Промышленная палата приглашает на международную выставку CHINA HOMELIFE POLAND. Ее председатель Марек Трачик уверен, что это отличная возможность найти прямых поставщиков сотен товаров из Европы и Китая или предложить глобальному китайскому рынку свой продукт.

## — Зачем малому и среднему бизнесу России ехать на выставку CHINA HOMELIFE POLAND?

— Любая торговая организация стремится к улучшению ассортимента. На выставке CHINA HOMELIFE POLAND будут представлены товары от множества китайских производителей, которых пока нет в России. У предпринимателей появится возможность заключить сделки напрямую, непосредственно на выставке, через специальную торговую платформу, в которой можно разместить заказ и даже оформить доставку.

## — Какова статистика посещений и портрет закупщика?

— Совокупная посещаемость выставки в прошлые годы достигала 15000 человек. В этом году желание посетить выставку уже выразили порядка 3000 предпринимателей из Польши. Кроме того, традиционно растет количество предпринимателей и представителей предприятий из стран Центральной и Восточной Европы. Приезжают представители малых и крупных предприятий, а также представители торгово-промышленных палат стран региона и бизнес-объединений.

## — Какие товары и технологии интересуют китайских баеров?

— Из Китая едут представители крупных оптовых компаний и торговых сетей, а также администрации. Прежде всего, их интересуют высокотехнологичные и высококачественные товары, различная техника, в том числе строительная и сельскохозяйственная, фармацевтическая продукция. В этом году основное внимание уделяется продукции сельского хозяйства, продуктам питания, спрос у китайских закупщиков на них традиционно высок.

## — В программе конгресса есть тема «Кооперативы: прошлое или будущее» — она снова актуальна для Польши?

— Польша и другие страны Центральной и Восточной Европы образуют собой макрорегион с населением около 160 миллионов человек. В будущем его значение, покупательная способность будут увеличиваться. Так же, в рамках выставки Export Expo мы предоставляем возможность экспортерам, в том числе из России, представить свою продукцию покупателям из стран Центральной и Восточной Европы.

## — Каков товароборот Польши и Китая?

— В 2017 году товароборот Китая с Польшей составил 21,23 млрд долларов. В Евросоюзе Польша — на восьмом месте по количеству торговых партнеров из Пекина. Это связано еще и с огромным экспортом из Китая в Польшу — в 2017 году он достиг почти 18 млрд долларов, рост составил 18%. И при этом



Марек Трачик

сохраняется гигантский торговый дефицит в товарных отношениях Польши и Китая. Мы видим потенциал в поставке польских агропродовольственных товаров в Китай. Мы также надеемся, что благодаря китайской инициативе «Один Пояс — Один Путь» интерес китайских компаний к инвестициям в Польшу возрастет.

## — Есть ли в Польше особые зоны торговли, особые условия и протекция для иностранного бизнеса? Как власти формируют инвестиционную привлекательность?

— Польша предлагает ряд инвестиционных стимулов для иностранных компаний. Одна из многих возможностей — инвестировать в Особую экономическую зону (ОЭЗ). В Польше 14 таких зон. Это специальные зоны, предназначенные для ведения предпринимательской деятельности на особых льготных условиях. ОЭЗ предлагают новым инвесторам привлекательные налоговые льготы, простоту трудоустройства и хорошо подготовленные инвестиционные площадки.

## — Насколько политическая напряженность вокруг России, антироссийские санкции, в том числе экономические, сказываются на эффективности участия российского бизнеса в проектах, подобных China HomeLife Poland?

— Как торговая палата мы не занимаемся политикой. Предприниматели обеих стран нуждаются в сотрудничестве. Помня о взаимодействии в прошлые годы, мы призываем российских партнеров к эффективному диалогу и создаем возможности для контактов.

Мы приглашаем представителей российского бизнеса к участию во всех наших международных мероприятиях, число которых неуклонно растет.

29-31 мая  
2019



Выставочный центр  
**Ptak Warsaw Expo**  
г. Надаржин под Варшавой

## VIII МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА CHINA HOMELIFE POLAND 2019



[www.chinahomelife247.eu](http://www.chinahomelife247.eu)

- **1700 китайских производителей** (текстиль, одежда, предметы домашнего обихода и подарки, бытовая техника, строительные материалы, машины и инструменты, мебель, освещение и электрические товары, продукты питания и детали автомобилей)
- **более 2000 предпринимателей** из Центральной и Восточной Европы
- **более 3000 польских предпринимателей**
- **более 3000 предпринимателей** и представителей предприятий из Китайской Народной Республики
- **более 10000 посетителей**

## III ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНГРЕСС ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ 2019



中东欧经济大会 新亚欧大陆大桥  
ECONOMIC CONGRESS OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНГРЕСС ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ  
KONGRES GOSPODARCZY EUROPY CENTRALNEJ I WSCHODNIEJ

[www.kongresgospodarczy.org](http://www.kongresgospodarczy.org)

**50 торговых палат** и бизнес-объединений из Беларуси, Болгарии, Хорватии, Чехии, Эстонии, Латвии, Литвы, Молдовы, Польши, России, Словакии, Словении, Украины и Венгрии, а также многочисленные предприниматели из Китая.

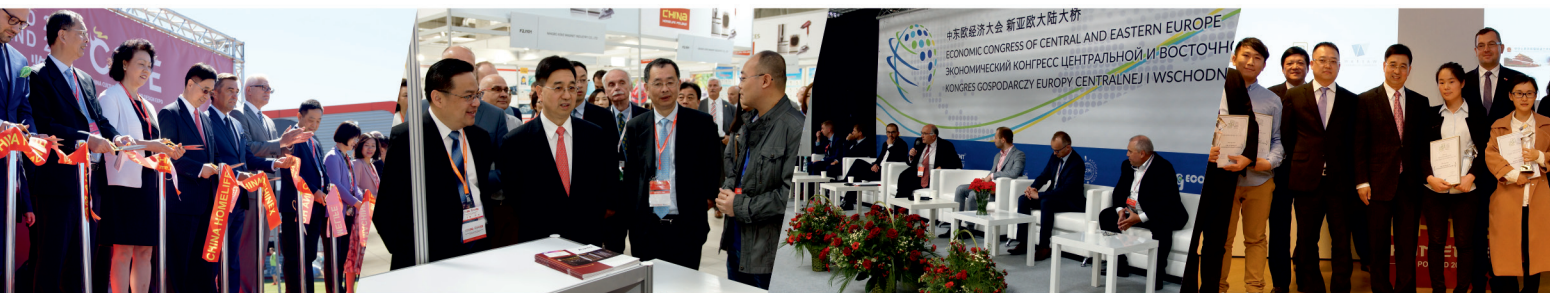
## EXPORT EXPO FAIR (ЯРМАРКА EXPORT EXPO) 2019



[www.exportexpo.org](http://www.exportexpo.org)

**Уникальный форум** для продвижения экспорта бизнес-продуктов и услуг предприятий Центральной и Восточной Европы. **200 импортеров из Китая** примут участие в выставке

Реклама. 18+



Контакты по вопросу участия:  
**Катаржина Качмарска**

tel. +7 499 380 66 24 (язык общения — русский)  
tel. +380 947 101 499 (язык общения — русский)  
tel. +48 22 225 01 11 (языки общения — английский, польский)

# КАК ПОНЯТЬ, ЧТО УЖЕ МОЖНО?

## КАК НАЧАТЬ С НУЛЯ И ОРГАНИЗОВАТЬ ЭКСПОРТ ПО ВСЕЙ ЕВРАЗИИ

Выход на новые рынки — всегда ответственный шаг. Тем более важно к нему готовиться, если речь идет о зарубежных поставках, ведь необходимо учесть массу нюансов: законодательство, таможенные правила, документооборот и даже ментальные особенности. О первых шагах по освоению зарубежных рынков читайте авторскую колонку экспортера со стажем.

**Д**ля того чтобы понять, что такое экспорт, я всегда рекомендую начинать со стран Таможенного союза. Издержек меньше, процедуры там намного проще, к тому же схожий менталитет, похожие методы ведения бизнеса и общая история помогут быстрее освоиться, понять основные принципы работы, выработать эффективные схемы. Мы начинали свой путь именно так и учились на небольших объемах. Сейчас мы экспортируем товары более чем в 70 стран, включая страны Евросоюза. Крупнейшие продажи нашей компании мы фиксируем в Великобритании, Австрии, странах Бенилюкса, также экспортируем на Ближний Восток, страны Юго-Восточной и Азии и Северную Африку.

### «ZERO PROBLEMS»

Первый очевидный момент — государство. Оно, как правило, защищает местных производителей, поэтому прежде чем завоевывать другие рынки, приложите максимум усилий для лидерства на внутреннем. Важный момент — уверенно выходить на внешний рынок можно в двух случаях: когда компания достигла лидерства в своей стране, или если внутренний рынок себя исчерпал, «схлопнулся».

Чтобы выдержать конкурентную борьбу с иностранными

производителями, секрет один — сформированная ценность продукта.

С выгодами все понятно, это непрерывная работа над качественными характеристиками продукта. А вот снижение издержек хорошо описывает принцип «zero problems». Из названия принципа понятно, что речь идет об уменьшении головной боли для клиента. Например:

- у клиента нет необходимости проверять каждую единицу товара перед продажей конечному покупателю, он уверен в отсутствии дефектов у всей партии;
- нет затрат на постпродажное сервисное обслуживание: отсутствуют поломки, которые являются следствием плохого качества товара;
- соблюдение сроков поставки: заказ получен вовремя, в оговоренные сроки.

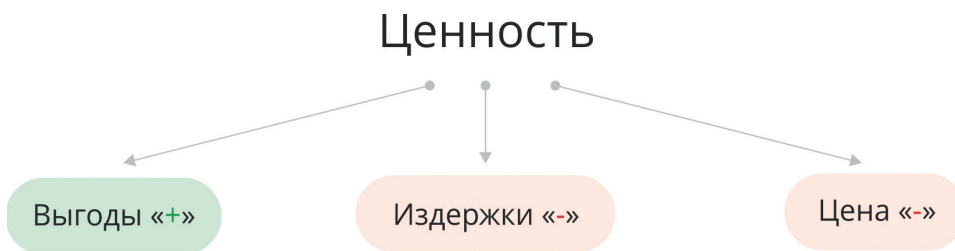
### ЖЕСТКИЕ СТАНДАРТЫ

Важно учитывать, что иностранные покупатели более требовательны. То, на что в России могут закрыть глаза, точно не пройдет в Европе. В нашей стране действует система ГОСТ, но не все производители используют ГОСТовскую сертификацию добросовестно, и на внутреннем рынке к этому уже привыкли и относятся как к маркетинговой уловке. В Европе действуют



**ВИТАЛИЙ  
ЛИТВИНЕНКО**

руководитель  
экспортного отдела,  
«Промет»





**КОГДА ПРИДЕТ ПОНИМАНИЕ, ЧТО ВАШ ПРОДУКТ ИНТЕРЕСЕН И КОНКУРЕНТОСПОСОБЕН, МОЖНО ТРАТИТЬ УСИЛИЯ НА ПОКОРЕНИЕ ДРУГИХ СТРАН. ДО ЭТОГО МОМЕНТА ВСЕ РЕСУРСЫ НАПРАВЬТЕ НА УЛУЧШЕНИЕ ПРОДУКТА**

более жесткие стандарты, чем у нас. Многие государства, например, на Ближнем Востоке, за неимением собственных стандартов качества используют американские и европейские. Хотите европейский сертификат качества? Подтверждать качество придется в Европе, и спрашивать будут по всей строгости, без скидок. Чтобы достойно конкурировать на внешних рынках, приходится проводить большую научно-исследовательскую работу, сокращать издержки на производстве, оптимизировать внутренние процессы компании.

## **К ЭКСПОРТУ ГОТОВ!**

Для того чтобы конкурировать с местными компаниями, нужны хорошие производственные мощности. Удостоверьтесь, что при заключении контракта на внешнем рынке сможете удовлетворить спрос, что вами движут не просто амбиции продавать свой товар в другие страны. Срывы сроков поставки иностранные партнеры не простят, это серьезное пятно на репутации.

При покорении других стран действует правило: когда придет понимание, что ваш продукт интересен и конкурентоспособен, можно тратить усилия на покорение других стран. До этого момента все ресурсы направьте на улучшение продукта.

## **СТЕРЕОТИПЫ ПРОТИВ НАС**

Основная проблема экспорта из России — это стереотипы восприятия. За рубежом Россию воспринимают, прежде всего, как поставщика сырья, а еще автоматов Калашникова и танков. Многие иностранные партнеры в начале переговоров искренне удивляются, что в нашей стране производятся технологически сложные продукты.

Будьте готовы к тому, что придется не просто выстраивать отношения, но и доказывать, завоевывать доверие, формировать образ надежной компании. Эти усилия нет смысла прикладывать, если основная цель — быстрое получение прибыли. Выходя на открытый международный рынок, готовьтесь играть «вдолгую»: это марафон, а не спринт.

## **НЕПРОСТЫЕ ФОРМАЛЬНОСТИ**

Помимо переговорческих задач для новичков в экспорте, вопрос оформления документов — один из важнейших. Мы начинали с услуг таможенных брокеров. Они брали на себя взаимодействие с госорганами. Это вызывало определенные сложности, так как посредники не готовы прикладывать все возможные и невозможные усилия ради результата. Как только объем отгрузок начал расти, мы поняли необходимость создания отдела таможенного оформления, для того чтобы исключить из цепочки взаимодействия брокеров и не зависеть от посредников.

*Вывод: на начальных этапах таможенные брокеры — это неудобно, но допустимо; при больших объемах экспорта посредники тормозят процесс.*

## **ДОСТАВКА ТОВАРА**

Еще один немаловажный вопрос: как везти товар? Часто на начальных этапах возникают трудности с поиском транспорта. Европейские логистические компании, опасаясь санкций, не горят желанием сотрудничать с российскими экспортерами.

Мы попробовали разные виды транспорта: авиа, авто, морской, ж/д. В результате сейчас около 80% перевозок осуществляем фурами, оставшиеся 20% — морским транспортом. Я знаю много экспортеров, которые предпочитают железные дороги. Но, на мой взгляд, в России железнодорожный транспорт не удобен для экспорта: непрозрачная схема, сложности с охраной и погрузкой. На моей практике экономия еще ни разу не перекрывала риски от использования в качестве способа доставки товара железную дорогу. Мы используем этот вид транспорта в крайне редких случаях.

## **ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА**

Один из ключевых вопросов экспортной политики компании — ценообразование. Местные производители, если говорить в частности про Европу, значительно выигрывают за счет фиксированных цен. Местные валюты стабильны,

инфляция невысокая — есть экономическая возможность держать цены. Российские производители зависят от стабильности курса рубля, изменения цен на сырье. Например, в прошлом году несколько раз повышались цены на сталь, и это существенно влияло на конечную стоимость нашего продукта. Здесь сложно что-то советовать, но цены держать придется, это действительно очень важно. Повышать цены чаще одного раза в год и больше чем на 10% значит серьезно подрывать доверие европейских партнеров.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТА И ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ

Для того чтобы лучше понять будущих партнеров, я рекомендую начинать с поездок, участия в выставках, демонстрации продукта. Казалось бы, очевидный совет, но есть производители, которые считают, что можно начать экспортировать без вложений, буквально по телефону. И очень удивляются, когда такая стратегия не срабатывает, разочаровываются и закрывают для себя перспективные рынки.

Личное общение до сих пор в цене. Еще раз подчеркну: к российским поставщикам относятся насторожено, изменить это мнение можно только долгой и упорной работой, личным присутствием и наблюдением. Необходимо постоянно напоминать о себе, говорить, приучать покупателя, видеть конкурентов, непрерывно искать новые идеи и то, что можно улучшить в своем продукте.

Как только вы начнете лично общаться с иностранцами, не как турист, а как бизнесмен, откроется много особенностей, как культурных, так и личностных. Многие моменты можно понять, не вкладываясь в дорогостоящие маркетинговые исследования.

*Вывод: приоритет личного общения неоспорим, трехдневная командировка даст больше, чем три месяца переговоров по электронной почте.*

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

В самом начале пути у меня сложилась нестандартная ситуация: европейские партнеры сделали мне замечание: в

каталоге размещены слишком откровенные фотографии. Я искренне удивился, так как был уверен, что ничего подобного в нашем каталоге нет. Оказалось, что на одной из фотографий у девушки-модели на рубашке были расстегнуты две пуговицы. В российском офисе на это никто не обратил внимание. Но в Европе эксплуатация сексуального образа и подтекст, который в связи с этим возникает, — очень острая тема, нам необходимо было это учитывать. Однако пока наши европейские партнеры не обратили наше внимание на данный факт, мы сами не предполагали, что это может быть столь значительно.

Или вот другой пример: при выходе на китайский рынок продажи шли очень тяжело, несмотря на качество и конкурентную цену. Как выяснилось, дело оказалось в дизайне. Мы ориентировались на сейфы, которые Китай экспортирует в Европу и Россию, а для китайского рынка производится совсем иной продукт! Для европейского покупателя сейф должен иметь сдержанный дизайн, легко вписываться в интерьер или маскироваться; для китайца сейф — это акцент в интерьере, ему нужна подсветка, яркие цвета, позолота и желательно, чтобы сейф открывался с музыкой. Когда уже знаешь о таких особенностях, кажется, что они очевидны, но бывают моменты, когда недопонимая не избежать, к этому нужно быть готовым и обращать внимание на национальные, культурные особенности страны, где ты планируешь наладить экспорт своего товара.

*Вывод: «подсказки» повсюду: смотрите на конкурентов и на партнеров, будьте максимально открыты новому опыту.*

Экспорт — это тот вид деятельности, в котором главное начать. Но начинать лучше с учетом чужих ошибок, потому что цена этих ошибок иногда слишком высока. Чем больше экспорта из России, тем легче экспортировать, а экспорт, в свою очередь, закрепляет позиции компании на внутреннем рынке. С уверенностью могу сказать, что наши производители могут достойно конкурировать на открытом рынке, основываясь на трех «китах» успешного экспортера:

- конкурентное, подтвержденное качество,
- долгосрочные отношения с партнерами,
- ориентир на местные рынки и менталитет региона.

БЖ

**УДОСТОВЕРЬТЕСЬ, ЧТО ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ КОНТРАКТА НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ СМОЖЕТЕ УДОВЛЕТВОРИТЬ СПРОС, ЧТО ВАМИ ДВИЖУТ НЕ ПРОСТО АМБИЦИИ ПРОДАВАТЬ СВОЙ ТОВАР В ДРУГИЕ СТРАНЫ. СРЫВЫ СРОКОВ ПОСТАВКИ ИНОСТРАННЫЕ ПАРТНЕРЫ НЕ ПРОСТЯТ**





ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



# НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ «ПРИОРИТЕТ-2019»

## ПРИЕМ ЗАЯВОК НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ

Реклама. 18+

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

# ВСЕ НА ЭКСПОРТ

Объем общего экспорта к концу 2018 года составил 449,5 млрд долларов США, что на 25% превышает показатели 2017-го. Вклад несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) превысил 149,4 млрд долларов. Однако по-прежнему российские предприниматели отмечают, что ключевым барьером для выхода на экспорт остаются сложные таможенные правила и администрирование.

**С**нять ряд барьеров призвана платформа Bankofpartners.com, организованная Сбербанком. По сути, это экспортный акселератор, задача которого — помочь бизнесу сориентироваться в экспортной среде и найти в ней свой путь к заказчику. О том, как сервис отработал год с небольшим и в какую сторону будет развиваться, редакция ФБЖ расспросила исполнительного директора дивизиона «Развитие внешнеэкономического партнерства» Арсена Думикуяна.

— *Как зарождался проект: какую конфигурацию обсуждали изначально, к чему пришли в финале, на этапе внедрения?*

— Идея создания подобной площадки родилась по итогам проведения конференции «ВЭД. Новый уровень. Китай» (1 марта 2017 года), в которой приняли участие представители государственных структур, ведущие спикеры бизнес-сообщества. Ее участники пришли к выводу, что в условиях динамического изменения правил игры на международной арене предпринимателям необходима площадка для решения задач по выходу российских компаний на международные рынки.

В ноябре 2017 года мы официально запустили сервис с минимальным набором функций, где можно было разместить предложение, найти в поиске интересующий товар или услугу и обсудить условия в онлайн-чате. Сегодня пользователь уже может добавить запрос на определенный товар или услугу, получить бесплатную онлайн-консультацию по банковским, логистическим, таможенным, hr- и юридическим вопросам, имеющим отношение к внешнеэкономической деятельности; получить аналитику по экспорту товара в разные страны, подобрать маркетплейсы, а также проверить благонадежность потенциального партнера по бизнесу в 47 странах мира и получить свой первый экспортный контракт, пройдя программу «Экспортный акселератор».

— *Перед тем как подключить к проекту компанию, вы проводите анализ ее экспортной зрелости: каковы критерии оценки?*

— Да, действительно, не все компании могут попасть в акселератор. Связано это, в первую очередь, с тем, что основная часть сервисов РЭЦ предоставляется на бесплатной основе, а по ряду



Арсен Думикуян, исполнительный директор дивизиона «Развитие внешнеэкономического партнерства»

**ЕСЛИ НА КОНУ СТОИТ ВЕСЬМА КРУПНЫЙ КОНТРАКТ ИЛИ ПОСТАВКА, ТО МЫ СОВЕТУЕМ ЗАКАЗАТЬ БОЛЕЕ ГЛУБОКИЙ И ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПЛАТУ. ЭТО ОЧЕНЬ УДОБНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, И, КАК ПОКАЗЫВАЕТ СТАТИСТИКА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ИМ ОХОТНО ПОЛЬЗУЮТСЯ**

## К УЧАСТИЮ В АКСЕЛЕРАЦИИ ОТБИРАЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫЕ К ЭКСПОРТУ КОМПАНИИ: С ВЫСОКО КОНКУРЕНТНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, С ГОТОВЫМИ К ЭКСПОРТУ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ МОЩНОСТЯМИ И ВОЗМОЖНОСТЬЮ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ОРГАНИЗАЦИЮ ЭКСПОРТА

направлений предусмотрены субсидии, например, на участие в выставках. Но бюджетные средства ограничены. Именно поэтому к участию в акселерации отбираются наиболее подготовленные к экспорту компании: с высоко конкурентной продукцией, с готовыми к экспорту производственными мощностями и возможностью инвестировать в организацию экспорта.

Уже в ближайшее время мы сможем предложить компаниям, не подходящим в основную сетку акселератора, помощь по выходу со своей продукцией на международные маркетплейсы. Это не требует настолько глубокой подготовки и в то же время дает возможность с меньшими затратами выйти на новые рынки и получить опыт международной торговли.

**— Вы заявили о том, что хотите набрать 150 компаний. Сколько реально желающих набралось?**

— Мы уже перешагнули отметку в 150 компаний и открыли второй этап набора — готовы подключить к проекту еще 150 компаний. Экспортный трек у всех индивидуальный: кому-то мы помогаем подобрать партнера, кто-то едет на выставку, ну а ряд компаний еще определяется с рынком сбыта.

**— Платформе больше года. Какой опыт получили по результатам ее работы?**

— Как и у любого нового сервиса, у нас возникают ошибки, но наша команда оперативно решает проблемы, возникающие на платформе. Сейчас у нас подключено пять сервисов: проверка контрагентов, аналитика, экспортный акселератор, онлайн-консультант и подбор маркетплейсов. В скором времени появится новый раздел «Тендеры», который ориентирует пользователя по проходящим тендерам не только в России, но и за рубежом. Наша команда постоянно работает над улучшением функционала и на web-платформе, и в мобильном приложении на базе iOS, а в скором времени начнем работать над запуском мобильного приложения для Android-устройств. Мы с удовольствием принимаем обратную связь и предложения от наших пользователей и стараемся чаще обновлять сервисы, чтобы наша платформа была действительно полезным инструментом для предпринимателей.

**— Чего бизнес ждет от вашей площадки, вы угадали его ожидания?**

— Пользователи хотят получать большой поток новых клиентов, это первичная задача для сервиса. Bankofpartners.com создан для снижения рисков выхода компании на новые рынки и продвижения бизнеса за рубежом.

**— У пользователей есть доверие к вашему сервису проверки контрагента на благонадежность?**

— Наш онлайн-сервис по проверке контрагента помогает снизить риски будущей сделки и выявить недобросовестного контрагента на ранней стадии, еще до заключения сделки. И если речь идет о недорогом товаре или разовой услуге, то будет достаточно воспользоваться бесплатной проверкой контрагента. А если на кону стоит весьма крупный контракт или поставка, то мы советуем заказать более глубокий и подробный анализ за

дополнительную плату. Это очень удобный инструмент, и, как показывает статистика, предприниматели им охотно пользуются.

**— На площадке вы предлагаете подбор инструментов господдержки. Чтобы ее получить, предприниматель проходит длинный путь, а Сбербанк обычно стремится упростить процессы. Удалось ли вам оптимизировать госсервисы?**

— На самом деле, когда погружаешься в механизмы государственной поддержки, понимаешь, что все сроки имеют под собой обоснование. При этом команда Сбербанка привносит свой свежий взгляд в оптимизацию некоторых процессов, в итоге рождаются инициативы, которые обычно приводят к сокращению сроков. А задача наших менеджеров — поддержать клиента на пути получения государственных сервисов.

**— Компании каких сфер и с каким продуктом к вам приходят?**

— Что касается продукции и услуг, с которыми компании заходят в акселератор, то они весьма разнообразны, начиная от FMCG и заканчивая высокотехнологичной продукцией, инжинирингом и услугами в сфере IT.

**— С кем сегодня хотят торговать российские компании?**

— География планируемых поставок разнообразна. На сегодня нет ни одного региона в мире, куда бы ни поставлялась российская продукция. При этом, безусловно, можно отметить рост интереса к Юго-Восточной Азии, Африке, странам Персидского залива. Традиционно устойчивый интерес вызывают страны СНГ и Таможенного союза.

**— Какова стратегическая цель акселератора?**

— Мы заинтересованы в том, чтобы рос рынок ВЭД в целом, а также рос бизнес клиентов банка, а площадка создана, чтобы этому способствовать: в этом смысле мы с банками не конкурируем. У других банков нет похожего продукта. Кроме того, по такой бизнес-модели, как наша, не работают существующие торговые площадки, поэтому у нас есть все шансы стать крупнейшей онлайн-площадкой для развития экспорта в России.

В рамках стратегии Сбербанка по созданию экосистем наша задача — создавать и развивать экосистему для нашего сегмента (участники ВЭД) и в будущем сделать удобнее и доступнее продукты для всей экосистемы Сбербанка.

**— Какие сервисы еще внедрите? Чего ждать бизнесу от проекта в ближайший год?**

— В ближайших планах у нас улучшение и внедрение нового функционала для создания условий «бесшовного» выхода на зарубежные рынки. Как я уже говорил, готовим к релизу сервис «Тендеры», начинаем разработку мобильного приложения на базе Android, прорабатываем возможность внедрения безопасной сделки. Это поможет пользователям облегчить выход на экспорт, находить новых клиентов по всему миру. Предприниматели смогут рассчитывать на нас как на надежного помощника в расширении своего бизнеса.

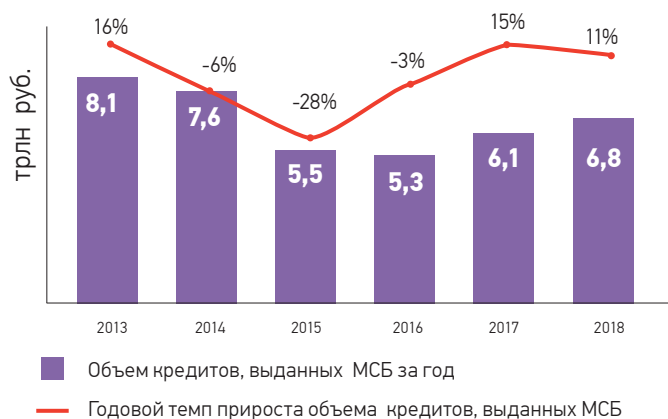
БЖ

# ЛИДЕРЫ ТЕ ЖЕ + ГОСУДАРСТВО

Доля 30 крупнейших по активам банков в общем объеме выданных МСБ кредитов за последние три года выросла почти на 30 п. п. и по итогам 2018 года составила 74%. За прошлый год объем выдач составил 6,8 трлн рублей. Это лучший результат с 2015-го. По ожиданиям агентства, в 2019 году объем выдач прибавит еще 15% и составит не менее 7,8 трлн рублей.

**В**торой год подряд в сегменте кредитования малого и среднего бизнеса наблюдается рост объемов выдачи. Так, за 2018 год объем выданных МСБ кредитов составил 6,8 трлн рублей, что превысило итоги 2017-го на 11% (см. график 1). Большой объем кредитов в последний раз банки выдали МСБ лишь в 2014 году. При этом совокупный портфель кредитов МСБ также впервые с 2014 года вышел в скромный плюс, показав за 2018 год прирост на 1% и стабилизировавшись на уровне в 4,2 трлн рублей.

График 1. Результат 2018-го по выдаче кредитов МСБ стал лучшим с 2015 года



Источник: расчеты RAEX («Эксперт РА»), по данным Банка России

## ТОП-30 «ТЯНУТ» РЫНОК

Динамика рынка во многом была обусловлена активной работой крупных банков в сегменте кредитования МСБ. За 12 месяцев прошлого года объем выдач кредитов МСБ крупными банками вырос на 25% по сравнению с 2017-м и достиг 5 трлн рублей, совокупный портфель в итоге увеличился до 3 трлн рублей на 01.01.2019, прибавив за 2018-й 8%. Банки вне топ-30 по активам продолжили сдавать позиции, продемонстрировав сокращение выдач за 2018 год на 15% — до 1,8 трлн рублей (см. график 2). Как следствие, размер портфеля этих банков сокращался либо стагнировал из месяца в месяц на протяжении всего 2018 года и на 01.01.2019 составил 1,2 трлн рублей (-13% за год). В результате в 2018 году в сегменте отмечен рекордный уровень концентрации: за три года доля 30 крупнейших по активам банков в общем объеме выданных МСБ кредитов увеличилась на 28 п. п. и к концу 2018-го составила 74%.

Увеличению объема выданных МСБ кредитов способствовало также и дальнейшее снижение процентных ставок по кредитам малому и среднему бизнесу в 2018 году. Средневзвешенные ставки по кредитам сроком до года и долгосрочным кредитам МСБ снизились за 2018 год на 1,9 и 1,8 п. п. соответственно и на 01.01.2019 составили 11,04 и 10,23%. В результате количество заявок на кредит, полученное участниками исследования, в 2018 году увеличилось на 20% по сравнению с 2017-м.

Срочная структура портфеля кредитов МСБ постепенно смещается в сторону наращивания инвестиционных ссуд. Так, за 2018 год на срок свыше трех

**С УЧЕТОМ ЗНАЧИТЕЛЬНОГО РАСШИРЕНИЯ ГОСПОДДЕРЖКИ СЕГМЕНТА МСБ В 2019 ГОДУ, АГЕНТСТВО ПОЛАГАЕТ, ЧТО ОБЪЕМ ВЫДАНЫХ МСБ КРЕДИТОВ В 2019 ГОДУ ВЫРАСТЕТ НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ НА 15% И СОСТАВИТ ОКОЛО 7,8 ТРЛН РУБ.**

лет было выдано 20% кредитов МСБ, в то время как еще в 2016-м только 13% (см. график 3). Таким образом, доли долгосрочных и выданных на срок от года до трех лет кредитов сравнялись. В результате расширения программ льготного финансирования в последние годы стоимость долгосрочных ссуд МСБ снижалась быстрее стоимости кредитов до года, что способствовало смягчению инвестиционного климата для данной категории заемщиков. Однако в приоритете у банков по-прежнему остаются «короткие» выдачи: доля краткосрочных кредитов составляет 60% портфеля.

### СНИЖЕНИЕ ПРОСРОЧКИ

С начала 2017 года качество кредитного портфеля МСБ улучшилось. Впервые за последние четыре года просроченная задолженность МСБ по итогам 12 месяцев показала снижение не только в абсолютном, но и в относительном выражении. Так, доля просрочки в кредитном портфеле МСБ на 01.01.2019 составила 12,4% против 14,9% на 01.01.2018, ее совокупный объем при этом сократился за 2018 год на 16,2% и составил 521,8 млрд рублей.

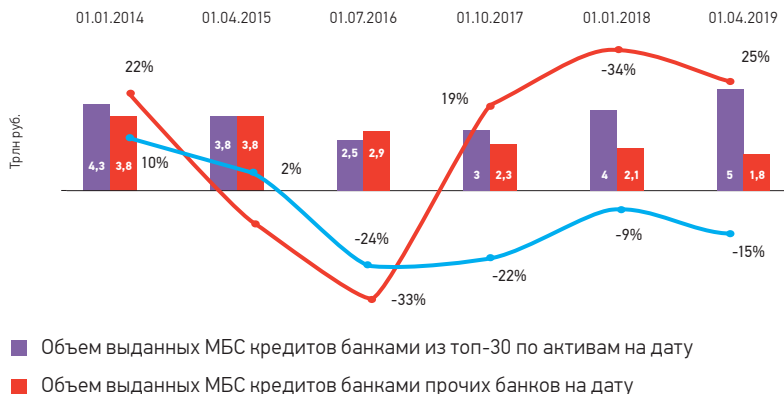
Снижение доли просроченной задолженности в кредитном портфеле МСБ в 2018 году в большей степени произошло благодаря крупным банкам, у которых показатель снизился на 4 п. п., до 8%. Объем просрочки в портфеле банков вне топ-30 также уменьшился (см. график 4), однако ее доля на 01.01.2019 осталась на уровне 22%, как и по итогам 2017-го. Таким образом, разрыв между долями просрочки в кредитных портфелях банков из топ-30 по активам и прочих банков в 2018 году продолжил расти и на начало 2019-го составил 14 п. п.

В розничном сегменте балансовое качество задолженности в 2018 году также улучшилось: объем просроченной задолженности по кредитам населению сократился до 760 млрд рублей, составив 5% портфеля на 01.01.2019 против 7% на 01.01.2018. Динамика просрочки крупного бизнеса менее позитивная: в абсолютном выражении объем просрочки вырос на 20%, до 1,6 трлн рублей, доля сохранилась в районе 5%.

### БЕССМЕННЫЕ ЛИДЕРЫ

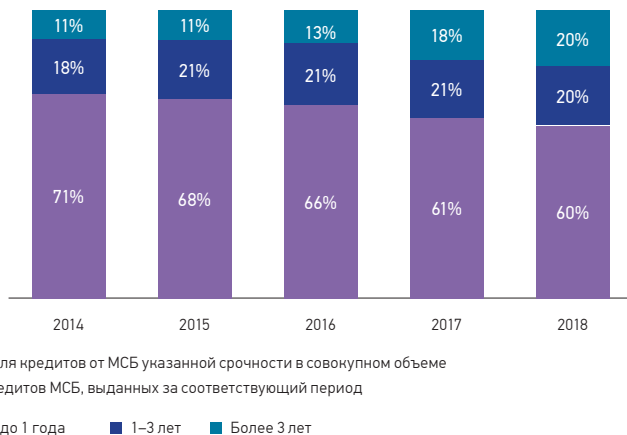
Первое и второе места в рэнкинге по объему кредитного портфеля МСБ, как и годом ранее, занимают Сбербанк и Банк ВТБ (см. таблицу 1), нарастившие свои кредитные портфели на 7,4% и 30,8% соответственно. Стоит отметить, что без учета Сбербанка совокупный портфель кредитов МСБ сократился бы на

График 2. Портфель банков вне топ-30 сократился до минимального размера с 2014 года



Источник: расчеты RAEX («Эксперт РА»), по данным Банка России

График 3. Доля выдачи долгосрочных кредитов в 2018 году достигла 20%



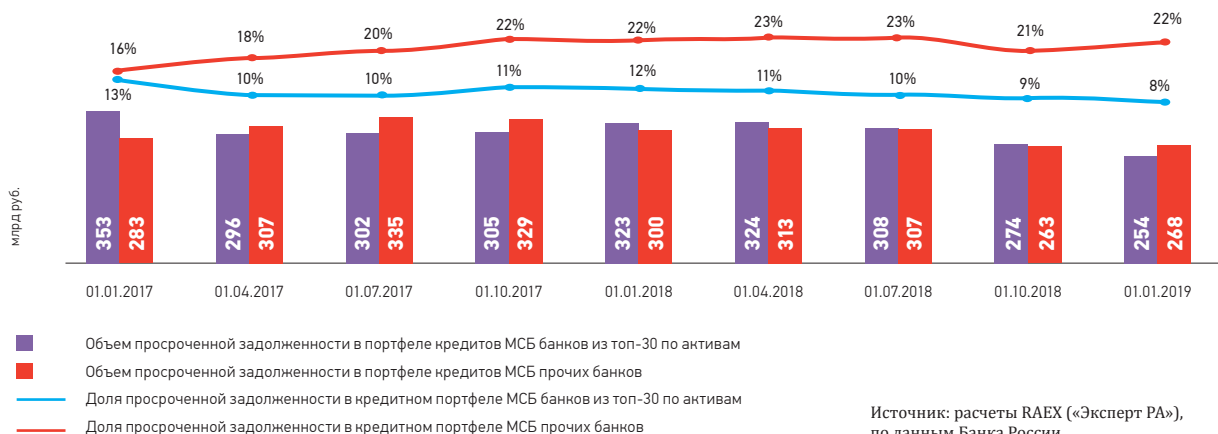
Доля кредитов от МСБ указанной срочности в совокупном объеме кредитов МСБ, выданных за соответствующий период

Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА», по результатам анкетирования банков и данным Банка России

1,5%, а объем выдач вырос бы всего на 8%. Третье место по итогам 2018 года занял Альфа-Банк, поднявшийся с пятой строки рэнкинга, став лидером среди частных банков. В топ-10 по сравнению с рэнкингом по итогам 2017 года вошли Банк Zenit и ТКБ Банк, занявшие 7-е и 9-е места соответственно.

Наибольшие темпы прироста из топ-30 по объему портфеля МСБ продемонстрировал банк «Национальный стандарт» (+426,6%), что во многом обусловлено присоединением к нему дочернего Русюгбанка в середине 2018 года. Также заметный прирост портфеля за прошлый год среди топ-30 рэнкинга показали ранее не принимавшие участия в исследовании РНКБ Банк (+137,1%) и банк «Ассоциация» (+81,7%).

График 4. Разрыв в уровне просрочки портфелей у крупных и мелких банков достиг 14 п. п.



### В ОЖИДАНИИ ГОСПОДДЕРЖКИ

Главным драйвером кредитования МСБ в 2019 году станет господдержка. В рамках федерального проекта «Расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию» Министерство экономического развития перезапустило программу льготного кредитования субъектов МСП по ставке 8,5%, которая продлится до 2024 года. На субсидирование процентных ставок по данной программе в 2019-м из федерального бюджета выделено свыше 9 млрд рублей, в то время как в 2018-м — менее 1,5 млрд рублей. При этом по сравнению с прошлогодней программой существенно увеличен список уполномоченных банков: с 15 до 70

кредитных организаций. Кроме того, был расширен перечень приоритетных отраслей, добавлена, в том числе, сфера торговли. Новые условия программы льготного кредитования оценочно позволят в 2019 году выдать МСБ около 1 трлн рублей (16% от общего объема выдачи 2018-го).

С учетом значительного расширения господдержки сегмента МСБ в 2019 году, агентство полагает, что объем выданных МСБ кредитов в 2019 году вырастет не менее чем на 15% и составит около 7,8 трлн руб. (см. график 5). В базовый сценарий мы закладываем среднегодовую цену на нефть марки Brent в 60 долларов США за баррель, замедление инфляции до 4,8–5% и снижение ключевой ставки до 7,25%.

Пессимистичный сценарий «Эксперт РА» предполагает снижение среднегодовой цены на нефть до 50 долларов США за баррель, инфляцию на уровне 6–7%, вследствие чего ключевая ставка может увеличиться до 8%. В результате объем выдач вырастет только на 5%.

### СНИЖЕНИЕ ДОЛИ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КРЕДИТНОМ ПОРТФЕЛЕ МСБ В 2018 ГОДУ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ПРОИЗОШЛО БЛАГОДАРЯ КРУПНЫМ БАНКАМ, У КОТОРЫХ ПОКАЗАТЕЛЬ СНИЗИЛСЯ НА 4 П.П., ДО 8%

Екатерина Михлина, ведущий аналитик по банковским рейтингам «Эксперт РА»

График 5. По базовому сценарию «Эксперт РА», объем выдач кредитов МСБ в 2019 году составит не менее 7,8 трлн руб.

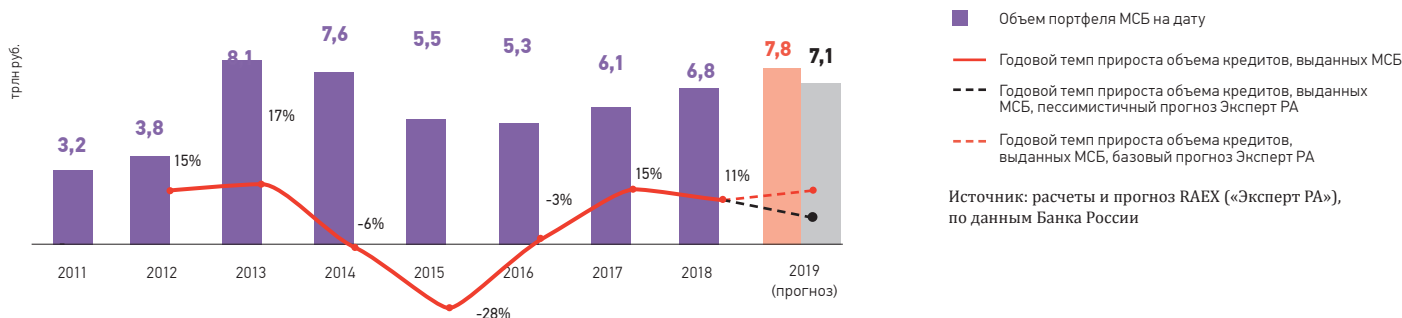


Таблица 1. Рэнкинг банков по величине кредитного портфеля МСБ на 01.01.19

Место в рэнкинге по объему портфеля кредитов МСБ		Наименование банка	№ лицензии	Кредитный портфель МСБ, млн руб.		Темп прироста кредитного портфеля МСБ за 2018 г., %	Рейтинг кредитоспособности «Эксперт РА» по состоянию на 15.02.18
на 01.01.19	на 01.01.18			на 01.01.19	на 01.01.18		
1	1	ПАО Сбербанк	1481	1 288 369	1 200 051	7,4%	-
2	2	ПАО «Банк ВТБ»	1000	439 392	336 007	30,8%	ruAAA
3	5	АО «АЛЬФА-БАНК»	1326	89 336	57 120	56,4%	ruAA
4	6	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	77 656	59 740	30,0%	ruA-
5	7	АО «Райффайзенбанк»	3292	72 424	51 815	39,8%	ruAAA
6	8	ПАО «АК БАРС» БАНК	2590	58 548	49 957	17,2%	ruA-
7	17	ПАО «Банк ЗЕНИТ»	3255	42 215	16 740	152,2%	ruA-
8	10	КБ «Кубань Кредит» (ООО)	2518	37 411	32 717	14,3%	-
9	11	ТКБ БАНК ПАО	2210	34 049	32 618	4,4%	-
10	9	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	2275	32 128	40 052	-19,8%	-
11	13	ПАО «КБ «Центр-инвест»	2225	30 529	27 590	10,7%	-
12	15	АО «Банк Интеза»	2216	21 646	19 709	9,8%	ruA
13	28	ПАО КБ «УБРИР»	429	20784	14341	44,9%	-
14	12	АКБ «Инвестторгбанк» (ПАО)	2763	18 899	32 271	-41,4%	-
15	20	ПАО «СКБ Приморья «Примсоцбанк»	2733	18 625	12 423	49,9%	ruBBB+
16	29	АО «СМП Банк»	3368	16 059	11 750	36,7%	ruA-
17	19	АКБ «Энергобанк» (ПАО)	67	14 036	13 867	1,2%	ruBB-
18	23	Банк «Левобережный» (ПАО)	1343	13 151,7	8 965,0	46,7%	ruBBB+
19	39	АО «Банк «Национальный стандарт»	3421	11 440	2 173	426,4%	ruBB+
20	16	«АТБ» (ПАО)	1810	11 089	11 492	-3,5%	-
21	-	ПАО АКБ «Металлинвестбанк»	2440	10 466	10 219	2,4%	ruBBB
22	24	ПАО «НБД-Банк»	1966	9 940	8 798	13,0%	ruBBB
23	-	РНКБ Банк (ПАО)	1354	9 536	4 021	137,1%	ruA-
24	22	ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	493	8 654	9 119	-5,1%	ruA
25	21	ПАО «Запсибкомбанк»	918	7 917	9 168	-13,6%	ruA+
26	26	«СДМ-БАНК» (ПАО)	1637	7 742	7 746	-0,1%	ruA-
27	27	ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	485	7 637	7 675	-0,5%	ruA+
28	-	АО КБ "Ассоциация"	732	6 338	3 489	81,7%	ruBBB
29	-	АКБ «ПРОМИНВЕСТБАНК» ПАО	2433	4 998	4 780	4,6%	ruB-
30	34	ПАО «МОСОБЛБАНК»	1751	3 846	2 972	29,4%	-
31	32	АККСБ «КС БАНК» (ПАО)	1752	3 736	4 306	-13,2%	ruB-
32	36	ПАО «БАНК СГБ»	2816	3 067	2 709	13,2%	ruBBB+
33	35	АО «ЮниКредит Банк»	1	2 919	2 948	-1,0%	ruAAA
34	-	ПАО «Энергомашбанк»	52	2 717	2 973	-8,6%	ruB
35	38	ПАО «АКБ «Ижкомбанк»	646	2 528	2 425	4,2%	ruB+
36	-	ПАО «НИКО-БАНК»	702	2 517	2 497	0,8%	ruBB+
37	43	ПАО БАНК «СИАБ»	3245	2 121	2 101	1,0%	ruB-
38	40	ООО «Земский банк»	2900	2 083	2 019	3,2%	ruB
39	-	АО Банк «Объединенный капитал»	2611	2 071	2 736	-24,3%	ruBB
40	-	АО «НЕФТЕПРОМБАНК»	2156	1 719	1 843	-6,7%	ruB-
41	41	ПАО КБ «МПСБ»	752	1 669	1 935	-13,7%	ruCCC
42	-	«Банк Кремлевский» ООО	2905	1 520	774	96,40%	ruB
43	37	АКБ «Форштадт» (АО)	2208	1 518	2 622	-42,1%	ruBB+
44	44	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК»	965	1 413	1 111	27,1%	ruBB-
45	-	ООО КБ Алтайкапиталбанк	2659	1 398	1 647	-15,1%	ruB+
46	45	АО Банк «ТКПБ»	1312	1 257	957	31,3%	ruB+
47	-	КБ «РБА» (ООО)	3413	1 128	964	17,0%	ruB-

Источник: РАЕХ («Эксперт РА»), по данным анкетирования банков

# ПОДДЕРЖКА — РАЗНЫМ, ПРИОРИТЕТ — СИЛЬНЫМ

**В 2019 ГОДУ ФОНД РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
НАМЕРЕН ВЫДАТЬ ВСЕ ИМЕЮЩИЕСЯ СРЕДСТВА,  
ПОРЯДКА 30 МЛРД РУБ, ПРОМЫШЛЕННИКАМ**

1%, 3%, 5% годовых. 21 млрд рублей на 2019 год. 8 направлений поддержки, среди которых проекты развития, конверсия, комплектующие изделия. ФРП — один из институтов, созданный государством для развития промышленности. О том, как получить в Фонде «дешевые» деньги, рассказывает директор ФРП Роман Петруца.

**— Насколько продукты Фонда конкурентоспособны на финансовом рынке?**

— ФРП предлагает льготные займы по ставкам 1%, 3% и 5% годовых на 5–7 лет. Таких льготных условий нет ни у одного банка. Мы совершенно точно не конкурируем ни с одним финансовым институтом, у нас с ними разные задачи. Спрос на продукты Фонда вот уже четыре года устойчивый. Мы еженедельно получаем 8–10 заявок, совокупная сумма по которым составляет порядка 2 млрд рублей. Структура продукта и его стоимость оптимальны, на мой взгляд.

**— Какие программы Фонда самые востребованные?**

— У нас есть базовая универсальная программа «Проекты развития», на которую приходится 70% всех займов. Ее цель — реализация проектов в сфере импортозамещения и/или внедрение НДТ — наилучших доступных технологий, а также поддержка экспорта. Базовая ставка по этому продукту — 5% годовых, но уже сейчас есть много вариантов, как ее снизить. Например, если компания покупает отечественное оборудование, или заемщик предоставляет банковскую гарантию в качестве обеспечения, то ставка снижается на 2%. Если компания будет поставлять значительный объем продукции на экспорт, то ставка составит 1%. По базовой программе софинансирование 50/50. Чтобы получить займ в размере 100 млн рублей, компания должна вложить в проект также 100 млн рублей. Для отдельных направлений, развитие которых является приоритетным, есть специализированные программы, условия по ним еще мягче. Всего у нас восемь программ.

**— Какие виды обеспечения принимает Фонд?**

— Мы принимаем стандартный набор обеспечения. Залог недвижимости или оборудования, поручительство, банковская гарантия. Какой тип обеспечения использовать, выбирают заем-

щики. Главное, чтобы оно было качественным. Около половины наших заемщиков относятся к категории среднего и малого бизнеса, поэтому для них доступны гарантийные инструменты Корпорации МСП, региональных гарантийных организаций.

В последнее время заемщики все чаще используют банковскую гарантию.

В 2015 году доля профинансированных проектов с банковской гарантией составляла всего 7% (4 из 55 проектов), в 2016 году — 21% (16 из 77 проектов), в 2017 году — 32% (31 из 98 проектов), а в 2018 году этот показатель составил 53% (74 из 140 проектов).

Повторюсь, мы сделали дополнительную льготу для компаний, которые выбирают этот инструмент обеспечения, снижаем ставку на 2%. Примерно столько она стоит в банке. Таким образом, заемщик ничего не теряет, а мы получаем железобетонную гарантию от банка, которую кладем в сейф. Ни мы, ни заемщик не тратим время и силы на оценку залогов, согласование их стоимости. Это сильно упрощает процесс рассмотрения заявки.

**— Насколько сложна процедура получения займа ФРП? Почему применительно к государственным институтам развития часто используют термин «токсичные» инвестиции?**

— Она не сложнее, чем получение кредита в банке. По поводу «токсичности» моя позиция проста: Фонд предоставляет в долг деньги налогоплательщиков, и они должны быть вложены эффективно и впоследствии возвращены. Если предприниматель получил средства налогоплательщиков от государства в долг на развитие своего проекта, он должен понимать, что эти инвестиции возвратные. Ни о какой «токсичности» денег Фонда речи не идет, если заемщик потратил средства целевым образом, так, как он обещал. Да, за использованием этих средств Фонд внимательно следит, по-другому быть не может. Порой





**МЫ ПОДЧЕРКИВАЕМ, ЧТО СРЕДСТВА ФРП ВОЗВРАТНЫЕ. ДАЖЕ ДУМАТЬ ЗАБУДЬТЕ, ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ ЗАЕМ В ФРП, ВЫВЕСТИ ДЕНЬГИ В ОФШОР И УЕХАТЬ, — НЕ ПОЛУЧИТСЯ! НАШ ПРИНЦИП: ЛЬГОТНОЕ, НО ВОЗВРАТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ**

господдержка ассоциируется с невозвратными деньгами: грантами, субсидиями. Мы подчеркиваем, что средства ФРП возвратные. Даже думать забудьте, что можно взять заем в ФРП, вывести деньги в офшор и уехать, — не получится! Наш принцип: льготное, но возвратное финансирование.

**— В работе Фонда есть процессы, которые, на ваш взгляд, все еще нуждаются в оптимизации?**

— Все процессы рассмотрения заявок оцифрованы. Заемщик регистрируется на сайте, далее все общение с ним построено через электронный личный кабинет. Никаких пачек пронумерованных, сшитых и заверенных документов для подачи заявки не нужно. На первом этапе мы даже не запрашиваем никакие документы или бизнес-план. Заемщик заполняет экспресс-заявку, в ней требуется просто описать проект: что он собирается производить, каковы источники финансирования, что будет предложено в качестве обеспечения по займу. Это базовые вопросы, которые необходимы, чтобы специалисты Фонда могли определить, подпадает ли проект под мандат ФРП.

Как правило, Фонд дает ответ по экспресс-заявке за один день. Бывает, конечно, что нужны уточнения по проекту, тогда экспресс-оценка может занять три–четыре дня. Далее заемщик загружает в личный кабинет основные документы по проекту: бизнес-план, финансовую модель, бухгалтерскую отчетность, юридические документы.

И зачастую мы видим, что, получив первичное одобрение, заемщик на некоторое время останавливает работу по сбору документов. Мы думаем, что сначала предприниматель хотел посмотреть, а дадут ли деньги под его проект, а потом начинает заниматься детальным планированием. По нашей статистике, подготовка бизнес-плана компании занимает порядка 45 дней.

Когда пакет документов собран и полностью загружен на наш сайт, сотрудники Фонда проверяют его комплектность

и корректность. Мы один раз проверяем состав документов, чтобы убедиться, что у нас есть всё необходимое для экспертизы, и потом не придется останавливать работу из-за нехватки какой-то информации и ждать, пока заемщик добавит в личном кабинете необходимый файл.

Следующий этап — глубокий экспертный анализ, работа в режиме «вопрос — ответ». Заявителю выделяют клиентского менеджера, который «живет» с этим проектом, назначает все экспертизы, работает с заявителем комплексно, структурирует проект перед рассмотрением на Экспертном совете.

Деньги можно получить на следующий день после одобрения проекта Экспертным советом, но, как это ни удивительно, на практике предприятия не готовы так быстро их забрать. У заявителя в среднем уходит 2,5 месяца на подписание договора.

Как правило, собирать необходимые для заключения договора займа документы компании начинают только после Экспертного совета, хотя перечень этих документов известен заранее, размещен в открытом доступе на сайте.

Средний срок прохождения проекта — 4,4 месяца, из которых один месяц заявка находится на стороне Фонда. Все остальное время — на стороне заявителя. Когда у заемщика изначально есть бизнес-план, или он заранее готовит документы к заключению договора, все проходит гораздо быстрее.

**80** МЛРД РУБ.

текущий портфель займов ФРП

— *Какие, на ваш взгляд, есть слабые места у проектов, с которыми приходят в Фонд?*

— Их три: софинансирование, обеспечение, сбыт. При этом дело часто даже не в том, что у компаний реальные проблемы с этим, а в неумении корректно подать и систематизировать информацию.

Бизнес-план и финансовая модель нужны, чтобы мы получили ответы на вопросы, когда и куда будут инвестированы средства, когда получен доход, кто покупатель, какие рынки сбыта, кто конкурент, какие преимущества у продукта, какая доходность, где точка безубыточности. Если компания планирует реализовать проект стоимостью несколько десятков миллионов и не может ответить на эти вопросы, то стоит ли ей доверять деньги? Сохраняется катастрофическая ситуация в сфере бизнес-планирования и бизнес-моделирования. На эти процессы заявители тратят много времени, а качество проработки порой оставляет желать лучшего.

— *Как вы понимаете, что в проекте что-то пошло не так, когда начинаете за ним пристально наблюдать?*

— В Фонде есть система мониторинга, которая позволяет вовремя выявить те проекты, в которых появляются трудности. Есть несколько триггеров, которые служат для нас сигналом. Базовый из них — просрочка уплаты процентов по займу. Ежеквартально, будьте добры, платите. Если у компании нет денег, чтобы выплатить 1% или 5% годовых, то это очевидный повод начать интересоваться, все ли в порядке.

Кроме того, мы постоянно анализируем арбитражные базы на момент наличия исковых требований к заемщикам Фонда и поручителям. Раз в квартал Фонд получает от предприятия отчет о выполнении календарного плана. Смотрим, пройдены ли ключевые вехи проекта. Например, закуплено ли оборудование, смонтировано ли оно в срок и т. д. Понятно, что проекты зачастую выбиваются из графика. Бывают разные ситуации, мы к этому относимся с пониманием. Но если заемщик отклоняется от сроков реализации проекта более чем на полгода, это для нас определенный сигнал. Ухудшение финансового состояния заемщика для нас тоже повод беспокоиться. Раз в квартал мы

**91,2** МЛРД РУБ.

общий бюджет проектов, запустивших производства

**1,9** ТРЛН РУБ.

превысит выручка предприятий-заемщиков в период реализации проектов

смотрим финансовую отчетность компании, анализируем ее «финансовое самочувствие»: размер чистых активов и капитала, соотношение долг/ЕБИТДА и другое.

Если срабатывают сразу несколько триггеров: проект отстает от графика, ухудшилось финансовое положение, да еще и проценты не платят, эксперты Фонда выезжают с проверкой, а заемщика приглашают на Экспертный совет ФРП для отчета о ситуации. Но у большинства компаний все идет по плану, и мы не беспокоим их никакими проверками.

— *Есть в портфеле Фонда неуспешные проекты?*

— На сегодняшний день у нас несколько проектов в судах на разных стадиях. Даже если заемщик Фонда не выполняет свои обязательства, мы продолжаем бороться за реализацию проекта, совместно ищем выходы, чтобы проект состоялся. В суд идем, только когда другие варианты исчерпаны, и нужно возвращать государственные деньги. Но в мире нет ни одного финансового института, у которого был бы на 100% идеальный портфель, особенно если он работает в области проектного финансирования в обрабатывающих отраслях.

— *Как в Фонде проводят экспертизы проектов?*

— В Фонде собрана отличная команда, которая обладает компетенциями, достаточными для проведения практически всех экспертиз. У нас прекрасные финансовые аналитики, юристы, клиентские менеджеры, которые проводят финансовую, правовую и производственную экспертизы.

На аутсорсинг мы отдали только научно-техническую экспертизу. Было бы слишком накладно, да и незачем сосредотачивать у себя знания и компетенции по всем отраслям: от микроэлектроники до фармацевтики.

— *В каком формате проходит заседание Экспертного совета Фонда?*

— Сначала наш эксперт рассказывает о результатах экспертизы, излагает слабые и сильные стороны проекта, показывает «узкие» места и потенциальные риски. Потом предоставляется слово команде заявителя. Иногда мы не приглашаем заявителя, если Фонд уверен в проекте, а у членов Экспертного совета к нему нет вопросов. Таким образом мы экономим время — свое и заявителя. Но вот если хотя бы у одного из экспертов есть сомнения, то обязательно заслушиваем команду заявителя.

Принять отрицательное решение по проекту без доклада заявителя мы не имеем права. Если по итогам анализа материалов Экспертный совет скорее намерен проголосовать против одобрения сделки, то в обязательном порядке команда заявителя докладывает по существу и отвечает на вопросы. Как правило, звучат комментарии, рекомендации участников Экспертного совета. Нередко выступление директора или собственника бизнеса меняет мнение экспертов, поэтому заявителю нужно как следует подготовиться к защите проекта. По моим наблюдениям, ни один проект не был одобрен, если заявитель читал по бумажке. А вот наоборот, когда директор уверенно рассказывает и отвечает на вопросы, досконально знает свое производство, свой бизнес, свой рынок, это «вытаскивает»

**КОГДА ДИРЕКТОР УВЕРЕННО РАССКАЗЫВАЕТ И ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ, ДОСКОНАЛЬНО ЗНАЕТ СВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, СВОЙ БИЗНЕС, СВОЙ РЫНОК, ЭТО «ВЫТАСКИВАЕТ» ПРОЕКТ, И СОВЕТ ОДОБРЯЕТ ФИНАНСИРОВАНИЕ**

проект, и совет одобряет финансирование. Уверенная позиция собственника и понимание им проекта играют очень важную роль при принятии решения.

**— В Фонде есть консультационный центр, задача которого — ориентировать заявителя по всему спектру мер господдержки. Расскажите, как это работает?**

— Мы бесплатно консультируем и отвечаем на все вопросы по займам и другим мерам господдержки промышленности. У нас активно работает Консультационный центр, в который можно написать по электронке, позвонить или задать вопрос через чат. По нашей статистике, каждый второй заемщик сначала обращался в Консультационный центр, уточнял непонятные для себя моменты, а потом подавал заявку.

Еще мы развиваем Государственную информационную систему промышленности (ГИСП), один из модулей которой — «Навигатор мер поддержки». В нем сосредоточена информация более чем о тысяче мер государственной поддержки. С помощью фильтров можно получить список мер поддержки по конкретному региону и профилю деятельности предприятия.

**— В регионах работают местные Фонды, каковы их задачи?**

— Мы поделили с региональными ФРП сферы ответственности: мы финансируем проекты стоимостью от 100 млн рублей, остальное за регионами. При этом мы реализуем модель совместного финансирования: 70% денег по проекту предоставляем мы, а 30% — региональный ФРП. Мы поддерживаем региональные фонды методологически, обучаем их делать экспертизы. Еще мы рейтингуем РФРП, следим за качеством их работы, чтобы оно соответствовало уровню федеральной структуры.

Совокупный размер капитализации всех РФРП — более 12 млрд рублей на 2019 год. Это значит, что еще больше компаний в регионах смогут получить «длинные и дешевые» деньги на развитие.

**— Вы заявляли, что к 2020 году сможете выйти на окупаемость. Сдержите обещание?**

— Да, все к этому идет. До конца 2019 года мы ожидаем получить 12,5 млрд рублей в качестве погашения основного тела кредита и выплаты процентов, еще 8,4 млрд рублей мы получим из бюджета. А вот уже в 2020 году за счет возвратов мы планируем реинвестировать 21 млрд рублей. Напомню, что средний годовой бюджет ФРП составляет примерно 20 млрд рублей.

БЖ

**Редакция «Федерального Бизнес-журнала» решила на конкретном кейсе показать, как должен действовать предприниматель, который решил обратиться в ФРП за финансовой поддержкой.**

В качестве примера мы взяли Тульский завод горно-шахтного оборудования. Завод выпускает оборудование для проходки и строительства шахтных стволов, оборудование для эксплуатации шахтных стволов, оборудование шахтного подъема, шахтный транспорт. Повод обратиться в Фонд за займом — реализация уникального проекта по модернизации шахтного электровоза. В 2018 году Тульский завод горно-шахтного оборудования в консорциуме с рядом научных центров и предприятий создал, по сути, новую машину — шахтный электровоз с электронной начинкой: новой системой управления двигателем и самим электровозом. По словам генерального директора ТЗГШО Игоря Ишкова, завод построил электровоз, аналогов которому нет в России и ближнем зарубежье, то есть продукт обладает хорошим потенциалом импортозамещения. Кроме того, для новой машины был разработан уникальный двигатель на постоянных магнитах. «Его производство мы и хотели бы наладить в Туле. На базе нового двигателя можно собирать погрузочные машины для добывающей отрасли большой грузоподъемности, — комментирует генеральный директор ТЗГШО Игорь Ишков. — Для реализации идеи необходимо построить цех, для этого у нас уже есть земля. Мы готовы начать проект, так как у нас есть продукт, но без заемных средств нам не обойтись. В данный момент ищем помощь для реализации проекта».

Комментируя кейс, Роман Петруца вывел следующий алгоритм работы для тульского предприятия: сначала необходимо определиться, на что именно нужно финансирование. В данном случае Тульский завод горно-шахтного оборудования совершенно точно является мандатом Фонда, то есть подходит под критерии сразу



нескольких программ. Если речь идет о закупке нового оборудования, то следует рассмотреть программу «Лизинговые проекты». Создание нового производства двигателей подходит под программу «Комплектующие изделия». Можно участвовать в программе «Проекты развития», если руководству удастся показать потенциал нового шахтного электровоза с точки зрения импортозамещения. В случае, когда есть выбор, по какой программе получать займ, следует анализировать долю софинансирования, которую могут на себя взять собственники предприятия, а также обеспечение по проекту и его бюджет — в каждой программе критерии разные. Например, в программе «Комплектующие изделия» общий бюджет проекта должен быть не менее 62,5 млн руб., а софинансирование со стороны заемщика — не менее 20% от стоимости проекта. В «Проектах развития» минимальный бюджет — от 100 млн руб., а софинансирование должно составить не менее 50% от общей стоимости проекта, при этом 15% — это средства акционеров предприятия. Какую бы программу тульское предприятие не выбрало, перед обращением в Фонд необходимо иметь на руках бизнес-план, еще раз напомнил Роман Петруца.

# ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ

В 2018 году Фонд развития промышленности профинансировал 140 проектов. Общая сумма займов, выданных в 2018 году, превысила 27,6 млрд рублей.

По мнению Министерства промышленности и торговли РФ, целевой аудиторией ФРП является средний производственный бизнес. 50% заемщиков запросили у Фонда финансирование на суммы до 100 млн рублей.

**П**режде чем обратиться в Фонд, стоит внимательно изучить все восемь программ финансирования, по которым выдаются займы, и выбрать ту, которая максимально подходит вашему бизнесу на данном этапе его развития. Предлагаем вам подробный обзор, который станет вашим навигатором по мерам поддержки от ФРП.

## ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Эта программа является самой популярной среди заемщиков ФРП. Льготное заемное финансирование предоставляется на проекты, направленные на импортозамещение, внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) и производство конкурентоспособной продукции гражданского назначения. Программа доступна для софинансирования с региональными фондами. При участии регионального ФРП сумма займа — от 20 до 100 млн рублей, общий бюджет проекта может составлять от 40 млн рублей.

### ПРОГРАММА «ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ»

#### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для проектов, направленных на:  
 а) импортозамещение  
 б) внедрение НДТ  
 в) экспорт

#### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 50–500 млн Р  
**СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

##### ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:

3% первые 3 года при банковской гарантии  
 5% при других видах обеспечения  
 (могут быть снижены на 2% годовых при закупке отечественного оборудования на сумму ≥ 50% от суммы займа)

1% при условии экспорта новой продукции на сумму ≥ 50% от суммы займа в год

##### ЦЕЛЕВОЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ:

≥ 30% от суммы займа в год, начиная со 2 года серийного производства

##### СОФИНАНСИРОВАНИЕ:

≥ 50% бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств / средств акционеров ≥ 15% суммы займа

##### ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:

от 100 млн Р

### ПРОГРАММА «КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ИЗДЕЛИЯ»

#### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для проектов, направленных на организацию и/или модернизацию производства комплектующих изделий, применяемых в составе промышленной продукции, перечисленной в приложении к постановлению Правительства РФ от 17 июля 2015 г. № 719.

#### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 50–500 млн Р  
**СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

##### ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:

1% первые 3 года  
 5% на оставшийся срок

##### СОФИНАНСИРОВАНИЕ:

≥ 20% бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков

##### ЦЕЛЕВОЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ:

≥ 30% от суммы займа в год, начиная со 2 года серийного производства

##### ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:

от 62,5 млн Р



## КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ИЗДЕЛИЯ

Льготное заемное финансирование предоставляется на проекты, направленные на модернизацию или организацию производства комплектующих изделий. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков должно составлять не менее 20% от бюджета проекта. По программе можно получить софинансирование из регионального фонда. При участии регионального ФРП сумма займа — от 20 до 100 млн рублей, общий бюджет проекта — от 25 млн рублей.

## СТАНКОСТРОЕНИЕ

Льготное заемное финансирование предоставляется для реализации станкостроительных проектов: займы на технологическое перевооружение и модернизацию производства оборудования и инженерного программного обеспечения. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков должно составлять  $\geq 20\%$  от бюджета проекта.

В 2018 году ставка по программе «Станкостроение» была снижена до 1% годовых для всех новых заемщиков на первые три года пользования займом. ФРП также предусмотрел и льготы для покупателей российского оборудования. В программе «Проекты развития» была снижена ставка с 5% до 3% в случае закупки заемщиком отечественного оборудования на 50% и более от суммы займа.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Одна из новых программ ФРП, которая появилась в портфеле Фонда в 2018 году. Льготное заемное финансирование предоставляется на проекты, направленные на внедрение цифровых и технологических решений, призванных оптимизировать производственные процессы на предприятии. Программа представляет интерес для предприятий самого широкого круга отраслей, поскольку она ориентирована не столько на создание конкретных продуктов, сколько на опти-

## ПРОГРАММА «СТАНКОСТРОЕНИЕ»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для проектов, направленных на производство станкоинструментальной продукции гражданского назначения, соответствующей принципам наилучших доступных технологий, с импортозамещающим или экспортным потенциалом.

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 50–500 млн Р **СРОК ЗАЙМА:** до 84 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

**ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:**  
1% первые 3 года  
5% на оставшийся срок

**СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  
 $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков

## ПРОГРАММА «ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для финансирования проектов, направленных на внедрение цифровых и технологических решений, призванных оптимизировать производственные процессы на предприятии.

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 20–500 млн Р **СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

**ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:**  
1% с софтом РД<sup>1</sup> или системным интегратором РД<sup>2</sup>  
5% в остальных случаях

**СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  
 $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков

**РОСТ ВЫРАБОТКИ НА 1 СОТРУДНИКА:**  
 $\geq 5\%$  ежегодно, начиная со 2 года после получения займа

**ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:**  
от 25 млн Р

# 500 МЛН РУБ.

максимальная  
сумма займа  
по программе  
«Цифровизация  
промышленности»

## ПРОГРАММА «ЛИЗИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для финансирования лизинговых проектов, направленных на технологическое перевооружение и/или модернизацию основных производственных фондов российских промышленных компаний. Размер займа ФРП может составлять от 10 до 90 % аванса по договору лизинга, но не более 27 % от общей стоимости оборудования.

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:**  
5–500 млн Р

**СРОК ЗАЙМА:**  
до 60 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

**ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:**  
1 % годовых

**ЛИЗИНГОВАЯ СДЕЛКА:**  
≥ 20 млн Р

**СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  
≥ 73 % бюджета проекта

### ПРИМЕР

При условии стоимости оборудования - 100 млн руб.:



## ПРОГРАММА «МАРКИРОВКА ЛЕКАРСТВ»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для финансирования проектов по приобретению оборудования в целях маркировки лекарственных средств на предприятиях фармацевтической промышленности.

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:**  
5–50 млн Р

**СРОК ЗАЙМА:**  
до 24 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

**ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:**  
1 % годовых

**СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  
не требуется

### ОСОБЕННОСТИ:

- » займы предоставляются на целевую закупку специального оборудования
- » погашение основного долга начинается со второго года пользования займом
- » единственным доступным видом обеспечения является банковская гарантия

# 84,5 МЛРД РУБ.

льготных займов  
выдал промышленным  
предприятиям за время  
своей работы Фонд  
развития промышленности

мизацию существующих производств за счет внедрения цифровых технологий, например, автоматизированных систем проектирования и разработки, и, как следствие, повышения эффективности производственных и технологических процессов на предприятиях.

Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков должно составлять не менее 20% от бюджета проекта.

Малый и средний бизнес при помощи программы сможет провести цифровизацию производства общей стоимостью 25 млн рублей, располагая собственными или заемными средствами в размере всего 5 млн рублей, а остальные 20 млн рублей получить в Фонде под льготный процент.

Крупный бизнес с помощью этой программы может реализовать масштабные преобразования с бюджетом до 625 млн рублей (500 млн рублей от ФРП и 125 млн рублей из собственных или заемных средств).

## ЛИЗИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Размер займа ФРП может составлять от 10% до 90% аванса по договору лизинга, но не более 27% от общей стоимости оборудования. Лизингодателем в рамках проекта выступает уполномоченная лизинговая компания. Финансирование проекта может привлекаться со стороны уполномоченного банка.

## МАРКИРОВКА ЛЕКАРСТВ

Льготное заемное финансирование предоставляется на целевую закупку оборудования для маркировки лекарственных средств на предприятиях фармацевтической промышленности. Погашение основного долга начинается со второго года пользования займом. Единственным доступным видом обеспечения является банковская гарантия.

Ключевая особенность программы: от предприятия не требуется софинансирование проекта. За счет средств займа можно полностью оплатить покупку оборудования. В качестве его обеспечения компания предоставляет банковскую гарантию на всю сумму займа и проценты. По итогам 2018 года 20 компаниям одобрены займы на общую сумму 922 млн рублей.

## КОНВЕРСИЯ

Льготное заемное финансирование предоставляется предприятиям оборонно-промышленного комплекса на проекты, направленные на производство высокотехнологичной продукции гражданского и/или двойного назначения. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков должно составлять не менее 20% от бюджета проекта. Предприятие ОПК может подать заявки на финансирование своего проекта сразу по двум программам — «Конверсия» и «Лизинговые проекты», что позволит ему привлечь по линии ФРП до 1,25 млрд рублей заемных средств — до 750 млн рублей

по программе «Конверсия» и до 500 млн рублей по программе «Лизинговые проекты».

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Льготное заемное финансирование предоставляется на проекты, направленные на повышение производительности труда на промышленных предприятиях. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков составляет  $\geq 20\%$  от бюджета проекта.

Важная особенность программы: для подачи заявки по ней компании необходимо участвовать в региональной программе повышения производительности труда и иметь сертификат АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК). Этот документ подтверждает наличие у компании ключевых элементов производственной системы и использование внутренних ресурсов повышения производительности на достаточном уровне. **БЖ**

## ФИНАНСИРОВАНИЕ СОВМЕСТНО С РЕГИОНАЛЬНЫМИ ФРП

1 Осуществляется в рамках программ "Проекты развития" и "Комплекующие изделия"

2 Определяется соглашением, заключаемым между ФРП и региональным ФРП

3 Предоставляется в соотношении 70% (федеральные средства) на 30% (средства регионов)

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ЗАЙМА

#### "ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ"

- СУММА ЗАЙМА:** 20-100 млн Р
- ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:** 3 % первые 3 года при банковской гарантии, 5 % при других видах обеспечения
- СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.
- ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:** от 40 млн Р
- СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  $\geq 50\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств / средств акционера  $\geq 15\%$  суммы займа

#### ОМПЛЕКТУЮЩИЕ ИЗДЕЛИЯ"

- СУММА ЗАЙМА:** 20-100 млн Р
- ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:** 1 % первые 3 года, 5 % на оставшийся срок
- СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.
- ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:** от 25 млн Р
- СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков

## ПРОГРАММА «КОНВЕРСИЯ»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для проектов по выпуску высокотехнологичной продукции гражданского и/или двойного назначения предприятиями оборонно-промышленного комплекса!

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 80-750 млн Р **СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

- ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:** 1 % первые 3 года, 5 % на оставшийся срок
- СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков
- ЦЕЛЕВОЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ:**  $\geq 50\%$  от суммы займа в год, начиная со 2 года серийного производства
- ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:** от 100 млн Р

## ПРОГРАММА «ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:

Программа предназначена для финансирования проектов, направленных на повышение производительности труда на промышленных предприятиях (в рамках приоритетной программы "Повышение производительности труда и поддержка занятости").

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ:

**СУММА ЗАЙМА:** 50-300 млн Р **СРОК ЗАЙМА:** до 60 мес.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

- ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА:** 1 % годовых
- СОФИНАНСИРОВАНИЕ:**  $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т.ч. за счет собственных средств, средств частных инвесторов, банков
- ЦЕЛЕВОЙ ИНДЕКС УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА:**  $\geq 5\%$  по итогам 1 календарного года, следующего за годом выдачи займа, и  $\geq 20\%$  по итогам окончания действия договора займа
- ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА:** от 62,5 млн Р

**922**  
**МЛН РУБ.**

получили в 2018 году компании по программе «Маркировка лекарств»

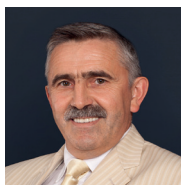
**В 2018 ГОДУ СТАВКА ПО ПРОГРАММЕ «СТАНКОСТРОЕНИЕ» БЫЛА СНИЖЕНА ДО 1% ГОДОВЫХ ДЛЯ ВСЕХ НОВЫХ ЗАЕМЩИКОВ НА ПЕРВЫЕ 3 ГОДА ПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАЙМОМ. ФРП ПРЕДУСМОТРЕЛ И ЛЬГОТЫ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ РОССИЙСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ**

# СТОИТ ПОБОРОТЬСЯ!

Мы спросили у предпринимателей, получивших инвестиции у Фонда развития промышленности, какой путь они прошли от заявки до одобрения. Некоторые из них получают уже не первый займ на развитие бизнеса. Советы тех, кто методом проб и ошибок получил «дешевые и длинные» деньги, — в нашем опросе.

## МНОГОМУ НАУЧИЛИСЬ

В 2018 году компания из Башкирии «ЗПИ «Альтернатива» получила 83 млн рублей господдержки: 58 млн рублей предоставил ФРП, еще 25 млн рублей направил Фонд развития промышленности Республики Башкортостан. С помощью льготного займа предприятие модернизировало производственные мощности: закупило современное высокотехнологичное, энергосберегающее оборудование. Модернизация позволила расширить ассортимент выпускаемой продукции — пластмассовых изделий для дома и сада. Общая стоимость проекта составила 174 млн рублей.



**РАИЛЬ  
ФАХРЕТДИНОВ**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«ЗПИ «АЛЬТЕРНАТИВА»:

*«Мы знали о существовании Фонда, давно задумались о займе в ФРП, ждали, когда в регионе откроется региональный Фонд поддержки промышленности. И как только это произошло, мы пришли на консультацию. В результате наш проект получил совместное финансирование регионального и федерального Фондов. Нашему бизнесу нужны были инвестиции в развитие. Те, кто брал инвестиционные кредиты в банках, знают, что необходимо готовить большой пакет документов. В случае с займом ФРП нам пришлось многому научиться, например, строить финансовую модель и считать коэффициенты по ней. Обычно эту часть работы делают за предприятия банки, здесь мы научились сами этому инструменту долгосрочного планирования и теперь используем его в своей работе. Были проблемы с заполнением техзадания, оно достаточно подробное, мы никогда так детально не расписывали для внутренних нужд все нюансы, но теперь*

*мы научились и это делать. Все эти инструменты полезны и теперь востребованы нами. У нас появился новый опыт. Что касается контроля использования средств займа, он есть и у банков. Прогнозируя сроки по исполнению этапов проекта, мы немного просчитались, но Фонд пошел нам на встречу: пересмотрели календарный план и работаем дальше. Отмечу, что Фонд дает действительно дешевые деньги. Да, чтобы их получить, надо немного «попотеть», но условия предоставления займа выгодные. Мы сейчас готовим к подаче еще одну заявку. Первый займ мы получили по программе развития, теперь хотим участвовать в программе «Производительность труда». Бояться не стоит, займы Фонда — очень дешевые деньги. Если вы уверены, что вам нужен инвестиционный кредит, я считаю, стоит попробовать!»*

## НА РЕЛЬСАХ КОНВЕРСИИ

Авиационная корпорация «Рубин» трижды получила поддержку от ФРП. В 2017 году компания получила лизинговый займ в размере 25 млн рублей и приобрела в лизинг пять токарных обрабатывающих центров производства.

Оборудование позволит авиастроительной корпорации увеличить производственные мощности и качество изделий, а время обработки деталей на новых станках сократится в два раза. Общая стоимость проекта составит 91 млн рублей.



**ПАВЕЛ АБАКУМОВ**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И  
ФИНАНСАМ, АВИАЦИОННАЯ  
КОРПОРАЦИЯ «РУБИН»:

*«Мы трижды получали займы в Фонде развития промышленности по трем разным программам: «Проекты развития», «Лизинг» и «Конверсия». Не стоит опасать-*





ся трудностей с подготовкой документов тем, кто занимается на предприятии бизнес-планированием. В Фонде все удобно организовано: мы привыкли, что банки при оформлении кредитов запрашивают кипу бумаг, в данном случае весь документооборот электронный, мы загрузили весь пакет документов в личном кабинете на сайте — это существенно упрощает процесс сбора документов. Перед обращением в Фонд главное определиться, под какую программу подходит ваш продукт. Их несколько, по каждой есть определенные условия участия. Всю информацию необходимо проанализировать, после чего подавать заявку. Фонд — один из немногих инструментов поддержки промышленных предприятий, где есть действительно дешевые и «длинные» деньги. Банки на таких условиях займы не дадут».

## ЗАМЕЩЕНИЕ ИМПОРТА

В 2018 году предприятие из Московской области ООО «Меттойл» получило займ ФРП в размере 320 млн рублей. С помощью господдержки компания «Меттойл» (Группа IDS) планирует локализовать производство внутрисважинного оборудования для многостадийного гидроразрыва пласта (МГРП). Общая стоимость проекта составляет 470 млн руб. В процессе реализации проекта предприятие наладит выпуск нескольких линеек оборудования в различных типоразмерах, что может позволить к 2020 году импортозаместить 20–25% рынка.

## МИХАИЛ ВОЛОДИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ООО «МЕТТОЙЛ»:

«Мы получили займ по программе «Проекты развития». Наша компания молодая, образовались мы в 2015 году, но с самого начала работаем в направлении импортозамещения, поэтому займ нам одобрили довольно быстро, я бы даже сказал, что нашу заявку

рассмотрели в кратчайшие сроки: от начала работы с ФРП до подписания договора займа прошло не более четырех месяцев.

Мой совет тем, кто хочет претендовать на поддержку Фонда: выбирайте компетентного сотрудника, который на стороне вашей компании будет взаимодействовать с Фондом. Лучше, чтобы это был финансист. Первая наша попытка получить займ оказалась неудачно именно потому, что наш сотрудник не справился с задачей сбора необходимых документов. Это очень важно для успешного решения по вашей компании. Что касается сбора документов, мы не испытали больших сложностей, думаю, потому, что в компании на систематической основе занимаются финансовым планированием и бизнес-моделированием. Это важный инструмент, который позволяет уверенно смотреть в будущее. Имея подобные навыки, вы легко пройдете экспертный совет ФРП. И оно того стоит, так как условия, на которых предоставляются займы, беспрецедентны».

БЖ



# КРУГ ЗНАНИЙ И ОКРУЖНОСТЬ НЕВЕДЕНИЯ

## МОГУЩЕСТВО ДЕЛАЕТ ОГРАНИЧЕНИЯ ОЧЕВИДНЫМИ

**В** повести Аркадия и Бориса Натановичей Стругацких «Понедельник начинается в субботу» среди лучших сотрудников научно-исследовательского института чародейства и волшебства присутствует Саваоф Баалович Один. Он не случайно носит имя единственного бога религий, идущих от разработки Моше Амрамовича Левина, отчество и фамилию по верховным богам двух известнейших версий многобожия: он смог разработать формулу всемогущества, позволяющую магически добиться любого желаемого результата. Но с момента открытия он бездействует, ибо формула ограничена условием: её применение не должно принести ущерба никому из живущих. Придумать же цель, никого никоим образом не ущемляющую, не под силу даже всемогущему.

Преувеличение? Но не слишком значительное. Старший современник и коллега Стругацких Артур Чарлз-Райтович Кларк отметил: с точки зрения нижней технологии высшая неотличима от магии. Он сам имел дело со многими технологиями, высшими

в тот момент. Так, в 1945-м предложил разместить спутники связи на геостационарной орбите. Сейчас это, по сути, стандарт, ограниченный только точностью позиционирования самих спутников и взаимными помехами от передатчиков, работающих на близких частотах. На высоте 35786 км находятся несколько сот аппаратов. И несмотря на задержки, вызванные ограниченной скоростью света (в оба конца сигнал проходит за почти четверть секунды), обеспечивают значительную часть глобальных телевидения и связи. Чем не сказочное наливное яблочко на белом блюдецке?

Многие — в основном цифровые — технологии развиваются так быстро, что доступное сейчас казалось чудом ещё пару десятилетий назад. В 1979-1991 м годах мне довелось создать несколько полноценных многофункциональных автоматизированных систем управления технологическими процессами на электронных цифровых вычислительных машинах с тактовой частотой 2 мегагерца, оперативной памятью 256 килобайт и долговременной (увы, не очень живучей) памятью 4.8 мегабайта. Минимальные характеристики нынешних смартфонов — гигагерц (в 500 раз больше), полгигабайта (в 2000 раз), гигабайт (в 200 раз). Правда, львиная доля этих ресурсов уходит на обеспечение удобства использования сложного устройства — иначе на освоение работы с ним уходили бы годы, как у профессиональных программистов моих времён. Но и на решение полезных задач уходит на пару порядков больше, чем тогда.

Первую свою программу не для обучения, а для реального расчёта писал в 1972-м. Тогда во всём мире и миллиона ЭЦВМ не было. Сейчас их — включая те же смартфоны — миллиарды. И почти вся нынешняя вычислительная техника — за исключением закрытых систем особой важности вроде управления оборонными и производственными комплексами — связана в единую сеть. Через неё можно: напрямую общаться со знакомыми на другой стороне планеты; читать многие миллионы книг в библиотеках всего мира; просматривать на сайтах музеев не только картины целиком, но и мельчайшие подробности — даже разрешение массовых цифровых фотокамер давно превышает возможности человеческого глаза, а музейщики пользуются профессиональной аппаратурой; заочно изучить курсы сотен лучших вузов мира — в том числе и на родном языке... Более того, почти всё (с поправками на разрушительную, но всё же пока действующую юридическую фикцию «интеллектуальная собственность») из Интернета



### АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

можно скачать для изучения в походных условиях, благо сейчас накопители ёмкостью до пятисот гигабайт (для сравнения: Британская или Ленинская библиотека — несколько десятков тысяч гигабайт) — с ноготь мизинца.

Увы, такое изобилие возможностей чем дальше, тем сильнее напоминает судьбу Саваофа Бааловича Одина: человеческой жизни не хватит на использование даже тысячной доли формально доступных чудес. Всей интеллектуальной и технологической мощи человечества пока недостаточно, чтобы дать нам дополнительное свободное время. Даже когда сбудется предсказание Иосифа Виссарионовича Джугашвили о том, что саморазвитие и самосовершенствование станут массовым занятием, когда общественно необходимое рабочее время сократится до 30 часов в неделю — плоды творчества каждого из миллиардов человек неизбежно перенасытят возможности восприятия каждого из нас.

Сейчас переучиваюсь на чтение цифровых книг: закупленные бумажные уже не умещаются на сотне с лишним метров полок. Покупаю в цифре, помимо прочего, то, что уже есть на бумаге — в надежде раздать купленное ранее. Но ещё несколько лет назад понял: даже если чудом сумею уйти со всех нынешних работ сразу и полностью сосредоточусь на чтении — вряд ли успею до конца дней моих прочесть уже накопленное: в Москве работаю с 1995.09.06 — и за это время купил почти вчетверо больше, чем прочёл.

Частично выручает целостная картина мира. Когда знаешь, что всё наблюдаемое многообразие явлений и процессов — следствие взаимодействия небольшого числа закономерностей, поддающихся изучению и пониманию; когда осознаешь хотя бы в общих чертах механизмы взаимодействия; когда умеешь выводить хотя бы простейшие следствия закономерностей... уже можешь несравненно больше, чем при любой накачке конкретными фактами. Один из авторов Французской энциклопедии Клод Адриен Жан-Клод-Адриен Швайцер (он перевёл свою фамилию на латынь: Хельвеций) сказал: знание некоторых принципов легко возмещает незнание некоторых фактов. Он изрядно поскромничал: владея принципами, факты из них можно выводить тысячами. Применительно же к теме данной статьи важно, что в рамках целостной картины легче выбирать, на чём сосредоточиться, а на что можно не тратить времени.

Увы, самоограничение тоже не спасает. Отбирая информационные потоки сообразно текущим представлениям, рискуешь упустить из виду сведения и рассуждения, способные радикально изменить позицию. В том же направлении работают современные поисковые системы, подстраивающие выдачу по новым запросам под сведения о страницах, просмотренных ранее. В пределе рискуешь закрутиться в узком круге ограниченных людей, кувырсот швырнадцать раз пережёвывая одно и то же и отвергая всё,

что не согласуется с давно — иной раз совершенно случайно — выбранными догматами. В рамках моих профессиональных интересов так ведут себя адепты тоталитарной секты «либералы», откуда мне удалось выкарабкаться с немалым трудом — и в немалой степени благодаря стремлению изучать всё, до чего смогу дотянуться.

Ещё в античные времена возникла аналогия: чем больше круг уже познанного, тем больше и окружность соприкосновения с непознанным. Нынче мы знаем несравненно больше древних греков — и

## **УВЫ, ТАКОЕ ИЗОБИЛИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЧЕМ ДАЛЬШЕ, ТЕМ СИЛЬНЕЕ НАПОМИНАЕТ СУДЬБУ САВАОФА БААЛОВИЧА ОДИНА: ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ЖИЗНИ НЕ ХВАТИТ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАЖЕ ТЫСЯЧНОЙ ДОЛИ ФОРМАЛЬНО ДОСТУПНЫХ ЧУДЕС**

несравненно острее ощущаем, сколько всем нам ещё предстоит познать и сколько каждый из нас познать не успеет.

Правда, геометрия учит: чем больше радиус круга, тем меньшая длина его окружности приходится на каждую единицу площади. По мере познания мы всё реже сталкиваемся с катастрофической нехваткой сведений, необходимых не только в повседневной жизни, но и для дальнейшего развития. Многим за весь свой век так и не удаётся добраться до границы непознанного. Остальные, как правило, бредут к ней так медленно, что по дороге зачастую успевают понять почти всё, что придётся потом узнавать.

Копьё мифологического древнегреческого богатыря Геракла чудесным образом исцеляло причинённые им же раны — если, конечно, тот, кого герой одолел, доживал до конца битвы и мог воспользоваться милосердием сильнейшего из смертных сыновей Зевса. Прогресс сходен со сказочным оружием. Так, рост объёма научных знаний сопровождается их компактификацией — переводом во всё более понятные и удобоусваиваемые формы. Поэтому, в частности, нынешние студенты естественнонаучных и технических вузов учатся не дольше, чем век назад. Да и в художественном творчестве накопленный человечеством опыт позволяет создавать быстро изучаемые приёмы вроде метода Константина Сергеевича Алексеева (на сцене — Станиславский) для вживания в роль или перспективы в живописи.

И всё же, заглядывая в Интернет, где «опять кто-то неправ», или заходя в книжный магазин, ощущаешь: человечество несравненно больше каждого человека, и мы можем только надеяться на скромный вклад в его могущество.

БЖ

# ПЯТЬ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ КАЧЕСТВ «УМНОГО ЛИДЕРА»

Переход на цифровые технологии заставляет компании полностью перекраивать свою деятельность, менять формат лидерства, стиль управления. Хельга Паттарт-Дрекслер, глава Executive Education в WU Executive Academy, рассказывает о новом поколении руководителей, о том, что им нужно изменить в своем подходе, и почему это важно для их сотрудников.

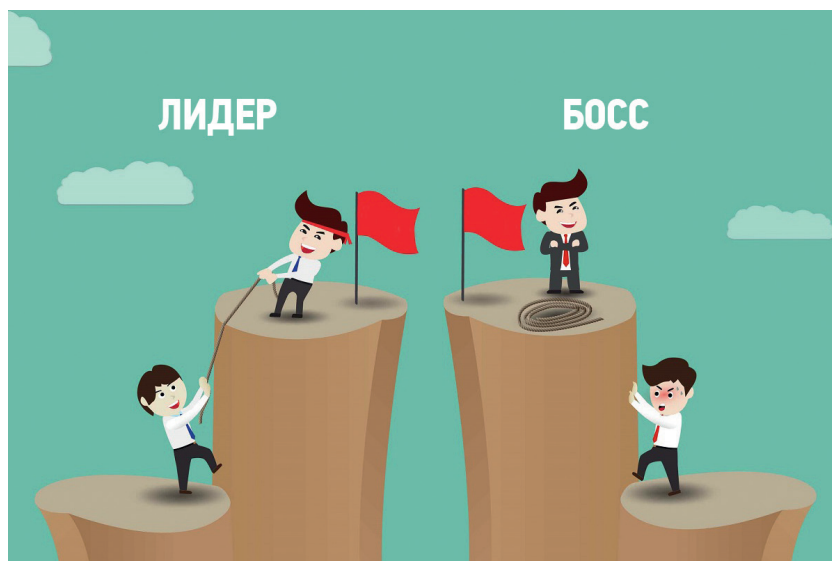
**К**итайский гигант интернет-торговли Alibaba — ярчайший пример того, как твердая установка на цифровую бизнес-модель может обеспечить быстрый рост. Мин Цзэн, главный специалист по стратегическому развитию Alibaba, характеризует такую стратегию как «умный бизнес». Ее ключевые пункты: использование технологий больших данных, автоматизация процессов и систематическое следование алгоритмам. Помимо технологического аспекта, эта стратегия также подразумевает переосмысление роли руководителя в компании. Так называемые «умные лидеры» — не просто следствие цифрового переворота. Это обязательное условие такого рода преобразований.

Умные лидеры честны, верны своему слову и воспринимают сотрудников как коллег, а не как подчиненных.

## НОВЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ

Какими качествами должен обладать умный лидер, и что отличает его от других руководителей? Руководители просто не имеют права прятаться за рабочими столами и избегать прямого контакта со своими подчиненными. Умные лидеры всегда на передовой, они открыты и не прикрываются какой-то неприкосновенностью. Они вдохновляют остальных своими идеями. И хотя руководители крупнейших цифровых компаний — несомненный образец для подражания, сегодня качества умного лидера востребованы абсолютно во всех отраслях.

Я бы выделила пять принципов поведения, которые отличают умных лидеров.



## ПРИНЦИП №1: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ НЕОБХОДИМА

Критика может и должна иметь место, но в обоих направлениях. Умный лидер активно призывает своих сотрудников делать критические замечания и просто давать обратную связь. Он не прячется за своей высокой должностью, все ощущает его непосредственное участие в рабочем процессе.

Обратная связь служит для него источником энергии и помогает претворять идеи в жизнь. Сегодня прямое общение становится важной частью корпоративной культуры. На практике получается по-другому: зачастую иерархические различия или склонность избегать конфликтов мешают сотрудникам открыто и честно высказывать свое мнение. Поэтому необходимо активно поощрять их делать это и объяснять, почему обратная связь так важна. Достаточно соблюдать правила кон-



Хельга Паттарт-Дрекслер, глава Executive Education в WU Executive Academy

## ТОТ, КТО БОИТСЯ УСЛЫШАТЬ ЧЕСТНОЕ МНЕНИЕ И ПРЕДПОЧИТАЕТ ОСТАВАТЬСЯ В УКРЫТИИ, НЕ ГОТОВ СТАТЬ УМНЫМ ЛИДЕРОМ

успешного бизнеса», — считает Арне Соренсон, глава Marriott International.

### ПРИНЦИП №4: НЕ УПРАВЛЯТЬ, А НАПРАВЛЯТЬ

Новый стиль управления — «умное лидерство» — постепенно вытесняет классические, строго

структивной критики, и тогда вы и ваши коллеги будете чувствовать себя более уверенно в процессе таких обсуждений и сможете обогатить свой опыт.

### ПРИНЦИП №2: НЕ СТОИТ ИДТИ ПО ПУТИ НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТИ

Равнодушное отношение руководителя к делу не способствует эффективной работе сотрудников. Умные лидеры занимают четкую позицию и отстаивают свои идеи и интересы компании.

Они не бесстрашны, но и не ослеплены своей идеей, а реально смотрят на вещи.

Руководители должны понимать, что изменить свое мнение — абсолютно законно. Нигде не говорится, что решения принимаются окончательно и бесповоротно. Важно открыто говорить о своих сомнениях. Это делает процесс общения более искренним и честным и, соответственно, более прозрачным для всех его участников.

### ПРИНЦИП №3: ЧУТКОСТЬ И ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ К СОТРУДНИКАМ

Несомненно, ориентированность на потребности клиентов очень важна для компании. Но умным лидерам также необходимо проявлять участие по отношению к своим подчиненным. Они должны понимать, какие у них приоритеты, и уметь определять, что вызывает их беспокойство, даже если это неочевидно для самих сотрудников. Умные лидеры понимают, что эффективная реализация клиентоориентированного подхода невозможна без квалифицированных сотрудников с высоким уровнем мотивации.

«Если мы искренне заботимся о своих сотрудниках, они искренне заботятся о наших клиентах, а это залог

иерархичные модели. Он предполагает расширение прав и возможностей сотрудников. Ключевое слово здесь — «предоставлять». Умные лидеры создают пространство, где есть возможности для инновационного развития и реализации идей. Вместо строгих указаний и постоянного контроля рабочий процесс организован таким образом, что сотрудники имеют определенную свободу действий, возможность использовать свои сильные стороны, но в то же время перед ними стоят четкие цели. Распространенный аргумент «Звучит прекрасно, но в моей команде это не сработает» ошибочен. Для эффективной работы каждому сотруднику нужно предоставить сочетание свободы и четких указаний, вопрос лишь в том, сколько свободы и каких именно указаний. И вот здесь задача руководителей: найти правильный баланс для каждого члена своей команды. Задача непростая, но результат того стоит.

### ПРИНЦИП №5: УМНЫЙ ЛИДЕР БЕССТРАШЕН

Тот, кто боится услышать честное мнение и предпочитает оставаться в укрытии, не готов стать умным лидером. Новая роль определенно требует смелости активно транслировать свои идеи.

При этом нужно не просто позволять другим высказывать иное мнение, но и активно поощрять эту практику.

Как руководитель вы должны понимать, что ошибки неизбежны. Тем не менее зачастую сложно придерживаться этого подхода из-за страха перед провалом. Открытое обсуждение неудач и достижений позволит вам проанализировать правильность тех или иных решений, сделать выводы и добиться более высоких результатов в будущем.

БЖ

**ВАЖНО ОТКРЫТО ГОВОРИТЬ О СВОИХ СОМНЕНИЯХ. ЭТО ДЕЛАЕТ ПРОЦЕСС  
ОБЩЕНИЯ БОЛЕЕ ИСКРЕННИМ И ЧЕСТНЫМ И, СООТВЕТСТВЕННО, БОЛЕЕ  
ПРОЗРАЧНЫМ ДЛЯ ВСЕХ ЕГО УЧАСТНИКОВ**

# БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ: СИЛА — В ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Каждая компания хочет стать работодателем мечты для сотрудников и соискателей. Лояльный персонал обеспечивает предприятию успех на рынке. В 2019 году АНКОР провел VI исследование привлекательности бренда работодателя в России — Randstad Employer Brand Research (REBR). Аналитические итоги и советы работодателям — в авторской колонке эксперта.

**В** ходе исследования респонденты рассказали, на что они обращают внимание при трудоустройстве, какими каналами проверки репутации и поиска работодателей пользуются. Опираясь на эти данные, компании могут уже сейчас начать работу над укреплением бренда работодателя.

## АУДИТ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Большинство работодателей акцентируют внимание на тех пунктах ценностного предложения, которые не имеют первостепенного значения для работников. Об этом свидетельствуют результаты REBR-2019. Если сравнить, что ищут респонденты при трудоустройстве и что они находят, получится, что взгляды работодателей и сотрудников в этом году совпадают только по двум пунктам: и те, и другие признают значимость финансовой стабильности компании и возможностей карьерного роста. Заработная плата, интересная работа и приятная атмосфера оказались в нижней части топ-10 атрибутов ценностного предложения, на которых фокусируются компании, когда рассказывают о своей привлекательности как работодателя.

Эти общестрановые результаты, они основаны на ответах респондентов, представляющих разные возрастные группы и разные профессии. Целевая аудитория каждого отдельно-

го работодателя уже выборки исследования — и речь идет не о численности, а о таких характеристиках, как образование, опыт работы, уровень компетенций, не говоря уже о приятии миссии и корпоративных ценностей компании. Как конкретному работодателю понять, что именно те специалисты, в привлечении и удержании которых он заинтересован, недовольны его предложением? Профиль кандидатов, которые откликаются на вакансии и приходят на собе-

седования, не соответствует профилю специалистов, которых он ищет, а мероприятия по оценке вовлеченности персонала демонстрируют низкую заинтересованность сотрудников в результатах работы. Все это указывает на то, что компании пора провести аудит бренда работодателя.

Аудит включает в себя комплекс мероприятий: аудит внутреннего бренда (опрос сотрудников), аудит внешнего бренда (опрос потенциальных соискателей: что они ожидают от работодателя и как оценивают конкретную компанию), аудит брендов компаний-конкурентов, а также аудит каналов коммуникации с целевой аудиторией (социальные сети, сайт компании, ярмарки вакансий, дни карьеры в вузах и другие). На основании полученной информации работодатель может выявить слабые стороны бренда и пересмотреть подходы к позиционированию и дальнейшей коммуникации. При этом важно помнить: то, что работодатель рассказывает о компании, должно отражаться в действительности, иначе он может столкнуться с высокой текучкой персонала. По данным REBR, 76% сотрудников готовы рекомендовать своего работодателя, когда видят соответствие между тем, что он заявляет о себе, и реальным положением дел.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ (EVP)

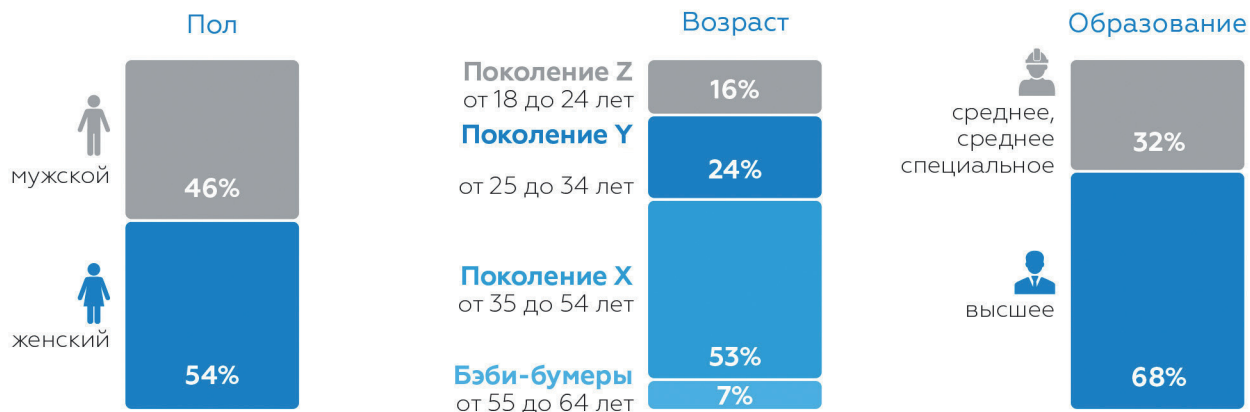
На первой строчке в топ-5 критериев привлекательности бренда работодателя разместилась заработная плата и социальный пакет. Из года в год респонденты отдают голоса высокой оплате труда — денежная составляющая предложения остается весомым аргументом в пользу трудоустройства у конкретного работодателя. Это характерно не только для респондентов из России, но и для опрошенных из других стран-участниц исследования. Значит ли это, что, не имея возможности предложить соискателям зарплату выше средней по рынку, работодатель не сможет сформировать команду мечты? Примеры многих компаний доказывают, что высокий доход — далеко не единственный фактор, волнующий соискателей. По данным REBR, 12% опрошенных готовы пожертвовать 10% зарплаты, чтобы остаться на текущем месте работы. Можно предположить, что они работают в компаниях с силь-



**СВЕТЛАНА  
ФЕОКТИСТОВА**

руководитель практики  
Brands&Talents, ANCOR  
Consulting

14 082 участника



ным брендом работодателя, и такие нематериальные компоненты предложения, как амбициозные задачи, карьерные возможности, насыщенная корпоративная жизнь, ярко выражены и интересуют сотрудников не меньше денежного вознаграждения.

Компаниям, формирующим ценностное предложение, мы советуем обратить внимание на такие факторы, как интересная работа и приятная рабочая атмосфера — в этом году их значение возросло.

Перечень атрибутов EVP ограничен. Компании из разных отраслей экономики с разной кадровой политикой могут пользоваться одним и тем же набором критериев: например, гибкие условия труда + интересные задачи + возможности обучения. Эта похожесть на других игроков рынка, в частности, конкурентов, не должна смущать работодателей. Выбирая атрибуты, сложно проявить оригинальность, а коммуникационная стратегия — то, как компания «упаковывает», преподносит информацию о себе и своем предложении — может быть по-настоящему уникальной.

## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Исследование Randstad Employer Brand Research (REBR) существует с 2000 года. За 19 лет к проекту, зародившемуся в Бельгии, присоединились 32 страны мира: от США до Австралии. Россия является участницей проекта с 2013 года. Организатор исследования в России — международная компания АНКОР.

В России онлайн-опрос прошел в январе 2019 года. Его участниками стали 14 082 респондента, представляющих трудоспособное население всех регионов страны. Выборка репрезентативна по полу, возрасту, образованию, региону проживания и занятости.

## КАНАЛЫ ПОИСКА И КОММУНИКАЦИИ

Выходя на рынок труда, респонденты в первую очередь ищут новых работодателей на специализированных порталах. По данным REBR, 71% опрошенных пользовался этими каналами поиска в своей карьере. Для тех, кто хочет скорее сменить статус соискателя на статус нового сотрудника компании, не менее важны личные связи. Согласно исследованию, к помощи друзей и родственников при поиске работы прибегали 57% опрошенных. Немного меньше респондентов обращалось к сервисам объявлений — 50%.

В топ-3 популярных каналов поиска работодателя не вошли социальные сети. По отдельности Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter и «ВКонтакте» привлекли небольшое число респондентов. Например, в Instagram искали работу только 9% опрошенных. Однако в совокупности 48% соискателей просматривали страницы Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter и «ВКонтакте» в поисках подходящих вакансий.

Уже сейчас социальные сети являются важнейшими коммуникационными площадками соискателей и компаний. В будущем значение этих ресурсов как источников информации о вакансиях будет возрастать. В сумме благодаря Instagram, Facebook, LinkedIn и Twitter трудоустроились 10% опрошенных, еще 13% респондентов нашли новое место работы благодаря «ВКонтакте» — это довольно высокий показатель, ведь посты о поиске новых сотрудников — лишь малая часть контента, который публикуют компании в социальных сетях. Эти ресурсы играют большую роль в активации пассивных кандидатов: даже тот, кто не планировал сменить место работы, может заинтересоваться предложением компании, когда видит репосты со страниц работодателя в ленте.

С каждым годом число компаний, создающих официальные страницы в социальных сетях, увеличивается. Возможности таргетинга повышают привлекательность этих каналов коммуникации в глазах работодателей. Социальные сети активно

используются для взаимодействия с разными группами целевой аудитории. Растет число промокампаний: работодатели наравне с обычными рекламодателями используют все возможности продвижения в соцсетях: таргетированная реклама, «посев» постов в релевантных по целевой аудитории группах, промпосты, формы на подписку, реклама в Stories, сбор заявок. Сотрудников, нашедших работу с помощью социальных сетей, тоже будет становиться все больше и больше.

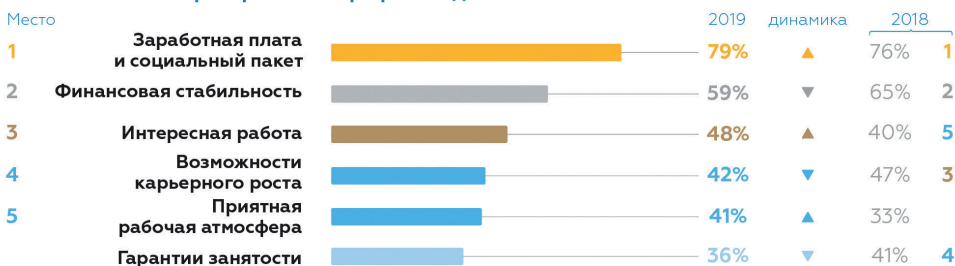
## РАБОТА С НЕГАТИВОМ В СЕТИ

По данным исследования, 93% россиян проверяют репутацию потенциального работодателя. Первый пункт в чек-листе соискателей — сайты с отзывами о работодателях. Многим может показаться, что высокое доверие респондентов к сайтам-отзывкам вредит компаниям-работодателям. Принято считать, что пользователи чаще всего оставляют негативные и несправедливые комментарии. Сотрудник, недовольный своим увольнением, может представить необъективную картину событий и очернить работодателя. А соискатель, прочтя отрицательные отзывы бывших сотрудников или кандидатов, которых не взяли на работу, откажется проходить собеседование в компании.

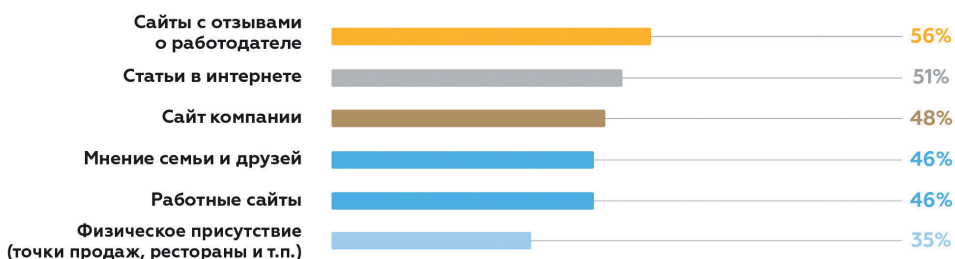
Работодатели зачастую видят в сайтах-отзывках источник недостоверной информации о себе и не знают, как нивелировать эффект негативных комментариев в интернете. Мы советуем разделить все отзывы на эмоциональные и рациональные. Первые, в отличие от вторых, редко содержат конструктивную критику, на них не стоит отвечать — это лишь спровоцирует новую волну негатива. Однако появление большого количества негативных отзывов — повод задуматься о событиях, происходящих внутри компании. Возможно, работодатель упускает из виду проблемы, которые требуют его вмешательства. Например, могут быть нарушены бизнес-процессы в региональной ретейл-сети (что вызывает недовольство сотрудников), тогда как в головном офисе компании об этом даже не догадываются.

Особое внимание следует уделить рациональным отзывам, которые также свидетельствуют о проблемах в компании, но, в отличие от эмоциональных, оставляют пространство для честного диалога. Обычно PR-служба, HR- и юридический департамент компании объединяются, чтобы сформировать стратегию работы с негативными комментариями, продумать форму ответных писем. Можно написать автору комментария официальный ответ от лица компании с обещанием разобраться в ситуации или попросить сотрудников выступить в роли амбассадоров бренда и отвечать на отрицательные отзывы, приводя в пример свой позитивный опыт. Еще один способ работы с негативом в интернете — «посев» положительных отзывов. Такие кампании обычно проводят специальные PR-агентства. Впрочем, убедить интернет-аудиторию в

### Топ-5 ключевых критериев выбора работодателя



### Каналы проверки репутации работодателя





## Разрывы в восприятии важности критериев выбора работодателя



том, что негативный опыт взаимодействия с компанией — частный случай и исключение из правила, удастся только в том случае, если компания действительно проведет работу над ошибками.

Чтобы сохранить привлекательность бренда, одной работы с комментариями недостаточно. Если работодатель проводит массовые сокращения, и на сайтах-отзовиках растет число негативных отзывов о компании, «посев» положительных комментариев не поможет восстановить репутацию. Требуется комплексная работа PR- и HR-департаментов, которые своевременно и честно расскажут сотрудникам и внешнему рынку о том, что происходит в компании. Чтобы сдержать волны негатива, некоторые работодатели готовят целую коммуникационную кампанию. Например, они объясняют, что в данный момент происходит реформирование бизнеса и сокращения — вынужденная мера, необходимая для сохранения и дальнейшего развития бизнеса. Остаться в хороших отношениях с сотрудниками, попавшими под сокращения, помогут программы аутплейсмента. Сотрудник, получивший новое место работы благодаря старому работодателю, вряд ли станет писать негативные отзывы о нем.

Каждый работодатель сам решает, нужно ли ему отвечать на отрицательные комментарии в сети. Главное — проводить мониторинг отзывов, чтобы знать о настроениях соискателей и бывших сотрудников.

### МОДЕРНИЗАЦИЯ КАРЬЕРНЫХ СТРАНИЦ

В тройку каналов проверки репутации работодателей вошли именно онлайн-ресурсы (сайты с отзывами о работодателях, статьи в интернете, сайт компании). Несмотря на то, что интернет, очевидно, стал одним из главных источников информации для современной аудитории, не все работодатели этим пользуются. В сети до сих пор можно найти сайты компаний, на которых нет карьерных разделов. Это серьезное упущение. Согласно результатам REBR, почти половина респондентов заходит на официальные страницы компаний, чтобы узнать больше о возможных нанимателях. Когда соискатели не находят информацию о карьерных перспективах, многие важные вопросы о внутренней жизни компании остаются невыясненными. Сайт не помогает им принять решение, подходит им работодатель или нет.

Некоторые компании, которые создают карьерные страницы, не всегда думают о своей целевой аудитории и допускают небольшие ошибки, которые могут негативно отразиться на восприятии бренда. Так, наличие в карьерном разделе большого количества текста, устаревшая информация о компании, некачественные изображения отпугнут соискателя как пользователя, который избалован качественной подачей контента в эпоху активных медиаойн за внимание со стороны брендов и не только брендов работодателей.

Кроме сложной навигации, замечания соискателей с точки зрения юзабилити может вызвать отсутствие контактов или формы обратной связи, что мешает оперативно откликнуться на размещенные вакансии. Международные компании обычно интегрируют карьерные страницы и базы вакансий, аккумулирующие информацию о всех открытых позициях во всех странах. Это значительно усложняет работу соискателя с сайтом компании, приходится тратить много времени на то, чтобы отсеять ненужные данные.

Итак, современная карьерная страница — это информация о ценностях компании, открытых вакансиях (хорошо, если под каждой из них есть кнопка «откликнуться»), форма обратной связи и привлекательный дизайн, включающий качественный фото- и видеоконтент. На карьерной странице можно создать отдельные подразделы для выпускников и опытных специалистов или для производственного персонала и офисных сотрудников: так компании опишут разные карьерные траектории и сформулируют сообщения, точно попадающие в разные группы целевой аудитории.

Важно размещать ссылки на карьерный сайт в профиле компании на порталах, посвященных поиску работы, и в социальных сетях. Так, объединив разрозненные каналы коммуникации с аудиторией, вы создадите единую экосистему.

По данным REBR, компании, имеющие сильный бренд работодателя, привлекают в два раза больше соискателей, чем компании со слабым брендом. Кроме того, их затраты на персонал ниже. В условиях острой конкуренции работа над повышением узнаваемости и привлекательности бренда работодателя — одна из ключевых задач в современной повестке компаний.

БЖ

# ПРАВИЛА БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ ТЕХ, КТО У РУЛЯ

Когда говорят о защите информационной безопасности, держат в фокусе, как правило, рядовых сотрудников. Предполагается, что они виновники всех инцидентов. При этом самые авторитетные исследования в области информационной безопасности показывают, что треть утечек случается по вине руководителей компаний.

**С**обственники компаний и директора — самая интересная для мошенников цель, ведь именно они — обладатели важной финансовой и коммерческой информации. Хакеры понимают, что, охотясь за «крупной рыбой», их «улов» может быть очень весомым: они получают все, в том числе доступ ко всей корпоративной инфраструктуре. Штурмовать IT-систему компании — более сложная задача, ведь организации, кто лучше, кто хуже, защищают ее. Руководители не всегда осознают, что они — главная мишень, и о персональной информационной защите не сильно беспокоятся.

## ВЗЛОМЫ, КРАЖИ И МАНИПУЛЯЦИИ

Желание контролировать все часто оборачивается для руководителей проблемой. Информация и доступы к критически важным сервисам оказываются в одних руках, забрать ее становится довольно просто. В сентябре 2018-го PwC обнародовал данные опроса, согласно которому 81% членов советов директоров российских компаний хранят на своих телефонах закрытую и дорогостоящую информацию.

Вот пример, чем это может обернуться. В июне прошлого года московский бизнесмен потерял 26 млн рублей. Пострадали два счета: его личный и счет организации. Схема оказалась нехитрой: преступники сделали копию SIM-карты и получили контроль над банковскими приложениями, аккаунты которых были привязаны к номеру руководителя. Без сообщников-инсайдеров злоумышленники не могли бы реализовать эту мошенническую схему, но

руководитель им эту задачу максимально упростил, не позаботился о защите персональных гаджетов.

Мошенники хорошо понимают, что подобрать ключ можно к каждому человеку. Топ-менеджеры по роду деятельности осторожны и в хорошем смысле подозрительны. Но это не значит, что к ним невозможно подобраться, особенно если знать, на что воздействовать.

Вот еще пример: в марте в Израиле арестовали троих мужчин, которых обвиняют в мошенничестве на 8 млн евро. Подозреваемые создали условную «копию» офиса министра иностранных дел Франции. Они звонили и писали владельцам бизнеса, представлялись чиновниками министерства, просили профинансировать секретные операции, а также выкуп заложников. Схема выглядит невероятной, но как минимум один из бизнесменов действительно передал деньги, еще один готовился отдать 2 млн евро мошенникам.

## СЛУЧАЙНОЕ РАЗГЛАШЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Топ-менеджеры чаще оказываются в зоне риска еще и потому, что имеют привилегированные доступы и обладают наиболее полными данными о бизнесе — вокруг всегда множество охотников за этой информацией. Постоянно быть на чеку практически невозможно, поэтому проколы случаются даже у самых сознательных.

В 2014 году из компании «Газпром добыча Ноябрьск» уволили заместителя начальника Чаяндинского управления. Причина увольнения — утечка информации. Топ-менеджер рассказал в одном из интервью, что транспортировка газа по газопроводу «Сила Сибири» начнется только в 2020 году. Как позже объяснили в «Газпроме», топ-менеджер нарушил правило предоставления информации СМИ, он был не уполномочен давать подобные комментарии. Угрозы утечки информации



**ИВАН  
БИРУЛЯ**

директор по  
безопасности  
«СёрчИнформ»

**ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ОСТАЛЬНОГО КОЛЛЕКТИВА, СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ, КАК ПРАВИЛО, НЕ КОНТРОЛИРУЕТ ПО ПОНЯТНОЙ ПРИЧИНЕ: ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

актуальны не только для госкорпораций и крупного бизнеса.

## БЕСПЕЧНОСТЬ И ЦЕЙТНОТ

Данные об обороте компании и финансовых результатах, зарплатах в коллективе — самые чувствительные зоны риска для любого бизнеса. Возможны и другие сценарии разглашения информации. Как показывает то же исследование PwC, 29% руководителей предпочитают общаться с другими членами советов директоров с помощью личной электронной почты, а ведь это один из самых небезопасных способов передачи информации.

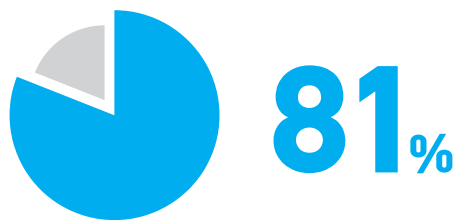
Все эти примеры показывают, что руководители подвержены специфическим рискам, без учета которых они находятся в опасности. Руководитель имеет детальное представление о финансовом положении компании, о ее стратегии и планах, маркетинговой политике, переговорах с клиентами и партнерами. Добавим к этому, что у топ-менеджера есть физический доступ ко всей IT-инфраструктуре. Вот он — суперпользователь, «цель номер один».

Необходимо учитывать и то, что принимать решения руководителю чаще всего приходится при остром дефиците времени, что неизбежно повышает риск ошибок.

У топ-менеджеров широкий круг деловых и неформальных связей: партнеры, клиенты, журналисты, знакомства на многочисленных деловых мероприятиях — круг потенциальных опасностей расширяется.

Важно понимать, что действия руководителя, в отличие от остального коллектива, служба безопасности, как правило, не контролирует по понятной причине — чтобы сохранить конфиденциальность. Но если руководитель перешлет важный документ на личную почту, получит фишинговое письмо или ослабит защиту настроек онлайн-банкинга, ИБ-специалист не сможет вовремя среагировать и предотвратить инцидент.

Получается, что топ-менеджеры перестраховываются от одного вида угроз, но становятся максимально уязвимы перед другими. Чувство неуязвимости и повышенной уверенности в себе — обязательное условие успеха



членов советов директоров российских компаний хранят на своих телефонах закрытую и дорогостоящую информацию

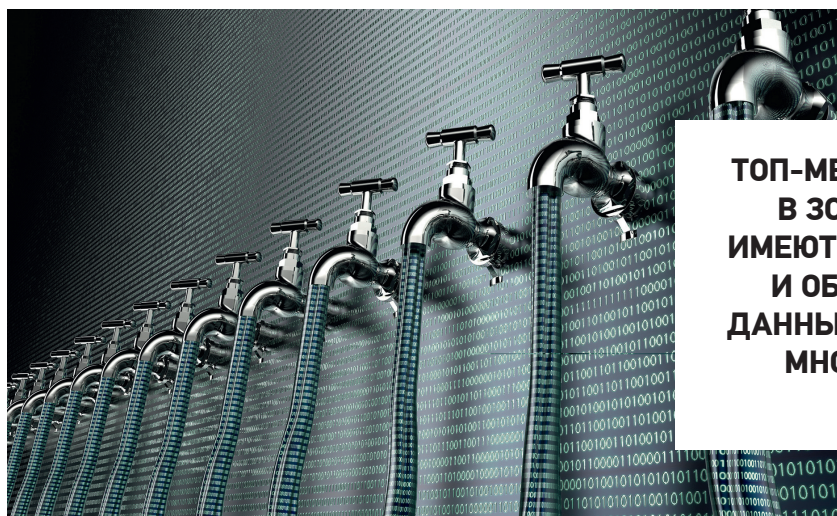
в бизнесе. Но для безопасности это плохой союзник. Руководствуясь благими намерениями, руководитель ставит под угрозу и себя, и свою компанию. Выход — сменить угол зрения и допустить, что руководитель компании так же подвержен риску, как любой другой сотрудник.

Один из вариантов, как сохранить приватность руководителя и в то же время обеспечить защиту, — это построить два контура безопасности: один для рядовых сотрудников, второй для топ-менеджмента. Так, например, это сделано в нашей компании. Ко второму контуру имеют доступ только два доверенных лица. С одной стороны, руководитель чувствует, что его приватность не страдает. С другой, риски потерять информацию и скомпрометировать собственную компанию понижаются в разы.

Если нет внутренней службы безопасности, полезно определить, за кем в компании будет закреплена роль «профессионального параноика». Назначьте доверенное лицо, которое в нужный момент предостережет от непродуманных действий, напомним про регламенты и правила.

Тем, кто у руля, приходится принимать на себя больше ответственности и в деле безопасности тоже. И уж если для рядовых сотрудников в компании есть регламенты и правила, то еще более строгие требования к защите информации должны применять к себе руководители.

БЖ



**ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ЧАЩЕ ОКАЗЫВАЮТСЯ В ЗОНЕ РИСКА ЕЩЕ И ПОТОМУ, ЧТО ИМЕЮТ ПРИВИЛЕГИРОВАННЫЕ ДОСТУПЫ И ОБЛАДАЮТ НАИБОЛЕЕ ПОЛНЫМИ ДАННЫМИ О БИЗНЕСЕ — ВОКРУГ ВСЕГДА МНОЖЕСТВО ОХОТНИКОВ ЗА ЭТОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ**

# ЭЛЕКТРОННЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА: КАК ПРИОБЩИТЬ

Наше общение все больше происходит в электронном виде: почта, мессенджеры, социальные сети. Когда возникает конфликтная, спорная ситуация, мы «отматываем» события не в памяти, а там, куда писали, ищем доказательства, как оно было на самом деле. Сочтет ли суд электронную переписку доказательством?

**Р**азвитие сети Интернет изменило наши возможности для неформального общения и деловых коммуникаций. Происходит активное развитие и усложнение информационных систем. Все больше сервисов предоставляются в электронном виде. Неформальная и деловая переписка посредством электронных средств стала непременным атрибутом повседневной жизни, как граждан, так и юридических лиц, и нередко используется при совершении преступлений.

## ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ БАЗА

Учитывая современные реалии, справедливо возникает вопрос о правовом статусе цифровой информации, извлекаемой из компьютерных и мобильных устройств: будет ли являться содержимое электронных носителей доказательствами в уголовном деле, какие обстоятельства препятствуют такой возможности?

Законодатель одним из источников доказательств по уголовному процессу, в соответствии со ст. 84 УПК РФ, называет иные документы, на основе которых дознаватель, следователь, прокурор, суд устанавливает наличие или отсутствие обстоятельств, подлежащих

доказыванию при производстве по уголовному делу, а также иных обстоятельств, имеющих значение для уголовного дела. Как разъясняет п. 2 данной статьи, такие документы могут содержать сведения, зафиксированные как в письменном, так и в ином виде. К ним могут относиться материалы фото- и киносъемки, аудио- и видеозаписи и иные носители информации, полученные, истребованные или представленные в порядке, установленном ст. 86 УПК РФ.

Рассматриваемая норма закона обрисовывает не только круг лиц, которые уполномочены предоставлять доказательства, но и порядок их предоставления, а именно: сбор доказательств в ходе уголовного судопроизводства осуществляется дознавателем, следователем, прокурором и судом путем осуществления следственных и иных процессуальных действий, предусмотренных УПК РФ. Подозреваемый, обвиняемый, потерпевший, гражданский истец, гражданский ответчик и их представители вправе собирать и представлять письменные документы и предметы для приобщения их к уголовному делу в качестве доказательств. Кроме того, в соответствии с ч. 3 ст. 86 УПК РФ, защитник также вправе собирать доказательства путем получения предметов, документов и иных сведений, опроса лиц (с их согласия), истребования справок, характеристик, иных документов от органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и организаций, которые обязаны предоставлять запрашиваемые документы или их копии.

## ВСЕ ФОРМАЛЬНОСТИ

Таким образом, не каждое лицо вправе собирать доказательства, и не всякая цифровая информация будет являться доказательством в уголовном процессе, а только полученная в результате установленных УПК РФ процессуальных действий, осуществляемых в ходе уголовного судопроизводства. Простые фотоматериалы документов, распечатки переписки из мессенджеров, сообщения электронной почты не могут приниматься органами предварительного расследования, судом в качестве доказательств. Для того чтобы электронная информация отвечала требованиям закона, предъявляемым к доказательствам в уголовном процессе, органам дознания и следствия, равно как и суду, необходимо



**ЕЛЕНА КАЙЗЕР**  
адвокат

**ПРОСТЫЕ ФОТОМАТЕРИАЛЫ ДОКУМЕНТОВ, РАСПЕЧАТКИ ПЕРЕПИСКИ ИЗ МЕССЕНДЖЕРОВ, СООБЩЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ НЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬСЯ ОРГАНАМИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО РАССЛЕДОВАНИЯ, СУДОМ В КАЧЕСТВЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ**

соблюсти определенный порядок признания таковых в качестве доказательств и приобщения их к материалам уголовного дела. Рассмотрим распространенные способы получения такого рода доказательств.

## КАК СОБЕРЕШЬ, ТАК И ДОКАЖЕШЬ

Выемка мобильного телефона, изъятие компьютера, иных электронных носителей, осмотр места происшествия, а также производство обыска являются самыми распространенными способами получения цифровой информации. Изъятие электронных сообщений возможно в ходе производства следственного эксперимента; в этом случае осуществляется вход в требуемый сервис под автоматически сохраненными на используемом устройстве логином и паролем или любезно предоставленными участникам следственного действия. Изъятие электронной переписки может быть осуществлено в ходе производства выемки электронной информации компании поставщика услуг, правообладателей коммуникационных сервисов, например, ООО «Мэйл.Ру». Электронная информация может быть приобщена к материалам уголовного дела по результатам оперативно-розыскной деятельности, если она отвечает требованиям, предъявляемым к доказательствам, установленным УПК РФ.

В каждом из случаев изъятия цифровой информации надлежит произвести ее осмотр лицом, проводящим расследование, о чем составляется протокол с участием понятых и соответствующим приложением (ст. 166 УПК РФ). В ряде случаев при изъятии электронных носителей информации и осмотра электронной переписки требуется обязательное участие специалиста (ст. 164.1 УПК РФ).

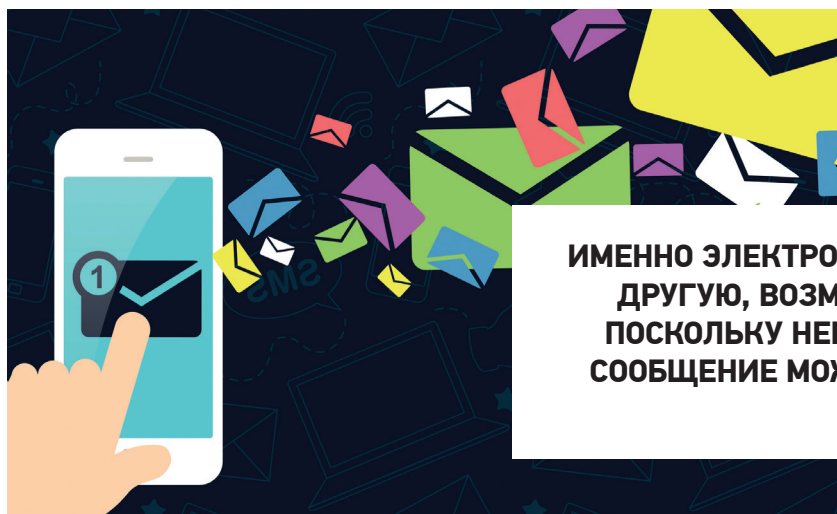
Для других участников уголовного судопроизводства существует иная надлежащая форма их представления — это нотариальный протокол осмотра, который необходимо представить органам, производящим предварительное расследование в установленном законом порядке для решения вопроса о проверке, оценке и приобщении в качестве доказательств к материалам уголовного дела.

## КОЭФФИЦИЕНТ ДОВЕРИЯ

Между тем чем шире используется цифровая информация, являясь важным источником при сборе доказательств, тем больше сложностей возникает при доказывании допустимости электронных документов, переписки как доказательства. Следует понимать, что именно электронную переписку, как никакую другую, возможно сфальсифицировать, поскольку непосредственно электронное сообщение может быть модифицировано в сети Интернет, что в свою очередь, не может не вызывать сомнения в допустимости предоставленного доказательства. Вследствие этого нотариальный протокол осмотра электронного почтового ящика лишь констатирует наличие электронного сообщения с определенным содержанием и датой, однако подтверждения принадлежности данного сообщения какому-либо конкретному лицу при этом не производится. Следует учитывать, что достоверность сведений, составляющих электронную переписку, может быть установлена посредством проведения в том числе компьютерно-технической экспертизы, которая либо подтвердит факт фальсификации электронного сообщения, либо нет. В этом случае важное значение приобретают вопросы, которые необходимо правильно сформулировать и поставить перед экспертом не только стороной обвинения, но и стороной защиты при ознакомлении с постановлением о назначении экспертизы или при подаче ходатайства о производстве таковой. Важно также помнить, что на сегодняшний день использование электронной подписи является самым надежным способом идентификации электронного письма, что предусмотрено Федеральным законом «Об электронной подписи» от 06.04.2011 N 63-ФЗ.

Таким образом, использование электронной информации при доказывании в уголовном процессе и следственной практике весьма неоднозначно, требует особого внимания при защите интересов противоположных сторон уголовного процесса.

БЖ



**ИМЕННО ЭЛЕКТРОННУЮ ПЕРЕПИСКУ, КАК НИКАКУЮ ДРУГУЮ, ВОЗМОЖНО СФАЛЬСИФИЦИРОВАТЬ, ПОСКОЛЬКУ НЕПОСРЕДСТВЕННО ЭЛЕКТРОННОЕ СООБЩЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ МОДИФИЦИРОВАНО В СЕТИ ИНТЕРНЕТ**

# БЕСПИЛОТНАЯ ЛОГИСТИКА

Цифровизация экономики, оцифровка процессов — как эти вопросы решают представители логистического бизнеса? Когда компании по доставке грузов перейдут на повсеместную эксплуатацию беспилотных летательных аппаратов, и какие процессы они уже сегодня заменяют роботами? Читайте мнения ведущих участников рынка в нашем опросе.



**МАКСИМ  
АЛЕКСЕЕВ**  
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР,  
«ТОЧКА-ТОЧКА»

— Мы работаем в сегменте наземных грузоперевозок. На данный момент в нашей компании, как и у большинства участников рынка транспортной логистики, степень роботизации практически равна нулю. На мой взгляд, в отрасли нет понимания целесообразности, зачем роботизировать те или иные процессы. Разговоры на эту тему — дань моде. На практике даже использование дронов в логистике невозможно. В законе о воздушном транспорте зафиксировано, что любой дрон тяжелее 250 гр — воздушное судно. Чтобы начать применять дроны в логистическом бизнесе, сначала необходимо создать нормативно-правовую базу, систему контроля и диспетчеризации с нуля. Процесс пока выглядит фантастически сложным.

## ОПТИМИЗАЦИЯ

Технологический уклад логистических компаний будет существенно меняться в ближайшие годы. Сейчас, как и десять лет назад, транспортная логистика демонстрирует низкую эффективность, а добавленная стоимость от каждого из звеньев цепочки только возрастает.

На сегодняшнем этапе развития нашего бизнеса нас больше интересует модернизация существующих систем механизации и автоматизации, а также интересные решения в области инновационного подхода к привычному процессу ПГР, например, экзоскелеты для сотрудников склада.

На мой взгляд, несырьевой сегмент должен искать новые подходы к эволюционному изменению трех составляющих: себестоимости начально-конечных операций, усовершенствованию процессов на первой и последней миле, гармонизации и автоматизации взаимоотношений перевозчика и контрагента/грузовладельца.



**ВЯЧЕСЛАВ  
ТИМОНИН**  
ИТ-СОВЕТНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА, «ПЭК»

— С одной стороны, предприятия заинтересованы в том, чтобы максимально полно, качественно и с наименьшими затратами удовлетворить потребности клиентов. И в этом отношении современные технологические решения — лучшее подспорье. С другой стороны, само общество может быть еще не готово к их внедрению в повседневную жизнь. Даже если в ближайшие десять лет автопилоты научатся управлять транспортным средством безупречно, все системы будут безотказно работать, пройдет еще немало времени, прежде чем мы примем эту технологию и начнем внедрять ее повсеместно.

Впрочем, уже сейчас логистический бизнес меняется под воздействием технологий: мы давно можем следить за грузом в режиме реального времени, внедрять автоматические системы выстраивания маршрутов и планирования грузопотоков, взаимодействовать с клиентом в автоматическом режиме и многое другое.

Однако использование тех же дронов в нашей работе пока невозможно. Есть пробелы в законодательстве, технологические трудности. Пока грузоподъемность этих аппаратов очень небольшая. Но в дальнейшем и вес одного груза, и дальность полетов, и территория использования будут расти. Например, в Китае уже представили беспилотное двухместное аэротакси, грузоподъемность которого составляет 260 кг. Пока сложно посчитать экономический эффект от перехода на доставку дронами. В мире нет еще ни одного полноценного коммерческого запуска такой услуги. Первый подобный проект по доставке еды недавно стартовал в Австралии, но он охватывает лишь 100 домохозяйств, которые согласились на такую форму получения заказов. Пока БПЛА — это доставка на первой/последней миле. География распространения дронной доставки будет расширяться по мере расширения инфраструктуры. В обозримом будущем грузоперевозки с использованием беспилотных автомобилей не станут выгоднее, чем стандартные, однако потенциал для развития огромный.



## ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ  
БИЗНЕСА, FM LOGISTIC

— Для России беспилотные технологии очень актуальны. Роботизация складского копакинга уже произошла, многие операции, ранее выполнявшиеся вручную, сейчас выполняют роботы. Каждый год появляются следующие модели роботов для новых категорий товаров и участков копакинга.

Беспилотные системы успешно интегрируются в складские процессы, повышают производительность и качество, сокращают затраты на персонал и повышают рейтинг компании на рынке. Сегодня многие ведущие складские провайдеры и ритейлы используют на своих складах конвейеры с системами pick-to-light, put-to-light, аппликаторами и сортировщиками.

Наша компания совместно с компанией RoboCV запустила проект использования беспилотных грузовых тележек, предназначенных для перемещения грузов внутри склада. На очереди робот для проведения инвентаризации. На складах нашей компании в Европе и в России уже используются роботы, выполняющие перемещение паллет, сейчас тестируем проекты по роботизации подбора заказов.

Что же касается эксплуатации беспилотных летательных аппаратов, есть факторы, которые тормозят индустриализацию логистических процессов с дронами. Техническая часть: продолжительность работы без замены аккумуляторов невысока, грузоподъемность, автономность работы на складе или вне склада ограничена. Для массового применения дронов в логистике необходим прорыв в индустрии их производства: принципиальное изменение систем энергоснабжения, навигации и перемещения грузов.



## ДЕНИС ВАВИЛКИН

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ,  
«ДАКСЕР»

— Беспилотные технологии развиваются с каждым днем все активнее. На мой взгляд, если производителям автономных ТС (транспортных средств) удастся сделать их надежными и доступными, то в ближайшей перспективе они смогут полностью заменить привычные машины. Это, в свою очередь, позволит почти со 100%-ной точностью прогнозировать время доставки. Особенно важно это для крупных городов, где формат доставки «точно в срок» всегда востребован, с внедрением беспилотной доставки он станет доступным.

Беспилотные грузовики, как известно, могут работать 24 часа в сутки, что увеличивает интенсивность грузовых потоков. Однако несмотря на непрерывный процесс перевозки, такие транспортные средства ездят безопасно и редко попадают в дорожно-транспортные происшествия, приводящие к порче груза.

Автономные грузовики показывают неоспоримый бизнес-потенциал, но есть некоторые препятствия, мешающие их дальнейшему внедрению. Например, на данный момент еще не разработан единый документ, который бы регулировал спорные аварийные ситуации с участием беспилотников. К тому же такие машины требуют больших финансовых вложений. Беспилотники в логистике могут применяться для доставки грузов клиентам или для работы на складских терминалах, но пока это теория. Оценить внедрение их эффективности в логистические процессы по-прежнему очень сложно.

БЖ



АНДРЕЙ КОВАЛЕВ:

## МОИ МИЛЛИАРДЫ НЕ ВЕРНУТСЯ

«Дело моей жизни», — так говорит бизнесмен Андрей Ковалев о восстановлении старинной усадьбы Гребнево. Ее он приобрел на аукционе меньше года назад. Это одна из последних сделок по продаже памятника культуры и истории, событие тем более примечательное, что Гребнево находится в удручающем состоянии, а ее нового хозяина это совершенно не пугает. Говорит: «Никогда не продам!»

**С**удьба Гребнево действительно удивительна. Сколько раз она переходила из рук в руки, сколько великих русских имен с нею связано, сколько раз она возродилась и погибала, горела и снова оказывалась в центре внимания. С приходом в усадьбу Андрея Ковалева, похоже, все изменится. Начав поиски средневекового замка за границей, он чудом оказался именно здесь и теперь готов инвестировать в Гребнево миллиарды рублей, отдавая себе полный отчет: вложенные деньги к нему никогда не вернуться.

— *Присматривая себе усадьбу, вы искали место для жилья или объект под бизнес?*

— Я искал себе новый дом — просто для жизни. Тогда о покупке исторической усадьбы речи вообще не шло. В

моем нынешнем доме, который, кстати, является памятником архитектуры, не хватает места для размещения многочисленных предметов живописи и антиквариата. Я страстный коллекционер. Давно увлекаюсь историей Франции, поэтому поиски нового жилья начал именно оттуда: подумал, что было бы здорово приобрести старинный средневековый замок, в который органично вписались бы многочисленные рыцарские доспехи — у меня их целая коллекция, а также картины и другие предметы искусства. Когда я начал поиски, оказалось, что только во Франции на продажу выставлены около 500 замков. Довольно быстро я нашел себе поместье в 30 км от Парижа, замок потрясающей сохранности. Мой представитель съездил на место, посмотрел: ремонт в доме требовался минимальный — все складывалось. И тут я задумался: а что я там буду делать?





Приеду на неделю за весь год — чаще вряд ли получится, нет времени постоянно выезжать за границу. Да, я накопил бы туда картин, доспехов, но я все это видел бы слишком редко. В Москве я привык к активной деловой жизни, а что бы я стал делать во Франции, непонятно. Тогда я расстался с этой идеей и начал присматривать дом в России.

— **Как в вашей жизни появилась усадьба Гребнево?**

— Параллельно я искал дом для сына в Щелковском направлении. Увидел объявление о продаже Гребнево, поехал на переговоры с представителем Минкультуры, который отвечал за организацию аукциона, он меня спросил, а что вы там будете делать? Я ответил, что планирую там жить. В ответ услышал: мы не продадим вам усадьбу, если вы не будете заниматься там бизнесом. Я съездил, посмотрел, ужаснулся — усадьба находилась в тяжелейшем состоянии. Я понял, что нет смысла ее брать. Прошел год, я нашел дом для сына. Но тут неожиданно мне позвонили и предложили вернуться к вопросу о покупке усадьбы Гребнево. Когда я приехал во второй раз туда, я понял, что если я не возьму ее, то никто не возьмет. Мне стало безумно жалко усадьбу: три года ее пытались продать, не состоялся ни один аукцион, она была никому не нужна до меня. Я понял, что должен ее купить, и купил за 80 млн рублей.

— **Если сравнивать законодательство Франции и России в сфере охраны исторических памятников и их восстановления, где разумнее оно устроено?**

— Во Франции власти гораздо лояльнее к бизнесу, который готов восстанавливать памятники истории и культуры. Например, там разрешены капитальные



Андрей Ковалев, бизнесмен

**КОГДА Я ПРИЕХАЛ ВО ВТОРОЙ РАЗ В ГРЕБНЕВО, Я ПОНЯЛ, ЧТО ЕСЛИ Я НЕ ВОЗЬМУ ЕЕ, ТО НИКТО НЕ ВОЗЬМЕТ, МНЕ СТАЛО БЕЗУМНО ЖАЛКО УСАДЬБУ. Я ПОНЯЛ, ЧТО ДОЛЖЕН ЕЕ КУПИТЬ**

строения на территории таких объектов, благодаря этому появляются замечательные парки развлечений или исторической реконструкции. В России строить в зоне памятника охраны категорически запрещено, допустимы только временные сооружения. Я считаю, что российское законодательство в этой сфере слишком жесткое. И, к сожалению, я уверен, что изменения законодательства не ускорят процесс передачи или приобретения исторических усадеб. Такой объект может купить сумасшедший, такой, как я, и к тому же у него должны быть деньги, таких людей очень мало. Или у человека должны быть невероятные стимулы для приобретения, например, если бы существовал законопроект, что все деньги, потраченные на реставрацию памятника, государство со временем вернет владельцу.

— **Что будет в Гребнево после реконструкции?**

— Это будет лучший и самый интересный историко-архитектурный, культурно-образовательный и



## ГРЕБНЕВО — ИСТОРИЯ СТРАНЫ И СУДЕБ

Архитектурно-парковый ансамбль Гребнево расположен в 30 км к северо-востоку от МКАД на территории Щелковского района Московской области. История усадьбы начинается со времен правления Ивана Грозного: уже тогда она принадлежала царскому военному вельможе. Затем усадьба переходила несколько раз к знаменитым фамилиям русского дворянства. Она принадлежала Голицыным, затем Воронцовым и Трубецким. К началу 1760 года усадьба переходит во владение к княгине Голицыной. А спустя 12 лет ее родственнице — княгине Анне Трубецкой, матери известного поэта XVIII века Михаила Хераскова. В 1780–90 гг. возводится главный усадебный дом и летняя церковь, посвященная в честь Гребневской иконы Божьей матери. В правление Екатерины II усадьба получила известность как один из очагов русского Просвещения.

Здесь бывали Г. Р. Державин, В. А. Жуковский, И. Ф. Богданович, А. Н. Радищев, М. М. Херасков, Н. И. Новиков. К 1820–30 гг. в усадьбе возводятся два флигеля, парадные въездные ворота, напоминающие триумфальную арку, и зимний Никольский храм. Ансамбль усадьбы приобретает законченный вид. В 1845 году усадьбу продают купцу Пантелееву, устроившему в ней купоросный и винокурный заводы, что привело к гибели интерьеров главного усадебного дома. Они были восстановлены следующими владельцами Гребнево — купцами Кондрашовыми, происходившими из крепостных соседнего села Фрязино.

История усадьбы Гребнево насчитывает больше пяти пожаров. В этом и есть основная причина того, почему сегодня здания комплекса практически полностью разрушены.

развлекательный комплекс в России. Он очень выгодно расположен — на расстоянии всего 28 км от Москвы.

В главном дворце и двух флигелях я планирую открыть гостиницы. В остальных капитальных зданиях разместятся многочисленные музеи, будет и кафе. Я планирую восстановить несколько зданий, утраченных еще в XVII–XIX веках: оранжереи, амбары. Кроме того, будем возводить несколько временных сооружений. Уже сейчас очевидно, что для размещения всех музеев, которые я задумал, существующих капитальных строений не хватит.

— *Какие музеи вы планируете открыть в Гребнево?*

— В планах музей живописи, старинных автомобилей и карет, музей доспехов, княжеского быта, музей самой усадьбы и старинной сельскохозяйственной техники. У меня и моей команды огромное количество идей. Например, мы хотим соединить мостами острова усадебного комплекса. Хотелось бы также сделать зоны на территории Гребнево с многочисленными интерактивными площадками в стиле исторической реконструкции. Все они не случайно появятся на территории усадебного комплекса. Скажем, некогда Гребнево владел золотоордынский военачальник — значит, здесь появится татарское стойбище. Во времена Отечественной войны 1812 года под Гребнево стояли французы — сделаем реконструкцию, посвященную тем историческим событиям. Обязательно реконструируем времена похода Дмитрия Донского, ведь его провожали на бой с иконой Гребневской божьей матери — хранительницей здешних мест. Вы не поверите, у нас даже появится своя яхта с альми парусами, ведь одним из владельцев усадьбы был брат Александра Грина. Гребнево пропитано духом истории, и мы хотим его передать, чтобы каждый почувствовал значимость этих мест для русского человека. Столько здесь переплетено судеб, событий, порой эпохальных... С помощью исторической реконструкции мы оживим прошлое — это будет грандиозно!

— *С чего начнете реконструкцию усадебного комплекса?*

— Первый этап реконструкции, проект практически готов для утверждения, — это комплекс мер по обеспечению сохранности усадьбы и размещению временных объектов. В самое ближайшее время я заключу договор на реставрацию двух малых флигелей и скотного двора. Следом мы объявим тендер на разработку комплексного архитектурного проекта. Уже сейчас могу сказать, что созданием концепции парка развлечений займется команда арт-парка «Никола-Ленивец». Процесс полномасштабной реставрации будет запущен в конце этого лета, после согласования проекта.

Самое важное, что усадьба Гребнево не должна оставаться в забвении еще 10 лет, пока идут восстановительные работы. Я хочу уже сейчас сделать ее привлекательной для посетителей. Мы проводим в Гребнево фестивали, как музыкальные, так и исторические, пикники, субботники — многие равнодушные люди хотят помочь в возрождении этого замечательного усадебного комплекса. Мы будем всегда поддерживать эти инициативы.



— **Сколько времени займет реконструкция?**

— Я надеюсь уложиться в 7 лет, но не исключаю, что процесс затянется на 10 лет. Для такого огромного объекта, находящегося в столь тяжелом состоянии, это разумный срок.

— **С какой долей исторической достоверности вы сможете восстановить усадьбу?**

— Будем стремиться к 100% исторической достоверности. Я нашел в Щелковском краеведческом музее, в центральных научно-реставрационных мастерских огромное количество проектов реставрации периода 1953–1993 гг. Это существенно облегчит и ускорит создание проекта реставрации.

— **Где будете собирать экспонаты для музеев, которые вами задуманы?**

— Я понимаю, что процесс создания коллекций не быстрый, поэтому уже сейчас покупаю работы художников, чьи картины находились в коллекции Дмитрия Голицына (некоторое время был хозяином усадьбы, — Прим. Ред.), основателя первого музея живописи в России. Мы ведем переговоры с Эрмитажем о том, чтобы нам разрешили сфотографировать опись его коллекции. Я надеюсь, что на открытие Эрмитаж и другие музеи, в том числе частные, передадут картины, некогда принадлежавшие Дмитрию Голицыну.

— **Вам кто-то помогает поддерживать усадебный комплекс в надлежащем состоянии?**

— Помогают волонтеры, мы регулярно проводим субботники с их помощью, очищаем территорию от мусора. К сожалению, люди привыкли вести себя хищнически, боремся с этим, воспитываем. Это вся помощь и поддержка, на которую я могу рассчитывать.

— **Планируете ли вы привлечь инвесторов для реконструкции, или это будут только ваши средства?**

— Еще раз повторюсь: я один, за исключением небольших частных пожертвований, которые готовы внести

**3–5  
МЛРД РУБ.**

Столько, по предварительным оценкам, будет стоить реставрация усадьбы Гребнево

люди. Чтобы было, куда перечислять средства, мы открыли благотворительный Фонд усадьбы Гребнево. Сенатор Людмила Нарусова согласилась войти в Попечительский Совет. Если найдутся спонсоры, которые скажут: «Мы хотим восстановить въездную арку», — я буду только рад и размещу на восстановленном объекте памятную табличку с названием компании или именем человека, пожертвовавшего средства на восстановление.

— **Вы надеетесь вернуть деньги, вложенные в Гребнево?**

— Деньги, вложенные в Гребнево, никогда не вернуться. Моя мечта — выйти на операционную окупаемость, чтобы за счет проведения мероприятий мы могли увеличить число охранников хотя бы до 30 человек, привести в порядок лес, парк, дорожки. Но деньги, которые будут вложены в реставрацию, а это порядка 3–5 млрд руб., не вернуться никогда. Я это прекрасно понимаю. Восстановление Гребнево для меня — это призвание, моя любовь, дело всей моей жизни. Судьба подала мне достаточно знаков, чтобы я все понял и принял правильные решения — остался в Гребнево и восстановил его.

— **Значит ли это, что вы не опустите руки, не решите перепродать Гребнево или передать в другие руки?**

— Я никогда никому ни за какие деньги не продам усадьбу Гребнево, сколько бы мне миллиардов за нее ни предлагали.

БЖ

**САМОЕ ВАЖНОЕ, ЧТО УСАДЬБА ГРЕБНЕВО НЕ ДОЛЖНА ОСТАВАТЬСЯ В ЗАБВЕНИИ ЕЩЕ 10 ЛЕТ, ПОКА ИДУТ ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ. Я ХОЧУ УЖЕ СЕЙЧАС СДЕЛАТЬ ЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

# ИСТОРИЧЕСКАЯ УСАДЬБА — БИЗНЕС С ДУШОЙ

Десятки лет в судьбе сотен старинных русских усадеб не было просвета: они тихо рушились и зарастали бурьяном. Государство не хотело продавать, не разрешало строить и не вело речи даже о льготном налогообложении для собственников и арендаторов. Последние все реже смотрели в сторону объектов культурного наследия — слишком хлопотно.

**Н**а сегодняшний день из существовавших в России в начале XX века усадеб сохранилась лишь примерно десятая часть. Но и это немало — сегодня никто точно и не может сказать, сколько усадеб по всей стране требуют нового собственника, возрождения и внимания со стороны хоть кого-нибудь. Конечно, в первую очередь хозяева находятся у тех объектов, которые имеют подъездные пути и стоят в максимальном приближении к туристическим маршрутам. Впрочем, за последние несколько лет порядка 40 усадеб обрели новых хозяев. О том, как изменилась



Виссарион Алявдин, президент Национального фонда «Возрождение русской усадьбы», директор Ассоциации владельцев исторических усадеб

позиция властей в вопросе возрождения памятников культуры и истории, и разглядел ли бизнес в усадьбах особую нишу, мы говорим с Виссарионом Алявдиным, президентом Национального фонда «Возрождение русской усадьбы», директором Ассоциации владельцев исторических усадеб.

**— Какие шаги к решению вопроса о сохранении усадеб сделаны за последний год профильными министерствами?**

— Новой отправной точкой в решении вопроса я считаю ноябрьский культурный форум, на котором мы зафиксировали принципиально новую позицию в отношении объектов культурного наследия и, прежде всего, усадебного наследия. До этого момента что-то делалось, но мало и очень медленно.

Еще в 1990-е годы возникла очень осторожная позиция: приватизация памятников допустима, но она должна проходить очень осторожно. В 2002 году по инициативе коммунистов был введен мораторий на продажу объектов культурного наследия. Тогда это было отчасти оправдано, так как вопросы собственности были не урегулированы.

Спустя более чем 15 лет государство меняет позицию. Оно готово максимально облегчать существование тех людей и организаций, которые занимаются восстановлением культурного наследия.

**— Какова суть ваших предложений Правительству в части льгот для бизнесменов, которые решат восстанавливать историческую усадьбу?**

— Во-первых, максимальное снятие налогов или их минимизация: начиная с налога на землю и на имущество и заканчивая НДФЛ и налогом на прибыль.

Второе направление, тоже ключевое, — ответственность государства по совместному финансированию объектов инфраструктуры. В частности, власти берут на себя обязательства построить дороги до усадьбы. Развитие усадеб — это признанная точка роста для развития туризма в регионах.



**УСАДЬБА МОЖЕТ И ДОЛЖНА САМА СЕБЯ КОРМИТЬ. НО ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО К ОБЪЕКТАМ КУЛЬТУРНОГО И ИСТОРИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ПРИНЦИПЫ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ**

Третье направление — поддержка и популяризация усадеб как очагов культуры, искусства, истории. Необходимо создавать специализированный портал, который будет рассказывать об исторических усадьбах.

Четвертое направление — моральная, культурная, организационная поддержка тех людей, которые занимаются восстановлением усадеб. Один из таких инструментов — премия «Культурное наследие», которая поощряет сподвижников. Кроме того, необходимо в усадьбах проводить как можно больше общественно важных мероприятий — это и есть их популяризация, привлечение к ним внимания.

Особенно хочу обозначить тему льготного кредитования владельцев, которые занимаются возрождением культурного наследия. Государство может субсидировать проценты по кредиту на развитие усадьбы, полностью или частично.

Все эти пункты легли в основу предложений вице-премьера российского правительства Ольги Голодец в адрес заинтересованных ведомств: Министерства культуры, Минэкономразвития и Ростуризма. Они активно обсуждаются в кабинетах правительства. Но эта позиция принята как официальная — это очень важно. Мы понимаем, что вопрос уменьшения налогооблагаемой базы очень чувствительный. Быстрых результатов мы не ждем.

Кстати, региональные власти активно включились в процесс. В частности, руководство Калужской, Тульской областей уже заявляет, что готово освободить от налогов предпринимателей, которые возьмутся восстанавливать усадьбы, находящиеся в региональной собственности. Кроме того, местные

власти должны упростить процесс приватизации памятников культуры. Ограничения должны быть, но разумные.

**— Где та грань между тем, что владельцу исторической усадьбы можно и что нельзя?**

— Суть приватизации памятников не должна меняться: владелец обязан соблюдать охранные обязательства. Продавать надо за условные деньги, например, за 1 рубль, и землю надо предлагать на таких же условиях — речь идет о той земле, на которой стоит усадьба. Стоимость земли под памятником культуры должна быть ниже рыночной, так как на ней практически ничего нельзя построить. От владельца усадьбы требуется восстановить ее исторический облик. Мы не можем настаивать, чтобы он сделал точно такую же лепнину, которую мы видим на старой фотографии. Он должен соблюсти планировку и по возможности восстановить интерьер.

Собственник обязан пускать людей на территорию памятника истории — это одно из ключевых требований. Ни одну усадьбу нельзя обнести забором и закрыть ворота. При этом необходимо побуждать собственника к активной деятельности: созданию музея, или хотя бы музейной комнаты, где каждый сможет узнать историю усадьбы, а еще лучше иметь возможность прийти на организованную экскурсию. Если такая деятельность ведется, собственник становится государственным человеком, который реализует культурную политику. Он имеет право сказать властям: постройте газопровод до границ моей усадьбы. Если же он использует усадьбу, как закрытую резиденцию, то он не нарушает законов, но он и не может претендовать на активную поддержку со стороны государства.

**ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ОБЪЕКТ, НАХОДЯЩИЙСЯ В НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОМ СОСТОЯНИИ, ДОЛЖЕН ПЕРЕДАВАТЬСЯ В СОБСТВЕННОСТЬ НОВОМУ ВЛАДЕЛЬЦУ БЕСПЛАТНО И ОБЯЗАТЕЛЬНО С ЗЕМЛЕЙ**

— **Законодательная база в России позволяет сегодня успешно реализовывать передачу усадеб в частные руки?**

— Законодательство в области культурного наследия довольно глубоко проработано, накоплена хорошая серьезная законодательная база. Есть существенные недостатки в правоприменительной практике. Например, чтобы выставить усадьбу на приватизацию, нужен эскизный проект реставрации. Он дорого стоит, объект еще не приобрел нового собственника, но от потенциального владельца хотят, чтобы он сделал за свой счет дорогостоящий проект. Безусловно, усадьбы должны готовить к продаже и быть заинтересованы в поиске собственника для них местные органы власти.

Государство должно четко сформулировать, что объект, находящийся в неудовлетворительном состоянии, должен передаваться в собственность новому владельцу бесплатно и обязательно с землей. На практике мы часто сталкиваемся с тем, что землю не передают.

У меня на памяти есть одна очень некрасивая история: в распоряжении нового собственника оказалась деревянная усадьба, от которой остался один угол. Новый владелец так и не смог приступить к реставрации. Он хотел делать там образовательный центр, но ему не передали ни метра земли. В итоге человек был вынужден отказаться от аренды: ему просто негде было развернуться, чтобы реализовать задуманное. Его же попытались обвинить в нарушении условий договора.

— **Вы согласны с тем, что либерализация подходов к реставрации и восстановлению ускорит процесс передачи усадеб в частные руки?**

— Мы должны быть большими ортодоксами, иначе мы уничтожим архитектурный облик всех исторических городов. В этом вопросе необходим очень профессиональный подход.

Если мы перестроим все на новый лад, со временем люди перестанут ездить по историческим местам. Гений места — вещь очень деликатная.

— **Влиятельные бизнесмены не предлагали свою помощь?**

— Состоятельные люди часто создают инициативы для поддержки культуры, но не всегда они успешны. Один из самых удачных примеров — проект Фонда Владимира Потанина конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире». Это один из немногих примеров системной и последовательной работы ради сохранения культурного наследия. Но есть и прямо противоположенные примеры. Олег Дерипаска приобрел в Подмосковье усадьбу Апраксиных «Ольгово». Это была руина, он купил ее вместе с землей. Мы были рады, ведь такому состоятельному человеку, как Олег Дерипаска, под силу восстановить столь масштабный комплекс. Но почти 20 лет в Ольгино ничего не происходит, усадьба продолжает разрушаться. Объект практически не законсервировали. На мой взгляд, это позор быть владельцем потрясающей усадьбы и содержать ее в таком плачевном состоянии.

— **Ассоциация опубликовала список из 100 усадеб, которые нуждаются в срочной помощи. Расскажите о принципе отбора, почему именно эти, ведь на самом деле их гораздо больше?**

— Список существует, но носит приблизительный характер. Мы подготовили информацию о тех усадьбах, которые максимально готовы к приватизации, хотя бы по нескольким параметрам. В список попали усадьбы, которые находятся в «прозрачном» владении, поэтому их будет легко выставить на торги. Во-вторых, это усадьбы, которые могут представлять интерес, не «медвежий угол». Может быть, было бы благородно начать с самых запущенных памятников, а они находятся, как правило, в отдалении, в глубинке, но мы не хотели губить идею на корню. В список включены те объекты, к которым есть дорога, это важно. Мы сделали упор на региональные памятники, постарались включить объекты, которые не имеют обременений.

Вы не поверите, но одно из частых обременений — регистрация граждан в исторических усадьбах. Как правило, в них никто не живет, но по документам зарегистрирован. Решать такие вопросы обязаны местные органы власти. Совершенно недопустимо перекладывать их на плечи потенциальных собственников.

— **Каковы критерии исторической ценности усадьбы?**



**ЛЮДИ ПРИШЛИ С КОММЕРЧЕСКОЙ ИДЕЕЙ В ИСТОРИЧЕСКИЕ МЕСТА, НО ОНИ ДЕЛАЮТ ЭТО ДУШЕВНО. ВСЕХ СОБСТВЕННИКОВ ИСТОРИЧЕСКИХ УСАДЕБ ОБЪЕДИНЯЮТ НЕРАВНОДУШИЕ И ЛЮБОВЬ К РУССКОЙ КУЛЬТУРЕ И ИСТОРИИ**



— Это серьезная проблема. Конечно, никто не доказывает, что одна усадьба ценнее другой. Подходы к охране всех объектов одинаковы. Но по каким критериям можно отнести усадьбу к памятнику культурного наследия? В нашей Ассоциации есть несколько владельцев, которые покупали усадьбу XIX века, но она не являлась историческим памятником. Государство не предъявляло к ним претензий. Новые владельцы восстанавливали усадьбу по своему усмотрению, не имея никаких требований со стороны властей. Собственники сделали все, что могли, чтобы восстановить исторический облик усадьбы и поставили памятник на охрану. Возникает вопрос: почему в России усадьбы XVIII, XIX веков до сих пор не поставлены на охрану? Я думаю, власти не хотят обременять себя еще десятком памятников, которые будут их головной болью.

Применительно к Москве и ко всем старинным городам я бы категорически настаивал на принятии принципа: любое дореволюционное здание, построенное до 1917 г., должно иметь статус исторического памятника. Это необходимо, чтобы сохранить исторический облик городов.

**— Часть усадеб находится в отдаленных районах, где нет хороших дорог, нет инфраструктуры, да и состояние их крайне запущенное. Как быть с ними?**

— Тяжелый вопрос. Хочется уповать на случай, что для кого-то это место окажется родным и близким. Второе упование: наши предки умели строить на века. Сейчас стоят усадьбы на фундаментах XVII века, терпят, дожидаются лучшей участи.

**— Расскажите, кто в основном приобретает усадьбы?**

— Порядка 40 усадеб за последние пару десятилетий перешли в частные руки. Четыре-пять из них приобретены потомками того рода, которому некогда принадлежала усадьба. Часто бывает так, что жизнь человека была когда-то связана с определенными местами. Люди решают не мириться с

## **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ АКТИВНО ВКЛЮЧИЛИСЬ В ПРОЦЕСС. В ЧАСТНОСТИ РУКОВОДСТВО КАЛУЖСКОЙ, ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТЕЙ ГОТОВО ОСВОБОДИТЬ ОТ НАЛОГОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ВОЗЬМУТСЯ ВОССТАНАВЛИВАТЬ УСАДЬБЫ, НАХОДЯЩИЕСЯ В РЕГИОНАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

разрухой, берутся за восстановление. Часто усадьбы приобретают бизнесмены, которые искали место для коммерческого объекта: ресторана, гостиницы. Большинство из них — любители истории. Бывает так, что ищут дом в деревне.

Например, Олег Жаров ехал по родной Ярославской области, случайно нашел в селе Вятском усадьбу, очаровался ею и купил. Деятельный, умный, совестливый человек всегда вокруг себя что-то созидает. Он стал зазывать своих друзей в эти места, все они стали покупать здесь дома, обживать здешние места. И сегодня Вятское — это великолепный культурный центр, где сохранен исторический облик села.

Алексей Шевцов из Плеса первым стал системно заниматься Плесом — влюбился в эти места, решил сделать гостиницу, сейчас там действует целая программа «Потаенная Россия». Все это примеры, когда люди пришли с коммерческой идеей в исторические места, но они делают это душевно. Всех собственников исторических усадеб объединяют неравнодушие и любовь к русской культуре и истории.

**— Может ли усадьба стать выгодным бизнесом?**

— Да, объекты культурного и исторического наследия могут зарабатывать и приносить прибыль. Конечно, о сверхдоходности речи не идет. Усадьба может и должна сама себя кормить. Но это не значит, что к объектам культурного и исторического наследия можно применять в полной мере принципы бизнес-единицы. В большинстве случаев о полной окупаемости усадьбы можно говорить не ранее, чем через 50 лет после ее восстановления.

БЖ

# ГЕНИЙ МЕСТА

Анатолий Секерин восстанавливает часть усадьбы Гончаровых в Калужской области. Полотняный завод — родовое гнездо жены Александра Сергеевича Пушкина Натальи Гончаровой. Отель «Гончаров» и кафе — инфраструктура, которая очень нужна туристам, приезжающим посмотреть восстановленную усадьбу и уникальный музей бумаги.

**Д**ля Анатолия Секерина это второй подобный проект. Уже не первый год он осваивает нишу «литературных отелей». Все началось с любви к пушкинским местам в Псковской области. Там работает открытый Секериным отель «Арина Р.», названный в честь няни Александра Сергеевича Пушкина Арины Родионовны. Полотняный завод тоже связан с именем гения русской словесности, правда, сюда бизнесмена привела не любовь к классику, а уверенность, что Полотняный завод — место притягательное и вполне может гарантировать его новому проекту регулярный турпоток.

**— Каковы условия концессионного соглашения между вами и администрацией Калужской области?**

— Объект, который мы обсуждали с правительством Калужской области, представлял собой руины, говорить об аренде было бессмысленно. Мы предложили концессию, администрация взялась проработать вопрос и в итоге на наше предложение ответила согласием. Срок аренды — 49 лет. Концессионная плата за то, что мы пользуемся этим объектом, разовая. Для администрации был принципиально важен график введения в строй объектов. Выдержать сроки, которые прописаны в соглашении, мы не смогли, потому что не до конца понимали, с каким объектом имеем дело. В 2015 году, уже после подписания соглашения, в Ткацком корпусе лопнули стяжки, которые держали стены (такие использовались еще в XVIII веке), здание начало заваливаться. Другого

выбора не было — пришлось все сносить, а потом согласовали новый проект реконструкции. Сейчас мы готовы продолжить работы по возведению Ткацкого корпуса, в нем мы откроем еще 42 номера отеля «ГончаровЪ».

**— В какой степени исторической достоверности вы планируете восстановить Ткацкий корпус?**

— Ткацкий корпус будет воссоздаваться с нуля. Нам нельзя видоизменять внешний контур здания, его размеры и формы. При строительстве «Арины Р.» в Пушкинских горах мы на существующем фундаменте делали то, что считали нужным. В Полотняном мы должны повторить внешний облик исторических построек. Внутри корпуса мы можем делать то, что соответствует нашему представлению о комфортном отеле 3\*. Во внутреннем декоре и убранстве Ткацкого корпуса мы хотим сохранить атмосферу конца XVIII–начала XIX века. Не вижу ничего плохого в том, что мы используем современные материалы. Когда мы делали проект реконструкции, возникали непонимания. Нам предлагали всю стену сделать кирпичной: не понимаю, зачем это нужно?

**— Каковы инвестиции в проект?**

— Мы их оцениваем в 60 млн рублей, часть из них — это собственные средства, есть и заемные. Чтобы завершить строительство Ткацкого корпуса, мы должны инвестировать в проект еще 110 млн рублей. Мы планируем выйти на возврат инвестиций через 10 лет, возможно, даже раньше. Это не первый наш проект. В Псковской области, в Пушкинских горах, у нас есть отель «Арина Р.». Нам понятно, как работать с подобными «литературными отелями». Я думаю, «ГончаровЪ» окупится быстрее, так как он ближе к Москве — чуть больше двух часов езды на машине. Здесь тур-



# 85 000

## ТУРИСТОВ В ГОД

Именно столько посетили музей-усадьбу «Полотняный завод» в 2018 году





Анатолий Сенерин, руководитель проекта «Парк-отель Гончаровъ»

## ЕСЛИ МЫ ХОТИМ РАЗВИВАТЬ ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ, НАМ НУЖНО ГОРАЗДО БОЛЬШЕ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ. ОНИ ЕСТЬ ПРИ КРУПНЫХ МУЗЕЯХ, НО ИХ КАТАСТРОФИЧЕСКИ НЕ ХВАТАЕТ В МУЗЕЯХ ПОМЕНЬШЕ



поток более насыщенный. В любой сезон есть школьные группы, корпоративные.

— *Когда в отеле будет введен в строй весь номерной фонд, на какую загрузку вы рассчитываете?*

— Сдача Ткацкого корпуса запланирована на 2019–2020 годы. В прошлом году среднегодовая загрузка в отеле составила 32%. После появления в Полотняном кафе и отеля турпоток увеличился с 30 тыс. до 85 тыс. в год, но нас и этот рост не устраивает. После запуска, когда наш номерной фонд составит 53 номера, мы выйдем на среднегодовую загрузку 40%. Отель соответствует 3 звездам по европейской классификации. Это именно тот уровень комфорта, который нужен нашим гостям. Сегодня мы принимаем в основном индивидуальных туристов, номерной фонд пока ограничен, большие группы мы у себя пока разместить не сможем, но в будущем, конечно, рассчитываем на корпоративных туристов в том числе.

— *Является ли музей «Полотняный завод» точкой притяжения туристов?*

— «Полотняный завод» — региональный музей. Очевидно, что никто не даст ему миллиард рублей. Надо отдать должное руководству: сегодня есть программа развития, появляются новые интерактивные программы, квесты. Еще одной точкой притяжения стал недавно открывшийся уникальный Музей бумаги, он действует при бумажной фабрике. Это современный, интерактивный музей, и он в России один.

— *Полотняный завод — это еще и большой парковый ансамбль. Каковы перспективы его восстановления?*

— Парк требует серьезной реновации. Музейное руководство понимает эту проблему и пытается использовать это пространство, например, для проведения военно-исторического фестиваля, он проходит в Полотняном заводе четвертый год подряд. Есть и еще одна проблема, которая усложняет экологию здешних мест: реконструкция очистных сооружений. Сейчас к решению этого вопроса подключилась региональная администрация. Думаю, что все заинтересованы в решении проблемы.

— *Ставите ли вы себе задачу создать отель, который станет продолжением музейной концепции единого пространства?*

— Ткацкий корпус — это промышленный корпус, где ткали парусину. Мы еще пока не понимаем всех нюансов, что нужно сделать, чтобы люди прочувствовали атмосферу, в которой создавались паруса для флота Петра I. Но совершенно точно недостаточно повесить картины на стенах, стилизующие пространство под историческое. Важно «освоить» событийный туризм, создавать атмосферу того времени во всем Полотняном заводе — так мы сможем показать историю этого места и завлечь сюда туристов.

— *Что еще в концепции отеля «Гончаровъ» является важным?*

— В отеле человеку важны несколько вещей: насколько комфортно спать, где качественно и недорого поесть и чем заняться, когда все закрыто. Мы хотим обеспечить все эти потребности. И в этом я тоже вижу продолжение музейной концепции Полотняного завода. Например, мы предложили музею сделать иммерсивную выставку, посвященную Наталье Сергеевне Гончаровой. Она из рода Гончаровых, известный художник-авангардист. В таком формате мы видим свое взаимодействие с музеем.

— *Вы уже освоились в нише «литературный отель», видите перспективы ее развития в России?*

— Все началось с моей любви к Пушкинским горам. Это место обладает удивительным магнетизмом: кто был, тот согласится со мной. Когда появился отель «Арина Р», я понял, что это особая ниша. Если мы хотим развивать внутренний туризм, нам нужно гораздо больше средств размещения. Они есть при крупных музеях, но их катастрофически не хватает там, где музеи поменьше, но турпоток туда все равно есть. Я вижу нишу среднеразмерных отелей при музеях-заповедниках. Полотняный завод — как раз такое место. Кроме того, региональные власти активно участвуют в проекте. Это позволит Полотняному заводу стать известным на всю Россию, я вижу в этом месте потенциал не меньше, чем у Болдино (усадьба А. С. Пушкина Болдино расположена в Нижегородской области, — Прим. Ред.).

БЖ

# МИКРОКЛИМАТ БЕЗ СКВОЗНЯКОВ

Скоро лето! Свежего и прохладного воздуха в жаркую погоду будет не хватать. С помощью каких технологий в помещении можно создать комфортный микроклимат без сквозняков?

На что стоит обратить внимание при ремонте помещений? Куда спрятать систему кондиционирования? Какие точки выбрать для подвеса и под каким углом?

**К**ондиционер уже давно стал привычным предметом в офисе, квартире, коттедже. Но если 20–25 лет назад, когда этот тип техники только входил в нашу повседневную жизнь, выбор на рынке был невелик, сегодня определиться с моделью из сотен доступных вариантов от десятков производителей не так уж и просто. Чтобы выбрать оптимальное устройство для создания комфортного микроклимата в помещении, необходимо опираться на объективные характеристики. После этого можно переходить к частностям.

Что мы хотим получить от установленной в офисе или квартире системы кондиционирования? Во-первых, комфорт, а это не только поддержание необходимой температуры в помещении, но еще и низкий уровень шума, оптимальные скорость и направления перемещения воздушного потока, а также наличие дополнительных функций и технологий. Второе главное требование — экономичная и надежная работа оборудования.

## КОМФОРТ В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ ГОДА

Рассмотрим решения для создания комфортного климата в помещении без сквозняков. Отсутствие сильных потоков воздуха особенно важно, так как есть риск простудиться. В офисе человек не может изменить положение своего рабочего места, а в жилом помещении

на сквозняк можно просто не обратить внимания, особенно часто это случается с детьми. К счастью, ведущие производители климатической техники научились избавляться от прямых холодных воздушных потоков. Например, в ряде кондиционеров применяется инновационная технология, благодаря которой охлажденный воздух проходит через всю поверхность лицевой панели, имеющей перфорацию в виде полутора десятков тысяч микроотверстий. Скорость движения воздуха при этом составляет менее 0,6 м/с, что по международному стандарту ASHRAE определяется как «неподвижный воздух».

Для жилых помещений стандартно применяются внутренние блоки настенного типа. Однако мы рекомендуем обратить внимание на кассетные блоки. Их преимущество перед настенными состоит в том, что они не занимают стену, малозаметны и способны создать комфортную среду. Препятствием для применения в жилом секторе данного типа моделей раньше была высота блока — его необходимо устанавливать в подвесной потолок, а при высоте стандартной жилой комнаты 2,8 ~ 3,0 метра уменьшить высоту потолка на 30 см нет возможности. Для решения этой проблемы на рынке стали появляться новые решения с блоками кассетного типа небольшой высоты — до 13,5 см. В таком случае подвесного потолка в 15 см достаточно.

Даже блоки канального типа не выдерживают конкуренции с однопоточным кассетным блоком. Минимальная высота канального блока составляет 19,9 см. Кроме того, дополнительно требуется проводить работы по монтажу воздуховодов, обеспечивать доступ к кондиционеру, находящемуся под потолком, чистить воздуховоды, в которых собирается пыль.



**НАТАЛИЯ  
ШЕСТАКОВА**

руководитель  
по системам  
кондиционирования  
Samsung

## ОПТИМАЛЬНО ДЛЯ ОФИСА

Если у вас достаточно большое офисное помещение с высокими потолками, можно установить блок кассетного типа с четырехсторонней раздачей воздуха (четырёхпоточный), но при его работе воздушная заслонка всегда направляет холодный поток воздуха вниз под углом не менее 270, что создает некомфортные ощущения и повышает риск переохлаждения. Бывают исключения. В этих условиях идеальным будет применение модели кассетного кондиционера с круговой раздачей воздуха на 3600: не кассетного четырёхпоточного блока квадратной формы с дополнительными прорезями на углах, а внутреннего блока с формой круга. В этих моделях используется инновационная технология распределения воздуха без применения жалюзи, что позволяет холодному воздуху распространяться под потолком горизонтально, медленно опускаясь, обеспечивая тем самым совершенный уровень комфорта без сквозняка. В рабочей зоне в этом случае скорость потока воздуха может быть менее 0,15 м/с, что превосходит даже максимальные стандарты комфорта по стандартам ASHRAE — 0,25 м/с.

Такие блоки стоят дороже стандартных кассет, но при этом они экономичнее, обладают пониженным уровнем шума и обеспечивают на порядок выше уровень комфорта.

Для экономичного решения по созданию комфортного климата в офисном помещении можно обратить внимание на технологию Wind-Free, которая реализуется не только в одно-, но и в четырёхпоточных кассетных блоках. С этой технологией сквозняк не страшен даже при применении стандартных кассет.

## ЭКОНОМИЯ ДЛЯ ВСЕХ

У вас малая разрешенная мощность в офисе и нет возможности использовать систему кондиционирования при одновременной работе других потребителей энергии? В зависимости от производителя климатической техники потребление электроэнергии для моделей одинаковой холодопроизводительности может значительно отличаться. Большую часть времени на территории РФ, даже в южных регионах, система кондиционирования работает не на полную мощность, например, на 30–40% загрузки от номинальной производительности наружного блока. Полная энергетическая эффективность, декларируемая некоторыми производителями, не дает реальной картины будущих затрат. Важна эффективная работа кондиционера при частичной загрузке, а это отражает только показатель сезонной энергетической эффективности. Обращайте на него особое внимание.

**0,6 м/с**

оптимальная скорость движения воздуха в помещении, которая по международному стандарту ASHRAE определяется как «неподвижный воздух»

## КОНДИЦИОНЕР НА ДОЛГИЕ ГОДЫ

Рассмотрим фактор надежности. Помните, что этот параметр определяется не только сроком гарантии: стандартная гарантия на мультизональные системы кондиционирования

## РЕКОМЕНДУЕМ УСТАНОВКУ ОДНОПОТОЧНЫХ КАССЕТНЫХ БЛОКОВ В ЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЯХ, ЕСЛИ ВЫ ДЕЛАЕТЕ РЕМОНТ И У ВАС ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОСТРАНСТВО В ФАЛЬШПОТОЛКЕ

составляет три года, но по факту установленное оборудование должно бесперебойно отработать два десятка лет, поэтому выбирайте надежного производителя.

На что стоит обратить внимание при выборе бренда? Например, оборудование имеет различные характеристики по максимальной длине магистрали хладагента и возможному перепаду высот. Если вам необходима система кондиционирования в невысокий торгово-офисный центр, это не значит, что на данные характеристики не стоит обращать внимание, как бы вас не уверяли. Мультизональная система кондиционирования, на первый взгляд, может показаться не самым дешевым выбором, но поскольку изначально она рассчитана на многолетнюю эксплуатацию и высокую энергоэффективность, общая стоимость эксплуатации системы за полный срок службы будет гораздо ниже, даже если вам придется заплатить чуть больше на этапе приобретения оборудования. Кстати, этот совет актуален при покупке любой техники, не только кондиционеров. Анализируйте ожидаемый срок службы, энергопотребление, наличие сервисов и т. п. И конечно, отдавайте предпочтение известным маркам, у которых зарегистрированы свои компании в России.

Общеизвестно, что у больших автомобилей ресурс работы значительно выше, чем у мелких авто экономкласса. При покупке климатического оборудования необходимо придерживаться такого же принципа. Если система кондиционирования способна работать с перепадом высот до 110 м и длиной магистрали до 220 м, это говорит о ее способности работать в экстремальных проектных условиях, а значит, о потенциально большей надежности. Главное — обратить внимание, сертифицирована ли она в независимой экспертной организации (для климатической техники таковой является «Евровент»).

При установке мультизонального кондиционера предпочтительно пользоваться услугами специалистов. Задумываться о правильном решении для создания комфортного климата, выборе типов внутренних блоков необходимо уже на этапе архитектурного решения. Иначе есть опасность, что будет невозможно реализовать оптимальную схему, обеспечивающую высокую эффективность работы и высокий уровень комфорта. Чтобы найти таких специалистов, посмотрите на сайтах известных производителей: как правило, там указаны их партнеры-дистрибьюторы и дилеры, занимающиеся продажей и монтажом климатических систем.

БЖ

# ДОЛОЙ ИЕРАРХИЮ ВЛАСТИ, В БИЗНЕСЕ — КАК В ПОКЕРЕ, И КАК МЫ СЕБЯ ОБМАНЫВАЕМ

Эпоха Agile уже наступила, если вы не заметили. А если заметили, то успели ли осознать? Если нет, ваша книга ждет вас в этом обзоре, и даже не одна. И каждая из них — сплошной интертеймент. Кто про новое солнце расскажет, кто про бизнес, как покер, ну а кто-то, истыканный иголками, будет разрушать обманные сети собственного мозга.

## ЭПОХА AGILE. КАК УМНЫЕ КОМПАНИИ МЕНЯЮТСЯ И ДОСТИГАЮТ РЕЗУЛЬТАТОВ

Автор: Стивен Деннинг

Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)

**О КНИГЕ:** Традиционные иерархические компании с трудом выдерживают темп сегодняшних рынков. Умные компании все чаще обращаются к гибкому менеджменту. Сети из небольших кросс-функциональных команд выполняют задачи в рамках более коротких циклов, постоянно прислушиваясь к обратной связи от заказчиков и клиентов. Даже глобальные корпорации могут действовать гибко. Эта книга объясняет, как работает Agile-подход в бизнесе, как его используют разные команды на практике и как распространить его на всю компанию, чтобы сделать ее более гибкой и инновационной.

**ОБ АВТОРЕ:** Стив Деннинг — автор шести бизнес-книг по лидерству, инновациям, лидерскому сторителлингу и agile-управлению. В ноябре 2000 года Teleos назвала Стива одним из «10 самых признанных лидеров знаний» в мире. В апреле 2003 года Стив вошел в список топ-200 бизнес-гуру, опубликованный Томасом Давенпортом и Лоуренс Прусак в их книге What's the Big Idea?.



*«Современная креативная экономика нуждается в переосмыслении освященных традицией принципов и процессов управления. Перед ней стоит задача — создать организации, одновременно инновационные и эффективные, инициативные и прагматичные».*

### ИДЕИ — ОТОВСЮДУ

*В Agile-организации главенствует иерархия компетенции, а не иерархия власти. Эффективность выражается не в том, угодил ли ты своему руководителю, выполнив его поручение, а в том, чтобы ты повысил ценность для своего истинного босса — потребителя. Все имеют возможность общаться друг с другом, а идеи могут возникнуть у кого угодно, в том числе у клиентов.*

### ПОТРЕБИТЕЛЬ — ЭТО СОЛНЦЕ

*Раньше гигантские корпорации представляли собой ядро рынка. Они зарабатывали деньги на пассивных потребителях, которые позволяли собой манипулировать. Теперь же в центр встал живой человек с изменчивыми мыслями и чувствами. Потребитель — это Солнце, вокруг которого вращаются компании. Эта революция в менеджменте по значимости сродни теории Коперника.*

## AGILE-МАРКЕТИНГ. ХАКЕРСКИЕ ПРАКТИКИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА



Автор: Скотт Бринкер  
Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)

**О КНИГЕ:** книга о том, что делать маркетологу в цифровом мире, и как внедрение гибкой методологии в отделы маркетинга может повысить эффективность и удовлетворенность работой. Маркетологи изо всех сил пытаются угнаться за технологическим прогрессом, нарушающим традиционные способы взаимодействия между покупателями и брендами. Вместо того чтобы планировать и прово-

дить длительные и масштабные рекламные кампании, они должны оперировать внушительным перечнем разнообразных инструментов, которые постоянно и стремительно изменяются.

**ОБ АВТОРЕ:** Скотт Бринкер более 20 лет работает на стыке маркетинга и программного обеспечения, редактор блога Chief Marketing Technologist и сайта chiefmartec.com. Регулярно выступает на различных мероприятиях по всему миру и рассказывает слушателям о маркетинге и технологиях.

**ОТ АВТОРА:** Эта книга — не техническая. Она не требует от читателя знаний в области разработки программного обеспечения или хотя бы интереса к ней. Все, что необходимо, — это открыть свой разум, чтобы взглянуть на управление маркетингом с другой точки зрения.

*«Цифровой мир ведет себя совсем не так, как физический, в силу пяти особенностей: скорости, адаптивности, сопредельности, масштаба и точности. Цифровая динамика — это эффекты, создаваемые этими силами, и большая часть цифровых преимуществ обеспечивается тем, что они делают возможным».*

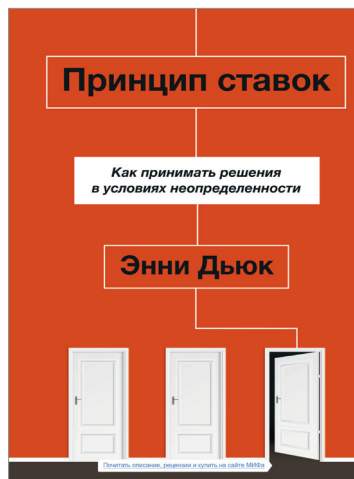
*«Представьте себе Марка Цукерберга, который в общезнатьи Гарвардского университета самозабвенно работает над первой версией Facebook. Марк придумал новый способ общения: люди могут взаимодействовать через сайт. Это было начало золотой эпохи социальных сетей. И это тоже хакерство».*

## ПРИНЦИП СТАВОК. КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Автор: Энни Дьюк  
Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)

**О КНИГЕ:** чемпионка в покере и бизнес-консультант Энни Дьюк рассказывает о том, как принимать лучшие решения в условиях неопределенности.

Мы каждый день принимаем решения в уверенности, что учли все факторы, и рассчитываем на хороший результат. В действительности мы всегда действуем в условиях неопределенности, а результат зависит, в конечном счете, от двух главных факторов: нашего мастерства и



удачи. Как в покере. Но эта книга не о карточной игре, а о том, чем полезно мышление по принципу ставок вне игорного стола и как его использовать.

**ОБ АВТОРЕ:** Энни Дьюк — известный игрок в покер — предлагает относиться к решениям как к ставкам.

Принцип ставок поможет:

- научиться отделять качество решения от его результата;
- различать удачу и мастерство;
- точнее анализировать результаты;
- шире смотреть на мир;
- принимать более эффективные решения.

Эти навыки пригодятся в бизнесе, личных отношениях и планировании — везде, где нужно осваивать новое и делать выбор.

### НЕПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

*В покере — как в жизни. Если отличный игрок получит игровое преимущество, его стратегия и «промежуточные» решения улучшатся. Но по итогам восьмичасовой игры выяснится, что более 40% времени он проигрывал. Это — индикатор массы неправильных решений.*

### УДАЧА

*Если мы хотим совершенствоваться в игре (или в жизни), мы должны учиться на результатах наших решений. Качество жизни — это сумма качеств решений плюс удача.*

## ВНУШАЕМЫЙ МОЗГ. КАК МЫ СЕБЯ ОБМАНЫВАЕМ И ИЩЕЛЯЕМ



Автор: Эрик Ванс  
Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)

**О КНИГЕ:** Ожидания, вера и самообман могут серьезно влиять на наше тело и разум. Эрик Ванс исследует тему «внутренней фармацевтики» настоящих химических реакций, производимых нашим мозгом, когда мы думаем, что испытываем боль или лечимся (даже если это не происходит на самом деле). Благодаря современным технологиям сканирования

мозга и детальному исследованию истории плацебо и нетрадиционной медицины Эрик Ванс показывает, как наша внушаемость может стать возможностью для персонализированной медицины.

**ОБ АВТОРЕ:** Эрик Ванс — научный журналист, автор статей для ведущих СМИ, включая The New York Times, Nature, Harper's и National Geographic.

Он начал свою карьеру как биолог, изучал интеллект дельфинов и экологию побережья, до того, как открыл в себе страсть к журналистике. В 2012 году он стал финалистом Национальной журналистской премии, а в 2015 получил высшую награду Национальной ассоциации научных авторов.

От автора: В этой книге я расскажу о скрытой силе, истории и научных обоснованиях внушаемости людей. На ее страницах вы встретитесь с гипнотизерами, врачами, колдунами и знахарями. В меня будут тыкать иглами, через меня будут проводить ток, меня будут прижигать и даже проклинать. И, в конце концов, надеюсь, мне удастся раскрыть вам секреты старейших легенд человечества и того, как они могут изменить вашу жизнь.

### ОЖИДАНИЯ

*Мозг не хочет ошибаться, и, чтобы избежать этого, он готов пойти на открытый обман. Ожидания нашего мозга влияют на нашу жизнь больше, чем мы можем представить. И когда они сталкиваются с реальностью, чаще всего побеждает именно ваш упрямый мозг.*

### КАК МЫ ОБМАНЫВАЕМ СЕБЯ

*Ученые проливают свет на уникальную способность мозга обманывать себя. Разного рода уловки могут успокаивать нас, вызывать недомогания, приносить облегчение и спасать жизни. Это даже не часть картины, но первые шаги в ее постижении, которые открывают возможности изменить саму суть медицины XXI века.*

## ВСТАНЬ И СКАЖИ. КНИГА-ТРЕНАЖЕР ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЙ

Автор: Нина Зверева  
Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)

**О КНИГЕ:** карманный тренажер, который поможет перевести знания о публичных выступлениях в навыки. Наверняка каждый хотел бы уметь говорить красиво и экспромтом в любой ситуации. Но абсолютный экспромт возможен лишь в той сфере, где вы все знаете, и по той теме, на которую вы уже не раз выступали. Во всех остальных случаях нужна подготовка. Если вам пока еще сложно выступать публично, 10 простых уроков из этой книги помогут научиться многим навыкам оратора: знакомиться, «цеплять» аудиторию, говорить весело, чисто и структурировано, использовать метафоры, четко формулировать мысли, задавать провокационные вопросы и подводить итоги. Внимательно читайте, выполняйте все задания — и результат не заставит себя ждать.

**ОБ АВТОРЕ:** Нина Зверева — кандидат филологических наук, член Академии российского телевидения, дважды лауреат премии ТЭФИ. В прошлом — успешный тележурналист и продюсер. Ныне один из самых востребованных бизнес-тренеров России, коуч первых лиц крупных компаний, госкорпораций, бизнесменов из списка Forbes, губернаторов и депутатов. Директор и главный бизнес-тренер центра «Практика» (более 20 000 учеников из 150 городов России). Преподаватель курсов по риторике и коммуникациям Московской школы управления Сколково.



ВЕНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА  
С ГАЗЕТОЙ «ВЕДОМОСТИ»  
предоставляют стипендии на обучение

**WU**  
EXECUTIVE  
ACADEMY

16+

РЕКЛАМА

## WU EXECUTIVE ACADEMY (WU) И ГАЗЕТА «ВЕДОМОСТИ» ОБЪЯВЛЯЮТ О КОНКУРСЕ СТИПЕНДИЙ ПО ПРОГРАММАМ PROFESSIONAL MBA СЛЕДУЮЩИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ:

- **MBA Energy Management** (полная стоимость обучения составляет 45,000€, для стипендиатов - 22,500€);
- **MBA Entrepreneurship & Innovation** (полная стоимость обучения составляет 33,000€, для стипендиатов - 16,500€)
- **MBA Finance** (полная стоимость обучения составляет 33,000€, для стипендиатов - 16,500€);
- **MBA Marketing & Sales** (полная стоимость обучения составляет 33,000€, для стипендиатов - 16,500€);
- **MBA Project Management** (полная стоимость обучения составляет 33,000€, для стипендиатов - 16,500€).

**СРОК ПОДАЧИ ЗАЯВКИ ДО 31 МАЯ 2019**

Подробнее читайте на сайте [mba.vedomosti.ru](http://mba.vedomosti.ru)

Для получения более подробной информации обращайтесь (на английском языке)

по адресу [vedomosti@wu.ac.at](mailto:vedomosti@wu.ac.at)

Реклама  
0+

**3** ДНЯ, ПОСВЯЩЕННЫХ  
**HR-АВТОМАТИЗАЦИИ**  
Inform Media Conferences © IMC

# HR DIGITAL

**5-7 июня 2019 МОСКВА**

Северсталь · Международный Олимпийский Комитет  
Норильский Никель · Ренессанс Кредит · KPMG · SAP  
Procter & Gamble · Coca-Cola HBC России · Leroy Merlin  
Группа Черкизово · Райффайзенбанк · Ростелеком  
X5 Retail Group · Ernst & Young · Deloitte · КРОК

**Лучшая конференция**

**Лучшие спикеры**

**Лучшие воркшопы**

**Синергия HR и IT директоров**

**HR-дебаты – эксперты vs делегаты**

**Бизнес-завтрак с «Большой четверкой»**

**Конкурсы, розыгрыши, подарки**

[im-conferences.com](http://im-conferences.com)

