

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

#10 (24) 2020

**СПЕЦПРОЕКТ НОМЕРА**

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ  
ИНИЦИАТИВЫ

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ —

**НЕ МОДА**

с. 34

**СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ**

предприниматель, миллиардер,  
владелец девелоперской компании  
«Миракс Групп»

# НАДМОСКОВЬЕ РЕШИТ МНОГИЕ ПРОБЛЕМЫ СТОЛИЦЫ

с. 20

«ПЕРЕЗАПУСТИТЬ» ГОРОД:  
как креативные люди формируют экономику

с. 26

ПОВЫШЕННАЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К СКАНДАЛУ:  
почему рекламодатели рвут контракты с топ-блогерами?

с. 58



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



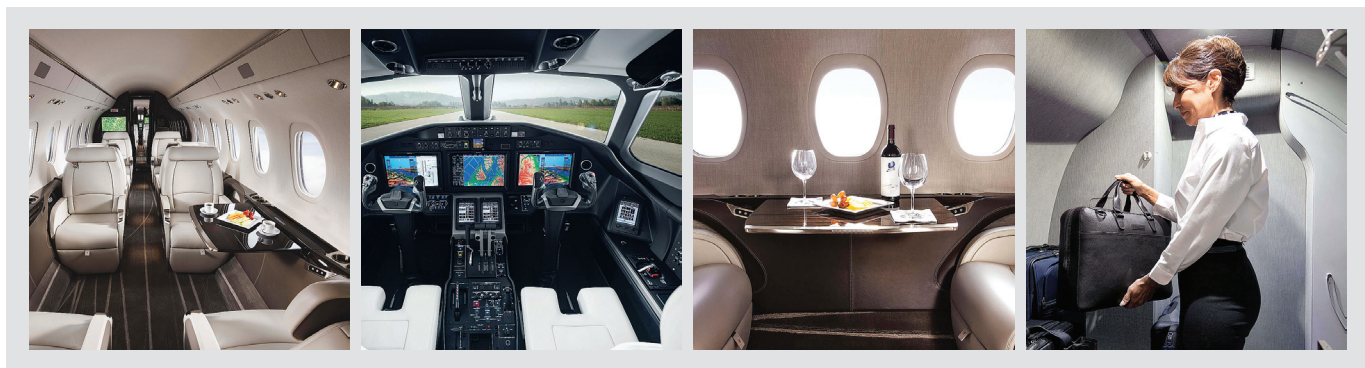
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



«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

№ 10 (24) за 2020 год

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

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.10.2020
- дата выхода цифровой версии — 12.10.2020

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

Общий тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
115201, г. Москва, пер. 1-й Котляковский, д. 3, этаж 2,  
пом. VII, ком. 5А, 5В (оф. 23)

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

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева

Подписной индекс: 82414

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Верстка: Сергей Ларшин

ISSN: 1819–267X

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

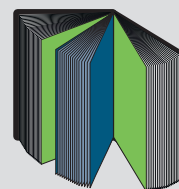
Цена свободная

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Региональный охват  
и схема распространения  
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА **СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ**



## НАДМОСКОВЬЕ РЕШИТ МНОГИЕ ПРОБЛЕМЫ СТОЛИЦЫ

Персона номера — Сергей Полонский: предприниматель, девелопер, строитель башни «Федерация» в деловом центре «Москва-Сити». Разговор получился о будущем, не о прошлом. Каким он его видит в эпоху человекомашин? Как пандемия изменила его сознание и отношение к урбанистике? Что такое «НАДМОСКОВЬЕ», почему только оно способно решить проблемы столицы? Этот диалог не мог получиться заурядным.

## 4 **ТОПЛИВНЫЙ РЫНОК: МИРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ БУДУЩЕГО**

В Тюмени состоялся Тюменский нефтегазовый форум. В чем главный «нерв» для российских нефтяников? Насколько и куда COVID откинул нефтегазовую отрасль? И почему российскому топливно-му сектору надо поспешить, чтобы в последующие 30 лет ему не пришлось быть среди догоняющих или даже отстающих? И что, наконец, отрасль ответит правительству на повышение налогов на добычу?

## 12 **В ПОИСКЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ**

В августе текущего года Правительство внесло в Государственную Думу ФС РФ законопроект, который предлагает внести поправки в Уголовный Кодекс РФ, а именно в статьи 201 и 285 УК РФ. Суть предлагаемых новелл состоит в том, чтобы приравнять руководящих лиц в дочерних структурах организаций, находящихся под контролем государства, к должностным лицам. Какими будут последствия, и для кого они наступят?

## 14 **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА**

Рассказываем историю о том, как традиционное эстонское предприятие Baltika Group выходило из кризиса. В 2019 году дела у компании шли совсем плохо: на тот момент она уже на протяжении порядка десяти лет терпела убытки, несмотря на годовой оборот около 54 миллионов евро. Потенциальные инвесторы продолжали настаивать на разработке стратегического плана, который поможет выходу из затяжного кризиса. И план появился...

17 Сентябрь стал «окном возможностей» для деловых мероприятий. На третий квартал 2020 пришелся рост спроса на корпоративные события, он составил 30% от объема прошлого года. Эксперты «Аэроklub Тур», компании, которая специализируется на организации корпоративных мероприятий, проанализировали динамику спроса на деловые события за три квартала 2020 года и отметили ключевые тенденции российского рынка MICE.

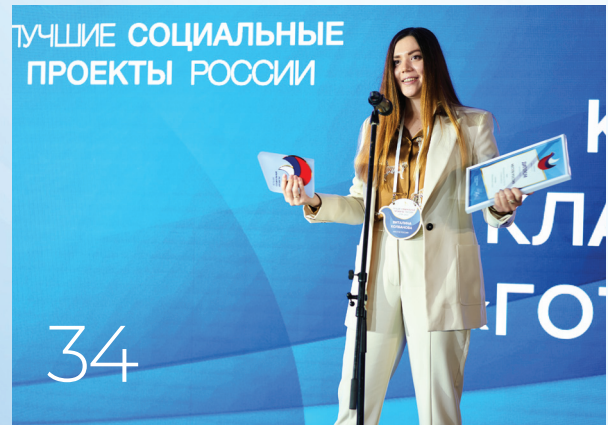
## 26 **«ПЕРЕЗАПУСТИТЬ» ГОРОД: КАК КРЕАТИВНЫЕ ЛЮДИ ФОРМИРУЮТ ЭКОНОМИКУ**

1% составляет доля креативных индустрий в ВВП России (по данным Аналитического центра при Правительстве РФ). В экономическом плане креативный кластер помогает предпринимателям (в креативных индустриях — это на 90% малый и средний бизнес) объединиться вокруг общей повестки и общих проектов, реализовывать крупные заказы и совместно использовать ресурсы. Вместе с кураторами из Universal University и МАРШ Лаб рассказываем о программе «Арт-резиденции», которая стала первым в своем роде акселератором для запуска креативных пространств в регионах.

**СПЕЦПРОЕКТ НОМЕРА: ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ**

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ — НЕ МОДА

Благотворительность перестала быть данью моде. Бизнес охотно сам формирует благотворительные программы и активно управляет ими, а с их помощью своей репутацией. Кажется, все стороны научились вести благотворительные проекты более цивилизованно, но барьеры все равно остаются. Часть из них выставлена государством, другие возникают из-за недопонимания и неэффективной коммуникации. Цифровизация сектора может изменить многое или как минимум повысить индекс доверия сторон. Редакция «Федерального Бизнес-журнала» выступила информационным партнером ежегодной программы «Лучшие социальные проекты России». Расскажем о том, как бизнес сменил ориентиры и наполнил слова «социальная ответственность» реальными смыслами.



## 32 НЕ ИЗ НАКОПЛЕНИЙ, НО ИЗ БЮДЖЕТА

Пенсии — дело всенародное. Наш постоянный автор Анатолий Вассерман раздумывает, зачем правители везде и регулярно повышают пенсионный возраст, и ищет ответ на вопрос: «То ли и так ли сделано — а если нет, то что и как нужно делать впредь».

## 44 В ОЖИДАНИИ РЕАБИЛИТАЦИИ

25% составит сокращение авиализинга по итогам 2020 г. Почти двукратное сокращение объемов нового бизнеса в лизинге недвижимости вызвано высокой базой из-за крупной сделки в прошлом году. Согласно прогнозу «Эксперт РА», по итогам года падение лизингового рынка составит в пределах 10–20%, при этом возможен и более консервативный сценарий, если эпидемиологическая ситуация в России ухудшится. Подробности — в аналитическом обзоре от наших постоянных партнеров рейтингового агентства «Эксперт РА».

## 48 КУДА НЕСУТ СВОИ ДЕНЬГИ «ПОСТАВЩИКИ ЛИКВИДНОСТИ»?

Несовершенство мировой финансовой системы в том виде, в котором она существует последние десятилетия, становится все более очевидным. Политика количественного смягчения обесценивает государственные валюты и подрывает доверие населения к банкам, фондам и правительствам. Кризис, катализатором которого стал общемировой карантин из-за коронавируса, вновь указал на существующие проблемы и тем самым увеличил спрос на альтернативные активы. Эксперт и постоянный автор ФБЖ рассказывает о новой децентрализованной финансовой системе как альтернативе для свободных капиталов.

## 52 СМАРТ-ТЕХНОЛОГИИ, АКАДЕМИИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ИЗ ОБОРОНКИ И ОФИСЫ ДЛЯ ИНТРОВЕРТОВ

На пятой, юбилейной, бизнес-премии в области HR-технологий WOW!HR2020 компании представили новаторские кейсы в области управления персоналом. 67 проектов от 45 компаний были номинированы на премию. Обзор самых ярких, передовых и эмоциональных кейсов — в материале ФБЖ и комментариях экспертов.

## 58 ПОВЫШЕННАЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К СКАНДАЛУ

Четыре крупных рекламодателя отказались сотрудничать с шоу Comment Out из-за шуток о Белоруссии и Хабаровске. Pampers, L'Oreal, J7 и несколько других крупных брендов приостановили сотрудничество с Региной Тодоренко. Ксения Собчак потеряла рекламный контракт с Audi из-за поста. Активисты призывают бренды отказаться от рекламы в Facebook, протестуя против «политики ненависти». Отказ рекламодателей от сотрудничества с известными блогерами — это боязнь быть осужденными или хайп?

## 62 ЮМОР В БИЗНЕСЕ

Как к шуткам относятся в бизнес-среде: в управленческой коммуникации, на планерках и собраниях, во время выступлений или презентаций? Стоит ли табуировать юмор в деловом пространстве? Или наоборот пользоваться шутками, чтобы располагать людей к себе? Наш постоянный автор, эксперт в области бизнес-коммуникаций Никита Непряхин, владелец тренинговой компании Business Speech, основатель Школы Критического Мышления, дает свою инструкцию по применению юмора в выступлениях и деловом общении.

# Топливный рынок: мировые трансформации

Игроки нефтяного бизнеса традиционно считались консерваторами. Более того, долгое время они обладали уверенностью, что ветер перемен вряд ли сможет поколебать их позиции и кардинально изменить баланс в отрасли. Так было раньше, но только не в пандемический 2020 год. Впрочем, главный «нерв» для российских нефтяников — не COVID, а глобальная мировая трансформация всего рынка энергоносителей, меняющееся соотношение продуктов в топливной корзине. Участники Тюменского нефтегазового форума не скрывали позиций: российскому топливному сектору надо поспешить, чтобы в последующие 30 лет ему не пришлось быть среди догоняющих или даже отстающих.

**П**андемия, конечно, заставила нефтяников изрядно понервничать. И главный урон, который она нанесет в среднесрочной перспективе, — сокращение инвестиций в перспективные проекты. Это первое, что будут «резать» по итогам сложного, нервного и очень волатильного 2020 года, в котором произошло сокращение объемов добычи и падение цен на мировые энергоносители. Масштабы секвестирования пока не называются, все в ожидании следующих пандемических локдаунов, но очевидно, что минимум два года участники топливно-энергетического рынка будут восстанавливать утраченные экономические позиции.

«Что касается пандемии, она оставила достаточно глубокий след на рынке и на ценах, на объемах потребления, — заявил на основной панельной дискуссии о будущем отрасли Александр Дюков, председатель правления ПАО «Газпром нефть». — С одной стороны, если вернуться в апрель, то мы увидим, что падение спроса весной оказалось не столь значительным, как все предполагали. Последующее развитие событий превзошло наши ожидания: рынок начал восстанавливаться достаточно быстро. С другой стороны, наши ожидания, что к концу лета последствия пандемии уйдут, спрос восстановится, не оправдались. Спрос восстанавливается медленно. Мы уверены, что жестких карантинных мер в ряде стран уже не будет, что позволит через какое-то время сбалансировать рынок, и мы сможем выйти на объемы производства 2019 года, но замечу, что падение цен скажется на инвестиционном развитии компаний».

## В поиске новых возможностей

Рынок нефтепродуктов стал слишком зависим от целого ряда факторов, на которые не может повлиять; вирусная пандемия — лишь один из них, временный. Очевидно, что участников рынка другие переменные, под воздействием которых они теряют былые позиции и прибыль, волнуют куда больше. Неслучайно тема



**ЮРИЙ БОРИСОВ**

Заместитель  
председателя  
Правительство РФ

центральной панельной дискуссии саммита была определена так: «Будущее сегодня: новые возможности индустрии». Все признают, что будущее уже наступило, глобальный топливно-энергетический рынок переживает сложные трансформации, и российские участники остро ощущают изменившуюся конъюнктуру. С этого начал открывавший дискуссии Юрий Борисов, заместитель председателя Правительства РФ: «Было бы глупо не учитывать все современные тенденции, которые

связаны с изменениями структуры экономики, — мы с этим уже живем, закрывать глаза на эти тенденции было бы неправильно. И как раз на этой площадке нужно обсуждать роль и место добывающей и перерабатывающей отраслей, осознать, где мы находимся, куда нам двигаться, чтобы не потерять темпы развития отрасли, которая все-таки является ключевой».

## Экологичная экономика меняет отрасль

Участники дискуссии обозначили, что рынок давно находится в состоянии трансформации, и во многом это связано с обострением мировой климатической повестки. Население планеты хочет жить не просто в экологичном мире, где есть чистый воздух с минимальным количеством вредных веществ, люди требуют от правительств построения новой экологичной экономики. Именно это придает мировому топливному рынку новый стимул и ускоряет энергетический переход. Все последние десятилетия отношение к ископаемому топливу ухудшалось. В результате сегодня все западные



**НАСЕЛЕНИЕ ПЛАНЕТЫ ХОЧЕТ ЖИТЬ НЕ ПРОСТО В ЭКОЛОГИЧНОМ МИРЕ, ГДЕ ЕСТЬ ЧИСТЫЙ ВОЗДУХ С МИНИМАЛЬНЫМ КОЛИЧЕСТВОМ ВРЕДНЫХ ВЕЩЕСТВ, ЛЮДИ ТРЕБУЮТ ОТ ПРАВИТЕЛЬСТВ ПОСТРОЕНИЯ НОВОЙ ЭКОЛОГИЧНОЙ ЭКОНОМИКИ. ИМЕННО ЭТО ПРИДАЕТ МИРОВОМУ ТОПЛИВНОМУ РЫНКУ НОВЫЙ СТИМУЛ И УСКОРЯЕТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПЕРЕХОД**

компании, прежде всего, европейские, в ускоренном режиме вынуждены перестраиваться на новые рельсы и искать новые ниши и продукты, брать на себя повышенные экологические обязательства, а европейские правительства продолжают ставить новые цели по снижению выбросов парниковых газов. Впрочем, среди причин мировой трансформации топливного рынка есть и другие, уверен Александр Дюков, председатель правления ПАО «Газпром нефть»: «Ухудшение качества запасов, рост конкуренции между различными видами энергоносителей, рост конкуренции среди производителей нефти, волатильность цен, изменение отношения населения к экологической повестке, к разливам, выбросам, загрязнениям — все это давно запустило процессы трансформации отрасли».

### Топливо будущего

Вопрос, который, пожалуй, чаще других звучал в той или иной форме на полях Тюменского нефтегазового форума, — что есть топливо будущего. Этот пас нефтяники передают друг другу не первый год. Здесь, в Тюмени, шутили над аналитиками и «экспертами», которые 10–15 лет назад предсказывали смерть нефти как основного топлива планеты, но при этом все участники форума признают, что «черное золото» не сможет долго оставаться главным энергоресурсом на земле: 16-летняя шведская экоактивистка — не единственная и не главная тому причина. Почему же так важно продолжать искать ответ на вопрос, каким будет топливо будущего? Павел Сорокин, заместитель министра энергетики РФ, считает, что дело здесь в дешевых деньгах и долгом инвестиционном цикле: «Топливо будущего — вопрос не праздный. Ответ на него важен для верных инвестиционных решений, которые принимаются в отрасли с горизонтом 20–25 лет. Если мы не попадем сейчас в точку, окажемся неконкурентными. В мире существует очень много информационного шума, не

## Новые источники для конкуренции

**МЭТТ РОДЖЕРС**

Старший Партнер  
McKinsey, экс-старший советник  
министра энергетики  
США



Каждый сценарий, который мы рассматриваем в McKinsey, предполагает роль нефти и, конечно, растущую роль газа. За последние пять лет рынок энергоносителей сильно изменился, мы не вернемся туда, где были раньше. Спрос на энергоносители существенно изменился. Мы переходим к более сервисно ориентированной экономике, поэтому сегодня весь энергетический спрос мира обусловлен выработкой электричества, а не жидкого топлива. Возобновляемые источники энергии — новый и важный стимул для конкуренции, ее локомотивом является сила инноваций. Что касается пика спроса на нефть, я думаю, что он придется на 2030 г. Сложно говорить о более сложных вопросах из-за пандемии — нам нужно два года, чтобы вернуться к прежним показателям по цене на нефть. Но индустрия уже не будет такой, как мы привыкли. Степень инноваций в нефтяной отрасли усиливается.

нужно поддаваться трендам просто ради моды. Сегодня очень важный показатель, который фактически перекошил нефтегазовый рынок, — доступность капитала. Центробанки «завалили» экономики стран смягчениями, снижением ставок рефинансирования — это в целом серьезно исказило энергетический рынок. Но если 10–15 лет финансировать убыточный сектор, то рано или поздно он выйдет на такой объем и технологический уровень, что станет прибыльным. Что касается того же водорода, с точки зрения технологической готовности сегодня он не является тем топливом, которое может заменить нефть и газ. Но мы видим, какие колоссальные средства выделяются в этом сегменте, поэтому он будет развиваться».

### Нефтехимия как тренд

Еще один уверенный вектор развития, где у России к тому же накоплена достаточная экспертиза, — нефтехимия. Говоря о сегодняшнем положении дел, Юрий Борисов, заместитель председателя Правительства РФ, привел такие цифры: мировые темпы развития нефтехимии значительно выше темпов роста мирового ВВП и составляют примерно 5–7% в год. В ВВП России пока нефтехимия занимает около 2%, в то время как в странах арабского мира этот показатель составляет более 4% ВВП.

В правительстве видят смысл развивать нефтехимию как минимум до объемов 10–15 млн тонн продуктов нефтехимии в год. С одной стороны, это позволит покрыть

весь мировой ежегодный прирост, при этом Россия получит устойчивую долю мирового рынка. С другой, это направление позволит уйти от существующей сегодня волатильности цен в нефтяной отрасли и жесткой зависимости российского бюджета от нефтедоходов. К тому же нефтехимия — это переход к более глубокой переработке, созданию новых рынков и продуктов. В нефтегазохимии более высокая добавочная стоимость и повышенный спрос. Россия спешит сделать ставку на участие продуктов нефтехимии в развитии космоса, ОПК и сельского хозяйства.

Компания «СИБУР» давно в рынке, активно развивает нефтегазохимию в России и о перспективах ниши рассуждает, опираясь на опыт: Дмитрий Конов, председатель правления ПАО «СИБУР», солидарен с позицией, что нефтегазохимия интересна России по многим причинам: «Мы растем быстрее, чем нефтяной сектор, что дает основания смотреть на нефтегазохимию как на потенциальную точку роста — мы готовы производить 0,5 млрд тонн продукции в год. Продукты нефтегазохимии имеюткратно меньший углеродный след — в этой части отрасль в целом имеет хорошие перспективы».

### Стимулы и поддержка

Куда идти, где будет спрос, что даст российской экономике новый вектор развития, как перезагрузить ТЭК — по всему пулу самых важных вопросов участники дискуссии были явно солидарны. Осталось определиться, что поможет отрасли сделать качественный рывок вперед, где тот задел на успех, который нужен сегодня для нового старта. Денис Храмов, первый заместитель министра природных ресурсов и экологии Правительства РФ, уверен, что сейчас государство должно помочь индустрии регулированием и формированием механизмов, которые позволят бороться за тот самый дешевый капитал, работающий на рынке, его можно будет использовать для развития зеленых облигаций, компенсации ставки купонного дохода. Поддержал чиновника и бизнес. Дмитрий Конов, председатель правления ПАО «СИБУР», уверен, что конкурентность в отрасли во многом определяется тем, как регулятор создает баланс». Существенные регуляторные изменения сократят тот объем материалов, который доступен для создания новых материалов, — считает Дмитрий Конов. — Это угроза второго уровня для развития отрасли. Она не сегодняшнего дня, но в будущем возможности, которые создает нефтегазохимия, могут существенно из-за этого сократиться». О роли государства как регулятора говорили все эксперты-участники форума. Ничего нового, казалось бы, но именно сегодня бизнес почувствовал как никогда, чем может обернуться для него непоследовательная регуляторная политика.

### Дестимуляция отрасли

Как ни странно, но разговор о повышении ряда налогов на добычу полезных ископаемых инициировали не добывающие компании, а представитель власти. Первый вопрос о несвоевременности повышения НДС и НДСПИ обозначил Дмитрий Артюхов, губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа: «Наша ключевая задача — определять правила игры, которые будут понятны

## Извлекь с максимальной выгодой



**ДМИТРИЙ  
АРТЮХОВ**

Губернатор  
Ямало-Ненецкого  
автономного округа

Что точно нужно делать: уникальные запасы, ресурсы, которые есть в Западной Сибири, извлекь с максимальной выгодой. Если мы будем десятилетиями ждать, когда технологически все сложится, то может наступить такой передел, когда целесообразность будет под вопросом. В этой цепочке декарбонизации Ямал занимает самое «спокойное» положение, мы — газовый регион, газ — тот углеводород, который в последнюю очередь пострадает. Являясь регионом добычи 83% российского газа, наши перспективы понятны, они более-менее спокойные. Но у нас на повестке есть проекты, которые давно пора двигать вперед. Западная Сибирь — уникальное

транспортное окно, которое вчера еще трудно было представить, сегодня оно уже работает. Некоторые месторождения, которые есть на Ямале, имеют уникальный химический состав, открываются отличные возможности для их переработки.



всем участникам. Мы еще совсем недавно слышали, что у нас должно быть ухудшение налоговых условий. В то же время мы знаем, что происходят существенные изменения, которые дестимулируют отрасль. Новость по изменению НДС и НДСП — серьезный удар. Я уже вижу, как на Ямале сворачиваются проекты. Сиюминутные «бухгалтерские» решения ударяют по отрасли в долгосрочной перспективе».

Смело и честно, и пас отправляется Юрию Борисову, который все понимает, где он и кто вокруг, и знал заранее, что именно этого вопроса не удастся избежать как ни пытайся — в сегодняшних обстоятельствах он особенно болезненный и вызывает явное раздражение у добывающих компаний.

Ответ был честным, что не могли не отметить присутствующие, но неопределенным, что и требовалось доказать: «Вы меня ставите в неудобное положение, когда я буду не согласен с самим собой, — согласитесь, такое начало в ответе Юрия Борисова при его высокой должности — заместитель председателя Правительство РФ — говорит о многом. — То, что правительство пошло на изменение правил игры по НДС и НДСП, правда, не по широкому спектру всех способов и средств, оно было вынуждено рассматривать этот вариант. Вопрос спорный. Но нам нужна была балансировка нашего бюджета, в связи с пандемией мы вынуждены были нести допрасходы, которые требуют возмещения. Минфин принял решение, которое лежит на поверхности. Не могу разделять его. Я придерживаюсь позиции, что в условиях кризиса надо искать варианты и тратить больше, чтобы скорее выйти из сложной ситуации. Я считаю, что у нас есть все возможности: подушка безопасности, низкий уровень заимствования, можно использовать и другие механизмы. Но как член команды я не могу обсуждать эти решения и буду их исполнять. Я надеюсь, что это краткосрочные меры «пожарного» характера. И в 2021–2022 годах нам удастся простимулировать отрасль, чтобы она могла вернуться к инвестиционным проектам».

Стоит ли говорить, что в позиции по вопросу повышения налога на добычу все участники рынка единодушны. На момент проведения Тюменского нефтегазового форума новых идей и предложений, что делать с решением Минфина, не было, а потому бизнес один за другим повторял, что решение сиюминутное, а последствия раскатятся эхом на годы вперед. Именно об этом сказал Азат Шамсуаров, первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»: «Решения по изменению законодательной базы принимаются в течение одного календарного года. Все, что сейчас происходит в мире, нас не убьет, а делает сильнее. Все наши переделы будут приносить маржинальную часть, но только при условии, что у нас будет стабильное налоговое законодательство. Это самый важный месседж, который хотелось бы довести. От одного рубля инвестиций в нашу отрасль зависит огромное количество компаний из других отраслей. Об этом никогда не надо забывать».

О парадоксальности решений чиновников говорил Александр Дюков, председатель правления ПАО «Газпром нефть»: «С одной стороны, то решение, которое уже почти принято, по переработке этанов, оно направ-

## Предсказания будущего



### ПАВЕЛ СОРОКИН

Заместитель министра энергетики РФ

Одного топлива будущего нет, но энергобаланс 2040-ого года в основном будет углеводородным. С точки зрения доступности этому ресурсу пока нет конкурентов. Возобновляемые источники энергии к этому году займут до 30% против 12–15% сегодня. Эта доля будет увеличиваться, нам надо быть в этой повестке, участвовать в этих разработках и создавать условия для развития и инвестиций в этот сектор. Углеводород — это колоссальный ресурс, который мы должны использовать.

лено на стимулирование дополнительных инвестиций, но те новации, которые готовит Минфин, приведут к сокращению инвестиций. Это повлияет на всех смежников и объемы добычи в отрасли. С одной стороны, стимулируется развитие отрасли, с другой, делается все, чтобы этого не произошло. И в этом проявляется удивительная непоследовательность».

Региональные власти и бизнес на местах активно развивают инвестиционные проекты в области ТЭК. Тюмень — один из ярких примеров долгосрочных и грамотно построенных отношений между сторонами. Именно поэтому губернаторы добывающих регионов, как один, в вопросах поддержки ТЭК — на стороне тех компаний, которые формируют их бюджеты, создают рабочие места в регионах и позволяют строить долгосрочные планы развития. На правах принимающей стороны о подобных коллаборациях подробно рассказал участникам Тюменского нефтегазового форума Александр Моор, губернатор Тюменской области. Цифры, которые он привел, более чем убедительны: «По итогам восьми месяцев 2020 г. в России индекс промышленного производства составляет меньше 100%, в Тюменской области — 125,6%. Это результат инвестиций в нефтедобычу и нефтегазохимию, — заявил Александр Моор. — Следующий шаг, который мы видим, — создание больших промышленных кластеров. Я считаю, что сейчас очень ответственный момент, когда федеральное правительство должно проводить стабильную и долгосрочную налоговую политику, возможно, в обмен на инвестиции. Это долгосрочные инвестиции, которые можно делать только с пониманием, что правила игры тоже долгосрочные».

ФБЖ

*Фото предоставлены пресс-службой XI Тюменского нефтегазового форума, сделаны фотокорреспондентами ТАСС.*



## Приоритеты будущего

Сложно себе такое представить, но нефтяная отрасль тоже может быть подвержена хайпу. И если в ключевой панельной дискуссии Тюменского нефтегазового форума говорили о хайповом тренде в виде перехода на топливо будущего и «зеленую» экономику, то сессия, посвященная технологическому развитию отрасли, строилась вокруг двух других хайповых тем: роботизации и цифровой трансформации компаний. И если первый тренд — действительно скорее хайп, чем реалии сегодняшнего дня, то тема цифровизации — пусть и слегка набившая оскомину, но осознанная необходимость.

**П**анельная дискуссия должна была выявить ключевые приоритеты технологического развития нефтегазового комплекса. По факту разговор получился более объемным: о технологиях будущего, их трансфере за рубеж, замещении импорта в нефтегазовом машиностроении и крупных инфраструктурных проектах, которые успешными становятся только тогда, когда заказчик и производитель технологий и оборудования работают в тесном контакте над единой задачей.

### Добыть как можно дешевле

Ключевой темой для диалога стала себестоимость извлекаемых из недр полезных ископаемых. Технологии сами по себе не самоцель. Их задача — повышать рентабельность продукта, и только те инновации, которые бьют в эту цель, будут востребованы в будущем на мировом и внутреннем топливно-энергетических рынках. О богатствах России, которые, к сожалению, все дальше от повер-

хности земли, а значит, добыть их все сложнее и дороже, говорили много. Горизонт планирования в нефтегазовой отрасли исчисляется десятилетиями, думать о том, какой ресурс будет основным для добычи, сколько будет стоить его извлечь и с помощью каких технологий сделать это будет дешевле, надо уже сейчас. Ведь, чтобы развернуть отечественное нефтегазовое машиностроение в нужную отрасли сторону, потребуется время и господдержка. О последней подробно рассказал Михаил Иванов, заместитель министра промышленности и торговли РФ: «В прошлом году 10 проектов на 0,5 млрд руб. получили поддержку. Фонд развития промышленности активно помогает сектору: в 2019 году с его помощью льготное софинансирование получили 20 проектов на общую сумму более 5 млрд руб. Работают механизмы, заточенные на вывод продуктов нефтегазового машиностроения на экспорт. Один из них — поддержка пилотных партий. Мы расширили действие федеральных программ

# 14

### ПРЕДПРИЯТИЙ

нефтегазового сектора, вошедшие в список системообразующих, получили господдержку на общую сумму 5,7 млрд рублей

льготного лизинга на нефтегазовое машиностроение. С 2015 года государство поддержало порядка 130 проектов по выводу на рынок разработок в области модернизации мощностей, объем поддержки составил порядка 15 млрд рублей. Этот год принес новые реалии. Мы актуализировали перечень системообразующих нефтегазовых предприятий — в список вошли 26 компаний. Правительство предлагает им доступ к госгарантиям, отсрочку по налоговым платежам, возможность получить льготные кредиты для поддержания операционной деятельности. Из этого списка 14 предприятий уже получили такие льготы на сумму 5,7 млрд рублей».

Цифры красивые. Очевидно, что правительство понимает, что нефтегаз долгие десятилетия будет для России ключевым, приоритетом развития и отраслью, от которой во многом зависит благополучие российского бюджета. Прямо на Тюменском нефтегазовом форуме анонсировали еще одну меру господдержки, для тех, кто, как говорится, еще не в теме. Константин Радинский, директор ТЭК АНО «Агентство по технологическому развитию», рассказал всем присутствующим о Фонде содействия трансферу технологий. Это еще один институт поддержки, который был создан для стимулирования развития нефтегазового машиностроения. Финансирование проектное, объем поддержки — от 300 млн до 1 млрд рублей, срок предоставления средств — до 10 лет. Агентство входит в капитал предприятия и может занимать до 49% в уставном капитале, эту долю заявитель обязан выкупить у государства в течение последующих 10 лет.

### Трансфер и замещение

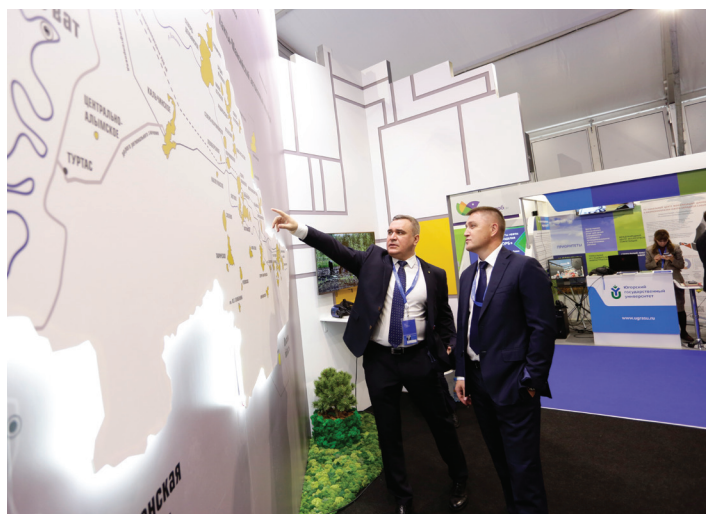
Импорт и экспорт — еще два важных показателя состояния отрасли. По данным, которые привел Михаил Иванов, заместитель министра промышленности и торговли РФ, по итогам 2019 года экспорт технологий в нефтегазе показывал положительную динамику: в 2019 году он составил 7%

относительно 2018 года. Что касается замещения импорта, то и здесь показатели должны вселять уверенный оптимизм, если верить данным все того же ведомства Михаила Иванова. По итогам 2019 года импортозамещение в нефтегазовом машиностроении составило 55%, такую долю занимают

**ЭФФЕКТ БУДЕТ ТОЛЬКО ПОСЛЕ ПЕРЕНАСТРОЙКИ  
ВСЕЙ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ.  
РЕШЕНИЕ КАК ТАКОВОЕ СОСТАВЛЯЕТ ЛИШЬ 30%  
УСПЕХА, ОСТАЛЬНОЕ — ТО, НАСКОЛЬКО МЫ  
ЭФФЕКТИВНО ПЕРЕСТРОИМ, «ВЖИВИМ» ЕГО В  
НАШУ ТЕКУЩУЮ ЖИЗНЬ. НА ЭТО И ТРАТИТСЯ  
ОСНОВНОЙ РЕСУРС**

российские продукты на внутреннем рынке. При этом его объем по итогам года составил порядка 488 млрд руб. На 2020 год чиновники ставили перед собой еще более амбициозную задачу — снизить импортную зависимость до 43%, планам вполне может помешать пандемия. Международные проекты приостановлены или заморожены, специалисты не могут свободно выезжать за границу на предприятия заказчиков, так что успехи этого года оказались под сомнением.

По заявлению чиновников российского правительства, поддержка российских машиностроителей, которые нацелены на экспорт своих технологий, будет и дальше являться приоритетом госполитики. Сегодня порядка ста компаний сектора реализуют проекты за рубежом: это и строительство заводов, и добыча, и переработка. В



**НА 2020 ГОД ЧИНОВНИКИ СТАВИЛИ ПЕРЕД  
СОБОЙ ЕЩЕ БОЛЕЕ АМБИЦИОЗНУЮ ЗАДАЧУ —  
СНИЗИТЬ ИМПОРТНУЮ ЗАВИСИМОСТЬ  
ДО 43%, ПЛАНУ ВПОЛНЕ МОЖЕТ ПОМЕШАТЬ  
ПАНДЕМИЯ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ  
ПРИОСТАНОВЛЕННЫ ИЛИ ЗАМОРОЖЕНЫ,  
СПЕЦИАЛИСТЫ НЕ МОГУТ СВОБОДНО  
ВЬЕЗЖАТЬ ЗА ГРАНИЦУ НА ПРЕДПРИЯТИЯ  
ЗАКАЗЧИКОВ**

министерстве промышленности и торговли РФ эту работу назвали «дополнительным окном возможностей для предприятий».

### «Прозрачные» ресурсы

В переломные моменты, когда меняются рынки, спрос и структура самого бизнеса, самое время пересмотреть технологические заделы компаний. Да, Россия обеспечена рентабельными запасами по значимым группам полезных ископаемых, необходимых для промышленности, на 20–30 лет как минимум. Но с каждым годом минерально-сырьевая база меняет свою структуру. Об этом участникам дискуссии напомнил Евгений Петров, заместитель руководителя Федерального агентства по недропользованию. В частности, в группе дефицитных полезных ископаемых, которые Россия ввозит, чтобы закрыть свои потребности, находятся редкие металлы, так необходимые перспективным, высокотехнологичным отраслям, прежде всего, электронике: «Мы должны сосредоточиться на технологиях добычи трудно извлекаемых запасов. У нас в стране есть проблемы с технологиями, которые позволят повысить рентабельность их добычи». По мнению Евгения Петрова, сегодня

России необходимо готовиться к технологическому прорыву и активно развивать новые механизмы, которые будут стимулировать бизнес развивать минерально-сырьевую базу. Природные запасы страны должны быть максимально прозрачны, чтобы у инвесторов сложилось понимание конечной себестоимости ресурсов, были понятны этапы формирования цены конечного продукта, из чего она складывается, пройдя по всей цепочке геологоразведочного процесса. Только при этих условиях добывающая промышленность

может рассчитывать на то, что необходимые ей ресурсы в одночасье не иссякнут только потому, что их разработкой заниматься нерентабельно или сложно с бюрократической точки зрения.

### Загнать бизнес «в цифру»

Так что же такое цифровизации в нефтегазе? Как ее не просто понимают, а проживают участники рынка? Реальный кейс презентовал собравшимся Алексей Вашкевич, директор по технологическому



### АЛЕКСЕЙ ВАШКЕВИЧ

Директор по технологическому развитию ПАО «Газпром нефть»

му развитию ПАО «Газпром нефть». Для перехода на цифровую модель работы компания в основном использует технологии, которые основаны на лучшем мировом опыте, и не стремится изобретать велосипед. Так получается быстрее и дешевле. Но самое сложное начинается на следующем уровне, когда продукт встраивают в сложившуюся структуру бизнеса. «На этом этапе и происходит основная перезагрузка компании, — поясняет Алексей Вашкевич, — когда мы однозначно осознаем, что

основной эффект технологического менеджмента — не в самом решении, не в идее или гипотезе, которую придумали мы или наши партнеры. Эффект будет только после перенастройки всей операционной модели компании. Решение как таковое составляет лишь 30% успеха, остальное — то, насколько мы эффективно перестроим, «вживим» его в нашу текущую жизнь. На это и тратится основной ресурс».

### Добыча без людей: миф или реальность

Вопрос цифровизации — номер один в повестке мировых лидеров нефтегазового сектора. Российские компании от них не отстают. Всем очевиден тот факт, что за оцифровкой бизнеса последует мощный экономический эффект — сокращение издержек на всех этапах добычи и переработки. Теми же безлюдными технологиями надо прицельно заниматься. В них инвестируют и сами добывающие компании, и государство, потому что за этим реальное будущее отрасли. Скорое или далекое — вопрос. По мнению Павла Сорокина, заместителя министра энергетики РФ, роботы полностью не заменят людей на объектах добычи, как и искусственный интеллект: он скорее будет работать в связке с человеком. «Какими будут технологии, предсказать наверняка невозможно, — считает Павел Сорокин, — но игнорировать дополнительный задел для эффективности просто нельзя, именно здесь и необходимо концентрироваться. Мы еще здесь не отстаем, у нас есть потенциал.

# 55%

СОСТАВИЛА  
ДОЛЯ

отечественных технологий на рынке нефтегазового машиностроения по итогам 2019 года



Конечно, нужно уже сейчас «натаскивать» кадры для реализации этих задач». О кадровых задачах говорил и помощник руководителя Администрации Президента РФ Кирилл Молодцов: «Один миллион человек задействован в российской энергетике. В среднем нам нужны 25 тысяч специалистов в год. Перспективы развития нефтегазовой отрасли с точки зрения человеческого потенциала есть».

### Кластерный подход — системное решение задач

Сегодня всем не хватает хороших новостей. На Тюменском нефтегазовом форуме генератором позитива стали представители принимающей стороны. По их словам, нефтегаз — часть генетического кода Тюменской области, место концентрации научной мысли и перспективных разработок для отрасли. Региональные власти убеждены, что выбрали правильный вектор развития, в основе которого — кластерная политика. Партнер в проекте, надежный и заинтересованный в конечном результате, — «Газпромнефть». Соглашение о создании промышленного кластера компания и администрация региона подписали в 2019 году. Участниками кластера уже стали 28 компаний — разработчики НИОКР, производители нефтегазового оборудования и сервисные компании.



### АНДРЕЙ ПАНТЕЛЕЕВ

Заместитель  
губернатора  
Тюменской области

«Мы поставили себе задачу привлечь инвестиции в высокотехнологичные направления, выстроить новые производственные цепочки, чтобы уменьшить себестоимость конечного продукта, — делился опытом с присутствующими Андрей Пантелеев, заместитель губернатора Тюменской области. — Газпромнефть, наш генеральный партнер по созданию и развитию кластера, ставит перед участниками актуальные технологические задачи, передает их в Центр кластерного развития и в Ассоциацию нефтегазосервисных компаний. Специалисты из правительства Тюменской области и Газпромнефти проводят оценку поступивших предложений. Проекты, прошедшие отбор, выносятся на обсуждение Наблюдательного Совета кластера».

По словам чиновников тюменской администрации, преимущества такого подхода в максимальной заинтересованности конечного заказчика, ПАО «Газпромнефть», в результатах. Участники кластера работают под конкретную задачу, а успех работы определяется близостью разработчиков к производству, добыче или переработке. Кроме того, в кластере высокая концентрация предприятий со схожими ценностями и потребностями в компетенции, максимальная транспортная доступность. Чтобы убедиться в правильности действий,




### МИХАИЛ ИВАНОВ

Заместитель министра  
промышленности и  
торговли РФ

**В ПРОШЛОМ ГОДУ 10 ПРОЕКТОВ  
НА 0,5 МЛРД РУБ. ПОЛУЧИЛИ  
ПОДДЕРЖКУ. ФОНД РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ АКТИВНО  
ПОМОГАЕТ СЕКТОРУ: В 2019 ГОДУ  
С ЕГО ПОМОЩЬЮ ЛЬГОТНОЕ  
СОФИНАНСИРОВАНИЕ ПОЛУЧИЛИ  
20 ПРОЕКТОВ НА ОБЩУЮ СУММУ  
БОЛЕЕ 5 МЛРД РУБ.**

в администрации Тюменской области пригласили для экспертизы авторитетную консалтинговую компанию MCKINSEY. По мнению ее аналитиков, экономический эффект от работы тюменского кластера будет весьма ощутимым. К 2025 году рост выручки промышленных предприятий региона составит 167 млрд руб., число занятых вырастет в три раза, инвестиции в проекты кластера достигнут 100 млрд руб. Команда Тюменского губернатора Александра Моора, который и сам был активным спикером форума, всего за несколько дней работы саммита набрала в кластер еще 12 компаний,

**ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ЧИНОВНИКОВ РОССИЙСКОГО  
ПРАВИТЕЛЬСТВА, ПОДДЕРЖКА РОССИЙСКИХ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НАЦЕЛЕНЫ НА  
ЭКСПОРТ СВОИХ ТЕХНОЛОГИЙ, БУДЕТ И ДАЛЬШЕ  
ЯВЛЯТЬСЯ ПРИОРИТЕТОМ ГОСПОЛИТИКИ. СЕГОДНЯ  
ПОРЯДКА 100 КОМПАНИЙ СЕКТОРА РЕАЛИЗУЮТ  
ПРОЕКТЫ ЗА РУБЕЖОМ — ЭТО И СТРОИТЕЛЬСТВО  
ЗАВОДОВ, И ДОБЫЧА, И ПЕРЕРАБОТКА**

увеличив количество участников с 28 до 40. Все они будут создавать новейшие технологии для внутреннего и внешних рынков, закрывая актуальные потребности нефтегазовой отрасли 

*Фото предоставлены пресс-службой XI Тюменского нефтегазового форума, сделаны фотокорреспондентами ТАСС.*



## В поиске ответственных

В августе текущего года Правительство, реализуя право законодательной инициативы, внесло в Государственную Думу ФС РФ законопроект, который предлагает внести поправки в Уголовный Кодекс РФ, а именно в статьи 201 и 285 УК РФ. Суть предлагаемых новелл состоит в том, чтобы приравнять руководящих лиц в дочерних структурах организаций, находящихся под контролем государства, к должностным лицам.

**П**равительство РФ намеревается к числу лиц, указанных в Примечании к ст. 285 УК РФ, добавить руководителей организаций, которые находятся в вертикальной связи с юридическими лицами, контроль над которыми осуществляет РФ, субъекты РФ либо муниципальные образования.

### О сути

Авторы законопроекта в пояснительной записке излагают необходимость нововведения так: уголовное преследование руководителей таких организаций за преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях (глава 23 УК РФ), как правило, сильно осложнено. Потерпевшие материнские структуры чаще всего абсолютно не заинтересованы в публичной огласке происшествия, а потому не хотят обращаться в правоохранительные органы с заявлением об ущербе. Новая инициатива должна помочь решить данную проблему и увеличить охват лиц, подлежащих уголовной ответственности за совершение преступлений коммерческой направленности. Речь идет о серьезных экономических статьях: злоупотребление должностными полномочиями, получение взятки, слу-

жебный подлог, халатность и нецелевое использование бюджетных средств.

Кроме того, в число лиц, признаваемых должностными (для целей главы 30 УК РФ), предлагается включить тех, кто выполняет организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в хозяйственных обществах, в высшем органе управления которых Российская Федерация, ее субъект или муниципальное образование имеют право прямо или косвенно (через подконтрольных им лиц) распоряжаться более чем 50% голосов, либо в которых Российская Федерация, субъект РФ или муниципальное образование имеют право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) 50% состава коллегиального органа управления, в акционерных обществах, в отношении которых используется специальное право на участие РФ, субъектов РФ или муниципальных образований в управлении такими акционерными обществами («золотая акция»), а также в публично-правовых компаниях и государственных внебюджетных фондах.

Особо авторы законопроекта подчеркивают, что предлагаемые изменения не распространяются на лиц, выполняющих организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в хозяйственных обществах, в уставных капиталах которых Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование имеют незначительную долю.



**ОЛЬГА  
ЕВСТРОПОВА**

Член Ассоциации юристов России, адвокат «Легес Бюро»

## О последствиях

Относительно целесообразности и актуальности рассматриваемых мер мнения экспертов разделились. Так, директор Института анализа предприятий и рынков Высшей школы экономики Андрей Яковлев заявляет: «С точки зрения здравого смысла то, что предлагается, кажется разумным, потому что действительно речь идет о госкомпаниях, в которых люди распоряжаются государственными, и там действительно возникают те же риски, что у госчиновников». По факту, говорит Яковлев, принятие такого законопроекта будет означать повышение рисков для руководителей госкомпаний, которые могут отреагировать на такие правовые новеллы «итальянской» забастовкой, когда все работает по правилам, но ничего не происходит. Альтернативный вариант, когда управляющий что-то делает, может привести к формальному нарушению правил. Под санкции, полагает эксперт, могут попасть как люди, работающие ради собственной выгоды, так и просто инициативные работники.<sup>1</sup>

Вместе с тем к.ю.н., партнер ФБК «Право» Александр Ермоленко считает, что в данный момент нет правовой лакуны, которую нужно было бы заполнять. «Те составы преступления, о которых идет речь в законопроекте, уже есть в правовой системе и касаются коррупции в коммерческих организациях, которыми госкомпании и являются. Главный вопрос лежит в плоскости правоприменения существующих норм в отношении руководителей госкомпаний».<sup>2</sup>

## Размытая ответственность

Отдельно стоит подчеркнуть, что главное преимущество внесения поправок в уголовный закон — возможность, которая появится у следователей: они смогут самостоятельно определять факт наличия ущерба, причиненного организациям, и возбуждать уголовные дела даже при отсутствии заявления материнской структуры.

То есть, с одной стороны, поправки упростят привлечение к уголовной ответственности топ-менеджеров госкомпаний. Это, в свою очередь, должно способствовать уменьшению нецелевого расходования бюджетных средств и снижению уровня коррупции. С другой стороны, принятие таких поправок приведет к размыванию ответственности между топ-менеджерами госкомпаний по принятию решений о расходовании бюджетного финансирования путём создания в госкомпаниях сложной системы согласования решений. В таких условиях реализация крупных национальных проектов, за которые ответственны крупные компании с госучастием, может затягиваться. Добросовестные руководители таких компаний не захотят брать на себя риски привлечения к уголовной ответственности.

**1** <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/08/25/837741-pravitelstvo-priravnnyalo>

**2** <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/08/25/837741-pravitelstvo-priravnnyalo>

# Кто признается должностным лицом?

На сегодняшний день

Отсылка к документу	Функции должностного лица	Принадлежность к власти	Принадлежность к другим органам
ст. 285 УК РФ	Организационно-распорядительные	Государственные органы	Вооруженные Силы РФ
	Административно-хозяйственные	Органы местного самоуправления	Другие войска и воинские формирования РФ
		Государственные и муниципальные учреждения	
		Акционерные общества, контрольный пакет акций которых принадлежит РФ, субъектам РФ или муниципальным образованиям	

В то же время для борьбы с коррупцией в организациях с госучастием необходимо не столько ужесточение ответственности топ-менеджмента, сколько страхование их ответственности. Такой способ возмещения убытков государству от нецелевого расходования бюджетных средств и принятия халатных решений применяется во многих западных компаниях.

Таким образом, предлагаемые Правительством России поправки в Уголовный кодекс позволят существенно упростить уголовное преследование лиц, совершивших преступление против службы в организациях, подконтрольных государству. На фоне принятия поправок можно ожидать усиления контроля за действиями лиц, хотя и не являющихся формально чиновниками, но распоряжающихся бюджетом. Более четко прописанные категории ответственных должны в целом благотворно повлиять на состояние законности при осуществлении хозяйственной деятельности, а также снизить коррупционную составляющую, имеющую место во многих коммерческих структурах.

ФБЖ

# Корпоративное управление: ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА

Традиционное эстонское предприятие Baltika Group выпускает и продает несколько брендов одежды. В 2019 году дела у компании шли не очень хорошо — на тот момент она уже на протяжении порядка десяти лет терпела убытки, несмотря на годовой оборот около 54 миллионов евро. Потенциальные инвесторы продолжали настаивать на разработке стратегического плана, который поможет выходу из затяжного кризиса.

**Я** начала работу в компании в качестве менеджера по трансформации в марте 2019 года, а уже в июне того же года была назначена временно исполняющей обязанности генерального директора (интерим-менеджером). Моей главной задачей было предложить компании со штаб-квартирой в Таллине (Эстония), объединяющей сеть магазинов модной одежды и насчитывающей порядка тысячи сотрудников, план выхода из кризиса. На тот момент у компании была очень сложная бизнес-модель и огромные накладные расходы.

## Дом моды: длинная цепочка

Baltika Group занимается не только вопросами моды, но и управляет всей производственно-сбытовой цепочкой: от разработки дизайна одежды до производства и розничной торговли. Проблемой номер один были затраты на головной офис, на содержание

которого уходило около 20 % оборота. Более того, компания оперирует сразу несколькими торговыми марками для различных целевых групп: недорогим и премиальным брендами для женщин, отдельным брендом для мужчин, ещё одним — для вечеринок. Нужно было выбрать, на каких сферах бизнеса мы должны сосредоточиться, и решить, что можно отдать на аутсорсинг. Но первым шагом было закрытие дорогой производственной площадки в Эстонии — в целом пришлось уволить 500 сотрудников.

## Коренной перелом

Осуществить коренной перелом в развитии компании всего лишь за 14 месяцев и при этом сократить издержки на 25% было действительно амбициозной целью. И затем возникла ситуация с коронавирусом. Чтобы вернуть компании былой успех, совместно с группой менеджеров мы реализовали ряд шагов.



**МАЕ ЛЕЙПЕР**

Менеджер по трансформации, член правления дома моды Baltika Group (Таллин, Эстония)

**НУЖНО БЫЛО ВЫБРАТЬ, НА КАКИХ СФЕРАХ БИЗНЕСА МЫ ДОЛЖНЫ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ, И РЕШИТЬ, ЧТО МОЖНО ОТДАТЬ НА АУТСОРСИНГ. НО ПЕРВЫМ ШАГОМ БЫЛО ЗАКРЫТИЕ ДОРОГОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПЛОЩАДКИ В ЭСТОНИИ — В ЦЕЛОМ ПРИШЛОСЬ УВОЛИТЬ 500 СОТРУДНИКОВ**





## 1 Все руководители остались на своих местах

Я приняла решение не менять менеджеров. Многие спрашивали, почему я это сделала, но я твердо верю в возможность развития людей. Кроме того, сложившаяся команда уже располагала необходимыми знаниями и компетенциями. На обучение новых сотрудников потребовалось бы значительно больше времени, поэтому использование имеющихся внутренних ресурсов позволило повысить эффективность в более короткие сроки. Тогда это был крупный бизнес с довольно сложной структурой. Для того чтобы разобраться в нём детально, ушло бы по меньшей мере шесть месяцев. Недостающие профессиональные компетенции в команде мы смогли компенсировать за счёт приёма на работу нескольких новых сотрудников.

## 2 Чёткие цели

Важно было убедиться в том, чтобы в рамках каждого бизнес-направления были обозначены чёткие обязанности и поставлены измеримые цели. Для каждого сектора бизнеса были разработаны проекты, которые полностью соответствовали цели преобразований и реализовывались шаг за шагом.

## 3 Прозрачная коммуникация

Чёткая и открытая коммуникация всегда была в приоритете: каждый менеджер должен быть максимально проинформирован о любом шаге. Ключевым фактором успеха нашей группы было то, что я всегда говорила правду открыто и честно. Не всегда это было легко и возможно, особенно в публичной компании. В отдельных случаях я сообщала сотрудникам, что у меня еще нет возможности открыто обсуждать некоторые вопросы, но я смогу поделиться информацией через две или три недели.

## 4 Фокус на сотрудничестве

До начала процесса трансформации отдельные направления бизнеса существовали отдельно друг от друга, в своего рода бункерах. Коммуникации почти не было. Одни сотрудники не представляли, чем занимаются другие. Я ввела новую практику: начала еженедельно устраивать встречи руководителей разных отделов за одним столом. На этих совещаниях до менеджеров открыто доводилась важная



**ЭТО СТАЛО КЛЮЧОМ К СОЗДАНИЮ КУЛЬТУРЫ ОТКРЫТЫХ СОВЕЩАНИЙ, В ХОДЕ КОТОРЫХ СО ВРЕМЕНЕМ УЧАСТНИКИ СМОГЛИ РАСКРЫТЬСЯ. ЧЕРЕЗ ДВА МЕСЯЦА МЕНЕДЖЕРЫ НАЧАЛИ ИСКАТЬ МЕНЯ, ЧТОБЫ ВЫРАЗИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ ЗА ЭТО. ОНИ ПОЧУВСТВОВАЛИ ТАКОЕ ОБЛЕГЧЕНИЕ, ЧТО НАКОНЕЦ-ТО У НИХ ПОЯВИЛАСЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ГОВОРИТЬ О СВОИХ ОШИБКАХ**

## 5 Сознательное допущение ошибок

Чтобы решения принимались быстро, крайне необходимо было выработать одно важное качество — умение конструктивно относиться к ошибкам. Одна из черт, характеризующая корпоративную культуру компании на протяжении последних 30-ти лет, — это сильный страх перед ошибками, настолько сильный, что поначалу я была не уверена, смогу ли это изменить. В итоге получилось сделать это только через личный пример и опыт. Я всегда поддерживала людей в том, чтобы во время встреч они сообщали другим участникам

о своих ошибках, и реагировала на это таким образом, чтобы менеджеры не чувствовали осуждения. Я хотела знать, что было сделано не так, и что мы могли бы улучшить в будущем, и при этом никого никогда не обвиняла. Это стало ключом к созданию культуры открытых совещаний, в ходе которых со временем участники смогли раскрыться. Через два месяца менеджеры начали искать меня, чтобы выразить благодарность за это. Они почувствовали такое облегчение, что наконец-то у них появилась возможность говорить о своих ошибках.

## 6 Новая роль для совета директоров

Baltika Group, как и многие другие компании с традиционным стилем управления, всегда придерживалась золотого правила: бизнес-менеджеры должны отчитываться перед советом директоров, а тот впоследствии принимать решения. Такой подход недалёковиден, ведь совет директоров видит общую картину деятельности всех подразделений бизнеса. Поэтому его задача заключается не только в принятии решений. Члены правления должны также консультировать менеджеров по всем вопросам и оказывать им необходимую поддержку. Я старалась показать представителям

# 20%

## ОБОРОТА

Baltika Group на начало 2019 года уходило на содержание головного офиса

компании завершились, но вскоре наступил кризис, связанный с коронавирусом. Вместе с командой менеджеров нам вновь пришлось реагировать очень быстро. Вот что мы сделали, чтобы справиться с пандемией.

## Мало сказать «нет»

Мы проводили ежедневные совещания руководителей, чтобы иметь возможность реагировать максимально быстро в условиях кризиса. Члены совета директоров выступали в роли консультантов, и вся информация передавалась открыто. Во время кризиса правильный настрой имеет решающее значение. Я сказала команде, что мы должны забыть все, что было раньше, поскольку сейчас самое главное — наши действия по улучшению ситуации. Кроме того, я обратила внимание людей на то, что нельзя просто отклонить какое-то решение, важно предложить ему альтернативу. Важно всегда задумываться над новым решением, недостаточно просто сказать «нет». Это правило мы взяли на вооружение ещё до начала пандемии. А во время коронакризиса нам приходилось активно напоминать себе о нём снова и снова.

## Новая бизнес-модель

До коронавируса Baltika Group специализировалась на офлайн-продажах. На протяжении последних нескольких месяцев, ещё на этапе трансформации, компания направила большую часть усилий в сторону онлайн-торговли. А после введения режима самоизоляции об офлайн-продажах и вовсе пришлось временно забыть. Нам удалось выжить благодаря продажам онлайн. Но необходимо было ещё полностью переосмыслить и изменить нашу бизнес-модель таким образом, чтобы она оказалась жизнеспособной в посткризисный период. Даже если обороты сократились во время карантина, кризис действительно помог нам. Благодаря отпускам, переходу на неполный рабочий день и государственной помощи как со стороны правительства Эстонии, так и Финляндии, Литвы и Латвии, где у компании есть дополнительные офисы, появилась возможность сократить расходы на оплату труда на 30%.

Несмотря на пандемию, Baltika Group хорошо подготовлена к будущему: она выживет. На будущее компании я смотрю с оптимизмом.

ФБЖ

**Я СТАРАЛАСЬ ПОКАЗАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НАСКОЛЬКО ИХ РОЛЬ В КАЧЕСТВЕ КОНСУЛЬТАНТОВ ВАЖНА ДЛЯ УСПЕХА КОМПАНИИ, В ОСОБЕННОСТИ ЕЩЁ И ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО РЕШЕНИЯ В ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ДОЛЖНЫ БЫЛИ ПРИНИМАТЬСЯ ОЧЕНЬ БЫСТРО**

совета директоров, насколько их роль в качестве консультантов важна для успеха компании, в особенности ещё и из-за того, что решения в отдельных бизнес-подразделениях должны были приниматься очень быстро.

## А дальше был COVID...

После десяти месяцев напряжённой работы трансформационные процессы в

# Окно возможностей приоткрыто

Сентябрь стал «окном возможностей» для деловых мероприятий. На третий квартал 2020 пришелся рост спроса на корпоративные события, он составил 30% от объема прошлого года. Эксперты «Аэроклуб Тур», компании, которая специализируется на организации корпоративных мероприятий, проанализировали динамику спроса на деловые события за три квартала 2020 года и отметили ключевые тенденции российского рынка MICE.

**Н**а фоне пандемии и запрета на проведение массовых мероприятий в России суммарное падение оборота к сентябрю составило 53% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Ожидаемо самым сложным месяцем для MICE-отрасли стал апрель, когда практически все мероприятия — конференции, круглые столы, совещания — были поставлены на паузу, тогда оборот составил лишь 10% от объема прошлого года. В мае был зафиксирован спрос на деловые мероприятия в онлайн-формате, таким образом, в период с мая по июль объем продаж вырос с 17% до 22% от показателей 2019 года.

## Выжившие и ожившие

В августе стал постепенно возвращаться интерес бизнеса к офлайн-мероприятиям, и объем продаж составил 29% от оборота 2019 года. Из-за действующих ограничений на количество участников и других санитарных мер большинство компаний использовали «гибридный» формат, сочетание офлайн- и онлайн-активностей стало настоящим спасением для тех, кто все-таки надеялся провести мероприятие и не потерять полностью все доходы, кроме того, компании смогли существенно сэкономить на транспортных и других расходах, оставив часть сотрудников дома, а их участие в корпоративных мероприятиях организовали посредством интернет-каналов связи.

## Жажда общения

В сентябре, впервые с февраля 2020 года, офлайн-формат снова стал преобладающим в MICE — на его долю пришлось 40% корпоративных событий. При этом оставшиеся 60% мероприятий в равных долях поделены между онлайн- и гибридным форматами. Объем спроса на корпоративные мероприятия в сентябре вырос более чем в 3,5 раза по сравнению с августом, однако составил не более 33% от показателей прошлого года.

Такое интенсивное восстановление спроса на MICE связано с «окном возможностей», которое компании увидели в сентябре, — прошлые ограничения были сняты, однако вероятность второй волны коронавируса и новых ограничений оставалась крайне высокой. К сожалению, растущее число новых случаев заболевания COVID-19 уже привело к отмене значительного числа мероприятий в октябре. С большой долей вероятности можно говорить о продолжении стагнации рынка деловых мероприятий.

Среди самых популярных городов для проведения корпоративных мероприятий в сентябре отменяют Сочи, Санкт-Петербург, Казань и Новосибирск. Спрос на мероприятия в Москве существенно упал по сравнению с прошлым годом. При этом наиболее востребован формат круглого стола с количеством участников до 50 человек.

## Все — в последний момент

И это можно сказать, нам в России еще повезло. По данным наших зарубежных партнеров, агентства BCD Travel, крупные мероприятия в Европе по-прежнему запрещены. В настоящий момент для MICE открыты лишь Турция и Марокко. Несмотря на открытие Турцией границ, в сентябре на территории этой страны было проведено лишь 2% деловых мероприятий.

Глубина бронирований по сравнению с прошлым годом существенно сократилась — деловые мероприятия подтверждаются в последний момент, поскольку бизнесу необходима возможность отменить событие в максимально поздние сроки, если эпидемиологическая ситуация внезапно изменится. Приятно, что большинство отелей демонстрируют гибкую политику, она вполне обоснована — в связи с низкой загрузкой отели идут навстречу бизнесу и готовы на отмену бронирования без штрафных санкций в среднем за 5 и менее дней до заезда. Ранее этот период составлял 15–30 дней.

ФБЖ



**АНДРЕЙ  
ЗИНКОВЕЦКИЙ**

Генеральный директор  
«Аэроклуб Тур»

# 40%

**ОТ ОБЩЕГО  
ЧИСЛА**

деловых событий приходится на офлайн-формат, доли смешанных и онлайн-мероприятий составляют по 30%.

# 10%

**ОТ ОБЪЕМА  
2019 ГОДА**

составил в апреле оборот MICE-агентств.

# Спасти личные связи

Международный нетворкинг становится более интенсивным, а инициативы по организации теперь часто поступают, что называется, снизу и преимущественно спонтанно. Решение WU Executive Academy перевести все мероприятия в онлайн-режим имело ошеломительный успех, и все опасения, существовавшие вначале, оказались абсолютно необоснованными. Рассказываем об опыте наших партнеров, который может быть полезен всем, ведь в бизнесе нетворкинг — один из важнейших инструментов, и именно он оказался под угрозой из-за пандемии.

**Н**аши выпускники и студенты стали ближе, несмотря на то, что фактическое расстояние в километрах между ними увеличилось. Мы регулярно организуем нетворкинг-мероприятия, направленные на поддержание взаимодействия между выпускниками и студентами MBA-программ, кроме того, у нас функционируют собственная нетворкинг-платформа и социальная сеть бизнес-школы WU EA Connect.

## Базовый элемент

Сообщество выпускников объединяет 4500 членов из 85 стран мира. В прошлом WU Executive Academy на регулярной основе организовывала мероприятия по нетворкингу, дальнейшему обучению и профориентации. Помимо возможности послушать выступления приглашенных докладчиков и поучаствовать в групповых обсуждениях, у участников мероприятий всегда было достаточно времени для личного общения и обмена опытом. Такой формат передачи знаний, вне всякого сомнения, — неотъемлемый компонент нашей программы. Он позволяет поддерживать активную жизнь сообщества и является важнейшим фактором для развития карьеры студентов и выпускников, поддержания связи друг с другом и расширения круга деловых знакомств на международном уровне.

Когда возникла ситуация с «коронай», буквально в одночасье личные встречи стали невозможны. Мероприятия для выпускников, часто сопровождавшиеся выступлениями блистательных и ярких докладчиков, пришлось отменить. Сразу же последовала вынужденная цифровизация всего, вместе с ней появились новые возможности. WU Executive Academy не только перевела весь учебный процесс в режим онлайн, мероприятия тоже стали виртуальными.

В прошлом мы организовывали мероприятия для выпускников на территории кампуса и с помощью групп видеооператоров настраивали трансляцию, чтобы выпускники из разных стран, которые не могли присутствовать на встрече лично, имели возможность поучаствовать в ней виртуально. Процесс всегда шел нелегко, требовал больших усилий со стороны команды, но зачастую эффект был далек от желаемого. Сейчас же нам предстояло решить все технические задачи в кратчайшие сроки, чтобы не срывать планы всей команды.

## Расширить границы

Кроме того, мы боялись, что сама идея нетворкинга в таком формате утратит всякий смысл, и мы получим массу негативных отзывов. Однако всё вышло ровно наоборот. Выпускники и студенты MBA-программ встречались на видеоконференциях и активно участвовали в онлайн-дискуссиях. Особенно яркими и запоминающимися оказались встречи в рамках Female Leaders Network — сообщества женщин, выпускниц бизнес-школы WU Executive Academy. Оно было основано высокомотивированными выпускницами, которые хотели создать возможность для женщин-руководителей взаимодействовать более эффективно, обмениваться опытом и поддерживать друг друга в вопросах карьеры. В прошлом все встречи проходили в Вене. Но теперь, когда они перешли в онлайн, гораздо большее количество участниц смогли присоединиться к ним. Например, это оказалось актуальным для Аниты Кириловой, представительницы сообщества, которая живет и работает в Болгарии. Выпускница MBA-программы выдвинула идею организовать представительство сообщества в своей родной стране. Теперь она добровольно и на бесплат-



## РЕГИНА АЙТЕЛЬБЕЗ

Менеджер по вопросам взаимодействия с сообществом студентов и выпускников WU Executive Academy (Вена, Австрия)

ной основе работает в только что созданном WU EA Female Leaders Network Hub Bulgaria и организывает онлайн- и, по возможности, офлайн-мероприятия по нетворкингу для наших выпускников, живущих в Болгарии.

Виртуальная платформа и социальная сеть WU EA Connect помогает студентам и выпускникам оставаться на связи вопреки огромным расстояниям и национальным границам, разделяющим их. Уже образовались несколько региональных центров выпускников бизнес-школы WU Executive Academy (основателями и организаторами являются сами выпускники WU). В настоящий момент насчитывается семь таких центров внутри Европы и за её пределами: в Словакии, Чешской Республике, Швейцарии, Адриатическом регионе, Румынии, России и Болгарии.

Один из выпускников, Дамир Матрлян, нашел в новых форматах новые смыслы. Он родился в Румынии и переехал работать в Швейцарию. На одной из онлайн-встреч, посвящённых карьере, он поделился с другими участниками, рассматривающими возможность переезда в Австрию в качестве менеджеров-экспатов, своим опытом и рассказал, чего следует ожидать и к чему готовиться в случае релокации. Матрлян был настолько впечатлен мероприятием, что спонтанно решил сам возглавить сообщество выпускников бизнес-школы WU Executive Academy в Швейцарии.

### Нетворкинг со скоростью света

Вот еще один удачный пример. Николас Пойгниц принимал участие в одном из виртуальных мероприятий для выпускников, посвященном карьере, и параллельно с этим использовал внутреннюю социальную сеть. Последняя функционирует по тому же принципу, что и LinkedIn, — объединит выпускников всех программ из целого ряда стран. WU EA Connect — виртуальный «ледокол» для всего сообщества. «На виртуальных мероприятиях я могу пообщаться с выпускниками со всего мира. Я был действительно очень удивлен, насколько отлично все справились с необходимостью взаимодействовать онлайн», — вспоминает Николас Пойгниц. Он интересуется финтех-индустрией, на виртуальной встрече присутствовали трое выпускников из этой сферы. С помощью WU EA Connect ему потребовались буквально считанные секунды, чтобы найти этих людей после мероприятия. В один клик была назначена следующая встреча. Казалось бы, так просто, но это работает быстро и легко.

### Больше конкретики

Коллегиальное обучение, то есть тот формат, когда вы учитесь на основе взаимного



**ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ НА УДИВЛЕНИЕ ХОРОШО РАБОТАЕТ И ПРИ ВИРТУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ. НА ОСНОВЕ СОБСТВЕННЫХ НАБЛЮДЕНИЙ МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО УЧАСТНИКИ БОЛЕЕ КОНКРЕТНЫ И СКЛОННЫ СРАЗУ ПЕРЕХОДИТЬ К ДЕЛУ, КОГДА ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ ОНЛАЙН. КРОМЕ ТОГО, ОНИ БОЛЕЕ СОСРЕДОТОЧЕНЫ И НЕ ПРЕДАЮТСЯ ОБСУЖДЕНИЮ ПОСТОРОННИХ ТЕМ**

обмена опытом с другими людьми, очень высоко ценится в WU Executive Academy. Такое обучение на удивление хорошо работает и при виртуальной коммуникации. На основе собственных наблюдений могу сказать, что участники более конкретны и склонны сразу переходить к делу, когда взаимодействуют онлайн. Кроме того, они более сосредоточены и не предаются обсуждению посторонних тем.

Благодаря огромному успеху в WU Executive Academy приняли решение продолжать предлагать студентам и выпускникам возможность принимать участие в онлайн-мероприятиях и виртуальных встречах независимо от дальнейшего развития ситуации с пандемией коронавируса.

Мы стали более гибкими и теперь имеем возможность организовывать встречи как в онлайн-, так и в офлайн-формате или в обоих вариантах одновременно, как гибридные мероприятия. В любом случае, это станет ещё одной изюминкой нашего сообщества. Что бы ни случилось дальше, мы уже отлично подготовлены.

ФБЖ

# Надмосковье решит многие проблемы столицы

Эта встреча не могла стать заурядной: очевидно, что что-то, или даже все, должно было пойти не по плану, не по заготовленному заранее сценарию, не так, как кем-то, не им, придумано, написано и загадано. Это должно было быть интервью, но получился монолог — спрашивать не пришлось. Сергей Полонский всегда умел «держать публику», со страстью, по-детски увлеченно делиться идеями.

Мы встретились с ним в продолжение разговора о его новой книге «Взламывая стереотипы»: она о бизнесе, о его пути к управлению большой корпорацией. Но разговор получился о будущем, не о прошлом. Каким он его видит в эпоху человекомашин? Как пандемия изменила его сознание и отношение к урбанистике? Что такое «НАДМОСКОВЬЕ», почему только оно способно решить проблемы столицы? После путешествий по миру нашел ли он свою лакуну, место абсолютного личного счастья?

## Бизнесмены — вымирающее сообщество

Бизнес в чистом виде — это умение составлять бизнес-план. По сути, это решение математических задач. Предприниматель никогда не знает, получит он результат или нет, бизнесмен всегда знает. Бизнесмен — это тот, кто заключает контракты. Его задача заработать процент дохода. А вот если вы сами строите с нуля самолет, вы не знаете наверняка, продадите вы его или нет — это уже предпринимательство. Это принципиальное отличие. Сегодня бизнесмены — это вымирающее сообщество, потому что весь бизнес будет оцифрован.

## COVID. Точка невозврата

Надо понимать, что скорость, с которой происходит трансформация в мире взаимодействия между людьми и бизнесом, многократно выросла в связи с вирусом. Считалось, что к 2027 году более 40% профессий исчезнет. 2027 год — это точка сингулярности, когда

компьютер будет в состоянии работать с такой же скоростью, как и мозг человека. Коронавирус внес в развитие этих тенденций существенные коррективы. Сейчас ощущение такое, что все это случится с нами к 2023–2024 гг.

Простой пример: год назад никто не мог представить, что институты перейдут на онлайн-обучение. Вузы сопротивлялись, они считали, что речь идет о нарушении коммерческой тайны, они не хотели давать знания, за которые мы заплатили. И это несмотря на то, что знания, которые дают вузы, неактуальны в мире бизнеса.

## Будущее и фристайл

Профессия, которой я занимаюсь, находится в области видения будущего. Если ты не видишь будущее, ты не можешь быть архитектором, потому что, если у тебя нет предвидения, как только ты закончишь строить объект, он будет уже неактуален, он окажется вне времени, будет смешно смотреться. А еще моя профессия

**ПЕРСОНА НОМЕРА — СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ДЕВЕЛОПЕР, СТРОИТЕЛЬ БАШНИ «ФЕДЕРАЦИЯ» В ДЕЛОВОМ ЦЕНТРЕ «МОСКВА-СИТИ». А ЕЩЕ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВСЕ СКАЖЕТ ЗА СЕБЯ САМ, ПОТОМУ ЧТО ЕМУ ВСЕ ЕЩЕ ЕСТЬ ЧТО СКАЗАТЬ.**

**ЗАМЕТИМ: МЕСТО ВСТРЕЧИ — ДЕЛОВОЙ КВАРТАЛ «МОСКВА-СИТИ», ОБОЙТИ ВНИМАНИЕМ КОТОРЫЙ НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ**



**ПРОФЕССИЯ, КОТОРОЙ Я  
ЗАНИМАЮСЬ, НАХОДИТСЯ  
В ОБЛАСТИ ВИДЕНИЯ  
БУДУЩЕГО. ЕСЛИ ТЫ  
НЕ ВИДИШЬ БУДУЩЕЕ,  
ТЫ НЕ МОЖЕШЬ БЫТЬ  
АРХИТЕКТОРОМ, ПОТОМУ  
ЧТО, ЕСЛИ У ТЕБЯ НЕТ  
ПРЕДВИДЕНИЯ, КАК ТОЛЬКО  
ТЫ ЗАКОНЧИШЬ СТРОИТЬ  
ОБЪЕКТ, ОН БУДЕТ УЖЕ  
НЕАКТУАЛЕН**

предполагает педантизм и перфекционизм — невозможно построить 5-звездочный отель, если ты не педант.

Мы начинали создавать компанию, когда не было больших компаний, бизнес-структур вообще практически не было. Потом появились партокративные компании. Последние 10 лет они и рассказывали предпринимателям, как жить, создавать и строить бизнес. В эпоху коронавируса все они перестали быть эффективными, потому что посыпались отлаженные схемы, сегодня они уже не работают. Если вчера еще можно было строить планы, вертикально расти, в том числе по карьерной лестнице, то сегодня в это уже никто не верит. Ни одна компания сегодня не может гарантированно сказать, что она будет жить через три года, а 90–95% компаний не скажут, как они будут жить через год и даже полгода, они не могут ничего гарантировать своим сотрудникам.

Те навыки, которые есть у нас, — они находятся в области фристайла. Сегодня все предпринимательство должно перейти в зону креатива, потому что все остальное будет оцифровано. Главная задача предпринимателя — находить новые элементы, соединять из частей новое, для этого необходимо новое пространство, тот же комплекс «Москва-Сити». Хотя в том виде, в котором он сейчас находится, он тянет только на тройку.

Вспомните, в конце 1990-х бизнес находился в подвалах. Это все иллюзия, что сегодня в гараже можно создать прорывные технологии. Это было возможно 30 лет назад. Сегодня к новым продуктам предъявляются высокие требования, для прорыва нужны новые технологии, корпоративная культура. И если пространство не отвечает сути того, что делает компания, то не получится создать вау-эффект.

## Формируя тренды

В России очень большая проблема состоит в том, что нет среднего класса. Но ты не можешь сразу стать большим бизнесменом, ты растешь постепенно вместе с бизнесом. Сегодня большие партокративные компании все захватили. По сути, в России есть всего два-три крупных банка. Нет того же девелопмента, крупных российских компаний в этой отрасли. Все, что вы видите вокруг себя, создавалось 15 лет назад, нового практически нет, нет ничего интересного. Нет в России сейчас мощного девелопера международного уровня, мы в свое время (MIRAX GROUP) строили в 11 странах мира. Когда у тебя есть связи внутри страны, тебе легче строить. Попробуй создать строительный бизнес в другой стране — это задача совсем другого уровня. Когда мы начинали строить «Москва-Сити», именно мы учили турок и китайцев многим технологиям строительства. Мы тогда задавали тренды в мире высотного строительства, мы создавали новые пространства.

### Дайте воздух!

Сегодня перед девелопментом стоят новые задачи. Коронавирус многое изменил в понимании, каким должно быть пространство будущего. Тот же комплекс «Москва-Сити» необходимо расселять, уменьшать плотность на его территории в четыре раза с точки зрения использования общей инфраструктуры.

Как только Москва снова закроется на карантин, остановится вся экономика. В нашей стране многие бизнес-решения принимаются именно в «Москва-Сити», поэтому необходимо уже сейчас думать о том, как предотвратить новый локдаун, как расселить такие деловые центры, как «Москва-Сити». На самом деле, о создании автономных систем я говорил еще несколько десятилетий назад, но тогда на меня смотрели как на сумасшедшего. Сегодня реальность требует новых подходов к созданию пространств — и жилых, и офисных.

Я сейчас говорю о том, что для «Москва-Сити» необходимо создавать Сити-ОАЗИС-2. Здесь нет воздуха, природы, креативного пространства. И если раньше предприниматели могли летать по миру, отдыхать, менять картинку перед глазами, визуализировать идеи, а это очень важный аспект жизнедеятельности предпринимателя, сейчас возможности наши с вами сильно ограничены.

## Автономные города

В России одна из главных проблем — нет южного бизнес-города, я бы предложил создать его в долине недалеко от Красной Поляны. Там идеальное содержание кислорода, которое необходимо для нормального функционирования мозга.

Объективно сегодня в России нет современного, комфортного бизнес-кластера. Этой проблемой сейчас озабочены ведущие корпорации мира: Google, Toyota. Все они создают свои города. Если взять Москву, то это город-вампир, который забирает энергию. Это город одиноких людей, здесь ни у кого не горят глаза. Нет кислорода, каждый день люди тратят часы своего времени на перемещения. Мы должны создать инфраструктуру внутри страны — без этого мы потеряем креативный класс. Он уедет туда, где есть возможность подзарядиться, чтобы восполнить силы для ведения бизнеса, создания нового, что и лежит в основе предпринимательства.

Мы прожили в изоляции в период коронавируса всего два-три месяца, но этого было достаточно, чтобы понять, как неустойчива вся наша человеческая цивилизация, как важно нам путешествовать и получать новые впечатления.



## В чем смысл профессии?

Профессиональная задача девелопера — облететь весь мир. Когда ты создаешь такие проекты, как «Сити», ты меняешь город, страну и весь мир.

Второй раз, в более зрелом возрасте, я бы не взялся за такой авантюрный проект, каким был «Сити» для своего времени. Я помню, тогда полтора года фактически жил в прорабской, на стройплощадке, прямо здесь. Но при этом сейчас уже можно точно сказать: если бы тогда такой вызов нам не подарила жизнь, то была бы катастрофа — Россия могла бы безнадежно отстать от ведущих городов мира с точки зрения инфраструктуры. Сегодня же Москву по внешнему облику не отличишь от самых продвинутых столиц. Нам удалось перевернуть сознание, поменять подход бизнеса, который обязан создавать своим сотрудникам обстановку вокруг, чтобы люди работали в достойных условиях. 20 лет назад это было трудно объяснить, сами предприниматели выходили из панельного дома, садились в мерседес и приезжали в офис, который находился в подвале. И в мерседесе было явно лучше, чем дома или в рабочем кабинете. Тогда отремонтированная сталинка была верхом мечты. Вот сознание менять было сложнее всего.

Довольно недавно, кстати, я понял, какую ответственность несет на себе девелопер. В 90-е, в 2000-е, когда мы только начинали строить, не было такого понимания, какое есть сейчас: ты создаешь здание, оно формирует пространство, меняет его, вслед за этим меняются и сами люди — по сути, архитектура формирует новое мышление.

## Место абсолютного счастья

Сегодня я для себя так и не нашел ни одной страны в мире, где я бы хотел жить. Я исхожу из следующего: я предприниматель, мне нужно, чтобы вокруг меня было сформировано деловое пространство, но в то же время я катаюсь на скайте, сноуборде, увлекаюсь дайвингом и т. д. Предприниматель — креативный и спортивный человек. Если у вас нет здоровья, то вы не сможете быть успешным. Те бизнесмены, которые родом из 90-х, они либо умерли, потому что часто были выходцами из бандитских кругов, вели нездоровый образ жизни, либо уже отошли от активных дел и стали акционерами. Чтобы вести бизнес, нужно здоровье, а его многие не сохранили. Посмотрите, как выглядит тот же Илон Маск, — все успешные люди думают о здоровье.

## Квантовый скачок в будущее

В будущем будут только свободные люди, остальные будут оцифрованы. Если мы хотим выжить как нация, сохранить свою национальную идентичность, мы должны сохранить нестандартность, креативность, уникальных людей. Собственно, пассионарии и есть эти уникальные люди. Во всем мире принято судить о будущем государства по отношению к пассионарным людям. Мы сегодня находимся на фундаментальной точке перелома. Россия стоит на переломном моменте, от которого зависит, что страна



будет представлять из себя в будущем. Либо мы сможем сделать квантовый скачок, либо мы опустимся туда, откуда будет сложно выбраться. Сейчас я верю, что мы можем сделать тот самый квантовый скачок. Для этого необходимы определенные триггеры. На мой взгляд, вопрос, который сейчас стоит перед Россией, — это вопрос жизни и смерти. Если мы не сможем оседлать волну IT-технологий, то она нас похоронит. Да, без кооперации сегодня уже ничего не сделать, даже 15 лет назад, когда мы строили «Сити», мы закупили многие технологические решения импортного производства. Не вижу в подобной кооперации ничего плохого — без нее невозможно построить ни один самолет. И это касается всех высокотехнологичных областей науки и жизни. Для квантового скачка очень важна критическая масса людей, которые хотят что-то изменить.

### Страх и свобода

России объявили экономическую войну. На ее передовой находятся предприниматели. Я сегодня счастливый человек, потому что сейчас у меня нет бизнеса, и я с сочувствием отношусь к своим товарищам, которые ведут сейчас бизнес, но зато я почувствовал свободу.

В страхе невозможно построить космодром. Сегодня нельзя, как когда-то Королев, сидя под арестом, создать самолет или ракету. Сегодня лучший продукт создают лучшие люди в лучших условиях. И они лучше будут сидеть на островах, чем в кандалах, правда?

Так что выбор невелик: если нет экономики, нам — смерть, и если нет креативно-айтишного кластера, нам тоже смерть. Если мы хотим конкурировать с мировыми державами, мы должны создать креативное пространство.

У нас в России у людей никогда не было видения будущего, оно никогда не было предопределено. Если немец работает на заводе BMW, он знает, какая пенсия у него будет, когда он выйдет на нее, — все преопределено начиная со школы или студенческой скамьи. У людей должно быть видение будущего. Нам в России нужны новые города. Конечно, нужна реновация старых, но не зря Петр I решил строить Петербург. Это был вызов, который в итоге дал толчок развитию всей страны.

### Надмосковье — Москва из будущего

Без этого проекта Москва точно умрет. Мы поняли, что количество дорог и метро не увеличить. Но даже если это сделать, люди не выйдут из зомби-состояния, в котором они перемещаются по городу. Надмосковье мы неосознанно начали создавать, когда начали строить высотки. У нас есть «Москва-Сити» и «Сбер-Сити» на Третьем транспортном кольце. Необходим «Сити-ОАЗИС». Для него отлично подходит Крылатское, там в свое время хотели строить парламентский центр — есть свободные 326 га земли. Когда мы проектировали «Москва-Сити», предполагалось строительство нескольких парков, но, к сожалению, их нет. Сегодня при такой плотности здесь нет ни одной зеленой зоны отдыха.



## Время пассионарных людей

Я не устаю повторять, что у предпринимателя должен быть высокий райдер по жизни, как у артистов. Массажиста, психотерапевта и тренера обязан иметь каждый профессиональный предприниматель. Огромное количество этих людей выглядят как полуживые, находятся в истерике, вечной неопределенности. Я считаю, что люди, которые строят бизнес, должны выходить на пенсию в 35 лет. Предприниматель — пассионарий, у него градус эмоций всегда выше. И сегодня как раз то время, когда в бизнесе на первый план выходят харизма, имя, пассионарность. Если раньше деньги давали под бизнес-план, то сегодня под команду и пассионарную личность.

Именно в Крылатском могло бы все это появиться. От Крылатского до «Сити-1» («Москва-Сити») — 3 минуты пути. Мы предлагаем все эти три точки соединить монорельсовой дорогой — не такой, как на ВДНХ, а современной монорельсой. Мы уверены, что будут ужесточаться требования по проветриванию и дезинфекции помещений: например, два часа в помещении никого не должно быть. Куда деваться людям? Мы предлагаем выход — максимально комфортная монорельсовая дорога — выходя из офиса, даже не придется надевать верхнюю одежду. Кабины монорельса будут заезжать и парковаться прямо в здании.

Москва-река — над ней тоже надо делать монорельс, это будет шикарный туристический маршрут. Сколково, Рублево-Архангельское — все эти точки мы предлагаем соединить монорельсовой дорогой. Это превратит Москву в город XXI века. Для города это реальное решение, которое спасет людей от сумасшествия, пробок. Далее, вокруг этих монорельсовых дорог легко развивать инфраструктуру: строите жилой комплекс, прокладываете до него ветку монорельса, личный транспорт может не понадобиться, а дорога в центр, в офис займет несколько минут. Мы создаем инфраструктуру перемещения как для местных жителей, так и для туристов. По этой транспортной системе легко перевозить грузы. Эта же система может перевозить автомобили, такого никто в мире еще не делал. Мы считаем, что в ближайшем будущем въезд в центр города машинам на бензиновом двигателе будет запрещен. А транспортные струны монорельса можно легко перебрасывать в нужном направлении максимально оперативно, их можно соединить с железной дорогой, так как в основе — электрическая тяга. За счет этого передвижения за город, в Подмосковье,

например, максимально ускорятся. Технологически потребность в личном транспорте уменьшится, решаем проблему пробок и развиваем города-спутники, чтобы разгрузить Москву, дать людям возможность дышать воздухом, отдыхать от мегаполиса.

Москва сегодня совершенно не комфортный город для жизни. Нам необходимо решать эту задачу, чтобы сохранить мегаполис для решения задач будущего.

К сожалению, я сейчас не вижу ни одного девелопера, который мыслил бы категориями будущего. Они решают сиюминутные задачи. Но это не всегда их проблема. Таких команд, как у нас, которые разрабатывают проекты-оазисы, в мире единицы.

### Новые ковчеги

Мы считаем, что нужно создать 12 оазисов в мире. Если Илон Маск продвинулся в понимании того, как будет выглядеть оазис на Марсе, то мы знаем, как построить подобные проекты по всему миру. Один из них — в Антарктиде, другой — неподалеку от МКС, в пустыне, в горах — нам необходимо научиться создавать пространство для жизни везде, на всех континентах. Мы не можем сейчас всю Землю одновременно превратить в оазис, но мы можем делать это точно. Это большая идея, мы хотим создать пространства, в которых люди будут не только жить, — это новые ковчеги, в которых в случае опасности люди смогут автономно жить и работать. Людям, которые создают что-то креативное, необходимо живое общение, нельзя все перевести в онлайн. Если нас разделить на год, мы все превратимся в цифру. С этой точки зрения оазисы могут стать центром создания новых идей, станут крепостями от цифровизации человечества.

ФБЖ

**МОСКВА СЕГОДНЯ СОВЕРШЕННО НЕ КОМФОРТНЫЙ ГОРОД ДЛЯ ЖИЗНИ. НАМ НЕОБХОДИМО РЕШАТЬ ЭТУ ЗАДАЧУ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ МЕГАПОЛИС ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ БУДУЩЕГО. К СОЖАЛЕНИЮ, Я СЕЙЧАС НЕ ВИЖУ НИ ОДНОГО ДЕВЕЛОПЕРА, КОТОРЫЙ МЫСЛИЛ БЫ КАТЕГОРИЯМИ БУДУЩЕГО. ОНИ РЕШАЮТ СИУМИНУТНЫЕ ЗАДАЧИ**



MUSIC MEDIA DOME  
29 ОКТЯБРЯ 2020 ГОДА

# BUSINESS DRIVE

ДЕЛОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ НОВОГО ФОРМАТА

## ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-ШОУ



1000+ ОФФЛАЙН УЧАСТНИКОВ  
3000+ ОНЛАЙН УЧАСТНИКОВ



3 ДЕЛОВЫЕ СЕКЦИИ



СПИКЕР-БАТТЛ



16 ТОПОВЫХ БИЗНЕС-  
ТРЕНЕРОВ, УЧАСТВУЮЩИХ  
В 3 ПОЛЕМИК-РЕСТЛИНГАХ



6 ЗВЁЗД  
ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВА



12 СПИКЕРОВ-ПРАКТИКОВ



ЛУЧШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА В НОВОЕ ВРЕМЯ

[www.business-drive.pro](http://www.business-drive.pro)

+7 (495) 979 0708

[info@business-drive.pro](mailto:info@business-drive.pro)

# «Перезапустить» город:

## Как креативные индустрии меняют экономику

Сейчас в России понятие «креативный кластер» стало очень популярным, что, с одной стороны, хорошо, но одновременно и опасно, потому что каждый регион и город заявляют об основании своего кластера, лишь отдаленно понимая, что это за экосистема и какие предпосылки нужны, чтобы наполнить ее жизнью. В обиходе «креативный кластер» становится синонимом лофтового пространства с граффити и современным стрит-фудом, где собирается модная молодежь. По факту этого, конечно, совсем недостаточно.



**ПОЛИНА  
КУЗАВЛЕВА**

Руководитель  
Департамента  
специальных проектов,  
исследований и  
консалтинга в Universal  
University



**МИХАИЛ  
ШАТРОВ**

Архитектор, руководитель  
исследовательских  
проектов MARSH Лаб,  
партнёр бюро НЛТР  
Практика, куратор  
программы «Арт-  
резиденции» в Universal  
University

### Трактовки и понятия

Прежде чем говорить о креативных кластерах, нужно разобраться с понятием «креативные индустрии». Оно охватывает отрасли экономики, в основе которых лежит производство и распространение продуктов творческой деятельности. В креативные индустрии входят дизайн, музыка, архитектура, кино, медиа, — всего по разным систематикам от 10 до 14 отраслей. В развитых странах доля креативных индустрий в ВВП достигает в среднем 3–6%, а ежегодный рост креативных отраслей в 3–5 раз превышает цифры роста по экономике в целом. В России пока не проводилось масштабных исследований, на результаты которых можно было бы положиться, но, по оценкам Аналитического центра при Правительстве РФ, доля креативных индустрий в ВВП пока не превышает 1%.

Зарубежный опыт показывает, что эффективнее всего креативные индустрии развиваются внутри кластеров. Понятие «креативный кластер» ввел в 2006 году Саймон Эванс и охарактеризовал его как «сообщество творчески ориентированных предпринимателей, которые взаимодействуют на замкнутой территории». Креативные кластеры, как правило, образуются на территории бывших промышленных территорий в результате их ревитализации, дают им второе дыхание и преобразуют депрессивный район в современный центр креативных индустрий.

В экономическом плане креативный кластер помогает предпринимателям (в креативных индустриях это

на 90% малый и средний бизнес) объединиться вокруг общей повестки и общих проектов, реализовывать крупные заказы и совместно использовать ресурсы. Есть данные о том, что кластеры объективно помогают своим резидентам сократить издержки, повысить прибыльность бизнеса, основать коллективный бренд и профильные ассоциации. Кроме того, по данным Аналитического центра НАФИ, аренда помещений в креативных кластерах в два раза ниже, чем в бизнес-центрах, да и управляющей компании «оживить» промышленный объект в 5–6 раз дешевле, чем строить новый.

Возникает резонный вопрос: в эпоху, когда креативщики могут работать из любой точки земного шара, не расходитесь ли идея объединения людей на одной территории с трендами глобализации? Совсем нет: компаниям больше не нужно располагаться рядом с рынками и источниками сырья. А поскольку сегодня города конкурируют за таланты, то и компании переезжают туда, где сосредоточены квалифицированные специалисты.

Креативные кластеры — не единственный вид пространств, необходимых для существования и развития креативных индустрий. Существуют и арт-резиденции, куда художник, куратор или другой творческий специалист приезжает на определенное время, чтобы вдохновиться и поработать над проектом или исследованием. В отличие от креативного кластера, резиденты которого на постоянной

**МЕНЕЕ 1%  
СОСТАВЛЯЕТ  
ДОЛЯ**

креативных индустрий в ВВП России (по данным Аналитического центра при Правительстве РФ).

основе платят аренду, участники арт-резиденций работают на территории временно — за собственный счет или за счет средств, которые они получили на реализацию проекта через открытый конкурс. Среди известных в мире арт-резиденций — Центр для художников-резидентов Badgast в Нидерландах, который состоит из морских контейнеров, переделанных в мастерские. Ballinglen Arts Foundation в ирландской деревушке Бэлликастл развивает культурный обмен между местными жителями и остальным миром. Арт-центр Baumwollspinnerei в Лейпциге — это бывшая хлопкопрядильная фабрика, где в зале номер 14 художники со всего мира живут на протяжении трех месяцев и устраивают итоговые выставки.

Оба этих термина — «креативный кластер» и «арт-резиденция» — входят в более широкое понятие «креативные пространства». К ним относятся коворкинги, арт-пространства, арт-кластеры, центры современного искусства, арт-кварталы, культурные центры.

Цели создания:

- создать благоприятную среду для обучения, экспериментов, обмена навыками и работы для представителей творческих профессий;
- создать новые рабочие места в городе;
- вдохнуть новую жизнь и продуктивную деятельность в депрессивные городские районы;
- повысить туристическую привлекательность района, города, региона.

Креативные пространства способны «перезапустить» город: они оживляют заброшенные территории, улучшают имидж депрессивных районов, превращают промзоны в центры культурной жизни и становятся новыми точками притяжения для бизнеса, горожан и туристов. Эффект от этого комплексный: меняется самосознание жителей и их потребительские привычки, происходит приток туристов и талантливых людей, ищущих комфортную среду и единомышленников. А с новыми творческими людьми в город проникают и новые идеи, которые способны внедрить инновационный подход к использованию ресурсов, ведению бизнеса и развитию других отраслей экономики. При этом экономически рассчитать этот эффект очень сложно, поэтому мы видим свою миссию, в том числе, в том, чтобы объяснить местным властям всю значимость инвестиций в креативную экономику.

## Мировой опыт

Еще до того, как бывшие промзоны стали пересобирать в креативные кластеры, в США и Европе были примеры мест с естественной концентрацией творческих людей: район Норт-Бич в Сан-Франциско, Голливуд в Лос-Анджелесе,

Гринвич-Виллидж в Нью-Йорке, Левый берег Сены в Париже, район Сохо в Лондоне. С начала 1980-х годов в мировых столицах креативные бизнесы стали уживаться с финансовыми и промышленными центрами. Сегодня бывшая чайная фабрика Lipton в районе Шордич — хаб для креативных индустрий с галереями и офисами фэшн-брендов, дизайн-студий и медиакомпаний. Бывшая молочная фабрика Melkweg в Амстердаме с 1970 года сочетает в себе музыкальную площадку, кинотеатр, театральный зал и выставочное пространство. Бывший аэропорт Berlin Tempelhof должен в ближайшие годы стать креативным кварталом. Сюда перенесут Музей союзников, в диспетчерской башне разместится галерея, а бывший уют для офицеров армии США переоборудуют в Центр цифровых технологий и инноваций.

Лондон, Берлин, Амстердам — первопроходцы не только в развитии креативных пространств. Они одними из первых осознали важность открытой миграционной политики и инноваций в образовании для развития креативных индустрий. Схема, когда именно силами университета формируется активное творческое комьюнити и вместе с ним экосистема бизнесов, перезапускающих экономику региона, не нова. Достаточно вспомнить Кремниевую долину в Калифорнии со Стэнфордским университетом или инновационную милю Kendall Square, где расположен Массачусетский технологический институт и больше сотни других технологических компаний, лабораторий и научных центров.

Примеры кластеров, ядром которых является университет, есть и в Европе. В их числе — квартал JUNGBUSCH в немецком Мангейме, который превратился из депрессивного района в креативный хаб благодаря разместившейся там академии поп-музыки POPAKADEMIE Baden-Württemberg и стартап-центрам для креативных индустрий MUSIKPARK и C-HUB. Мы развиваем Universal University, и наши проекты



Melkweg,  
Амстердам.  
Источник:  
Wikipedia.org

в регионах устроены именно по такой схеме. Нужно не только пространство, но и образовательная среда, нетворкинг, финансирование и консалтинговая экспертиза.

### Опыт России

Креативным кластерам в России чуть больше 10 лет. Пионером стал московский Центр дизайна Artplay, который был основан в 2003 году, а активно стал развиваться на территории бывшего завода «Манометр» в 2008 году. В 2005 году руководство Фабрики технических бумаг «Октябрь» отдало часть территорий под некоммерческие творческие проекты — так появился Центр творческих индустрий «Фабрика». В 2007 году на территории бывшего пивоваренного завода открылся Центр современного искусства «Винзавод». В 2009 году на территории бывшего Хрустального завода имени Калинина открылся дизайн-завод FLACON. Осенью 2019 года эти четыре креативных кластера: Винзавод, Artplay, Фабрика и FLACON — объявили об образовании Союза креативных кластеров, чтобы эффективнее взаимодействовать с органами власти, профессиональным и бизнес-сообществом.

Классический сценарий превращения промзоны в креативное пространство характерен в основном для Москвы и Санкт-Петербурга. В других городах кластеры появляются рядом с основными достопримечательностями, расположенными в центре, — как, например, «Искра» в Туле. По данным компании Flacon-X, творческие кластеры существуют в 28 городах России, площадь занимаемой ими недвижимости составляет порядка 1,6 млн кв. м. Больше половины всех креативных кластеров сосредото-

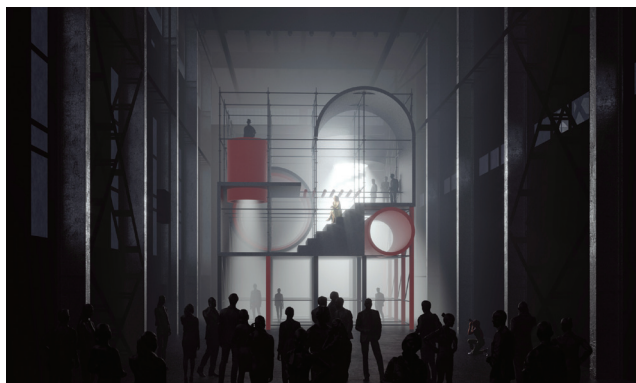
чены в Москве, 17% — в Санкт-Петербурге, еще 24% расположены в региональных столицах. «Руководство по развитию креативных кластеров», созданное Агентством стратегических инициатив и компанией Flacon-X, утверждает, что в таких городах, как Екатеринбург, Самара, Хабаровск, Пермь, Омск, Воронеж, Томск, вполне можно создать креативную площадку от 6 до 12 тысяч кв. м и закрыть потребности местных рынков одним объектом. Советское промышленное наследие — огромный ресурс для роста креативных пространств в регионах.

### Стратегия создания и продвижения креативных пространств

В ноябре 2019 года университет креативных индустрий Universal University вместе с арт-кластером «Таврида» запустили образовательную программу «Арт-резиденции: стратегия создания и продвижения креативных пространств». Цель этой инициативы — помочь представителям местного сообщества, учреждениям культуры, органам власти и сфере бизнеса перезапустить неиспользуемые или непопулярные пространства в своем городе, сделав их точкой притяжения для креативных индустрий. География первого потока «Арт-резиденций» охватила 14 регионов России: Калининградскую, Нижегородскую, Ивановскую, Астраханскую, Белгородскую, Тамбовскую, Тюменскую, Сахалинскую области, республики Калмыкия, Татарстан, Башкортостан, Ямало-Ненецкий автономный округ, Красноярский и Ставропольские края.

Более полугода участники «Арт-резиденций» вместе с менторами програм-

Цех 5. Визуализация концепции. Нижний Новгород.  
Дмитрий Соколов



мы работали над концепцией будущих пространств: изучали потребности локального сообщества, проводили социологическое и территориальное исследование под руководством лаборатории МАРШ Лаб, погружались в специфику работы креативных пространств и их потенциальных резидентов, проектировали событийное развитие территорий и формировали дорожную карту проекта на ближайшие несколько лет. Итогом программы стали открытые защиты 14 проектов будущих арт-резиденций перед главами регионов и экспертной комиссией на форуме «Таврида» в августе 2020 года. Концепции, которые получили одобрение от членов жюри, получили денежные гранты на реализацию.

### Нижний Новгород

В историческом центре Нижнего Новгорода расположено здание типографии Нижполиграф, где естественным образом сконцентрировались малые бизнесы в области креативных индустрий. Здесь с 2017 года проходит фестиваль аудиовизуального искусства Intervals с иммерсивными инсталляциями от зарубежных и российских медиахудожников. Здесь же расположена студия Dreamlaser, которая создает яркие лазерные шоу не только в Нижнем Новгороде, но и по всей России. В прошлом году офис компании Dreamlaser, созданный на месте бывшего типографского производства, получил премию Best Office Awards. Дизайнер пространства Дмитрий Соколов (архитектурное бюро Plombir) вместе с генеральным директором Dreamlaser Андреем Тубольцевым выступили с инициативой создать в одном из пустующих цехов Нижполиграфа центр аудиовизуального искусства и диджитал-инсталляций «ЦЕХ 5». По замыслу активистов цех должен превратиться в многофункциональное event-пространство с образовательной зоной и территорией иммерсивных театров и диджитал-искусства.

Потенциал территории, естественное образование креативного кластера и сильный оператор в лице Dreamlaser стали определяющими факторами для выбора Нижнего Новгорода на программе «Арт-резиденции». Однако сложность реализации этого проекта состоит в том, что пока у Нижполиграфа и у города нет комплексного видения, как развивать креативные индустрии с учетом территориального и контекстного потенциала Нижполиграфа.

### Иваново

Первые текстильные мануфактуры появились в Иваново еще в XVII веке. Сегодня текстильное и швейное производство составляет почти четверть экономики города. И будущее, в котором специалисты из фэшн-индустрии



со всей России будут приезжать в Иваново для создания предметов одежды и быта, уже близко.

В июле 2020 года после реконструкции открылся железнодорожный вокзал. Это самый крупный из вокзалов-памятников конструктивизма и седьмой по размеру вокзал в России. На его реконструкцию было потрачено более 1,2 млрд рублей. По инициативе губернатора Ивановской области Вячеслава Воскресенского на территории вокзала было решено создать выставочное и событийное пространство «Арт-вокзал». В ходе программы «Арт-резиденции» концепция арт-вокзала трансформировалась: было решено



Арт-вокзал, Иваново. Фото: Варвара Гертье



Арт-вокзал, Иваново. Фото: Андрей Сафонов

но развивать новую индустрию моды, которая создаст добавленную стоимость к экономике города. Участником проекта стал Джейкоб Якубов, создатель бренды who I am и производства WIA Factory, который семь лет производит одежду в Иваново, создает рабочие места, а теперь хочет создать и среду для развития фэшн-профессионалов. Проект уже выходит за рамки вокзала и должен распределиться по всему городу. Планируется интегрировать образовательные инициативы с промышленностью и финансовыми институтами.

### Красноярск

Семь лет назад на территории Краевого Дворца молодежи (бывший ДК «Сибтяжмаш») в Красноярске открылось культурное пространство «Каменка». Этот лофт-проект соединяет в себе резиденции сибирских мануфактур, коворкинг, мастерские, парк и место событий. Авторами проекта выступили Михаил Егошин, Анна Иванова, Руслан Такмаков, инициативу поддержало правительство Красноярского края и Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития.

«Каменка» стала одним из первых арт-кластеров в регионе и послужила для многих проектов примером. В числе резидентов — 52 дистанционных резидента в шоуруме КаменкаStore и 9 мастерских, которые создают продукцию крафтовых брендов, — от бижутерии и дизайнерской одежды до текстильных аксессуаров и предметов домашнего декора. На ремонт здания в 2012–2020 году было выделено из регионального бюджета 280 млн рублей, спонсорская помощь составила 43 млн рублей. Изначально проект поддерживал бренд «Сибирские ману-

фактуры», но сейчас культурное пространство «Каменки» не фокусируется на развитии конкретной ниши. Большой опыт команды проекта можно масштабировать на другие территории и вывести проект на самоокупаемость без участия государственных средств.

Программа «Арт-резиденции» стала первым в своем роде акселератором для запуска креативных пространств в регионах. В следующем году к 14 регионам — участникам программы планируется присоединить еще десять новых проектов. Глобальная задача — создать федеральную сеть арт-резиденций, которые послужат не только «третьим местом» для жителей регионов, но и точкой сборки креативных проектов, профессионального сообщества, управленческой и другой экспертизы. Единая экосистема на федеральном уровне позволит участникам кросс-регионально обмениваться опытом, финансовыми и другими ресурсами, оказывать взаимную инфоподдержку, обмениваться аудиторией между резидентами, выходить на большие охваты и быть частью общего бренда, привлекательного с точки зрения экспорта и спонсоров. Так, например, внутри сети арт-резиденции смогут пользоваться едиными сервисами вроде франшизы хостелов, консалтинга, авиаперелетов, подписок, банковских программ лояльности, билетных агрегаторов и даже общего медиаиздания. Однако для создания и развития федеральной сети арт-резиденций необходима системная административная поддержка в регионах, а также создание благоприятных условий для креативного предпринимательства и экспорта на федеральном уровне.

ФБЖ

1. Фасад здания Культурного пространства «Каменка», Красноярск. Фото: Сергей Чивиков

2. Холл Культурного пространства «Каменка». Фото: Илья Копыл

3. Магазин сувениров ручной работы КаменкаStore. Фото: Илья Копыл

4. Образовательный fashion-интенсив «Индустрия» в культурном пространстве «Каменка». Фото: Илья Копыл





15–16 октября 2020

**«Сочи Казино и Курорт»  
и Rixos Krasnaya Polyana Sochi 5\***



# ПРЕМИЯ

## «ПРАВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ»

Премия «Права потребителей и качество обслуживания» — ежегодная общественно значимая награда, вручаемая наиболее успешным проектам в области прав потребителей и повышения качества обслуживания.

**Успейте  
подать заявку!**



Подробности  
на сайте  
[pravpro.ru](http://pravpro.ru)

# Не из накоплений, но из бюджета

Пенсии — дело всенародное

**С**трасти вокруг повышения в Российской Федерации (по примеру, кажется, всей остальной Европы) пенсионного возраста если не вовсе улеглись, то, по меньшей мере, заслонены другими событиями. Попробую порассуждать спокойно: то ли и так ли сделано — а если нет, то что и как нужно делать впредь.

Главной причиной повышения объявлен хронический дефицит Пенсионного фонда Российской Федерации (ПФРФ): его приходится постоянно подпитывать из государственного бюджета. В наших условиях вроде не слишком опасно: предыдущие правительства (в том числе и то, что убедило лиц, принимающих решения, в отсутствии других способов поддержки пенсионной системы) довольно регулярно не использовали ежегодно сотни миллиардов уже выделенных бюджетных рублей, так что ПФРФ есть чем пополнять. А всё же формально непорядок: фонду положено решать свои проблемы без помощи со стороны.

Мои взносы в ПФРФ резко выросли как раз к моменту выхода на пенсию. Но её начислили сперва на Украине и лишь после награждения гражданством РФ перевели в ПФРФ. А тот индексирует в меру общей инфляции, но не личных вкладов. Сейчас моя пенсия составляет примерно 1/25 регулярного дохода.

Негосударственные пенсионные фонды — не только в РФ, но и во всём мире! — тоже не все и не всегда справляются со своими обязательствами. И тоже лоббируют повышение пенсионного возраста: тогда их клиенты будут дольше вкладывать деньги в фонды и меньше пользоваться своими накоплениями. Цинично? А иначе растёт риск полного разорения фондов со столь же полной потерей денег. В экономике и политике чаще всего приходится выбирать не между хорошим и плохим, а между просто отвратительным и невероятно ужасным.

Правда, мировой опыт уже показал: данная мера если даже и необходима, то никоим образом не достоячна. Вот во Франции, например, не успели отгреть уличные беспорядки по

поводу повышения пенсионного возраста, а правительство уже начало обсуждать следующее. Да и во многих других странах очередное повышение рассматривается как неизбежное в обозримом будущем. Хотя бы потому, что на фоне нынешней Второй Великой — глобальной! — депрессии всё меньше возможностей вложить накопления трудоспособных граждан достаточно выгодно, чтобы те по выходе на пенсию получали приемлемые для жизни суммы много лет подряд. Не говоря уж о старении общества, когда на каждого работающего приходится всё больше нуждающихся в помощи.

Вдобавок сами накапливаемые фондами деньги берутся из зарплаты работников. Те, понятно, заинтересованы, чтобы их рабочую силу оплачивали лучше: и текущее потребление хочется поднять, и на будущую пенсию отложить побольше. Но всё выплаченное работникам изъято из распоряжения — не только личного потребления, но и вложения в поддержание и развитие дела — их нанимателей. Пенсионные фонды тоже вкладывают доверенные им средства в какие-нибудь дела — но через биржевой механизм, куда менее точный, чем личное усмотрение непосредственных руководителей и владельцев, обоснованное знанием подробностей. Вдобавок от фондов требуют не только доходности, но и надёжности вложений — а в экономике, как правило, надёжные дела дают (по крайней мере, в краткосрочной перспективе) меньшую прибыль. В сходном — хотя и не столь жёстко ограниченном — положении пребывают банки, так что попытки рядовых работников накапливать на старость самостоятельно — точнее, доверяя инвестиционные решения не фондовским, а банковским аналитикам — тоже в среднем менее помогают развитию экономики, нежели решения лиц, непосредственно связанных с конкретными делами.

Выходит, любая попытка защиты будущего благосостояния каждого не только умаляет благосостояние нынешнее, но и будущему вредит? Вроде бы явная нелепость: ведь едва ли не всё наше благополучие обеспечивается дальновидностью и предусмотрительностью. Если предыдущие рассуждения верны, мы, похоже, предусматриваем не то и глядим не туда.

Негосударственные пенсионные фонды — по сути, разновидность инвестиционных банков, отличающаяся



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

от прочих заведений такого рода только возможностью вкладывать часть своих средств на сверхдолгие — по несколько десятилетий — сроки. Государственная же пенсионная система, складывавшаяся веками как привилегия для немногих, а массовой впервые ставшая в 1889-м году в Германии (как часть мер противодействия социалистам, требовавшим куда более мощной и разнообразной системы обеспечения нетрудоспособных), должна отличаться от негосударственной качественно — как и само государство качественно отличается от любых коммерческих структур, даже если заказывает им исполнение части своих обязанностей.

Сам ли работник откладывает часть полученного или его наниматель перечисляет в согласованное с государством и/или работником учреждение сумму, пропорциональную выплаченному — рыночные формы пенсионного накопления так или иначе привязаны к фонду заработной платы. Следовательно, государственная пенсионная система должна опираться на иные ресурсы.

Правда, всё доступное людям и организациям — в том числе и государству — так или иначе проходит через человеческий труд. Но в каждый данный момент мы пользуемся не только тем, что в тот же момент и создаётся, а ещё и добытым и/или произведенным ранее. Причём пользуемся не только для текущего потребления. При всей современной скорости обновления производственных фондов весьма заметная доля того, на чём работают трудоспособные поколения, создана поколениями предыдущими — в том числе и теми, кто ещё жив, но уже не трудится и нуждается в стороннем обеспечении. Следовательно, пенсию надлежит привязать ко всему производимому — если не человечеством, то хотя бы страной — продукту.

Классические массовые пенсионные системы — от германской до советской — так и устроены. Они наполняются в конечном счёте из налогов, собираемых государством и зависящих от благосостояния всей страны. Выходит, регулярное пополнение ПФРФ из госбюджета — «не баг, а фишка», как говорят программисты: не ошибка, а неотъемлемая (пусть и не очевидная) часть системы.

Кстати, взносы в ПФРФ уже давно собирает государственная налоговая служба. Такая практика возникла из чисто технического удобства (и заодно породила массовое недоумение: чем же теперь занимаются бесчисленные обитатели роскошных офисных зданий ПФРФ), но может быть использована для перехода к выплате пенсий прямо из налогов (и, возможно, ликвидации ПФРФ).

Но в чём же выгода такой системы? По крайней мере для нанимателей? Ведь деньги на пенсию в любом случае выпадают из распоряжения лиц, принимающих непосредственные инвестиционные решения. А при классической системе пенсии могут оказаться даже выше, чем при нынешней — коммерциализованной, а потому избыточной посредниками. Но начисление пенсий напрямую из налогов не требует промежуточного вложения средств через фонды. Одна экономия на тех, кто выбирает направления таких вложений



**КЛИЕНТЫ БУДУТ ДОЛЬШЕ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В ФОНДЫ И МЕНЬШЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМИ НАКОПЛЕНИЯМИ. ЦИНИЧНО? А ИНАЧЕ РАСТЁТ РИСК ПОЛНОГО РАЗОРЕНИЯ ФОНДОВ СО СТОЛЬ ЖЕ ПОЛНОЙ ПОТЕРЕЙ ДЕНЕГ. В ЭКОНОМИКЕ И ПОЛИТИКЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИХОДИТСЯ ВЫБИРАТЬ НЕ МЕЖДУ ХОРОШИМ И ПЛОХИМ, А МЕЖДУ ПРОСТО ОТВРАТИТЕЛЬНЫМ И НЕВЕРОЯТНО УЖАСНЫМ**

(и получает не меньше, чем финансовые советники в других коммерческих структурах), уже способна заметно повысить возможности прямого инвестирования в хозяйство.

Вдобавок деньги — всего лишь свидетельство права получить житейские блага. Но блага ещё кто-то должен создать. Поэтому я не раз говорил: «дети — наши деньги»: пенсионные накопления — хоть государственные, хоть частные — при снижении рождаемости теряют смысл, ибо рано или поздно нечего будет за них купить. Да и без инвестирования в средства будущего производства (в том числе и в главный производящий ресурс — людей: всё прочее несравненно проще добыть или создать) никакие числа на бумажках и в компьютерах не помогут. Деньги накапливают в надежде, что задачу их, как говорили в советское время, отоваривания решит кто-то другой. Если же знаешь, что твоё будущее благосостояние напрямую связано с грядущими успехами всей страны, станешь, как в то же советское время, искренне заботиться о будущем.

Итак, привязать государственные пенсии не к фонду заработной платы, а ко всему валовому внутреннему продукту — не только традиционно, но и справедливо (с точки зрения хозяйства в целом, а не только самого пенсионера), да ещё и экономически целесообразно.

ФБЖ

# Благотворительность — не мода

В восьмой раз состоялась Церемония награждения лауреатов ежегодной программы «Лучшие социальные проекты России»\* — самого масштабного мероприятия в сфере корпоративной социальной ответственности. Из года в год событие собирает на одной площадке представителей государственных структур, бизнеса и общественных организаций, которые вносят существенный вклад в развитие социальной сферы.



**М**ероприятие началось с конференции, в рамках которой участники поделились опытом внедрения и развития КСО-программ, рассказали, с какими трудностями столкнулись в этот непростой год — год пандемии и социальной изоляции. Именно в этом году социальная ответственность бизнеса вышла на первый план, обрела новое звучание.

Как компании реагировали на новые вызовы, сохранили ли социальные проекты, несмотря на сложные времена, на что сделали акцент, кому помогли и на чем хотят сосредоточиться в будущем — все это центральные темы для дискуссии в рамках конференции.

Традиционно компании-участницы представляли проекты, реализованные в разных областях социальной сферы: финансовая грамотность, поддержка начинающих предпринимателей, развитие образования в отдельных регионах, программы взаимодействия бизнеса и высших учебных заведений, работа с благотворительными фондами, помощь больницам. Традиционно большое внимание участники конференции уделили теме экологии и поддержке здорового образа жизни.

Среди спикеров форума — крупнейшие компании России: АО «Русская медная компания», ПАО «Сбербанк», ООО «Самсунг Электроник Рус Компани», ООО «ГОЛДЕР-ЭЛЕКТРОНИКС», АО «Фаберлик», БФ «Дом Роналда Макдоналда», Яндекс.Такси, АО «Почта Банк» и многие другие.

Конечно, 2020 год проходит под знаком особой заботы о здоровье. Мир столкнулся с масштабной пандемией, в связи с этим Оргкомитет проекта объявил специальную номинацию — «Неравнодушные. Поддержка и помощь».

«Такие премии очень важны, они не только объединяют людей, которые несут добро, но и способствуют укреплению социально развитого общества, — заявила на церемонии вручения наград президент благотворительного фонда «Система» Оксана Косаченко. — В этот раз многие номинации были посвящены решению проблем, возникших в период пандемии. Наш фонд гордится тем, что его инициатива в поддержку врачей победила в одной из таких номинаций. #СТРАНАБЕЗВИРУСА — это не вынужденная мера, а мощный ответ серьезной угрозе, настоящему вызову, который адресовал всему миру коронавирус».

Среди победителей специальной номинации — СПАО «Ингосстрах», ООО «Капитал Лайф Страхование Жизни», ООО «Пролинк МО.ру, Яндекс (проект «Помощь рядом»).

Традиционно одна из самых трогательных наград — это награда за помощь больным детям. О взаимодействии благотворительных фондов и бизнеса говорили много. Фонд «Подари жизнь» — один из самых известных и уважаемых в России. 14 лет он помогает детям в борьбе с гематологическими, онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями. Фонду удалось привлечь к добрым делам десятки компаний. Некоторые из них стали обладателями премии, среди них — компания



«ГОЛДЕР-ЭЛЕКТРОНИКС», бренд Rondell, которая вместе с Фондом более 10 лет.

В этом году Ежегодная Программа «Лучшие социальные проекты России» получила более трехсот заявок от компаний, внесших существенный вклад в продвижение принципов и идей социально-ответственного бизнеса. «Готовясь к мероприятию, мы и не думали, что оно получится таким масштабным! Событие пришлось переносить, и не раз (по известной всем причине), но нам очень хотелось провести его офлайн, и мы это сделали! Спасибо нашим участникам: ваши проекты вдохновляют, учат, заряжают на добрые дела. Мы вместе поднялись выше еще на одну ступень, мы стали сильнее и увереннее во всех смыслах. Здоровья вам и вашим близким и до встречи в следующем году», — заявила в своем обращении к участникам исполнительный директор Программы и Форума «Лучшие социальные проекты России» Екатерина Суровегина.

Действительно, как важно и ценно всем было собраться вместе, обсудить проекты друг друга в очном диалоге, а потом всем вместе стать участниками яркого шоу, которое для победителей премии вела Юлия Михалкова, актриса телеканала СТС, экс-участница Шоу «Уральские пельмени». Даже выбор ведущей церемонии не был случайным: Юлия принимает активное участие в развитии благотворительности в России, организует литературные, просветительские и социальные проекты.

Поздравить участников с победой и сказать им добрые слова на церемонию пришел специальный гость Кирилл Сафонов — актер театра и кино, амбассадор фонда «Подари жизнь». Обращаясь к участникам со сцены, он сказал: «Я счастлив, что мне выпала честь награждать сегодня компании в категории «Благотворительность». Помогая Фонду «Подари жизнь», не понаслышке знаю, как важно иметь поддержку бизнеса. Благодаря ей фонды оказывают не только адресную помощь, но и реализовывают системные проекты: поставляют необходимые лекарства и медицинское оборудование, развивают самую современную и точную диагностику, без которой спасение многих детских жизней сегодня невозможно».

\* Организатор Программы и Форума «Лучшие социальные проекты России» — ООО «Социальные проекты», основной вид деятельности — исследования в области социальных проблем, а также организация и проведение общественно-значимых мероприятий.



# Помощь может быть разной

Среди участников проекта — компании самого разного масштаба, направления бизнеса. У каждого — свои ценности, философия, понимание собственной социальной ответственности перед обществом.

**Е**ще пять лет назад многие из них не задумывались о необходимости участия в социальных проектах, не понимали, зачем они нужны, и часто считали их обузой. Сегодня компании резко сменили ориентиры и наполнили слова «социальная ответственность бизнеса» реальными смыслами, за которыми стоят сотни людей. Редакция «Федерального Бизнес-журнала» рассказывает лишь о нескольких из них, достойных внимания. Несомненно, было гораздо больше.

Мы посчитали нужным и важным рассказать вам о премии и проекте, потому что компании-победители — достойный пример того, как можно наполнять важным содержанием ту самую социальную ответственность,

о которой все говорят, но не все знают, как с этим работать. Среди приглашенных и тех, кто был отмечен наградами, — известные мировые бренды, о добрых делах которых знает весь мир. Но есть и такие, кто на отдельно взятой территории, в малых городах России, помогает людям в простых, но важных вещах. Это и был главный критерий нашего отбора. Мы хотели показать вам крупным планом компании, у которых нашлись интересные идеи для развития социальных проектов, кто добился внушительных результатов, кто воспринимает свою заботу об обществе не как вложение в себя и свой имидж, а как инвестицию в другого, и именно эту ценность ставит во главу угла.

ФБЖ

## Инструмент — сердце

**АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ,**

директор Международной Бизнес-Академии  
«Голдер-Электроникс»

В первую очередь, наше сотрудничество с фондом — это благотворительность. Но есть в этом проекте бизнес-составляющая — это необыкновенно сильный мотиватор для сотрудников, у

нас в компании буквально все увлечены им. В этом сочувствии, сопричастности каждого — наша гордость. Буквально каждый сотрудник знает о проекте, хочет им поделиться, гордится своим участием в нем, и, даже если он покидает компанию, он остается с фондом и помогает ему. В этом проекте инструмент вовлечения один — сердце. Наша задача совместно с фондом — показать человеку разные пути помощи и формы благотворительности: можно сдать кровь, перечислить деньги, купить игрушку, пойти волонтером. При каждой деловой встрече, которую я провожу, рассказываю об этом проекте, чтобы как можно большее количество людей вовлечь в него. Десять лет мы работаем с фондом. Когда мы к ним приезжаем, нас встречают фразой «Наши любимые кастрюльки приехали» — нас знают и ценят в фонде, нашу помощь, наше участие.



# На малой территории

**АЛЛА МИШИНА,**

старший советник по внешним связям и устойчивому развитию Салым Петролеум

Наша деятельность сосредоточена в ХМАО. Когда мы только начинали работу в регионе, мы провели исследование, чтобы наметить несколько направлений поддержки местного населения, выделили основные приоритеты для работы: образование, здравоохранение, проекты в области безопасности, экологии и биоразнообразия, поддержка коренных народов и малого бизнеса.

Мы считаем, что залог успешного развития небольших населенных пунктов — развитие малого бизнеса. Моногорода, маленькие территории, сельские



поселения выживают только благодаря тому, что там есть малый бизнес. Поселок Салым находится в Нефтеюганском районе в непосредственной близости от нашего производства. Мы проанализировали структуру местного малого бизнеса в регионе и изучили региональные формы поддержки МСБ. Мы начинали этот проект еще в 2006 году, нам нужен был стратегический партнер, которым в итоге стал местный Фонд поддержки предпринимательства.

В рамках программы поддержки малого бизнеса мы выдавали кредиты по льготным ставкам уже действующим предпринимателям, начинающим выделяли гранты, обеспечивали предпринимателей юридической поддержкой. Одним из обязательных условий для получения поддержки было обучение — курсы должны были пройти все заявители. В поселке проживает более 7 000 жителей. Салым — удаленный населенный пункт. Здесь многие виды услуг вообще никогда не были представлены. Нам с вами сложно представить ситуацию, когда цветы на 1 сентября или юбилей надо ехать покупать за сотни километров, но до реализации проекта в Салыме цветов купить было негде. Благодаря нашей программе было создано 37 и сохранено 87 рабочих мест.



# Благотворительность стала цивилизованнее

**ОЛЬГА КОЛЕСНИКОВА,**

руководитель отдела по работе с корпоративными партнерами

Нам доверяет и бизнес, и благополучатели, потому что отчетность фонда всегда была примером для других. Предприниматели не боятся иметь с нами дело, потому что знают, что каждый рубль будет потрачен на помощь детям, за каждый мы отчитаемся. Фонд «Подари жизнь» — бренд, с которым компании не страшно заниматься кобрендингом, наверное, поэтому к нам приходят тогда, когда хотят запустить с фондом совместный проект. Конечно, за последние годы благотворительность стала более цивилизованной. Мне кажется, что бизнесу не стоит стесняться рассказывать о своих благотворительных, социальных проектах — это правильно и выгодно всем: и бизнесу, и фондам, социальные программы которых получают дополнительное внимание. Я в Фонде 12 лет. Мне есть с чем сравнивать. Раньше

предприниматель приходил и говорил: у нас есть 5 млн свободных рублей, найдите нам ребенка, которому нужна адресная помощь. Сейчас компании подходят к проектам комплексно: они хотят помогать системно, вовлекать в эту работу своих сотрудников. Подход к благотворительным проектам сильно изменился за последнее время.



## Урал для путешествий

**ЯНА ТРИБУНСКАЯ,**

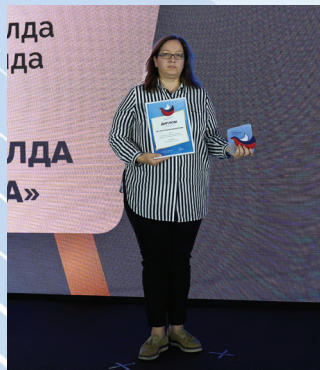
руководитель направления по работе с клиентами ООО «Альмаватех»

Наш флагманский социальный проект — создание и развитие краеведческого фонда «Наш Урал». Девиз, под которым мы его реализуем, — «Двигаем Урал в России и в мире».

Идея запуска проекта принадлежит руководителю фонда, генеральному директору компании «АЛЬМАВАТЕХ» Марине Чеботаевой, которая сама родилась и живет на Урале. Через одноименный портал мы решили рассказывать об уральском регионе, популяризировать его малые города, открывать их для путешественников. Чтобы сделать малые города Урала туристически привлекательными, мы решили начать с разработки маршрутов и организации мастер-классов в десяти малых городах и посёлках Свердловской области. Специалисты туротрасли помогли местному населению создать собственный туристический продукт, обучали навыкам его



продвижения в СМИ и через другие каналы коммуникации, в том числе в соцсетях. Местные жители описывали природные, исторические, культурные достопримечательности своих городов и поселков. Всю информацию мы отобрали на интерактивной карте достопримечательностей и выложили на сайт проекта. Мы верим в то, что малые города Урала могут стать популярным местом для туристов.





# Экология — часть кода

**ЕЛЕНА ПАНОЧЕВНЫХ,**

креативный директор компании Greenway

Философия нашего бизнеса построена на бережном отношении к экологии планеты. Один из топовых продуктов компании — салфетки для уборки. Мы взяли на себя ответственность по их вторичной переработке. Это очень хлопотный и затратный путь. Представьте себе, во всех точках продаж по всему миру мы поставили специальные боксы, в которые покупатели могут сдать использованные салфетки. Когда мы начали проект, мы столкнулись с серьезной проблемой: в России нет переработчиков, нет технологий, которые экологично могли бы утилизировать наш продукт. В результате мы делаем этот проект с немцами, поляками и продолжаем искать российские компании, которые помогут нам решить эту задачу в нашей стране. Несмотря на все сложности, мы выбрали этот путь, потому что этот проект — часть генетического кода компании, часть нашей экосистемы. Мы верим, что социально, эмоционально, имиджево это очень

правильный путь, в эту сторону движется весь мир. Мы считаем, что наша компания должна двигаться быстрее, поскольку в нашей экосистеме по-другому быть не может. И нам важно, что в нашей сетевой компании, куда вовлечены несколько миллионов человек по всему миру, все являются носителями этих ценностей, адептами, которые при каждой коммуникации, продаже несут эту идею миру.



# Современные вызовы

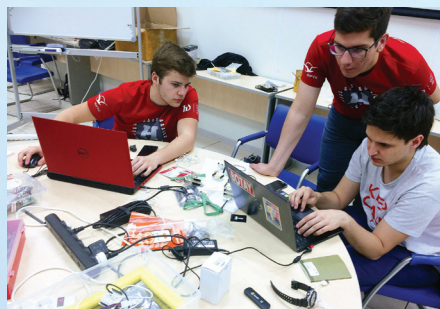
**ТАТЬЯНА ВОЛКОВА,**

менеджер образовательного проекта Самсунг Электроникс

IT Академия Samsung — корпоративный социальный проект компании Samsung Electronics. Он нацелен на взаимодействие с российской системой образования. Мы видим свою миссию в том, чтобы готовить вместе с ведущими вузами кадры для самых востребованных IT-областей: интернет вещей, мобильная разработка, искусственный интеллект. Вузам необходимо обновлять свои учебные программы, они должны соответствовать

целям федеральной программы «Цифровая экономика».

Однако преподаватели чаще всего перегружены и не всегда успевают следить за новейшими тенденциями в области информационных технологий. Мы предлагаем вузам с нашей помощью модернизировать учебные программы. Каким путем мы пошли: разработали три учебных трека, каждый из которых вуз-партнер может встроить в свою учебную программу и предложить студентам пройти курс в формате факультатива или курса по выбору. Каждый курс длится один год, за это время студенты осваивают технологический инструментарий, а затем делают свой собственный индивидуальный отчетный проект. По итогам года определяется, какой вуз достоин носить звание «Вуз года», по мнению экспертного жюри. В позапрошлом году это был МИРЭА (Москва), в прошлом году — ЮургУ (Челябинск). По итогам прохождения курса все студенты, освоившие его, получают сертификат об окончании программы. Этот проект для компании — титульный, это наш вклад в развитие IT-образования в России, мы хотим, чтобы студенты имели доступ к самым актуальным знаниям, и готовы помочь вузам в решении этой задачи.



# Благотворительность как часть экосистемы\*

Благотворительность перестала быть данью моде. Бизнес охотно сам формирует благотворительные программы и активно управляет ими, а с их помощью своей репутацией. Кажется, все стороны научились вести благотворительные проекты более цивилизованно, но барьеры все равно остаются. Часть из них выставлены государством, другие возникают из-за недопонимания и неэффективной коммуникации. Цифровизация сектора может изменить многое или как минимум повысить индекс доверия сторон.

**С**вое выступление на конференции, посвященной лучшим социальным проектам России, Сергей Митрофанов, заместитель директора фонда «Подари жизнь» по стратегическим коммуникациям, начал с хороших новостей: не так давно жизнь компаний-благотворителей стала легче. Президент РФ внес поправки в налоговое законодательство, которые позволяют организациям включать в состав расходов, учитываемых при исчислении налоговой базы по налогу на прибыль, затраты в виде стоимости имущества, безвозмездно переданного некоммерческим организациям.

Другими словами, теперь пожертвования можно отнести к расходам, правда, сумму, не более 1 % от выручки. Но новость все равно вызывает оптимизм, прежде всего, у благотворительных организаций. Во-первых, это снятие еще одного барьера на пути бизнеса к добрым делам, а кроме того, ценно само вни-

мание к проблеме, которого явно не достает со стороны государства.

Фонд «Подари жизнь», как никто, заинтересован в том, чтобы бизнес к ним шел с легким сердцем, и самый короткий путь — налоговые льготы для благотворителей, своего рода мера стимулирования государства, призыв к бизнесу разделить ответственность за решение социальных проблем в обществе.

## 66%

### БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

в США обеспокоены тем, что могут упустить переход пожертвований в диджитал.

### Полное соответствие

Анализ законодательства других стран в области благотворительности показывает, что в мире существуют три основных критерия для НКО, пожертвований в которые можно рассчитывать на налоговые льготы. Работа организации должна иметь явную социальную направленность, любая другая деятельность, направленная на получение прибыли,

### РАНЬШЕ БЫЛО ТАК:

- 1 получить **ВЫРУЧКУ**
- 2 из нее вычесть **РАСХОДЫ**
- 3 заплатить **НАЛОГИ**
- 4 получить **ПРИБЫЛЬ**
- и только после можно было сделать **ПОЖЕРТВОВАНИЕ**

### ТЕПЕРЬ МОЖНО ТАК:

- 1 получить **ВЫРУЧКУ**
- 2 из нее вычесть **РАСХОДЫ**
- 3 в расходы можно отнести **ПОЖЕРТВОВАНИЕ** (не более 1% от выручки)
- 4 заплатить **НАЛОГИ**
- 5 получить **ПРИБЫЛЬ**

\*При подготовке статьи использованы материалы из презентации фонда «Подари жизнь»

под запретом. Вот как сформулированы требования к НКО, которые могут рассчитывать на налоговые льготы, в США:

- никакая часть активов не должна приносить пользу людям, которые являются членами, директорами, должностными лицами или агентами;
- организация должна иметь законную, благотворительную цель, то есть организация должна быть создана для поддержки образовательной, религиозной или благотворительной деятельности;
- любая прибыль должна быть потрачена на благотворительные или общественные цели в соответствии с целями и задачами организации и не выплачивается в качестве дивиденда или выгоды любому, кто связан с ее управлением или организацией.

В Великобритании организация, которая претендует на статус НКО и налоговые льготы, должна быть учреждена исключительно в благотворительных целях, цель ее работы должна быть признана общественно полезной, и это необходимо подтвердить доказательствами. В Канаде компания со статусом «НКО» должна посвящать свои ресурсы в основном благотворительной деятельности, проводить ее самостоятельно, а более 50% директоров (попечителей) должны действовать независимо, то есть не могут быть связаны кровными отношениями, браком, отношениями общего права или тесными деловыми связями.

### Российская практика

По мнению Сергея Митрофанова, в России критерии для социально ориентированных НКО в целом соответствуют мировой практике. Например, чтобы войти в реестр социально ориентированных НКО, организация должна оказывать общественно полезные услуги надлежащего качества на протяжении одного года и более, иметь достаточное количество квалифицированных сотрудников, оказывать качест-

## Благотворительность вместо сувениров



### СЕРГЕЙ МИТРОФАНОВ,

заместитель директора фонда «Подари жизнь» по стратегическим коммуникациям

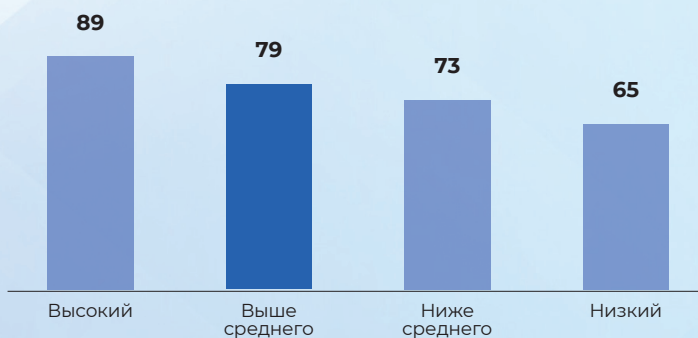
Формы оказания помощи трансформируются под воздействием новых трендов. Фонд «Подари жизнь» активно развивает социальную компанию «Благотворительность вместо сувениров». Одна из наших самых успешных акций заключается в том, чтобы свой

поздравительный бюджет, который компания планировала потратить на закупку корпоративных подарков партнера, она полностью или частично перечислила на лечение подопечных нашего фонда. А в качестве подарка клиенты, деловые партнеры и сотрудники компании-жертвователя получают открытку, нарисованную детьми, и рассказ о том, кому подарил жизнь этот корпоративный подарок. С 2007 по 2019 год уже более 550 компаний из разных секторов и сфер деятельности приняли участие в акции. Только в 2019 году мы собрали 48 млн руб. Все средства были направлены на покупку лекарств для сопроводительной терапии. Они не лечат детей от основного заболевания, но помогают справиться с побочными эффектами химиотерапии. Более тысячи пациентов получили адресную помощь.



## 77% СТРАН В МИРЕ ПОДДЕРЖИВАЮТ КОРПОРАТИВНУЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ПУТЕМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ

Доля стран, поддерживающих корпоративную благотворительность, 2015, %



Категории стран по уровню дохода

- Россия относится к категории стран с уровнем дохода «выше среднего»
- Доля стран, поддерживающих корпоративную благотворительность, растет с увеличением размера ВВП на душу населения
- 80% стран с высоким уровнем дохода поддерживают как корпоративную благотворительность, так и частную

венные услуги, соблюдать требования к открытости и доступности информации, не входить в реестре недобросовестных поставщиков, не быть иностранным агентом и не иметь задолженностей по налогам и сборам. Довольно шаблонный набор требований, ничего специфического.

Однако в российском законодательстве есть и барьеры, которые тормозят развитие социально ориентированных НКО, к которым в том числе относятся благотворительные фонды. Среди них — запрет на включение в реестр СОНКО организаций, получающих финансирование из-за рубежа, и невозможность переносить часть налогового вычета на будущие периоды. Подобных ограничений нет в других странах, такова специфика российского права.

### Помощь идет, но медленно

2020 год больно ударил и по благотворительным организациям: когда у бизнеса дела идут не очень, жертвовать становится нечего. Социальная активность компаний стремится к нулю, фокус их внимания сосредоточен на решении внутренних социальных задач.

В год всеобщей пандемии государство пообещало помощь тем некоммерческим организациям, которые опять-таки подпадут под сформулированные критерии. Не так давно реестр НКО, которые признаны социально ориентированными, а значит, смогут рассчитывать на помощь, обновился.

Среди тех, кому обещают помочь, будут некоммерческие организации, являющиеся благотворительными организациями. Они должны быть зарегистрированы в установленном порядке, представить в Министерство юстиции РФ отчетность по формам ОН0001 и ОН0002. Также в реестр попадут НКО из перечня организаций, гранты которых предоставляются для поддержки науки, образования, культуры и искусства, и не подлежат налогообложению. В организациях, подобных фонду «Подари жизнь», и эти новости восприняли с воодушевлением. У государства есть интерес к их проблемам, что всерьез обнадеживает.

### Тренды в благотворительности

И все-таки самый верный союзник НКО, благотворительных организаций — бизнес, который научился не только участвовать в социальных

**75**  
МЛРД РУБ

совокупные расходы  
на благотворительность  
в 2018 г.

**3**  
МЛРД РУБ

медианный размер  
пожертвований

**0,2%**

От выручки  
(медиана)

**0,49%**

От выручки  
(средневзвешенная)

## МИРОВОЙ ОПЫТ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ТОМ, ЧТО ДОЛЯ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В ВЫРУЧКЕ КОМПАНИЙ РЕДКО ПРЕВЫШАЕТ 0,25%, А В СРЕДНЕМ (МЕДИАНА) СОСТАВЛЯЮТ 0,12%

Компании по  
уровню дохода  
Млрд долл.,  
2018

Корпоративные пожертвования  
Млн долл., 2018

Доля в выручке  
Проценты, 2018

Доля в доналоговой  
прибыли  
Проценты, 2018

■ Медиана  
■ Первый квартиль



На основе ежегодного опроса 250 компаний с выручкой более 2 млрд долл. США, представляющих все основные сектора экономики. 90% компаний, участвовавших в опросе 2019 г., - головные офисы компаний, расположенные в США. Источник: отчет CEEP Giving in Numbers 2019

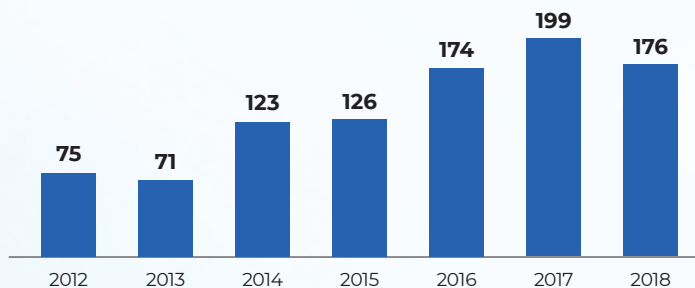
проектах, но и формировать их самостоятельно. Благотворительность для компаний становится важной составляющей социальной ответственности, растет уровень профессионализма в реализации благотворительных проектов, активно развивается корпоративное волонтерство, когда сотрудники компании вовлечены в работу фондов и с удовольствием посвящают этому личное время. Между тем Сергей Митрофанов, заместитель директора фонда «Подари жизнь», считает, что по-прежнему остаются неснятыми некоторые барьеры в работе фондов и бизнеса.

В частности, более эффективному взаимодействию мешают непрозрачность или нецелевое использование средств и, как следствие, недоверие бизнеса к НКО, увеличение запрашиваемых средств при повторном обращении и недостаточная проработка фандрайзинговых программ.

### Цифра упрощает жизнь

Впрочем, фонды ищут новые подходы к реализации благотворительных задач бизнеса. Среди них цифровые платформы — один из мощных трендов. Растет доля цифровой экономики, уровень проникновения онлайн-каналов в благотворительность. В США, например, уже 66% благотворительных организаций обеспокоены тем, что могут упустить переход пожертвований в диджитал. 51% состоятельных жертвователей предпочитают жертвовать через онлайн-канал. Цифровая экосистема благотворительности расширяется. В будущем она существенно упростит работу над благотворительными проектами

Динамика пожертвований в СОНКО от российских коммерческих организаций, млрд руб.



**90,5**

ТРЛН РУБ.

совокупная выручка компаний рейтинга РА Эксперт топ-600 2018 г.

**0,19%**<sup>1</sup>

Средняя доля пожертвований в СОНКО в совокупной выручке

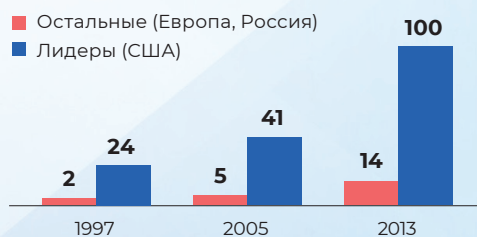
<sup>1</sup> Расчет предполагает, что большая часть корпоративных пожертвований осуществляется наиболее крупными компаниями. Показатель не учитывает благотворительные проекты компаний, реализуемых самостоятельно  
ИСТОЧНИК: Росстат, итоги выборочного обследования социально ориентированных некоммерческих организаций на основе формы № 1-СОНКО; анализ рабочей группы.

всем участникам процесса, сделает его максимально прозрачным и понятным обеим сторонам. Форма пожертвования, подарка может быть абсолютной любой, в том числе цифровой. И это расширяет возможности для жертвователей и их адресатов.



## ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ СБОРА ПОЖЕРТВОВАНИЙ ОБУСЛОВЛЕНА РОСТОМ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И УРОВНЕМ ПРОНИКНОВЕНИЯ ОНЛАЙН-КАНАЛА В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Уровень цифровизации отраслей экономики, %



Проникновение онлайн-канала в благотворительности, пример США, млрд долл. США-

**51%** состоятельных жертвователей (\$200k+) предпочитают жертвовать через онлайн-канал

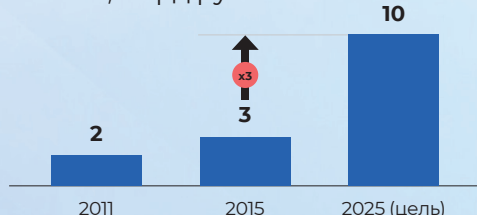


CAGR, 2012-17

10%

5%

Объем цифровой экономики в России, млрд руб.



Источник: Digital Russia 2017, Charitable Giving Statistics 2018

Создание благотворительной экосистемы обусловлено следующими факторами.

- Текущий уровень цифровизации отраслей России значительно отстает от лидеров. К 2025 году прогнозируется трехкратный рост цифровой экономики в России.
- В лидирующих по цифровизации регионах онлайн-канал для пожертвований растет в два раза быстрее, чем традиционные каналы.
- 66% благотворительных организаций думают о необходимости создания диджитал-канала для сбора пожертвований.

# В ожидании реабилитации

В первом полугодии 2020 года объем нового бизнеса упал на 22 % вследствие сжатия корпоративных сегментов. Их сокращение усилили введенные из-за пандемии ограничения и общий спад в экономике. Согласно прогнозу «Эксперт РА», по итогам года падение лизингового рынка составит в пределах 10–20 %, при этом возможен и более консервативный сценарий, если эпидемиологическая ситуация в России ухудшится.

**В**первые с 2015 года объем нового бизнеса показал отрицательную динамику, сократившись на 22 % и составив 570 млрд рублей по итогам первого полугодия 2020 (см. график 1). Снижение темпов роста по сравнению со значением аналогичного периода прошлого года связано, прежде всего, с введенными карантинными ограничениями и падением спроса в сегментах лизинга ж/д- и авиатехники, а также лизинге морских и речных судов. Почти двукратное сокращение объемов нового бизнеса в лизинге недвижимости вызвано высокой базой из-за крупной сделки в прошлом году. Всего участие в исследовании «Эксперт РА» приняли 112 компаний, на которые, по нашей оценке, приходится около 91 % всего объема нового бизнеса в России.

Объем лизингового портфеля составил 4,8 трлн рублей — снижение с конца

2019 года составило всего 2 %. При этом большего сокращения портфеля удалось избежать за счет переоценки валютных договоров вследствие девальвации рубля (около 13 % за первое полугодие 2020 года), а также удлинения сроков действующих договоров из-за проводимых реструктуризаций.

Лидером рынка по-прежнему остается «Сбербанк Лизинг», на долю которого приходится 19 % рынка (при этом сокращение нового бизнеса в его портфеле составило 54 %). На втором месте — ГТЛК, объемы нового бизнеса которой сократились на 35 %. Третью позицию занимает «ВТБ Лизинг» (-15 %). В совокупности доля топ-3 лизинговых компаний в объеме нового бизнеса по итогам первого полугодия 2020 года снизилась до 30 % против 40 % годом ранее.



**ЗОЯ  
СОВЕТКИНА**

младший директор по банковским рейтингам агентства «Эксперт РА»

**ЛИЗИНГ ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ ПО-ПРЕЖНЕМУ ЗАНИМАЕТ НАИМЕНЬШУЮ ДОЛЮ НА РЫНКЕ, ОДНАКО ЗАПУЩЕННАЯ МИНПРОМТОРГОМ В КОНЦЕ II КВАРТАЛА 2020 ГОДА ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ ЛЬГОТНОГО ОПЕРЛИЗИНГА ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ «ДОСТУПНАЯ АРЕНДА», КОТОРАЯ СУБСИДИРУЕТ ДО 25 % РАСХОДОВ КОМПАНИИ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ АВТОТЕХНИКИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА, СМОЖЕТ ОКАЗАТЬ ПОДДЕРЖКУ ДАННОМУ СЕГМЕНТУ**



# Под давлением

Крупные корпоративные сегменты оказали основное давление на динамику рынка лизинга в первом полугодии 2020



Источник: «Эксперт РА», по результатам анкетирования ЛК

**1,4**  
ТРЛН  
РУБЛЕЙ

по итогам 2020 года составит объем нового бизнеса в России, это на 10 % меньше прошлогоднего показателя

## Автолизинг — следом за МСБ

На фоне просадки корпоративных сделок автолизинг нарастил долю в объеме НБ (НБ — новый бизнес, — Прим. Ред.) по итогам первого полугодия 2020-го до 43 % против 34 % годом ранее, однако в абсолютном значении сегмент не изменился. Объем нового бизнеса грузовых автомобилей вырос на 3 %, в то время как рынок лизинга легковых автомобилей просел на 4 %. Давление на динамику в этом сегменте оказало снижение спроса на услуги такси и каршеринга в период пандемии. Однако рост лизинговых продаж в преддверии карантинного режима, а также реализация значительного отложенного спроса в июне в рамках поэтапного снятия ограничений, введенных из-за пандемии коронавируса, поспособствовали незначительной поддержке сектора. По итогам первого полугодия 2020 года увеличение объемов нового бизнеса в автосегменте показали 13 игроков из топ-20 компаний.

Сегмент МСБ, инвестиционная активность которого во многом определяет динамику автолизинга, снизился в абсолютном значении на 8 %. При этом доля сегмента МСБ достигла 58 % на фоне значительного падения объемов круп-

ного бизнеса (-37 %). Лизинг для физических лиц по-прежнему занимает наименьшую долю на рынке, однако запущенная Минпромторгом в конце II квартала 2020 года программа по развитию льготного оперлизинга для физических лиц «Доступная аренда», которая субсидирует до 25 % расходов компании на приобретение автотехники отечественного производства, сможет оказать поддержку данному сегменту.

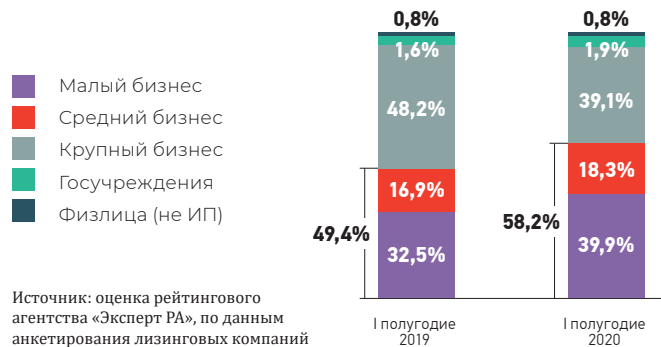


## Топ-10 сегментов в НБ



## Малый «подвинул» большой

МСБ нарастил долю в объеме НБ до 58 % на фоне сокращения крупного бизнеса



Большинство договоров лизинговых компаний по-прежнему заключается путем прямых продаж, однако их доля с конца 2013 года заметно сократилась, что обусловлено закрытием офисов в период пандемии (64 % всех сделок). Доля сделок, совершенных в офисах банков, выросла с конца 2013 года с 1 до 17 % по итогам первого полугодия 2020 года, но еще не достигла уровня 2018-го (22 %), что позволило лизинговым компаниям, находящимся в банковской группе, реализовывать большую часть продаж через офисы кредитных организаций. При этом введенный карантин в первом полугодии 2020 года не привел к значительному росту доли интернет-заявок, которые составили всего 3 % в структуре продаж.

### Падение неизбежно

Согласно умеренно-негативному сценарию развития рынка лизинга к концу 2020

года, прогнозируемому «Эксперт РА», среднегодовая стоимость нефти марки Brent составит 40–45 долларов за баррель при уровне инфляции по итогам года не более 5 % на конец 2020-го. В результате объем нового бизнеса по итогам 2020 года сократится на 10 % и не превысит 1,4 трлн рублей. При этом меньшие темпы сокращения возможны только за счет крупных сделок, динамика которых не будет отражать реального состояния всего рынка.

В результате к концу 2020 года ж/д-сегмент сократится на 40 % вследствие роста профицита подвижного состава, обусловленного падением погрузки угля (около минус 10 % к I полугодью 2019 года) и нефтепродуктов (минус 7 % к I полугодью 2019 года), а также перевозок из Китая на фоне эпидемии коронавируса. Сокращение авиализинга составит порядка 25 %, что обусловлено значительным сокращением пассажиропотока и замораживанием планов авиакомпаний по наращиванию и обновлению воздушного парка.

Автолизинг также покажет отрицательные значения по итогам 2020 года на фоне негативного тренда динамики автопродаж. Однако государственные субсидии в рамках программ Минпромторга, а также удорожание стоимости среднего авто на фоне девальвации и эффект отложенного спроса окажут поддержку сегменту, что не позволит автолизингу показать падение ниже -10 %.

Прочие сегменты совокупно, по нашим оценкам, покажут отрицательные темпы прироста (-11 % против +69 % в 2019 году) из-за высокой базы в сегментах недвижимости, а также морских и речных судов. Остальные сегменты, такие как сельское хозяйство (в силу введенной антикризисной поддержки сектора) и строительные работы (благодаря активной закупке новой техники компаниями, занятыми в сфере добычи золота), продемонстрируют рост по итогам 2020 года.

ФБЖ

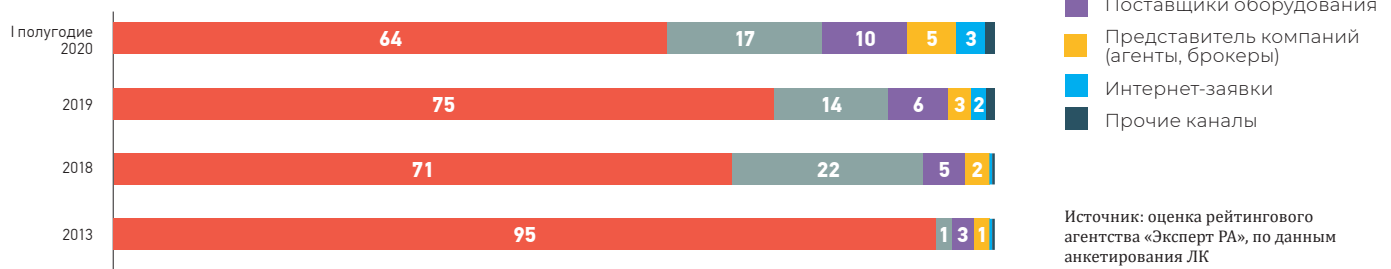
# 25%

СОСТАВИТ СОКРАЩЕНИЕ

авиализинга по итогам 2020 г. (прогноз: «Эксперт РА»)

## Смена канала

Доля продаж в офисах банков и интернет-заявок растет на фоне падения прямых продаж в I полугодии 2020 года, %





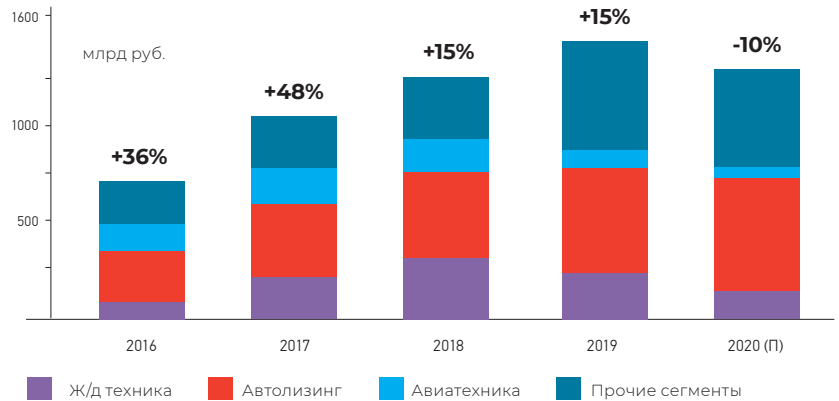


**570**  
МЛРД  
РУБЛЕЙ

составил в первом полугодии 2020 г. объем нового бизнеса, снижение показателя составило 22 %, его отрицательная динамика зафиксирована впервые с 2015 года.

## Умеренные прогнозы

По прогнозам рейтингового агентства «Эксперт РА», объем нового бизнеса по итогам 2020 года не превысит 1,4 трлн рублей



Источник: оценка и прогноз рейтингового агентства «Эксперт РА»

## Топ-20 лизинговых компаний России по итогам первого полугодия 2020 г.\*

Место по новому бизнесу		Наименование компании	Рейтинг кредитоспособности «Эксперт РА» на 17.09.2020	Объем нового бизнеса (стоимость имущества) за 1 пг2020, млн руб.	Темпы прироста нового бизнеса 1 пг2020/1 пг2019	Объем лизингового портфеля на 01.07.20, млн руб.
01.07.20	01.07.19					
1	1	«СБЕРБАНК ЛИЗИНГ» (ГК)		63 209	-54 %	804 463
2	2	Государственная транспортная лизинговая компания		57 681	-35 %	1 136 434
3	3	«ВТБ Лизинг»	ruAA-	50 647	-15 %	585 916
4	5	«ЛК «Европлан»		41 904	5 %	108 285
5	6	«Газпромбанк Лизинг» <sup>1</sup> (ГК)		32 618	-3 %	254 590
6	7	«Альфа-Лизинг» (ГК)		29 719	9 %	149 251
7	8	«Балтийский лизинг» (ГК)	ruA	26 765	8 %	69 342
8	10	«Сименс Финанс»		23 399	17 %	97 477
9	9	«РЕСО-Лизинг»	ruA+	23 358	3 %	75 667
10	11	«ЮниКредит Лизинг»	ruAAA	9 244	-29 %	47 791
11	12	«Открытый лизинг»		8 520	-27 %	38 429
12	13	«КАМАЗ-ЛИЗИНГ» (ГК)		8 289	-29 %	48 201
13	23	«Росагролизинг»	ruA	8 260	62 %	59 313
14	22	Универсальная лизинговая компания		7 403	30 %	23 688
15	27	«Интерлизинг»		7 359	70 %	21 884
16	21	«Райффайзен-Лизинг»		5 930	-6 %	28 421
17	20	«СТОУН-XXI» (ГК)		5 702	-13 %	20 387
18	18	«Фольксваген Груп Финанц»		5 497	-38 %	30 917
19	24	«Эксперт-Лизинг»		5 327	13 %	17 718
20	25	«Ураллизинг» (ГК)		5 262	16 %	14 683

Источник: «Эксперт РА», по результатам анкетирования лизинговых компаний

<sup>1</sup> Данные включают ЛК «Каркаде» (рейтинг ruA+ от «Эксперт РА»), вошедшую в группу ГПБ с 30 марта 2020 года.

\* Компания «ВЭБ-Лизинг» не предоставила данные, однако агентство полагает, что она входила бы в топ-5 участников рынка по объему НБ.

# Куда несут свои деньги «поставщики ликвидности»

Несовершенство мировой финансовой системы в том виде, в котором она существует последние десятилетия, становится все более очевидным. Политика количественного смягчения обесценивает государственные валюты и подрывает доверие населения к банкам, фондам и правительствам. Кризис, катализатором которого стал общемировой карантин из-за коронавируса, вновь указал на существующие проблемы и тем самым увеличил спрос на альтернативные активы.

**С** момента появления криптовалют они стали самой заметной альтернативой. Информационные технологии уже сегодня позволяют любому получить финансовые услуги в обход централизованных банковских систем. Возможность совершать платежи появилась у всех без исключения, вне зависимости от местонахождения и доступа к платежным системам и банкам.

Развитие самих криптовалют также не стоит на месте. Одним из этапов их развития стало образование независимой финансовой системы, которая является открытой и прозрачной альтернативой устаревшим централизованным финансовым сервисам.

Основным преимуществом такой децентрализованной финансовой системы (Decentralized Finance, сокращенно DeFi) является то, что для доступа к её услугам необходимо лишь подключение к интернету. Это значительно упрощает сам процесс участия, сокращает транзакционные затраты, устраняет возможности для цензуры и манипуляций со стороны существующих централизованных организаций.

DeFi — это не конкретная технология, а целый ряд различных программных решений, в основе которых лежат принципы открытого исходного кода, доступности для каждого пользователя и финансовой прозрачности.

Новая финансовая система работает на базе технологий смарт-контрактов и децентрализованных приложений (dApps) поверх стандартного блокчейна. Это создало совершенно новую парадигму финансовых взаимоотношений между сторонами, которые не доверяют

друг другу, но при этом имеют возможность взаимодействия без посредников в виде финансовых организаций.

## Основные направления развития DeFi

Основное преимущество DeFi-сервисов — их децентрализация. Благодаря этому контроль над экосистемой равномерно распределен между множеством игроков, соответственно, отсутствует чрезмерная зарегулированность и цепочка посредников, а все транзакции в блокчейне прозрачны.

Самые популярные услуги в экосистеме — заимствования и кредитование. От пользователя требуется лишь залог без необходимости соблюдения AML/KYC-процедур. Такие сервисы позволяют пользователям одалживать и заимствовать криптовалютные активы, что подразумевает новый способ заработка на процентах со свободных активов.

Еще одно направление — выпуск стейблкоинов. Это выпуск криптовалют с фиксированной ценой, привязанной к какой-либо валюте (как правило, к доллару США) за счет обеспечения ею же. Главная цель такого класса активов — это снижение волатильности криптовалютного рынка и обеспечение связи с традиционными валютами за счет прямой конвертации.

DeFi взяло в свои руки сбережения, кредиты, торговлю, страхование, создание производных финансовых инструментов, токенизирование активов, смарт-кошельки, децентрализованные платёжные протоколы и многое другое.



**НИКИТА  
ЗУБОРЕВ**

Руководитель отдела PR и маркетинга BestChange.ru



Ликвидность для таких операций обеспечивается пользователями, которые предоставляют свои активы для проведения обмена, создавая при этом пулы ликвидности. За это «поставщики ликвидности» получают токены из биржевого контракта. При каждой сделке удерживается небольшая комиссия, которая добавляется в пул ликвидности и распределяется между участниками.

## На чём зарабатывать?

Во-первых, экосистема DeFi породила целый новый класс инвесторов. Более того, так называемые «поставщики ликвидности» (liquidity providers) являются ключевыми игроками рынка. Они предоставляют свои активы для сделок внутри экосистемы децентрализованных финансовых приложений и получают за это вознаграждение.

Одним из способов стать «поставщиком ликвидности» является участие в одном из децентрализованных криптовалютных приложений, которые предназначены для обмена одних токенов на другие напрямую, минуя торговые площадки и прочих посредников. Для проведения обменных операций пользователю не нужно создавать аккаунт на бирже, проходить процедуру KYC и доверять свои средства третьим лицам. Достаточно зарегистрировать свой браузерный кошелек, выбрать направление обмена и произвести транзакцию. Смарт-контракт автоматически отправит соответствующее количество токенов на нужный аккаунт.

Ликвидность таких операций обеспечивается пользователями, которые предоставляют свои активы для проведения обмена, создавая при этом пулы ликвидности. За это «поставщики ликвидности» получают токены из биржевого контракта. При каждой сделке удерживается небольшая комиссия, которая добавляется в пул ликвидности и распределяется между участниками.

Во-вторых, можно передать свои средства в качестве обеспеченного займа. Есть как отдельные сервисы вроде Compound, Aave, dYdX, Fulcrum, так и своеобразные агрегаторы. Некоторые из них, такие как PoolTogether, рас-

пределяют прибыль в виде призового фонда внутренней лотереи. Каждый участник лотереи получает «сберегательные билеты» пропорционально своему депозиту. Каждый такой билет дает определенный шанс на получение крупного вознаграждения, которое спонсируется за счет передачи средств в качестве займа в один из ранее названных сервисов. Стоит

**НОВАЯ ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА РАБОТАЕТ НА БАЗЕ ТЕХНОЛОГИЙ СМАРТ-КОНТРАКТОВ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ (DAPPS) ПОВЕРХ СТАНДАРТНОГО БЛОКЧЕЙНА. ЭТО СОЗДАЛО СОВЕРШЕННО НОВУЮ ПАРАДИГМУ ФИНАНСОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ СТОРОНАМИ, КОТОРЫЕ НЕ ДОВЕРЯЮТ ДРУГ ДРУГУ, НО ПРИ ЭТОМ ИМЕЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ В ВИДЕ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

отметить, что в отличие от обычных лотерей, вложенные средства можно забрать в полном объеме и в любое время.

Другим известным агрегатором ликвидности является YEarn Finance. Его смысл в том, что он автоматизированно перемещает капитал между различными протоколами кредитования, чтобы предоставлять кредиторам

лучшие проценты по их депозитам. Идея этого сервиса показала инвесторам настолько удачной, что нативный токен под тикером YFI стал главным хитом этого лета. Токен вырос в цене за два месяца в 1200 раз, обогнав по цене биткоин! Криптовалюта впервые появилась на рынке 18 июля и на тот момент стоила \$35. Пик же курса зафиксировали 12 сентября — он составил \$43'750 за один YFI.

### Страх и жадность

Взрывной рост ниши децентрализованных финансов вызван жадностью инвесторов, вдобавок этот процесс абсолютно никак не контролируется. Токены многих проектов в последнее время повторяют подобный путь, хоть и в меньших масштабах. Именно перспектива заработка привлекает людей в нишу — где ещё можно вложить 100 долларов и получить 100 тысяч спустя 50 дней? Страх инвесторов упустить такую большую прибыль и стал главной причиной продолжающегося хайпа вокруг DeFi.

Но весь этот ажиотаж не может затмить третьего варианта заработка. Весь сентябрь доход майнеров Ethereum стабильно обновляет абсолютные максимумы. Дело в том, что подавляющее большинство токенов DeFi-сегмента рынка построено на основе стандарта ERC-20, то есть является надстройкой над блокчейном Ethereum. А каждая операция требует оплаты определенной комиссии, будь то обычная транзакция или создание и исполнение смарт-контракта.

Лихорадочный рост спроса на использование смарт-контрактов повлек за собой увеличение комиссий. Растущий сегмент децентрализованных финансов уже перегружает сеть.

### Анализ рисков

Главная опасность рождается из важнейшего преимущества. Работая с финансовыми технологиями без посредников, пользователь может совершить ошибку, а любые исполненные транзакции без централизованного

регулятора отменить уже нельзя. Иногда цена такой ошибки может быть довольно высокой.

Ни одна финансовая организация ни в одной юрисдикции мира не несёт ответственности за действия участников DeFi-рынка, не имеет доступа к средствам пользователей и не отвечает за их сохранность и использование.

Кроме того, все DeFi-сервисы являются децентрализованными приложениями на блокчейне, взаимодействие с которыми осуществляется посредством смарт-контрактов, базирующихся на строгих математических алгоритмах. Код пишут люди, и, если смарт-контракт написан с ошибками, последствия обернутся для пользователей убытками. А если мошенник найдёт в коде уязвимость, то участники могут потерять всё.

Есть и общая для всех криптовалют проблема — сложности с масштабированием. В существующих блокчейнах значительно ограничена пропускная способность обработки транзакций, что при высоком спросе провоцирует увеличение времени совершения операции и рост размера комиссии. А это, в свою очередь, может сделать операции в сети слишком медленными и дорогими, особенно для игровых приложений, которые обычно передают множество микротранзакций. Это вполне реально может спровоцировать отказ от текущих технологий в пользу новых проектов.

### DeFi имеет серьезный потенциал

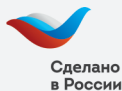
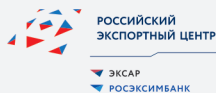
Децентрализованные финансы стали трендом в 2019 году, и их популярность продолжает набирать обороты. В середине 2020 года рынок получил новый импульс благодаря DeFi-сегменту. DeFi претендуют на роль открытой финансовой системы с минимальной цензурой, но остаётся открытым вопрос эффективности альтернативных финансов и принятия их обществом.

Традиционные финансовые структуры не уступят свою власть без боя, но потенциал у DeFi достаточно серьезный. Об этом говорят как отдельные статистические показатели, так и общий рост интереса пользователей за последние годы.

Финансовый кризис, который начался весной этого года, в очередной раз продемонстрировал нам, как неустойчивы могут быть финансовые системы. Для построения полноценной экосистемы недостаточно лишь небольшого количества энтузиастов. В обществе должно произойти значительное переосмысление восприятия криптовалют. Децентрализованная экономика сможет конкурировать с традиционной только при глубокой интеграции в экономики разных стран.

Ни одна финансовая организация ни в одной юрисдикции мира не несёт ответственности за действия участников DeFi-рынка, не имеет доступа к средствам пользователей и не отвечает за их сохранность и использование.





3-Я РОССИЙСКО-УЗБЕКСКАЯ  
ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА

# EXPO-RUSSIA UZBEKISTAN

**18–20 НОЯБРЯ 2020**

ТАШКЕНТ, РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН  
ДВОРЕЦ ТВОРЧЕСТВА МОЛОДЕЖИ

## 3-Й ТАШКЕНТСКИЙ БИЗНЕС-ФОРУМ

R U S S I A

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ РАЗДЕЛЫ

- Энергетика
- Транспорт и логистика
- Строительная, дорожная и подъемная техника
- Оборудование и технологии разведки, добычи и переработки полезных ископаемых
- Нефтегазовая промышленность
- Геология и разведка нефтяных и газовых месторождений
- Химия и нефтехимия
- Горная и горнодобывающая промышленность
- Телекоммуникации и связи
- Машиностроение. Технологии и оборудование
- Металлопродукция, трубы
- Сельскохозяйственная техника
- Ирригация, водообеспечение и водное хозяйство
- Информационные технологии
- Легковой, грузовой и специальный транспорт
- Нанотехнологии, новые материалы
- Товары народного потребления
- Оборудование, технологии, сырье и ингредиенты для пищевой и перерабатывающей промышленности

### ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА

- Ташкентский бизнес-форум
- круглые столы
- презентация регионов
- биржа контактов

U Z B E K I S T A N

[WWW.ZARUBEZHEXO.RU](http://WWW.ZARUBEZHEXO.RU)  
[facebook.com/zarubezhexpo](https://facebook.com/zarubezhexpo)  
[instagram.com/zarubezh.expo](https://instagram.com/zarubezh.expo)  
 #ExpoRussiaUzbekistan

ОРГКОМИТЕТ: АО «ЗАРУБЕЖ-ЭКСПО»  
 +7 (495) 721-32-36 | [info@zarubezhexpo.ru](mailto:info@zarubezhexpo.ru)  
 119034, Москва, ул. Пречистенка, 10

# WOW!HR2020:

## названы лучшие кейсы в области HR

WOW!HR2020 — уникальная в своем роде бизнес-премия. Посвящена она исключительно HR-практикам и собирает лучшие кейсы со всей страны в области управления персоналом. А уникален, прежде всего, формат: в рамках конференции, которая предшествует конкурсному голосованию, участники презентуют свои кейсы конкурентам. Презентация — своего рода защита проекта, а после нее с помощью интернет-технологий в этот же день, прямо на площадке премии, проходит онлайн-голосование. Так коллегиально профессиональное сообщество HR-специалистов выбирает победителей в своем кругу.

**Г**олосуют все участники конференции, а среди них не только те, кто претендуют на победу, но и те, кто пришел на мероприятие за лучшими практиками, получить новый опыт и почерпнуть яркие идеи.

Голосует и аудитория, которая подключена онлайн. В этом году организаторы премии и конференции WOWGROUP, как и многие, решились на гибридный формат проведения: очное участие (здесь приоритет был отдан тем, кто презентовал свои кейсы профсообществу) и слушатели в онлайн. Всего в рамках мероприятия было заявлено 67 реализованных кейсов, за победу боролись 45 лидирующих компаний России.

### Номинации для победителей

Что касается номинаций, их было заявлено восемь, среди них: «hr hero», где соревновались проекты, отражающие решение бизнес-задач с помощью двух и более инструментов; «digital solutions», где были презентованы digital-проекты и IT-инструменты, способствующие развитию бизнеса. Номинация «make team» посвящена проектам по массовому подбору персонала; «level up» — в номинации участвуют проекты по обучению и мотивации сотрудников компании, «play hard» посвящена игровым практикам в области управления персоналом. В этом году особое звучание приобрели проекты, которые вошли в номинацию

«save», они посвящены заботе о жизни и здоровье сотрудников. В ней участвовали wellbeing-проекты, формирующие лучшие условия труда. Отдельно организаторы выделили номинацию «workplace», где были заявлены проекты, направленные на обустройство рабочего пространства сотрудников. И еще одна, весьма востребованная среди конкурсантов номинация, — «be cool»: сюда были включены проекты по работе со школьниками, студентами и молодыми специалистами: стажерские программы, кейс-чемпионаты, программы обучения и раз-

вития и т. д. Кстати, победителем в ней стал Концерн «Калашников», который создал в Ижевске на базе предприятия Академию для школьников. Сейчас в ней учатся порядка 450 человек. Принцип обучения проектный, учащиеся готовят свои проекты по нескольким направлениям: «Информационные технологии», «Нейро», «Промышленный дизайн», «Робототехника» и «Мехатроника». Академия концерна построена, оборудована по последнему слову техники и существует полностью за счет средств предприятия, а участники юношеского технопарка реализуют идеи в партнерстве с ведущими специалистами оборонной отрасли.

### Единое окно

Среди победителей премии есть и другие крупнейшие компании России. Например, РЖД, которые взяли номинацию «digital solutions», и это несмотря на то, что боролись они с признанными лидерами в области digital компаниями, например, с тем же Сбером. Российские железные дороги создали внутри компании сервисный портал для сотрудников. С его помощью любой сотрудник может заказать справки, пройти курс повышения квалификации, получить информацию о начисленной зарплате, отпуске, пенсии и льготах. Портал доступен 24/7, на нем 400 000 зарегистрированных пользователей, он может выдержать одновременную работу на платформе 1,5 млн человек. Инструмент оказался настолько удобным и востребованным, что в РЖД планируют интегрировать сервис с порталом Госуслуг, чтобы сотрудники компании получали все услуги «в одном окне».

### Перезагрузка кадровой политики

Среди фаворитов премии — Московский метрополитен, один из самых крупных работодателей столицы. Они забрали главный приз в номинации «make team», а их проект «Метро с тобой повезет» был призван в буквальном смысле «перезапустить» общественное мнение и отношение к бонду среди молодежи, а заодно и всю кадровую политику внутри компании. Всем известно, что московское метро — одно из самых

# 450

## ЧЕЛОВЕК

учатся в данный момент в Академии «Калашников» в Ижевске, это один из самых масштабных юношеских технопарков в стране.



быстро развивающихся в мире: за два последних года метрополитен ввел в эксплуатацию 25 новых станций и три электродепо. Для того чтобы закрыть растущую быстрыми темпами потребность компании в кадрах в очень сжатые сроки, необходимо было набрать, обучить и вывести на работу более 1500 машинистов поездов. Для Метрополитена это самая важная и ответственная должность, до недавнего времени претендовать на эту позицию могли только мужчины, рынок потенциальных кандидатов всегда приходилось очерчивать очень жестко, требования высокие, а потенциальных кандидатов всегда дефицит.

Чтобы привлечь внимание, создать новый образ современного работодателя, Московский метрополитен запустил кампанию «Метро с тобой повезет». Ее лицами стали молодые специалисты, которые рассказали о преимуществах работы в Метрополитене, почему они пришли сюда работать, чем их привлекает метрополитен как работодатель. Канал коммуникации — Московское метро, где на экранах внутри пассажирских вагонов запустили видеоролики с приглашением прийти на работу, использовали и соцсети как самый востребованный среди молодежи канал. В результате количество обращений по вакансии «машинист» выросло в два раза, срок подбора сократился с полутора месяцев до 2–3 дней. Задача массового подбора была решена в поставленные сроки.

### Управление репутацией

В торговой сети «Пятерочка» также сделали ставку на молодежь и современные каналы коммуникации, что принесло компании победу в номинации «level up». Здесь создали команду «агентов», в которую вошли сотрудники «Пятерочки» из разных регионов страны.

Всего их набралось 150, каждый из них любит свою работу и каждый день готов делиться новостями о ней в социальных сетях. Активность молодежи в VK и Instagram «Пятерочка» монетизировала в лояльность к бренду и репутационные бонусы. Сообщество «агентов», или амбассадоров компании, имеет своих подписчиков, ежедневно постит по 10 новостей о бренде, а их аудиторией уже стали более 100 000 человек. HR-специалисты компании посчитали, что проект способствовал снижению показателя кадровой текучки, она снизилась на 30%, а затраты на репутационный менеджмент уменьшились на 70 000 рублей. И еще один важный показатель — вовлеченность сотрудников в проект растет, значит, он востребован внутри компании, и здесь его планируют развивать.

### Генетический код компании

О ценностях и их формировании — проект еще одного победителя премии: торговый дом «Петрович» оставил за собой победу в номинации «hr hero». Их ментальный проект «Ценности. Перегрузка» был направлен на сложную работу с сознанием сотрудников. Руководство поставило перед HR-отделом задачу — донести до каждого ценностные ориентиры компании, но не просто на словах, а так, чтобы они стали основой генетического кода коллектива. И здесь был выбран путь через лидера. 24 авторитетных в своих коллективах сотрудника из разных регионов и подразделений прошли многоступенчатый отбор, чтобы получить статус внутри компании «хранители ценностей». Их задача — донести их до каждого в коллективе, поддерживать и мотивировать коллег соответствовать выбранным ориентирам. С подобными категориями работать всегда непросто, но в компании

уверены, что с задачей справились: 80% сотрудников ТД «Петрович» знают ценности своей компании и хотят им соответствовать.

### VR-ность побеждает

Один из самых масштабных кейсов в России презентовала на премии торговая сеть «Перекрёсток». Они стали победителями в номинации «PLAY HARD» с проектом «Эффективное обучение без тренера: миф или VR-ность». Сервис для ритейла — один из ключевых показателей эффективности. Повысить его уровень в «Перекрестах» по всей стране и был призван проект по обучению персонала. В качестве тренера был выбран компьютер, а весь процесс больше напоминал компьютерную игру, чем скучное обучение. В программе сотрудник сам может выбрать, кого он будет обслуживать, какого типа клиент, с какими характеристиками, каким голосом с ним будет говорить аватар потенциального потребителя, и какое у него будет настроение. Моделируя реальные ситуации из жизни, у всех, кто проходил обучение, была возможность проанализировать, что и как лучше сказать,

чего на самом деле хочет покупатель. Ролевая модель игры сделала процесс обучения максимально легким и комфортным. По подсчетам компании, супермаркеты, сотрудники которых прошли обучение, продают на 8,2% больше, а проверки тайных покупателей показали, что качество обслуживания среди обученных сотрудников выросло, как и производительность их труда. Стоит добавить, что VR-обучение было организовано в 1000 супермаркетов по всей стране, это единственный по масштабам и формату проект в России.

### Комфорт и здоровье

В двух номинациях, которые сегодня актуальны как никогда, компании презентовали проекты, реализованные в допандемической реальности, но сегодня по грустному стечению обстоятельств они приобрели особое значение. Save — от английского «сохранить», сюда включены проекты, нацеленные на заботу о здоровье персонала, а победителем стала компания BIOCAD и их проект «Мама, не бойся». Его центральным ядром стала чувствительная тема профилактики онкозаболеваний и попытка снизить тревожность вокруг проблемы. Путь был выбран через погружение в проблему: лекции, которые можно было посетить лично или посмотреть онлайн, экскурсии в специализированные лаборатории, где разрабатываются препараты для борьбы с раком. Каждому из участников было предложено пройти скрининг, на призыв откликнулись более 500 человек в 33 городах присутствия компании. Впрочем, формируя проект, HR-специалисты BIOCAD ставили и другую стратегическую цель: научить сотрудников осознанно относиться к своему здоровью. В итоге проект «Мама, не бойся» стал самым обсуждаемым в компании, более 1500 прошли образовательные программы, практически каждый задумался о ранней диагностике онкозаболеваний.

Wellbeing в области управления персоналом — мощный тренд сегодняшнего дня. Конечно, его развитию поспособствовала пандемия. Как сохранить здоровье в офисе и вне его, как уберечь сотрудников от коронавируса и других болезней, какие стимулы им дать в борьбе за здоровый образ жизни — об этом на конференции говорили много. Казалось бы, в связи с происходящим в мире тема офисного пространства, его комфорта и ментального удобства отошла на второй план, но многие компании не могут отправить всех на удаленку, а для некоторых офис становится местом, где проходит большая часть суток. Именно поэтому бизнес продолжает инвестировать в реконструкцию и обустройство офисных пространств. Workplace — удобное физически и с психологической точки зрения рабочее пространство — важный мотиватор для найма. В этой номинации победу одержала MSD Pharmaceuticals и их проект «Офис будущего». Кстати, московский офис компании признан внутри бренда лучшим среди европейских подразделений. Пространство в нем организовано по принципу activity-based: в нем много открытых пространств, рабочие места не закреплены за конкретными сотрудниками. Офис оборудован интерактивными экранами, видео- и

## Социальный лифт для молодежи

### ВИКТОРИЯ ПАК

Заместитель директора по кадровому учету и развитию персонала Департамента по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «РусГидро»

«Мы задумались о том, что нам необходим какой-то объединяющий проект для наших молодых работников, на которых мы делаем, естественно, огромную ставку. Традиционно в энергетике карьерный рост занимает длительное время, на этом пути молодежи нужны стимулы оставаться в компании как можно дольше. Проект стартовал в 2018 году на форуме молодых энергетиков и промышленников, на нем была сформирована основная группа сообщества, которая была представлена работниками всех предприятий нашей группы. В том же году Сообщество молодых работников было привлечено к глобальному проекту — открытие электрозаправок. Ребята проводили исследование актуальности данного проекта по тем регионам, в которых они находились. Следом ребята придумали новую инициативу — «Шагаем от Северного Кавказа до Дальнего Востока». Они организовали группу в социальных сетях, все скачали приложение, которое считает шаги, стали проходить маршрут по нашим объектам — от одного объекта к другому. Одновременно с этим проектом родилась интерактивная карта, на которую были нанесены наши энергетические объекты по виртуальному маршруту следования ребят, она дополнялась историей, цифрами, описанием будущего. Если говорить о результатах, то два участника нашего сообщества прошли в финал конкурса «Лидеры России 2020». Мы надеемся, что они станут победителями».



аудиосистемами — так архитекторам пространства удалось его объединить, сделать единым и целостным. Кроме того, в таком офисе удобно обучаться, что в MSD Pharmaceuticals происходит регулярно. После переезда в новый офис компания провела опрос среди сотрудников, который показал, что уровень стресса у них понизился, а удовлетворенность от работы в компании выросла.

HR-практики сегодня становятся все более разнообразными, современными, нацеленными на конкретные результаты, которые можно измерить. Но при этом каждый, кто управляет персоналом, знает, что личностный фактор, несмотря на современные digital-технологии, не теряет своей актуальности. Подводя итоги премии, ее почетный гость летчик-космонавт Сергей Рязанский говорил именно об этом — о том, что в команде всегда важны человечность и личная заинтересованность лидера в успехе. Он говорил о космических кораблях, о замкнутом, очень ограниченном пространстве, где всего несколько человек в течение месяцев работают в плотной связке друг с другом, не видя больше никого из людей. Как управлять эмоциями, уметь договариваться, не перетягивать одеяло на себя, забыть о личном в момент реализации задач государственной важности? Сергей Рязанцев ответил на эти вопросы просто: «Надо оставаться людьми, быть внимательными друг к другу, тогда есть шанс не завалить правительственное задание». Такой вот HR-совет. Казалось бы, так просто, но все мы знаем, что именно человеческого участия нам порой и не хватает.

ФБЖ



## Чему и как учат топ-менеджеров Ростеха?

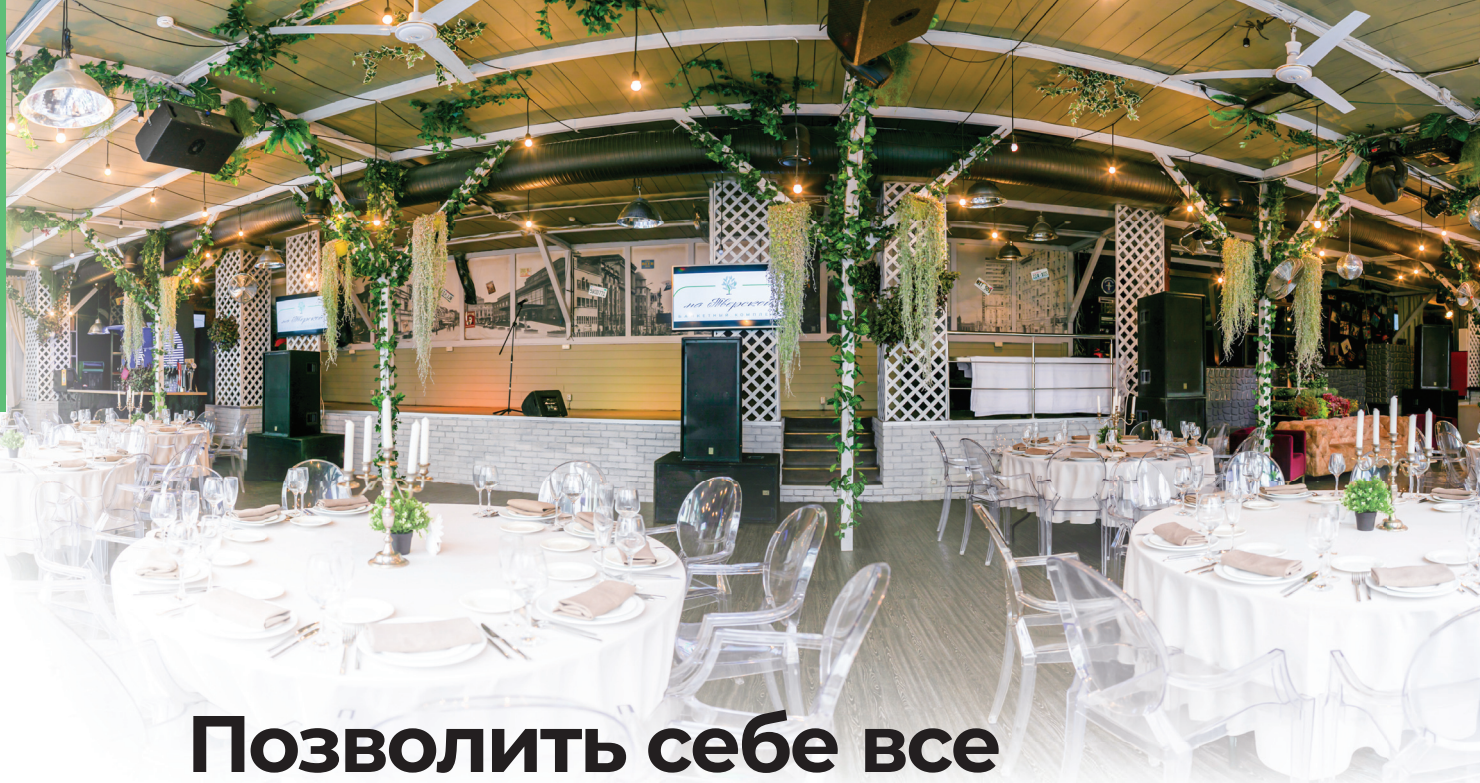
### МАРГАРИТА МАРУШИНА

Руководитель направления обучения и развития высшего менеджмента Академии Ростеха

Академия Ростех существует около двух с половиной лет. В ней обучают, развивают, диагностируют персонал, также мы занимаемся формированием корпоративной культуры. Одна

из базовых программ обучения и развития — «Курс». Она реализуется для двух целевых аудиторий: руководители центрального аппарата госкорпорации Ростех, гендиректора ключевых предприятий и кадровый резерв на позиции гендиректоров. Цель программы — повышение компетенций, получение участниками новых знаний. Топ-менеджеры стали наставниками для кадрового резерва. Перед этим они прошли курс обучения в Школе преподавателя и Школе наставника. Участники кадрового резерва работали над планами индивидуального развития, создавали авторские проекты и придумывали новые продукты для производства. В итоге все проекты, которые были представлены участниками кадрового резерва, защитились. Конечно, мы столкнулись с рядом сложностей: аудитория во многом возрастная, не всегда просто бывает вовлечь их в процесс обучения. Есть определенный уровень секретности, разные допуски, не всегда есть возможность попасть в производственные помещения и что-то показать на практике. Конечно, мы очень выверенно подходили к подбору преподавателей для руководителей высшего звена корпорации. Но в итоге мы получили хорошие результаты. В частности, 21% выпускников программы «КУРС-2018» назначены на новые должности с повышением. В 2019 г. защищены все проектные решения, представленные на курсе, шесть из них уже реализуются на предприятиях Ростеха.





## Позволить себе все и даже больше!

Сколько событий нам пришлось отложить, перенести, жить в ожидании праздника и удобного случая, чтобы собраться вместе — каким бы ни был повод. Деловой формат или самый важный день в вашей жизни, встреча давних друзей или просто желание погулять, пошуметь от души в хорошей компании под аккомпанемент славного диджея на одной из самых драйвовых площадок Москвы. Да, мы открылись вовремя! Банкетный комплекс на Тверской распахнул свои двери в самый подходящий момент, когда все можно и уже давно пора!

**В** наших банкетных залах вы можете позволить себе все, потому что так и было задумано. Более одной тысячи квадратных метров — пространство, где всегда вкусно, интересно и весело. Конечно, душой, центром притяжения нашей банкетной площадки для гостей неминуемо становится вечно зеленая веранда. Да, вы не ослышались! В центре Москвы, где девять месяцев нет солнца и зелени, наша локация круглый год создает атмосферу вечно лета. А еще мы сохранили живое дерево — оно сквозь все этажи банкет-холла прорастает своей ветвистой кроной прямо на веранду. Лет этому великану столько же, сколько очаровательным улочкам, лучами отходящим от Тверской.



**ТВЕРСКАЯ — СЕРДЦЕ СТОЛИЦЫ, ЕЕ ИСТОРИЯ, ТРАДИЦИИ. ЗДЕСЬ КАЖДЫЙ ДОМ — НАПОМИНАНИЕ О СЛАВНОМ ПРОШЛОМ. ЭТО МЕСТО НЕЛЬЗЯ НЕ ЛЮБИТЬ, ИМЕННО ЗДЕСЬ МЫ ОТКРЫЛИ ТО САМОЕ ПРОСТРАНСТВО, КОТОРОЕ СОЗДАНО ДАРИТЬ РАДОСТЬ**



Наш основной зал — двухуровневая площадка-трансформер с собственной сценой, светодиодным экраном, проектором и дым-машиной вмещает до 340 человек. В нашу welcome-зону вы запросто можете завести автомобиль. Свободная планировка этой автономной площадки позволяет организовать фуршет самого высокого уровня на 200 человек.



Наличие масштабного профессионального технического оснащения — обязательное условие яркого события. В вашем распоряжении плазменные панели, звуковое оборудование, контактный бар, подвесы для декораций. Ваша фантазия не должна быть ограничена, наша задача — помочь вам сделать событие незабываемым.



И, конечно, у нас очень вкусно! За гастрономию отвечает команда во главе с шеф-поваром Дмитрием Музалевым. Его имя — синоним авторского подхода и высокого качества, премиального сервиса и эксклюзивной подачи. Одним словом, ему есть чем вас удивить, даже если вы видели все!



БРОНЬ: 8-495-991-45-25.  
ПОДРОБНОСТИ:  
[WWW.BANKET-ROOMS.RU](http://WWW.BANKET-ROOMS.RU)

**ОТДАВАЯ ДАТЬ ПРОШЛОМУ, МЫ ЖИВЕМ  
ПО СТАНДАРТАМ БУДУЩЕГО, ЧТОБЫ ВЫ НЕ  
ЧУВСТВОВАЛИ ГРАНИЦ ВОЗМОЖНОГО**



## Повышенная чувствительность к скандалу

Четыре крупных рекламодателя отказались сотрудничать с шоу Comment Out из-за шуток о Беларуси и Хабаровске. Pampers, L'Oreal, J7 и несколько других крупных брендов приостановили сотрудничество с Региной Тодоренко. Ксения Собчак потеряла рекламный контракт с Audi из-за поста. Активисты призывают бренды отказаться от рекламы в Facebook, протестуя против «политики ненависти». Отказ рекламодателей от сотрудничества с известными блогерами — это боязнь быть осужденными или хайп?

**В** мире маркетинга и рекламы 2020 год ознаменовался новым трендом — повышенной чувствительностью рекламодателей к действиям и шуткам своих амбассадоров.

### К новым подписчикам через прощение

В России первый серьезный скандал произошел во время карантина: в одном из интервью известная телеведущая и блогер Регина Тодоренко некорректно высказалась о домашнем насилии. «А что ты сделала для того, чтобы он тебя не бил?» — эта роковая фраза привела к отказу от сотрудничества с Региной сразу нескольких крупных рекламодателей. Подписчики и лидеры мнений, не согласные с позицией Тодоренко, обрушили на её семью потоки критики в соцсетях, а жертвы домашнего насилия завалили своими историями. Чуть ли не на следующий день телеведущая выкладывает в социальных сетях видеоролик с извинениями, в течение недели

снимает фильм о женщинах, подвергшихся домашнему насилию, и о том, как ему противостоят.

Все это время сама ведущая и вся её семья находятся под пристальным вниманием хейтеров, в каждом ток-шоу на ТВ в прайм-тайм обсуждалась тема домашнего насилия и то, «как Регина не права, и как она вообще могла такое сказать».

Кто-то телеведущую проклинал, другие жалели, и вот результат: не прошло и месяца, как журнал Forbes опубликовали статью, в которой авторы подсчитали, что за месяц скандала число подписчиков телеведущей увеличилось на 400 000 человек.

Более того, мини-фильм о домашнем насилии, вышедший на Youtube-канале Регины, за неделю набрал более четырех миллионов просмотров, а это почти в три раза больше, чем набирали её сюжеты до скандала. Количество подписчиков канала также стало расти, а вместе с этим и их вовлеченность. Мы не берем во внимание эмоциональную сторону вопроса: конечно,



**ИРИНА ВЛАСОВА**

Сооснователь  
Lio Digital Marketing  
Agency

когда на тебя обрушивается такое количество негатива со всех сторон, это тяжело. Но будем смотреть правде в глаза — Регина Тодоренко упрочила свои позиции, значительно расширила свою аудиторию в социальных сетях.

Ведущая извинилась, публично покалась — её снова любят, а это значит, что крупным рекламодателям спустя какое-то время придётся... Хотя нет, «придётся» здесь неуместное слово. Рекламодатели с удовольствием возобновят контракты, поскольку аудитория их амбассадора стала ещё шире, а значит, и сотрудничество станет ещё выгоднее.

### Привычка к скандалам

Следующий скандал случился с Ксенией Собчак: в середине лета она неудачно пошутила в одном из ток-шоу, что привело к скандалу, из-за которого несколько серьёзных брендов приостановили с ней сотрудничество.

В отличие от Регины Тодоренко, Ксения Собчак не стала извиняться и публично каяться за свою шутку. Более того, в своих последующих интервью она открыто рассказывала о случившемся и продолжала утверждать, что это была всего лишь шутка, в ней не таилось никакого зла, а вот реакция на неё — это по-настоящему удивительно. Почему Ксения не пошла путем прилюдного покаяния перед общественностью? Потому что она понимает: будет она просить прощение или нет, это ничего не изменит. Более того, извиняющаяся Ксения Собчак вызовет ещё больше хейта и возмущения, обсуждений. Ей привычно, что её хейтят, привычно находиться внутри скандала. Повлияла ли эта ситуация на её

подписчиков? — Да, конечно: в России, как и во всем мире, люди любят скандалы, любят их мусолить, рассматривать под микроскопом — в этом есть какое-то особое удовольствие.

Два скандала. Оба вызваны серьезными проблемами, которые обсуждает весь мир: в первом случае — это тема домашнего насилия, во втором — расизм. Почему в одном случае скандал сработал на блогера и привел к повышению рейтингов и значительному расширению аудитории подписчиков, а во втором вызвал волну осуждения?

Скорее всего, причина в разном отношении аудитории к двум известным блогерам. В случае с Региной Тодоренко поводом для скандала стал действительно необдуманный шаг — слово, которого от нее совсем не ожидала услышать ее аудитория. Высказывания и шутки Собчак уже давно привычны, являются частью её имиджа и ожидаемы. Бренд Audi побоялся продолжать с ней сотрудничество исключительно по причине того, что шутка затронула очень острую в данный конкретный момент времени проблему. Возможно, в Audi даже и не заметили бы этого высказывания, если бы не публикация в немецком издании. Не было бы огласки в мировом сообществе, которое находится в сложном положении из-за неутрачивающих акций протеста, контракт, возможно, не был бы расторгнут.

### Есть ли рамки у юмора?

Шоу Comment Out тоже пострадало от собственных шуток: в конце августа они умудрились в рамках одного выпуска оскорбить граждан Беларуси и жителей

# 7,2

## МЛРД ДОЛЛАРОВ

потерял Марк Цукерберг, владелец Facebook, на фоне отказа компаний от рекламы в соцсетях, принадлежащих миллиардеру.



Люди находятся в четырех стенах, им скучно. Интернет — это их окно в мир. Поэтому скандал, разворачивающийся в интернете, — развлечение. Туда можно зайти, оставить комментарий, высказать свое мнение в сторис — и всё! Ты уже не просто сидишь дома и ничего не делаешь — ты уже на импровизированной трибуне выступаешь в защиту выбранной тобою позиции.

Хабаровска. В течение недели несколько крупных брендов заявили о расторжении контрактов с шоу. Отказы от дальнейшего сотрудничества пришли не только со стороны мировых брендов, но и от отечественных компаний — Яндекс.Лавки и сети супермаркетов «Магнит».

Команда Youtube-канала «Чикен Карри», выпускающая шоу Comment Out, несколько раз извинилась за шутки в эфире, но не удалила скандальный эфир. К слову сказать, уверена, что благодаря сразу двум таким громким скандалам шоу становится всё более известным, и количество его адептов растёт.

Можно ли шутить над такими событиями в столь некрасивой форме, как предлагают авторы Comment Out? Вопрос спорный: в ответ на возмущение зрителей и даже самих участников того самого выпуска компания дала ответ о том, что им жаль: «Наша задача всегда проста. Опасный и оскорбительный комментарий склоняет участника выполнить дурацкое наказание. Здесь одновременно совпали две острые политические темы. Вероятность этого совпадения — около 2–3% (это неточно,

**ВЕДУЩАЯ ИЗВИНИЛАСЬ, ПУБЛИЧНО ПОКАЯЛАСЬ — ЕЁ СНОВА ЛЮБЯТ, А ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО КРУПНЫМ РЕКЛАМОДАТЕЛЯМ СПУСТЯ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПРИДЁТСЯ... ХОТЯ НЕТ, «ПРИДЁТСЯ» ЗДЕСЬ НЕУМЕСТНОЕ СЛОВО. РЕКЛАМОДАТЕЛИ С УДОВОЛЬСТВИЕМ ВОЗБОЮВЯТ КОНТРАКТЫ, ПОСКОЛЬКУ АУДИТОРИЯ ИХ АМБАССАДОРА СТАЛА ЕЩЁ ШИРЕ, А ЗНАЧИТ, И СОТРУДНИЧЕСТВО СТАНЕТ ЕЩЁ ВЫГОДНЕЕ**

мы больше гуманитарии). Мы сами были негативно шокированы. Ведь мы не оставили гостью выбора. Поэтому заменили участнику наказание, что противоречит правилам».

Судя по количеству просмотров, а это всего 3,3 млн за две недели (среднее количество просмотров одного выпуска данного шоу — 5 млн за выпуск), при том, что выпуск скандальный, и о нём много сказано и написано, зрителям шутки, видимо, тоже не очень понравились.

С другой стороны, странно слышать от рекламодателей, выбравших данное шоу, такие резкие заявления и наблюдать отзыв рекламных контрактов. В данном случае неважно, насколько шутки Comment Out смешны, но ведь они всегда были именно такими, и раз шоу выбрали в качестве инструмента для продвижения бренда, то должны были ожидать чего-то подобного.

### **Рекламные площадки тоже плачут**

Не только частные блогеры и шоу страдают от отказов рекламодателей. Марк Цукерберг, владелец Facebook, потерял \$7,2 млрд на фоне отказа компаний от рекламы в соцсетях. Все началось 17 июня, когда на фоне растущего количества беспорядков в США бренды решили своим отказом от рекламы надавить на соцсеть, чтобы та усилила модерацию расистских и ксенофобных публикаций, а также постов с ложной информацией о протестующих.

Цукерберг пообещал, что усилит системы модерации, но рекламодатели пока не вернулись. Возможно, это связано ещё и с тем, что, когда президент США назвал участников протестов «бандитами», Twitter пометил эти заявления как нарушающие политику платформы, а Facebook этого не сделал, чем вызвал ещё больший гнев в свой адрес. Понятное дело, что уход рекламодателей из Facebook — скорее всего, явление временное, у соцсети своя постоянная аудитория, выйти на которую при помощи других аналогичных площадок у брендов вряд ли получится. В подобную ситуацию несколько лет назад попал YouTube, когда на некоторое время площадку покинули несколько крупнейших рекламодателей по причине размещения на видеохостинге роликов экстремистского характера.

### **Хороший скандал лучше ужина**

Скандалы во все времена нравились людям и повышали узнаваемость их участников. Раньше они проходили в офлайне, после чего героев приглашали на ток-шоу, где каждый рассказывал свою точку зрения. Потом были публикации в журналах, ещё эфиры. У скандалов поры офлайна было одно существенное отличие от сегодняшних: общество в них не принимало активного участия, по большей части оно оставалось зрителем. Да, оно могло осуждать или поддерживать, но это все равно было издали, со стороны. Сегодня же в условиях онлайн каждый может принять участие, высказать позицию «за» или «против».

Со скоростью лавины скандал разрастается и приобретает размеры стихийного бедствия. В этот момент становится неважно, кто виноват, важно узнать о том, кто и что сказал первым. Подписчики, словно стадо кочевников, перемещаются из аккаунта одного блогера в другой, пишут комментарии, ставят лайки и дизлайки, подписываются или отписываются, спорят между собой, записывают собственные эфиры, интервью, блоги на данную тему.

Рекламодатели и раньше забирали свои контракты, но сегодня это стало более заметным, поскольку сегодня ценность амбассадора — это не только мнение о нём в обществе. Сегодня за каждым человеком стоят конкретные люди, его подписчики, которых можно увидеть и изучить, перейдя по ссылке профиля.

При этом стоит понимать, что в уходе, а точнее, в приостановлении рекламного контракта, кроется всё та же реклама. В этот момент рекламодатель заявляет о себе, обозначает свою позицию. И во всех СМИ начинают мелькать новости и заголовки с указанием позиции бренда и его отношения к ситуации.

Количество скандалов на почве «неправильных», неудобных шуток и высказываний выросло в период пандемии. Это вполне ожидаемо: люди находятся в четырёх стенах, им скучно. Интернет — это их окно в мир. Поэтому скандал, разворачивающийся в интернете, — развлечение. Туда можно зайти, оставить комментарий, высказать свое мнение в сторис — и всё! Ты уже не просто сидишь дома и ничего не делаешь — ты уже на импровизированной трибуне выступаешь в защиту выбранной тобой позиции.

Бренды чувствительны к шуткам и высказываниям из-за того, что к ним чувствительно сегодняшнее общество. Они повторяют за ним: если общество недоволено, то брендам ничего не остаётся, как поддержать мнение большинства.

Для рекламодателей «хороший» скандал и участие в нем — это бизнес. Их единственная задача — получать больше клиентов. Поэтому сейчас они уйдут, потому что общество этого требует. Но чуть позже вернутся, поскольку это же самое общество сейчас очень нестабильно, его мнение быстро меняется.

Будут ли бренды ещё более тщательно подходить к выбору своих амбассадоров? Не уверена. Брендам нужна аудитория, а аудитории владеют блогеры. Поэтому в сентябре премия «Женщина года» была вручена 22-летнему рэперу Моргенштерну. У него



Цукерберг пообещал, что усилит системы модерации, но рекламодатели пока не вернулись. Возможно, это связано ещё и с тем, что, когда президент США назвал участников протестов «бандитами», Twitter пометил эти заявления как нарушающие политику платформы, а Facebook этого не сделал, чем вызвал ещё больший гнев в свой адрес.

5,3 млн подписчиков, и он дико популярен у определенной аудитории. Миром правят те, кто владеет мнением людей. А это значит, что бренды и впредь будут иногда злиться, но все равно через некоторое время будут неизменно возвращаться туда, где живет тот, кого любит их аудитория.

### **Законодательная сторона вопроса**

Когда бренд заключает контракт с блогером, в нём оговаривается, каким образом рекламируемая продукция или услуга должны быть представлены, в каком количестве и качестве. Но нужно ли как-то регламентировать то, о чем может и о чем не может говорить блогер внутри своего паблика? Действия и слова блогера сложно заранее загнать в какие-то рамки. Можно договориться, чтобы рекламы двух банков не появились в одном слоте, но что касается шуток и каких-то высказываний и розыгрышей, здесь ситуация другая. Приходя к блогеру, вы должны понимать, что его популярность построена на его уникальной модели поведения, и если вы попытаетесь загнать его в новые придуманные вами рамки, то вы потеряете причину, по которой к нему обратились: от него уйдёт добрая половина его подписчиков, потому что он перестанет быть тем, кого они любили.

Брендам нужны люди (покупатели). Пока блогеры являются поставщиками этих людей, бренды будут вынуждены с ними сотрудничать. Да, будут происходить новые скандалы, но это один из инструментов расширения охватов, а значит, бренды будут нервничать, оглядываться на общественное мнение и... всё равно возвращаться.

ФБЖ

# Юмор в бизнесе: инструкция по применению

Если я спрошу вас, любите ли вы смеяться, уверен, ответ будет положительным. Юмор дает заряд позитивных эмоций и, как известно, продлевает жизнь. Люди с хорошим чувством юмора обычно ценятся в кругу друзей. А что насчет бизнес-сферы? Как к шуткам относятся в бизнес-среде: в управленческой коммуникации, на планерках и собраниях, во время выступлений или презентаций? Стоит ли табуировать юмор в деловом пространстве? Или наоборот пользоваться шутками, чтобы располагать людей к себе?

**Н**аучно-исследовательская лаборатория Business Speech Science Research нешуточно подошла к вопросу шуток. Чтобы ответить на эти вопросы, специалисты BSSR провели исследование\* среди топ-менеджеров российских и зарубежных компаний. Результаты показывают, что тема юмора неоднозначна: только 49% смогли с уверенностью сказать, что юмор в целом уместен в контексте делового общения.



**НИКИТА НЕПРЯХИН**

Владелец тренинговой компании Business Speech, основатель Школы Критического Мышления, руководитель научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research

## Как нельзя шутить?

Казалось бы, всем давно известны главные запретные темы — смерть, религия, расизм, педофилия и унижения. Но для бизнесменов на первое место вышла категория шуток «ниже пояса». Возможно, это связано с тем, что на совещаниях вряд ли кто-то посчитает уместным шутить о смерти или религии, в то время как пошлые шутки находятся недалеко от границы дозволенного и могут так или иначе просачиваться в деловое

пространство. Поэтому 82% респондентов считают, что в первую очередь стоит избегать «туалетного» юмора и шуток про секс.

Кроме содержательной части важно уделять внимание и форме. Например, категорически не воспринимаются в деловом контексте традиционные анекдоты. Истории про Петьку и Василия Ивановича или про француза, американца и русского, которые заходят в бар, лучше придержать (как минимум) до неформального общения (а может быть, и навсегда). К такому выводу пришли 100% опрошенных. Кстати, здесь можно использовать один универсальный лайфхак, которым пользуются профессиональные спикеры и люди, часто взаимодействующие с аудиторией. Это использование ситуативных шуток.

## Как можно шутить?

В любом контексте — будь то переговоры или большое выступление на несколько тысяч человек — ситуативные шутки имеют несколько мощных преимуществ. Они понятны практически всем, кто находится рядом: погода за окном, неудобные стулья, низко поставленный микрофон или мокрое пятно на штанах. Посмеявшись над этим, можно легко разрядить обстановку и установить контакт с аудиторией. С этим согласны 64,1% опрошенных. Также участники исследования считают, что спикер может шутить в отношении себя (76,9%) или в отношении третьего лица (47,3%).

Интересно, когда шутки используются, чтобы разбавить сложный материал (это подтвердили 35,9% респондентов). Но не стоит стремиться завершить свое выступление на веселой ноте — гораздо важнее

**ЛИЧНЫЕ ИСТОРИИ И «ДЛЯ ТЕХ, КТО В ТЕМЕ» ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДЯТ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОДЧЕРКНУТЬ ЗНАЧИМУЮ МЫСЛЬ. А ВОТ СИТУАТИВНЫЕ ШУТКИ ПОЗВОЛЯЮТ НАЛАДИТЬ КОНТАКТ С АУДИТОРИЕЙ И РАЗБАВИТЬ СЛОЖНЫЙ МАТЕРИАЛ**

\* Исследование Business Speech Science Research проводилось с 6.09.2019 по 14.10.2019. В опросе участвовали 320 человек. 64,1% — женщины, 35,9% — мужчины. 38,4% — 20–30 лет, 41,9% — 31–40 лет, 16,3% — 41–50 лет, 3,4% — 51+



# 82%

## ОПРОШЕННЫХ

считают, что в первую очередь стоит избегать «туалетного» юмора и шуток про секс.

подчеркнуть главную мысль. Слушателю важнее услышать в конце что-то полезное, ценное, нежели смешную историю. Причем это относится как к ситуативному юмору, так и к личным историям и шуткам «для тех, кто в теме».

Исследование показало, как связаны три типа смешного (ситуативные шутки, шутки «для тех, кто в теме» и личные истории) с моментом в деловом выступлении. Личные истории и «для тех, кто в теме» лучше всего подходят для того, чтобы подчеркнуть значимую мысль. А вот ситуативные шутки позволяют наладить контакт с аудиторией и разбавить сложный материал.

### Юмор: талант или навык?

Однозначного ответа на этот вопрос нет. Во-первых, потому что люди оценивают «хорошее чувство юмора» по очень субъективным параметрам, а точнее, в сравнении с собой. Если человек шутит, как я, значит, он шутит хорошо, и наоборот. Во-вторых, существуют техники и механизмы создания комической ситуации, которым действительно можно научиться. Подтверждением тому служит активное развитие направления стендап-комедии, повсеместное открытие школ и курсов, обучающих искусству юмора.

Есть ли понятие универсального комика, или юмор — это слишком индивидуальная вещь? Исследование BSSR показало, что у большинства участников на первом месте в рейтинге популярности оказался Иван Ургант (35,6%), а на втором — Михаил Жванецкий (12,2%). Поэтому можно сделать вывод, что действительно есть юмористы, чья комедия нравится практически всем, они редко выходят за границы дозволенного и не шутят на провокационные темы.

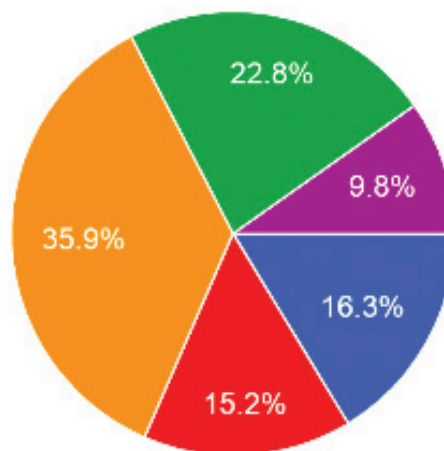
### Подведем итоги

Несмотря на то, что лишь 49% опрошенных согласились с тем, что юмор уместен в деловом контексте, я могу вас заверить, что все дело не в количестве юмора, а в его качестве. Уместная шутка, способная растопить лед недоверия, сломать стену скепсиса или сделать атмосферу более позитивной и душевной, — это всегда невероятное преимущество спикера. Именно поэтому смею предположить, что наряду с любым другим очевидным soft skills любому предпринимателю, руководителю или лидеру нужно работать над этой компетенцией и развивать свое чувство юмора. Ведь, как оказывается, это тоже целая наука. Может быть, поэтому так много топ-менеджеров последнее время с удовольствиями стали ходить на курсы стендапа...

ФБЖ



## Шутка уместна, если она



- В начале, чтобы установить контакт с аудиторией
- В начале, чтобы снять нервное напряжение
- Нужна, чтобы разбавить сложный материал
- Нужна, чтобы подчеркнуть значимую мысль
- В конце, чтобы расстаться на позитиве

**НЕ СТОИТ СТРЕМИТЬСЯ ЗАВЕРШИТЬ СВОЕ  
ВЫСТУПЛЕНИЕ НА ВЕСЕЛОЙ НОТЕ — ГОРАЗДО  
ВАЖНЕЕ ПОДЧЕРКНУТЬ ГЛАВНУЮ МЫСЛЬ.  
СЛУШАТЕЛЮ ВАЖНЕЕ УСЛЫШАТЬ В КОНЦЕ ЧТО-ТО  
ПОЛЕЗНОЕ, ЦЕННОЕ, НЕЖЕЛИ СМЕШНУЮ ИСТОРИЮ**



# Анатомия наших заблуждений

Постоянный автор ФБЖ Никита Непряхин выпустил совместно с издательством «Альпина Паблишер» новую книгу «Анатомия заблуждений». По сути, она стала первым изданием, написанным отечественным автором, о главном навыке XXI века — критическом мышлении.

**Н**икита всегда конкретен, последователен и полезен. Вот и на этот раз он вооружит читателя прикладными инструментами, которые важны для думающих людей. Понимание своих и чужих когнитивных искажений, основы формальной и неформальной логики, теория аргументации, технологии фактчекинга, алгоритмы принятия решений и креативного мышления — навыки для тех, кто хочет уверенно дрейфовать в современном мире сиюминутных изменений.

Текущая реальность требует от нас нового типа мышления — не линейного и однобокого, а гибкого, рационального, критичного. Без такого мышления мы будем тонуть в океане сомнительной, непроверенной и недостоверной информации; делать поспешные и необоснованные выводы и обобщения; принимать некорректные решения; смотреть на происходящие в мире процессы и явления поверхностно, воспринимать все искаженно, стереотипно, в черно-белых тонах; становиться жертвой изощренных манипулятивных игр других людей. Такое мышление нового типа и называется критическим.

Человечество избавляется от рутинных когнитивных задач, их поручают искусственному интеллекту и другим автоматизированным системам. Компьютерные системы лучше человека посчитают зарплату, сведут дебет с кредитом, систематизируют сведения о клиентах, разошлют письма и даже проведут собеседование с помощью онлайн-бота. Компьютер во многом замещает человека, но пока он не научился главному: автономно мыслить вне прописанных алгоритмов. Именно поэтому самый ценный навык современного человека — критическое и креативное мышление. В «Анатомии заблуждений» читатель найдет множество реальных примеров и кейсов, иллюстраций и исследований, а также практических упражнений для закрепления полученных знаний на практике. Это книга-практикум для всех, кому хочется оставаться homo sapiens и не сдавать машинам честно завоеванных позиций.

ФБЖ

## От автора

### НИКИТА НЕПРЯХИН

Автор книги «Анатомия заблуждений», владелец тренинговой компании Business Speech, основатель Школы Критического Мышления, руководитель научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research

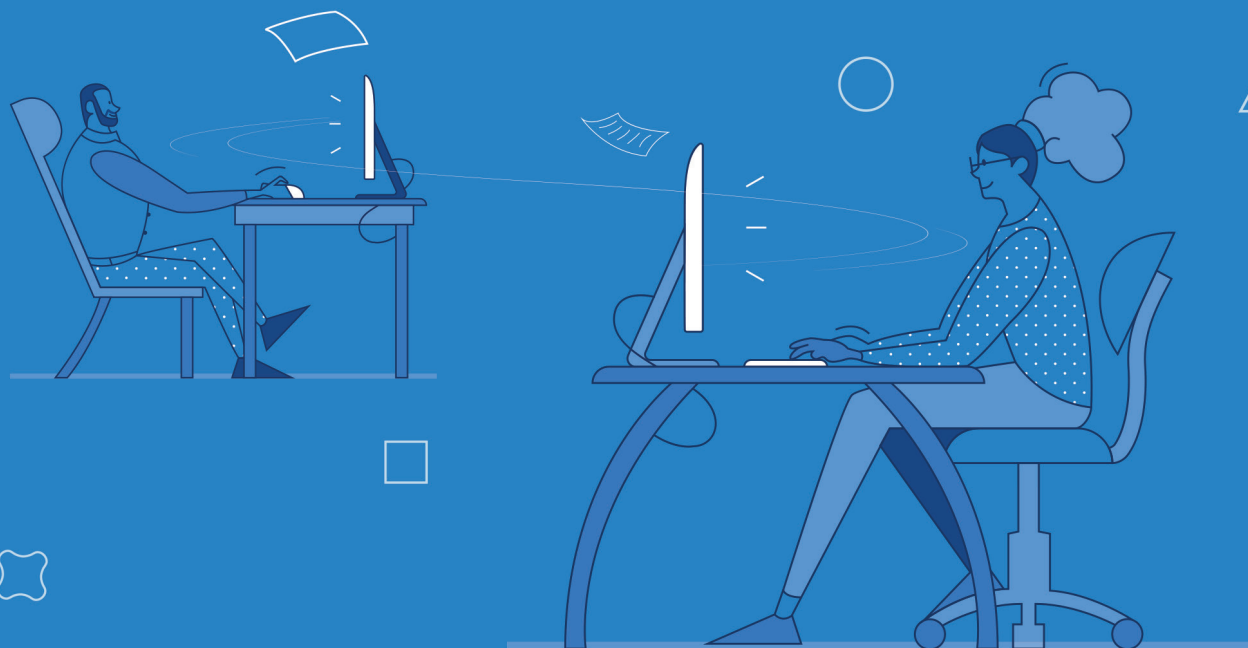


*«Мы живем в удивительное время, в мире, который меняется каждую секунду. Огромные массивы информации теперь доступны всем и практически в любой момент. Интернет стирает границы. Технологии ускоряют процессы. Откровенно говоря, человек эволюционно еще не готов к такому миру. Как маневрировать в этом постоянно расширяющемся море информации? Она сваливается на нас, требуя мгновенной реакции и правильных решений. Надо уметь быстро ориентироваться, оценивать, находить нужное и отбрасывать лишнее, правильно перерабатывать и применять полученные сведения.»*

*Недавнее исследование компании The Boston Consulting Group говорит о том, что по причине цифровизации от 9 до 50 % всех ныне существующих профессий могут исчезнуть в ближайшее десятилетие. Некоторые из них, те, что будут востребованы в XXI веке, попросту еще не появились. Очевидно, что человек без гибкости и критичности мышления просто не сможет адаптироваться к происходящим изменениям.*

*Я думаю, что эта книга способна перевернуть ваши представления о себе и окружающем мире. Но должен признаться: не уверен, что она сделает вас счастливее, может быть, даже наоборот.*

*Меня часто спрашивают, всегда ли критическое мышление — это добро? Не проще ли живется тем, кто вообще никогда об этом не задумывался? Думаю, что на самом деле проще. Проще не понимать причины явлений и событий и разделять общепринятую точку зрения, комфортно плыть по течению. Проще верить во вселенскую справедливость и загробную жизнь и искать чудо. Думать вообще сложно, и именно с этой мысли я и начал книгу.»*



# Когда бизнесу нужны люди, важно закрывать вакансии быстрее

Подключайте облачную систему Talantix от hh.ru, чтобы:

- ✦ Ускорять найм за счет автоматизации рутинных действий рекрутера.
- ✦ Сделать подбор более прозрачным и всегда знать статус по вакансиям.
- ✦ Экономить ресурсы на привлечении, собирая свою базу кандидатов.
- ✦ Получить доступ к отчетам по эффективности и скорости подбора 24/7.

# НЕДЕЛЯ РИТЕЙЛА 2020

ОНЛАЙН

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
БИЗНЕС-ФОРУМ

9-13

НОЯБРЯ 2020

