

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

#10 (47) 2022

МАРИЯ АФОНИНА

Проректор по образовательной
деятельности Мастерской
управления «Сенеж»:

ОТ ЭГО К ЭКО: ЗАПРОС НА ЛИДЕРСТВО ИЗМЕНИЛСЯ

с. 36

**ФИНАНСОВЫЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ:
МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?**
Что думают первые лица?

с. 4

СПЕЦПРОЕКТ «СДЕЛАНО В РОССИИ»:

импортозамещенные, высокие, свои:
что покажут российские разработчики
на экспортном форуме?

с. 12

ТЕМА НОМЕРА:

МЯГКАЯ СИЛА

**ЖЕНЩИНЫ-ЛИДЕРЫ —
О ВЫЗОВАХ ВРЕМЕНИ, ИНТУИЦИИ
В БИЗНЕСЕ И ЭКОНОМИКЕ
БУДУЩЕГО**

с. 44



СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

**КАК ПОКУПАТЕЛИ
КВАРТИР ДОВОДЯТ
УРАЛЬСКИХ
ЗАСТРОЙЩИКОВ
ДО БАНКРОТСТВА**

с. 66

Цифровые версии журнала
business-magazine.online





CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№ 10 (47) за 2022 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 03.10.2022
- дата выхода цифровой версии — 05.10.2022

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:
300041, Тульская обл., г. Тула,
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

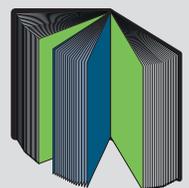
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	И.о. Руссами Анна Андреевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: russami@business-magazine.online
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	И.о. Лысенко Полина Михайловна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

- Центральный федеральный округ
- Уральский федеральный округ
- Сибирский федеральный округ



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.



Сделано
в России

СПЕЦПРОЕКТ СДЕЛАНО В РОССИИ

12 «СДЕЛАНО В РОССИИ» — ПРО ЭКСПОРТ ДЛЯ ВСЕХ

Одноименный форум состоится 20–22 октября в московском Манеже. «Федеральный Бизнес-журнал» выступает официальным информационным партнером мероприятия. В преддверии форума «Сделано в России» подготовили специальный проект. Его смысловое ядро — кейсы от ведущих российских разработчиков. Выбирали строго по ключевым критериям. В основе должна быть высокая технология на базе отечественного программного обеспечения, созданная российскими разработчиками. Заглядывали на разные товарные рынки и ниши — не акцентировались на тех, куда сегодня смещен фокус госучастия. Важный критерий отбора — соответствие импортным аналогам по качественным характеристикам.

18 Кейс №1: в 2018 году с помощью этой технологии провели первый в мире межконтинентальный сеанс нейросвязи: два пациента реабилитационных центров в России и США смогли пообщаться друг с другом на родных языках. Аппаратно-программный комплекс, созданный на базе данной разработки, помогает пожилым замедлять процесс старения мозга, а больным после инсульта или с диагнозом ДЦП управлять бытовыми процессами и поддерживать связь с внешним миром. А еще российская разработка появилась на несколько лет раньше проекта Илона Маска и не требует операционного вмешательства в мозг.

22 В нашем спецпроекте «Сделано в России» представлены сразу две компании, продукты которых ориентированы на людей с ограниченными возможностями. Как известно, на первой линии государственных приоритетов — танки, корабли и самолеты. Проблемы социально незащищенных традиционно попадают в категорию не первостепенных. Санкции коснулись всех. Люди с ограничениями по здоровью оказались отрезаны от доступа к зарубежным средствам реабилитации. Кейс №2 нашего проекта как раз об этом. Рассказываем о единственном локализованном в России предприятии по выпуску звуковых процессоров систем кохлеарной имплантации. Вместе с его генеральным директором отвечаем на вопрос, способна ли Россия производить средства реабилитации высокого качества, или все лучшее осталось в Европе и США?

26 Вдобавок ко всему наш спецпроект «Сделано в России» — демонстрация реальных возможностей российских производителей. Кейс №3 — яркий пример, как частная инициатива способна повлиять на создание нового скелета российской промышленности. Автор проекта — бизнесмен, который верит в то, что изменения творим мы сами, силой ума и таланта отечественных разработчиков и производителей. А еще нас зацепило то, как смело и довольно уверенно создатель этого высокотехнологичного бизнеса заявляет о том, что способен добиться повсеместной роботизации российской промышленности и помочь ей перешагнуть в Индустрию 4.0 — не взирая на санкции и дефицит микроэлектроники.

4

ФИНАНСОВЫЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

В день 220-летия Министерства финансов основные спикеры Московского финансового форума в ходе его ключевой сессии публично дискутировали о достижении финансового суверенитета страны, а вокруг — недружественные страны, санкции и изоляция от мировой финансовой системы. Итог первого раунда противостояния: УСТОЯЛИ! Первым лицом, а среди спикеров Московского финансового форума в основном они, отвечать на вопрос, как обеспечить устойчивое развитие в новых условиях. Сможет ли российская экономика не просто выстоять в этих штормовых условиях, но и воспользоваться возможностями для роста? Следим за мыслью ответственных лиц и пытаемся уловить суть, каким будет финансовый суверенитет страны, не станет ли он инструментом самоизоляции?

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»



66 ПОДАРИЛИ НОВУЮ МНОГОЭТАЖКУ:

Как покупатели квартир доводят уральских застройщиков до банкротства. Схема родом с Урала внедряется уже по всей стране. Кто становится жертвой, а кто победителем, и кто на этом реально зарабатывает?

ТЕМА НОМЕРА **МЯГКАЯ СИЛА**

44 Валентина Матвиенко, председатель Совета Федерации ФС РФ: «Роль женщин во всех областях жизни общества растёт, причём динамично. В отличие от того, что было 100–150 лет назад. Это сдвиг исторического масштаба, вступление цивилизации в новую фазу. Внимание государства, общества, женских организаций должно быть сосредоточено на обеспечении выполнения законов, ограждающих женщин от дискриминации». 143 страны ввели в конституции положения о равенстве женщин и мужчин. По оценке «ОПОРЫ РОССИИ», в 1990 году в России женщин в рядах предпринимателей было не более 15%. В настоящее время они составляют треть от их общего числа. В чем «мягкая сила» женщин-лидеров? Как интуиция обыгрывает логику, и почему в кризис именно женщин зовут на помощь?

48 Задолго до санкций большинство развитых стран, и Россия, безусловно, среди них, осознали, что глобальные вызовы, адресованные человечеству, сформировали запрос на новую парадигму охраны здоровья наций. Вдобавок пандемия обострила сложнейшую проблему доступности и эффективности лекарственного обеспечения. Решение этой задачи на момент острого дефицита провалили многие даже самые продвинутые по уровню развития здравоохранения государства. Отвечать на эти вызовы в кратчайшие сроки пришлось фармбизнесу. В России так исторически сложилось — в отрасли занято много женщин. Именно они сегодня громче многих говорят о новых угрозах, задачах и проблемах, связанных со здоровьем нации. Читайте обзор мнений женщин-лидеров фарминдустрии о вызовах времени, фармацевтическом суверенитете и охране здоровья населения.

56 В небольшой, но столь яркой и разнообразной коллекции портретов женщин-лидеров карамелье Марина Романова занимает особое место. Ее «мягкая сила» — в ее таланте, а еще в спокойной уверенности в том, что выбрала верный путь. Все свои бизнесы она запускала в разгар девятибалльных штормов: один — в разгар пандемии, другой — месяц назад на фоне санкций и всеобщей экономической турбулентности. Говорит, ей не страшно; интересно, почему. О «хрустальном» деле своей жизни, которое привело ее к успеху в бизнесе, расскажет представитель редкой профессии и обладатель уникального чутья, чья вера оказалась сильнее страхов и предубеждений.



ПЕРСОНА **МАРИЯ АФОНИНА**



36

**ОТ ЭГО К ЭКО —
НОВЫЙ ЗАПРОС НА
ЛИДЕРСТВО ОБЯЗЫВАЕТ
К АПГРЕЙТУ**

Все ищут лидера, творящего чудеса, требуют от него особых персональных качеств и знаний. Первые можно прокачать, вторые получить. И сделать это может каждый, уверена наша собеседница, персона с обложки Мария Афонина, проректор по образовательной деятельности Мастерской управления «Сенеж». Проект, которым она руководит, уже зарекомендовал себя как «кузница новых людей»: выполняет госзаказ на лидеризацию изменений для госвласти. Сегодня лидеры нового образца, способные грести в любой шторм только вперед, нужны повсеместно. Спросим у Марии Афониной, как таких готовят в рамках вверенного ей проекта. Чем лидеры новой формации способны помочь реальному сектору экономики и ключевым системам функционирования страны

Финансовый суверенитет России:

на чем строить?

Вопрос поставлен удивительно точно и злободневно. Символично, что в день 220-летия Министерства финансов основные спикеры Московского финансового форума в ходе его ключевой сессии публично дискутировали о достижении финансового суверенитета страны в ситуации острейшей конфронтации мировых держав. Нам, неожиданно оказавшимся в эпицентре самых горячих событий, кажется, что происходящее беспрецедентно. Однако человечество не раз переживало слом геополитического порядка. Трансформация устоявшейся архитектуры мироустройства — закономерное, цикличное историческое явление. Но финал у него всегда один: теряя превосходство, лидеры стараются любыми, чаще всего разрушительными способами, защитить себя от неизбежного падения.

Рикошетом бьет по всем, кто оказался частью глобального мира. Чем глубже интеграция государства в мировую экономическую систему, чем теснее внешне-торговые связи, тем больнее удар.

Так, сегодня практически полмира страдают от не на шутку раскрутившейся мировой инфляционной спирали. Ускоренными темпами растет необеспеченная долговая нагрузка большинства стран, волей или неволей оказавшихся втянутыми в геополитический вихрь перемен. И все эти негативные эффекты многократно усиливают искусственно созданные административные ограничения — те самые санкционные запреты, которые одним ограничивают возможность продавать, другим — покупать. В итоге страдают все.

Россия, ставшая главной точкой приложения усилий десятков стран, вступивших в геополитический передел, острее многих ощущает срочную потребность выставить

как можно больше защитных барьеров. Уже на момент введения первого санкционного пакета было понятно, что надо действовать максимально быстро, чтобы защитить экономику от набирающих силу инфляционных волн, от растущей как на дрожжах ничем не подкрепленной долларовой массы. Так, начиная с марта страна стала вырабатывать иммунитет к шокам, вопрос, насколько ей это удалось.

Устояли: итоги первого раунда противостояния

Первые итоги на стратегической сессии Московского финансового форума подвел глава кабинета министром Михаил Мишустин, который заявил, что авторы санкций своей основной цели не добились — подорвать нашу финансовую стабильность не получилось. Правительству и Центробанку удалось существенно сгладить негатив-



ные эффекты, был подготовлен план по развитию экономики, в котором более 300 мероприятий, из них значительная часть касается дополнительного финансового стимулирования экономики. Михаил Мишустин отметил заметную роль региональных властей и бизнес-сообщества — все активно участвовали в выработке совместных мер противодействия. В правительстве же постарались охватить вниманием максимальное количество отраслей и направлений, которые формируют скелет экономики и под давлением санкций могли пострадать сильнее всего. Как итог: массового оттока капитала не случилось, курс рубля укрепился, а попытка ограничить российский энергоэкспорт привела к росту нефтегазовых доходов почти на 50%. Правительство активно поддерживало граждан, чтобы те формировали внутренний спрос. Не было зафиксировано остановки операционной

деятельности промышленных предприятий, за исключением иностранных, которые решили уйти из России. Несмотря на подобные демарши, удалось удержать даже средние показатели занятости населения, люди в основном сохранили рабочие места. Экономика плавно адаптируется, констатировал премьер-министр, но ее замедление было неизбежно: да, к июлю ВВП страны снизился чуть больше чем на 1%, но нам есть с чем сравнивать: в том же 2009-ом году ВВП упал больше, чем сейчас, в семь раз. Многие показатели держатся сегодня на хорошем уровне, а в июле и вовсе был зарегистрирован рекордно низкий уровень безработицы. На 4% увеличились вложения в основной капитал, бизнес демонстрирует намерения продолжать реализацию инвестпрограмм.

«Нам предсказывали глубокую рецессию, — итожит премьер Мишустин, — мы успешно отвечаем на вызовы и выйдем из

СУВЕРЕНИТЕТ НЕ САМОЦЕЛЬ, ОН НУЖЕН, ЧТОБЫ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ГОСУДАРСТВОМ ЦЕЛЕЙ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ. ЕСЛИ МЫ МОЖЕМ ЭТО СДЕЛАТЬ, И ВНЕШНИЕ СИЛЫ НЕ МОГУТ НАМ ПОМЕШАТЬ, ЗНАЧИТ, НАША ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА СУВЕРЕННА. ЦЕЛЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ — ЭФФЕКТИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ, КОТОРОЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСОВОЕ РАЗВИТИЕ СТРАНЫ

текущей ситуации еще более сильными и подготовленными».

Безусловно, все эти эффекты стали возможны благодаря финансовому фундаменту, созданному в предыдущие годы: здесь и накопленный денежный резерв, и наличие собственной высокотехнологичной финансовой инфраструктуры. Все это позволило устоять на ногах, такова и была задача первого раунда. Теперь же пора задаться вопросом, как обеспечить устойчивое развитие в новых условиях? Сможет ли российская экономика не просто выстоять в этих штормовых условиях, но и воспользоваться возможностями для роста?

Ослабить внутреннее давление

Защищаясь от внешних факторов, выставив барьеры, российская экономика сжалась, как спираль, в результате чего кровь по ее жилам потекла медленнее. Финансовые потоки, инвестиционная деятельность, валютные операции переключились на пониженные скорости. Давление под санкционным копаком росло. Понимая, что так может и рва-

нуть, правительство и главный финансовый регулятор довольно быстро начали снимать внутренние ограничения. Одними из первых послабления и даже некоторую либерализацию почувствовали экспортеры, которым неминуемо пришлось искать новые рынки сбыта и перенастраивать каналы поставок.

Правительство определило стратегические векторы, в приоритете — национальные проекты, госпрограммы и стратегические инициативы.

В кабмине уверены, что сейчас ключевым инструментом для поддержания финансового суверенитета РФ будет выверенное до последней цифры правильное планирование расходов и доходов. При этом необходимо выполнить все социальные обязательства, сохранить рабочие места, сформировать новые механизмы для насыщения экономики ликвидностью.

Какими будут конкретные шаги по сохранению равновесия? Мишустин призывает коллег из финансового блока доработать и внести на обсуждение Стратегию развития финансового рынка до 2030 г. — это поможет простимулировать инвестиции. Правительство продолжит активно развивать инновационные направления российской экономики, среди них называются, в том числе, многострадальные цифровые активы, закон о которых с таким трудом и всеобщим раздраем проходит согласование во властных кабинетах. Общеизвестно, что Михаил Мишустин — один из авторов успешной цифровизации Федеральной налоговой службы. Неудивительно, что переходу на цифру он придает особое значение, но уже в масштабах всей страны, и заявляет о том, что России необходимо развивать облачную



ЗА ГРАНИЦЕЙ КАПИТАЛЫ УЖЕ НЕ СОХРАНИШЬ — ТАК ПЕРЕВОДИ ИХ В РОССИЮ: ТАК, ГЛЯДИШЬ, И ДЕНЬГИ ВНУТРИ СТРАНЫ ЗАРАБОТАЮТ. НУЖНА ВОЛЯ, ЧАСТНАЯ ИНИЦИАТИВА, НЕ ДОЛЖНО ВСЕХ ГОСУДАРСТВО В ЭКОНОМИКУ ЗА РУКУ ВЕСТИ, ЗАМАНИВАЯ ЛЬГОТАМИ ИЛИ СУБСИДИЯМИ. ПОМОГАТЬ — ОДНО ДЕЛО, НО НЕ В ТАКИХ ОБЪЕМАХ, КАК ЭТО ПОРОЙ ЗАЯВЛЯЕТ БИЗНЕС. ВОТ ОНА — ФОРМУЛА ФИНАНСОВОГО СУВЕРЕНИТЕТА: СОЧЕТАНИЕ УСИЛИЙ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

инфраструктуру, но абсолютно независимую от третьих стран. Всеобщая цифровизация не должна ставить под угрозу кибербезопасность России.

Еще один пункт актуальной финансовой повестки — дедолларизация российской экономики. В этой дискуссии точка уже поставлена. Россия не свернет с этого пути, и сегодня речь должна вестись о более широком использовании национальных валют, считают в правительстве. Суверенитет — это про независимость, а не изоляцию, резюмирует премьер-министр: «Россия не должна закрываться от внешнего мира, а потому правительство будет настраивать вместе с Центробанком финансовую систему таким образом, чтобы она отвечала потребностям граждан и бизнеса. Задачи сложные, подобные не решала ни одна страна в мире».

Строго блюсти баланс

Как раз в эти дни, когда мы готовим к печати октябрьский номер, в кабинетах правительства завершается работа над трехлетним бюджетом, он будет дефицитным. В этих условиях удержать баланс между расходами и доходами будет непросто, но именно в этом и есть финансовый суверенитет страны, уверен глава Минфина Антон Силуанов. Его ведомство, заявляет чиновник, будет всячески стремиться к сбалансированности, предсказуемости и устойчивости, а инструментом достижения цели станет взвешенная бюджетная политика.

Суверенитет не самоцель, он нужен, чтобы достигать поставленных государством целей вне зависимости от внешних факторов. Если мы можем это сделать, и внешние силы не могут нам помешать, значит, наша финансовая система суверенна. Цель существования финансовой системы — эффективное распределение ресурсов, которое обеспечивает устойчивое финансовое развитие страны. Исходя из этой логики, помощник президента РФ Максим Орешкин формулирует три основных элемента финансового суверенитета. Первое — наличие финансового

Изоляция вредна



МИХАИЛ МИШУСТИН

Премьер-министр
правительства РФ

“ РОССИЯ НЕ ДОЛЖНА ЗАКРЫВАТЬСЯ ОТ ВНЕШНЕГО МИРА, А ПОТОМУ ПРАВИТЕЛЬСТВО БУДЕТ НАСТРАИВАТЬ ВМЕСТЕ С ЦЕНТРОБАНКОМ ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ ОНА ОТВЕЧАЛА ПОТРЕБНОСТЯМ ГРАЖДАН И БИЗНЕСА. ЗАДАЧИ СЛОЖНЫЕ, ПОДОБНЫЕ НЕ РЕШАЛА НИ ОДНА СТРАНА В МИРЕ».

рынка, обладающего достаточными ресурсами, функционирующего в национальной валюте. Второе — инфраструктура, которая у нас есть, благодаря чему отключение от международных платежных систем и другие ограничения мы пережили с минимально возможными потерями. И третье — система управления, в которой иностранные игроки не могут и не должны играть ключевых ролей. Устойчивость банковской системы и наличие развитого финтех-сектора помо-

МАКСИМ ОРЕШКИН

Помощник
президента
РФ



гли удержать финансовую систему. В этом мнении солидарны все ключевые спикеры Московского финансового форума.

Изоляция опасна и недопустима

Также общеизвестно, куда направлены основные усилия Центробанка, которому принадлежит одна из ключевых ролей в поддержании финансового суверенитета. Осторожная и взвешенная денежно-кредитная политика, инфляционное таргетирование, плавающий курс позволяют быть экономике более устойчивой к негативным внешним изменениям. Эффективно среагировать на вызовы может только та финансовая система, у которой есть запас прочности, над чем правительство трудилось все последние годы. Сегодня есть и другая задача — в погоне за независимостью не впасть в крайность тотальной изоляции от остального мира. Это важно хотя бы потому, что финансовая система должна поддерживать работу бизнеса на глобальных рынках, откуда Россия уходить не собирается. Так что в пору го-

ворить о смене подходов к формированию вожделенного суверенитета, чтобы быть независимыми в принятии финансовых решений. Сегодня наша независимость держится на созданной в тучные годы финансовой подушке безопасности. Ну а в будущем, как замечает председатель Счетной палаты РФ Алексей Кудрин, важно руководствоваться принципом разумности и достаточности в принятии финансовых решений. В пример он приводит Германию, которая, отказываясь от национальной валюты в пользу евро, делала это не ради дружбы с соседями, а исходя из собственных финансовых выгод.

Ресурсы развития

Слабые места российской экономики хорошо известны, прежде всего, она не диверсифицирована. Долгое время внутренний спрос удовлетворялся в большей степени импортом. События этого года не оставили нам выбора, и в текущих условиях важно очень взвешенно подходить к интеграции с новыми стратегическими партнерами, чтобы

СЕГОДНЯ ЕСТЬ И ДРУГАЯ ЗАДАЧА — В ПОГОНЕ ЗА НЕЗАВИСИМОСТЬЮ НЕ ВПАСТЬ В КРАЙНОСТЬ ТОТАЛЬНОЙ ИЗОЛЯЦИИ ОТ ОСТАЛЬНОГО МИРА. ЭТО ВАЖНО ХОТЯ БЫ ПОТОМУ, ЧТО ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА ДОЛЖНА ПОДДЕРЖИВАТЬ РАБОТУ БИЗНЕСА НА ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ, ОТКУДА РОССИЯ УХОДИТЬ НЕ СОБИРАЕТСЯ. ТАК ЧТО ВПУРУ ГОВОРИТЬ О СМЕНЕ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ ВОЖДЕЛЕННОГО СУВЕРЕНИТЕТА, ЧТОБЫ БЫТЬ НЕЗАВИСИМЫМИ В ПРИНЯТИИ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ

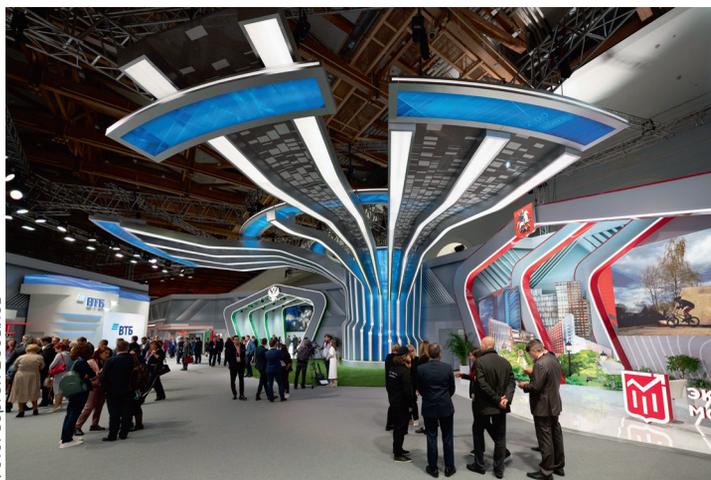


Фото: Сергей Бобылев



не скатиться из одной зависимости в другую, а спокойно перенастроить каналы экспорта и импорта и развивать новый внешнеторговый ландшафт, четко осознавая, что быстро и хорошо не получится. При этом не менее важно сохранить баланс между импортом и внутренним производством, а для этого экономика должна быть более инновационной. Для такой глобальной перенастройки потребуются существенные инвестиции, и ждать их с внешних финансовых рынков пока не приходится. Обеспечить экономику финансовым ресурсом развития должна своя финансовая система, но что она может дать в текущих условиях? Рассуждая вслух на тему, где брать деньги, Эльвира Набиуллина, глава ЦБ, заявляет, что без бюджетных инвестиций точно не обойтись, но и частный сектор должен проявить инициативу. Задача финансистов — грамотная оценка рисков, распределение ресурсов от неэффективных собственников к тем, кто умеет довести проект до результата. Не утихают споры и о том, какими в текущих условиях должны быть подходы к банковскому кредитованию, особенно с учетом того, что сегодня в стране явно не хватает акционерного капитала, и это серьезный вызов для финансовой системы. Доверие инвесторов — ключевая вещь, а оно подорвано.

Правительству и его министрам, конечно, хочется громко кричать на всех углах: «Денег давай! Возьми из бюджета! А что же бизнес, проявит ли он патриотический настрой»? Конечно, до такого уровня откровенности участники дискуссии Московского финансового форума не дошли, но прозрачные и понятные намеки были, летали как молнии по залу. Антон Силуанов говорит, что в экономике полно свободных ниш, мол, налетай и разбирай. За границей капиталы уже неохранишь — так переводы их в Россию: так, глядишь, и деньги внутри страны заработают. Нужна воля, частная инициатива, не должно всех государство в экономику за руку вести, заманивая льготами или субсидиями. Помогать — одно дело, но не в таких объемах, как это порой заявляет бизнес. Вот



она — формула финансового суверенитета: сочетание усилий государства и бизнеса.

**АЛЕКСЕЙ
КУДРИН**

Председатель
Счетной
палаты РФ

О силе и слабостях

А где деньги брать? Так надо у населения поскрести. По словам Алексея Кудрина, сбережения российских граждан на 1,4% превышают годовой ВВП страны. Чтобы эта денежная река потекла в экономику, нужны два слагаемых: доверие и более широкий спектр инструментов, которые помогут конвертировать сбережения в инвестиции. Что еще мешает российской экономике развиваться? — Мощный сырьевой ресурс. В этом есть и наша сила, и наша слабость. В том же Израиле так и говорят: хорошо, что у нас

**СЕГОДНЯ ЕСТЬ И ДРУГАЯ ЗАДАЧА — В ПОГОНЕ
ЗА НЕЗАВИСИМОСТЬЮ НЕ ВПАСТЬ В КРАЙНОСТЬ
ТОТАЛЬНОЙ ИЗОЛЯЦИИ ОТ ОСТАЛЬНОГО МИРА. ЭТО
ВАЖНО ХОТЯ БЫ ПОТОМУ, ЧТО ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА
ДОЛЖНА ПОДДЕРЖИВАТЬ РАБОТУ БИЗНЕСА НА
ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ, ОТКУДА РОССИЯ УХОДИТЬ
НЕ СОБИРАЕТСЯ. ТАК ЧТО ВПОРУ ГОВОРИТЬ О СМЕНЕ
ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ ВОЖДЕЛЕННОГО
СУВЕРЕНИТЕТА, ЧТОБЫ БЫТЬ НЕЗАВИСИМЫМИ В
ПРИНЯТИИ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ**

нет углеводородов, и продолжают строить высокотехнологичную несырьевую экономику. Даже в самых высоких кабинетах по-прежнему нет единого мнения: минеральные богатства России — во благо ее развитию или во вред? И вновь очевидно, что в товарищах по-прежнему согласия нет. Ну как же, говорит Минфин, без нефтегазодолларов? Мы на них строим бюджетную политику. Либеральный экономист Кудрин напоминает, что любая зависимость — в минус, и призывает частный бизнес инвестировать в разработку наукоемких технологий. Сегодня это делает в основном государство, между тем в той же Германии, чья экономика по многим параметрам сопоставима с российской, 3% от всех инвестиций идут именно в НИОКР, и это частные деньги.

Диверсификация экономики — обязательное условие для ее развития, добавляет глава ВТБ Андрей Костин. Он уверен, что на ближайшие три года она должна быть

АНДРЕЙ КОСТИН

Глава ВТБ



сфокусирована в ОПК и высокотехнологичных областях, где производится продукция двойного назначения.

А денег хватит?

Правы все: России действительно остро нужны разработки во всех отраслях, ниши действительно открылись, но и инвестиции требуются существенные, чтобы они окупились, внутреннего рынка мало. Масштабировать проекты быстро получится только при одновременном вливании огромных финансовых потоков, в таком объеме они есть только в одном месте — у государства. В этой точке дискуссии в центре внимания снова Минфин, которому в день 220-ой годовщины образования совсем не до праздника. Какие уж тут радости, когда бюджет обещает быть дефицитным, в этом ведомстве от такого уже успели отвыкнуть. «А денег хватит?» — с осторожностью вопрошают в зале. «А куда деваться», — отвечает Антон Силуанов, и тут звучит сакраментальное: «Нам предстоит выбор, надо будет расставить приоритеты, посмотреть, сколько денег есть, а сколько можем занять». Кудрин уверен, что бюджетные обязательства выполнить возможно, но есть вопрос посложнее: получится ли обеспечить стабильный рост доходов населения?

Рецепты экономического оздоровления

Не менее острый и сложный вопрос — доверие населения, инвесторов, к нему в ходе дискуссии возвращались постоянно. Один из рецептов осторожно озвучила Эльвира Набиуллина. Банки должны давать больше

ИТОГ: МАССОВОГО ОТТОКА КАПИТАЛА НЕ СЛУЧИЛОСЬ, КУРС РУБЛЯ УКРЕПИЛСЯ, А ПОПЫТКА ОГРАНИЧИТЬ РОССИЙСКИЙ ЭНЕРГОЭКСПОРТ ПРИВЕЛА К РОСТУ НЕФТЕГАЗОВЫХ ДОХОДОВ ПОЧТИ НА 50%. ПРАВИТЕЛЬСТВО АКТИВНО ПОДДЕРЖИВАЛО ГРАЖДАН, ЧТОБЫ ТЕ ФОРМИРОВАЛИ ВНУТРЕННИЙ СПРОС. НЕ БЫЛО ЗАФИКСИРОВАНО ОСТАНОВКИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ИНОСТРАННЫХ, КОТОРЫЕ РЕШИЛИ УЙТИ ИЗ РОССИИ. НЕСМОТЯ НА ПОДОБНЫЕ ДЕМАРШИ, УДАЛОСЬ УДЕРЖАТЬ ДАЖЕ СРЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

длинных кредитов, а ЦБ настроит под них регулирование, чтобы разжечь аппетит инвесторов. А вот для срочных вкладов необходима повышенная страховая защита, тогда есть шанс заинтересовать население.

Надо грамотно распорядиться интересом инвестора к частным компаниям и вернуться к раскрытию информации о них, и, конечно, в скорейшем решении нуждается проблема замороженных активов россиян. В ЦБ подумывают создать некий фонд, из доходов которого можно было бы выплатить компенсацию.

Алексей Кудрин уверен, что нерастраченный ресурс заложен в повышении эффективности госрасходов. Каждый вложенный бюджетный рубль должен возвращаться с прибылью. Не так давно Счетная палата анализировала все существующие преференциальные режимы и пришла к выводу, что они не всегда про эффективность. Алексей Кудрин приводит лишь одну, но красноречивую цифру: по трети проектов, в которые вложены госсубсидии, строительство так и не было завершено в заявленные сроки. Об эффективном использовании государственных ресурсов говорит и Андрей Костин, глава ВТБ. Его предложение более активно использовать средства Фонда национального благосостояния, не хранить их в черном ящике под замком, а пустить их поработать



ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА

Глава ЦБ



АНТОН СИЛУАНОВ

Глава Минфина

на экономику. Как банкира Костина волнует настороженность инвесторов — частных и институциональных. Риски растут, но тот же Кудрин уверен, что средний класс должен частично взять их на себя. Пожалуй, первые лица, от которых зависит финансовый суверенитет страны, оказались удивительно единодушны. Все как один считают, что период первых шоков финансовая система страны прошла хорошо. Второй ключевой тезис, который поддерживают все, — разумная достаточность и баланс во всем. Если брать деньги на развитие, то не из одного кармана, государственного, а разделить риски на всех. Кажется, небольшое внутреннее противоречие получается: чиновники первого ранга предлагают частным инвесторам, среднему классу и всему населению, у кого есть деньги под подушкой, нести рубли в свою родную экономику. Но при этом эти же ответственные лица признают, что на лицо дефицит доверия к финансовой системе. То есть нам предлагают нести деньги туда, где они частенько исчезают безвозвратно, призывают к патриотизму, добавляя, что все равно все остальные двери пока захлопнулись, больше вкладываться не во что. Кажется, на тотальном недоверии финансового суверенитета не построишь, каким бы сильным ни был наш российский финтех. Когда речь идет о деньгах, вернуть доверие одним лишь волевым решением вряд ли получится.



«Сделано в России» — про экспорт для всех

Один из недавних опросов Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) показал: 68% населения России уверены, что российские компании смогут заместить иностранных игроков полностью или в максимальном объеме. 66% предпочитают российские товары иностранным, а 57% уверены в превосходстве качества отечественных товаров над иностранными. Такой кредит доверия от потребителя обнадеживает и открывает перед российскими производителями широчайшие возможности для импортозамещения. Нарастив внутреннее производство оригинальной российской продукции, будет с чем выходить на внешние рынки — одна задача способствует решению другой. И об этом пойдет речь в рамках форума «Сделано в России», который состоится 20–22 октября в московском Манеже.

Форум «Сделано в России» — это тот самый с птичкой в цветах национального триколора. И внутри страны, и за ее пределами — для наших международных партнеров — этот символ стал синонимом не только Made in Russia. Он ассоциируется с качественными товарами российского производства, а для многих российских экспортеров птичка стала своего рода талисманом.

Зонт поддержки

По сути, «Сделано в России» — это целая экосистема, созданная в 2017 году Российским экспортным центром и целым рядом других государственных и общественных институтов развития и поддержки. Ее задача — помогать отечественным предпринимателям развивать свой бренд и выводить его на международные рынки. Какие специальные проекты, сервисы, медиакон-

БОЛЬШОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ СЧИТАТЬ, ЧТО ТАКИЕ МАСШТАБНЫЕ СОБЫТИЯ ОРИЕНТИРОВАНЫ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА КРУПНЫЙ БИЗНЕС. ИМЕННО СЕГОДНЯ РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ДЕЛАЕТ ОСОБЫЙ АКЦЕНТ НА ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, ДЕЛАЮЩЕГО ПЕРВЫЕ ШАГИ В ЭКСПОРТНОМ НАПРАВЛЕНИИ. И ДОЛЯ ИП СРЕДИ ЭКСПОРТЕРОВ РАСТЕТ, ЧТО ВПОЛНЕ ЗАКОНОМЕРНО И ПО ДРУГОЙ ПРИЧИНЕ. НЕБОЛЬШИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОДАЮТ ВОСТРЕБОВАННЫЕ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ СУВЕНИРЫ, HAND-MADE-ТОВАРЫ, ЮВЕЛИРНЫЕ ИЗДЕЛИЯ РУЧНОЙ РАБОТЫ И МНОГОЕ ДРУГОЕ



тент и иные решения может предложить экосистема «Сделано в России» бизнесу и потребителям?

В условиях формирования нового торгового ландшафта России на международных рынках РЭЦ готовится максимально масштабировать эту программу, для того чтобы российскую продукцию, ее отличительные признаки узнавали новые потенциальные зарубежные покупатели. Предварительно такой анонс на полях Петербургского международного экономического форума уже сделала глава РЭЦ Вероника Никишина.

Но именно на форуме «Сделано в России» будет дан официальный старт обновленной программы продвижения единого национального бренда на внешние рынки, а ее авторы расскажут все подробности перезапуска.

Сила птички

Какая ДНК ценностей и смыслов должна являться основой национального бренда «Сделано в России»? Российские товары, среди которых неуклонно растет доля сельхозпродукции, уже зарекомендовали себя как экологичные и органического происхождения. А еще они должны ассоциироваться с энергоэффективностью, безопасностью и

надежностью — мы же не только пшеницу и пряники экспортируем. Структура российского несырьевого экспорта существенно меняется последние годы. И совершенно точно, санкции, под которые в заглавную очередь попали сырьевые товары, кардинальным образом скажутся на ключевых категориях экспортируемой продукции. В РЭЦ уверены, что быстрее продвигать российские товары под единым зонтичным брендом «Сделано в России». Так авторы обновленной версии программы планируют максимально увеличить эффект.

Уже известно, что в качестве первого шага экспортерам, вставшим «под зонтик», предложат совместные с РЭЦ маркетинговые активности, направленные на популяризацию российской продукции. В том числе это будут предложения потенциальным покупателям встраивать российскую продукцию в их цепочки добавленной стоимости либо покупать уже готовую. Вместе с маркетинговой программой, которую будет реализовывать РЭЦ на внешних рынках, экспортеры получают потенциальные контакты. Так «птичка-триколор» сыграет роль не только талисмана, но и даст мультипликативный эффект от нахождения под крылом мощного федерального бренда, известного всему миру.

Новый торговый ландшафт

Какие новые рынки для сбыта продукции открываются за рубежом на фоне геополитического перелома? Эксперты РЭЦ, а экспертиза — одна из базовых функций и услуг центра, утверждают, что неуклонно растет интерес к российской продукции на рынках Азии и в арабском мире. Очень активна в налаживании торговых отношений Африка, да и Европу аналитики предлагают не сбрасывать окончательно со счетов, она по-прежнему нуждается в российской продукции. Понятно, что есть трудности с логистикой, трансграничными платежами — все это существенно ограничивает возможности торговли, но запросы на поставку

российских товаров приходят даже из тех регионов, откуда и не ждали.

Активизировались Турция, ОАЭ, Индия, Иран — страны с большими и развитыми экономиками, растущим населением и благосостоянием. Торговый ландшафт кардинально меняется, а российские власти делают все, чтобы оперативно «раскатать» новые логистические коридоры. Вместо существовавшего раньше коридора Запад – Восток и менее приоритетного, казалось бы еще совсем недавно, коридора Север – Юг сейчас очень активно формируются Каспийский и Азово-Черноморский маршруты.

Векторы экспортного движения

По данным ФТС России, в 2021 г. общий товарооборот России составил \$784,4 млрд, из них экспорт — \$491,2 млрд, импорт — \$293,1 млрд, что на 38,1% больше, чем годом ранее, и это максимальный с 2014 года уровень. Ключевую роль в этом успехе сыграло повышение цен на топливно-энергетические товары, что позволило нарастить стоимостной объем их экспорта до 267 млрд долл. (+59%). Рекордные значения несырьевого неэнергетического экспорта, который вырос более чем на 30% и составил \$197,8 млрд, вызваны динамикой цен, они повысились на 31,2%. При этом физический объем их вывоза не менялся.

Между тем последние годы со всех трибун правительство заявляет стратегическую задачу по наращиванию несырьевого неэнергетического экспорта. Форум «Сделано в России» задумывался как центральная площадка для диалога об актуальных вопросах по решению этой задачи.

Открывая пленарную сессию прошлогоднего форума, премьер Михаил Мишустин заявил, что главным двигателем увеличения доли российской продукции во внешней торговле может и должна стать предпринимательская инициатива, а государство должно оказать необходимое содействие. Только так, по мнению главы кабмина, удастся сохранить

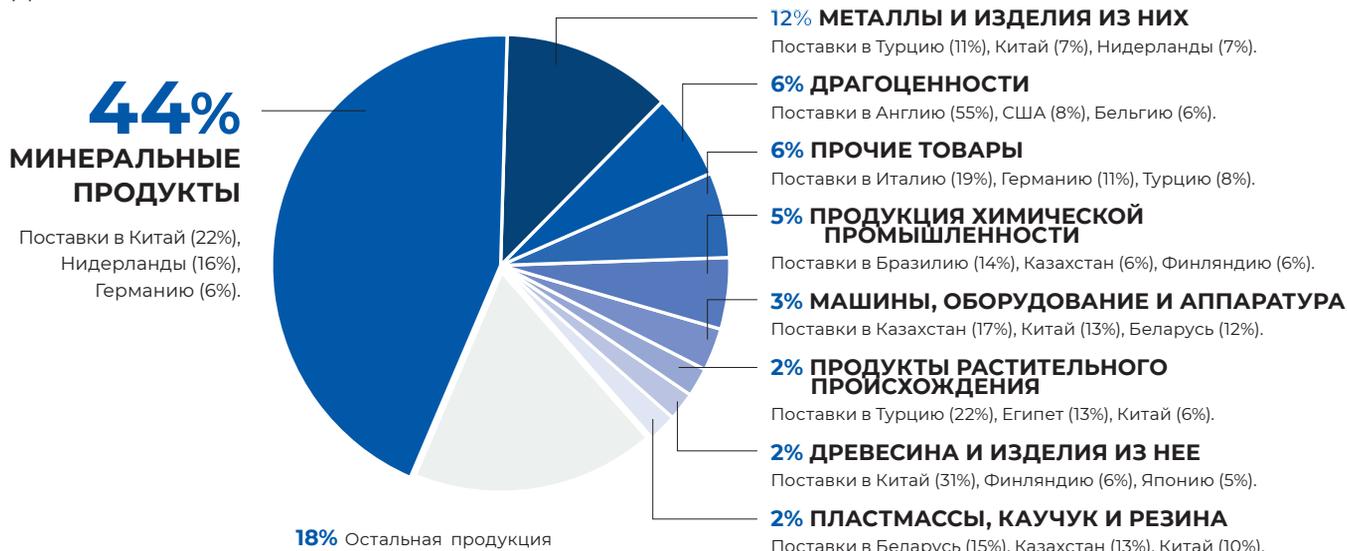
УЖЕ ИЗВЕСТНО, ЧТО В КАЧЕСТВЕ ПЕРВОГО ШАГА ЭКСПОРТЕРАМ, ВСТАВШИМ «ПОД ЗОНТИК», ПРЕДЛОЖАТ СОВМЕСТНЫЕ С РЭЦ МАРКЕТИНГОВЫЕ АКТИВНОСТИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ РОССИЙСКОЙ ПРОДУКЦИИ. В ТОМ ЧИСЛЕ ЭТО БУДУТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ ВСТРАИВАТЬ РОССИЙСКУЮ ПРОДУКЦИЮ В ИХ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ ЛИБО ПОКУПАТЬ УЖЕ ГОТОВУЮ





Основные экспортируемые товары

Данные ФТС по итогам 2021 г.



набранный темп и достичь национальной цели.

В своем выступлении Михаил Мишустин привел такую цифру: в России компаний, ориентированных на экспорт, менее 1%. Чтобы преодолеть этот дисбаланс, заявил премьер, нужна единая система поддержки промышленных экспортёров. Она должна подстраиваться под их требования и делать работу на зарубежных направлениях проще и удобнее.

Конфигурация поддержки

И снова с высокой трибуны звучали слова о необходимости снижения административных и организационных барьеров для выхода на внешние рынки, о том, что акцент должен быть сделан на начинающих экспортёров, которые, не зная, с чего начать, идут путем проб и ошибок. Такие маневры дорого обходятся, а первые трудности и потери отбивают желание экспортировать в будущем, особенно у малого бизнеса, чей ресурс строго ограничен.

Выход на экспорт требует серьезной подготовки, с которой призваны помочь институты поддержки. РЭЦ как ключевой оператор по работе с экспортёрами уже не первый год

784,4
МЛРД
ДОЛЛАРОВ

составил общий товарооборот России за 2021 г. (данные Федеральной таможенной службы России).

создает и донастраивает экосреду, в которой, как в супермаркете, можно найти любой инструмент и воспользоваться им во благо развития российского экспорта. Итогом такой работы стала цифровая платформа «Мой экспорт». В этой системе онлайн-сервисов предприниматели в режиме «24/7» могут получать информацию, услуги и реальную помощь в подборе инструментов финансовой, юридической, маркетинговой поддержки. Запущенная два года назад, она будет и в будущем подстраиваться под актуальные запросы бизнеса, а они стремительно меняются в связи с вызовами новой реальности. За ними должна успевать и инфраструктура поддержки, она должна постоянно трансформироваться, чтобы соответствовать духу нового времени.



Полное погружение

Задача первых лиц — очертить контур, задать вектор, сформулировать главное. Цель экспертов и спикеров Форума «Сделано в России» — наполнить эти заявления и декларации конкретикой, рассказать подробности, посвятить в детали. Если перед вами уже сегодня стоит задача по продвижению продукции на экспортные рынки, и даже если вы пока только размышляете, а готова ли ваша компания к этому шагу, вам стоит приехать в ЦВЗ Манеж 20–22 октября и стать активным участником Международного экспортного форума «Сделано в России». Он начнет свою работу 20 октября. И это одно из немногих крупнейших деловых событий в РФ, которое можно посетить абсолютно бесплатно, при этом интенсивность работы,

количество блоков в деловой программе, статус участников и профессиональный уровень экспертов будут соответствовать самым высоким требованиям.

Большое заблуждение считать, что такие масштабные события ориентированы исключительно на крупный бизнес. Именно сегодня российское правительство делает особый акцент на поддержку малого и среднего бизнеса, совершающего первые шаги в экспортном направлении. И доля ИП среди экспортеров растет, что вполне закономерно и по другой причине. Небольшие предприятия продают востребованные на зарубежных рынках сувениры, hand-made-товары, эко-продукты с особым русским колоритом, ювелирные изделия ручной работы и многое другое. Форум «Сделано в России» — про экспорт для всех.

Он дает эффект полного погружения в тему за счет супернасыщенной программы в сочетании с практикумом и выставкой российских производителей. На одной площадке соберется большое количество экспертов разной направленности. Среди участников — федеральные и региональные органы исполнительной власти, банки, региональные центры поддержки экспорта, профильные ассоциации и объединения. Форум — полное, многостраничное пособие по экспортной деятельности, в котором доступным языком есть ответы на любые вопросы.

Выбирайте важное

Удобно и то, что каждый из трех дней Форума посвящен какому-то конкретному треку. Таким образом, можно сформировать график работы, исходя из собственных задач. Первый день, 20 октября — все про экспорт и господдержку, ее форматы, инструменты, проводники. Адаптация механизмов внешнеэкономического взаимодействия России в условиях современных геополитических реалий, формирование новой географии экспорта и векторов кооперации на международном рынке, меры поддержки экспортеров и новые возможности странового бренда «Сделано в



России» — центральные дискуссии первого дня работы.

21 октября на Форуме объявлено днем бизнеса. Главные темы для обсуждения: где искать рынки сбыта, на каких международных рынках сконцентрированы максимальные возможности для российских производителей, где пролегают новые логистические пути и транспортные коридоры, как выбрать оптимальные платформенные решения для развития экспортной экосистемы, какие инструменты финансового рынка и платежной инфраструктуры для ВЭД являются оптимальными.

На третий день у вас будет возможность закрепить знания в рамках практикумов от предпринимателей-лидеров, экспертов в области маркетинга, ведущих экспертов по ВЭД. Вы получите пошаговые инструкции по выходу на международные рынки, поиску новых экспортных ниш, станете участником дискуссий по проблемным вопросам работы экспортеров в современных условиях.

Здесь же, в Манеже, вы увидите новейшие технологии и продукты от сотен российских компаний. В рамках форума «Сделано в России» будет работать иммерсивное выставочное пространство. Оно разделится на технологические кластеры: «Промышленность», Healthtech, «Транспорт и мобильность», «ESG/Устойчивое развитие», «Умная городская

**В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО
ТОРГОВОГО ЛАНДШАФТА РОССИИ НА
МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ РЭЦ ГОТОВИТСЯ
МАКСИМАЛЬНО МАСШТАБИРОВАТЬ ЭТУ
ПРОГРАММУ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ РОССИЙСКУЮ
ПРОДУКЦИЮ, ЕЕ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ
УЗНАВАЛИ ВСЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ, В
ТОМ ЧИСЛЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ
ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ**

инфраструктура», Edtech и «Креативные индустрии».

Кроме того, на форуме «Сделано в России» наградят лучших экспортеров страны, победителей Всероссийского конкурса «Экспортер года».

Ключевая задача форума — повысить доверие иностранных потребителей к российской продукции, расширить и диверсифицировать экспортные поставки и сделать так, чтобы российские бренды узнавали повсюду. Российских производителей приглашают стать частью масштабного проекта под маркой «Сделано в России», ведь сегодня на нас обращены все взоры мира, и из этой геополитической конъюнктуры бизнес может и должен извлечь реальную пользу.

ФБЖ

**Сделано
в России**

Возвращение к активной жизни силой мысли

Отбирая кейсы для специального проекта, подготовленного к форуму «Сделано в России», мы взяли за основу несколько критериев. Базовым для нас было пожелание, чтобы продукт был высокотехнологичным, а еще лучше созданным на базе отечественного программного обеспечения, чтобы сама технология была родом из России. Во-вторых, заглядывали на разные товарные рынки и ниши, не всегда брали ключевые отрасли, даже наоборот: не акцентировались на тех, где сегодня сконцентрирован фокус общественного внимания. Еще один, по понятным причинам, крайне важный критерий — соответствие импортным аналогам по качественным характеристикам: продукт/технология должны быть не хуже, чтобы можно было рассчитывать на замещение достойного достойным.

Изучая кейсы отечественных компаний, редакция «Федерального Бизнес-журнала» столкнулась с нелегким выбором. Проектов, подпадающих под наши критерии, в России десятки тысяч, но обо всех не расскажешь. Для того чтобы познакомиться с ними поближе, лучше прийти на форум «Сделано в России». Там все три дня, с 20 по 22 октября, будет функционировать иммерсивное выставочное пространство, где каждый желающий сможет в интерактивном режиме познакомиться с самыми интересными и пе-

редовыми технологиями и товарами, которые производят и экспортируют российские компании. Мы же решили, что справедливо будет показать в первую очередь тех, чей бизнес имеет высокую социальную значимость и нагрузку или способен менять изнутри целые отрасли, придавая им импульс для развития на новом уровне. Так мы хотели поощрить и социальные проекты, созданные на базе уникальных технологий, и частную инициативу управляющих и собственников компаний, способных формировать новый костяк

ЧТОБЫ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ «НЕЙРОЧАТОМ», ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ СКАЧИВАЕТ ПРОГРАММУ С ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА КОМПАНИИ-РАЗРАБОТЧИКА, УСТАНАВЛИВАЕТ ЕЕ НА СВОЙ КОМПЬЮТЕР, НАДЕВАЕТ НА ГОЛОВУ НЕЙРОГАРНИТУРУ И СОЕДИНЯЕТ ЕЕ С КОМПЬЮТЕРОМ ЧЕРЕЗ WI-FI. НЕЙРОГАРНИТУРА СЧИТЫВАЕТ БИОЭЛЕКТРИЧЕСКУЮ АКТИВНОСТЬ МОЗГА И МЫСЛЕННЫЕ КОМАНДЫ, КОТОРЫЕ ХОЧЕТ ДАТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ



российской промышленности; бизнесменов, которые верят в то, что изменения творим мы — силой ума и таланта отечественных разработчиков и производителей.

Не теряя связи с миром

Технология, о которой мы рассказываем в этом кейсе, соответствует всем заданным критериям. Она уникальна, создана в России. Это «цифра», воплощенная в виде специального аппаратно-программного комплекса, способная кардинально улучшить жизнь людей с ограниченными возможностями, а также тех, кто подвержен сложным медицинским диагнозам, перенес инсульты, и других групп пациентов. Что же касается импортозамещения, то здесь уместнее говорить об уникальности, и потому подобными российскими технологиями действительно можно гордиться.

Конечно, нейроинтерфейсы (а технология «НейроЧат», о которой далее пойдет речь, относится именно к этой группе) разрабатываются во многих странах. Они предназначены для управления компьютерами, умными устройствами с помощью сигналов мозга. Такие технологии существуют давно и получили широкое распространение, однако «НейроЧат» можно назвать первым в мире нейрокоммуникатором потребительского класса.

Расширяя границы возможного

Изначально «НейроЧат» задумывался как социальный проект — он создавался как

В 2018 ГОДУ «НЕЙРОЧАТ» ПРОВЕЛ ПЕРВЫЙ В МИРЕ МЕЖКОНТИНЕНТАЛЬНЫЙ СЕАНС НЕЙРОСВЯЗИ: ДВА ПАЦИЕНТА РЕАБИЛИТАЦИОННЫХ ЦЕНТРОВ В РОССИИ И США СМОГЛИ ПООБЩАТЬСЯ ДРУГ С ДРУГОМ ПРИ ПОМОЩИ «НЕЙРОЧАТА» НА РОДНОМ ЯЗЫКЕ, ПРОГРАММА ПЕРЕВОДИЛА СЛОВА СОБЕСЕДНИКОВ АВТОМАТИЧЕСКИ. У РАЗРАБОТЧИКОВ ЕСТЬ ВСЕ ОСНОВАНИЯ ГОРДИТЬСЯ ТЕМ, ЧТО «НЕЙРОЧАТ» ВОЗВРАЩАЕТ ЛЮДЕЙ В МИР ОБЩЕНИЯ, ПОМОГАЕТ В РЕАБИЛИТАЦИИ И УЛУЧШАЕТ КАЧЕСТВО ИХ ЖИЗНИ

нейрокоммуникатор для тех, кто ограничен в возможностях и не может двигаться и говорить, например, люди, перенесшие инсульт, травму головы, пациенты с серьезными неврологическими заболеваниями, например, с ДЦП, «болезнью Хокинга» (БАС) и не только.

Для того чтобы они могли общаться, был создан особый нейроинтерфейс, где все команды отдает мозг — силой мысленного намерения, без использования речи или движений, поскольку описанные выше категории людей зачастую не могут говорить и двигать руками.

Для работы с интерфейсом «НейроЧата» была создана специальная нейрогарнитура, похожая на шапочку, в которую встро-

ены электроды. Такое устройство можно легко использовать в домашних условиях, а не только в медицинских учреждениях, как это было раньше. Чтобы пользоваться «НейроЧатом», пользователь скачивает программу с официального сайта компании-разработчика, устанавливает ее на свой компьютер, надевает на голову нейрогарнитуру и соединяет ее с компьютером через Wi-Fi. Нейрогарнитура считывает биоэлектрическую активность мозга и мысленные команды, которые хочет отдать пользователь. С помощью «НейроЧата» можно общаться в чате и социальных сетях, чтобы облегчить набор слов, есть функционал, подобный Т9, который угадывает слово и печатает его за пользователя, — для людей с ограниченными возможностями, например, с ДЦП —

очень полезная функция. У программного комплекса есть выход и Интернет, поэтому пользователю доступны и социальные сети, и онлайн-игры, и мессенджеры для виртуального (по переписке) или живого общения: можно писать СМС, как в обычном смартфоне. Программа поддерживает шесть языков, в ней есть переводчик. В 2018 году «НейроЧат» провел первый в мире межконтинентальный сеанс нейросвязи: два пациента реабилитационных центров в России и США смогли пообщаться друг с другом при помощи «НейроЧата» на родном языке, программа переводила слова собеседников автоматически. У разработчиков есть все основания гордиться тем, что «НейроЧат» возвращает людей в мир общения, помогает в реабилитации и улучшает качество их жизни.

ФБЖ

Как тебе такое, Илон Маск?..

— Технологии, которые лежат в основе «НейроЧата», широко распространены в мире. Одной из самых известных благодаря ее создателю Илону Маску можно считать Neuralink. Вы можете с ней конкурировать?

— Для начала мы не ставили перед собой такой задачи, хотя бы потому что наш проект стартовал гораздо раньше Neuralink. «НейроЧат» был создан под научным руководством российского ученого, ведущего мирового специалиста по нейроинтерфейсам Александра Каплана еще в 2016 году. Neuralink впервые продемонстрировали свой нейроинтерфейс в виде особой «нити»-импланта для считывания информации из мозга и «швейного» робота-хирурга для их вживления в июле 2019 года. К этому моменту вышли уже несколько итераций «НейроЧата». Мы вывели его на рынок в 2016 году, а в 2017-ом начали работать с пациентами в реабилитационных центрах по всей стране, получали от них и врачей обратную связь, дорабатывали проект, и сегодня по всей России используется уже десятое поколение аппаратного комплекса на базе технологии



НАТАЛИЯ ГАЛКИНА

Генеральный директор АО «Нейротренд»

«НейроЧат». Если сравнивать нас со Neuralink, то они предлагают вживлять электроды в мозг, использование нашей технологии не требует никакого оперативного вмешательства и вживления.



— Вы упомянули одного из разработчиков технологии Александра Каплана, это значит, что «НейроЧат» — полностью российская разработка?

— Над ней трудилась целая команда российских специалистов. Конечно, мы гордимся тем, что нам удалось привлечь к созданию «НейроЧата» разработчика первых отечественных нейрокоммуникаторов — доктора биологических наук, психофизиолога, профессора кафедры физиологии человека и животных, заведующего лабораторией нейрофизиологии и нейрокомпьютерных интерфейсов биологического факультета МГУ им. Ломоносова Александра Каплана. Под его началом наши инженеры и программисты смогли создать уникальный продукт. Благодаря своим характеристикам «НейроЧат» стал одним из первых проектов Национальной Технологической Инициативы. Он реально используется по всей России для нейрокоммуникации людей с ограниченными возможностями, нейрореабилитации, развития ресурсов мозга и обучения. Сейчас гарнитурами «НейроЧата» пользуются в 40 регионах России порядка 60 лечебно-профилактических учреждений и реабилитационных центров, а также около 100 человек на дому.

— Какова степень локализации производства и уровень зависимости от иностранных комплектующих в этом комплексе?

— Все производство полностью российское. «НейроЧат» на 85% состоит из российских комплектующих, оставшиеся 15% составляет китайская компонентная база — в основном микроэлектроника.

— Раз компоненты поставляются из Китая, значит, санкции для вас не стали угрозой, были проблемы с логистикой или отказами поставщиков?

— В целом, санкции не стали для нас сколь-нибудь заметным, ощутимым ударом. Складских запасов нам хватит минимум на год. Нам практически ничего не пришлось менять в своей работе, поэтому мы не испытываем стресса и не опасаемся за сбой в производстве. К тому же мы видим эффект от введения параллельного импорта, а Минпромторг и отраслевой Союз «Кибатлетика» активно работают над налаживанием цепочек поставок, которые обеспечат новую логистику.

— Комплектующих хватит на текущий объем производства, а есть ли планы по его расширению, сможете закрыть свои потребности?

— Да, проект «НейроЧат» развивается, мы открываем для себя новые ниши, видим спрос не только в медицине. Мы стали партнерами программы «Московское долголетие», в рамках которой пожилые люди с помощью нашего продукта тренируют мозг, развивая его когнитивные способности. Подобные тренинги позволяют замедлить старение мозга, предотвращают развитие деменции. Программу прошли более тысячи человек, для участников она бесплатная.

Мы будем развивать образовательное направление. Хотим формировать, развивать интерес к нейротехнологиям и нейроинтерфейсам с их уникальными возможностями. Мы создали методическое пособие к нашему «НейроЧату», в которое заложили несколько обучающих модулей. Самый простой ориентирован на школьников — он обучает элементарным операциям, например, как собрать гарнитуру, как ею пользоваться. А самый сложный учит программированию нейроинтерфейсов. Мы активно популяризируем нейроинтерфейсы среди студентов медицинских вузов. Один из них на базе нашего продукта ставит и тестирует гипотезы о новых методиках нейрореабилитации. На президентский грант, который мы выиграли благодаря «НейроЧату», создали полноценную патронажную службу.

— Есть ли спрос на «НейроЧат» за границей, планируете выходить на экспорт?

— Интерес со стороны зарубежных партнеров есть. Мы активно регистрируем патенты во многих странах мира. Наши гарнитуры уже апробируют в Сингапуре, недавно заключили контракт на поставку в Казахстан. Видим интерес Израиля и Южной Кореи. Для многих государств наш проект несет важный социальный смысл. С помощью нейрокоммуникатора люди возвращаются в мир общения, не только с семьей, но и в более широком смысле. Коммуникация — одна из базовых человеческих функций, сохраняя ее и поддерживая на качественном уровне, «НейроЧат» реабилитируют, возвращает к полноценной жизни, снимает барьеры. Государства, продвинутое в области инклюзии, ценят такой подход и технологии, которые способны его обеспечить.

**Сделано
в России**

Дефицит слуховых аппаратов России не грозит

Когда грянули санкции, возник вопрос: а как они затронут самые незащищенные слои населения, например, людей с инвалидностью? На российском рынке средств реабилитации доля импорта всегда была существенна, а еще за последние годы сложилось устойчивое мнение, что все лучшее и продвинутое для людей с ограниченными возможностями делаем не мы. Однако в России есть свои производители, но насколько они локализованы внутри страны, какова их зависимость от иностранных комплектующих? Попадают ли они в правительственные программы по замещению импорта и насколько готовы конкурировать с импортным оборудованием?

В России число лиц с пониженным слухом составляет порядка 12–14 млн человек, примерно 5% из них нуждаются в слуховых аппаратах. До санкций доля импорта таких средств реабилитации составляла порядка 50%. Половину поставляла Европа, 20% — США, 9% приходилось на Китай и 7% — на Японию. По оценкам генерального директора Группы компаний «Исток-Аудио» Ивана Климачева, в России общий объем рынка слуховых аппаратов составляет 350 000 штук, а среди крупнейших мировых производителей реабилитационной техники по слуху эксперт называет компании из Дании, Германии, Швейцарии. Иностранные средства реабилитации всегда были дороже российских аналогов, это давало возможность отечественным производителям конкурировать за счет более низкой цены, но не располагало к активному развитию инновационных технологий, для которых нужны инвестиции и время.

Сегодня ситуация кардинально меняется, и, хотя санкции не касаются завоза медицинских препаратов и техники, европейские производители меняют тактику поведения по отношению к российскому рынку. Расстановка сил точно изменится, уверен Иван Климачев, хотя бы потому, что ряд производителей элементной базы также ограничил или приостановил поставки в РФ. Так что импортозамещение и в этой, крайне важной социальной группе товаров, приобретает невероятную степень актуальности, правда, решать подобные задачи пока могут лишь единицы российских компаний.

«Исток-Аудио» — одна из них, на рынке она четверть века и планомерно развивала и собственную научную базу, накапливала разработки, тестировала технологии. С прошлого года при поддержке правительства здесь вплотную приступили к реализации программы по импортозамещению. Одним словом, оказались готовы воспользоваться



ситуацией и занять освободившиеся ниши. Недавно компания вывела на рынок суперкомпьютер для тех, у кого проблемы со слухом, — это на 100% авторская разработка. Аппарат можно настраивать и программировать под конкретного человека. Его «сердце» — универсальный микропроцессор, над разработкой которого трудилась большая команда инженеров, конструкторов и программистов. Вычислительная платформа способна оценивать окружающую акустическую ситуацию и в зависимости от нее настраивать звук, что позволяет человеку слышать при разном уровне шума вокруг. Как это работает на практике: миниатюрный компьютер во время разговора сам переключает режимы, например, с режима «Речь в тишине» на «Речь в шуме», если уровень шума вокруг носителя аппарата изменился, скажем, включился кондиционер. Обычный человек почувствует в таком случае лишь дискомфорт, а вот владельцу слухового аппарата зачастую приходится самому переключать режим, чтобы получать качественный звук. Разработчики уверяют, что их аппарат «Руна» способен заменить европейские аналоги. Хвалят российскую разработку и врачи-сурдологи, которые уже получают слуховой аппарат новой модификации по квотам от государства. Специалисты отмечают широкий набор функций, который обеспечивает слабослышащим людям разборчивость речи и чистый звук в различных акустических

обстановках. Еще одно неоспоримое преимущество новинки отечественного производства — доступная цена. По словам главного внештатного сурдолога Департамента здравоохранения Костромской области Галины Соколовой, сравнивая эти аппараты с импортными аналогами, с теми же Signia, Oticon и др., ее пациенты, в первую очередь, отмечают их доступность. Слуховые аппараты производства «Исток-Аудио» стоят дешевле, а качество звучания при этом несколько не уступает аппаратам европейских производителей. Кажется, российские производители действительно нашли свой путь к потребителю. По словам и пациентов, и врачей, новое поколение российских слуховых аппаратов — это заметный шаг вперед с точки зрения функционала и удобства. Одна из сильных сторон той же «Руны» именно в том, что она автоматически переключает программы, в моделях предыдущего поколения пациент делал это вручную. Сейчас с настройкой помогает врач-сурдолог, а во время ношения аппарат переключает режимы сам, подстраиваясь под внешнюю среду. Специалисты-сурдологи, которые работают с инвалидами по слуху,



350

ТЫСЯЧ ШТУК

составляет общий годовой объем рынка слуховых аппаратов в России.

помогают им подбирать и настраивать слуховые аппараты, отмечают, что не менее важно для их пациентов наличие сервиса. Быстрая замена, оперативный ремонт позволяют людям с нарушениями слуха не терять в качестве жизни.

В Российской Федерации инвалиды по слуху получают средства реабилитации бесплатно за счет средств Фонда социального страхования. Сегодня российские компании-производители заявляют, что правительство должно помочь им не только наладить импортозамещающее производство, но и пересмотреть цены на закупку по госконтрактам, и сегодня такая работа идет полным ходом. Развитие новых производственных линий, инвестиции в собственные разработки, пересмотр поставщиков компонентной базы вынуждают отечественных производителей пересматривать ценовую политику. Средства реабилитации, что называется, «защищенная» статья бюджетных расходов, очевидно, что компромисс по цене и срокам поставок

будет найден. Что же касается свободного, коммерческого рынка средств реабилитации, то он развивается довольно динамично и идет по пути инновационных технологий, другого просто и быть не может, на нет не будет спроса. Как пример, «Исток-Аудио» разработал и уже вывел на рынок цифровую вибрационно-световую систему, своего рода «умный дом» для людей с ограниченными возможностями. Она облегчает их быт, берет на себя решение многих задач — от проветривания помещения до управления освещением, телефоном и другими приборами. Управление осуществляет специальное мобильное приложение, адаптированное для людей с нарушениями зрения. Большие надежды российские реабилитационные учреждения и центры коррекции возлагают на аппарат слухоречевой реабилитации и инклюзии слабослышащих детей, который сегодня тестируют в «Исток-Аудио». Пока врачи по всей стране вынуждены работать в основном на импортных аналогах, и им очень нужны российские разработки.

ФБЖ

Комплексные решения на собственной базе

ГК «Исток-Аудио» занимается комплексной реабилитацией людей с нарушениями слуха, разрабатывает, производит и обеспечивает инвалидов по слуху современными техническими средствами реабилитации: слуховыми аппаратами, сигнализаторами звука и другими устройствами. В составе группы компаний есть свой научно-производственный комплекс, лаборатория отопластики, центры слухопротезирования, где людям с нарушением слуха оказываются услуги по тестированию слуха, подбору и точной компьютерной настройке слуховых аппаратов. На сегодняшний день в России и Казахстане работают более 300 таких центров. Ежегодно в них обращаются свыше 270 000 человек. В ГК «Исток-Аудио» входит единственное локализованное в России предприятие по выпуску звуковых процессоров систем кохлеарной имплантации (кохлеарная имплантация — уникальная технология, которая позволяет возвращать слух тотально глухим людям, — прим. ред.).



Для нас открываются широкие возможности

— Как санкции повлияли на расстановку сил в вашей нише?

— Закономерно, что наша отрасль не стала исключением: на фоне введения санкций многие зарубежные фирмы приостановили поставки в нашу страну. Речь идет не только о слуховых аппаратах и других технических средствах реабилитации, но и об элементной базе, необходимой для выпуска слуховых аппаратов нашей собственной разработки.

К моменту, когда на нас обрушилось санкционное давление, зависимость российского рынка средств реабилитации от импортных поставщиков была крайне высока. Предполагаю, что их полный уход из нашей страны маловероятен. Медицинская техника под санкции не подпадает, у иностранных компаний есть все возможности сохранить товарное присутствие на российском рынке, и они ищут для этого все возможные пути. Однако не исключаю, что на уход ряда поставщиков могут повлиять совокупность рисков: угроза вторичных санкций, кто-то будет действовать из солидарности, к тому же сильно усложнилась логистика, так что на время кто-то может и уйти. И тогда наступит уникальная ситуация для отечественных производителей, которой нельзя не воспользоваться.



**ИВАН
КЛИМАЧЕВ**

Генеральный
директор
ГК «Исток-Аудио»

— Удается ли вам избежать зависимости от импортной компонентной базы в производстве новых моделей слуховых аппаратов?

— «Исток-Аудио» уже несколько лет участвует в программе импортозамещения, реализуемой Минпромторгом РФ, в ходе которой к 2021 году группа инженеров, конструкторов, программистов завершила работы над универсальным микропроцессором. Его можно назвать сердцем слухового аппарата. Это вычислительная платформа с набором алгоритмов, оценивающих окружающую акустическую ситуацию и помогающих человеку слышать. На его базе уже создана серия высокотехнологичных слуховых аппаратов «Руна». Это первые аппараты полностью российской разработки.

— Существует ли риск, что Россия может столкнуться с дефицитом слуховых аппаратов?

— Еще в апреле нам удалось переориентироваться на новых поставщиков элементной базы и перенастроить логистику. Уверен, что ни в этом году, ни в долгосрочной перспективе российские граждане не столкнутся с дефицитом слуховых аппаратов. В частности, мы продолжаем в полной мере выполнять социальные обязательства и по-прежнему обеспечиваем людей с инвалидностью качественными продуктами, которые составляют достойную замену импортным.

**Сделано
в России**

Доступная роботизация в масштабах страны:

есть ли в России технологии, способные
поднять промпроизводство на новый уровень?

В предыдущем номере (№9, сентябрь/2022) мы анализировали ситуацию в отечественном станкостроении. Вместе с экспертами выясняли, каковы потребности российской промышленности в станках и оборудовании, есть ли дефицит из-за ухода зарубежных поставщиков, и что мы будем импортозамещать. По признанию большинства участников нашего обзора, отрасль тяжела на подъем, инвесторы в нее заходят крайне неохотно, сроки окупаемости находятся далеко за гранью ожиданий. Но проблему оснащения российской промышленности станками и оборудованием решать придется в срочном порядке. Без этого смешно и наивно рассуждать о новых контурах российской экономики и ее технологическом суверенитете.

В этом номере будет логичное продолжение темы — техническое перевооружение промышленного производства будет доминировать в повестке правительства, отраслевых экспертов и самих производителей ближайшие несколько лет, пока не будет снята острота проблемы.

При отборе кейсов российских производителей для специального проекта «Сделано в России» на глаза нашим редакторам попался один интересный пример. Зацепило то, как смело и довольно уверенно создатель проекта заявляет о том, что знает, как добиться повсеместной роботизации российской промышленности и помочь ей перешагнуть в Индустрию 4.0. Артем Лукин, основатель компании TECHNORED, готов протянуть робо-

тизированные руки поддержки всем, кто уже осознал, что в современных реалиях по-настоящему эффективным может быть только высокотехнологичное производство. Мы решили проверить, чем на поверку являются его слова: заявлением о намерениях, или его компания производит реальный продукт, который по средствам даже производителям сектора МСП, как заявляет предприниматель.

И грянул гром...

Когда санкции накрыли всю российскую экономику, российский разработчик промышленной робототехники TECHNORED объявил о старте программы производства отечественных промышленных роботов, способных полностью заменить человека



при выполнении любых повторяющихся и опасных операций. В TECHNORED пообещали, что разработка будет представлена уже в середине 2023 года, и это будет целая линейка роботов-манипуляторов с различными характеристиками. Их назначение — монотонные производственные процессы: от дуговой сварки и загрузки деталей в станок до упаковки готовой продукции. Роботы будут универсальны. То, что нужно российской промышленности, значит, их можно легко и быстро адаптировать под задачи разных отраслей — от металлообработки до пищевого производства. Каждая модель линейки будет иметь шесть степеней подвижности. Максимальная досягаемость и грузоподъемность составят 3 м и 50 кг соответственно. Кроме того, манипуляторы будут оснащены повышенной системой безопасности, чтобы значительно снизить риск производственных травм при взаимодействии человека с роботом. Комментируя новость, основатель компании Артем Лукин заявил: «Мы начинаем собственные разработки в рамках импортозамещения, хотим создать своеобразный технический суверенитет и не зависеть от зарубежных поставщиков. Тем более что многие из них приостановили свою деятельность в России и освободили ниши для развития отечественных компаний». Техническую часть разработки и патентование новинок планирует-

РОБОТИЗАЦИЮ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПОДСТЕГНУЛА ПАНДЕМИЯ. РОБОТЫ НЕ БОЛЕЮТ, ЗАМЕНЯЮТ И ДОПОЛНЯЮТ ЛЮДЕЙ НА ОПАСНЫХ УЧАСТКАХ, СНИЖАЯ ТРАВМАТИЗМ И ВЫПЛАТЫ ЗА НЕГО. В РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПО-ПРЕЖНЕМУ МНОГО РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА В ВОЗРАСТЕ 50 И СТАРШЕ. ЛЮДИ ЭТОЙ ВОЗРАСТНОЙ КАТЕГОРИИ ПОДВЕРЖЕНЫ РИСКАМ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ МОЛОДЕЖИ, КОТОРАЯ НЕ СПЕШИТ НАНИМАТЬСЯ НА РАБОТУ НА ЗАВОДЫ И ФАБРИКИ

ся завершить к середине будущего года, а к его концу будет развернуто серийное производство.

От вендорства к независимости

Компания TECHNORED создана в 2019 году, начинала как дистрибьютор зарубежных решений. Артем Лукин поясняет, что это был самый быстрый и понятный старт для его личного бизнес-проекта. В машиностроении он почти 20 лет, собственное дело решил начать с поставок раскрученных, понятных заказчику брендов. За ними имя, репутация, качество, налаженные каналы поставок и сервис. Компания выступала партнером ведущих мировых вендоров: Universal Robots, Mobile Industrial Robot, OnRobot, Robotiq, Shunk и других. Для Артема Лукина это был еще и безрисковый канал тестирования и изучения спроса. Довольно бы-

стро он понял, что европейское оборудование хоть и качественное, и надежное, и в России его любят и уважают, но с его помощью не сделать роботизацию доступной для большинства российских промышленников. Да, крупный бизнес, а среди заказчиков TECHNORED значились такие монстры, как Сбер, Газпром, «Норникель», X5 Retail Group, «Северсталь», могли себе позволить роботов самой высокой ценовой категории, но и среди крупняка оказалось много тех, кто, купив сверхтехнологичные роботизированные комплексы, не знал, как их интегрировать в производство. Поэтому роботизация промышленности того и более ранних периодов была условной. Не раз Артему Лукину приходилось видеть, как дорогие роботы пылятся на складах, простаивают без дела, словно «памятники».

Ready-to-use — бери и работай

А еще одна беда, которую взялся побороть в собственном бизнесе Лукин, — недоступность роботизированных комплексов для малого и среднего бизнеса. Так совпали несколько факторов, приведших TECHNORED на путь реального импортозамещения. С одной стороны, нежелание быть перепродавцом, с другой — стратегическая цель создать серийные, универсальные роботизированные комплексы, которые будут выгодно отличаться по цене от европейских. От последних в роботизированных

системах TECHNORED должна была остаться только компонентная база — это был быстрый путь запустить и наладить собственное производство. На этом этапе компания использовала от 30% до 50% импортных компонентов в зависимости от типа роботизированной системы. В итоге TECHNORED смог довольно оперативно выйти на рынок с готовыми решениями на базе железной руки, робота-манипулятора импортного производства. Компания пошла по пути создания так называемых «ready-to-use-решений» и софта для автоматизации промышленности. Подобный продукт легко выбрать, быстро купить и сразу внедрить к себе в производственный процесс, уже через несколько дней после поставки он приступит к работе. Такое коробочное роботизированное решение — универсальное, доступное, с понятным сроком окупаемости. С ним компания Артема Лукина смогла прийти в сектор малого и среднего бизнеса, где давно сложилось мнение, что роботизированные решения — это слишком дорого, в малом бизнесе срок окупаемости их будет запредельным. Спустя всего два с небольшим года после запуска собственного производства в TECHNORED заявляют, что сегодня среди их клиентов 80% — небольшие предприятия.

По словам Артема Лукина, до введения санкций промышленных роботов в России поставляли полторы сотни компаний, которые в основном были ориентированы на крупный бизнес. Это были разовые проекты средней стоимостью 30 и более миллионов рублей, единичные, разработанные под конкретного заказчика, с уникальной конфигурацией. Роботизированные комплексы TECHNORED стоят порядка пяти – шести миллионов рублей, они унифицированы и адаптивны под многие отрасли.

Артем Лукин признает, что не только попадание в рынок способствовало росту его бизнеса. Роботизацию отечественной промышленности подстегнула пандемия. Роботы не болеют, заменяют и дополняют людей на опасных участках, снижая травматизм и выплаты за него. В российской промышленности по-прежнему много



рабочего персонала в возрасте 50 и старше. Люди этой возрастной категории подвержены рискам гораздо больше молодежи, которая не спешит наниматься на работу на заводы и фабрики. Сегодня необходимость внедрения роботов продиктована новыми вводными — технологический суверенитет и оперативное развертывание новых производств.

«Золотое» время пришло?..

Артем Лукин констатирует, что потенциальные клиенты больше не задают вопрос о цене, а с порога заявляют, что нужна технология, и поставить ее нужно уже завтра. Сегодняшней ситуацией TECHNORED намерен воспользоваться по максимуму, а для этого необходимо обеспечить собственный технологический суверенитет, для чего в компании за полтора – два года намерены полностью локализовать производство внутри страны. Уже к 2023 году долю иностранных комплектующих с нынешних 50–60% снизят до минимума.

Со стороны может показаться, что для таких, как TECHNORED, наступило «золо-

тое время». Интерес к роботизированным комплексам российского производства действительно заметно вырос. Но Лукин констатирует, что кратный рост интереса к высокотехнологичному роботизированному промышленному оборудованию заметен только в частном секторе, государственные предприятия по-прежнему не про эффективность, они, скорее, в статусе догоняющих. Новые реалии заставляют производить больше, качественнее, промышленники постоянно испытывают острый дефицит людей. Но, для того чтобы инвестировать в высокотехнологичные производства, надо быть уверенным в завтрашнем дне. Так что, по прогнозам Артема Лукина, «золотое» время повсеместной роботизации в российском промсекторе наступит позже, хорошо, если в ближайшие пять лет. Все должно немного стихнуть, подуспокоиться, поменьше шоковых испытаний, резких колебаний, и тогда инвесторы начнут думать о развитии. Мало кто готов инвестировать в будущее, когда в настоящем — шторм.

ФБЖ

Не сидеть и не ждать

— *Какие сектора российской промышленности сегодня наиболее активно автоматизируют процессы?*

— Машиностроение в самом широком понимании. Индустрия технологий в целом сейчас нуждается в автоматизации российским оборудованием. То же авиастроение — долгое время Россия занимала здесь лидирующие позиции, в последние годы они были утрачены. Сегодня отрасли брошен беспрецедентный вызов. Подобный шок переживала пищевая промышленность на волне санкций 2014 года. И она прошла тот период на ура, конечно, ей это удалось на фоне резкого роста производства в АПК, и везде требовалось высокотехнологичное оборудование.



АРТЕМ ЛУКИН

Основатель компании TECHNORED.

— *Раздружившись с Европой, мы начали сильно дружить с азиатскими партнерами. Китайские автомобили бьют рекорды продаж, а дальше неминуемо российские промышленники начнут закупать еще больше промышленного оборудования из КНР. Вы видите в этом повороте на Восток риски для российских производителей?*

— С поставками станков так и происходит: китайские заводы открывают здесь свои представительства, ведут прямую конкуренцию с российскими производителями, но в робототехнике ситуация другая. Роботы — это нишевый продукт, здесь нет массовости, тиражей, на чем привыкли зарабатывать китайцы.

— *Вы хотите создать в своей компании технологический суверенитет. С чего начнете?*

— Работа идет по всем направлениям — от софта до железа. В начале следующего года планируем полностью собирать роботов в России. Как получится, посмотрим.

— *Есть задача добиться 100%-ной локализации?*

— Я за разумную достаточность, поэтому будем руководствоваться двумя обстоятельствами: непонятно, сколько готовых решений и компонентов мы найдем в России. Поставили задачу на начальном этапе заместить 20%, с каждым годом будем увеличивать эту цифру, но при втором важном условии: если это будет экономически целесообразно. При этом мы хотим убедиться в надежности поставщиков и не стать их заложниками. Наша задача — сделать хороший продукт с минимальным сроком окупаемости. Мы будем придерживаться этого подхода, чтобы достичь своей цели, — наши роботы должны быть везде. Если мы будем понимать, что экономически более целесообразно производить компонент, будем это делать. В среднем от проекта к проекту уровень локализации по нашей продуктовой линейке должен составлять до 50%. Но это не цель ради цели, мы понимаем, что те же микросхемы, полупроводники, скорее всего, так и останутся импортными.

— *У вас есть четкий план в период девятибалльного шторма, а что вас*

сегодня по-настоящему тревожит из процессов, происходящих в российской экономике?

— У нашего государства очень много денег. И правительство всегда их откладывало в фонды благосостояния, формировало золотовалютные резервы. Между тем деньги должны работать, их нужно инвестировать в экономику. И сейчас как раз тот самый момент, когда есть возможность развивать внутреннее производство товаров с высокой добавленной стоимостью. Надеюсь увидеть именно такую политику со стороны российских властей. Пока мы неплохо справляемся: в первые полгода наша экономика устояла. В этом огромная заслуга множества ведомств и институтов развития. Никто не ожидал, ни в России, ни в других странах, что так будет. О мерах поддержки судить не буду, я ими не пользуюсь, строю бизнес на собственные средства. Мне как предпринимателю важно, чтобы в экономике было движение, чтобы были заказы и не было соблазна купить за границей, чтобы у заводов и фабрик было много работы. То, что нас отгородили от всего мира, в долгосрочной перспективе принесет нам ощутимую выгоду. Хотим мы или нет, сейчас надо научиться производить в своей стране, это будет благо для всех. Да, мы потеряем в качестве, просядем по технологиям, но и это зависит от нас. Пока я вижу краткосрочный эффект, и он мне нравится, вижу реальный спрос на наши технологии. Мы — лакмусовая бумажка: когда все плохо, люди не думают про инвестиции, автоматизацию, а сейчас взрыв интереса к нам и нашему продукту, значит, люди верят в будущее, в рост промпроизводства. Не надо сидеть и ждать — не дождемся. Выиграют те, кто готов пробовать, двигаться, развиваться.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКСПОРТНЫЙ ФОРУМ

СДЕЛАНО В РОССИИ

20–22 октября 2022

forum.exportcenter.ru

Зарегистрируйтесь сейчас



Сделано
в России



РОССИЙСКИЙ
ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

▼ ЭКСАР

▼ РОСЭКСИМБАНК



В РЕЗУЛЬТАТЕ РАБОТОДАТЕЛИ ПРИНУЖДЕНЫ К ВЫБОРУ МЕЖДУ НЕДОУЧКАМИ-БАКАЛАВРАМИ И НЕУМЕХАМИ-МАГИСТРАМИ, А ТЕ И ДРУГИЕ РАБОТАЮТ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРЕПОДАЮТ, РАВНО ПЛОХО. ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ, В ОБРАЗОВАНИИ ОБВАЛ ЛАВИНООБРАЗЕН: ЧЕМ СЛАБЕЕ УЧИТЕЛЬ, ТЕМ ХУЖЕ ГОТОВИТ УЧИТЕЛЕЙ СЛЕДУЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ

ном режиме патронами с энергией 1–2 кДж.

Увы, все примеры в предыдущем абзаце взяты из прошлого. Сейчас заметнейшие ученики порою не только явно слабее своих учителей, но даже бравируют своей слабостью. Вряд ли учителя Кирилла Семёновича Серебренникова горды тем, что их изделие убило вполне пристойный по русским меркам театр имени Гоголя и на его месте создало далеко не лучший в Москве стриптиз-клуб. А уж рассуждения о техническом творчестве не только в Российской Федерации сводятся к формуле: как хорошо, что ещё не все ветераны ушли на пенсию или в иной мир, так что пока есть кому исправлять косяки нового поколения.

Провал системы образования особо нагляден в Западной Европе, где львиную долю преподавателей уже составляют обученные по болонской системе, ставящей практику впереди теории, что ухудшает понимание обеих. Строго говоря, подписанная в Болонье 1999.06.19 декларация не

обязует делить высшее образование на четыре года бакалавриата, натаскивающего на практическую работу по готовым рецептам, и для желающих два года магистратуры, где дают теоретические основы рецептов, а сами они тем временем забываются от неиспользования. Она всего лишь содержит список требований к формату обучения, позволяющих беспрепятственно бегать из вуза в вуз и даже из специальности в специальность. Но понятно, что такие требования проще всего исполнить унификацией если не содержания, то хотя бы формы. В результате работодатели принуждены к выбору между недоучками-бакалаврами и неумехами-магистрами, а те и другие работают, в том числе преподают, равно плохо. По меньшей мере, в

образовании обвал лавинообразен: чем слабее учитель, тем хуже готовит учителей следующего поколения. Болонизация началась задолго до декларации, так что сейчас в вузах Европейского Союза уже почти не осталось сотрудников, не подвергнутых данному способу калечения ума. Не зря там в нынешнем тысячелетии преподаватели, подготовленные в РФ (где болонизация начата всего лет 15 назад, а в скором будущем её прекратят), не менее популярны, чем в Соединённых Государствах Америки, где, насколько я знаю, ещё до горбачёвщины появилась фраза: американский университет — место, где русские профессора (так —

дословно «наставник» — на Западе называют едва ли не любого преподавателя) учат математике китайских студентов.

Снижение качества новых поколений возможно не только вследствие плохой организации учёбы, но и по корыстным соображениям. Так, мастера, хоть в средневековой цеховой системе, хоть в современных производствах, зачастую не хотят воспитывать конкурентов себе из своих учеников и подмастерьев, а потому скрывают часть профессиональных тонкостей, накопленных долгим опытом, и порой даже упускают последний момент, когда можно передать тайны своим, уже не боясь их конкуренции: по общему мнению, далеко не все секреты, ушедшие в могилы своих носителей, переоткрыты впоследствии.

В системе научных исследований мастеровщина также сильна. Начальник зачастую ставит свою подпись (как цеховой мастер — личное клеймо) под исследованием не только в удостоверение качества работы, но и во избежание слишком сильного внимания коллег, чьё мнение в науке действует почти так же, как деньги покупателей в ремесле, к его подчинённым. Многие руководители не спешат предоставлять своим ученикам возможности самостоятельного плавания: в последние 40 лет жизни моего отца, с момента утверждения ВАК его докторской диссертации, ежегодно защищали кандидатские диссертации один – два его аспиранта, но некоторые другие известные мне доктора наук выводят на защиту по одному аспиранту в пять – десять лет.

Мой брат Владимир (в отличие от меня, умный), отслеживая данную разрушительную тенденцию, спрашивает: «Что может обеспечить

УВЫ, ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА СЛАБОСТЬ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ЗАМЕЧАЮТ ВОВРЕМЯ: НАКОПЛЕННЫЙ ПРИ ЕГО ПРЕДШЕСТВЕННИКЕ ЗАДЕЛ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОПЫТ ТЕХ ПОДЧИНЁННЫХ, КОГО ЕЩЁ НЕ ЗАМЕНИЛИ, ДОВОЛЬНО ДОЛГО СОХРАНЯЕТ ЕСЛИ НЕ ВЫСОЧАЙШЕЕ, ТО, ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ, ВПОЛНЕ ПРИЕМЛЕМОЕ КАЧЕСТВО РАБОТЫ ВСЕЙ КРИВО УПРАВЛЯЕМОЙ СТРУКТУРЫ, И ПОВОДА ДЛЯ ТРЕВОГИ ДО ПОРЫ ДО ВРЕМЕНИ НЕ ВИДНО





Снижение качества новых поколений возможно не только вследствие плохой организации учёбы, но и по корыстным соображениям. Так, мастера, хоть в средневековой цеховой системе, хоть в современных производствах, зачастую не хотят воспитывать конкурентов себе из своих учеников и подмастерьев, а потому скрывают часть профессиональных тонкостей, накопленных долгим опытом, и порой даже упускают последний момент, когда можно передать тайны своим, уже не боясь их конкуренции: по общему мнению, далеко не все секреты, ушедшие в могилы своих носителей, переоткрыты впоследствии

прекращение этого монотонного снижения? Как спонтанно в слабой, скажем, научной школе могут образоваться два – три сильных научных работника?»

Подобная же картина бытует и за пределами образования и воспитания. Так, чем хуже управленец, тем больше опасается, что его подсидят, и сознательно или инстинктивно подбирает подчинённых послабее. Те, в свою очередь, ищут себе нижестоящих по тому же принципу — и довольно скоро приходит в упадок вся организация или хотя бы её ветвь, возглавленная слабаком.

В сфере управления слабое звено можно убрать сверху — решением собственника или вышестоящей организации. Причём действовать нужно быстро и решительно, чтобы не пришлось заполнять заново всю управленческую пирамиду, донизу обустроенную по принципу «чем ниже, тем слабее». Увы, далеко не всегда слабость нового руководителя замечают вовремя: накопленный при его предшественнике задел, в том числе опыт тех подчинённых, кого ещё не заменили, довольно долго сохраняет если не высочайшее, то, по меньшей мере, вполне прием-

лемое качество работы всей криво управляемой структуры, и повода для тревоги до поры до времени не видно. Если промедлить с решением, вся конструкция рухнет — даже не столько под естественным давлением конкурентов, сколько под тяжестью внутренних сбоев.

В наших науке и образовании время для радикальных решений, на мой взгляд, ещё не упущено: пока сохранена критическая масса людей, способных к самостоятельной активной деятельности на высоком профессиональном уровне. Но как реорганизовать систему — не смогу однозначно советовать: нужно публичное обсуждение. Причём не только специалистами, но и главной вышестоящей инстанцией — широким спектром деловых и общественных сил. Ведь и наука, и образование, и управление, и все прочие сферы нашей деятельности созданы в конечном счёте не только для нашего текущего блага, но и для нашего общего развития. Коллективный разум не часто даёт лучшие решения, но почти всегда отсекает многие ошибки.

А вот чем помочь коллективному Западу — даже гадать не берусь.

ФБЖ

ОТ ЭГО К ЭКО — НОВЫЙ ЗАПРОС НА ЛИДЕРСТВО

В английском языке, откуда пришло к нам слово «лидер», его ключевое, исходное значение — первый, идущий впереди. Спрос на лидеров именно в этом исходном смысле непрерывно растет. В любой кризис — неважно, какова его природа — кривая спроса на сильных лидеров совершает мощный рывок вверх. Сейчас как раз такое время. Каждый ли сможет находиться под давлением и при этом двигаться вперед, оставаться эффективным, несмотря на постоянный стресс, вдохновлять и вести за собой команду? От лидера всегда ждут невозможного.

Этот запрос на лидера, творящего чудеса, требует особых персональных качеств и знаний. Первые можно прокачать, вторые получить. И сделать это может каждый, уверена наша собеседница, персона с обложки Мария Афонина, проректор по образовательной деятельности Мастерской управления «Сенеж». Она руководит проектом, который уже зарекомендовал себя как кузница лидеров. «Сенеж» — часть большого федерального проекта, платформы «Россия — страна возможностей», выполняет госзаказ на лидеров изменений. Ежегодно в стенах Мастерской управления «Сенеж» проходят обучение свыше 12 тысяч человек, реализуются около 40 образовательных мероприятий, наработан колоссальный опыт подготовки управленческих команд для органов власти и ключевых систем жизнедеятельности страны. С нашим экспертом мы говорили о новом формате лидерства, востребованном в условиях затянувшегося стресса и системного кризиса, о стержне и ценностях, которые помогают не сломаться. Мария Афонина констатирует: запрос на лидерство кардинально изменился; чтобы ему соответствовать, руководителю нужен апгрейт всей системы знаний, которые

нельзя получить как когда-то «про запас», — слишком быстро меняется мир вокруг нас, и мы под его влиянием.

— Какие навыки, качества, умения, знания помогают человеку чувствовать себя уверенно в VANI-мире? Вы лично адаптировались к нему?

— VANI-мир очень хрупкий, он может «слопаться» в любой момент, а человеку, чтобы не сломаться, выжить и как-то держаться в этом хрупком, неустойчивом, нелинейном мире, очень важен внутренний стержень. В его основу могут быть положены, например, устоявшиеся традиции, и в этом смысле разворот к семейным ценностям закономерен. В России они всегда были крепкими, но сейчас им уделяется особое внимание. Смотрите, как все изменилось. Раньше у родителей хронически не хватало времени на детей, откуда и родился такой образ — «ребенок с ключом на шее», который растет, развивается и воспитывается самостоятельно. Но случилась пандемия — многие стали работать по гибкому графику или удаленно. Высвободилось время, и семья стала больше времени проводить вместе. Но вот парадокс: мы все равно не сблизились,

**МАРИЯ
АФОНИНА**

Проректор по
образовательной
деятельности Мастерской
управления «Сенеж»

“

**В ОСНОВЕ НАШИХ ПРОГРАММ —
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ
ПОДХОД. ГЛАВВРАЧ, КОТОРЫЙ
У НАС ОБУЧАЛСЯ НА ПРОГРАММЕ «ЛИДЕРЫ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ», ПЕРЕДАСТ ЗНАНИЯ О НЕМ
СВОЕМУ ПЕРСОНАЛУ, ОБСУДИТ ЭТИ ПРИНЦИПЫ
С ВИЦЕ-ГУБЕРНАТОРОМ И РЕГИОНАЛЬНЫМ
МИНИСТРОМ, ПОДЕЛИТСЯ ПРАКТИКОЙ С
ДРУГИМИ ГЛАВНЫМИ ВРАЧАМИ СВОЕГО
РЕГИОНА. ТАК ЗАПУСКАЮТСЯ ПРОЦЕССЫ
ИЗМЕНЕНИЙ В ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ**

часто детям и родителям не о чем поговорить, каждый в своем гаджете, порой даже находясь в одном пространстве, проще отправить информацию в семейный чат, чем поговорить. Именно поэтому сейчас крайне важно учить детей и взрослых находить общие интересы. В семье мы ищем спокойствие и защиту, «якоря». Среди наших слушателей много лидеров, управленцев, людей, для которых в какой-то момент карьера выходит на первое место. Но очень важно за этой ведущей деятельностью не потерять все остальное. И, конечно, несомненная ценность — это саморазвитие. Когда тебе начинает казаться, что ты все знаешь, — это тревожный момент.

— В обстоятельствах вызова, когда задачи приходится решать в особо стрессовых условиях, лидерские качества выйдут на первый план. Нужен ли современным управленцам апгрейт знаний в этой области?

— Парадигма реальности быстро меняется: раньше мир был линейным, стабильным, предсказуемым и достаточно определенным, к нему были применимы постоянные управленческие алгоритмы, решения можно было принимать на основе знаний, полученных даже пятнадцать лет назад. Когда-то и образование можно было получить «про запас», то есть пользоваться полученными знаниями несколько лет. Сейчас знания очень быстро устаревают, а одной из самых главных компетенций лидера стало умение постоянно учиться. Невозможно все время гуглить и рассчитывать на правильный ответ. Лидеру важна компетентность. Лидер равно профессионал и одновременно отраслевой эксперт, авторитетный в своей области. При этом важно развивать себя как руководителя команды. Запрос на лидерский профиль сейчас тоже существенно меняется: мир переходит от эго-лидерства к эко-лидерству, от саморазвития — к развитию команды. Умение услышать и поддержать становится критически важным. Лидеру важно уметь применять приемы эффективной коммуникации, мотивации, управления энергией и ресурсным

состоянием команды. Важно быть аутентичным, человекоцентричным, принимать позицию, что основной ресурс — это люди, в этом смысл эко-лидерства.

— Сегодня перед лидерами российской экономики стоят беспрецедентные задачи: построить новый каркас промышленности — создать в кратчайшие сроки целые индустрии и запустить новые производства. Какие программы нужны сейчас лидерам, чтобы они смогли быстро собраться и собрать команды для реактивного старта?

— В нынешних экономических условиях как никогда важно не только быть профессионалом и хорошо делать свое дело, необходимо быть лидером. Надо вести за собой других в период когда сложно, принимать непростые решения и брать на себя ответственность, в ситуации неопределенности и сложности прокладывать дорогу и становиться маяком. Свои образовательные проекты мы ориентируем именно на таких лидеров, способных изменять целые отрасли.

В разработке наших программ мы ориентируемся на социальные, экономические задачи, которые стоят в регионах. Есть в Мастерской адресные проекты, которые отвечают на запросы настоящего времени, например, программа психологической помощи и поддержки «На связи». Это был наш ответ на возросшую в обществе тревожность. Профессионалы дают слушателям инструментарий ежедневной работы по поддержанию себя в ресурсном состоянии, учат избегать непродуктивного стресса. Востребованность проекта доказала ее последующая интеграция в российские вузы, обучение по нашей программе уже прошли более девяти тысяч человек.

— Сегодня промышленности крайне не хватает людей со специальным профессиональным образованием. Какую роль вы отводите Мастерской в решении этой объемной задачи?

— Мастерская управления «Сенеж» задумывалась как центр обучения и развития



управленческого актива страны. Пока своими программными продуктами напрямую мы не дотягиваемся до рабочих кадров или всех тех, кто хочет поменять профессию, прокачать себя. Нашей задачей была и остается работа с лидерами изменений, которые далее по цепочке включают в переподготовку рабочие кадры. Приведу примеры, как это работает на практике.

Совместно с Министерством просвещения мы реализуем программу повышения квалификации управленческих команд среднего профессионального образования, которая стала частью федерального проекта «Профессионалитет». Программа спроектирована так, чтобы ее результат дал быстрый эффект для экономики региона. Она компактна и позволяет вместе с работодателем в короткие сроки дать обучающимся рабочую специальность. Ее слушателями стали руководители колледжей, региональных министерств образования, частный бизнес, то есть работодатели. Выгодоприобретателем этого проекта через несколько лет должна стать

“ ЗАПРОС НА ЛИДЕРСКИЙ ПРОФИЛЬ СЕЙЧАС ТОЖЕ СУЩЕСТВЕННО МЕНЯЕТСЯ: МИР ПЕРЕХОДИТ ОТ ЭГО-ЛИДЕРСТВА К ЭКО-ЛИДЕРСТВУ, ОТ САМОРАЗВИТИЯ — К РАЗВИТИЮ КОМАНДЫ. УМЕНИЕ УСЛЫШАТЬ И ПОДДЕРЖАТЬ СТАНОВИТСЯ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫМ. ЛИДЕРУ ВАЖНО УМЕТЬ ПРИМЕНЯТЬ ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ, МОТИВАЦИИ, УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГИЕЙ И РЕСУРСНЫМ СОСТОЯНИЕМ КОМАНДЫ. ВАЖНО БЫТЬ АУТЕНТИЧНЫМ, ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫМ

экономика в целом, ведь ключевые показатели ее эффективности — занятость и производительность труда.

Другой пример из области здравоохранения. Летом Мастерская провела программу для руководителей учреждений здравоохранения. Одна из ее целей — научить и показать, как сделать медицину сервисной, то есть

ориентированной на людей. Преподаватель программы Денис Проценко, главный врач «Коммунарки», рассказал слушателям историю про себя: «Когда я иду по больнице и вижу бумажку на полу, наклоняюсь и поднимаю ее, со мной рядом всегда мои сотрудники, которые видят, что я делаю так, и им не очень здорово от того, что они не сделали этого. И в следующий раз эти люди уже не допускают такого, ничего не валяется на полу». В основе наших программ — человекоцентричный подход. Главврач, который у нас обучался на программе «Лидеры здравоохранения», передаст знания о нем своему персоналу, обсудит эти принципы с вице-губернатором и региональным министром, поделится практикой с другими главными врачами своего региона. Так запускаются процессы изменений в целых отраслях. В этом году мы сформировали целый ряд отраслевых программ. Наша задача — генерировать эффективные, дееспособные управленческие команды, объединять их общим видением будущего их отрасли, чтобы каждый из них на своём месте обновлял систему в целом, повышал качество ее работы.

«СЕНЕЖ» НЕ ЗАМЕНИТ СОБОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ, МЫ ЧАСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ, НАМ ВАЖНО, ЧТОБЫ ВСЯ ОНА РАБОТАЛА ЭФФЕКТИВНО. СОЗДАВАЯ ПРОГРАММЫ, МЫ ТРАНСЛИРУЕМ ПОДХОДЫ К ЗНАНИЯМ И ЛИДЕРСТВУ В ГОСОРГАНАХ, НА ВЕДУЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛОЩАДКАХ, ЭТО НАШ ВКЛАД В ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В СТРАНЕ

Донести ключевые идеи наших программ без реализации воспитательной функции сложно. Мы очень хотим, чтобы наши слушатели верили, что входят в профессию, чтобы сделать страну лучше. Это очень сложно реализуемая, но стратегически важная задача — формирование ценностей. Общество должно

признавать, что рабочие профессии престижны, а для этого они должны достойно оплачиваться. Работодатель должен ждать выпускника из колледжа, студент должен понимать, что в эту организацию ему прийти выгодно, он будет в ней развиваться. Регионы должны поддерживать промышленников, а последние должны создать у себя на предприятиях систему наставничества. Подготовка наставников — одна из наших задач. Участники наших программ будут готовить у себя на местах смену наставников для выпускников специальных профессиональных учреждений.

«Сенеж» не заменит собой образовательные учреждения, мы часть образовательной экосистемы, нам важно, чтобы вся она работала эффективно. Создавая программы, мы транслируем подходы к знаниям и лидерству в госорганах, на ведущих образовательных площадках, это наш вклад в повышение качества образования в стране.

— В последние год – два женская повестка стала максимально заметна. Отвечая на запросы времени, «Сенеж» запустил программу, ориентированную исключительно на женщин. Как вы думаете, почему именно на данном временном отрезке женщина-лидер стала центром отдельного диалога?

— Феномен женского лидерства — значимая реалья современного мира, но он пока недостаточно изучен. С одной стороны, очевидно, что женщины в нашей стране все активнее включаются в общественно-политические процессы, в экономическую повестку. По некоторым данным, в нашей стране более 31% собственников бизнеса — женщины, в аналогичном мировом рейтинге Россия находится на достойном шестом месте. С другой стороны, очевидно, что женщины реализуют свой лидерский потенциал иначе, чем мужчины, — с помощью «мягкой силы», особого стиля управления.

Недавно мы проводили исследование среди выпускников наших обучающих программ, спрашивали, какие сейчас нужны компетенции руководителям, в том числе и в условиях

стресса. Так вот, стрессоустойчивость была названа одним из важнейших качеств для управления бизнесом, проектом, командой. А рядом со стрессоустойчивостью — способность управлять своим состоянием и постоянно быть в ресурсе. Наши данные подтверждают, что женщины более устойчивы к стрессу. Что происходит в стрессе, в ситуации неопределенности? На нас обрушивается вал разноплановых задач. Мы часто замечаем, что женщина может слушать подкаст, редактировать текст, одним глазом смотреть новости, другим — за детьми. Это умение быть многозадачной и одновременно эффективной приводит женщину на лидерские, управленческие позиции.

Женщине важно развивать свою модель лидерства, не копируя мужчину, его управленческую позицию. Женский путь пролегает через «мягкую силу», эмпатию, навык ведения переговоров, умение прислушиваться к своей интуиции.

В Мастерской управления «Сенеж» мы считаем, что женское лидерство не просто общественно-политический и социокультурный феномен, но и предмет изучения. И в ходе нашей программы «Женщина — лидер» мы рассматриваем его во всем многообразии проявлений сквозь призму управленческих технологий, практик и траекторий роста.

— Мастерская «Сенеж» гордится тем, что придумала проект, который поможет решить социальные проблемы в стране. Какие отрасли, на ваш взгляд, имеют высокий потенциал для развития социального бизнеса?

— Да, речь о программе «Женщина — лидер». Женщины отлично умеют реализовывать социальные проекты, потому что хорошо чувствуют запросы общества. В портфеле программы уже два социальных проекта в самых разных сферах, каждый из них может стать эффективным инструментом в решении наиболее актуальных задач в субъектах РФ. Поиск новых подходов к воспитанию детей и образованию, популяризация здорового образа жизни, внедрение здоровьесберегающих



технологий, развитие сельских территорий и внутреннего туризма, решение экологических проблем.

— Какие целевые показатели вы считаете показателями эффективности программы?

— Реализация проекта — его жизнеспособность. Для того чтобы этого добиться, мы сформировали программу таким образом, чтобы она состояла не только из теории. В ходе обучения участницы создают те самые социальные проекты, на базе Мастерской пилотируют их и переходят к реализации на местах. Более того, мы активно поддерживаем участниц и после того, как они завершают обучение. Благодаря этому многие проекты тиражируются, реализуются сразу в нескольких регионах страны, получают гранты. Есть примеры, когда авторы проекта создают коллаборации. Так, в пространстве программы и за ее пределами мы предлагаем

широкие возможности, формируем площадку, на которой участницы могут выстраивать горизонтальные связи. За четыре потока программы мы создали мегапространство для обмена опытом и взаимной поддержки. К нам присоединились соотечественницы из 19 стран — представляете, какой мощный актив есть у каждой участницы за спиной, сила такой поддержки очень важна. Это и ресурс, и экспертиза, и многое другое. Наш главный результат — количество реализованных проектов, всего их 97 после четырех потоков программы. Их благополучателями стали несколько десятков тысяч человек. Не менее важно, что каждая наша слушательница выходит из Мастерской с верой в то, что в любом возрасте можно развиваться, быть полезным своей стране, в России очень много возможностей.

СЕГОДНЯ СОТРУДНИКИ ОЖИДАЮТ ОТ ЛИДЕРА БОЛЬШЕЙ ПОДДЕРЖКИ, ЧЕМ ЭТО БЫЛО В СПОКОЙНЫЕ ВРЕМЕНА. МЫ ТОЛЬКО ВЫШЛИ ИЗ КРУТОГО ПИКЕ, СВЯЗАННОГО С ПАНДЕМИЕЙ, И СТОЛКНУЛИСЬ С НОВЫМИ ВЫЗОВАМИ, КОТОРЫЕ СВЯЗАНЫ С ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИЕЙ В МИРЕ. ХОРОШЕЕ СОСТОЯНИЕ, САМОЧУВСТВИЕ, СПОСОБНОСТЬ В СРЕДНЕСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ РАБОТАТЬ В СОСТОЯНИИ СТРЕССА, ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ СТАНОВЯТСЯ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫМИ

— Не так давно вы провели международный поток программы «Женщина-лидер». На кого он был ориентирован?

— Мы организовали его для наших соотечественниц, проживающих за рубежом, обязательным условием входа было российское гражданство. Старт проекту дала Валентина Ивановна Матвиенко, которая на форуме в Кузбассе заявила о том, что программа развивается очень успешно, и пора ей выходить на

международный уровень. Третий Евразийский международный женский форум подтвердил, что такой запрос среди женщин-лидеров есть. Программа предвосхитила те вызовы, с которыми мы столкнулись к моменту ее запуска. Отвечая на них, мы дополнили программу новыми образовательными модулями. В первом треке участница программы проходит оценку и получает индивидуальный профиль, который описывает сильные стороны, на которые можно опираться в развитии. Эксперты дают рекомендации, как построить траекторию развития и наращивать те компетенции, которых пока нет, но в них есть необходимость. Упор всегда стоит делать на сильные навыки, компетенции, способности, которые уже есть у человека. Для наших участниц это особенно актуально, потому что в программе могут участвовать женщины в возрасте 25–55 лет, при этом самая активная группа во всех потоках — женщины 30–45 лет. Чаще всего это сформировавшиеся люди, которые понимают, благодаря каким способностям могут реализоваться, достигнуть карьерных высот. Но для некоторых участниц подобное осознание становится откровением, трек позволяет им посмотреть на себя со стороны.

Еще один новый трек, который стал лейтмотивом не только этой программы, но и многих других, посвящен ресурсному состоянию. Нам удалось предвосхитить еще один ключевой и важный запрос общества, так как создали его еще в конце 2021 года, исходили из того, что от ресурсного состояния лидера во многом зависит ритм работы команды. Это базис, который позволяет наращивать другие компетенции. Количество изменений растет драматически быстрыми темпами, число «черных лебедей» непредсказуемо, временной интервал между их появлениями стремительно сокращается. Сегодня сотрудники ожидают от лидера большей поддержки, чем это было в спокойные времена. Мы только вышли из крутого пике, связанного с пандемией, и столкнулись с новыми вызовами, которые связаны с геополитической ситуацией в мире. Хорошее состояние, самочувствие, способность в среднесрочной и



долгосрочной перспективе работать в состоянии стресса, постоянно меняющихся условиях становятся критически важными.

Еще один трек связан с цифровой трансформацией. Речь об управлении изменениями в этой области — без этих компетенций невозможно быть эффективным самому и управлять бизнесом и командой.

— Женская повестка всегда активно продвигалась европейскими женщинами-лидерами. Как вы думаете, не приведут ли глобальные изменения в мире, разворот на Восток, где у гендерного вопроса особый акцент, к тому, что женская повестка, роль женщины в бизнесе, власти, управлении станет не столь актуальной и заметной?

— В 2017 году в нашей стране была принята национальная стратегия в интересах женщин, которая затронула очень многие аспекты развития женских прав и женской повестки: культурный, медицинский, экономический, социальный. Сейчас на платформе Евразийского женского форума реализуется множество проектов, которые лишь актуализируют, подчеркивают особую роль женщин в промышленности, глобальной торговле, политике. Так что сегодня наша страна явля-

“ ЗА ЧЕТЫРЕ ПОТОКА ПРОГРАММЫ МЫ СОЗДАЛИ МЕГАПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ОБМЕНА ОПЫТОМ И ВЗАИМНОЙ ПОДДЕРЖКИ. К НАМ ПРИСОЕДИНИЛИСЬ СООТЕЧЕСТВЕННИЦЫ ИЗ 19 СТРАН — ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ, КАКОЙ МОЩНЫЙ АКТИВ ЕСТЬ У КАЖДОЙ УЧАСТНИЦЫ ЗА СПИНОЙ, СИЛА ТАКОЙ ПОДДЕРЖКИ ОЧЕНЬ ВАЖНА. ЭТО И РЕСУРС, И ЭКСПЕРТИЗА, И МНОГОЕ ДРУГОЕ. НАШ ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ — КОЛИЧЕСТВО РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ, ВСЕГО ИХ 97 ПОСЛЕ ЧЕТЫРЕХ ПОТОКОВ ПРОГРАММЫ

ется одним из мировых лидеров по тематике развития женской повестки, и многие страны ориентируются на наш опыт. Не думаю, что этот вектор поменяется, и женская повестка отойдет на дальний план, тем более что именно сейчас женщины как никогда активны, а новые вызовы требуют большого уровня креативности, человечности, гибкости. Потенциал вовлечения женщин в экономику, в управление очень велик. Более того, именно сейчас мы замечаем, что в работу по женской повестке включаются политики высшего уровня. Работа с мужской аудиторией по продвижению женской повестки крайне важна. Мы должны вести этот диалог с мужчинами, это дорога с двусторонним движением.

ФБЖ

ТЕМА НОМЕРА **МЯГКАЯ СИЛА**

Евразийский женский форум — статусная международная площадка для обсуждения новой роли и возможностей женщин в условиях вызовов XXI века, консолидирующей женщин-лидеров, женские объединения в интересах мира и гуманитарного сотрудничества. Идея проведения Форума принадлежит Председателю Совета Федерации Федерального Собрания РФ Валентине Матвиенко.



ПО ДАННЫМ ВСЕМИРНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА, КОТОРЫЙ РЕГУЛЯРНО ПУБЛИКУЕТ ИНДЕКС УРОВНЯ ГЕНДЕРНОГО НЕРАВЕНСТВА, В 2020 ГОДУ СРЕДНЕМИРОВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ СОСТАВИЛ 68%. В ГОСУДАРСТВАХ, СОСТАВИВШИХ ПЕРВУЮ ПЯТЁРКУ ЛИДЕРОВ, ОН НЕМНОГИМ БОЛЕЕ 70%.

**ВАЛЕНТИНА
МАТВИЕНКО**

Председатель Совета
Федерации ФС РФ

«Роль женщин во всех областях жизни общества растёт, причём динамично. В отличие от того, что было 100–150 лет назад, современный мир — это мир, в котором в отношениях мужчин и женщин нет субординации, есть партнёрство. Это сдвиг исторического масштаба, вступление цивилизации в новую фазу. На мой взгляд, где-то с начала 1990-х годов движение женщин в тех государствах мира, которые принято называть развитыми, вступило в новый этап. Его особенность в том, что в этих странах приняты законы, созданы институты, структуры, практически полностью обеспечивающие правовое равенство мужчин и женщин. Формально, юридически женщины полностью избавлены от дискриминации по признаку пола. Разумеется, «донастройка», доводка соответствующих нормативных правовых актов остаётся актуальной. Такая работа идёт и в нашей стране. Она определена в Национальной стратегии действий в интересах женщин

на 2017–2022 годы, подготовленной по инициативе и при непосредственном участии Совета Федерации. Особенно много предстоит сделать в плане укрепления прав женщин в области трудовых и семейных отношений, в рамках Гражданского кодекса. По данным Всемирного экономического форума, который регулярно публикует Индекс уровня гендерного неравенства, в 2020 году среднемировой показатель составил 68%. В государствах, составивших первую пятёрку лидеров, он немногим более 70%. Иными словами, полного гендерного равенства не достигла ни одна страна. Я согласна с теми специалистами, политиками, государственными деятелями, которые видят главную причину, по крайней мере, для развитых стран, не в нехватке или несовершенстве законов, хотя, повторю, это тоже есть, а в их нарушении. Поэтому внимание государства, общества, женских организаций должно быть сосредоточено на обеспечении выполнения законов,



ограждающих женщин от дискриминации. Выполнения самим государством, местным самоуправлением, бизнесом, другими работодателями. Наша палата прилагает усилия для того, чтобы дать импульс росту женской активности в сфере предпринимательства. Есть конкретные результаты, в их числе разработка и запуск специальных образовательных и кредитных программ для женщин-предприни-

мателей. Подготовлены рекомендации по расширению участия женщин в социально-экономическом развитии страны, совершенствованию системы государственной поддержки малых предприятий, в том числе путём применения налоговых режимов, снижению административной нагрузки на предпринимателей. Некоторые из них уже претворяются в жизнь».



ОЛЬГА СКОРОХОДОВА

Заместитель директора по взаимодействию с органами государственной власти Google Россия

“ ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИИ АЛФАВЕТА, В СЦЕНАРИИ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ К 2030 ГОДУ РОССИЯ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ В РАЗМЕРЕ ДО 521 МЛРД ДОЛЛАРОВ, ЧТО ЭКВИВАЛЕНТНО 25% ВВП. ДОСТИЖЕНИЕ ТАКОГО АМБИЦИОЗНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ РЕАЛИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЖЕНЩИН».

143 страны ввели в конституции положения о равенстве женщин и мужчин.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе **600 млн экономически активных женщин**, что составляет 40% от общей численности рабочей силы АТЭС.

Около 80% — доля женщин в благотворительных организациях в мире.

Согласно исследованию «Женщины в советах директоров топ-100 российских публичных компаний, 2020» только в 64 компаниях из 100 в Совете директоров есть хотя бы одна женщина.

Доля женщин в рейтинге 50 лучших российских менеджеров по корпоративной социальной ответственности увеличивается. **В 2020 году она составила 84%.**

38% ПРЕДПРИЯТИЙ

малого и среднего бизнеса в России принадлежит женщинам.

По оценке «ОПОРЫ РОССИИ», в 1990 году женщин в рядах предпринимателей было не более 15%. В настоящее время женщины составляют треть предпринимателей России. К 2019 году Индекс женской предпринимательской активности (WBI) **вырос до 69,4%.**

По данным ЮНИДО (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию), женщины составляют около 37% работников в промышленном секторе. За последние несколько лет в промышленности наблюдается устойчивый рост числа женщин — многие компании стремятся реализовать принцип равных возможностей. Представители промышленных компаний отмечают, что это позволяет достичь более высоких показателей в бизнесе и быть более открытыми к инновациям. Тем не менее полноценная включенность женщин в промышленный сектор мировой экономики пока не достигнута.



ГУЛЬНАЗ КАДЫРОВА

Заместитель
министра
промышленности
и торговли РФ

“ **ЕЖЕГОДНО ДОЛЯ ЖЕНЩИН В
ОБЩЕМ ЧИСЛЕ РАБОТНИКОВ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ РАСТЕТ, И В 2020
ГОДУ ОНА СОСТАВИЛА 40,1%, А ЭТО 3,8 МИЛЛИОНА
ЖЕНЩИН, КОТОРЫЕ СВОИМ ТРУДОМ И ИДЕЯМИ
РАЗВИВАЮТ ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ»**

На 16% с 2019 по 2020 год выросла доля действующих в России компаний, для которых развитие проектов в интересах женщин является одним из приоритетных направлений корпоративной благотворительности (по данным исследования форума доноров «Все о лидерах – 2020»).

В 2019 году в рамках Саммита G20 в Японии (Осака) в целях повышения представленности женщин в экономике создан Альянс частного сектора за расширение прав и возможностей женщин (EMPOWER G20). В повестке альянса — вопросы создания платформы для взаимодействия частного сектора, обмена опытом по продвижению женщин на руководящие

позиции на предприятиях, повышению компетенций в сфере финансовой грамотности, стимулированию предпринимательской активности в государствах — членах G20. Представителями от России в альянсе являются Надия Черкасова, председатель Комитета по развитию женского предпринимательства «ОПОРЫ РОССИИ», заместитель президента — председателя правления банка «Открытие», и Гульназ Кадырова, заместитель Министра промышленности и торговли РФ.

Половина вклада женщин в глобальное здравоохранение осуществляется в форме неоплачиваемого ухода, что эквивалентно **\$ 3 трлн в год.**



ВЕРНИКА СКВОРЦОВА

Руководитель
Федерального
медико-
биологического
агентства (ФМБА
России)

“ **ОСОБУЮ РОЛЬ ЖЕНЩИНЫ ИГРАЮТ В РАЗВИТИИ
МИРОВОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, КАК И ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
НАШЕЙ СТРАНЫ. КОНЕЧНО, ЖЕНСКАЯ ПРИРОДА БОЛЕЕ
ГУМАННА, ОТЗЫВЧИВА, СОСТРАДАТЕЛЬНА. И КОМУ, КАК НЕ ЖЕНЩИНЕ,
ЗНАТЬ, КАК ПОМОЧЬ РЕБЕНКУ ПРИЙТИ В ЭТОТ МИР, КАК УМЕНЬШИТЬ
СТРАДАНИЯ БОЛЬНОГО».**

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ В СФЕРЕ ИНВЕСТИЦИЙ

12 ноября, Москва



ЕЖЕГОДНЫЙ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОРУМ,
ЛУЧШИЙ ОПЫТ УЧАСТНИКОВ
РЫНКА ИНВЕСТИЦИЙ

ВЫСТУПЛЕНИЯ
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ
РОССИЙСКИХ И
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

ИНВЕСТОРЫ-ПРАКТИКИ
РАССКАЖУТ О САМЫХ
ДОХОДНЫХ СТРАТЕГИЯХ
2023 ГОДА

5

параллельных
сессий

40

часов
уникального
контента

1000+

слушателей
Форума

80+

спикеров

80+

ведущих
компаний-участников
Премии и Форума

Участники Премии и Форума



ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:
www.investleaders.pro



Женщины-лидеры фарминдустрии —

о вызовах и гендере

Задолго до санкций большинство развитых стран, и Россия, безусловно, среди них, осознали, что глобальные вызовы, адресованные человечеству, сформировали запрос на новую парадигму охраны здоровья наций. Вдобавок пандемия обострила сложнейшую проблему — доступности и эффективности лекарственного обеспечения. Решение этой задачи на момент острого дефицита провалили многие даже самые продвинутые по уровню развития здравоохранения государства. Отвечать на эти вызовы в кратчайшие сроки пришлось фармбизнесу.

В России так исторически сложилось — в отрасли занято много женщин. По данным Федерального медико-биологического агентства России, их доля на фармацевтических производствах достигает до 85 %. Среди них все большее число тех, кто принимает ключевые для развития отрасли решения. Они не стесняются громко говорить о новых угрозах, задачах и проблемах, связанных со здоровьем нации.

В частности, эта важнейшая повестка стала ключевой на специальной сессии «Женщины в индустрии фармацевтики и биотехнологии», которая состоялась в рамках Петербургского международного экономического форума. В центре внимания участниц были отнюдь не гендерные вопросы, а лекарственный суверенитет страны.

Наши диалоги с женщинами, которые занимают ответственные посты в российских фармкомпаниях, стали логическим продолжением петербургских. В них мы не стали игнорировать гендерную повестку отечественной фармацевтики. Раз она сегодня столь обсуждаема, значит, актуальна. Очевидно, что

именно женщины не хотят молчать о том, что здоровье нации нуждается в новой системе защиты, а фарминдустрия будет ключевой отраслью, которая должна помочь в ее построении. Прибавьте к этому задачи по импортозамещению лекарственного обеспечения, ставшие приоритетными на фоне санкционного давления. Итак, где женщины-лидеры фармкомпаний видят точку приложения главных усилий? Как удерживают равновесие после каждого нового удара? Конечно, мы спросили участниц наших диалогов не только о будущем российской фармы, но и о гендере, потому что посчитали неправильным игнорировать женское доминирование в отрасли. Как оно способствует устойчивости команд? Удастся ли женщинам в полной мере раскрыть свой потенциал на ключевых позициях фарминдустрии, в том числе там, где традиционно основные прорывы совершали мужчины — в сфере высоких технологий, биоинженерии и др.? Читайте наши диалоги с теми, кому предстоит ковать щит национальной безопасности страны на одном из ключевых контуров, касающихся жизни и здоровья нации.

ЛЮДМИЛА ЩЕРБАКОВА

Председатель Совета директоров,
учредитель ООО «Велфарм»

— *Какие риски вы считаете ключевыми для фармотрасли?*

— Существовавшие ранее перед российской фармотраслью вызовы стали только острее. Импортозамещение сегодня предполагает выстраивание новых логистических связей и цепочек, из-за чего существует опасность значительного роста цен. Поэтому так важно наращивать внутреннее фармпроизводство. В нашей компании мы реализуем именно этот вектор развития — наращиваем объемы производства, расширяем перечень фармацевтических субстанций, которые используются для производства лекарственных средств, включая препараты из перечня ЖНВЛП. Нашими компонентами мы обеспечиваем не только себя, но и компании-партнеры. Это помогает наращивать общий внутренний объем производства внутри страны. Сегодня главная задача для отрасли — не только сохранить имеющиеся фармпроизводства, но и создать условия для их активного развития, чтобы достичь лекарственного и технологического суверенитета.

Основной драйвер роста фармацевтического рынка сегодня — государство. Это обусловлено расширением программы онкологической помощи и программы высокотратных нозологий — с семи до четырнадцати позиций, внедрением программы кардиологической помощи, развитием национального календаря прививок. Государство разработало ряд действенных мер поддержки предприятий фармацевтической и медицинской промышленности. Идет процесс совершенствования законодательства, что облегчит допуск на рынок востребованных препаратов.



Для справки

В компании «Велфарм» работает около 500 женщин, это почти 60% сотрудников. Они занимают разные должности, включая позиции руководителей отделов, директоров, например, женщины руководят такими важными структурными подразделениями, как финансовый и юридический департаменты.

— *Во времена перемен нужны четкие, порой жёсткие и очень быстрые решения. Женщинам же свойственны дипломатичность, вдумчивый и обстоятельный подход, одно другого не исключает, но готовы ли женщины-руководители фармкомпаний действовать в условиях повышенных рисков решительно и оперативно?*

— Обладая не только равными правами и возможностями для развития, но и личностными лидерскими качествами, женщины принимают ключевые решения, от результата которых в современном мире зависит очень многое. Пожалуй, здесь нет принципиальной разницы между мужским и женским подходом — каждый руководитель выполняет свои обязанности, ориентируясь на повестку, задачи и текущие вызовы.

— **Какие качества помогают современным женщинам добиваться успеха в такой высокотехнологичной и сложной области, как фармацевтика?**

— Одно из главных качеств — это умение жить и работать в условиях многозадачности. Современный быстроменяющийся мир практически ежедневно преподносит нам новые вызовы. При этом женщины привыкли выполнять одновременно большое количество дел, реализуя разные роли — жены, матери, профессионала, руководителя. Чтобы совмещать и все успевать, нужны самодисциплина, концентрация внимания, умение четко ставить цели и видеть пути их достижения. Планирование и грамотное использование ресурсов помогает достичь самых высоких результатов.

Кроме этого, важно развивать креативность, благодаря которой рождаются самые интересные идеи и передовые проекты. Сегодня необходимо постоянно развиваться, находиться в движении. И женщинам это хорошо удается.

— **Какие подходы помогают лично вам сохранять лидерские позиции в компании?**

— Если ты занят интересным и полезным делом, твоя жизнь состоит из семи – восьми жизней. Именно это ощущение придает новые силы, ты перестаешь чувствовать усталость и возраст. При этом не нужно бояться брать за

новые масштабные проекты, реализовывать смелые идеи. Любые приложенные усилия всегда приведут к результату: преодолев серьезные трудности, можно достигнуть огромных успехов.

Я убеждена, что женщины в своей профессиональной деятельности не должны идти на поводу у сложившихся стереотипов. Если вы родились женщиной, это не значит, что ваши права и возможности ограничены. Женщина, работая в области медицины и фармацевтики, может делать общественно значимое дело, может создать большую компанию и построить масштабное производство. Быть женщиной — это постоянная работа над собой. Миссия женщины — понимать это, поднимать и поддерживать тему равенства, создавать условия, которые позволят расширить права и возможности женщин.

— **Совет Евразийского женского форума разработал специальный проект «Женщины в фармацевтической отрасли». Какие цели и задачи он призван решать?**

— Проект направлен на усиление важных позиций в фармотрасли, которые отстаивают женщины-лидеры, например, повышение уровня контроля качества и доступности фармацевтической продукции, продвижение эффективных технологий и биотехнологий в фармацевтике, развитие международного сотрудничества, которое крайне важно для развития отрасли.

Женщины особенно глубоко заинтересованы в вопросах, связанных со здоровьем человека и благополучием семьи. Женщины-лидеры фарминдустрии готовы вносить активный вклад в развитие здравоохранения и лекарственного обеспечения населения России. Для продвижения своих идей и позиций мы намерены создать в России Ассоциацию женщин в фармацевтике и здравоохранении. Объединение будет поддерживать женщин, представляющих фармацевтическую и медицинскую отрасли, речь здесь может идти о помощи в развитии карьеры, социальной поддержке, обмене опытом.



ИНГА НИЖАРАДЗЕ

Вице-президент АО «Фармимэкс»

— *Какие первостепенные задачи, на ваш взгляд, стоят сейчас перед российской фармацевтической отраслью?*

— Сегодня лекарственный рынок относительно стабилен. Отечественные предприятия справляются с текущими вызовами, поставки зарубежной продукции не прекращены, и лишь единичные зарубежные компании прекратили свою деятельность на территории нашей страны. Однако ограничения коснулись новых исследований и разработок. В этом и состоит главная проблема, и именно это направление стоит развивать.

Я считаю, что импортозамещение, прежде всего, должно быть качественным. Простого копирования недостаточно для решения основной задачи фармацевтической отрасли — обеспечения российской системы здравоохранения передовыми препаратами. Нам необходимо развиваться и смотреть в будущее.

— *Чем вы и компания, в которой вы занимаете одну из ключевых позиций, отвечаете текущим вызовам?*

— Строительством нового фармацевтического завода, первые корпуса которого откроются в 2023 году. Из его 45 тысяч кв. метров три тысячи займет RnD-центр. Мы видим будущее компании в новых разработках оригинальных препаратов. Среди направлений, которые планируем развивать, — производство препаратов крови, программа по лекарственным препаратам для лечения редких заболеваний, поставки медикаментов для нужд фонда «Круг добра», расширение направления диагностики.

Мы участвуем в пилотном проекте по скринингу новорожденных в шести регионах России, в рамках которого детей



Для справки

В компании АО «Фармимэкс» работает 237 человек, 99 из них — женщины, в том числе они занимают 25 руководящих постов.

дополнительно обследуют на несколько редких заболеваний — спинальную мышечную атрофию (СМА) и два вида первичных иммунодефицитов (ПИД). Многие тяжелые заболевания сегодня успешно лечатся, но для этого важно выявить патологию как можно раньше.

— *Каких подходов придерживаетесь вы как лидер?*

— Я много работаю, в том числе над собой. Предпочитаю умных людей, в обществе которых можно расти и развиваться. Люблю хорошую литературу. Если слышу рекомендацию что-то посмотреть или прочитать, обязательно это делаю. Я прямолинейна, и мои коллеги об этом знают. Поэтому в моей команде нет места неконструктивным



поступкам, но всегда есть место взаимопомощи. Большое значение придаю умению совместно следовать поставленным задачам, при этом считаю важным избегать формализма.

— В профессиональной сфере для вас существует ли гендерный вопрос, различия в подходах к управлению женскими и мужскими коллективами?

— С точки зрения профессиональных качеств и навыков мужчины и женщины практически не отличаются. Я бы отметила,

что женщинам свойственен интуитивно-эмоциональный подход. Мужчины в целом более спокойны. Однако когда я принимаю на работу сотрудников, то вопрос пола для меня не стоит. Первостепенные качества, которые я ценю, — ум, эрудиция и порядочность. Сегодня важно популяризировать модель умных, самостоятельных, независимых женщин. В фарме много таких примеров, поэтому отрасль может стать хорошим прототипом для повышения статуса женщин, усиления их роли и влияния.



АЛЬФИЯ ГАБИДОВА

Первый заместитель генерального директора по науке ФГУП «Эндофарм»

— Как текущие экономические реалии отразились на вашем производстве, в том числе препаратов из списка ЖНВЛП?

— Около 75% номенклатуры ФГУП «Эндофарм» входит в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, поэтому для нас крайне важной задачей развития было активное импортозамещение. В России в профильном для нас направлении — производстве неинвазивных лекарственных форм опиоидных анальгетиков, которые применяются для лечения болевого синдрома в случаях, когда другие анальгетики малоэффективны, например, у паллиативных пациентов — доля импорта препаратов с международным непатентованным наименованием (МНН) морфин сокращалась по мере внедрения в производство собственных

разработок. В 2018 году она составляла 100%, а в 2021 — 20%. ФГУП «Эндофарм» продолжает активно участвовать в программах импортозамещения, реализуемых Российской Федерацией и Минпромторгом России в фармацевтической отрасли.

Из более чем 130 наименований выпускаемых предприятием препаратов порядка 50 относятся к импортозамещающей продукции. Часть внедрена в производство за счёт отраслевых мер государственной поддержки в рамках реализации программы «Фарма-2020» и плана «Повышение доступности наркотических средств и психотропных веществ для использования в медицинских целях» («Дорожная карта»), а также поручения правительства Российской Федерации по лекарственному обеспечению психотропными лекарственными препаратами неизлечимо больных детей с эпилепсией.

В планах предприятия до 2025 года разработать, зарегистрировать и наладить выпуск еще 50 препаратов. Добавлю, что ранее программа импортозамещения была направлена в основном на производство готовой продукции, теперь акцент будет сделан на разработке собственного сырья, материалов и комплектующих, поэтому мы развиваем производство собственных фармацевтических субстанций. Это позволит к 2024 году избавиться от импортозависимости по ряду жизненно необходимых и стратегически важных лекарственных препаратов. ФГУП «Эндофарм» активно инвестирует в науку — за последние семь лет объем вложений в научные разработки вырос более чем в десять раз.

В связи с последними событиями произошла разбалансировка международной инфраструктуры, которая ранее обеспечивала доступность стандартных образцов зарубежных фармакопей, возникли риски дефицита стандартных образцов, в частности, тех, что используются при производстве жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов. Выпуск отечественных стандартных образцов решает сразу

Для справки

Федеральное государственное унитарное предприятие «Московский эндокринный завод» («Эндофарм») — крупнейший в России государственный производитель лекарственных средств, подведомственный Минпромторгу России. Предприятие основано в 1943 году в разгар Великой Отечественной войны, тогда производство жизненно необходимых для нужд фронта и тыла препаратов обеспечивали в основном женщины. В «Эндофарм» работает 57% женщин самых разных профессий: ученые-исследователи, технологи и инженеры, юристы и экономисты, руководители и линейный персонал. 54% руководящих постов занимают женщины.

несколько задач: гарантирует доступность, сокращает сроки проведения исследований лекарственных средств и удешевляет их. На сегодняшний день в портфеле ФГУП «Эндофарм» более 50 наименований стандартных образцов, большая часть из которых имеет статус международных. К концу 2022 года планируем увеличить номенклатуру в два раза.

— *Еще до санкций фармацевтика одной из первых пережила глубокий шок и резкие структурные перестроения. Случилось это во время пандемии, когда стране срочно потребовались изделия, которые ранее не производились в таком количестве, возник острый дефицит многих лекарственных препаратов. Как вам удалось адаптировать коллектив к условиям повышенного стресса?*

— Действительно, в пандемию фармацевтическим предприятиям пришлось работать в очень непростых условиях. Но при этом карантинные меры стимулировали производителей трансформировать многие процессы: перевести часть сотрудников на удаленный режим работы, в кратчайшие сроки разработать и внедрить принци-

ально новые решения на производстве, найти новых поставщиков. В итоге удалось не только сохранить объемы производства, но и в условиях возросшего спроса значительно нарастить и пополнить портфель лекарственными средствами. ФГУП «Эндофарм» разработало и внедрило в производство первый отечественный дженерик из группы низкомолекулярных гепаринов, востребованный для профилактики тромбозомболических осложнений у пациентов с COVID-19.

В современном мире в любой отрасли, профессии важно уметь быстро адаптироваться к стремительно меняющимся условиям. Половина нашего коллектива — женщины, которые могут быть более гибкими

и быстрее подстраиваются под внешние обстоятельства.

Мотивированный высокопрофессиональный коллектив — основа устойчивого развития ФГУП «Эндофарм». Особая гордость завода — трудовые семейные династии. Совокупный стаж одной из них насчитывает более 30 лет работы. Мы ценим эту преемственность, видим в ней не просто смену поколений — это передача культуры и традиций производства от одного поколения работников другому. Это помогает нам своевременно отвечать на потребности отечественной системы здравоохранения, обеспечивая социально значимой продукцией все субъекты Российской Федерации.



КИРА ЗАСЛАВСКАЯ

Директор по новым продуктам «Промомед»

— Какие риски сегодня являются ключевыми для фармотрасли?

— Основные сверхсрочные задачи в фармотрасли связаны с резко возросшей потребностью в импортозамещении, которое необходимо реализовывать на высоких скоростях. Это позволит устранить риски дефектуры лекарственных средств, увеличить количество отечественных разработок, доведенных до стадии коммерческого использования, организовать синтез фармацевтических субстанций, производство материалов для аналитики, не отставать от мировых трендов, связанных с развитием биотехнологий, персонализированной медицины, тераностики и т. д. И здесь ключевое условие успеха — тесное взаимодействие участников фармрынка, представителей науки и медицины. Вместе с нами к решению этих задач должны подключиться химическая промышленность, машиностроение и другие индустрии.

— Вы отвечаете в компании за новые продукты. Научные исследования, до-

стижения — ключевые составляющие успеха фармкомпании, без которых невозможно выпускать на рынок новые продукты и быть конкурентными. Есть ли в вашем бизнесе гендерное доминирование среди разработчиков биотехнологий?

— Научная среда консервативна по своей природе, и социальные перемены в ней происходят медленнее, чем в других сферах. К счастью, нормы со временем меняются. Изменения гендерного баланса, в том числе в академических кругах, неизбежны. Существующие гранты, стипендии и другие меры поддержки помогают в равной степени и мужчинам, и женщинам развиваться в научной среде.

Однако замечу, что вопрос гендерного неравенства в фармацевтической индустрии имеет определенную специфику. Долгое время в нашей стране медицина являлась традиционно женской сферой. Многие бывшие врачи реализуют себя на разных позициях именно в современной фарме, это и медицинские представители, и коммерсанты, бренд-менеджеры, медицинские советники, специалисты по клиническим исследованиям и другие, поэтому в индустрии много высококвалифицированных специалистов-женщин.

— Считаете ли вы, что именно этот фактор способствует формированию «женской повестки» в фарме?

— «Женскую повестку» важно выделять не только в нашей отрасли. Гендерный баланс — часть общей стратегии, которая способствует социальному разнообразию. Считаю важным движение в сторону более разнородных, разноликих коллективов. Многочисленные исследования подтверждают, что менее гомогенные коллективы принимают более эффективные решения. Стремление крупных компаний, в том числе фармацевтических, включить больше женщин в советы директоров связано



НАУЧНАЯ СРЕДА КОНСЕРВАТИВНА ПО СВОЕЙ ПРИРОДЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ В НЕЙ ПРОИСХОДЯТ МЕДЛЕННЕЕ, ЧЕМ В ДРУГИХ СФЕРАХ. К СЧАСТЬЮ, НОРМЫ СО ВРЕМЕНЕМ МЕНЯЮТСЯ. ИЗМЕНЕНИЯ ГЕНДЕРНОГО БАЛАНСА, В ТОМ ЧИСЛЕ, В АКАДЕМИЧЕСКИХ КРУГАХ, НЕИЗБЕЖНЫ

именно с этим — женщины привносят не только профессиональную квалификацию, у которой, как мы понимаем, нет половой принадлежности, но и уникальную перспективу, взгляд, отличный от мужского. Таким образом, женская повестка отвечает задачам не только социальной справедливости, но и интересам развития самой индустрии.

— Какие подходы помогают вам как лидеру развивать себя и команду?

— Я всегда считала ценным творческий подход к работе, даже в такой высокотехнологичной области, как фармацевтика. К счастью, я работаю в компании, где у меня есть возможность реализовывать идеи, проявлять инициативу, брать на себя ответственность, создавать команду и при этом всегда видеть значимость моей деятельности.

ФБЖ

Мне не страшно

Карамелье Марина Романова — о «хрустальном» деле своей жизни, которое привело ее к успеху в бизнесе

Ее мягкая сила — в ее таланте, а еще в спокойной уверенности в том, что выбрала верный путь и бесконечном творческом поиске, который привел ее к уверенно развивающемуся бизнес-проекту. Многие, в том числе и я, никогда не слышала, что есть такая профессия — карамелье. Марина Романова, одна из героинь свежего номера, создала себя в этой профессии, представителей которой в России в буквальном смысле считанные единицы. Марина — счастливица: ей повезло найти в себе уникальный талант и превратить домашнее хобби в успешный бизнес. Этот успех, конечно, неслучайный, а счастье заслужено верой, упорством и интуицией.

Работа из серии «Легенды Алтая». Торт-инсталляция «Цветок горных духов, застывший в скале». Основа — муссовый торт из медовых коржей с горным чабрецом и брусникой. Декор — карамельное напыление.



Интуиция — та самая ключевая составляющая «мягкой» силы, которую ни в коем случае нельзя игнорировать, ведь в конечном счете она приводит к успеху. Кажется, Марина Романова, создатель и бренд-шеф проекта «Rosemary Cake», и сама до конца не осознает, какую роль в ее бизнес-проекте сыграло доверие самой себе, следование за внутренним голосом, интуитивным желанием работать именно в этой уникальной технике. Она нащупала ее далеко не сразу, но не свернула в сторону, добивалась совершенства, бесконечно училась, в учителя выбирала лучших. Почувствовав себя уверенно, поймала удачу и нащупала нишу для реализации бизнес-идей. «Мягкая сила» — сочетание слов, которое в случае с карамелье Мариной Романовой становится практически ключевым философским смыслом, главной характеристикой ее личности, ее «хрустального» дела, а теперь и нового, смелого и амбициозного бизнес-проекта.

Глава I. Домашний кондитер и шоу-торты

Материал, с которым она работает, сначала мягкий и податливый; твердея, он рождает причудливые образы, обладающие невероятной силой вдохновения. Когда Марина начинала работать с карамелью, она была для нее лишь частью кондитерского декора. Сегодня мастер создает из нее точные копии дизайнерских украшений, старинных стеклянных витражей — с помощью ее карамельных шедевров сегодня сохраняют историю памятников архитектуры. В Кемеровской области при поддержке администрации реализуется проект «Гастрономический сувенир», для которого Марина создала в карамели точные копии исторических витражей, сохранившихся на кемеровских зданиях. Коробочку карамельных леденцов можно купить как сувенир в местных магазинах.

«Витражи из стекла всегда завораживали меня, — рассказывает Марина, отвечая на вопрос, как и почему она пришла в карамельный мир. — Когда путешествовали, всегда заходили в храмы и здания, где находили витражные окна, а в одной из поездок я увидела фигуру из карамели, которая меня потрясла своей красотой. Я подумала, что она из стекла, а когда узнала, что из карамели, мне захотелось попробовать сделать что-то подобное».

К тому моменту Марина Романова уже освоила кондитерское дело на том приличном уровне, который позволял ей неплохо зарабатывать. В городе Новокузнецке, где она живет вместе с семьей, ее торты стали популярны. Число заказов росло, как и высота самих тортов, сделанных ею. «Когда мои торты перестали вмещаться в бытовой холодильник, я задумалась о том, что статус домашнего кондитера я уже переросла, пора выходить на

МАРИНА РОМАНОВА

Карамелье, создатель и бренд-шеф проекта «Rosemary Cake»

“

Я ХОЧУ ПРОДОЛЖАТЬ РАБОТАТЬ С КАРАМЕЛЬЮ, ТВОРЧЕСТВО ДЛЯ МЕНЯ ОЧЕНЬ ВАЖНО, И КАЖДЫЙ НОВЫЙ БИЗНЕС-ПРОЕКТ ДЛЯ МЕНЯ СВЯЗАН С ТВОРЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СЕБЯ



новый уровень. Мои изделия становились все интереснее, заказчики прислушивались к моим идеям. Я тот самый кондитер, который любит творить, а не работать по написанному кем-то сценарию», — рассказывает Марина историю шестилетней давности. Шедевры, которые выходили из-под кондитерского мешка Марины Романовой, в event-индустрии принято называть шоу-торты. Ее самый высокий торт — 2 м 20 см, весом почти 100 кг.

Когда достигаешь таких высот, можно смело браться за техники посложней, творчество становится важнее заработка, и Марина открывает для себя новую главу.

Глава II. Разрыв шаблонов в «хрустальном» мире

Ее «хрустальный» бизнес зарождался на фоне бесконечного поиска себя в карамель-

ном мире. «Карамель была моим самым точным интуитивным выбором. Когда погрузилась в технологию, поняла, что все вполне реализуемо. Вокруг карамели слишком много мифов, которые отпугивают желающих с ней работать. Все думают, что для создания декора каждый раз необходимо готовить формы и только с их помощью можно отливать фигуры. Я же решила доказать, что из этого материала легко создавать и кондитерский декор, и скульптуры — что угодно и без отливок», — рассказывает Марина. А вот это уже не просто интуиция, это разрыв шаблонов. Марина рассказывает об этом так, будто ничего такого и не произошло, но на самом деле она решила доказать кондитерам-самоучкам, таким, как она, и профессионалам, что сможет найти особый путь в карамельный мир. И она сделала это. Сначала много училась, поглощая знания с бешеной скоростью. Это был суперинтенсив, когда хотелось узнать о карамели и техниках работы с ней все, что знают лучшие карамелье, покупала курсы у иностранных гуру, училась у тех, кто мог показать что-то новое. Уверенно овладев технологией, Марина еще раз убедилась: она знает, как работать с карамелью легко и создавать из нее самые разные образы — от леденца до карамельного замка. Свои знания, опыт и веру в карамель она упаковала в обучающий проект.

Глава III. «Волшебная карамель»

Онлайн-курс «Волшебная карамель», ее первый «сладкий» бизнес, родился в весьма удачное время — в разгар пандемии. Люди засели по домам, начали скупать онлайн-курсы. «Интуиция?» — задаемся мы вопросом, видя такое совпадение. Сама Марина не знает точного ответа, но проект «взлетел». Были ли сомнения в том, что это кому-нибудь нужно? А что сказала семья? «Сомнений в том, что надо делать курс, не было ни у меня, ни у моих близких. Муж меня сразу поддержал, видя мое сильное желание работать в этой технике и то, чему я научилась». Вера в себя окрыляет, а вера близких обеспечивает



полет на самых больших высотах. На старте Марине пришлось преодолевать лишь собственное стеснение перед камерой. Теперь она привыкла быть в объективе, доверяет своей команде, которая упаковывает ее идеи в готовый продукт для продажи. В штате есть и видеограф, и таргетолог, и smm-щик — команда из десяти человек работает исключительно на развитие онлайн-курсов. Марина — творческая единица, остальные — боевые, у каждого есть понятный фронт работ. В подобных бизнес-проектах все держится на главном действующем лице — мастере-волшебнике, который обладает уникальным навыком и знает, как его передать. И Марине по-прежнему кажется, что карамельный мир не имеет границ, благодаря этой убежденности курс дополняется новыми блоками, проект развивается. «Мы пробовали интегрировать в наш курс другие техники, но оказалось, что лишь размыли саму идею, и стали терять аудиторию», — конечно, сложно было удержаться от экспериментов. Этот был попыткой расширить аудиторию, но Марина признает, что затея провалилась, оказалось, что ее ниша — именно карамель. К ней приходят как к одному из немногих мастеров, успешно работающих в России с этой техникой. Найти свою нишу и свою аудиторию — еще один важный этап в развитии бизнеса, Марине удалось не подорваться и не подорвать собственный авторитет на поле экспериментов, вовремя остановиться надо уметь. «Интуиция?» — возникает снова тот же вопрос? Секрет «мягкой силы» в том, чтобы не передавить. Как лидеру Марине хватило чутья и доверия прислушаться не только к себе, но и к мнению команды. Все вместе решили, что, если у тебя есть такой хитовый продукт, как «Волшебная карамель»,



А ВОТ ЭТО УЖЕ НЕ ПРОСТО ИНТУИЦИЯ, ЭТО — АЗРЫВ ШАБЛОНОВ. МАРИНА РАССКАЗЫВАЕТ ОБ ЭТОМ ТАК, БУДТО НИЧЕГО ТАКОГО И НЕ ПРОИЗОШЛО, НО НА САМОМ ДЕЛЕ ОНА РЕШИЛА ДОКАЗАТЬ КОНДИТЕРАМ-САМОУЧКАМ, ТАКИМ, КАК ОНА, И ПРОФЕССИОНАЛАМ, ЧТО СМОЖЕТ НАЙТИ ОСОБЫЙ ПУТЬ В КАРАМЕЛЬНЫЙ МИР. И ОНА СДЕЛАЛА ЭТО. СНАЧАЛА МНОГО УЧИЛАСЬ, ПОГЛОЩАЯ ЗНАНИЯ С БЕШЕНОЙ СКОРОСТЬЮ

стоит вкладываться в него, не расплываясь на другие техники. Нарботанная репутация Марины Романовой как одного из немногих в России высококлассных мастеров-карамелье дорогого стоит.

Глава IV, неоконченная...

А мне не страшно начинать...

Кто она: творческая единица, на таланте и мастерстве которой держится весь проект, или женщина-лидер, которая управляет бизнес-процессами? С присущей ей мягкой уверенностью в себе и выбранном пути Марина отвечает, что важно научиться быть единым целым, и если бизнесу разрыв шаблонов обычно идет на пользу, то лично ей важны гармония и душевное равновесие. «Я хочу



Кондитерский цех появился уже после того, как десерты Марины Романовой стали популярны в одной из крупных сетей московских кофеен. Этому бизнес-проекту всего полгода, за которые удалось найти крупного заказчика, создать линейку авторских десертов для него и заручиться его поддержкой на ближайшее будущее. Кофейни выкупают все, что производится под брендом «Rosemary Cake», а это порядка 60 000 десертов в месяц, но уже сегодня сеть готова забирать и 100 000 штук.

продолжать работать с карамелью, творчество для меня очень важно, и каждый новый бизнес-проект для меня связан с творческой реализацией себя», — с этим убеждением, что в ее бизнесе всегда будет пространство для самореализации как художника, Марина начала еще один сладкий бизнес. Непосредственно накануне выхода этого номера в ближайшем Подмосковье открылся фирменный цех по производству десертов, где Марина Романова стала учредителем, а

ее муж — инвестором. Здесь важно сказать, что семья Романовых основным своим местом жительства считает город Новокузнецк Кемеровской области. Романовы воспитывают троих детей, младшему из которых всего три года. Кондитерский цех появился уже после того, как десерты Марины Романовой стали популярны в одной из крупных сетей московских кофеен. Этому бизнес-проекту всего полгода, за которые удалось найти крупного заказчика, создать линейку авторских десертов для него и заручиться его поддержкой на ближайшее будущее. Кофейни выкупают все, что производится под брендом «Rosemary Cake», а это порядка 60 000 десертов в месяц, но уже сегодня сеть готова забирать и 100 000 штук. Марина не лукавила, когда говорила, что в каждом своем бизнесе она приложила руку к созданию продукта. С десертами на заказ та же история. Ее мы расскажем в ближайшем из номеров, потому что она достойна отдельного разговора. Марина Романова — безусловный лидер, обладающий уникальной «мягкой силой». Все ее бизнесы — порождение ее таланта, мастерства и удивительного чутья. Каждый из них она начинала в кризис: онлайн-курс появился в пандемию, кондитерский цех на фоне геополитического перелома, в центре которого оказалась Россия. Марина Романова говорит, что начинать не страшно, когда знаешь, что твой продукт нужен людям. Ее идеи выстреливают в запросы аудитории с удивительной меткостью, одна из свежих — десерты к пиву. Представленные не так давно на суд профессионалов ресторанной индустрии, они уже получили широкий резонанс. Скоро коллекцию пивных десертов Марина и ее кондитеры представят в одном из московских баров. И все это будет следующей главой и новым творческим проектом от бренда «Rosemary Cake», замешанном на горьком шоколаде, авторском подходе и вере в то, что десерты должны быть не только вкусными, но и полезными для здоровья.



РОССИЙСКИЙ УГОЛЬНЫЙ САММИТ

11 НОЯБРЯ | МОСКВА



coalsummit.ru

10 **ENSO**
ЛЕТ ВНЕДРЕНИЯ
ИННОВАЦИЙ

Инфраструктура заботы

Небольшую, но столь яркую и разнообразную коллекцию портретов женщин-лидеров, которую мы собрали для этого номера, закрывает одна из самых влиятельных топ-менеджеров мира. Она сотрудничала с крупнейшими компаниями, в числе которых Motorola и Amazon. Придя в PepsiCo в непростой период, смогла увеличить годовые доходы компании на 72% и удвоила ее чистую прибыль. Свою историю она рассказала на страницах книги «Себе нужно верить», в России книга выпущена издательством «Бомбора». В ней Индра Нуйи, так зовут эту героиню, акулу мирового бизнеса, рассказывает, как принцип «быть собой» сделал ее одной из самых влиятельных женщин в мире. Но что еще более важно для нее же самой — сделал ее счастливой матерью и женой, позволил сохранить себя и при этом заслужить мировой авторитет.



Она — одна из нас

В предисловии к книге Индра Нуйи рассказывает памятный ей случай: «Президент Обама начал с представления американской команды. Когда очередь дошла до меня и Обама объявил: «Индра Нуйи, главный исполнительный директор компании PepsiCo», премьер-министр Сингх воскликнул: «О! Она одна из нас!» И тогда президент США,

широко улыбнувшись, ответил: «Да, и одна из нас тоже!»

«Да, она — одна из нас», — и так может воскликнуть практически любая женщина на планете. И это будет правдой, даже если этот возглас раздастся из беднейшей Уганды, из района, где нет водоснабжения, а люди живут за гранью такой нищеты, через которую, по счастью, Индре Нуйи не пришлось пройти. И все же эти женщины будут похожи в своем стремлении заботиться о семье и детях, создавать для них инфраструктуру заботы и на пути к этой цели быть многозадачными в меру сил и возможностей или даже превозмогая их. Об этом Индра Нуйи и пишет свою книгу: каждая женщина вносит свой вклад в общее благополучие, а поэтому отношение к ней, оплата ее труда, ее социальные гарантии, карьерные возможности должны быть равными с мужчинами.

«САМЫМИ УСПЕШНЫМИ КОМПАНИЯМИ В БЛИЖАЙШИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ БУДУТ ТЕ, КОТОРЫЕ ПРОДЕМОНСТРИРУЮТ НАИБОЛЬШУЮ ДАЛЬНОВИДНОСТЬ В ВОПРОСАХ, СВЯЗАННЫХ С ЛЮДЬМИ, И Я ДУМАЮ, ЧТО СТОИМОСТЬ ИХ АКЦИЙ БУДЕТ РАСТИ».

Хотя нет, книга Индры Нуйи глубже, шире, разнообразнее по мысли и палитре чувств, богаче по смыслам. В ней есть и женская мудрость, и вечное стремление к балансу, возможно, этим она обязана своим восточным корням (Индра Нуйи родом из Индии), и нестигаемый стержень воли и силы духа, похлеще, чем у многих обладателей «стальных яиц». Книга получилась пестрой и яркой, как индийское сари, на котором каждый узор-воспоминание — истинное украшение общего полотна жизни.

И каждое что-то значит.

Красная ракета

Книга-путешествие по жизни Индры Нуйи — биография, история успеха, история компании, перемен в ней и в стране, в самой героине-рассказчице. Она — об эпохе, в которой люди вдруг перестали запивать абсолютно все газировкой и захотели жить более здоровой жизнью. Это был ментальный удар по бизнесу PepsiCo, который пришлось одной из первых принять Индре Нуйи. В книге она так вспоминает об этом моменте в развитии компании: «Я не сомневалась, что продукты для здоровья и хорошего самочувствия могли бы открыть для корпорации новые горизонты. Я предвидела рост потребительского спроса к этой категории продуктов даже на основании того, что происходило у нас дома: когда мы отмечали день рождения Тары, несколько приглашенных детей сказали, что должны позвонить мамам и получить у них разрешение, прежде чем пить пепси-колу, которой мы угощали гостей на той вечеринке. Я восприняла это как «красную ракету» — сигнал тревоги, лишнее доказательство, что наши газированные напитки никак не ассоциировались со здоровым питанием».

Побеждать ответственно

Сокрушительное фиаско газировки в массовом сознании американцев стало началом яркого карьерного взлета самой Индры. Ее путь в одной из крупнейших корпораций кажется головокружительным заслуженно,



Успокоительный калейдоскоп

Двумя главными силами, определяющими мой путь, всегда были семья и работа. Пятнадцать лет в моем рабочем кабинете висела белая доска, на которой можно писать маркерами. Пользоваться ей могли исключительно мои дочери. Я воспринимала эту доску как «успокоительный калейдоскоп», в котором меняющиеся рисунки и сообщения неустанно напоминали о самых близких мне людях. Когда я сменила кабинет, я сделала копию доски с последними записями «Привет, мама, я очень, очень тебя люблю. Целую и обнимаю»; «Держись! Всегда помни, что есть люди, которые тебя любят!»; «Хорошего дня!»; «Эй, мама, ты самая лучшая! Продолжай в том же духе» — в окружении мультяшных персонажей, солнышек и облаков, нарисованных синими и зелеными маркерами.

потому что она всегда придерживалась позиции волевого лидера. Индра не оставляет надежды на иллюзии и заявляет, что всем лидерам «необходимо взглянуть в глаза жестокой действительности. Слаженный бизнес требует жестких решений, основанных на тщательном анализе и неуклонной реализации стратегии. Эмоции в таких случаях нужно оставить в стороне. Задача, с которой сталкивается любой лидер, состоит в том, чтобы



научиться принимать верные решения, не давая воли бурлящим внутри чувствам и сохраняя при этом внешнее спокойствие». Ей это удалось отчасти благодаря тому, что дальнейшее движение вперед и перезапуск компании она построила в жестком соответствии с принципом «Побеждать ответственно» — «Performance with Purpose».

Книга Индра Нуйи быстро стала бестселлером New York Times и собрала более 1700 отзывов на Amazon.com. От ее истории веет спокойной, мудрой, взвешенной уверенностью даже не в себе — в правоте своих действий. Частенько, когда Индра описывает переломные моменты истории

«РАЗНООБРАЗИЕ И ИНКЛЮЗИВНОСТЬ НИКУДА НЕ ДЕНУТСЯ, И КОРПОРАТИВНЫМ ЛИДЕРАМ НЕОБХОДИМО ПРИВЫКНУТЬ К ЭТОЙ КОНЦЕПЦИИ КАК К ОСНОВНОЙ ДВИЖУЩЕЙ СИЛЕ БИЗНЕСА».

PepsiCo, она так и говорит: «Я знала, что делать». Ее путь на одну из бизнес-вершин не раз заставлял плакать, забывать обо всем, кроме работы, делать через силу, долгое время она чувствовала на себе косые взгляды, даже тогда, когда вошла в Совет директоров PepsiCo. «Что важно: я стала

Упреки и вызовы

Самый резкий комментарий на мою концепцию «Побеждать ответственно» я услышала от одного из бостонских брокеров, управляющего инвестициями своих клиентов. Он спросил меня: «Кем вы себя возомнили? Вы что, вторая мать Тереза?»

управленцем компании, в которой еще не было женщин-руководителей, к тому же иммигрантов с кожей другого цвета. Когда я только начинала свою карьеру, в «профессиональной среде отношения между женщинами и мужчинами очень отличались от того, что вы видите сегодня», — пишет Индра Нуйи. За четырнадцать лет работы консультантом и специалистом по вопросам корпоративной стратегии ее боссами были исключительно мужчины. Ни разу ее куратором и наставником не стала женщина, но ей даже не приходило в голову расстраиваться, что ей недоступна «мужская» власть. Напротив, она была счастлива, что ей в принципе удалось построить карьеру в мужском мире. Ее книга заканчивается главой с рецептами, как женщины-лидеры способны качественно менять мир к лучшему. Ее предложения конкретны, основаны на аналитических данных, реализуемы на 100%. Индра Нуйи продолжает строить мир со всей ответственностью и бережливостью, на которые способна только женщина. Нет сомнений, что ее книга — это не про гендерное неравенство, а про счастье, которое возможно в балансе, каким бы жестким ни был лидер, какой бы высокой ни была его вершина.

Спустившись с нее, Индра Нуйи не меньше счастлива на земле, и этой удивительно простой загадочной мудростью она делится со страниц своей книги.

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал

66 ПОДАРИЛИ НОВУЮ МНОГОЭТАЖКУ:
как покупатели квартир на Урале доводят застройщиков до банкротства? Строительные компании Южного Урала жалуются на потребительский экстремизм со стороны юристов и покупателей жилья.

70 ЛИШНИЕ ЗВЕНЬЯ И КОЛЛЕКТИВНАЯ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ —
генеральный директор «Союза строительных компаний Урала и Сибири» Юрий Десятков о том, что тормозит развитие строительной отрасли, по мнению ее ключевых игроков?



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



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



ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера



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

Запрос на
podpiska@business-magazine.online



ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ

✓
ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА

✓
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

✓
УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

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

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+

Подарили новую многоэтажку:

как покупатели квартир доводят застройщиков до банкротства

Строительные компании Южного Урала жалуются на потребительский экстремизм со стороны юристов и покупателей жилья. В Челябинске за последние несколько лет широкое распространение получила практика отсуживания средств за ремонт в сданных новостройках. Истцы пользуются федеральным законом №214, который дает возможность получать внушительные суммы в виде компенсации. В результате застройщики терпят огромные убытки, некоторые из них даже оказываются на грани банкротства. Как раз такой случай был зафиксирован в Челябинске.



Челябинские юристы активно предлагают услуги по взысканию денежной компенсации за некачественный ремонт покупателям жилья в новостройках. Под видом потенциального покупателя квартиры в новом доме мы позвонили в одну из таких компаний, чтобы получить консультацию. По телефону нам сказали, что компенсацию получить возможно по решению суда. Это может быть компенсация понесенных расходов на ремонт: если он был проведен собственными силами, можно получить неустойку за просрочку удовлетворения требований. Выплата может составить 1% от стоимости ремонтных работ за каждый день просрочки. Можно взыскать штраф в пользу потребителя — присуждается застройщику за неисполнение требований потребителя в добровольном порядке. Также можно компенсировать

моральный вред и расходы на судебный процесс. В телефонном разговоре представитель юридической конторы подчеркнул, что аванс за свои услуги не берет, оплатой будет процент от выигранного дела.

Схема родом из Челябинска

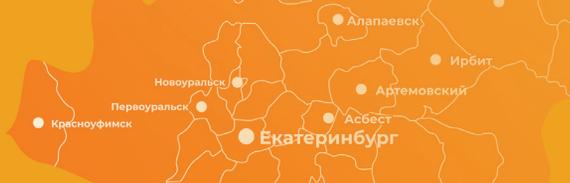
Генеральный директор «Союза строительных компаний Урала и Сибири» Юрий Десятков рассказал, что практика взыскания средств с застройщиков через 214-ФЗ стала повсеместной на Южном Урале, а впоследствии распространилась и в других регионах России.

«По сути, Челябинская область стала первой в стране, где история с потребительским экстремизмом в сфере недвижимости стала столь массовой», — говорит Десятков. По его мнению, такая практика пагубно влияет и на застройщиков, и в конечном счете на клиентов: затраты на компенсацию незначительных недоделок влияют и на стои-



МАРИЯ МЕХОНОШИНА

Внештатный корреспондент «Бизнес-журнал. Урал».



Хуже будет всем



ЮРИЙ ДЕСЯТКОВ

Генеральный директор
«Союза строительных
компаний Урала и
Сибири»



Практика подобных
взысканий пагубно
влияет и на
застройщиков, и
в конечном счете на клиентов:
затраты на компенсацию
незначительных недоделок влияют
на стоимость продаваемого
жилья и на финансовую
устойчивость застройщиков. Все
это создает опасный прецедент на
строительном рынке, ведь в итоге
строительная компания может
разориться, а это станет проблемой
для всех, кто намеревался покупать
у нее новое жилье».

мость продаваемого жилья, и на финансовую устойчивость застройщиков. Все это создает опасный прецедент на строительном рынке, ведь в итоге строительная компания может разориться, а это станет проблемой для всех, кто намеревался покупать у нее новое жилье.

Один из таких примеров — застройщик «Челябинскгражданстрой». На судебные иски компания вынуждена отвечать еще с 2016 года. Застройщик специализируется на строительстве панельных домов. Эта технология активно применялась в Советском Союзе. Жилье быстровозводимое и относительно недорогое. При строительстве таких квартир неизбежно возникают неровности на стенах, кое-где видны швы, трещины. И это отличный повод, чтобы подать иск в соответствии с ФЗ №214, чем активно пользуются юристы.

«Изначально всех наших покупателей жилье устраивает. Они знают, что покупают квартиру эконом-сегмента, хотят приобрести жилье как можно дешевле. Мы предупрежда-

ем их обо всех нюансах. Часто люди заявляют, что готовы купить квартиру даже без отделки, если это позволит максимально удешевить стоимость квартиры. Отделка начинает их беспокоить после того, как кто-то наводит их на мысль, что есть способ вернуть часть затрат на покупку квартиры или ее ремонт», — рассказывает юрист «Челябинскгражданстрой» Армен Мовсесян.

Вам что деньги не нужны?..

Понятно, что юристы таким образом зарабатывают, это целый бизнес, который существует под видом борьбы за качество жилья для граждан. На момент заключения сделки покупатели говорят застройщику, что всем довольны. Но, когда к ним приходят и задают вопрос «Вам что деньги не нужны?», люди, конечно, отвечают, что нужны. Тогда им предлагают подписать доверенность на представление их интересов, а дальше юристы делают все сами. При этом застройщиков зачастую не

спасают досудебные соглашения, которые они превентивно заключают с покупателями во избежание проблем.

У юридических контор схема поиска подобных клиентов хорошо отлажена. Сначала они рассылают гражданам письма с информацией о том, что можно отсудить у застройщика компенсацию, и даже ходят по квартирам, соблазняют людей деньгами, которые те могут отсудить. Потом вместе с покупателями выезжают на осмотр новостроек: линейкой замеряют все несоответствия и трещины, которые удастся выявить. Когда речь идет о панельном доме, найти мелкие недостатки и несоответствия не так уж и сложно.

Ремонта не надо, денег давайте

Важно добавить, что в подобных делах юристы всегда нацелены именно на денежную компенсацию, ведь именно с нее они получают свой гонорар. Между тем закон предусматривает возможность ремонта квартиры силами застройщика. Юридическая практика того же «Челябинскгражданстрой» подтверждает, что из 100% клиентов, обратившихся с претензией на качество ремонта в кварти-

У Вас появились недостатки в отделке квартиры, возможно они уже были. В течении гарантийного срока квартиры 5 лет, Вы имеете право потребовать от застройщика выплату возмещения на устранение строительного брака. Не имеет значения то что Вы подписали акт приема-передачи квартиры! Даже если Вы купили квартиру не у застройщика, а у третьих лиц!

ФЗ-214 – на страже интересов граждан.
Обратитесь к застройщику с претензией о выплате возмещения.
Нет времени и желания этим заниматься?
Мы Вам поможем.

Что включает наша услуга?
- проведение строительной экспертизы;
- претензионная работа с застройщиком;
- суд с застройщиком;
- работа по исполнительному листу;
- контроль зачисления компенсации.

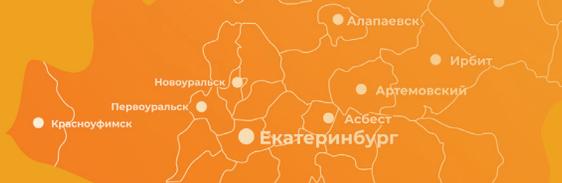
До момента получения выплаты от застройщика, Вы не несете никаких расходов. Оплата только за положительный результат!
Напишите свой адрес в директ и узнайте какую сумму Вы можете получить от застройщика.

Пример реального объявления юридической компании Челябинска.



ре, 80% запросили денежную компенсацию, а не ремонт. И что еще более характерно, большинство покупателей, которые отсудили деньги у застройщика, не устраняют те недостатки, которые стали предметом иска. Закон суров и дает строительным компаниям не так много времени на выплату компенсации по решению суда. Но свободные деньги у застройщика есть не всегда, а эти расходы и вовсе попадают в раздел непредвиденных. Тогда истцы требуют штраф за каждый день просрочки, а также компенсацию морального ущерба. В результате сумма общей выплаты может существенно превысить стоимость ремонта. Так, по оценке Армена Мовсисяна, с 2016 года «Челябинскгражданстрой» потратил около полумиллиарда рублей на выплаты клиентам из-за различного рода мелких недоделок, обнаруженных в сданном жилье. Эта сумма равно стоимости строительства десятиподъездного десятиэтажного дома. «По сути, просто подарили клиентам многоэтажку», — резюмирует Мовсисян.

В результате подобных действий покупателей жилья «Челябинскгражданстрой» четырежды становился ответчиком по коллективным искам о банкротстве. Пока ситуацию удавалось урегулировать — компания продол-



жает строить жилье. Но сейчас на апелляции находится очередной иск о несостоятельности в отношении застройщика. Процесс в самом разгаре, чем закончится, неизвестно.

«Проблема, когда клиенты хотят получить деньги с застройщика и намеренно выискивают недостатки, лежит, скорее, в морально-этической плоскости, — говорит коммерческий директор строительной компании White Group Виктория Никольская. — Наша компания также сталкивается с подобными фактами. Если клиент действительно хочет, чтобы недостатки были устранены, дело решается в досудебном порядке, как правило, исправить недоделки не составляет труда. Но, к сожалению, есть клиенты, наученные юристами, чья цель — получить деньги. В таких случаях термин «потребительский экстремизм» подходит как нельзя лучше. Такая практика поставлена на поток, это уже целая индустрия. Не побоюсь этого слова, это организованная группировка, которая действует с конкретным корыстным умыслом». По мнению Виктории Никольской, ситуация осложняется тем, что законодательство дает выбор между денежной компенсацией и устранением недостатков за счет застройщика.

Пути решения

Не было бы счастья, да санкции помогли, — застройщикам облегчили жизнь введением ряда правительственных инициатив, которые косвенно повлияли и на взыскание компенсаций по 214-ФЗ. Постановление № 479 ввело мораторий на ряд действий в отношении застройщиков. Так, до конца 2022 года не начисляются неустойки за просрочку передачи квартиры дольщику и другие штрафы, предусмотренные законом о защите прав потребителей, в том числе и убытки. Однако срок действия моратория ограничен, так что в корне эти меры не решают проблему с потребительским экстремизмом.

Цели у всех свои



ВИКТОРИЯ НИКОЛЬСКАЯ

Коммерческий директор строительной компании White Group



Проблема, когда клиенты хотят получить деньги с застройщика и намеренно

выискивают недостатки, зачастую лежит в морально-этической плоскости. Наша компания также сталкивается с подобным. Если клиент действительно хочет, чтобы недостатки были устранены, дело решается в досудебном порядке. Как правило, исправить недоделки не составляет труда. Но, к сожалению, есть клиенты, наученные юристами, чья цель — получить деньги. В таких случаях термин «потребительский экстремизм» подходит как нельзя лучше».

Генеральный директор «Союза строительных компаний Урала и Сибири» Юрий Десятков уверен, что решить проблему можно только напрямую откорректировав ФЗ №214. Армен Мовсесян, юрист «Челябинскгражданстрой», считает, что необходимо пересмотреть утвержденные еще во времена СССР общие нормы и требования к качеству сдаваемого жилья, классифицировать его и смягчить нормы для экономсегмента. Южноуральские застройщики выступали с подобными инициативами, подавали коллективное обращение губернатору Челябинской области, в региональное заксобрание, в Минстрой РФ, однако пока подвижек нет. Впрочем, оставить все как есть строительные компании тоже не могут и не хотят, слишком дорого им обходятся бреши в законодательстве. Между тем тенденция отсуживания компенсаций за недоделки в новостройках нарастает пугающими темпами, распространяясь по России.

ФБЖ

Лишние звенья и коллективная безответственность

Что тормозит развитие строительной отрасли?

Несмотря на санкции, падение платежеспособного спроса, удорожание ипотеки, Свердловская область продолжает активно наращивать темпы строительства жилья. На середину текущего года они превышали прошлогодние показатели в 1,6 раза. В правительстве заявляют, что хороший задел был создан в предыдущий год, когда объем жилья, находящегося в стадии строительства, составлял до 3,3 млн кв. метров, что на 3,2% больше, чем в 2019 году.

В текущем непростом периоде органы власти постарались поддержать отрасль всеми доступными инструментами. В итоге строительному сектору Урала удалось избежать вала банкротств, срыва госконтрактов, массовой остановки строек. Год грядущий принесет отрасли очередные перемены — цифровизация в стройиндустрии набирает обороты. Уральская редакция «Бизнес-журнала» встретилась с генеральным директором «Союза строительных компаний Урала и Сибири» Юрием Десятковым, чтобы узнать, насколько строительные компании готовы к тотальной цифровизации, а также удалось ли им справиться с дефицитом стройматериалов и техники. А еще поговорили о путях развития отрасли, господдержке и коллективной безответственности.

— С февраля текущего года строительная отрасль оказалась в непростых условиях, в результате многие ушли с рынка. При этом с ее игроков никто не снимает обязанности по переходу на

цифровые технологии, что требует дополнительных затрат и перестройки бизнес-процессов. Готовы строительные компании Урала к переходу на электронный документооборот?

— Переход на электронный документооборот упрощает жизнь. К тому же если начали стройку, которая стоит миллиарды, то пять тысяч рублей в месяц на программное обеспечение вряд ли станут проблемой. На бумажный документооборот тратится в десятки раз больше денег. Цифровизациякратно сокращает временные и финансовые затраты. Кроме того, минимизируется необходимость в контрольных и надзорных мероприятиях, поскольку у всех сторон есть единый доступ к базе данных о строительстве объекта, отслеживать его реализацию можно онлайн.

Компании по всей России активно переходят на электронную систему ведения строительной документации. В Москве и Санкт-Петербурге практически все перешли на цифру. Правительство установило конкретные сроки по внедрению единой государственной информационной системы



ЮРИЙ ДЕСЯТКОВ

Генеральный директор «Союза строительных компаний Урала и Сибири»



СТРОИТЕЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ПОВЗРОСЛО, ОНО ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО ДВИГАТЬ ОТРАСЛЬ ВПЕРЕД, А МНОГИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ МЕШАЮТ И ЗАМЕДЛЯЮТ РАБОТУ. ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ МОЖНО ЗА СЧЕТ ДОВЕРИЯ СО СТОРОНЫ ВЛАСТЕЙ, ТОГДА И БУДЕТ РАЗВИТИЕ В ОТРАСЛИ

обеспечения градостроительной деятельности (ГИС ОГД). К концу года все должны в ней зарегистрироваться, там же будут храниться информационные модели объектов.

— Помочь строителям в переходе на BIM-технологии должны специализированные центры информационного моделирования. Еще в 2019 году на Южном Урале создали такой центр, но работать он так и не начал. Расскажите, в чем проблема?

— Как я понимаю, региональный Госстройнадзор, не желая проводить сокращение сотрудников, затормозил реализацию проекта со ссылкой на то, что им надо много денег на закупку новых компьютеров, потому что старые по каким-то причинам не подходят, хотя для запуска замена компьютеров не требуется. При переходе на электронную систему можно сократить штат сотрудников, можно значительно уменьшить временные, финансовые и трудовые потери. Есть ощущение, что Госстройнадзор пока морально и физически не готов к переходу на цифру.

— Какова готовность строительной отрасли к внедрению информационных моделей?

— Комплексный процесс внедрения электронных систем данных начали крупные застройщики, такие как «ПИК», «Самолет» — эти компании уже давно перешли на собственные базы данных и уже проектируют объекты в цифровой модели. Среди уральских застройщиков тоже есть лидеры цифровизации: например, «Голос.Девелопмент» сначала оцифровал внутренние процессы и сейчас переводит в электронный вид исполнительную документацию.

Переход на цифровые технологии повысит качество объектов, в частности, их безопасность, бизнес участников рынка станет прозрачнее, повысится надежность хранения всех данных.

— Со следующего года будет внедрен стандарт, который регламентирует ведение исполнительной документации в электронном виде. Совместно с НОСТРОЙ

вы были его разработчиками. В чем актуальность нововведения для строительных компаний?

— Да, эту работу мы вели несколько лет. Каждая стройка — это большой документооборот. В такой кипе бумаг найти нужный документ очень сложно, в бумаге они плохо хранятся и часто теряются. Чтобы сделать работу с информацией максимально оперативной, мы предложили перейти на использование ее цифровой версии. Разработанный нами ГОСТ станет обязательным для работы с 1 января 2023 года. Сейчас идет его активное внедрение в пилотном режиме по всей России.

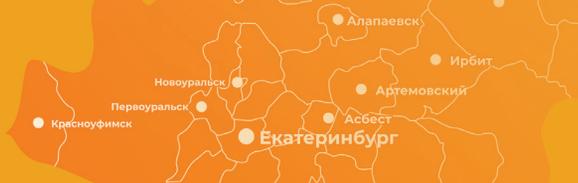
УРАЛЬСКИЕ СТРОИТЕЛИ — АКТИВНЫЕ, ОНИ ВЫШЛИ ЗА ПРЕДЕЛЫ РЕГИОНОВ УРФО И ВЕДУТ СТРОИТЕЛЬСТВО ПО ВСЕЙ РОССИИ. МНОГО СТРОЯТ В КРЫМУ, МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, НА СЕВЕРЕ. НАМ НЕ ХВАТАЕТ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРОИТЕЛЕЙ, ЕДИНИЦЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ РАБОТАЮТ ПО СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНОМУ ПРОФИЛЮ



— Уже можно утверждать, что региональный строительный бизнес справился с непростым переходом на отечественную технику и материалы?

— Нет таких материалов, которые не производились бы в России, — в наличии есть все, что необходимо, и, что не менее важно, они соответствуют требованиям и действующим строительным регламентам. Другое дело, что многие компании закупали в Европе материалы более высокого качества, но эта тенденция прослеживалась в основном в проектах бизнес- и премиум-класса. В целом отрасль не почувствовала существенного дискомфорта из-за ограничения поставок иностранных производителей, а многие воспользовались ситуацией в свою пользу. Приведу в пример Челябинский завод железобетонных изделий ООО «ЖБИ 74», который несколько лет назад закупил немецкое оборудование для изготовления строительных свай. В 2022 году подошел срок его ремонта, но производитель из Германии установил непомерную цену. В итоге на заводе решили, что сами способны обслужить свое оборудование, на котором отработали несколько лет, и даже модернизировали его, а следом взялись за сборку нового — российской линии по изготовлению свай. Вот это правильный подход, один из реальных примеров того, что от импортозамещения мы не потеряем, а приобретаем.

Отрадно, что на внутреннем рынке стройматериалов есть такие примеры. Скажу, что и сами уральские строители заняли даже в непростых условиях активную позицию: они выходят за пределы регионов, ведут строительство по всей России. Много строят в Крыму, Московской области, на Севере. Беда в том, что нам не хватает промышленных строителей, единицы российских компаний работают по строительно-монтажному профилю. Хорошо, что такие есть на Урале, например, АО «Прокатмонтаж» в Магнитогорске.

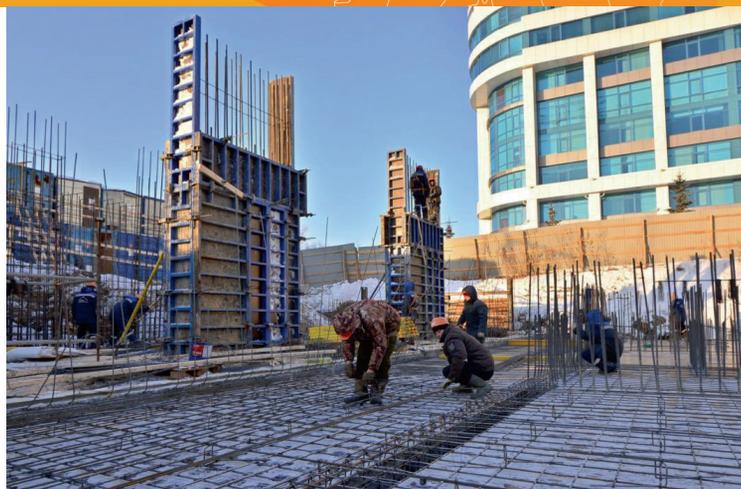


— Один из острых вопросов, возникших на фоне санкций, — неисполнение контрактов из-за срыва поставок материалов. Строители сразу попросили о пересмотре госконтрактов. Удалось ли решить проблему?

— Когда строители побросали множество контрактов, правительство сделало выводы, что надо либо дать им возможность выжить за счет финансовой помощи государства, либо прекратить все стройки. Несмотря на принятые меры, в той же Челябинской области еще ни один застройщик не получил компенсацию по госконтрактам, начисленную в связи с увеличением цен на строительные ресурсы, пока документы находятся в стадии оформления. Процесс очень затянулся.

— В какой поддержке со стороны властей нуждаются строительные компании в сегодняшней переходный период?

— Строительное сообщество повзрослело, оно имеет возможность самостоятельно двигать отрасль вперед, а многие бюрократические процедуры мешают и замедляют работу. Изменить ситуацию можно за счет доверия со стороны властей, тогда и будет развитие в отрасли. Основной барьер в том, что в строительстве появились лишние звенья. Отрасль разодрали на части. На каждом промежутке поставили надзорные органы и доверяют только им, хотя компетенций у них не больше, чем у строителей. Вот это и мешает. Нужно поставить во главу угла строителя, и чтобы он сам отвечал за свою работу, и тогда всё встанет на свои места. Сегодня у нас коллективная безответственность, но коллектив настолько велик, что виноватого никогда не найти. Надо уходить от избыточного надзора, нужны ответственные. Раньше эту роль выполнял архитектор проекта. Сейчас же сначала появляется застройщик, который, кроме желания, ничего не имеет, потом проектировщик, который,



кроме карандаша, ничего не имеет, потом появляется экспертиза, которая хочет «срезать». Только потом появляется строитель, который по этому проекту строить не может, и строит совершенно другое, не то, что было нарисовано. А потом приходит надзорный орган и рассказывает строителю про нормы, которые были введены сто лет назад и на практике давно не применимы. Вот эта система и мешает строительным компаниям развиваться.

— Кадровый вопрос для отрасли по-прежнему остается одним из самых острых, как его решить?

— Нужно выстраивать заново систему подготовки специалистов для строительной отрасли, поэтому мы решили на базе уральских образовательных учреждений восстанавливать специалитет. Вместе с Южно-Уральским государственным техническим колледжем получили федеральный грант в размере 100 млн руб. на оснащение учебных классов и создание мест по обучению рабочим профессиям. Еще 20 млн руб. выделил региональный бюджет, и столько же добавили члены нашего объединения. Думаю, что уже в ближайшее время нам удастся запустить учебный процесс, чтобы обеспечить строительные компании Урала квалифицированными кадрами, подготовленными по современным стандартам.

ФБЖ



Зайти красиво!

На чем чаще всего спотыкаются сейлеры-новички при выходе на маркетплейсы

В ноябре традиционно стартуют главные распродажи года. Одна приходится на красивую дату «11.11», другая, самая щедрая и ожидаемая — «черная пятница», и это единственная пятница, которая длится три дня, в этом году — с 24 по 26 ноября. По статистике, в ноябре выручка на всех маркетплейсах вырастает в десять раз по сравнению с другими месяцами, так что если вы задумались о выходе со своим товаром на маркетплейс, лучшего времени, чем под распродажи, не придумать.

Несмотря на все подводные камни и сомнения, покупатели любят распродажи и всегда проявляют к ним повышенный интерес. Эксперт свежего номера Юлия Атоян, владелица агентства по развитию продаж на маркетплейсах «Атофтрейд» и бренда «Аромакулинария», уверена, что если у бренда есть планы по выходу на маркетплейсы, то лучше не откладывать и делать это прямо сейчас, чтобы к периоду тотальных распродаж успеть освоиться на онлайн-полке. Традиционный ажиотажный спрос ноября не гарантирует одно-

начный успех каждому товару. Витрины маркетплейсов настолько огромны и продолжают расширяться, что важно уметь зайти на онлайн-площадку красиво. О том, как это сделать правильно, как научиться управлять продажами на маркетплейсах, мы и поговорили с Юлией Атоян, а заодно узнали свежие инсайты о том, какие новые сервисы готовят для сейлеров и покупателей ведущие онлайн-площадки.

— Маркетплейс — это всегда жесткая конкуренция: площадка стремится максимально расширить витрину, что

ставит продавца в условия острой борьбы за покупателя. Цель оправдывает средства?

— В сегодняшних обстоятельствах чаще всего выход на маркетплейс оправдывает себя на 100% для большинства производителей и продавцов, и дело не только в том, что впереди «горячий» сезон. Кстати, не будем забывать, что за ноябрем последует предновогодний период: как бы ни складывалась жизнь, а Новый год будет, и мы снова включимся в гонку за подарками. Но есть и другие вводные, которые указывают на то, что сейчас удачное время для старта в онлайн-торговле. В последние полгода произошла чистка рядов среди продавцов, многие игроки ушли и с рынка, исчезли и с онлайн-витрин в том числе, многие ниши освободились. И речь не только об иностранных брендах, поставщиках и производителях. Российские игроки тоже выбывают, причины могут быть самые разные: нарушение логистических цепочек, потеря основного поставщика, резкое повышение цены, непрогнозируемые сроки поставок, их постоянные срывы. У многих игроков появился второй шанс занять определенную долю рынка. Главное — понять, чем торговать. Важно иметь стратегию выхода на маркетплейсы, а уже с ней без сомнения стоит выходить в онлайн.

— По вашим наблюдениям, на маркетплейсах произошла заметная ротация сейлеров, много новичков?

— Ротация идет полным ходом. Об этом можно судить и по витринам маркетплейсов, и по количеству обращений к нам — их стало заметно больше.

— С какими проблемами традиционно сталкиваются новички, которые только начинают осваивать этот канал продаж?

— От технических, вроде «я понажимал на разные кнопки и так и не разобрался,



ЮЛИЯ АТОЯН

Владелица агентства по развитию продаж на маркетплейсах «Атофтрейд» и бренда «Аромакулинария»

РАЗОБРАТЬСЯ В ТЕХНИКЕ ПРОЦЕССА СО ВРЕМЕНЕМ ПРИДЕТСЯ, НО ЭТО НЕ САМОЕ ГЛАВНОЕ НА МОМЕНТЕ ВЫВОДА ТОВАРА ИЛИ БРЕНДА НА ВИТРИНУ. НАДО УЧЕСТЬ МАССУ ПАРАМЕТРОВ: КОМИССИЮ ПЛОЩАДКИ, ЗАТРАТЫ НА ЛОГИСТИКУ, СУМЕТЬ ГРАМОТНО РАССЧИТАТЬ, СКОЛЬКО ТОВАРА СТОИТ ИМЕТЬ ПРО ЗАПАС К ТОЙ ЖЕ РАСПРОДАЖЕ. И ЕЩЕ ОДНА ЧАСТАЯ ОШИБКА НОВИЧКОВ — НЕУМЕНИЕ ПРОДВИГАТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ

как карточки загрузить», до правильного и экономически обоснованного ценообразования. Разобраться в технике процесса со временем придется, но это не самое главное на моменте вывода товара или бренда на витрину. Надо учесть массу параметров: комиссию площадки, затраты на логистику, суметь грамотно рассчитать, сколько товара стоит иметь про запас к той же распродаже. И еще одна частая ошибка новичков — неумение продвигать свою продукцию, выстраивать коммуникацию с конечным потребителем. Важно учитывать, что у каждого маркетплейса есть специфика, свой набор маркетинговых инструментов, разные подходы к логистике. Маркетплейсы — это живые организмы, которые постоянно меняются. Каждый месяц на платформах происходят изменения: появляются новые акции и маркетинговые инструменты, меняются условия по доставке и расчету комиссий. Необходимо постоянно находиться в этом информационном поле, иначе успеха не добиться.



— *На что советуете обращать внимание и отслеживать в первую очередь?*

— Важно буквально все — приведу несколько примеров. В один прекрасный день AliExpress-Россия кардинально изменил seo-оптимизацию карточек товара: ранее названия переводили на английский, так они и индексировались в поиске, а потом в один момент стали индексироваться на русском языке, то есть всю оптимизацию нужно было настраивать заново. Представим, что предприниматель, чей товар представлен на витрине, не знал об этом, пропустил эту новость. Как он поймет, что что-то изменилось? У него резко остановятся продажи, и он будет долго гадать, в чем же причина. Подобные ситуации характерны для всех маркетплейсов. Например, Wildberries регулярно меняет условия по логистике (то платный возврат, то бесплатный и так далее), соответственно, каждый раз, когда выходит обновление, нужно пересчитывать цену. Работа с маркетплейсами требует серьезного ресурса, все нововведения необходимо отслеживать и гибко реагировать на них.

Предприниматели сегодня все многогранники. Хочешь эффективно торговать на маркетплейсах, учишься новому, и этот процесс бесконечен, так как онлайн-площадки подстраиваются под постоянно меняющиеся запросы потребителя, ищут способы повысить маржинальность бизнеса.

— *Маркетплейс гарантирует трафик — это его главный плюс, а на чьей стороне забота о продвижении товара?*

МАРКЕТПЛЕЙСЫ — ЭТО ЖИВЫЕ ОРГАНИЗМЫ, КОТОРЫЕ ПОСТОЯННО МЕНЯЮТСЯ. КАЖДЫЙ МЕСЯЦ НА ПЛАТФОРМАХ ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ АКЦИИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, МЕНЯЮТСЯ УСЛОВИЯ ПО ДОСТАВКЕ И РАСЧЕТУ КОМИССИЙ. НЕОБХОДИМО ПОСТОЯННО НАХОДИТЬСЯ В ЭТОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПОЛЕ, ИНАЧЕ УСПЕХА НЕ ДОБИТЬСЯ

IT RECRUITING HR FORUM 2022

IV ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО
ПОДБОРУ И МОТИВАЦИИ IT ПЕРСОНАЛА

09-11
2022
НОЯБРЯ
Москва

- Как изменилась ситуация на рынке вакансий и зарплат – о чем нужно знать и к чему готовиться?
- Портрет кандидата-2022: предпочтения, интересы, зарплатные ожидания
- Массовая релокация сотрудников и отток кадров из страны. Что делать и как с этим работать?
- «У них не лучше!» Как отговорить человека от работы за рубежом и использовать потенциальные проблемы релокации как плюс для российской компании?
- Современные инструменты поиска. Как быстро сорсить it - специалистов, соответствующих запросам заказчика?
- Нанимаем в регионах: расчет предложения для кандидата и особенности оформления.
- Программы внутренней ротации сотрудников. Как выстроить их в большой компании?
- Автоматизация рутинных операций в найме для повышения системной эффективности.
- Чем заменить ПО ушедших вендоров? Какие зрелые и универсальные решения существуют сегодня в России?
- Выращиваем джуниоров: как правильно выстроить процесс стажировки и воспитать специалистов под себя?
- Создание распределённых команд. Работа с разработчиками в условиях широкой географии: синхронизация, мотивация, тимбилдинг

и многое другое в программе форума

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru

12%
эксклюзивная скидка
для читателей
журнала
по промокоду
FBJON



www.interforums.ru/ithr22 | +7 (495) 125-04-12

SEO-ПРОДВИЖЕНИЕ НА ПЛОЩАДКЕ, ЕГО ОРГАНИЗАЦИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ — ЭТО ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ МАРКЕТПЛЕЙСА, И БУКВАЛЬНО В ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА В ЭТОЙ ЧАСТИ НАМЕТИЛСЯ СУЩЕСТВЕННЫЙ ПРОГРЕСС. ЕСЛИ РАНЬШЕ БЫЛО СОВЕРШЕННО НЕВОЗМОЖНО ПРОДВИГАТЬСЯ БЕЗ ПЛАТНЫХ СТОРОННИХ СЕРВИСОВ АНАЛИТИКИ, ТО СЕЙЧАС МАРКЕТПЛЕЙСЫ СТАЛИ ПРЕДЛАГАТЬ СОБСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ



— Справедливый вопрос. Мало произвести качественный товар, его нужно уметь продать. Общеизвестно, что в конкурентной борьбе побеждает тот, у кого круче маркетинг. Чтобы успешно продавать, неважно, в каком канале, нужен классный контент о товаре и грамотная seo-оптимизация, тогда и продажи будут. Первое, скорее, зависит от производителя. Кто как не он знает все конкурентные преимущества своего товара. Seo-продвижение на площадке, его организация и инструментарий — это зона ответственности маркетплейса, и буквально в последние полгода в этой части наметился существенный прогресс. Если раньше было совершенно невозможно продвигаться без платных сторонних сервисов аналитики, то сейчас маркетплейсы стали предла-

гать собственные решения, например, на Wildberries, наконец, появилась аналитика поисковых запросов. Теперь продавец видит, насколько его карточка оптимизирована под популярные поисковые запросы. Сторонние сервисы аналитики постепенно сдают свои позиции, но все же полностью без них не обойтись, так как маркетплейсы никогда не предоставят полную аналитику, иначе им придется раскрывать коммерческие данные других продавцов, с этической точки зрения это неправильно.

Продажи через интернет — это отдельная ветка вашего бизнеса. К выходу на онлайн-площадку необходимо тщательно готовиться: продумывать маркетинговую стратегию, красиво «упаковать» ваш товар, просчитать экономику, отстроить внутренние бизнес-процессы. Но что не менее важно: нужно осознать, что онлайн-торговля требует от предпринимателя максимальной гибкости и постоянной вовлеченности в процесс, как и любой другой канал продаж. То, что между вами и потребителем есть посредник в виде маркетплейса, не снимает с вас ни одной задачи, ведь успешные продажи нужны, прежде всего, вам, поэтому на старте подумайте, а есть ли у вас для этого все необходимые ресурсы, и, если ответ «да», действуйте быстрее.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СЕГОДНЯ ВСЕ МНОГОСТАНОЧНИКИ. ХОЧЕШЬ ЭФФЕКТИВНО ТОРГОВАТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ, УЧИСЬ НОВОМУ, И ЭТОТ ПРОЦЕСС БЕСКОНЕЧЕН, ТАК КАК ОНЛАЙН-ПЛОЩАДКИ ПОДСТРАИВАЮТСЯ ПОД ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИЕСЯ ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ, ИЩУТ СПОСОБЫ ПОВЫСИТЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА

ФЕЖ

БИЗНЕС ПРЕМИЯ 2022

- **ЯРКОЕ** СОБЫТИЕ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА
- **ПУБЛИЧНОЕ** ПРИЗНАНИЕ
- **НАШЕ** «СПАСИБО» БИЗНЕСУ



➤ Тула ➤ Орел ➤ Калуга ➤ Владимир

РЕГИСТРАЦИЯ ОТКРЫТА!

BIZNESPREMIYA.RU

Информационные партнеры премии

MAZOV & Co
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА
Ваш PR и GR консультант

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
журнал

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ **ДЕЛОВАЯ**
РОССИЯ

ТН Тульские
Новости

ОН Орловские
Новости

КН Калужские
Новости

ВН Владимирские
Новости



Бизнес-премия — символ признания и уважения

Уже совсем скоро состоится одно из главных торжественных событий для бизнес-сообщества сразу четырех регионов РФ. Тула, Владимир, Калуга, Орел — бизнес самого разного масштаба и формата, из разных отраслей и сфер деятельности активно включился в подачу заявок на премию для бизнеса.

Многие годы подряд «Федеральный Бизнес-журнал» патронирует проект, так как он стал важным и заметным для регионального малого и среднего бизнеса. Создатель и идейный вдохновитель Премии Андрей Мазов (депутат Тульской областной Думы 7-го созыва, сопредседатель ТРО общественной организации «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ», учредитель Информационного агентства «Тульские новости») организовал первое вручение наград более десяти лет назад в Туле. Проект живет, развивается, и это для него лучшая рекомендация. Сегодня Премия вручается в Калуге, Орле, в прошлом году проект с успехом стартовал во Владимире.

Почему проект важен? Он поощряет лучшие бизнес-достижения региональных компаний. Ежегодно среди победителей большую часть составляют представители малого и среднего бизнеса. В жюри Премии — персоны, которые отвечают за устойчивое экономическое развитие регионов, представители местных Институтов поддержки и развития, эксперты и научное сообщество. Региональный бизнес хорошо известен им по каждодневной совместной работе, а потому этим людям доверили оценить вклад компаний в экономику регионов и страны. Частный бизнес — опора, фундамент экономики страны. Премия — отличный способ выразить ему благодарность за вклад в развитие России.



ТЕЛЕКАНАЛ

ПРО БИЗНЕС

ТЕЛЕКАНАЛ РЕАЛЬНОГО БИЗНЕСА. ПРЕДПРИНИМАЙ И ДЕЙСТВУЙ!

Смотрите телеканал в сетях
кабельных операторов России

Также все программы телеканала
доступны на официальном сайте
www.probusinessstv.ru

+7 968 388 67 20
info@probusinessstv.ru



Наш Telegram канал

354 | Restaurant Group

POINT

IZAKAYA 居酒屋



Шеф-повар
Дмитрий Лим



СОЧИ, КУРОРТ КРАСНАЯ ПОЛЯНА

НОВЫЙ ПАНАЗИАТСКИЙ РЕСТОРАН

В меню новые колоритные комбинации качественных японских продуктов с авторскими соусами. Многослойность вкусов и текстур с использованием современных техник приготовления и локального продукта позволили создать новые композиции. Деликатность в приготовлении рыбы и морепродуктов, четкость и многогранность в исполнении суши и роллов, глубина вкуса бульонов и соусов, вот основа Point Izakaya.

Шеф-повар Дмитрий Лим, зарекомендовал себя в столице, став финалистом престижной премии «Пальмовая ветвь» вместе с рестораном Red Point.

УЛ. ГОРНАЯ КАРУСЕЛЬ, 4
+7 (862) 4444 354 | POINTSOCHI.RU

Реклама. 18+