

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

БИЗНЕС

#2 (73) 2025



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



МИХАИЛ ДАНИЛОВ

Медицинский директор, Ассоциация оздоровительного туризма и корпоративного здоровья

САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ ОТРАСЛИ ОСТРО НЕ ХВАТАЕТ МЕСТ «НОВОГО КАЧЕСТВА»

с. 38

ВСЕМ БЫ ТАКОЙ ИМПУЛЬС:

с. 4

НА ЧТО КРЫМ И СЕВАСТОПОЛЬ ПОТРАТИЛИ ТРИЛЛИОНЫ БЮДЖЕТНЫХ ДЕНЕГ?

В ФОКУСЕ / ПРИАЗОВЬЕ

с. 14

МИРА И ДЕНЕГ:

ОПРАВДАЕТ ЛИ НАДЕЖДЫ НОВЫЙ МАКРОРЕГИОН РФ?

БИЗНЕС



с. 66

РЕЙТИНГ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ УРАЛА



с. 56

КУРС НА УЖЕСТОЧЕНИЕ:

КАК НАНЯТЬ МИГРАНТА И НЕ ПОЛУЧИТЬ ШТРАФ?

с. 75

ИГРА НА ДВУХ КОНТИНЕНТАХ:

ДЕЛОВЫЕ ПРАВИЛА МИРА ЕДИНОБОРСТВ РОССИИ И США



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+

№2 (73) февраль 2025

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.02.2025
- дата выхода цифровой версии — 11.02.2025

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 — 15 000 экз; в т. ч.
- отпечатанный тираж — 15 000 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

Коммерческий руководитель: 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.

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Красноярский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь



ПЕРСОНА МИХАИЛ ДАНИЛОВ

38



РОСТ В МЕРУ ОГРАНИЧЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Диалогу о новых стимулах для развития санаторно-курортной отрасли посвящено интервью с Персоной номера. Эксперт по теме — профессиональный врач, который глубоко погружен в работу индустрии. Наш диалог с Михаилом Даниловым, медицинским директором Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья, начинаем с текущей информационной повестки. Тема — предстоящий курортный сезон, но стратегическая цель интервью — сконцентрироваться на состоянии санаторно-курортной отрасли и перспективах, которые у нее есть.

4 ДОРОГОЙ НАШ КРЫМ

Одно из первых рабочих совещаний 2025 года президент РФ посвятил развитию Крыма и Севастополя. Весь 2024-ий слышны были ликования по случаю десятилетия «крымской весны». Крым и Севастополь приняли обратно в состав РФ как родных, и с тех пор их окормляют на всех уровнях власти. Большинству субъектов РФ такая всесторонняя поддержка и не снилась. Два триллиона рублей было вложено в экономику Крыма и Севастополя, из них более половины — бюджетные инвестиции. Местные власти просят президента: только не останавливайтесь. На что им еще не хватает? К десятилетию «крымской весны» редакция ФБЖ подводит промежуточный итог: на что потратили, что еще предстоит, и с чем, несмотря на триллионы господдержки, справиться пока не удастся. Шторма, разлив мазута и так далее, но не все получится списать на чрезвычайные обстоятельства.

В ФОКУСЕ ПРИАЗОВЬЕ

14 МИРА И ДЕНЕГ

ждут в еще одном макрорегионе, который теперь стал заботой Российской Федерации. В этом номере в фокусе нашего внимания — те, кто на очереди, — макрорегион Приазовье. Единица пока условная, скомпонованная искусственно, но уже обретшая вполне себе реальные очертания в правительственных документах, а значит, и финансирование будет. Приазовью готовят детальную Стратегию развития сроком до 2040 года. Оно может и должно стать «жемчужиной» России — такова установка сверху. Но внутри этого «жемчужного ожерелья», собранного вокруг Азовского моря, — ДНР, ЛНР, Херсон и Запорожье. Они следующие на очереди, кто пойдет по «крымскому пути» всесторонней помощи и поддержки. Но смогут ли они его повторить? Анализируем особенности экономического и инвестиционного потенциала приазовских территорий, чтобы понять, способны ли они оправдать возложенные надежды?



46 ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ И ЛАВИНА НЕУДОВЛЕТВОРЕННОГО СПРОСА

Впереди — сезон отпусков. Разговоров о том, что отдых стремительно дорожает, все больше. Но россияне не сдаются, и все, что могут себе позволить, бронируют сильно заранее. Об отдыхе-2025 в этом номере говорим подробно. Наш повышенный интерес к туриндустрии абсолютно обоснован — он не только совпадает с клиентским, он вызван интересными событиями и трендами туристической индустрии. Сегодня в ней нет единого мнения практически ни по одному вопросу, за исключением, пожалуй, одного: спрос на внутренний туризм сохранится, и это хорошо. Плохо то, что он по-прежнему остается неудовлетворенным, и на примере санаторно-курортной отрасли это особенно видно. Какого сигнала ждут инвесторы, чтобы войти в сегмент, где уже толпятся сотни жаждущих поправить здоровье? И почему достойных предложений на всех по-прежнему не хватает?

52 ПЛАВАНИЕ НА ЛЬДУ

Погодные аномалии — не повод опускать руки. Если вы думаете, что наш постоянный автор, эрудит Анатолий Вассерман — лишь теоретик, ошибаетесь. В этом номере он будет как никогда близок к задачам абсолютно приземленным, а именно к технологиям защиты от таяния мерзлоты. Заглянув на страницы Вассермана, вы увидите и снег, и лед — все то, что природа утаила от нас где-то далеко в северных широтах, но и там они не вечны. Для Вассермана и это не повод расстраиваться: просто он знает, как с этим быть.

56 КУРС НА УЖЕСТОЧЕНИЕ

Особенности найма, или как взять на работу мигранта так, чтобы не оштрафовали? Контроль за трудовой миграцией усиливается. Миграционная политика РФ ужесточается. Работодатели, страдающие от дефицита рабочей силы, и здесь могут споткнуться — нововведений столько, что есть риск упустить что-то важное и нарваться на неприятности. Вариант один: чтобы успешно адаптироваться к ужесточившимся правилам найма иностранцев, надо внимательно следить за изменениями. Эксперт свежего номера рассказывает, на что обратить особое внимание.

68 ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ: РИСКИ УТРАТЫ

В этом номере сдаем тест на «владельческий» контроль. Цель — напомнить себе о важном, проанализировать возможные риски и задать себе сложные вопросы, которые хоть и мешают жить спокойно, но лучше задуматься об этом раньше, чем позже, уверен эксперт свежего номера, ежедневно решающий проблемы владельцев, рановато ушедших на покой.

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

БИЗНЕС
ЖУРНАЛ УРАЛ

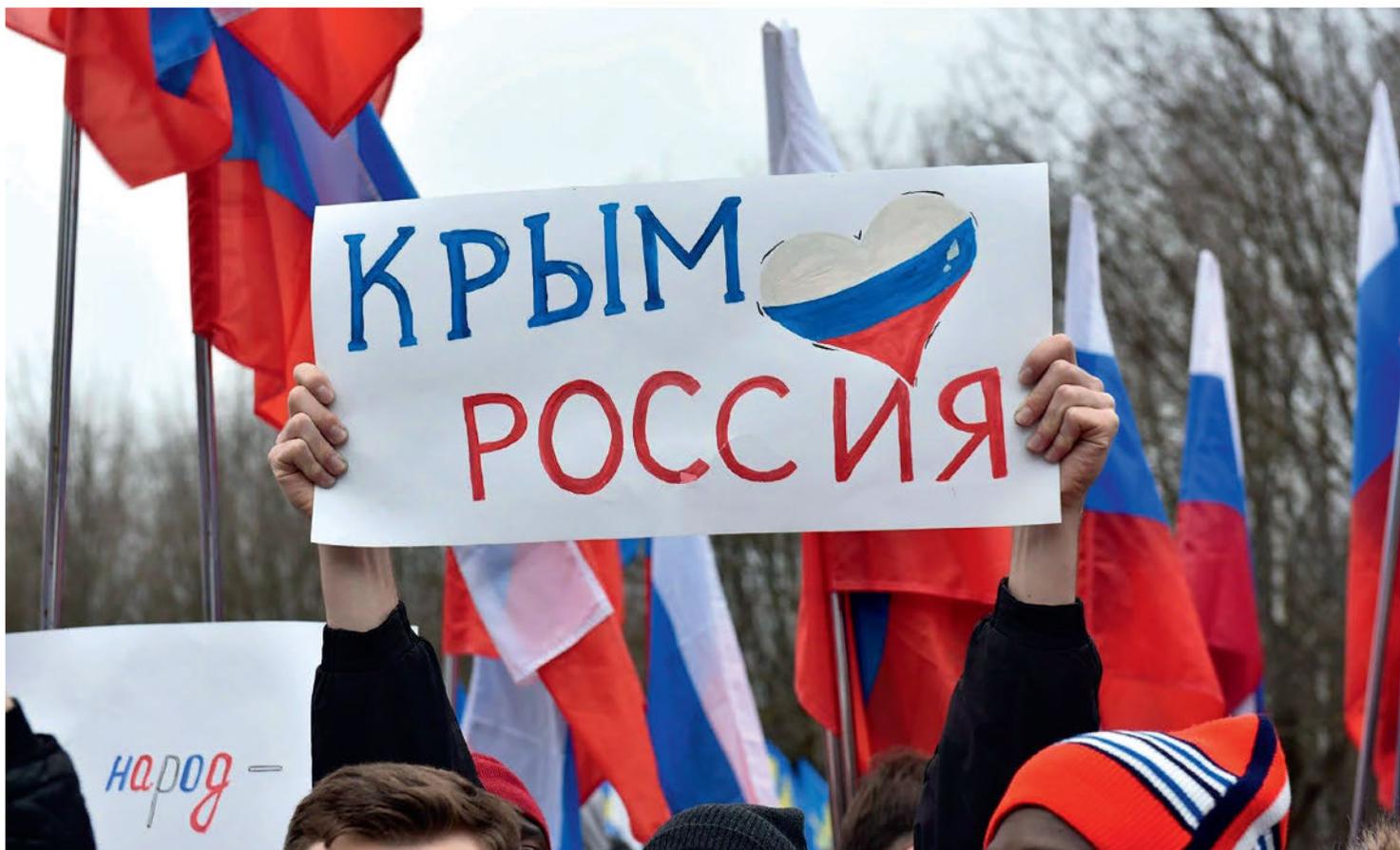
61 УМЕРИТЬ АППЕТИТЫ. Что поможет решить проблему «Водоканала» Екатеринбурга?

660 млрд рублей на 20 лет: «Водоканал» Екатеринбурга пытается найти инвестора — пока безуспешно. Варианты есть, примеры тоже: водоканалы разных городов страны переданы в управление по концессионным соглашениям. Нюанс — в условиях, которые муниципалитеты предлагают инвесторам. Екатеринбургу совету ют умерить аппетиты, а какие есть еще варианты у города-миллионника, в котором сети водоснабжения эксплуатируются с 1970-ых годов прошлого века? В этом номере собрали мнения экспертов, которые участвовали в реализации подобных проектов и даже привлекали в них иностранное финансирование.

**ТОП 100** ВЛИЯТЕЛЬНЫХ
ЛЮДЕЙ УРАЛА
2024

66

Кто вошел в «золотую» сотню по итогам своей активности в 2024 году? Наряду с завидной стабильностью, которую от рейтинга к рейтингу демонстрируют одни, другие совершают фатальные ошибки, которые приводят их к падению авторитета и сдаче позиций. Группа новичков тоже есть, и представлена она весьма интересными персонажами.



ДОРОГОЙ НАШ КРЫМ СКОЛЬКО ЕЩЕ ПРОДЛИТСЯ «КРЫМСКАЯ ВЕСНА»?

Начало нового года. Одно из первых рабочих совещаний президент РФ посвящает развитию Крыма и Севастополя. Весь 2024-ий вокруг нас ликовали по случаю первого солидного юбилея «крымской весны». Десять лет прошло с момента, как эти регионы «вернулись в родную гавань», — звучит патетично, патриотично, оправданно. Крым и Севастополь приняли обратно в состав Российской Федерации как родных, и с тех пор их окормляют на всех уровнях власти. Большинству субъектов РФ такая всесторонняя поддержка и не снилась. Два триллиона рублей было вложено в экономику Крыма, из них более половины — бюджетные инвестиции. Плюс к тому правительство Москвы выделило полуострову на благоустройство и здравоохранение еще 53 млрд рублей. Всем бы такой «импульс».

Местные власти просят президента: только не останавливайтесь. Зампред правительства РФ Марат Хуснуллин добавляет: «Люди привыкают к хорошему, не хочется этот темп снижать <...> Конечно, хотелось бы денег больше, но даже тот уровень, который есть, позволит выйти на наши стабильные планы, потому что много задач, которые стоят на очереди. Только при долгосрочной программе мы можем обеспечить все поставленные задачи».

Импульс ценой в триллионы

С момента вхождения в состав РФ Крым и Севастополь живут и развиваются в основном за счет госпрограммы, написанной специально под них. Ее запустили в 2015 году. Объем финансирования был определен в размере полутора триллионов рублей. В 2022 году президент дал поручению действию госпрограммы продлить до 2027-ого, размер ежегодного финансирования определить в 110 млрд рублей. Но ведь теперь в РФ все стратегические планы развития считают сроком до 2030 года. Самое время и Крыму с Севастополем расширять горизонты планирования. Губернатор города Севастополя Михаил Развожаев одним из первых обращается с подобной просьбой к президенту: «Понимаю, что коллеги будут тоже об этом говорить, но я бы хотел сказать, что очень важно — и здесь просьба: если есть такая возможность, продлить эту программу до 2030 года, чтобы мы могли, синхронизировав с национальными проектами, которые сегодня до 2030 года спланированы, выстроить всю взаимодополняющую логику развития в среднесрочной перспективе до 2030 года и продолжить добиваться тех результатов, которые прежде всего должны отразиться на качестве жизни людей».

Жить стало лучше и интересней

Президент сразу дал понять, что Крым и Севастополь имеют «стратегическое зна-

чение для всей страны». После таких слов и просить не возбраняется, тем более что достигнутые результаты главе государства показывают в прямом эфире, подробно излагая, как изменилась за десять лет жизнь крымчан и севастопольцев. Вот, например, на пороге «крымской весны», в 2014 году, ожидаемая продолжительность жизни была 70 лет, сегодня — 75 лет. Слово «ожидаемая» в докладах чиновников слегка смущает: непонятно, к чему в итоге пришли, но губернатор Севастополя заявляет, что местные жители уже достигли тех высоких показателей, которые для остальных пока лишь ориентир. За последние десять лет населения в городе прибавилось на 200 тысяч человек. Губернатор склонен думать, что это благодаря тому, что качество жизни улучшается — и люди принимают решение переехать в Севастополь. Климат, конечно, в городе благоприятный, неудивительно, что здесь и долгожителей немало, но кадровый голод в ряде отраслей сохраняется,



Фото с www.kremlin.ru

Команда федеральных кураторов всячески старается окупить гигантские вложения, сделанные госбюджетом за годы «крымской весны». Президент дает понять, что их расходование — на особом контроле: «Важно и то, что средства выделяются немалые, требующие рачительного, ответственного отношения, строгого контроля за их целевым использованием».



в социальной сфере самый острый — в здравоохранении. Уточнений о том, сколько среди местных тех, кто приехал по разнарядке на восстановление и возрождение, никто не делал, но их явно десятки тысяч, их руками социальную сферу за десять лет отстроили практически заново, благодаря чему Севастополю впервые за свою современную историю наконец избавился от очередей в детские сады, в городе вновь открылись молочные кухни, от чего здесь давно успели отвыкнуть. 30 объектов образования построены за десять лет в городе, из них девять — это новые школы. Большие перемены — в медицине. Основной упор сделали на первичное звено и скорейшее лицензирование по российским стандартам — долгое время медучреждения в Крыму и Севастополе работали без лицензий, теперь они полностью интегрированы в правила и систему здравоохранения РФ. В

рамках нацпроекта систему здравоохранения оснастили новым оборудованием. За десять лет как следует подлатали дороги местного значения. Сегодня почти 80% из них соответствуют нормативным требованиям, десять лет назад таких было меньше половины.

Совсем скоро в Севастополе появится собственный театр оперы и балета, по словам губернатора города, основные строительные работы будут завершены к концу года, перейдут к отделке и монтажу оборудования. На тот же срок намечено окончание стройки помещения для Российской художественной галереи. Работает Академия хореографии, но особая гордость Севастополя — историко-археологический парк «Херсонес Таврический» (или «Новый Херсонес»). Его в ходе совещания упомянул и президент, которому принадлежала идея создания просветитель-

Уточнений о том, сколько среди местных тех, кто приехал по разнарядке на восстановление и возрождение, никто не делал, но их явно десятки тысяч, их руками социальную сферу за десять лет отстроили практически заново, благодаря чему Севастополь впервые за свою современную историю наконец избавился от очередей в детские сады, в городе вновь открылись молочные кухни, от чего здесь давно успели отвыкнуть. 30 объектов образования построены за десять лет в городе, из них девять — это новые школы

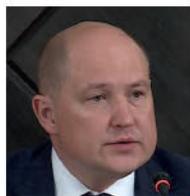


ского центра вблизи древнего Херсонеса. Денег на него не жалели, добавляли по мере необходимости, лишь бы выполнить президентский наказ.

Содержать достойно

Инфраструктура для жизни и развития Севастополя расширяется грандиозными темпами. В городе реконструированы спортивно-оздоровительный комплекс и дворец по водным видам спорта, введены в строй шесть специализированных физкультурно-оздоровительных комплексов, один из них — с бассейном. В Севастополе теперь есть собственный фиджитал-центр — не каждый миллионник в РФ может таким похвастаться. Все новенькое — с иголочки, но уже сейчас губернатор Развожаев спешит предать огласке насущную проблему, чтобы заострить на ней зоркие взгляды московских кураторов, но больше ради того, чтобы попросить помощи того, в чьей власти не только построить, но и взять на содержание. «Честно говоря, в Севастополе такого уровня компаний, которые могли бы комплексно управлять такими объектами, единицы, их можно на пальцах одной руки пересчитать. Возможно, захотят какие-то федеральные компании приехать заниматься, но когда это будет нормальная твёрдая цена. Иначе мы вкладываем огром-

ПРОДЛИТЬ ПО ВОЗМОЖНОСТИ



**МИХАИЛ
РАЗВОЖАЕВ**

Губернатор города
Севастополя



Понимаю, что коллеги будут тоже об этом говорить,

но я бы хотел

сказать, что очень

важно — и здесь

просьба: если есть

такая возможность,

продлить эту

программу до 2030 года, чтобы

мы могли, синхронизировав с

национальными проектами, которые

сегодня до 2030 года спланированы,

выстроить всю взаимодополняющую

логику развития в среднесрочной

перспективе до 2030 года и

продолжить добиваться тех

результатов, которые прежде всего

должны отразиться на качестве

жизни людей».

ные деньги, а потом у нас не получается на достойном уровне содержать объект. Это проблема».

Трудно, но возможно

В подобных «нюансах», о которых губернатор посчитал возможным доложить лично президенту на открытом для всех совещании, а значит, они — совсем не пустячок, рисуется реальная картина с привлечением крупного бизнеса в экономику Севастополя. Он, как и Крым, еще в 2015 году объявлен особой экономической зоной. По ны-



Но есть у губернатора полуострова еще одна большая проблема, в решении которой он просит прямой поддержки. Полтора года прошло с момента, когда гигантский шторм разрушил до 80% береговых укреплений.

На восстановительные работы в прошлом году правительство РФ выделило 4,6 млрд рублей, еще три добавили из республиканского бюджета. Вероятно, проект укрепления, который пока в работе, потребует еще больших затрат

нешним временам условия для инвесторов здесь «тепличные», благодаря чему Севастополь досрочно вышел на целевой показатель: на начало 2025 года в экономику города привлечено 237 млрд частных инвестиций. Промышленное производство увеличилось в 2,5 раза. Стабильно растут собственные доходы бюджета — за десять лет почти в пять раз.

«В 2021 году вы поручали привлечь в экономику полуострова не менее одного триллиона инвестиций к 2026 году — за пять лет. Знаете, в то время это казалось задачей вообще неподъемной, мы как-то с опаской к ней подходили. Но сегодня можно сказать, что уже, по данным Росстата, за прошедшее время 674 миллиарда инвестиций привлечено, думаю, что мы за два года при таких темпах, несмотря на все сложности, с задачей справимся», — рапортует президенту Марат Хуснуллин.

Команда федеральных кураторов всячески старается окупить гигантские вложения, сделанные госбюджетом за годы «крымской весны». Президент дает понять, что их расходование — на особом контроле: «Важно и то, что средства выделяются немалые, требующие рачительного, ответственного отношения, строгого контроля за их целевым использованием».

Сверх запланированного

Снижать набранные высокие темпы развития Крыма и Севастополя в Кремле не собираются, напротив, ставят ещё более масштабные задачи. Одна из них — ликвидация последствий аварии танкеров в Керченском проливе. Севастополю и Крыму повезло чуть больше, чем Краснодарскому краю, но и им досталось, на носу — курортный сезон, а правительственная комиссия создана с опозданием, теперь от нее ждут максимально активных действий.

Глава Крыма Сергей Аксенов, докладывая президенту обстановку с загрязнением мазутом, сложившуюся на середину января, признает, что пока объём выбросов

на полуострове небольшой, за крупными пятнами ведется наблюдению с воздуха — они дрейфуют вдоль крымского побережья. «Однако пока корабли не поднимут, мы всё равно ожидаем, что ситуация будет деградировать», — эти слова Аксенова подчеркивают всю серьезность ситуации. Но есть у губернатора полуострова еще одна большая проблема, в решении которой он просит прямой поддержки. Полтора года прошло с момента, когда гигантский шторм разрушил до 80% береговых укреплений.

На восстановительные работы в прошлом году правительство РФ выделило 4,6 млрд рублей, еще три добавили из республиканского бюджета. Вероятно, проект укрепления, который пока в работе, требует еще больших затрат. Вице-премьер Марат Хуснуллин спешит уточнить: укрепление берегов Крыму необходимо с точки зрения расширения туристического потенциала, доклад по объемам затрат президенту обещали позже, но в полном объеме. Всего же ущерб от разгула стихии осенью 2023 года на полуострове оценили в 40 млрд руб. Сразу по «горячим следам» в Госдуме возникла инициатива создать комплексную программу берегоукрепления в Крыму.

«Назрел вопрос о создании целой программы реконструкции и строительства новых берегоукрепительных сооружений. То, что там строилось, — это постройки 60–70-х годов, эти сооружения морально устарели, и сейчас их разрушило море. Надо думать, как нам заново обустраивать наши набережные, причалы. Регион самостоятельно с такой задачей не справится, надо говорить о разработке большой комплексной программы», — заявляла в конце 2023 года замглавы комитета Госдумы по туризму и развитию туристической инфраструктуры Татьяна Лобач. А заодно в программу хотели включить строительство небольших марин для развития яхтенного туризма. После «шторма века» деньги Крыму выделялись из резервного



В ПОИСКАХ ВОДЫ



**ДЕНИС
КРАТЮК**

Министр сельского хозяйства Республики Крым



Мы сейчас работаем над другими способами

доставки воды. Когда работал канал, в Крыму был совсем другой климат. Как только линия боевых действий отодвинется, мы займемся этим более

плотно. Пока увеличиваем посевы зерновых, чтобы быстро получить отдачу».

правительственного фонда, если госпрограмма берегоукрепления будет принята, ее финансирование включат в бюджет.

Закрывать шлюзы!

Полуостров — локация инвестиционно привлекательная, возможно, под те же маринны постараются собрать частных

инвесторов. Пока же они предпочитают «швартоваться» там, где государство уже присутствует с конкретными объемами финансирования и инвестициями в инфраструктуру, например, в отдельных сегментах сельского хозяйства. В Крыму это, прежде всего, виноделие и садоводство. По данным крымского минсельхоза, в 2023 году винограда посадили в полтора раза больше, плодово-ягодных культур — почти в два раза больше. Всего же за десять лет «крымской весны» рост производства пищевых продуктов составил 40%, а напитков 90%. Было бы еще больше, если бы не



С момента вхождения в состав РФ Крым и Севастополь живут и развиваются в основном за счет госпрограммы, написанной специально под них. Ее запустили в 2015 году. Объем финансирования был определен в размере полутора триллионов рублей. В 2022 году президент дал поручению действие госпрограммы продлить до 2027-ого, размер ежегодного финансирования определить в 110 млрд рублей

ряд существенных ограничений. Одно из главных — орошение земель.

В середине прошлого века для этих целей был построен Северо-Крымский канал. В апреле 2014 года Украина прикрыла шлюзы Северо-Крымского канала, после чего доступ воды на территорию Крымского полуострова почти полностью прекратился. Водоснабжение полуострова — еще одна крупная задача всероссийского масштаба, над решением которой бьются все десять лет. На полях Ялтинского экономического форума (ноябрь 2024) министр сельского хозяйства Республики Крым Денис Кратюк подтвердил: проблема есть, но решение пока не найдено: «Мы сейчас работаем над другими способами доставки воды. Когда работал канал, в Крыму был совсем другой климат. Как только линия боевых действий отодвинется, мы займемся этим более плотно. Пока увеличиваем посевы зерновых, чтобы быстро получить отдачу».

Под влиянием дефицита

Дефицит воды во многом определяет профиль крымского АПК и затраты на ведение сельского хозяйства. Аграрии вынуждены внедрять капельное орошение садов и виноградников и инвестировать в строительство прудов-накопителей. Ограниченные водные ресурсы делают нерентабельным в Крыму содержание мясных пород крупного рогатого скота, потому что ему нужны сочные корма, другие способы откорма резко повышают себестоимость. В минсельхозе считают, что ставку следует делать на молочное животноводство и производство яйца, поскольку, по словам того же Кратюка, они не требуют так много воды, как мясное животноводство. Позиция спорная, особенно в том, что касается молочки, и крымские аграрии выбирают те виды деятельности, для которых проблемы с орошением не столь критичны. Например, в Крыму активно развивается эфиромасличное направление, и местный министр не без гордости рассказывает о том, что Крым выращивает кориандра и лаван-

ды больше, чем вся остальная Россия. По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Крыму и Севастополю, четверть выручки от продажи эфирных масел в России получают именно в Крыму. Вот он, еще один драйвер роста, а заодно и замещение импорта, и потенциал для экспорта, устойчивый спрос на кориандр есть у той же Индии.

Капризные фрукты

Задача вполне реальная, куда сложнее было добиться того, чтобы крымские яблоки в товарном виде добирались до Магадана. Спустя десять лет получилось, во многом благодаря масштабным инвестициям в современные хранилища. Вывозить продукцию из Крыма на материк небыстро, логистика сложная, поэтому правильное хранение приобретает еще большее значение. На решении задачи сосредоточили все силы, в том числе льготное финансирование. В итоге за десять лет на полуострове ввели в эксплуатацию 22 современных плодоовощных хранилища. Теперь крымские аграрии решают задачку посложнее — довести до всех регионов РФ персик, черешню и другие капризные фрукты.

Чтобы аграрии могли и дальше наращивать объемы производства, мощности для хранения придется увеличить еще в два раза и лучше в параллели с переработкой на месте — для экономики полуострова собственное пищевое производство станет логичным продолжением роста объемов, достигнутого в АПК. Как и по всей стране, подобных эффектов удалось добиться благодаря системной и масштабной поддержке последних десяти лет. Крым за десять последних лет направил в АПК 27,6 млрд руб., из них в прошлом году — 2,8 млрд руб. Министр сельского хозяйства Республики Крым уверен: чтобы темпы не упали, надо сохранять не меньшие объемы финансирования еще минимум пять – десять лет. Для аграрного сектора этот вектор критически важен, так как в нем



Для аграрного сектора этот вектор критически важен, так как в нем многие проекты имеют срок окупаемости в несколько лет: будь то виноградник или миндальный сад, отдачу от них инвестор начнет получать спустя пять – семь или даже больше лет. Нельзя сбрасывать со счетов дорогостоящие инвестиции в технику: сначала потратились, чтобы купить лучшее, а потом пришлось «переобуваться» на российское. Непросто было убедить крымских аграриев, что от импорта придется отказаться по максимуму

многие проекты имеют срок окупаемости в несколько лет: будь то виноградник или миндальный сад, отдачу от них инвестор начнет получать спустя пять – семь или даже больше лет. Нельзя сбрасывать со счетов дорогостоящие инвестиции в технику: сначала потратились, чтобы купить лучшее, а потом пришлось «переобуваться» на российскую. Непросто было убедить крымских аграриев, что от импорта придется отказаться по максимуму, в ряде сегментов, например, в виноделии это

почти невозможно, но, по словам Дениса Кратюка, процесс почти завершен. «Мы очень благодарны санкциям, — добавляет министр, — мы научились работать только на своем саженце, стараемся полностью себя ими обеспечивать. У нас серьезная проблема — инкубационное яйцо, будем и в этом направлении работать».

Ниши не для всех

Особенно активно с санкциями на полуострове борются виноделы и сыровары, и те, кто счел местный климат подходящим для развития особых направлений (вроде лаванды и кориандра), сюда же стоит отнести выращивание голубики и другой ягоды. Подобные виды деятельности, возможные в Крыму благодаря особенностям местного климата, способствуют развитию на полуострове малых форм хозяйствования. Фермеры, крестьянско-фермерские хозяйства и сельхозкооперативы в Крыму занимают те уникальные ниши, которые не



могут сформироваться в других регионах РФ и в которых крупному бизнесу не очень-то интересно. Хотя количество небольших крафтовых виноделен тоже растет. В Крым приезжают увлеченные идеей люди, и власти стараются их поддержать, инвестируя в сельскую инфраструктуру. Зарплаты в сельском хозяйстве на полуострове растут быстрее, чем в среднем по России, но занятых в отрасли по-прежнему немного — из трех миллионов человек, проживающих в Крыму и Севастополе, на селе трудятся всего 77 тысяч человек.

Море, море...

Хоть Крым и создан для того, чтобы человек мог наслаждаться здесь природой и возделывать землю с пользой для себя, на полуострове, как и везде, есть тренд на урбанизацию. Городская инфраструктура

После таких слов и просить не возбраняется, тем более что достигнутые результаты главе государства показывают в прямом эфире, подробно излагая, как изменилась за десять лет жизнь крымчан и севастопольцев. Вот, например, на пороге «крымской весны», в 2014 году, ожидаемая продолжительность жизни была 70 лет, сегодня — 75 лет. Слово «ожидаемая» в докладах чиновников слегка смущает: непонятно, к чему в итоге пришли, но губернатор Севастополя заявляет, что местные жители уже достигли тех высоких показателей, которые для остальных пока лишь ориентир



для жизни растет куда быстрее, чем сельская. Вхождение в состав РФ дало для этого все стимулы. До 2014 года на полуострове в год в среднем строили по 200 тысяч кв. м жилья. В 2023 году цифра превысила миллион.

Динамику роста подхлестывают возросший турпоток, десант тех, кто приехал на восстановление республики, и, конечно, инвесторы спешат на этом заработать — те, кто строят, те, кто инвестируют в квадратные метры в курортной зоне. В топовых локациях цена квадратного метра равна и порой способна превышать московские расценки. Генеральный директор Симферопольской девелоперской компании Тимур Власенко детализирует: «В Ялте свободных земель под застройку практически нет, очень дорогая курортная земля, здесь цена на этапе фундамента — от 300 тысяч за кв. м, в Симферополе — от 105 тысяч. Цена сильно зависит от близости моря».

С оглядкой на природу

Его наличие накладывает на местные власти особые обязательства по содержанию инфраструктуры ЖКХ. Чтобы полностью исключить сбросы городских сточных вод в морской бассейн, придется фактически перестроить канализационно-очистные сооружения в городах. Задача настолько

Путь Крыма во многом показателен для всей страны, но в особенности для тех территорий, к полномасштабному восстановлению которых лишь предстоит приступить после окончания военных действий. Понятно, что тратить придется гораздо больше, ведь степень разрушений многократно выше, с рабочими руками в ДНР, ЛНР, Запорожье и на Херсонщине еще сложнее, с уцелевшими производственными мощностями тоже

масштабная, что власти полуострова надеются завершить модернизацию коммуналки не ранее 2030 года. Десять лет прошло, а дел на полуострове не на один триллион рублей хватит. Путь Крыма во многом показателен для всей страны, но в особенности для тех территорий, к полномасштабному восстановлению которых лишь предстоит приступить после окончания военных действий. Понятно, что тратить придется гораздо больше, ведь степень разрушений многократно выше, с рабочими руками в ДНР, ЛНР, Запорожье и на Херсонщине еще сложнее, с уцелевшими производственными мощностями тоже. Власти Новороссии уже почувствовали дыхание «крымской весны», ведь и к ним перебросили огромные ресурсы, но динамично зашагать по «крымскому пути» пока не получается. Чтобы власти Крыма и Севастополя могли докладывать об успехах, всему российскому бюджету пришлось заметно поднатужиться, но сколько еще впереди... Не время останавливаться, а чтобы сохранить набранные темпы, денег регионам добавят — есть у российского правительства новая идея — макрорегион «Приазовье». Идея сложна для понимания, но с помощью экспертов попробуем разобраться, какие новые стимулы для роста получают регионы, в нее вошедшие.

ФБЖ



МИРА И ДЕНЕГ: ОПРАВДАЕТ ЛИ НАДЕЖДЫ ПРИАЗОВЬЕ?

Приазовье может и должно стать «жемчужиной» России — такова установка сверху. В 2022 году Азовское море стало внутренним морем РФ. Спустя два года в АСИ родилась стратегия развития, которая концептуально объединила семь субъектов в единый макрорегион «Приазовье». В него включили Краснодарский край, Крым, Ростовскую, Херсонскую, Запорожскую области, ЛНР и ДНР. Формально их объединили по принципу близости к Азовскому морю. На деле введение новой дефиниции удобно правительству с точки зрения реализации задач по восстановлению экономик так называемых новых территорий. Для российских властей это дело чести и престижа, а значит, деньги будут: пример Крыма, раньше других вернувшегося в состав РФ, остальных вдохновляет. Но Приазовью в целом до его успехов пока, мягко говоря, далеко, даже несмотря на наличие в его условном «составе» таких экономически сильных регионов, как Краснодарский край.



В прошлом году регион отметил первый круглый юбилей в своей новейшей истории, этот новый исторический период принято называть «крымской весной». Образ весьма соответствует сути происходящего: вместе с хлынувшим в Крым денежным потоком из бюджета большой России постепенно, но неуклонно рос поток российских туристов. Спад был лишь в 2022 году. Когда страхи отступили, народ снова поехал в Крым с энтузиазмом

Логика чиновников понятна: наличие Азовского моря, благодатный климат, уникальные возможности для оздоровления — самые очевидные преимущества бывшего украинского Приазовья. Есть и другие, например, промышленный потенциал ДНР — в добыче и переработке угля и металлургии. Херсонщина — житница. Но на другой чаше весов гораздо больше: опасное соседство с зоной боевого соприкосновения, разрушенная инфраструктура, дефицит человеческих ресурсов, сложная логистика с остальной территорией РФ. Из-за нее шестой Ялтинский международный форум пришлось переносить куда подальше — в Башкирию, которая активно помогает регионам Новороссии развиваться побыстрее. Уфа гостеприимно распахнула объятия для побратимов и с удовольствием делилась с гостями из Большого Приазовья опытом по привлечению инвестиций, хотя экономические позиции у Башкирии и вновь присоединенных территорий существенно отличаются. В республике в целом поспокойнее, аэропорт работает — при таких вводных налаживать связи и привлекать инвесторов значительно проще.

Крымская весна как вдохновение

Главная воздушная гавань Крыма, аэропорт в Симферополе, закрыт уже два года, до окончания активной фазы боевых действий так и будет. А ведь проект его реконструкции стал одним из самых значимых символов возрождения Крыма. Новый терминал здесь построили всего за два года. В 2020 году Международный аэропорт Симферополя имени И. К. Айвазовского был признан самым красивым в России. На него потратили более 32 млрд рублей. Новый аэровокзальный комплекс способен принимать 6,8 млн пассажиров в год, это почти в шесть раз больше, чем было раньше.

«Аэропорт в Симферополе — грандиозный проект, мы все увидели, почувствовали, что такое мощь РФ», — говорит представитель Запорожской области в СФ РФ Дмитрий Ворона. Конечно, есть еще Крымский мост — символ не менее яркий, а теперь есть и трасса «Таврида», и много-

9

МЛН ЧЕЛОВЕК

должно составить к 2040 году население Приазовских территорий — такой целевой показатель заложен в Стратегию развития Приазовья.

численные съезды с нее на побережье, но отсутствие регулярного авиасообщения существенно тормозит развитие Крыма.

Пересекающиеся потоки

Грандиозные крымские стройки последних лет у всех на слуху. Они стали частью глобальной федеральной госпрограммы, благодаря ей в Крым удалось вдохнуть новую жизнь. В прошлом году регион отметил первый круглый юбилей в своей новейшей истории, этот новый исторический период принято называть «крымской весной». Образ весьма соответствует сути происходящего:



С развитием крупного производства в Крыму все непросто, хотя условия федерация создала привлекательные, и бизнес, который поменьше, их оценил. По данным чиновников, инвесторы, получившие право воспользоваться преференциальным режимом и открывшие дело в Крыму, в среднем на один льготный рубль вкладывают четыре в виде собственных инвестиций

вместе с хлынувшим в Крым денежным потоком из бюджета большой России постепенно, но неуклонно рос поток российских туристов. Спад был лишь в 2022 году. Когда страхи отступили, народ снова поехал в Крым с энтузиазмом. Итог за десять лет — на полуострове отдохнули почти 20 млн россиян.

Добившись первых ощутимых экономических эффектов, федеральные власти Крым не бросили — начиная с 2019 года ему выделили 1,5 трлн бюджетных рублей. По словам Сергея Карасева, директора департамента реализации региональных инвестиционных программ Министерства строительства и ЖКХ РФ, больше половины этой суммы уже реализовали — строят в основном инфраструктуру, в первую очередь, для туризма и местного населения, во вторую — для развития промышленности, но не повсюду, а в свободной экономической зоне, которая в Крыму запущена с 2015 года. Сегодня на ее территории полторы тысячи участников, 90% — предприятия МСП, все вместе резиденты создали 100 тысяч рабочих мест. С развитием крупного производства в Крыму все непросто, хотя условия федерация создала привлекательные, и бизнес, который поменьше, их оценил. По данным чиновников, инвесторы, получившие право воспользоваться преференциальным режимом и открывшие дело в Крыму, в среднем на один льготный рубль вкладывают четыре в виде собственных инвестиций.

«На территории свободной экономической зоны построено 6,5 тысяч капитальных объектов. Эта готовая инфраструктура — хороший задел для проектов ГЧП и привлечения инвесторов», — считает представитель министерства строительства и ЖКХ РФ Сергей Карасев, курирующий в ведомстве инфраструктурные проекты Крыма.

Где спрос — там и инвестиции

Впрочем, и спустя десять лет от точки отсчета госдотации на развитие полуострова все равно превышают инвестиционные

потоки. Большинство же крупных инвестиционных проектов по-прежнему реализуются в туристической сфере, но и здесь без участия федерации не обходится. Создавая стимулы для частных вложений, на инфраструктуру для туризма Крыма потратили более 21 млрд руб. Из последнего: в минувшем году за государственный счет провели полную реновацию зданий и самой канатной дороги на горе Ай Петри. Дабы удовлетворить растущий спрос, крымские власти серьезно взялись за модернизацию пляжных зон, цель — увеличивать их количество ежегодно, сегодня их уже более 300. Чтобы сделать привлекательными для туристов малые города Крыма, решили создать для них «культурные коды» с новыми объектами показа, чтобы было что посмотреть, подобные проекты реализованы в уездных городах Алушка и Евпатория, на стадии завершения аналогичный проект в Феодосии.

Чтобы расширить туристическое меню, Крым возрождает собственную славу не только как всероссийская здравница, но и в качестве прародителя активного пешеходного туризма. «В 1890 году был основан Ялтинский горный клуб, что стало своего рода точкой отсчета для нового направления», — напоминает министр курортов и туризма республики Крым Сергей Ганзий и рассказывает, что сегодня его ведомство делает для тех, кто мечтает измерить крымскую землю шагами. Для пешего туриста благоустраивают Большую крымскую тропу протяженностью 750 км. Она проходит через 20 особо охраняемых территорий и захватывает южную гряду крымских гор. Пешеходных маршрутов в Крыму гораздо больше, все их хотят объединить в специальное мобильное приложение, в котором можно будет увидеть места автостоянки, для размещения палаток, специально обустроенные костровые зоны. Уже сейчас три четверти от всего турпотока — это автотуристы, которые могут воспользоваться многофункциональными АЗС, по пути из центра РФ на полуостров их построили одиннадцать, есть они и на трассе



«Таврида». И все-таки закрытый аэропорт сильно сужает турпоток, поэтому министр курортов и туризма республики Крым Сергей Ганзий предлагает подумать над высокоскоростным ж/д-сообщением, чтобы дорога на полуостров занимала не сутки, а хотя бы на треть меньше времени.

На федеральном уровне такая идея висит в воздухе не первый год, но сначала высокоскоростные поезда запустят на коротких маршрутах из столицы. Очевидно, что популярные южные туристические направления просто ждут своей очереди. Пока

20

КИЛОМЕТРОВ

по протяженности должна составить новая набережная, которая появится между Евпаторией и Ссаками в рамках проектов «Золотые пески» и «Крымская ривьера». Это будет самая протяженная набережная в стране.



же президент дает поручение сократить время поездки из Москвы в Крым на поезде до 16 ч.

Море круглый год

Не все сразу, тем более что федеральные власти и так подтягивают Крым во все возможные госпрограммы и масштабные стройки, благо среди актуальных целей есть развитие внутреннего туризма. Так куда, как не в Крым поехать, а теперь и Азовское море наше. На фоне вновь приобретенных возможностей решили развивать уже раскрученные и хорошо известные россиянам локации, для чего запустили еще одну глобальную стройку — «Пять морей и озеро Байкал».

По итогу на пяти морях, которые есть внутри страны, должны заработать круглогодичные курорты. Два из десяти проектов реализуются на территории Крыма — «Золотые пески России» и «Крымская ривьера», ради них хотят передвигать дороги, а в результате между Евпаторией



и Саками должна появиться самая протяженная набережная в стране — более 20 км. Еще два инвестпроекта реализуют в том самом Приазовье, которое должно вдохнуть новую жизнь в пострадавшие за «украинский период» территории. Проектом мирового уровня инвесторы обещают сделать «Азовское побережье», его реализуют в Запорожье.

«Азово-Черноморский регион — одна из ключевых точек роста на карте РФ», — уверен министр курортов и туризма республики Крым Сергей Ганзий. На территориях, которые включили в состав Приазовского макрокластера, располагаются 34 туристических курорта, из них девять — в ДНР, семь — в Запорожье и два — в Херсоне. На текущий момент на территории Азовского побережья порядка двух тысяч объектов размещения на 500 тысяч мест. По подсчетам экспертов туристической индустрии, потенциально Приазовье может привлекать до 50 млн туристов в год, но такое станет возможно только при условии развития приазовских территорий. Без помощи из Москвы никак не обойтись. Как минимум Федерация должна взять на себя огромный пласт работ по восстановлению морского и речного бассейнов Приазовья, но не только.

50

МЛН ТУРИСТОВ В ГОД

может составить турпоток в Приазовье, посчитали эксперты туристической индустрии, но такое станет возможно только при условии развития приазовских территорий.

Запорожье уже почувствовало эффект от вложений — туристы со всей страны поехали в курортный Бердянск: в 2024 году в городе отдохнули 100 тысяч человек, и прогнозы оптимистичные: местные власти уверены, что народу будет больше, хотя в 100 км от города все еще идут боевые действия. В сезоне-2025 на Азовском побережье планируют принять до полумиллиона туристов, а в перспективе рассчитывают на миллион



Мечты о будущем в цифрах

Всего в Стратегии развития Приазовья выделены пять направлений: промышленность, рекреационная зона, транспортная инфраструктура, экология и отдельной строкой прописано зарыбление моря.

Перед регионами Приазовья стоят совершенно нетривиальные задачи. К 2040 году население в них должно дорасти до 9 млн человек, а средняя продолжительность жизни достичь 82 лет. Сегодня средняя месячная зарплата на этих территориях составляет около 42 тысяч рублей, а должна быть не менее 138. Один из ключевых показателей — как минимум пять городов Приазовья к 2040 году должны войти в топ лучших по индексу качества жизни, составляемому ВЭБ.РФ. Посчитано также, что общий макроэкономический эффект от реализации предложений по развитию экономики с использованием природно-климатического потенциала Приазовья к 2040 году должен измеряться суммой в 15,5 трлн рублей.

Основную ставку большинство приазовских регионов делают на туризм, налоги от которого через пятнадцать лет должны вырасти до 200 млрд в год. Чтобы выйти на эти целевые показатели, в Приазовье необходимо построить 650 тысяч объек-



ГУБИТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА



ДМИТРИЙ ВОРОНА

Заместитель
председателя
комитета по
экономической
политике,
представитель
Запорожской области
в СФ РФ



**Весь
«украинский
период»
отношение**

**к Азовскому морю
было губительным для
него. Мы били тревогу,
но экономическая
обстановка в Украине
не способствовала
решению проблемы,
это был период
пренебрежения к
будущему».**

тов гостиничной инфраструктуры и существенно улучшить экологию прибрежных территорий.

Пренебрежение к будущему — в прошлом

Соленость моря должна быть снижена на 1–2%, только тогда и возможно на полную использовать его потенциал. «Весь «украинский период» отношение к Азовскому морю было губительным для него. Мы били тревогу, но экономическая обстановка в Украине не способствовала решению проблемы, это был период пренебрежения к будущему», — заявляет Дмитрий Ворона, зампредела комитета по экономической политике, представитель Запорожской области в СФ РФ. Его позицию разделяют власти всех присоединенных территорий. «Отношение украинских

6,8

**МЛН ПАССАЖИРОВ
В ГОД**

способен принимать новый аэровокзальный комплекс Симферополя — это почти в шесть раз больше, чем было раньше.

властей к экологии Азова оставляло желать лучшего, — говорит одессит по рождению Владимир Боделан, который ныне работает заместителем губернатора Херсонской области. — Азов всегда славился наличием ценных пород рыб: белуга, осетровые — их вылавливали невероятными количествами, не задумывались о будущем, ловили, не считая. Азов — жемчужина, в ней есть все для полноценного лечения и отдыха. Хороший хозяин здесь очень нужен. Пока СВО продолжается, есть риски и сложности, но мы живем и развиваемся».

Представители всех вновь присоединенных территорий понимают, что экономический подъем Приазовья нужен как можно скорее. Чем быстрее удастся наладить здесь экономические процессы, тем раньше получится снизить финансовую нагрузку на федеральный бюджет, которую он несет в связи с восстановлением территорий.

Логистика для жизни и развития

«С тех пор, как Азовское море стало внутренним для РФ, создан огромный экономический задел. Много уже сделано в плане восстановления и развития дорожной инфраструктуры, — говорит заместитель

губернатора Запорожской области Сергей Гуляев, — есть сложности в связи с военными рисками, но работа идет огромная, изменения происходят буквально на ваших глазах. Через год можно устраивать автопробег вокруг Азовского моря». Запорожье уже почувствовало эффект от вложений — туристы со всей страны поехали в курортный Бердянск: в 2024 году в городе отдохнули 100 тысяч человек, и прогнозы оптимистичные: местные власти уверены, что народу будет больше, хотя в 100 км от города все еще идут боевые действия. Чтобы показать туристический потенциал и возможности Новороссии, в Бердянске организовали первый Приазовский туристический форум, и интерес к нему тоже превзошел ожидания принимающей стороны. В сезоне-2025 на Азовском побережье планируют принять до полумиллиона туристов, а в перспективе рассчитывают на миллион, для чего активно раздают субсидии бизнесу, который без оглядки на текущие риски, но с верой в будущее возьмется восстанавливать и строить инфраструктуру для отдыха и оздоровления. Только за последний год таких объектов в Запорожской области стало в пять раз больше, рапортуяют в региональном правительстве.

Эксперты рассматривают разные варианты организации перевозок грузов и пассажиров, в том числе паромное сообщение. Чтобы проложить логистические маршруты по водным артериям Приазовья, придется расчистить не менее 700 км русел рек, тогда можно вести речь о восстановлении экологии всего Азовского бассейна, который из-за загрязненных водных притоков все последние годы солонел и мелел





Чтобы в регион пошли промышленники, необходимо как можно быстрее реконструировать Бердянский порт — самый большой логистический узел на Азовском море (не считая Керчи). Восстановлением только причальной инфраструктуры проблему с логистикой не разрешить. Заместитель губернатора Запорожской области Сергей Гуляев делает на этом особый акцент: «Азовское море само по себе неглубокое, фарватеры тоже — это сложный вопрос, есть много над чем работать».

Эксперты рассматривают разные варианты организации перевозок грузов и пассажиров, в том числе паромное сообщение. Чтобы проложить логистические маршруты по водным артериям Приазовья, придется расчистить не менее 700 км русел рек, тогда можно вести речь о восстановлении экологии всего Азовского бассейна, который из-за загрязненных водных притоков все последние годы солонел и мелел.

Начать придется с себя

Реабилитация морского побережья потребует существенных инвестиций, в том числе от промышленников Приазовских регионов. Чтобы восстановить водно-со-

левой баланс Азовского моря, необходимо на 70% сократить сброс в него сточных вод. Существенную долю в загрязнение вносит промышленность Донецкой народной республики. Министр промышленности и торговли ДНР Евгений Пономаренко уверяет, что его ведомство взяло ситуацию под жесткий контроль и внимательно следит за тем, как на освобожденных территориях республики идет ликвидация объектов накопительного вреда, иначе оздоровление Азовского бассейна и впадающих в него рек невозможно.

«Азовсталь», «Азовмаш», ООО «ММК им. Ильича», «Азовэлектросталь», «ИНГАЗ», «Азовский судоремонтный завод» — все они оказывали крайне негативное воздействие на Азовский бассейн, — поясняет чиновник из ДНР. — Сейчас им поставлена задача нейтрализовать это влияние. Завод им. Ильича уже ведет работы: перерабатывает шлам и отходы, расположенные вдоль Азовского моря, но этого мало. Мы прекрасно понимаем, что большая часть этих предприятий пока остановлена, но они должны заработать в перспективе. Наша задача — сделать так, чтобы к этому моменту они были высокотехнологичными».



ВЗЯТЫ НА КОНТРОЛЬ



**ЕВГЕНИЙ
ПОНОМАРЕНКО**

Министр
промышленности и
торговли ДНР



**«Азовсталь»,
«Азовмаш»,
ООО «ММК
им. Ильича»,
«Азовэлектросталь»,
«ИНГАЗ», «Азовский
судоремонтный завод»
— все они оказывали
крайне негативное
воздействие на**

Азовский бассейн. Сейчас им поставлена задача нейтрализовать это влияние. Завод им. Ильича уже ведет работы: перерабатывает шлам и отходы, расположенные вдоль Азовского моря, но этого мало. Мы прекрасно понимаем, что большая часть этих предприятий пока остановлена, но они должны заработать в перспективе. Наша задача — сделать так, чтобы к этому моменту они были высокотехнологичными».



С акцентом на экологию

Решить эту задачу оперативно, как того хотелось бы властям всех уровней, точно не получится. Многие предприятия той же Донецкой народной республики ждут, когда восстановление производств станет возможно и будет иметь экономическую целесообразность.

Но обратного пути не будет. И раз Приазовью быть, придется начинать с малого, чем как раз сейчас и занимаются авторы Стратегии, — наполняют ее конкретными делами, чтобы начать движение вперед. Снижение солености моря — одна из ключевых задач. Даже если удастся добиться снижения на 0,5–0,6%, экономический потенциал водоема увеличится на 32%. Чистое и умеренно соленое Азовское море — это стратегический ресурс для развития Приазовья, и экономическую политику здесь придется формировать с ориентацией на экологию водного бассейна. Только в этом случае возможно восстановление конкурентоспособного рыбохозяйственного комплекса, создание туристско-рекреационных зон, на которых и будет держаться бюджет сразу нескольких приазовских регионов. Зависимость весьма прямая, вот лишь один, казалось бы, незначительный факт: повышение уровня солености моря привело к нашествию медуз, оно стало настоящим бедствием не только для отдыхающих, но для всей экосистемы водоема. Между тем совсем недавно, в середине прошлого века, плотность рыбы в Азовском море была в 80 раз выше, чем в Каспии, и в 300 раз выше, чем в Средиземном море. К сегодняшнему дню здесь практически исчезли осетровые, почти не осталось пеленгаса, в шесть раз уменьшилась популяция азовского бычка, которого раньше водилось около 20 видов.

Рыбохозяйство Приазовья придется восстанавливать, считай, заново, но только после того, как существенно уменьшится

соленость воды. Пока же инвесторы не спешат в эту отрасль, невзирая на то, что ниша пуста, а возможности для рыбоводства очевидны — в здешних водах можно разводить самые ценные породы рыб: осетра, севрюгу, белугу.

Но пока это весьма отдаленная перспектива, власти приазовских территорий только приступили к оздоровлению Азовского моря и бассейнов впадающих в него рек. Работа идет небыстро в силу запущенного состояния водных артерий. Вот, например, в Запорожье завершили очистку реки Обиточной (протяженность 4,2 км) в Приморске. В ходе работ на столь коротком отрезке было выловлено более 585 тонн мусора. В 2024 году власти региона очистили и другие местные реки, первые шаги к восстановлению экологии моря сделаны, но быстрой отдачи от природы никто не ждет. Инвестиции в экологию окупаются годами, но без них целей Стратегии развития Приазовья не достичь. Президент торопит, но работа над детализацией документа продолжается. Авторы обнародовали лишь целевые показатели, куда важнее инструменты, которыми их планируют достигать.

«Каждый чиновник должен себя сейчас чувствовать мобилизованным, чтобы как можно быстрее достичь интеграции во все сферы жизни РФ. Надо активно включаться в экономику РФ», — подчеркивает сенатор от Запорожья, один из глашатаев



Вот лишь один, казалось бы, незначительный факт: повышение уровня солености моря привело к нашествию медуз, оно стало настоящим бедствием не только для отдыхающих, но для всей экосистемы водоема. Между тем совсем недавно, в середине прошлого века, плотность рыбы в Азовском море была в 80 раз выше, чем в Каспии, и в 300 раз выше, чем в Средиземном море. К сегодняшнему дню здесь практически исчезли осетровые

Стратегии Дмитрий Ворона. Но как ни торопись, а телегу вперед лошади не поставишь. Скудные бюджеты полуразрушенных регионов Новороссии сами не вытянут и десятую часть от необходимого. Одни не могут, другие не очень хотят — спешить вкладываться туда, где велики военные риски, инвесторы по-прежнему опасаются. Успехи Крыма, конечно, вдохновляют, но путь к ним занял не меньше десяти лет и уже стоил Федерации полтора триллиона рублей. В Приазовье же ждут не только денег, но для начала мира. С момента его установления и можно будет отсчитывать сезон «приазовского лета».

ФБЖ



ТОЧКИ РОСТА И БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ

Что может быть лучше моря? Кто-то ответит, горы. В регионах, которые объединили под общим брендом «Приазовье», есть и то, и другое. Но от них ждут большего — диверсифицированной экономики, в которой, помимо туризма, есть что-то еще, нечто более фундаментальное и основательное. Отдыхающие, конечно, генерируют мощный синергетический эффект, тянут за собой много всяких отраслей, но их инвестиции в экономики курортных территорий не могут равняться с крупными инвестпроектами в сфере промпроизводства. Так какие отрасли могут стать локомотивами развития, новыми точками роста промышленного потенциала Новороссии и Крыма? Вопрос весьма дискуссионный, единого ответа на него нет даже у местных властей, и потому они работают с тем, что имеют, и надеются на инициативность инвесторов

Холодные регионы всегда завидуют южным, особенно тем, где есть море: мол, им не надо ломать голову над тем, как наполнять местные бюджеты, надо лишь умело распорядиться тем, что дано природой. Южане, жители морских городов, неизменно напоминают: климат и природа — бесценный дар, но его наличие существенно ограничивает развитие промышленности. Любой производственный бизнес должен вестись с оглядкой на экологию, антропогенной нагрузки в большинстве случаев не избежать. Вот и получается: малейший шаг в сторону, и ты уже злостный нарушитель закона. Тяжесть охранных обязательств и ограничения порой перевешивают и подрывают на корню многие бизнес-инициативы.

В ожидании бизнеса

Когда речь о Новороссии, риски еще выше. Вот, например, в ДНР и Запорожье до сих пор

не запущена ни одна федеральная продуктовая сеть. Инфраструктура, прежде всего, здания и дороги, разрушена. Диалог местных властей и ретейла идет непросто. Есть надежда, что первые розничные сетевые магазины откроются в беспокойных регионах в первом квартале 2025 года. А пока продукты во многие населенные пункты, особенно те, что пострадали больше всех, или те, что расположены близко к линии фронта, довозят автолавками. Подобный формат, инициированный на местах и поддержанный федеральным Минпромторгом, стал настоящим спасением для местных жителей. Для многих из них это единственная возможность регулярно покупать продукты и все необходимое для жизни.

Кооперация и интеграция

Близость к линии боевого соприкосновения и степень разрушения инфраструктуры — первое, что оценивают потенциальные инвесторы, приходящие в регионы, которые



до недавнего времени были территориями активных военных действий. В наиболее выгодном положении — Донецкая народная республика, чей промышленный потенциал во многом сохранился, некоторые крупные добывающие и металлургические предприятия не уходили в простой, но работать на них практически некому, торговые связи во многом разорваны, а технологические мощности сильно устарели.

По данным министерства промышленности и торговли ДНР, в регионе 597 предприятий, 290 работают на освобожденных территориях, из них 30 — это металлургия, она и формирует основную налоговую базу и занятость. Металлурги и их продукция — та самая первая точка роста промышленности республики, уверены в профильном министерстве ДНР. Потенциал есть, осталось наладить кооперацию с остальной Россией. Чтобы ускорить процесс взаимодействия донецких производителей с потенциальными заказчиками по всей стране, власти республики пошли путем интеграции в промкластеры, которые существуют в других регионах. «Нам нужны заказы со всей страны, нужна кооперация. Ключевая история — кластерная поли-

Регионы Новороссии могут позволить себе такие меры поддержки, каких нет практически ни в одном другом российском субъекте. Поддержка идет по всем фронтам: введена единая региональная субсидия, многие проекты поддерживает напрямую федеральный Фонд развития промышленности. В 2022 донецкие предприятия получили субсидий на 1,5 млрд рублей. Капитализация регионального фонда за два последних года составила 2,6 млрд руб

тика. Мы участвуем в трех межрегиональных промышленных кластерах, например, есть Кузбасский, в рамках которого мы в ДНР производим проходческие комбайны. Мы их уже поставили на Кузбасс и в Якутию для добычи алмазов. У нас сохранились нужные для этого компетенции, и мы готовы их реализовывать. Мы также вступили в кластер легкой промышленности в Башкирии, кластер по производству игрушек», — рассказывает подробности реализации министр промышленности и торговли ДНР Евгений Пономаренко.



В обмен на риски

Размещать заказы на донбасских предприятиях рискованно, но есть у глав субъектов РФ негласная установка: помогать вновь присоединенным территориям всем, чем можно, в том числе со сбытом продукции — в таких делах административный ресурс работает весьма эффективно. В ДНР заявляют, что в республике есть все необходимое: компетенции, люди, мощности, и активно предлагают весь свой потенциал остальной стране. Пригодится он и на родной земле — на освобожденных территориях полным

ходом идет восстановление, все, что нужно для строительства, может производить обрабатывающая промышленность самой ДНР. Евгений Пономаренко смело заявляет: «У нас есть возможность открыть любое производство». Призыв настолько же откровенный, как и отчаянный. Каким будет отклик, во многом зависит от хода СВО, а пока в обмен на риски государство предлагает преференции. Федеральное правительство свой ход сделало сразу же — Донецкая народная республика, как и все остальные вновь присоединенные территории, — одна большая особая экономическая зона. В ДНР ее участниками стали 30 промышленных предприятий. Регионы Новороссии могут позволить себе такие меры поддержки, каких нет практически ни в одном другом российском субъекте. Поддержка идет по всем фронтам: введена единая региональная субсидия, многие проекты поддерживает напрямую федеральный Фонд развития промышленности. В 2022 году донецкие предприятия получили субсидий на 1,5 млрд рублей. Капитализация регионального фонда за два последних года составила 2,6 млрд руб. В 2025 сюда поступят еще 2,5 млрд руб. «В листе ожидания у нас уже сейчас стоят порядка 70 предприятий, которые хотят запуститься с господдержкой», — добавляет донецкий министр промышленности и торговли. Деньги во вновь присоединенные территории текут

Крымские промышленники сетуют, что в Крыму все привыкли отдыхать, регион ассоциируется именно с туризмом. И местные это прекрасно знают, и скорее пойдут работать не на химическое производство, а в какой-нибудь санаторий, ресторан или отель. Вот вам и море, тут вам и горы. Чиновники говорят, что промышленность развивается, бизнес стонет от возрастающих рисков и дефицита дешевых денег на развитие



По данным министерства промышленности и торговли ДНР, в регионе 597 предприятий, 290 работают на освобожденных территориях, из них 30 — это металлургия, она и формирует основную налоговую базу и занятость. Металлурги и их продукция — та самая первая точка роста промышленности республики, уверены в профильном министерстве ДНР

устойчивым, широким потоком, в рамках проекта по развитию Приазовья обещают еще добавить. Видимо, это дает совершенную уверенность в том, что ДНР гораздо раньше, чем к 2040-ому, сможет достичь показателя по заработной плате в 138 тысяч рублей, такой целевой ориентир для приазовских регионов заложен в Стратегии их развития. Евгений Пономаренко ссылается на текущие показатели, правда в 44 тысячи рублей в месяц, но справедливости ради уточняет, что сегодня такую зарплату получают в основном металлурги, про остальные отрасли чиновник не уточнял.

Свободная «касса»

Похожие проблемы на момент вхождения в состав РФ переживал и Крым. По словам Анушавана Агаджаняна, министра промышленности и торговли Республики Крым, в 2014 году износ промышленных средств производства в промсекторе республики достигал 80%. С этого и начали — ввели субсидии на модернизацию, благодаря чему, как говорят крымские чиновники, промышленность Крыма динамично развивается, в особенности — обработка: в промсекторе заняты более 66 тысяч человек, но свободных ниш по-прежнему много. «Крым использует 130 млн стеклотары в год. Одна бутылка стоит от 6–10 рублей, и сегодня их завозят с

материка. Кварцевый песок, который есть на полуострове, полностью подходит для производства стеклотары, таким образом, можно замкнуть цепочку от добычи до реализации прямо в Крыму. Мы видим потенциальный спрос, в регионе активно развивается виноделие, производство напитков, готовы предоставить площадку заинтересованному инвестору», — приводит конкретный пример глава Крымского Минпрома. Эту и другие инвестиционные ниши можно увидеть в специальном промышленном меню, разработанном крымским правительством. Оно уже анонсирует создание Феодосийского индустриального парка. Инвесторы заинтригованы, местные жители обеспокоены. Власти обещают, что внутри не будет никакого вредного производства, есть планы открыть в нем хранилище фруктов и линию по их переработке в соки и джемы, и даже упаковку из полимеров обещают запустить с соблюдением всех экологических стандартов, на территории технопарка есть склады, возможно, здесь появится цех деревообработки. Это в идеале, на деле же строительство парка сильно затянулось. Многие из потенциальных резидентов так и не дождались его открытия — ушли в другие регионы. Информация о том, кто остался и готов дождаться его запуска, особо не афишируется, вероятно, дело в сроках сдачи объекта, которые то и дело переносятся.

В сентябре правительство Республики Крым рапортовало, что парк готов на 85%, а его открытие было намечено на декабрь, но оно не состоялось. Между тем именно дефицит современной промышленной инфраструктуры на полуострове — один из главных барьеров для инвестиций. Федеральное правительство обещало помочь Крыму с запуском сразу нескольких индустриальных парков с уже готовыми мощностями для производства, но дело идет туго, из трех обещанных строят только один под Феодосией, и тот с большими трудностями.



Южане, жители морских городов, неизменно напоминают: климат и природа — бесценный дар, но его наличие существенно ограничивает развитие промышленности. Любой производственный бизнес должен вестись с оглядкой на экологию, антропогенной нагрузки в большинстве случаев не избежать. Вот и получается: малейший шаг в сторону, и ты уже злостный нарушитель закона. Тяжесть охранных обязательств и ограничения порой перевешивают и подрубают на корню многие бизнес-инициативы

За дешевыми деньгами — в ФРП

Чтобы активизировать подбор резидентов в кластеры и технопарки, региональный Фонд развития промышленности совсем скоро запустит пилотный проект поддержки. По словам директора ФРП в Крыму Олега Кириллина, в 2025 фонду выделят 96 млн рублей и докапитализируют еще на 63 млн руб. Итого здесь рассчитывают на 1,1 млрд руб., только треть субъектов в РФ может похвастаться такой капитализацией ФРП.

Еще восемь программ поддержки бизнеса финансирует республиканский бюджет. Флагманская из них позволяет получить от пяти до 75 млн по ставке 6%. Еще дешевле, под 3% годовых, могут получить кредит промпредприятия, закупающие российское оборудование (не менее 50% от потребностей). Низкая базовая ставка по кредиту (6%) доступна пищевикам.

Особыми преференциями пользуются компании, работающие в интересах СВО и выполняющие гособоронзаказ. Отдельную программу запустили для производителей БПЛ — по ней ставка 3%, можно еще меньше при соблюдении ряда условий. «В условиях высокой ключевой ставки ФРП — один из немногих институтов, который помогает промышленникам развиваться, строить, модернизироваться, брать деньги под лояльные условия», — добавляет Олег Кириллин.

Когда цели совпадают

Фонды развития промышленности вновь присоединенных территорий и есть та самая точка роста промсектора, которая сегодня способна зарядить инвесторов стимулами. Бизнес подтверждает. «Мы стараемся реализовывать высокотехнологичные проекты. ФРП — возможность получить почти бесплатные деньги, ставки по программам разные, но они такие низкие, что, можно сказать, бесплатные. Я часто слышу, что почти невозможно получить займ в ФРП, — все проще. Да, надо готовиться, деньги под контролем, и они целевые, но наши с государством цели совпадают», — го-

ворит Георгий Агаджанян, генеральный директор машиностроительного завода «Фирма СЭЛМА». Крымское предприятие — крупный производитель электросварочного оборудования и средств автоматизации сварки. Помимо прочего, выполняет гособоронзаказ. Загрузка высокая, говорит директор, хватит на несколько лет вперед. С соседями взаимодействуют плотно, есть совместные проекты с промышленниками из ЛНР. Идет постоянный активный поиск новых поставщиков комплектующих и оборудования. «Мы ставим себе цель модернизации мощностей — стремимся к технологической независимости средств производства, — поясняет Георгий Агаджанян. — Также реализуем проекты импортозамещения, раньше некоторые комплектующие для нашего флагманского продукта поставляли из Великобритании, искали и нашли аналог в России». Куда сложнее найти на полуострове высококвалифицированные кадры для машиностроения. Те, кто заказами себя обеспечил и уверенно стоит на ногах, на помощь со стороны в решении кадрового вопроса не надеются. В фирме «СЭЛМА» активно рекрутируют молодежь, со студенческой скамьи готовят себе специалистов.

Работа есть, людей нет

Похожая ситуация характерна для большинства отраслей крымской экономики, кроме разве что туристической, в остальном — повсеместный дефицит людей. Основной человеческий потенциал полуострова сконцентрирован в сфере услуг и индустрии гостеприимства. Чтобы работать на промпредприятии, скажем, химическом, а такие в Крыму тоже есть, только школьного аттестата недостаточно. Крымский содовый завод тоже уверенно смотрит в будущее, предприятие производит 2% от общемирового объема соды, но и этот факт не помогает его руководству в решении кадрового вопроса. Схожая ситуация и на других химических предприятиях Крыма, и пока никто не предлагает конкретных действенных механизмов реше-



Похожая ситуация характерна для большинства отраслей крымской экономики, кроме разве что туристической, в остальном — повсеместный дефицит людей. Основной человеческий потенциал полуострова сконцентрирован в сфере услуг и индустрии гостеприимства. Чтобы работать на промпредприятии, скажем, химическом, а такие в Крыму тоже есть, только школьного аттестата недостаточно

ния проблемы. Крымские промышленники сетуют, что в Крыму все привыкли отдыхать, регион ассоциируется именно с туризмом. И местные это прекрасно знают и скорее пойдут работать не на химическое производство, а в какой-нибудь санаторий, ресторан или отель. Вот вам и море, тут вам и горы. Чиновники говорят, что промышленность развивается, бизнес стонет от возрастающих рисков и дефицита дешевых денег на развитие, но даже если их удастся найти, то людей под низкий процент и на длительный срок никто не предлагает.

ФБЖ

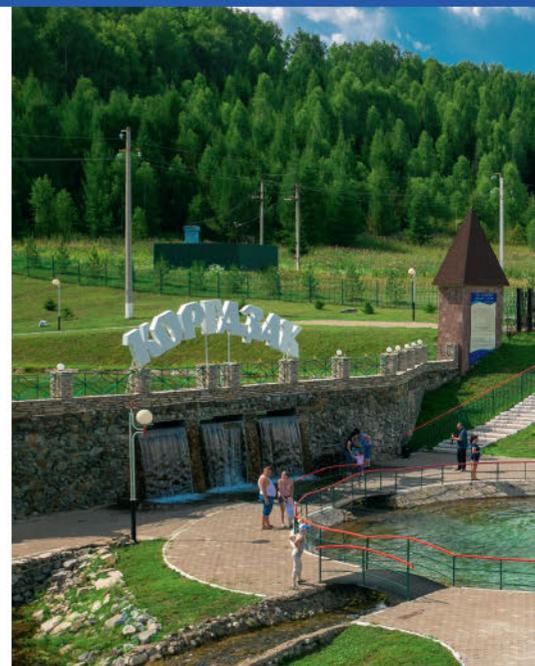
САНАТОРНОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ:

ПОЧЕМУ КУРОРТНАЯ ОТРАСЛЬ ОТСТАЕТ ОТ ЦЕЛЕЙ СТРАНЫ?

В отличие от многих других отраслей у санаторно-курортной есть важное преимущество — наличие базовых возможностей для роста, подаренных природой. Минерально-ресурсная база для оздоровления и лечения — тот самый стартовый капитал, который позволяет инвестору оценивать потенциал территории или конкретного объекта. Плюс наличие инфраструктуры, ее состояние и характеристики могут быть разными, но это не пустое место, а к нему частенько прилагается узнаваемость и былая слава среди отдыхающих. На это и расчет: большой приазовский макрорегион обладает самыми широкими возможностями для оздоровления, лечения, реабилитации. Многие курортные объекты сохранились и работают и сегодня, значит, есть спрос. Так о чем еще мечтать инвестору?

Обстоятельства складываются как нельзя более удачно для курортной отрасли, и она уверенно растет по всем показателям начиная с послековидных времен. Пандемия показала, насколько шатко наше благополучие, и как сильно оно зависит от здоровья. Этот урок стал особенно показательным для переболевших, но выживших, многим из них потребовалась реабилитация, восстановление, долечивание, кто-то теперь пожизненно будет проходить регулярные курсы оздоровления. Те же, кому повезло переболеть легко или вовсе избежать заражения, переоценили многое и сделали собственное здоровье постоянной и регулярной заботой.

Государство тоже не осталось в стороне. Понятие «здоровьесбережение нации» прочно вошло в лексикон чиновников всех уровней и закрепилось в базовых программных документах развития страны, прежде всего, в нацпроектах. Многократно усилилась пропаганда здорового образа жизни, правильного питания. Еще больше «дровишек в топку» подкидывает общий фон — агрессивная информационная повестка усиливает стресс. Меняется все вокруг, даже такие фундаментальные, как казалось раньше, вещи, как климат. Не отступают угрозы и страхи, связанные с распространением новых пандемий. И если раньше наш человек мог с легкостью поехать в Карловы Вары





или даже в Швейцарию, чтобы подлечиться и успокоиться, теперь в моде — внутренний туризм. Так почему бы не вспомнить о том, что в России курортная индустрия существует с начала 18 века, и что она не меньше, чем заграничная, на многое способна.

На дне

Не только сам человек, но и государство все отчетливее понимает: здоровье нации — дорогой ресурс, который дешевле сохранять, поддерживать в хорошем состоянии, чем восстанавливать. Академик, заслуженный врач РФ, президент Национальной курортной ассоциации Александр Разумов и вовсе считает, что ситуация с численностью населения РФ и его здоровьем угрожает экономике, и обосновывает позицию сравнительной статистикой.

Сегодня в РФ на 1000 работающего населения — более 800 пенсионеров, а в СССР было 270, плюс на ту же тысячу — 450 детей. Стоит ли удивляться, что большинство компаний предсказывают себе кадровый дефицит на ближайшие 25 лет и воспринимают его как один из главных рисков и ограничителей для развития бизнеса.

Любой сложный период в жизни страны — удар по здоровью нации, два ближайших де-

В текущем году работы санаторно-курортному сектору прибавится благодаря вступлению в силу федерального закона о комплексной реабилитации. Отдельным пунктом в текущей повестке и на несколько ближайших лет станет забота о восстановлении, лечении и здоровье участников СВО и их семей. Санатории уже сейчас принимают их как за госсчет, так и по собственной инициативе

сятилетия уйдут на то, чтобы выбраться из демографической ямы, ставшей следствием перестройки и последовавших за ней сложных социально-экономических перемен в жизни страны. До того, в 1985-ом, средняя продолжительность жизни в РФ составляла 72 года, уже к 1997-ому сократилась до 56 лет. Текущая цель, поставленная к обязательному исполнению лично Владимиром Путиным, выглядит почти невыполнимой: к 2030 году продолжительность жизни должна составлять 78 лет. Академик Разумов уверен, если будем двигаться к цели как сейчас, в срок ее не достигнем. По его оценкам, опоздание уже сейчас составляет порядка пяти лет. «Руководство страны должно объективно понимать состояние здоровья нации, тогда правительство сможет создавать адресные программы, чтобы получить результат по увеличению продолжительности жизни. Необходимо вовлекать граждан в программы управления здоровьем, чтобы решить задачи, нужно тесное сотрудничество бизнеса», — добавляет президент Национальной курортной ассоциации.

1/3

ОТДЫХАЮЩИХ

выбрала именно санаторно-курортный вид отдыха в Крыму. Загрузка санаториев здесь достигла 100%.

Возрождая былую славу

В словах врача и академика, посвятившего себя сохранению человеческого здоровья, вся соль того, какую остроту звучания приобрела забота по развитию санаторно-курортной отрасли. Без нее с реализацией целевых показателей не справиться, говорит Разумов. Здоровье — насущная потребность для полноценной жизни в условиях постоянных стрессов и нагрузок, а его восстановление — инвестиция в экономику страны.

В период СССР подобными категориями, конечно, не рассуждали, но санаторно-курортная отрасль всегда была в почете. По данным Большой советской энциклопедии, в 1973 году в СССР было около 400 курортов, 2,2 тысячи санаториев на 440 тысяч мест, 1158 домов отдыха и пансионатов на 308 тысяч мест. Главным центром санаторно-курортного сектора считалась Евпатория и Крым в целом. «Всесоюзная здравница» — эта слава закрепилась за полуостровом на долгие десятилетия, и для многих жителей страны так было все последующие годы. Россияне всегда любили Крым и наверстывают пропущенные годы легкого забвенья, которому они предали крымские курорты в последние десятилетия. За 11 месяцев 2024 г. на полуостров съездили 5,8 млн туристов, на 17% больше, чем в 2023 г. Треть отдыхающих

выбрала именно санаторно-курортный вид отдыха в Крыму. Загрузка санаториев здесь достигла 100%.

О верности пути и подходов

«Я стою на том, что основа экономики нашей республики — лечение, оздоровление, курортный отдых», — говорит председатель комитета по курортам и туризму Госсовета Крыма Роман Тихончук. Но при всем сказанном, инвестиции конкретно в санаторно-курортный сегмент гораздо меньше, чем в целом по туротрасли, добавляет академик, заслуженный врач РФ, президент Национальной курортной ассоциации Александр Разумов и предлагает задуматься: правильным ли мы идем путем? Речь об инвестиционной политике, о преференциях и внимании, которое государство должно уделять развитию конкретно этого сегмента. Коли хотим жить дольше и иметь здоровое народонаселение, придется пересмотреть подходы. «Я знаю и верю, что Крым может помочь в решении этой задачи благодаря наличию готовой инфраструктуры и уникальным природным возможностям. При этом необходимо возобновить изучение новых мест для оздоровления, нужны усилия со стороны научного сообщества. Подрастающее поколение — важный аспект. Надо учить с детства сохранять здоровье,





вести здоровый образ жизни. Акцент на детство в санаторно-курортной отрасли крайне важен», — говорит академик Разумов. Его всеобъемлющий, совсем не точечный подход к задаче напоминает нам о лучших традициях советского здравоохранения, где профилактике отводилась особая роль, а санатории и всякие виды другого лечебного отдыха были частью госполитики.

Работы прибавится

Исторически санаторно-курортный комплекс был в системе здравоохранения. Представитель министерства здравоохранения РФ Даржа Бадлуев, который в ведомстве курирует санаторно-курортное дело, напоминает, что оно и сегодня — часть госполитики, направления те же: медицинская реабилитация и санаторно-курортное лечение. Есть у отрасли своя стратегия — действует с 2018 г., в ней закреплена задача по развитию и охране природно-лечебных ресурсов в РФ. В этом году ее обещают обновить и продлить до 2030 г. В конце прошлого года впервые утверждена классификация природно-лечебных ресурсов. В России установлены нормы и правила пользования курортами и требования к организациям, оказывающим такие услуги. Некоторые санаторно-курортные учреждения смогли переоснаститься за счет средств федерального бюджета, конечно, крымские оказались в числе тех самых «счастливиц». Растут объемы фи-

ОПИСАТЬ И ДОКАЗАТЬ



ДМИТРИЙ ШАРОВ

Исполнительный директор Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья



У Крыма есть все, чтобы стать локомотивом в индустрии, надо

объективно оценивать текущее состояние объектов и территорий. Потенциальный инвестор нуждается в четком и достоверном описании мест, природных факторов, которые подтверждают уникальность территории.

Также нужен реестр уже работающих организаций со всеми характеристиками. Чтобы сложилось понимание, была возможность познакомиться с объектами, готовыми к реновации и обновлению. Нужно определить и выделить локации для создания новых средств оздоровления, как самостоятельные, так и в составе кластеров».

нансирования по линии ФОМС, регионы все более активно включают санатории в территориальные программы, работодатели расширяют корпоративные программы оздоровления и профилактики. В текущем году работы санаторно-курортному сектору прибавится благодаря вступлению в силу федерального закона о комплексной реабилитации. Отдельным пунктом в текущей повестке и на несколько ближайших лет станет забота о восстановлении, лечении и здоровье участников СВО и их семей. Участники рынка уже сейчас принимают их как за госсчет, так и по собственной инициативе.

Вредные мифы

Социальные программы реабилитации семей военнослужащих — участников СВО запустили в Судаке на базе медико-реабилитационного центра им. Луки Крымского. Проект появился в Крыму благодаря частным инвесторам, которые в 2019 году решили восстанавливать санаторий, в советские годы известный под названием «Судак». Инвесторы оценили объем вложений в одно койкоместо в полтора миллиона рублей и поставили себе прогнозный срок окупаемости в семь лет. Сохранили и развивают санаторно-лечебный профиль, в текущем году готовятся запустить программу комплексной реабилитации на базе санатория и центра.

По словам учредителя проекта Игоря Гаврилина, основные риски были связаны с сезонностью. Опыт работы развеял этот миф, но многие действующие учреждения Крыма мыслят устаревшими категориями, работают не круглый год и заведомо снижают входящий поток. «Мы промониторили запросы клиентов по слову «санаторий» в разных регионах. Увидели, что люди ищут санатории круглый год, нет никакой сезонности. Второй страх — отмена брони и связанные с этим издержки. По статистике, в среднем по республике отменяют всего 5% брони, и это несмотря на тревожную информповестку вокруг полуострова. При этом всего около 2% туристов ссылаются на неудобную и долгую логистику на полуостров. И, тем не менее, в Крыму всего треть курортных учреждений

работает круглогодично, а для туриста это крайне важно», — поясняет Игорь Гаврилин.

Конечно, Крым на особом положении. Главный врач-терапевт санаторно-курортного комплекса «Luciano» Ольга Дьякова напоминает, что в Крыму три климатических зоны, здесь всегда есть витамин Д. Крым — это уникальное сочетание факторов: морской бриз, горный воздух и фитонциды растений. И именно в Крыму находится лучший курорт мира. Громкий титул профессионалы индустрии отдыха присвоили курорту «Mriya Resort & Spa». Его генеральный директор Самвел Саруханян считает, что успех в отрасли приходит к тем, кто внедряет человекоцентричный подход, который учитывает интересы пациента и отдыхающего.

Что под «соусом»?

Другими словами, это тот самый «all inclusive», который актуален для любого клиентского бизнеса: чем больше возможностей предложишь, тем больший экономический эффект получишь. В «Mriya Resort & Spa» есть даже свой маяк, здесь же строят первый в мире винный город «Winerpark». «Мы очень долго бились за то, чтобы приучить людей ездить в санатории. Сегодня 60% гостей приезжают именно за этим, а раньше только на море, — добавляет Самвел Саруханян. — Санаторно-курортная отрасль долгое время считала, что они работают ради пациента. Нам нужен комплексный подход». Он же самый верный с точки зрения бизнеса.

400

КУРОРТОВ,

2,2 тысячи санаториев на 440 тысяч мест, 1158 домов отдыха и пансионатов на 308 тысяч мест было в 1973 году в СССР (по данным Большой советской энциклопедии).



К тому же санаторно-курортное лечение требует более длительного пребывания, чем любой другой отдых. Вот вам и рентабельность отдельно взятого объекта и всей экономики региона. Открывать просто санаторий невыгодно, инвесторы предпочитают пусть и более затратные с точки зрения вложений, но куда более масштабные проекты, особенно в тех локациях, где климат позволяет принимать отдыхающих круглый год — было бы чем заняться. И сегодня курортная отрасль — это слоистый пирог, внутри которого каких только форматов не встретишь. Спа — по-прежнему в моде, и каждый новый проект должен впечатлять чем-то новым. В Крыму таких уникальных концепций — на любой вкус. Сейчас здесь реализуется 241 инвестпроект с общим объемом вложений 247 млрд руб., не все они строятся с нуля, какие-то модернизируются. Среди всех самые многообещающие — «Золотые пески», «Крымская ривьера» и Центр винного туризма «Winepark», их обещают ввести в строй в ближайшие пять лет. «Санаторно-курортный комплекс — наш неоспоримый приоритет. У нас есть нетронутая природа, крымское гостеприимство. Индустрия здоровья обладает огромным потенциалом, сегодня в ней применяются новые методы лечения и оздоровления. В Крыму неисчерпаемые ресурсы для бальнеологии, так что будем возрождать статус всероссийской здравницы», — говорит министр курортов и туризма республики Крым Сергей Ганзий.

Товар лицом

Чтобы дело с привлечением инвестиций в санаторно-курортную сферу пошло быстрее, эксперты из профильной Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья рекомендуют крымским чиновникам оценить существующий потенциал, оцифровать его для рассмотрения будущих инвесторов. Речь о тех объектах, которые еще не обрели хозяина и нуждаются в глубокой реновации, а также о минерально-сырьевой базе, на основе которой можно развивать ку-

ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА



АЛЕКСАНДР РАЗУМОВ

Президент
Национальной
курортной
ассоциации,
академик,
заслуженный врач
РФ



**Руководство
страны должно
объективно
понимать**

**состояние здоровья нации,
тогда правительство
сможет создавать
адресные программы,
чтобы получить
результат по увеличению
продолжительности
жизни. Необходимо
вовлекать граждан в
программы управления здоровьем,
чтобы решить задачи, нужно тесное
сотрудничество бизнеса».**

рортное направление. Одним словом, властям на местах пора плотно заняться управлению инвестпривлекательностью и сформировать меню доступных инвестлотов. «У Крыма есть все, чтобы стать локомотивом в индустрии, — подтверждает Дмитрий Шаров, исполнительный директор Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья, — надо объективно оценивать текущее состояние объектов и территорий. Потенциальный инвестор нуждается в четком и достоверном описании мест, природных факторов, которые подтверждают уникальность территории.

Также нужен реестр уже работающих организаций со всеми характеристиками. Чтобы сложилось понимание, была возможность познакомиться с объектами, готовыми к реновации и обновлению. Нужно определить и выделить локации для создания новых средств оздоровления, как самостоятельные, так и в составе кластеров».



Каждому нужен свой путь

Какой бы громкой ни была слава Крыма, и даже он нуждается в современном маркетинге и стратегии позиционирования. Красивая история, легенда — начало клиентского пути. Примеры санаториев, далеких от моря, подтверждают, что и без него можно привлекать туристов. В Башкирии нет моря, но есть кумыс, который местные считают ресурсом не менее ценным для здоровья, чем морской воздух и фитонциды. В республике работает 560 санаториев и профилакториев. Из двух миллионов туристов, ежегодно приезжающих на башкирскую землю, порядка 10% живут в санаториях.

И только в башкирском санатории «Юматово» лечат кумысом, кроме того, на территории республики расположен единственный в РФ геопарк, входящий в список ЮНЕСКО. Речь о санатории «Янган-Тау», который рассчитан на 900 мест. На территории геопарка, в котором он находится, 11,5 тысяч метров пеших маршрутов, 1,6 тысяч метров лыжных трасс. Геопарк — это музей под открытым небом, его основные экспонаты — природные красоты: горы, пещеры, геологические разрезы, минералы и полезные ископаемые. В геопарке «Янган-Тау» все это есть: разрезы Мечетлино и Большая лука, гора Янган-тау, которая является геотермальным источником. Территория геопарка доступна и открыта для посещения, хотя находится под постоянной охраной, цель которой — защитить уникальную природу от потребительского отношения.



На общих основаниях

Концепция геопарка была выбрана санаторием «Янган-Тау» совершенно осознанно, более того, генеральный директор курорта Рашит Акбашев считает, что подобный путь позволит многим курортным зонам продвинуть себя на рынке. «Не прикладывая огромных усилий, мы за год, с тех пор как получили статус республиканского геопарка, увеличили турпоток через визит-центр в два раза, — рассказывает Рашит Акбашев. — Мы разработали маршруты, заключили договоры с турфирмами Башкирии, Свердловской и Челябинской областей, активировали работу в социальных сетях. Как результат: люди стали с удовольствием приезжать на выходные для активного и познавательного отдыха. Мы представили геопарк «Янган-Тау» в десятках стран, к нам приезжали мировые светила науки и специалисты высочайшего уровня из разных стран мира — и все это бла-





годаря геопарку. Считаю модель геопарков очень актуальной, особенно для регионов». Идея с геопарком сработала, надеяться на государство и ждать, когда оно поможет, не приходится, добавляет Рашит Акбашев и сетует, что государство не создает никаких условий для развития санаторно-курортной индустрии, под нее нет никаких налоговых льгот, и работать приходится на общих основаниях. Не по душе ему и курортный сбор, ставший теперь налогом. Для санатория «Янган-Тау» это еще 23 млн рублей отчислений в год.

Стандартизация по закону

Текущую ситуацию в отрасли представитель из Башкирии называет «медленное удушье». Слова, конечно, громкие, но и примеры непродуманной госполитики тоже на лицо. Недавнее постановление правительства о повышении ежемесячных надбавок для медиков в сельской местности привели к оттоку специалистов из курортно-санаторной отрасли. На подходе — введение национальных стандартов, ГОСТов, которые определяют требования к санаторно-курортным и оздоровительным организациям. Законодатели уверены, что отрасль недорегулирована, и клиент не всегда понимает, где его действительно подлечат, а где всего лишь развлекут и накормят без существенной поправки здоровья. Впрочем, чиновники считают, что клиентов на всех хватит. «Сегодня в сфере туризма спрос превышает предложение практически в два раза, он по-прежнему не удовлетворен, и это вызов. Даже те темпы, которые есть, недостаточны — надо ускоряться, — считает зампред комитета по экономической политике СФ РФ Дмитрий Ворона. — В 2025 году, по прогнозам, россияне совершат 92–93 млн турпоездов по стране. Я вижу, что строится много, но факт в том, что спрос остается неудовлетворенным».

Выходит, и задел сделанный еще в петровские времена не повод для неоправданных ожиданий. Лучшее, что мог сделать Петр,

Понятие «здоровьесбережение нации» прочно вошло в лексикон чиновников всех уровней и закрепилось в базовых программных документах развития страны, прежде всего, в нацпроектах. Многократно усилилась пропаганда здорового образа жизни, правильного питания. Еще больше «дровишек в топку» подкидывает общий фон — агрессивная информационная повестка усиливает стресс. Меняется все вокруг, даже такие фундаментальные, как казалось раньше, вещи, как климат

когда занемог, не отправиться на лечение в Германию, что он и предпринял в 1715 году, а издать приказ искать в государстве Российском минеральные воды для лечения различных болезней. Именно благодаря такой инициативе и возник в Петрозаводске первый курорт. И с тех пор на карте страны появлялись все новые курортные территории, развитию которых во многом способствовали царствующие особы. Будь столь же крепка воля современных государственных мужей к развитию санаторно-курортной индустрии, и инвестору было бы проще. Вроде бы в текущих условиях интересы власти и бизнеса совпадают, да и клиент созрел, но сдерживающих факторов пока больше, и инвесторы предпочитают строить спа и винные города, нежели тратить на разведку новых источников целебных вод и благоустраивать столь дорогую инфраструктуру, которая пусть местами и сохранилась, но зарабатывать на ней никак не получится. Может, текущий спрос и превышает предложение, но ведь и он стал гораздо взыскательней, и, чтобы угодить, «совком» не обойдешься.

ФБЖ

РОСТ В МЕРУ ОГРАНИЧЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Активный туристический сезон на низком старте. Туристы уже раскупают Турцию на майские, стараются успеть на горнолыжные курорты и сильно заранее бронируют места в санаториях ряда регионов. Чтобы успеть первыми сделать лучший выбор в топовых локациях, желающим поправить здоровье приходится начинать почти за год. При этом под вопросом отдых в суперпопулярной Анапе, пятна мазута «доползли» до Крыма — круг возможностей слегка сужается, но в игру вступают новые игроки — санатории Приазовья. Море, солнце и целебные источники у них тоже есть, но смогут ли они составить конкуренцию уже раскрученным локациям?

Наш диалог с медицинским директором Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья Михаилом Даниловым начинаем с текущей информационной повестки, но стратегическая цель интервью — сконцентрироваться на состоянии санаторно-курортной отрасли и перспективах, которые у нее есть. Интерес к ней заметно подрос, но хватает ли этого импульса для активного роста и развития? Судя по мнению большинства экспертов, спрос здесь по-прежнему превышает предложение, а инвестиции в этот конкретный сегмент существенно отстают от темпов отельного бизнеса.

— Что на сегодня можно сказать о последствиях разлива мазута в Анапе для санаторно-курортной отрасли?

— Сейчас очень мало точных данных о ситуации, и ещё меньше точных научных прогнозов. Я имею в виду данные объективного анализа морской воды, грунта,

оценки предельно допустимых концентраций, допусков к купанию. Из диалогов с широким кругом отраслевого сообщества, которые поддерживает Ассоциация, мы видим, что работающие в Анапе коллеги в моменте по-разному оценивают ситуацию, и это нормально.

И, конечно, нет точных прогнозов, как все изменится под воздействием более высоких температур. Кто-то считает, что мазут ещё всплывёт, но, повторюсь, это не научные прогнозы, а скорее ожидания и предположения. Поэтому пока многие оценки можно считать субъективными. Кто-то, рядом с кем пляжи убраны и мало подверглись выбросам, относительно спокоен, другие же опасаются спада спроса. Некоторые гости и крупные заказчики, по словам отраслевиков, отменяют брони, другие сообщают о сохранении глубины бронирования и уверены в сезоне. У оздоровительной сферы есть преимущество — если санаторий обладает сильной медицинской базой, то

**МИХАИЛ
ДАНИЛОВ**

Медицинский
директор, Ассоциация
оздоровительного
туризма и корпоративного
здоровья



Мы считаем, что оздоровительный туризм нуждается в приоритетной адресной программе господдержки инвестиций. Инвесторов, желающих развивать именно санаторный формат, не так много, необходимо создавать дополнительные стимулы, чтобы их становилось больше, и начать надо с субсидирования ставки по кредиту, для проекта по санаторному профилю она должна составлять менее 3%

для людей, которые едут туда на лечение, то, что происходит на море, волнует не в первую очередь, так что последствия разлива могут быть не главными при принятии решения о поездке. Мы допускаем, что на некоторых пляжах купание на море будет затруднено, но нужны точные ответы ближе к началу сезона, когда будут анализы и допуски, а не субъективные рассуждения по этому поводу.

— Каковы ваши ожидания от сезона-2025?

— На сезон будут оказывать воздействие два противодействующих фактора. С одной стороны, есть все основания для сохранения спроса. Выездной туризм по-прежнему ограничен, прежде всего, из-за ценового фактора. Объем выездов сильно уменьшился: с 20 млн в 2019 году до 7 млн в 2023. Частично этот поток переместился на внутренний рынок и распределился по всем видам, в том числе оздоровительному отдыху. К этому присоединились прочие факторы: последствия пандемии, постстрессовые состояния, тренд на заботу о здоровье. В текущей ситуации, пока все неспокойно, можно ждать роста внутреннего

туризма в целом и в санаторно-курортной отрасли в частности.

Однако есть и существенный контрфактор — быстро растущая стоимость отдыха. Пока он сказывается не на количестве отдыхающих на курортах и в санаториях, а на средней продолжительности отдыха — она понемногу снижается, пока не существенно, в среднем на десятые доли процента в целом по году. Отсюда могу сделать следующий прогноз: общие цифры объема отдыхающих по санаторно-курортному отдыху сохранятся, и, возможно, в предстоящем году прирастут, но не более чем на 2–4%. Возможно, из-за разлива мазута в Краснодарском крае мы увидим незначительное перераспределение потоков по другим регионам. Большого прироста мы не ожидаем, потому что в отрасли довольно медленно появляется новый высококачественный номерной фонд, чтобы удовлетворить требования клиентов.

— Белорусские санатории сколько забирают? Чем они лучше российских?

— Белорусские санатории — это классика, они сохранили все традиционные форматы, в них хорошо стандартизирован сервис, где-то отдых в них без особой экзотики и новизны, но качественный для среднего ценового сегмента, при прочих равных размещение с лечением в них нередко стоит дешевле российского. Играет роль и сила новых впечатлений — все-таки это выезд в другую страну, оздоровление совмещается с культурно-познавательным туризмом.

— За прошлый год заметно подрос по числу отдыхающих Бердянск. Как вы оцениваете шансы Приазовья переманить к себе часть турпотока?

— С точки зрения природной составляющей у региона хороший потенциал: есть море, пляжи, природно-лечебные факторы, многие курортные локации давно известны курортологам. Конечно, сейчас действует фактор повышенной опасности, сложная



Инвестиции сосредоточены в отельном сегменте, который значительно больше сам по себе. В то же время

логика инвесторов, предпочитающих вкладываться в отели, понятна. Все, что связано с медициной, сложнее с точки зрения набора необходимых компетенций. Медицинским учреждением сложнее управлять, подобный проект уже на входе требует больше знаний и несет в себе больше рисков. Прибавьте к этому дефицит медперсонала



логистика, инфраструктура пока не восстанавливается, качество номерного фонда в основной массе не очень высокое — это текущий статус. Но спрос весьма разнообразен, ценовых сегментов в туристической индустрии множество — у недорогого сегмента всегда есть свой покупатель. Перспективы же роста привлекательности приазовского региона для оздоровительного туризма напрямую будут зависеть от обстановки и от заинтересованности инвесторов в развитии региональных курортов.

— Можно ли говорить, что за последние несколько лет курортная отрасль в целом, а не только в отдельных регионах, стала активнее развиваться на волне тех трендов, о которых вы упомянули?

— Внимание к санаторно-курортному лечению растет. Мы констатируем, что люди все более осознанно выбирают отдых с заботой о здоровье. Могло бы быть больше. Курортная индустрия состоит из нескольких сегментов, кроме санаториев, есть велнес и СПА-отели, другие форматы, не по всем у нас есть официальная статистика. Отдельные виды отдыха сложно поддаются подсчетам: например, госте-

вые дома. Как правило, это неконтролируемые сегменты, далекие от медицины, поэтому мы больше наблюдаем за санаторным сегментом, так как он прозрачен и измерим. И мы видим, что за последние несколько лет бурного развития внутреннего туризма в нашей нише на ведущих курортных направлениях сложилась парадоксальная ситуация. Средняя загрузка санаториев в РФ по году — порядка 48%, но в популярных санаторно-курортных локациях наблюдается острый дефицит мест.

Люди вынуждены покупать путевки сильно заранее, чуть ли не за год, в среднем глубина бронирования санаторного отдыха в популярных регионах составляет девять месяцев. При этом существенная часть объектов в целом по отрасли остается недогруженной, и, как правило, это те, кто обладают устаревшим номерным фондом. Его по-прежнему очень много по стране, и он довольно медленно реновируется. И наоборот, те, кто вовремя обновил инфраструктуру, получают больший и стабильный поток отдыхающих.

13,5
ТЫСЯЧ МЕСТ

добавилось в санаторно-курортном сегменте отдыха за последние пять лет (с 2019 г.), а число посещений выросло на 350 тысяч в год к текущему моменту.

— Как в целом выглядит ситуация с местами размещения в санаторно-курортной отрасли?

— Когда мы сравниваем эталонный для туристической индустрии 2019 год с 2023, по которому есть полная статистика, мы видим, что число посещений санаториев увеличилось в среднем на 350 тысяч человек в год. За это же время, по данным статистики, в отрасли прибавилось 13,5 тысяч мест. Поскольку мы точно знаем, что новые санатории в этот период практически не открывались (в лучшем случае стартовал один новый объект в год, и только в 2024 году вновь открылись три санатория, причём два из них — после реновации), можно точно предположить, что новые места — это в основном обновлённый номерной фонд. И далее можно сделать закономерный вывод: отрасль прирастает в объёме спроса ровно на столько, сколько создаётся номеров «нового качества». Поэтому можно также уверенно полагать, что потенциал роста спроса (количества отдыхающих) в отрасли есть, и самые высокие шансы получить хорошую заполняемость именно у новых или обновлённых объектов.

48%

**СОСТАВЛЯЕТ
СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА**

санаториев в РФ по году, однако в популярных санаторно-курортных локациях наблюдается острый дефицит мест.

— Что сегодня влияет на клиентский выбор санатория, и насколько ему важна официальная классификация, категория конкретного санатория?

— По моему убеждению, стремление искусственно, нормативно разложить по категориям оздоровительный сектор, разделить его на чёткие разделы: велнес отдельно, спа

отдельно и так далее, преследуя одновременно цели госрегулирования отрасли и удобство для потребителя, — задача мало выполнимая, так как запросы у этих заинтересованных сторон разные.

Разные категории объектов оздоровительного отдыха терминологически очень сильно пересекаются, «переходят» друг в друга, поэтому достичь единого мнения, по какому принципу делить, будет трудно, а административной формализацией можно вообще убить продукт.

Для клиента подобная разбивка — ещё большая путаница, придется как-то объяснять разным клиентским группам, чем отличаются между собой категории. При этом мы видим: когда люди хотят определиться в выборе, они смотрят, что даст им продукт. Отличить форматы оздоровительного отдыха с точки зрения клиентского запроса несложно, ведь каждый гость подбирает себе отдых, исходя из своей индивидуальной цели. На сайтах организаций всё подробно предложено именно в таком контексте.

Как правило, подбор, например, санатория определяется диагнозом, ищут конкретные программы по конкретным заболеваниям, а в других форматах оздоровительного отдыха запросы уже другие.

Поэтому классификационные категории, на наш взгляд, должны сначала «созреть» в сознании аудитории, и тогда, может быть, их можно будет формализовать, а иначе ими просто никто не станет пользоваться.





Если брать за ориентир «звёздность» в отельном сегменте, то это уже сложившаяся общемировая градация, но она вызрела много лет в сознании аудитории, и все же пока она только градуирует уровень сервиса и то преимущественно при размещении в номерном фонде и частично в питании, никак не касаясь оздоровления.

При подборе санатория куда более важный и сложный вопрос для потребителя: как между ними выбрать, понять, какой из них будет оптимален с точки зрения достижения результата при конкретном диагнозе? Турагентства даже не берутся за эту задачу, поскольку специалисты такого профиля в дефиците. Клиенту нужна не классификация, а маршрутизация, помощь опытного специалиста.

— А как регулируется вопрос качества услуги, предоставленной в санатории? Он вообще актуален для санаторно-курортной индустрии?

— Медицина стоит на фундаментальных основах качества и безопасности, в ней не может быть услуг ниже определенного качества, иначе это не медицина, а преступление. Предоставлять кому бы то ни было медицинскую помощь качеством ниже, чем другому, не соответствует принципам гуманности и медицинской этике, поэтому медуслуги не градуируют по уров-



В массовом сегменте, возможно, более эффективны будут многопрофильные учреждения, в них лечение и отдых, как правило, будут дешевле, чем в монопрофильных. К тому же люди чаще всего имеют несколько нюансов по здоровью, поэтому им нужно многопрофильное лечение, оздоровление, профилактика. Сейчас в отрасли реализуется примерно 20 инвестпроектов, и для них явно есть простор

ню качества на несколько ступеней или «звёзд». Есть государственные стандарты и порядки оказания медпомощи, которым организация должна соответствовать по умолчанию, если у неё есть лицензия. А если говорить о качестве сервиса в номерном фонде санатория, то он теперь тоже стал объектом категоризации по системе «звёздности», которая и для санаториев стала обязательной.

— Санаториев какого профиля не хватает на рынке? Есть ли свободные ниши, или вопрос стоит по-другому: больше санаториев, хороших и разных?

— Сейчас, прежде всего, не хватает любых санаториев с качественным номерным фондом и современной инфраструктурой. По мере насыщения предложения и роста конкуренции между качественными объектами будет возникать необходимость углубления медицинской специализации, и тогда участники отрасли будут делать выбор: кто-то будет создавать монопрофильные санатории, специализирующиеся на лечении одной группы заболеваний, или ещё более узкие форматы, к которым отно-

сятся medical-spa, клиники превентивной медицины и другие. В массовом сегменте, возможно, более эффективны будут многопрофильные учреждения, в них лечение и отдых, как правило, будут дешевле, чем в монопрофильных. К тому же люди чаще всего имеют несколько нюансов по здоровью, поэтому им нужно многопрофильное лечение, оздоровление, профилактика. Сейчас в отрасли реализуется примерно 20 инвестпроектов, и для них явно есть простор.

— Многие эксперты санаторно-курортной отрасли заявляют, что инвестиции в нее существенно меньше, чем в другие виды отдыха. Почему так?

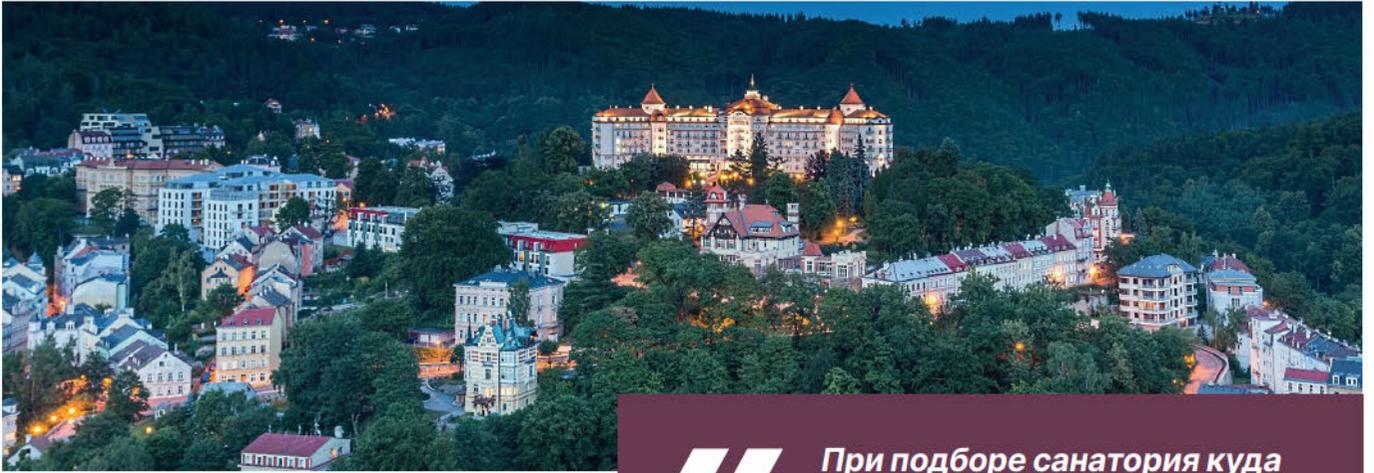
— Если говорить об общей сумме средств, привлечённых в инфраструктуру оздоровительного туризма в сравнении с другими видами объектов гостеприимства, то, безусловно, согласен. Инвестиции сосредоточены в отельном сегменте, который в принципе значительно больше сам по себе.

В то же время логика инвесторов, предпочитающих вкладываться в отели, понятна. Все, что связано с медициной, сложнее с точки зрения набора необходимых компетенций. Медицинским учреждением сложнее управлять, подобный проект уже на входе требует больше знаний и несет в себе больше рисков. Прибавьте к этому дефицит медперсонала — его и в базовой медицине не хватает, и в санаторно-курортной сфере тоже.

В санаторной индустрии гораздо меньше крупных игроков, между тем в отельном бизнесе много сетей, они могут привлекать больше инвестиций за счет масштаба. В больших сетевых структурах есть менеджерские команды, которые организуют инвестиционный процесс на регулярной основе.

В санаторном сегменте больше одиночных игроков, они самостоятельно решают все операционные и инвестиционные зада-





чи. Отельный сектор пользуется готовыми стандартами, в санаториях они сложнее — фактически они только создаются. На фоне всего этого крупному бизнесу в отельной сфере проще масштабироваться.

— **Что поможет санаторно-курортной отрасли привлечь больше инвестиций?**

— Ответ очевидный: более доступные кредиты. В отрасли уже появились одиночные участники, которые хотели бы развивать санаторный профиль, но деньги сейчас очень дорогие. Мы считаем, что оздоровительный туризм нуждается в приоритетной адресной программе господдержки инвестиций. Инвесторов, желающих развивать именно санаторный формат, не так много, необходимо создавать дополнительные стимулы, чтобы их становилось больше, и начать надо с субсидирования ставки по кредиту, она должна составлять для проекта по санаторному профилю менее 3%. Оптимально было бы создавать инвестиционные инструменты, нацеленные на реновацию существующих объ-



При подборе санатория куда более важный и сложный вопрос для потребителя: как между ними выбрать, понять, какой из них будет оптимален с точки зрения достижения результата при конкретном диагнозе? Турагентства даже не берутся за эту задачу, поскольку специалисты такого профиля в дефиците. Клиенту нужна не классификация, а маршрутизация, помощь опытного специалиста

ектов. Пока же большинство отраслевых участников имеют возможность развития только за счёт реинвестиции собственных средств, либо, если это касается ведомственных и корпоративных санаториев, за счёт средств «материнских» компаний и ведомств. Государству необходимо взять на себя формирование положительного имиджа санаторно-курортного лечения и более глубокую интеграцию этого звена здравоохранения в заботу о здоровье граждан.

ФБЖ



Кто-то считает, что мазут ещё всплывёт, но, повторюсь, это не научные прогнозы, а скорее ожидания и предположения. Поэтому пока многие оценки можно считать субъективными. Кто-то, рядом с кем пляжи убраны и мало подверглись выбросам, относительно спокоен, другие же опасаются спада спроса. Некоторые гости и крупные заказчики, по словам отраслевиков, отменяют брони, другие сообщают о сохранении глубины бронирования и уверены в сезоне

ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ — ЛАВИНА НЕУДОВЛЕТВОРЕННОГО СПРОСА

По итогам 2024-ого и прогнозам на текущий год, туриндустрия в РФ продолжит расти. 92 млн поездок внутри страны совершили россияне в прошлом году — против 78 млн в 2023 г. В лидерах — все те же. Один только Краснодарский край принял 18 млн отдыхающих, из них пять миллионов выбрали Анапу. Представители туротрасли уверены, что даже ЧП с мазутом не способно кардинально изменить это положение вещей — массовых отмен броней нет, заметна разве что повышенная осторожность клиентов. На фоне происходящего люди выжидают, но по итогу Анапа своего гостя все равно получит. На что еще есть спрос у российского туриста, и готова ли туриндустрия принять и обслужить его на уровне? Прогнозы и мнения — в нашем обзоре.

Участники рынка туристических услуг спокойны: если внешние факторы будут приблизительно теми же, что сейчас, массовый российский турист предпочтет поехать на отдых в пределах своей страны, и, возможно, к ближайшим дружественным соседям по СНГ. Эксперты опираются на статистику, по которой в прошлом году на отдых за границу выехали 8,7 млн человек. Это на 10% больше, чем годом ранее, но крайне далеко от доковидного уровня, который в туротрасли равняют по 2019 году. Число зарубежных путешествий растет в основном за счет расширения полетных программ — было бы их больше, желающие лететь нашлись бы. До февраля 2022 года россияне могли напрямую летать по 64 направлениям, к маю 2022-ого их осталось всего восемь, сейчас прямое

авиасообщение у РФ есть с 44 странами. Директор Ассоциации «ТУРПОМОЩЬ» и вице-президент Российского союза туриндустрии Александр Осауленко хвалит авиокомпанию и туроператоров, которые «хорошо потрудились, чтобы расширить географию».

Самолетов меньше желающих

В текущем году ждем открытия новых направлений, полетные программы обещают расширить, частоту полетов увеличить. Среди самых потенциальных зарубежных маршрутов турагентства называют Вьетнам, в нем есть все, чтобы рост потока из России в страну увеличился, но количества рейсов крайне недостаточно. В текущем году их точно станет больше — соглашение об этом было достигнуто на межправительственном уровне. В январе с





Первый отпускной период, новогодние каникулы пройдены на пиках загрузки. За первую декаду января (с небольшим захватом последних дней декабря) в РФ на отдых поехали более трех миллионов организованных туристов, один только Сочи посетили полмиллиона человек. Общее число путешественников назвать вообще невозможно, поскольку внутри своей страны люди с легкостью бронируют все сами

визитом в Ханое побывала представительная российская делегация во главе с премьер-министром Михаилом Мишустиним. Так что под оптимистичными видами на Вьетнам есть все основания, только за прошлый год число россиян, съездивших на отдых в эту азиатскую страну, выросло на 80%, и это далеко не предел. Новые авиамаршруты обещают добавить в Африку, Южную Америку и в юго-восточную Азию. «Многое будет зависеть от авиакомпаний. Если у них все будет хорошо, и у нас будет хорошо», — добавляет Александр Осауленко.

Сегодня все прогнозы по выездному туризму напрямую завязаны на авиасообщение — бортов не хватает, направления хоть и расширяются, но этого явно недостаточно. Спрос на заграничные поездки остается неудовлетворенным и перераспределяется между странами ближнего зарубежья, туда выезжают порядка 40% всех заграничных путешественников, но по большей части турист оседает внутри РФ.

В поисках изюминки

Цифры красноречиво подтверждают сохраняющийся тренд на рост внутреннего туризма. Особенность последних двух лет — едут не только на юга, погреться

к морю, вверх взлетела Сибирь, спрос на отдых в ней активно рос весь последний год. Частично его формируют иностранцы, которые спешат в глубину России за экзотикой. В числе иностранных туристов больше всего китайцев — 83%. Такой эффект обеспечили более тесные контакты между РФ и КНР на всех уровнях, а введение группового визового режима значительно упростило въезд, но большая часть иностранцев пользуется упрощенным порядком оформления виз в электронном виде, сейчас такая опция доступна гражданам 60 стран.

Турагентства, конечно, все еще грустят о былых временах, въездной турпоток в нашу страну сильно сжался и до восстановления ему очень далеко. В 2024 году в РФ на отдых приехали 1,8 млн человек, в этой цифре учтены и наши ближние соседи — казахи, узбеки, азербайджанцы, часть из которых приезжают с деловыми визитами и гораздо реже просто попутешествовать.

Пики спроса и дефицит предложения

В основном же отрасль растет за счет внутреннего туризма. Первый отпускной период,

2,2 раза
СОСТАВИЛ РОСТ

стоимости турпродукта за период с 2019 года.

новогодние каникулы пройдены на пиках загрузки. За первую декаду января (с небольшим захватом последних дней декабря) в РФ на отдых поехали более трех миллионов организованных туристов, один только Сочи посетили полмиллиона человек. Общее число путешественников назвать вообще невозможно, поскольку внутри своей страны люди с легкостью бронируют все сами. Еще 600 тысяч россиян выезжали на новогодние каникулы за рубеж.

В 2025 году россияне остались без длинных февральских и мартовских выходных, но не хотят отказывать себе в удовольствии посмотреть на белый снег, которого в остальной России этой зимой в строжайшем дефиците. Горнолыжный сезон в целом по стране продолжительный, когда на Красной Поляне он подходит к завершению, в Мурманской области все в разгаре. На Байкале настоящей русской зимы тоже еще не было, но туристов отсутствие потря-

сающей красоты ледяного панциря на озере не смущает. Байкал есть Байкал, говорят в туристической индустрии, и за турпоток туда не волнуются, как и за Анапу, чьей экосистеме нанесен колоссальный вред.

Почва для оптимизма

Наталья Осипова, исполнительный директор Альянса туристических агентств, уверена, что спрос на курорт временно отложен: «Думаю, в апреле начнется бронирование, воз-



можно, не такое активное, как год назад, но, думаю, Анапа своих туристов получит. Там даже отели 3* имеют бассейны, к тому же курорт доступен по цене, а это важный фактор. Не все могут поехать в Сочи, он станет еще дороже, если спрос резко вырастет, так что Анапа будет загружена». Представители туристической индустрии как будто сговорились — один вторит другому, что вокруг разлива мазута на самом популярном курорте страны до начала активного отпускного сезона все уляжется. Вице-президент Российского союза туристической индустрии Юрий Барзыкин тоже настроен оптимистично, а основания для этого — активное вмешательство президента, созданная им правительственная комиссия, которой поручено как можно



25 млн

ПОЕЗДОК НА ЛИЧНОМ АВТОМОБИЛЕ

совершили россияне за 2024 год — это практически четверть от всех путешествий.

Безусловно, ЧП в Керчинском проливе — то еще «пятно на репутации» курорта, но его обещают смыть, правда, никто не знает, когда это получится, — природные факторы здесь определяющие. В целом же никакие катаклизмы не способны сбить решительный настрой россиян отдохнуть предстоящим летом как следует. Об этом свидетельствует растущая глубина бронирования

скорее разобраться с последствиями ЧП. Люди видят, как активно власти борются за родное побережье. К тому же в Анапе есть не только море: «Есть положительные ожидания, что проблема будет устранена. В Анапе есть санаторно-курортный отдых, интегрированный турпродукт. Уверен, к лету пляжи будут чистые. У туристов есть возможность аннуляции без штрафов за две недели, то есть люди могут спокойно бронировать, если что, откажутся ближе к дате».

Хорошо — значит заранее

Безусловно, ЧП в Керчинском проливе — то еще пятно на репутации курорта, но его обещают смыть, правда, никто не знает, когда это получится, — природные факторы здесь определяющие. В целом же никакие катаклизмы не способны сбить решительный настрой россиян отдохнуть предстоящим летом как следует. Об этом свидетельствует растущая глубина бронирования. Топовые горнолыжные курорты на новогодние каникулы приходилось бронировать за восемь – девять месяцев, хотя все прекрасно понимали, что от очередей на подъемник никто не застрахован, но все равно раскупили, а потом стояли часами, чтобы попасть на подъемник. С местами в хорошие санатории приблизительно так же: порой приходится бронировать их чуть ли не за год. То же — с круизными турами. Расширить их географию быстро не получится — нет достаточно количества кораблей нужного класса, да и с маршрутами не густо: многие реки неглубоки, делать по ним продолжительные круизы на судах большой вместимостью невозможно, мелкие уже ходят на короткие расстояния.

Участники туротрасли поясняют, что глубина бронирований показывает всю ограниченность предложений в самых популярных локациях. «Количество мест размещения увеличились за счет средств нацпроекта, но в России надо ввести в строй не менее 200 тысяч но-



АНАПА СВОЕ ВОЗЬМЕТ



НАТАЛИЯ ОСИПОВА

Исполнительный директор Альянса туристических агентств



Думаю, в апреле начнется бронирование, возможно, не

такое активное, как год назад, но я думаю, Анапа своих туристов получит. Там даже отели 3* имеют бассейны, к тому же курорт доступен по цене, а это важный фактор. Не

все могут поехать в Сочи, он станет еще дороже, если спрос резко вырастет, так что Анапа будет загружена».

меров», — утверждает вице-президент Российского союза туриндустрии Юрий Барзыкин. Неудовлетворенный спрос провоцирует рост цен. Александр Осауленко («ТУРПОМОЩЬ») замечает: «Турпродукт, к сожалению, дорожает каждый год в среднем на 15%. По сравнению с 2019 годом рост составил 2,2 раза».

Смещение акцентов

По совокупности все эти факторы перестраивают спрос. Поток отдыхаю-

щих в Приазовье уже увеличился на 25%. Цены там гораздо ниже, чем на других российских курортах. Туристы готовы мириться с неудобствами, которые есть в регионе, в том числе со старым номерным фондом и близостью к опасной зоне боевых действий. Но ценовая доступность отдыха на Азовском море и возможность доехать до него на автомобиле перевешивают. За последние годы бесконечных ограничений и барьеров российские



Среди самых привлекательных направлений турагентства называют Вьетнам, в нем есть все, чтобы рост потока из России в страну увеличился, но количества рейсов крайне недостаточно. В текущем году их точно станет больше — соглашение об этом было достигнуто на межправительственном уровне. В январе с визитом в Ханое побывала представительная российская делегация во главе с премьер-министром Михаилом Мишустиним. Так что у оптимистичных планов на Вьетнам есть все основания

туристы, кажется, адаптировались ко всему. Не пугает их и сложная логистика до Крыма, и разношерстный по качеству сервис республик Северного Кавказа, где можно нарваться на самые некомфортные условия пребывания. В поисках отдыха россияне прокладывают новые маршруты и дают прирост турпотока в самых неожиданных местах, например, в Астраханской области отдыхающих прибавилось на треть, регион такого давно не видывал. Очевидно, что люди ищут не просто новые локации, чтобы удивиться, но и пытаются оптимизировать затраты на отдых. Отсюда — рост поездок на личном автомобиле. По данным Российского союза туриндустрии, более 25 млн таких поездок совершили россияне за 2024 год, а это практически четверть от всех путешествий. Хорошие и свободные дороги с высокой разрешенной скоростью наравне с доступностью отдыха обеспечивают устойчивый рост потока отдыхающих из РФ соседней Белоруссии. Страна сохранила и развивала все последние годы свою санаторно-курортную отрасль, на что и клюнул российский турист. К тому же в Белоруссии качественные и недорогие продукты, можно закупить «санкционки» и культурно обогатиться — в республике есть десятки старинных замков, а еще в ней чисто и сытно.

«Деревенский» турпакет

Те же, кому ностальгия по недавнему прошлому не по душе, исследуют новые направления для отдыха. Самые востребованные — на природе, а лучше в деревне. Избинг, монастыринг, глэмпинг — участники туриндустрии видят спрос на единение с природой как главный инструмент в борьбе с агрессивной внешней средой.

Подоить корову или козу, поработать на сыроварне или собрать виноград — так теперь выглядит отдых жителей мегаполисов. Все это уже было, но за последние несколько лет набрало невероятную попу-



лярность. Эксперты объясняют, что секрет в комплексности турпродукта: отдых в экологически чистом месте обрамляется самобытностью местных традиций, в том числе кулинарных, и везде турист не просто наблюдатель, он погружен в необычную для него среду и может что-то впервые попробовать сделать собственными руками. За счет этнотуризма заметно подросли национальные республики вроде Мордовии, Башкирии, по-прежнему популярна Карелия — регионы с самобытными традициями, которые хранят местные жители.

«Агротуризм очень популярен, но мест размещения недостаточно, если будут достойные предложения турпродукта, рост продолжится», — считает Наталия Осипова, исполнительный директор Альянса туристических агентств.

Стимулы для роста подобных видов отдыха дает федеральный бюджет — льготная программа доступна для глэмпингов, агротуризм поддерживает Минсельхоз, который ежегодно выделяет 500 млн руб. на создание подобных объектов российским фермерам. И даже при всем при этом туриндустрия не успевает за дико растущим спросом. Между тем у путешествующих появился еще один стимул для активных поездок — 50%-ная скидка на авиабилеты для детей до 12 лет. Глядя на происходящее в Анапе, турецкие отельеры стали сговорчивее по цене — надеются переманить

КУДА МОЖНО, ТУДА И ПОЛЕТИМ



АЛЕКСАНДР ОСАУЛЕНКО

Директор Ассоциации «ТУРПОМОЩЬ»; вице-президент Российского союза туриндустрии



Многое будет зависеть от авиакомпаний. Если у них все будет хорошо, и у нас будет хорошо».

к себе сомневающихся. Сбавь турки еще немного, и получили бы прирост, впрочем, он станет возможен еще при одном условии — если рубль укрепится. Пока же ситуация неопределенная, в текущих обстоятельствах эксперты туриндустрии советуют оформлять страховку от невыезда и бронировать отдых не самостоятельно, а с помощью туроператоров. Купленная у них туристическая услуга — гарантия того, что за рубежом человек не останется без поддержки, и о нем позаботятся. Сегодня обращение в туристическую компанию — это своего рода барьер безопасности, которым лучше не пренебрегать.

ФБЖ

ПЛАВАНИЕ НА ЛЬДУ

ТЕХНОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ОТ ТАЯНИЯ МЕРЗЛОТЫ



Судя по прошлым глобальным потеплениям, нынешнее протянется ещё пару десятилетий. Правда, среднепланетная температура скорее всего так и останется на 5–10° ниже, чем при предыдущем — тысячелетие назад. В частности, потому, что с тех пор (в основном — за XIX–XX века) в атмосфере слегка выросла концентрация углекислоты. А ещё в 1909-м году замечательный физик Робёрт Уильямс Робёртович Вуд (1868.05.02–1955.08.11) экспериментом на парниках с разными покрытиями доказал: вещества, сильно поглощающие инфракрасное излучение, понижают температуру поверхности планеты.

Землю греет почти исключительно излучение Солнца. Так называемые парниковые газы перехватывают инфракрасную его часть и по законам физики переизлучают её во все стороны равномерно: половина уходит обратно в космос. Искусственные спутники замерили: на квадратный метр, перпендикулярный солнечным лучам на орбите Земли, падает 1370 ватт, а на такой же квадратный метр непосредственно на земной поверхности — всего 1100. Заодно по составу газов, поглощённых антарктическими льдами, накопленными

за последние полмиллиона лет, установили: содержание углекислоты в воздухе начинает расти примерно через полвека после начала очередного глобального потепления (и, похоже, умеряет его). Вот и нынешнее потепление началось к концу XIX века, а рост концентрации углекислоты вышел за пределы случайных колебаний и погрешностей измерения к середине XX.

Итак, ещё пара поколений проживёт в климате заметно теплее, чем в XIX и даже XX веке. А ведь для некоторых регионов каждый градус влечёт заметные перемены. Так, Северный морской путь в ближайшие десятилетия будет доступен для круглогодичной навигации с помощью уже построенных нами атомных ледоколов (не говоря уж о проектируемом следующем поколении). Но в то же время в близких к нему землях круглогодичное промерзание отступит вглубь на десятки сантиметров, а то и на пару метров. Да и тепло, выделяемое сооружениями в тех краях, будет проникать вглубь легче и протаивать больше. Между тем нужно там не только развивать инфраструктуру обеспечения судоходства, но и осваивать местные запасы полезных ископаемых и перерабатывать некоторые из них (не вывозить



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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



же на Большую Землю — как там называют более освоенные места — миллионы тонн руды, где полезных составляющих считанные проценты: так и создан был Норильск)... Значит, для устойчивости всего построенного мерзлоту надо защищать, сохраняя её титул «вечная».

Сейчас изрядную часть сооружений на вечномёрзлых грунтах опирают на высокие сваи, оставляя между зданием и землёй значительное продуваемое пространство. Но излучение от днища конструкции всё же прогревает поверхность, хотя и незначительно (общая мощность излучения пропорциональна четвёртой степени абсолютной — отсчитываемой от точки прекращения теплового движения молекул — температуры: так, средняя температура поверхности Солнца примерно 6000 кельвинов — отмеренных от этой точки градусов Цельсия, а Земли — 300, так что излучение с единицы поверхности Солнца в 8000 раз больше). Да и воздух в зазоре теплеет. Словом, грядущая судьба многих домов Якутска или даже Оймякона вселяет немалые опасения.

Надёжнейший известный мне довольно массовый способ поддержания грунта промёрзшим — трубчатые сваи, заполненные керосином

и высывающиеся на полметра-метр из земли. Когда температура достаточно мала, остывшая часть керосина опускается, вытесняя наверх часть, прогретую контактом с окружающей трубу землёй и потому менее плотную. Если же воздух теплее нижней части трубы, нагреваемый воздухом керосин остаётся наверху, а сравнительно низкая его теплопроводность не даёт греться остальной свае.

Кстати, от поверхности планеты тепло уводится в основном не излучением, а такой же конвекцией — подъёмом прогретого нижнего слоя.

Ещё пара поколений проживёт в климате заметно теплее, чем в XIX и даже XX веке. А ведь для некоторых регионов каждый градус влечёт заметные перемены. Так, Северный морской путь в ближайшие десятилетия будет доступен для круглогодичной навигации с помощью уже построенных нами атомных ледоколов (не говоря уж о проектируемом следующем поколении). Но в то же время в близких к нему землях круглогодичное промерзание отступит вглубь на десятки сантиметров, а то и на пару метров.

Фундамент высотного корпуса — пустотелая железобетонная коробка (со множеством внутренних перегородок для жёсткости, так что подвалы здания обширны, разнообразны размером и формой, по большей части активно используются). Объём коробки таков, что вынутый для её размещения грунт весит столько же, сколько здание со всей начинкой. Когда лёсс намокает, здание удерживается на поверхности по закону Архимеда

Излучение становится значимо на высоте, где плотность атмосферы столь мала, что скорость конвекционного потока теряется на фоне других движений газа. Главным примером нагрева парниковыми газами называют Венеру, где атмосфера состоит в основном из воды (в виде пара) и углекислоты. Молекулярная масса воды — 18, углекислоты — 44. Притяжение планеты расслоило её атмосферу: внизу почти чистая углекислота, наверху — в основном вода. Чтобы конвекция, достаточная для теплоотвода, преодолела такую разность плотностей, нужно прогреть

поверхность до 600–700 кельвинов, что и наблюдается непосредственно. Основные газы нашего воздуха — азот (с молекулярной массой 28) и кислород (32). Тяготение не может заметно помешать их перемешиванию разными потоками, так что состав земной атмосферы по всей её толще почти одинаков и для теплоотвода хватает 300 кельвинов.

Трубчатые сваи с керосином надёжно защищают вечность мерзлоты. Но недёшевы. Да и ставить их приходится довольно часто, ибо несущая способность сравнительно тонкостенной трубы ограничена. Затраты на фундамент становятся сопоставимы с расходами на остальное строительство.

По расхожей легенде высотный корпус Московского государственного университета на Воробьёвых (во время постройки — 1948–1953-й годы — Ленинских) горах опирается на вечную мерзлоту. Но искусственную: грунт якобы проморозили на большую глубину перед началом строительства и по сей день поддерживают в том же состоянии мощные холодильные машины. Воробьёвы горы сложены из лёсса — тончайшей глинистой пыли. Пока лёсс сухой — держит сжимающую нагрузку почти как кирпич. Но стоит ему намочить — ползёт как сметана. Вот, мол, его заранее смочили — и проморозили.

На самом деле Николай Васильевич Никитин (1907.12.15–1973.03.03) придумал решение куда изящнее — и несравненно менее затратное. Фундамент высотного корпуса — пустотелая железобетонная коробка (со множеством внутренних перегородок для жёсткости, так что подвалы здания обширны, разнообразны размером и формой, по большей части активно используются). Объём коробки таков, что вынутый для её



Землю греет почти исключительно излучение Солнца. Так называемые парниковые газы перехватывают инфракрасную его часть и по законам физики переизлучают её во все стороны равномерно: половина уходит обратно в космос. Искусственные спутники замерили: на квадратный метр, перпендикулярный солнечным лучам на орбите Земли, падает 1370 ватт, а на такой же квадратный метр непосредственно на земной поверхности — всего 1100



размещения грунт весит столько же, сколько здание со всей начинкой. Когда лёсс намокает, здание удерживается на поверхности по закону Архимеда. Главное здание МГУ — высочайшее в мире плавучее сооружение! Не зря Никитин, работавший на многих направлениях (в частности, отработал технологию строительства промышленных зданий из сборного железобетона и создал Останкинскую телебашню высотой 533 метра), остался в памяти коллег как Король фундаментов.

Кстати, пока шло строительство, конструкторы нашли способ облегчить здание и его оборудование на восемь с лишним тысяч тонн. И в полном соответствии с законом Архимеда сооружение всплыло больше чем на полметра. В июле 1969-го, когда я поступал на механико-математический факультет (увы, не хватило полбалла), на гранитной облицовке нижней части ещё была видна разница фактур поверхности: что успело побывать под землёй, а что с самого начала было на воздухе. Увы, уже через пару десятилетий пыль, неизбежная в воздухе, полностью стёрла различие.

Очевидно, фундаменты никитинского типа можно употребить в зонах вечной мерзлоты. Если даже она оттаёт — здание останется устойчиво. Для большей надёжности можно грунт охлаждать вышеупомянутыми

сваями с керосином: их понадобится куда меньше — по сути, только вокруг фундамента (а непосредственно под ним можно использовать тот же керосин в менее затратных конструкциях). Но это необходимо уже не для прочности самого сооружения, а всего лишь для предотвращения истерики фанатиков защиты природы, уверенных в том, что любые перемены в ней вредны, а уж перемены вследствие действий человека заведомо преступны.

Железобетонная коробка, сопоставимая по размеру с самим зданием, тоже недёшева. Зато её, в отличие от свай, можно использовать для хозяйственных нужд, размещая в ней немалую часть оборудования. Соответственно дешевле — пусть и ненамного — строительство надземной части.

Возможности человечества пока составляют весьма скромную часть размаха даже земной природы, не говоря уж о вселенской. Львиная доля перемен в ней от нас не зависит. Зато наша способность приспосабливаться ко всему в ней происходящему ограничена лишь нашим собственным разумом. Напряжём его!

ФБЖ

** По настоянию автора его тексты печатаются в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

Очевидно, фундаменты никитинского типа можно употребить в зонах вечной мерзлоты. Если даже она оттаёт — здание останется устойчиво. Для большей надёжности можно грунт охлаждать вышеупомянутыми сваями с керосином: их понадобится куда меньше — по сути, только вокруг фундамента (а непосредственно под ним можно использовать тот же керосин в менее затратных конструкциях).

КУРС НА УЖЕСТОЧЕНИЕ

Контроль за трудовой миграцией усиливается. Существенные перемены в этой сфере и в миграционной политике РФ начались в году минувшем, в наступившем курс на ужесточение будет продолжен. Депутаты Госдумы продуктивно поработали и подготовили законодательную основу для нововведений. Безусловно, усиление контроля потребует от работодателей еще большей бдительности. Однако все происходящее уже приводит к большей прозрачности на рынке зарубежной рабочей силы и рано или поздно стабилизирует его. Чтобы успешно адаптироваться к ужесточившимся правилам найма иностранцев, работодатели должны в постоянном режиме следить за нововведениями в законодательстве.



В 2024 году российские компании стали активнее оформлять трудовые контракты с мигрантами, и это уже способствовало большей легализации иностранной рабочей силы на территории страны. За десять месяцев прошедшего года число официально трудоустроенных мигрантов в России выросло на 40%.

В фокусе повышенного внимания

Такой результат стал прямым следствием усиления внимания властей к миграционной повестке в целом. В прошедшем году фактически началась правовая реформа миграционного законодательства РФ, которая позволила упорядочить многие процессы. Как итог — в МВД

было зарегистрировано более 2,5 млн уведомлений от работодателей о заключении трудовых соглашений с иностранными гражданами. Безусловно, вторым важным фактором стал дефицит трудовых ресурсов внутри самой России, спрос на иностранцев неизбежно вырос, при этом общий объем желающих работать в РФ сократился.

В большинстве случаев российские работодатели заключают с иностранными работниками договоры на бессрочной основе, однако практикуются и срочные контакты. Трудовой договор найма иностранца в целом не менялся, он по-прежнему схож с трудовым договором, который оформляется с российскими гражданами. Важно только помнить, что в договоре с мигрантами, работающими по патенту, необходимо указывать номер патента и орган, который его выдал.



**АНДРЕЙ
КЛАДОВ**

Эксперт по миграционной повестке, директор платформы «Мигрант Сервис»



Для реализации проекта решили использовать дорогостоящие и громоздкие кабины, через которые трудно организовать массовый, оперативный пропуск. Не исключено, что в итоге от них решат отказаться, но не от самой идеи. Практика показывает, что вполне достаточно отпечатков пальцев, которые легко взять с помощью простого сканера. Мигрант, «откатавший» пальчики на въезде, уже точно не потеряется, и для контроля за ним этого может оказаться достаточно

У каждого статуса — свои права

Чтобы не нарваться на штрафы, при найме трудового мигранта необходимо учитывать несколько юридических аспектов, один из них — статус кандидата. Первая категория — обладатели вида на жительство (ВНЖ), которая предоставляет право на постоянное проживание и работу. Ко второй отнесем тех, у кого на руках есть разрешение на временное проживание (РВП), оно позволяет проживать и работать в РФ в течение определенного времени. Нередко встречаются обладатели статуса беженца, который также дает возможность трудоустройства. Реже иностранцы получают временное убежище, с ними надо быть особенно внимательными, и прежде, чем брать на работу такого иностранного гражданина, необходимо точно выяснить условия, на которых он получил статус. Еще больше ограничений у лиц, временно пребывающих на территории РФ, к ним относятся иностранцы, имеющие безвизовый въезд. И если раньше они могли находиться в РФ до 180 дней, в 2025 срок сократили в два раза — до 90 дней. Также необходимо уточнять возраст кандидата, чтобы убе-

диться в его праве на трудоустройство. Мигранты с видом на жительство (ВНЖ) могут работать с 18 лет, беженцы и лица с временным пребыванием имеют право на трудовую деятельность с 16 лет.

Важное требование и жесткое обязательство работодателей — в срок до трех рабочих дней после найма информировать местные отделения МВД о приеме на работу иностранца, о его увольнении необходимо сообщать через электронную платформу «Госуслуги». Подобные меры уже позволили существенно увеличить собираемость налоговых отчислений от зарплат иностранных работников, трудящихся по патентам, в региональные бюджеты. Согласно официальной статистике, они возросли на 15% и достигли суммы свыше 100 млрд рублей.

Все шаги записаны

В 2025 году рынок иностранной рабочей силы в РФ ждет дальнейшее усиления контроля. В России будет повсеместно распространяться

100

МЛРД РУБЛЕЙ

достигли налоговые отчисления от зарплат иностранных работников, трудящихся по патентам, в региональные бюджеты. Рост составил 15%.

инновационная система, направленная на усиление безопасности и упрощение контроля за миграционными процессами.

Ключевым элементом системы станет цифровой профиль мигрантов, в основе которого будут его биометрические данные, их въезжающие будут сдавать прямо при въезде в РФ. Полученные сведения оцифруют и занесут в электронном виде на специальную карту с чипом. Для иностранных граждан эта пластиковая карта станет внутрироссийским удостоверением личности. Аналогичный проект в свое время внедрили для футбольных болельщиков, каждый из которых получил свой персональный ID. Таким образом информация о человеке ста-



По инициативе МВД России будет внедрена инновационная система, направленная на усиление безопасности и упрощение контроля за миграционными процессами. Ее ключевым элементом станет внедрение специальных карт для иностранных граждан, которые будут выполнять функции удостоверения личности. Эти пластиковые карты оснастят чипами и QR-кодами, содержащими подробные данные о владельце, включая биометрические параметры. Пилотное тестирование новой системы идентификации уже началось в многофункциональных миграционных центрах Москвы.

новится доступна всем заинтересованным ведомствам, при любой проверке ее легко можно найти в единой базе.

Теперь подобные карты хотят раздать мигрантам, благодаря чему они окажутся как на ладони, а значит, и неконтролируемой рабочей силы со временем практически не останется. Понятно, что будет это спустя довольно длительное время. Анонсируя масштабные изменения, зампред Совбеза Дмитрий Медведев подтвердил, что проект масштабный, сложный, дорогостоящий, но необходимый.

Не останавливаясь на достигнутом

Решительность, с которой все ветви российской власти взялись за упорядочение миграционной политики, впечатляет. Изменения действительно масштабные, они касаются совершенно разных аспектов пребывания мигрантов в РФ, не только экономических, но и социальных, культурных и, конечно, напрямую повлияют на трудовые отношения приезжих с российскими работодателями. Глобальные задачи правительству помогут форсировать цифровые технологии. Уверен, что рано или поздно встанет вопрос о необходимости воссоздать единый центр, госорган управления миграцией. Его отсутствие привело нас к несогласованности политики и ослаблению контроля, а фактически к его неэффективности.

У всех на виду

Эксперимент по внедрению пластиковых карт мигрантов, запущенный в конце минувшего года в Москве, будет показательным и важным. К тому же у мигрантов начали собирать биометрию прямо в аэропортах по прибытии в РФ. Для реализации проекта решили использовать дорогостоящие и громоздкие кабины, через которые трудно организовать массовый, оперативный пропуск. Не исключено, что в итоге от них решат отказаться, но не от самой

идеи. Практика показывает, что вполне достаточно отпечатков пальцев, которые легко взять с помощью простого сканера. Мигрант, «откатавший» пальчики на въезде, уже точно не потеряется, и для контроля за ним этого может оказаться достаточно.

Какие бы решения ни внедрялись, любая информация, которую можно оцифровать, делает миграцию более прозрачной, и не только для госструктур. На основе собираемых данных можно будет создать цифровой реестр мигрантов — такой шаг представляется вполне логичным, вероятно, рано или поздно это тоже станет частью нашей реальности. Логично дать доступ к подобной базе работодателям, чтобы они могли проверить статус мигранта, с которым компания намерена заключить трудовой договор. Так бизнес получит гарантии, государство — соблюдение законов и налоговые выплаты, легальный мигрант — официальную зарплату, которая в минувшем году заметно подросла, причем вне зависимости от того, в чей карман ее перечисляют, — российскому гражданину или приезжему.

За ними не угонишься

За минувший год существенно обострилась ситуация с наймом в отраслях, где мигранты традиционно закрывали существенную долю вакансий, жесткая борьба за людей развернулась в ретейле, производстве, курьерских и логистических службах, строительстве. Многие работодатели привыкли закрывать вакуум именно за счет мигрантов, однако регионы продолжают ограничивать найм иностранной рабочей силы по отраслям, что еще больше разгоняет зарплаты и усиливает отток мигрантов из России. Бизнесу стоит готовиться к очередному витку роста заработных плат. По нашим прогнозам, эта гонка в 2025 году продолжится, особенно острой будет ситуация по следующим позициям: курьеры, их среднемесячная зарплата уже достигает 155 тысяч рублей. Далее в списке — производ-



ПРИЧИНЫ ДЛЯ НАЧИСЛЕНИЯ ШТРАФОВ

- Неполный комплект необходимых документов, включая отсутствие патента и регистрации.
- Нарушение норм трудового законодательства.
- Уклонение от официального оформления трудового контракта.
- Ошибки при составлении трудового договора.
- Игнорирование государственных стандартов охраны труда.
- Неправильная оценка условий труда на рабочих местах.
- Незаконный допуск работника к выполнению его трудовых обязанностей.
- Недостаточное или ненадлежащее обеспечение работников средствами индивидуальной защиты.

ственные рабочие с показателем дохода в 147 тысяч рублей, следом идут водители (136 тысяч рублей) и строители (130 тысяч рублей). Компаниям придется балансировать на грани множественных ограничений, усиления госконтроля и острого дефицита кадровых ресурсов. В этих обстоятельствах особенно важны бдительность и жесткое следование законодательству. В конечном итоге все эти трансформации приведут к тому, что бизнес вынужден будет по-новому взглянуть на трудовых мигрантов, не исключено, что в прошлое уйдут таджики-дворники, узбечки-уборщицы, и их место займут биотехнологи из Индии, операторы станков с ЧПУ из КНР — квалифицированные и высокооплачиваемые.

ФБЖ

СПЕЦПРОЕКТ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

61 660 МЛРД РУБЛЕЙ НА 20 ЛЕТ:

«Водоканал» Екатеринбурга пытается найти инвестора — пока безуспешно. Варианты есть, примеры тоже: водоканалы разных городов страны переданы в управление по концессионным соглашениям. Нюанс — в условиях, которые муниципалитеты предлагают инвесторам. Екатеринбургу советуют умерить аппетиты, а какие есть еще варианты у города-миллионника, в котором сети водоснабжения эксплуатируются с 1970-ых годов прошлого века?

66 РЕЙТИНГ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ УРАЛА:

Кто вошел в «золотую» сотню по итогам своей активности в 2024 году?



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

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



НА САЙТЕ

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

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за электронную версию одного номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+



**ПАВЕЛ
ХИБЧЕНКО**

«Уральский
Бизнес-журнал»

УМЕРИТЬ АППЕТИТЫ

ЧТО ПОМОЖЕТ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМЫ «ВОДОКАНАЛА» ЕКАТЕРИНБУРГА?

Еще в ноябре 2023 года администрация Екатеринбурга заявила, что городской «Водоканал», обеспечивающий водоснабжение и водоотведение, приватизируют. При этом планировалось использовать механизм концессии. Прошло больше года, а у властей нет даже примерного плана, как передать муниципального предприятия в частные руки. Уральская редакция «Бизнес-журнала» проанализировала подобную практику в других городах РФ и собрала мнения экспертов в сфере ЖКХ, чтобы оценить шансы Екатеринбурга на решение насущных проблем с городским водоснабжением.

В столице Свердловской области за водоснабжение и водоотведение отвечает МУП «Водоканал», то есть структура до сих пор сохраняет статус муниципального предприятия. Екатеринбург в числе немногих в стране городов-миллионников с неприватизированной системой коммунальных водных сетей, отмечает исполнительный директор бизнес-блока ВЭБ.РФ Максим Тканченко. При этом водопроводная сеть Екатеринбурга протяженная (почти две тысячи километров) и сильно изношенная. По словам начальника городского Управления жилищного и коммунального хозяйства Александра Брагина, большая часть объектов в этой

системе, а в ней есть не только трубы, эксплуатируется с 1970-х годов — их модернизация давно назрела. Но на это у «Водоканала» нет денег. Чтобы город мог привлечь инвестиции в реновацию всей системы водоснабжения, решено было создать концессию.

Конкуренция за деньги

Для УрФО концессия — механизм не новый. На ноябрь 2024 года в Свердловской области насчитывалось 69 концессий: из них 46 — в коммунально-энергетической сфере. В регионе активно используют форму государственно-частного партнерства, по которому казенное имущество времен-

но приватизируется. Новый собственник руководит объектом, зарабатывает на этом и вкладывается в него, чтобы увеличить прибыль. По окончании соглашения предприятие возвращается государству.

Концессионер должен не только знать, как эффективно управлять предприятием, но и откуда взять инвестиции. На обновление системы водоснабжения и водоотведения Екатеринбурга требуются огромные деньги — порядка 660 млрд рублей, в этой сумме учтена модернизация трактов перекачки воды из рек Чусовой и Уфы, а также ускоренная замена труб. На конец 2024 года темпы ремонта системы водоснабжения составляли в среднем 30 км в год. И даже при наличии инвестиций, по оценкам Александра Брагина, работы по модернизации всей системы растянутся до 2045 года. Возможно, дела пойдут быстрее, если за управление возьмется не муниципалитет, а частная компания. «Если хотите конкуренции за водоснабжение, вам нужен

660

МЛРД РУБЛЕЙ

будет стоить, по предварительным оценкам, модернизация системы водоснабжения и водоотведения в Екатеринбурге.

концессионный конкурс», — заявил гендиректор «СберИнфра» Виктор Афонин.

Умерить аппетиты

В случае с «Водоканалом» Екатеринбурга этот бизнес-подход может не сработать. Вопрос, какая компания потянет концессию за 600 млрд рублей, завис в воздухе. Заместитель директора по правовым и корпоративным

вопросам «Российских коммунальных систем» Ольга Кукарева предложила мэрии умерить аппетиты. Как считает эксперт, любой концессионер потребует снизить сумму на две трети — большее никому не потянуть.

У подобных масштабных планов модернизации городских сетей, как правило, есть три основных источника финансирования: средства концессионера, субсидии из бюджетов различного уровня или займы.

Практика других регионов показывает, что окупить собственные инвестиции такого масштаба в результате концессии системы водоснабжения, пусть и города-миллионника вроде Екатеринбурга, только за счет услуг, которые он оказывает абонентам, и подключению новых пользователей, не получится. Даже с учетом дополнительных доходов вроде компенсации любого вреда, нанесенного юридическими лицами городским водным коммуникациям, включая загрязнение сточными водами с превышением допустимой нормы. К тому же часть поступающих средств концессионер должен вкладывать в развитие отнюдь не совершенной системы, включая работы по улучшению качества воды и многое другое.

Источники развития

Муниципалитет может сразу предложить компенсацию затрат на обслуживание и ремонт системы и возмещение недополученного дохода — подобные инструменты существенно упрощают поиск желающих

В большинстве проектов, по которым удалось привлечь финансирование, ставка по займу не превышала 11%, то есть льготных условий на программу модернизации инфраструктуры добиться вполне реально. Еще один действенный механизм — войти в одну из государственных программ, которые финансируются за счет федерального бюджета. «Водоканалы» могут претендовать на средства программы от Фонда развития территорий или по нацпроекту «Чистая Вода»



вступить в такую концессию, если их вносят в соглашение на начальном этапе. Опыт работы ГК «Росводоканал» показывает, что основные источники займов в подобных проектах — льготные кредиты от институтов поддержки и развития. Руководитель нормативно-аналитической работы дирекции по взаимодействию с органами власти ГК «Росводоканал» Дмитрий Будницкий называет ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ, Фонд Развития Территорий и СБЕР. В большинстве проектов, по которым удалось привлечь финансирование, ставка по займу не превышала 11%, то есть льготных условий на программу модернизации инфраструктуры добиться вполне реально. Еще один действенный механизм — войти в одну из государственных программ, которые финансируются за счет федерального бюджета. «Водоканалы» могут претендовать на средства программы от Фонда развития территорий и финансирование по нацпроекту «Вода России» или программе «Чистая вода». Правда, в текущих экономических и политических реалиях рассчитывать на федеральные субсидии становится все сложнее — финансирование по многим второстепенным программам урезают в пользу более насущных задач, в том числе и упомянутым выше.

Кто за что заплатит?

Но даже если МУП «Водоканал» Екатеринбурга удастся получить «добавку» из госказны, вряд ли она покроет те самые 660 млрд рублей, необходимые на

Практика других регионов показывает, что окупить собственные инвестиции такого масштаба в результате концессии системы водоснабжения, пусть и города-миллионника вроде Екатеринбурга, только за счет услуг, которые он оказывает абонентам, и подключению новых пользователей, не получится. Даже с учетом дополнительных доходов вроде компенсации любого вреда, нанесенного юридическими лицами городским водным коммуникациям, включая загрязнение сточными водами с превышением допустимой нормы

модернизацию. Куда важнее, что и это не решит главных проблем с водоснабжением уральской столицы. «90% программ модернизации ориентированы на перекладку сетей, у Екатеринбурга несколько иные проблемы, связанные с модернизацией насосной станции и очистными сооружениями», — считает заместитель директора по правовым и корпоративным вопросам ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) Ольга Кукарева. Она представляет единственного в России частного оператора водоснабжения и водоотведения, который

работает на этом рынке более двадцати лет. Компания управляет коммунальными проектами в девяти регионах РФ и имеет опыт привлечения финансирования в ЖКХ даже из иностранных источников. Еще в 2016 году РКС удалось привлечь к проекту очистки воды в Петрозаводске целый пул иностранных партнеров: Северный инвестиционный банк, Северную экологическую финансовую корпорацию НЕФКО, международную экологическую организацию «Северное измерение» и даже Министерство окружающей среды Финляндии.



Чем короче срок реализации проекта, тем больше шансов привлечь инвестиции, считает представитель ГК «Росводоканал» Дмитрий Будницкий. Так, если «Водоканалу» Екатеринбурга удастся сократить эксплуатационные потери в 2,5 раза, профинансировать замену труб получится куда быстрее. Но сделать это мешают большие удельные расходы электроэнергии. Эксперты рекомендуют сначала избавиться от «лишних» киловатт

Оценка привлекательности

Все источники финансирования продумываются заранее и указываются в концессионном соглашении. Например, плата за подключение новых абонентов может составлять значительную часть бюджета, не учесть это при планировании — грубая ошибка, считает Ольга Кукарева. На другую распространенную ошибку указывает Михаил Григорьев, директор по инвестиционному финансированию бизнес-блока ВЭБ.РФ. Речь об интересах потенциальных кредиторов и грантодателей, которые необходимо принять во внимание при составлении соглашения концессии. Подобное упущение может лишить концессионера стороннего финансирования, внести исправления по ходу можно, но, как правило, процесс этот оказывается долгим — каждый новый пункт придется согласовывать с антимонопольным ведомством. Бюрократические процедуры могут отнять слишком много времени, и момент, когда предприятие будет нуждаться в инвестициях, окажется упущен. Чтобы предотвратить сложности с привлечением стороннего финансирования, Михаил Григорьев (ВЭБ.РФ) советует проводить комплексную оценку финансовой части проекта до подписания концессии — пригласить все потенциально заинтересованные стороны, чтобы они могли убедиться в финансовой состоятельности проекта и услышать их отзывы по нему.

Оптимизация — на пользу дела

Еще один важный пункт в работе с потенциальными инвесторами — оптимизация работы. Чем короче срок реализации проекта, тем больше шансов привлечь инвестиции, считает представитель ГК «Росводоканал» Дмитрий Будницкий. Так, если «Водоканалу» Екатеринбурга удастся сократить эксплуатационные потери в 2,5 раза, профинансировать замену труб получится куда быстрее. Но сделать это мешают большие удельные расходы электроэнергии. Ольга Будницкая

рекомендует сначала избавиться от «лишних» киловатт, во многих подобных концессиях одним из инструментов становится повышение тарифа до предельно возможного уровня. Это позволит прогнозировать доходы и запастись инвестициями впрок. Имея финансовую «подушку» в виде гарантированных платежей, концессионер сможет строить планы по модернизации.

Отдать по частям

В поисках лучших вариантов администрация Екатеринбурга размышляет над разделением собственности МУП «Водоканал» — это позволит снизить стоимость самой концессии и расходы на инфраструктуру. «Отдать в концессию все невозможно», — считает заместитель мэра Екатеринбурга Владимир Гейко, курирующий в том числе сферу ЖКХ. По словам чиновника, руководству города наиболее интересен вариант, при котором муниципалитет избавляется от наиболее проблемных объектов. Разделив имущество на части, можно создать некую конкуренцию в сфере водоснабжения и водоотведения, а заодно нивелировать потенциальные риски, считает гендиректор «СберИнфра» Виктор Афонин. Если город снабжают водой два концессионера, случись что с одним, другой может его заменить. Чтобы схема сработала, имущество, которое окажется на балансе обоих концессионеров, необходимо четко разделить и оформить документально.

Разумные подходы

Решить накопившиеся проблемы «Водоканала» Екатеринбурга с помощью концессии вполне возможно, если не замахиваться на максимум из возможного, а предложить разумные с точки зрения инвестора условия, и пример Краснодара это подтверждает. Для столицы Урала он вполне релевантный — города сопоставимы по многим параметрам. Властям кубанской столицы удалось найти концессионера на краснодарский водоканал благодаря про-



69

КОНЦЕССИЙ

заклучены в Свердловской области, из них 46 — в коммунально-энергетической сфере (данные на ноябрь 2024 г).

должительному сроку реализации проекта — 48 лет. Екатеринбург хочет отдать свой водоканал в управление на 20 лет, но при этом инвестировать в него придется в шесть раз больше, чем в краснодарский (106,736 млрд рублей). Еще один вариант заманить инвестора в подобную концессию — оптимизировать бюджет за счет пересмотра приоритетности и объема работ по реконструкции. Кейс Оренбурга дает властям Екатеринбурга еще одну подсказку: там еще двадцать лет назад сети городской системы водоснабжения и водоотведения передали в аренду. Ими управляла частная компания, специально созданная на месте дочка «Росводоканала». В 2023-м с ней же подписали концессию, то есть проблему решали постепенно, в два захода: сначала инвестору дали возможность заработать и повысить эффективность работы системы, а потом перешли ко второму этапу — проектам развития, который требует серьезных инвестиций в 32 млрд руб.

Уральской столице нужно в двадцать раз больше. При текущей стоимости заемного финансирования и неконтролируемой инфляции на всех рынках войти в концессию с обязательствами такого масштаба мало кто отважится. Неслучайно даже те игроки, которые имеют подобный опыт в других регионах РФ, заняли выжидательную позицию и дают понять властям Екатеринбурга: чтобы добиться передачи городского водоканала в концессию, придется существенно перекроить инвестиционную составляющую и остальные условия сделки.

ФБЖ



№100

ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

2024

Год 2024. Итоги. Редакция «Федерального Бизнес-журнала» на Урале четвертый год подряд подводит их, составляя Рейтинг влиятельных людей УрФО. В нем 100 позиций, 100 имен персоналий, которые оказывают влияние на происходящее в регионе, стране и мире. Эта большая и сложная аналитическая работа — результат усилий группы экспертов, которые должны и будут оставаться анонимными. Только при этом условии возможно соблюсти честные «правила игры» и составить объективный и взвешенный топ-100 тех, от кого многое зависит.



1
ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ
Губернатор Свердловской области



2
АЛЕКСЕЙ ОРЛОВ
Мэр Екатеринбурга



3 +25
ЛЮДМИЛА БАБУШКИНА
Председатель Заксобрания Свердловской области



4 +3
ОЛЕГ ЧЕМЕЗОВ
Вице-губернатор Свердловской области



5 +3
ИГОРЬ НИКОЛАЕВ
Начальник Управления ФСБ России по Свердловской области



6
АРТЕМ ЖОГА
Полномочный представитель Президента РФ в Уральском ФО



7 -1
ДМИТРИЙ ПУМПЯНСКИЙ
Экс-владелец и председатель совета директоров ТМК



8
КОНСТАНТИН ШУРШИН
Начальник управления федеральной службы войск национальной гвардии РФ



9
АЛЕКСАНДР МЕШКОВ
Начальник ГУ МВД России по Свердловской области



10 -5
ИГОРЬ АЛТУШКИН
Бывший председатель совета директоров «Русской медной компании»



11 +1
РУСТАМ ГАЛЯМОВ
Заместитель Главы Екатеринбурга



12 -7
АНДРЕЙ КОЗИЦЫН
Экс-гендиректор УГМК



13 -3
АЛЕКСАНДР ПОТАПОВ
Гендиректор АО «Концерн «Уралвагонзавод», АО «Концерн «Уралвагонзавод»



14 +2
АНДРЕЙ СИМАНОВСКИЙ
Владелец «Сима-ленд»



15 -1
БОРИС КРЫЛОВ
Прокурор Свердловской области



16 +15
АЛЕКСЕЙ ШМЫКОВ
Первый заместитель губернатора Свердловской области



17 -4
ВИТАЛИЙ КОЧЕТКОВ
Основатель телекоммуникационной группы «Мотив», «Уралвнешцентр», «Уралфинанс»



18
ЕВГЕНИЙ МОРДОВИН
Митрополит Екатеринбургский и Верхотурский



19 -2
ЕВГЕНИЙ МОРДОВИН
Гендиректор «УГМК-Застройщик»



20 +2
ДМИТРИЙ ИОНИН
Заместитель Губернатора Свердловской области



21 -1
РИНАТ ХАЗЕЕВ
Политтехнолог



22 -1
ИГОРЬ ЗАВОДОВСКИЙ
Владелец общества «Малышева, 73» (ТРЦ «Пассажа», «Гринвич», «Гринвич Жилая Недвижимость»)



23 -4
ВЛАДИМИР КРИЦКИЙ
Гендиректор «ЛСР. Недвижимость – Урал»



24
СЕРГЕЙ ПЛАХОТИН
Вице-мэр Екатеринбурга



25
МАРИНА ФАДЕЕВА
Вице-мэр Екатеринбург



26 -2
КОНСТАНТИН ПОГРЕБИНСКИЙ
Владелец общества «Малышева, 73» (ТРЦ «Пассажа», «Гринвич», «Гринвич Жилая Недвижимость»)



27 -2
ГЕННАДИЙ ЧЕРНЫХ
Основатель, директор и совладелец PRINZIP



28 +10
АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ
Начальник ГУФСИН по Свердловской области



29 -3
ВЛАДИМИР КОНЫКОВ
Основатель корпорации «Маяк», экс-депутат Заксобрания Свердловской области



30 -19
ВАЛЕРИЙ АНАНЬЕВ
Гендиректор «Атомстройкомплекс»



31 +2
АЗАТ САЛИХОВ
Замгубернатора Свердловской области



32
КОНСТАНТИН МИРОШНИЧЕНКО
И. о. руководителя следственного управления СК РФ по Свердловской области



33 +2
СЕРГЕЙ ШВИНДТ
Заместитель губернатора Свердловской области



34 +8
АКСАНА ПАНОВА
Медиаменеджер



35 -5
ПАВЕЛ БУРЦЕВ
Начальник Свердловской железной дороги



36 -5
АРКАДИЙ ЧЕРНЕЦКИЙ
Первый заместитель председателя Заксобрания Свердловской области



37 +1
АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ
Депутат гордумы Екатеринбурга, глава медицинской фракции



38 +7
ЮЛИЯ ХУСАИНОВА
Директор департамента информполитики Свердловской области



39 -5
АНАТОЛИЙ РАСПОПОВ
Владелец АО ПО «Уралэнергомонтаж»



40 -37
ВЛАДИМИР ЯКУШЕВ
Первый заместитель председателя Совета Федерации, врио секретаря Генсовета «Единой России»



41 | КИРИЛЛ ЧУРПАНОВ

Гендиректор «Уральские авиалинии»



42 | СЕРГЕЙ РЫНДИН

Заместитель полпреда в УрФО



43 | ОЛЕГ ЧЕРЕПАНОВ

Председатель совета директоров «Форум Групп»



44 | АЛЕКСАНДР КУДРЯВЦЕВ

Министр общественной безопасности Свердловской области



45 | СЕРГЕЙ ЛАНЦОВ

Генеральный директор «РСГ-Академическое»



46 | ДМИТРИЙ ТРИФОНОВ

Генеральный директор ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма»



47 | ВАЛЕРИЙ ПИЛИЧЕВ

Директор Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства



48 | СЕРГЕЙ ТЕРЕНТЬЕВ

Бизнесмен, экс-участник ОПС «Уралмаш»



49 | АНДРЕЙ АЛЬШЕВСКИХ

Депутат Госдумы РФ, зампредела комитета по расследованию фактов иностранного вмешательства во внутренние дела России



50 | ИБРАГИМ АБДУЛКАДЫРОВ

Начальник МУ МВД России «Нижнетагильское»



51 | АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ

Заместитель руководителя фракции «СПРАВЕДЛИВАЯ РОССИЯ — ЗА ПРАВДУ» в Госдуме



52 | ЛЕВ КОВПАК

Депутат Госдумы



53 | ПАВЕЛ КРЕКОВ

Заместитель губернатора Свердловской области



54 | ВАЛЕРИЙ ЧАЙНИКОВ

Экс-заместитель губернатора Свердловской области, советник губернатора



55 | АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ

Замгубернатора — министр по управлению государственным имуществом



56 | ВЛАДИСЛАВ ПИНАЕВ

Мар Нижнего Тагила



57 | СЕРГЕЙ МАЗУРКЕВИЧ

Председатель комитета по транспорту и логистике, гендиректор компании «Транссибурал»



58 | СЕРГЕЙ ПЕРЕСТОРНИН

Министр промышленности и науки Свердловской области



59 | АЛЕКСЕЙ КРУКОВСКИЙ

Основной владелец девелоперской компании Vruslika



60 | ЛЕОНИД ГУНКЕВИЧ

Гендиректор УК кластера «Гора Белая», председатель свердловского отделения «Деловой России»



61 | НИКОЛАЙ СМИРНОВ

Министр ЖКХ Свердловской области *



62 | МИХАИЛ ЧЕРЕПАНОВ

Советник президента областного союза промышленников и предпринимателей, топ-менеджер «ТМК»



63 | ЭДУАРД РОССЕЛЬ

Бывший губернатор Свердловской области, сенатор, глава «Демидовского фонда»



64 | АЛЕКСЕЙ РОССОЛОВ

Директор Департамента государственного жилищного и строительного надзора



65 | ДЕНИС МАМОНТОВ

Министр природных ресурсов и экологии Свердловской области



66 | ИВАН КУЗНЕЦОВ

Владелец девелоперской компании Acons Group



67 | ЭЛЕОНОРА РАСУЛОВА

Управляющая ОТВ, «Четвертый канал»



68 | ЮРИЙ АКСЕНОВ

Военный комиссар Свердловской области



69 | ГРИГОРИЙ СУРГАНОВ

Министр строительства Свердловской области



70 | АННА ГУРАРИЙ

Спикер Екатеринбургской городской думы



71 | АЛЕКСАНДР ВЫСОКИНСКИЙ

Бывший мэр Екатеринбурга, сенатор



72 | ВЯЧЕСЛАВ БРОЗОВСКИЙ

Гендиректор ГК BROZEX, депутат Заксобрания



73 | ДМИТРИЙ ЖУКОВ

Первый заместитель председателя Заксобрания Свердловской области



74 | МИХАИЛ ВЬЮГИН

Руководитель «Сибирско-Уральской медиакомпани»



75 | АРМЕН КАРАПЕТЯН

Вице-спикер Заксобрания Свердловской области, лидер фракции «Справедливая Россия — За Правду»



76 | ВАДИМ ТРЕТЬЯКОВ

Министр инвестиций и развития Свердловской области



77 | АЛЕКСАНДР ТОЛКАЧЕВ

Министр транспорта Свердловской области



78 | АЛЕКСАНДР КОЛЕСНИКОВ

Депутат Екатеринбургской облдумы, директор ООО «Управляющая компания «РЭМП Железнодорожного района»



79 | АЛЬБЕРТ АБЗАЛОВ

Депутат Заксобрания Свердловской области



80 | ВЛАДИСЛАВ КАЗАЧКОВ

Генеральный директор завода ФЛ АО «РУСАЛ УРАЛ», «РУСАЛ КРАСНОТУРЬИНСК»



81 | ИГОРЬ СУТЯГИН

Первый вице-мэр Екатеринбурга



82 | ПАВЕЛ КУЗНЕЦОВ

Бенефициар, руководитель «Атомстройкомплекса»



83 | СЕРГЕЙ МАЙЗЕЛЬ

Президент ЗАО «Западно-Сибирский инвестиционный холдинг», председатель совета директоров «Молочный кит»



84 | АНДРЕЙ КАРЛОВ

Министр здравоохранения Свердловской области



85 | АЛЕКСЕЙ БУБНОВ

Заместитель главы Екатеринбурга по благоустройству



86 | ВИКТОР КОКШАРОВ

Ректор Уральского федерального университета



87 | АНДРЕЙ АНТИПОВ

Генеральный директор ОЭЗ «Титановая долина»



88 | ВЛАДИМИР СМИРНОВ

Депутат Заксобрания Свердловской области, учредитель рынка «Omega»



89 | АНДРЕЙ БЕСЕДИН

Президент Уральской торгово-промышленной палаты



90 | АНДРЕЙ КОРЮКОВ

Заместитель главы Екатеринбурга



91 | ВЯЧЕСЛАВ ЯРИН

Министр международных и внешнеэкономических связей Свердловской области



92 | АЛЕКСАНДР СТАРИКОВ

Министр финансов Свердловской области



93 | АЛЕКСАНДР ПОРОДНОВ

Первый вице-президент «Свердловской областной Союз промышленников и предпринимателей» (СОСП)



94 | ИЛЬЯ БУБЛИК

Директор по развитию ЗАО «СКБ Контур»



95 | ИГОРЬ КАБЕЦ

Глава города Первоуральск



96 | МИХАИЛ ВЕЧЕНЗИН

Депутат ЕГД, председатель постоянной комиссии по муниципальной собственности



97 | АНДРЕЙ ВЕТЛУЖСКИХ

Председатель Федерации профсоюзов Свердловской области, депутат Госдумы РФ



98 | ВАДИМ ЛИВШИЦ

Гендиректор ООО «МО «Новая Больница»



99 | ЕЛЕНА АРТЮХ

Уполномоченный по защите прав предпринимателей Свердловской области



100 | АЛЕКСАНДР ИВАЧЕВ

Заместитель председателя свердловского ЗССО, лидер свердловского регионального отделения КРПФ

* Николай Смирнов в январе 2025 года покинул должность министра ЖКХ (на момент составления рейтинга еще был в должности).

! Впервые в списке
+1 Увеличение позиции
-1 Уменьшение позиции

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ: РИСКИ УТРАТЫ

Бизнес — как живой организм: рождается, дышит, эволюционирует и, к сожалению, иногда болеет.

Наладив однажды работу системы, многие владельцы выходят из операционного управления или отходят еще дальше, на то расстояние, с которого становится плохо видно, когда в системе что-то пошло не так. Добровольный отказ от постоянного участия и контроля может иметь разную степень, и иногда он граничит с беспечностью, которая существенно повышает риски владельца.



**БОРИС
ЛЮБОШИЦ**

Основатель
консалтинговой
компании
«Сезар Консалтинг»

Известная практика: со временем многие владельцы отдаляются от оперативного управления, что логично. У нас, считают они, есть другие задачи, которые трудно, да и неправильно сочетать с непосредственным управлением. Переставая им заниматься, они расслабляются и теряют контроль. Но самое плохое — собственники перестают беспокоиться и задавать себе важные вопросы о том, как защитить бизнес от захвата, как построить долгосрочные безрисковые партнерские отношения, как уберечь

компанию от финансовых проблем и мошеннических действий, и, наконец, как не потерять сам бизнес. Но откуда такая беспечность? Страшно становится лишь тогда, когда лицом к лицу приходится столкнуться с очевидными проблемами, тогда наступает время действовать. Стоит страстям вокруг утихнуть, активность по защите «рубежей» сходит на нет. Известные громкие случаи подтверждают пословицу: гром не грянет — мужик не перекрестится. Так и владелец: не заботится о контроле, пока на горизонте не возникнет

Самое плохое — собственники перестают беспокоиться и задавать себе важные вопросы о том, как защитить бизнес от захвата, как построить долгосрочные безрисковые партнерские отношения, как уберечь компанию от финансовых проблем и мошеннических действий, и, наконец, как не потерять сам бизнес. Но откуда такая беспечность?



У клиента из строительной отрасли возникла необходимость в банковской гарантии на исполнение контракта. Банк запросил полную финансовую отчетность и отказал в выдаче гарантии. Анализ показал, что избыточные внутригрупповые сделки и перекрестные займы привели к задолженности и закредитованности предприятий. Также были обнаружены несанкционированные операции топ-менеджмента

опасность. Наша практика убеждает нас и наших клиентов в том, что подобная беспечность всегда дорого обходится.

Плохой сценарий №1

Риск искажения финансовой отчетности для владельца всегда означает финансовые потери. Для принятия управленческих решений необходимо понимать состав операций, бухгалтерский цикл и финансовые результаты. Приведу типичный пример из нашей практики, который наглядно показывает, чем оборачиваются подобные искажения. У клиента из строительной отрасли возникла необходимость в банковской гарантии на исполнение контракта. Банк запросил полную финансовую отчетность и отказал в выдаче гарантии. Анализ показал, что избыточные внутригрупповые сделки и перекрестные займы привели к задолженности и закредитованности предприятий. Также были обнаружены несанкционированные операции топ-менеджмента. Оперативный владельческий контроль отчетности мог бы предотвратить такой сценарий.

Плохой сценарий №2

Очевидный риск владельца — неурегулированные отношения и конфликты с партнерами, они создают запутанность в управлении. В 2023 году было

рассмотрено 21 399 корпоративных споров со средней суммой иска 98 млн руб. Основной причиной подобных исков являются разногласия между партнерами. Подобных примеров в практике всегда достаточно. Например, владелец умер, другие акционеры не смогли поделить сферы деятельности после его смерти — бизнес остановился, так как оставшиеся владельцы стали блокировать решения друг друга. Отсутствие регламентов на такой случай и манипуляции финансового директора усугубили ситуацию. Наследник и преемник — не одно и то же, поэтому функции внутреннего контроля в обязательном порядке подразумевают решение вопроса передачи бизнеса, преемственности и продажи.

Плохой сценарий №3

Если в бизнесе что-то пошло не так, возникает риск снижения стоимости компании. Чаще всего это происходит, потому что владелец доверился своему топ-менеджменту. Но вдруг он решил продать

27,4%

СОСТАВИЛ

удельный вес убыточных организаций в РФ на сентябрь 2024.

98

МЛН РУБЛЕЙ

составила средняя сумма иска по корпоративным спорам в РФ в 2023 году, всего таких дел было рассмотрено 21 399.

бизнес, и происходит неприятное открытие: выясняется, что управленческие решения принимались без согласования, какие-то активы были проданы по невыгодной цене, технологии и разработки оказались не запатентованы, квалифицированные кадры уволились, а основные средства не числятся на балансе. Учет и аудит были, а контроля владельца — нет.



Владелец умер, другие акционеры не смогли поделить сферы деятельности после его смерти — бизнес остановился, так как оставшиеся владельцы стали блокировать решения друг друга. Отсутствие регламентов на такой случай и манипуляции финансового директора усугубили ситуацию. Наследник и преемник — не одно и то же, поэтому функции внутреннего контроля в обязательном порядке подразумевают решение вопроса передачи бизнеса, преемственности и продажи

Плохой сценарий №4

Принятие ошибочных управленческих решений зачастую становится причиной краха бизнеса, но владельцы, утратившие контроль, узнают об этом, когда уже поздно, и остаются только плохие варианты: банкротство и прекращение деятельности. Удельный вес убыточных организаций в сентябре 2024 года составил 27,4%, что свидетельствует о высоком проценте неверных управленческих решений. Примеров, как ошибки менеджмента приводят к фатальному исходу, также великое множество, большая часть из них довольно проста и даже банальна. Вот один из недавних: руководство компании приняло решение о продаже склада, чтобы погасить задолженности по зарплате, решение не было согласовано с владельцем. В итоге логистические расходы заметно выросли, что значительно усугубило финансовое положение компании.

Владельцы бизнеса всегда должны помнить, что несут личную имущественную ответственность по долгам компании. Скажем, если у компании возникнет налоговая задолженность, и фискальный орган обратится для ее взыскания в суд, субсидиарная ответственность уплаты по долгам неизбежно ляжет на учредителя.

Владельческий контроль — не то же, что операционное управление. Это система, которая снижает риски собственника и позволяет ему быть уверенным, что его бизнес работает эффективно.

Личный контроль необходим по всем ключевым направлениям работы: персонал, рынок, финансы, производство, безопасность, конкурентное поле. Основные инструменты владельческого контроля — участие в работе совета директоров, внутренний контроль за топ-менеджментом и внешний комплаенс. Степень участия владельца напрямую определяет устойчивость и эффективность бизнеса.



ЗНАКОМСТВО С СОБСТВЕННОЙ ТЕНЬЮ

Ежедневно нас одолевают сомнения. Часто мы не понимаем своих желаний и теряем цель. Все эти ощущения сопутствуют нам не только в повседневной личной жизни, но и в любых делах и начинаниях. Без понимания себя трудно добиваться эффективности в любой из сфер жизни. Если вам знакомо это состояние, вы в нем пребываете прямо сейчас, значит, пора отправиться на поиски себя. Эксперт свежего номера психолог Екатерина Султанова предупреждает: чтобы поиск привел к обретению себя, надо уметь разглядеть когнитивные искажения и быть готовым столкнуться с собственной тенью.

Нашему мозгу очень тяжело находиться в состоянии неопределенности. Что бы ее обрести, он начинает достраивать реальность, искажая ее. Ранее я подробно рассказывала про феномен когнитивных искажений, сегодня поговорим об их последствиях.

Чего я боюсь

За искаженными мыслями следуют действия, которые с огромной вероятностью приведут к неожиданному

результату. Между тем я уверена, что понимание себя и доверие есть ключ к успешному развитию бизнеса, но надо быть готовым познакомиться с собственной тенью.

От философских размышлений перейдем к теории и практике. Базой для понимания себя является пирамида Маслоу, которая отражает уровни человеческих потребностей, но как часто в период сомнений вы вспоминаете о том, что в этой иерархии как расположено?



**АННА
КУШНИКОВА**

Бизнес-тренер и практикующий коуч, выпускница канадской школы коучинга

Начнем с обычной истории занятого человека. Условный К. утверждает, что в период сильной загрузки на работе всю свою жизнь настраивает на то, чтобы нивелировать последствия рабочего перегруза, для этого он ходит на тренировки, массажи, в кино и т. д.), но, к сожалению, все это не особо-то и помогает. В такие моменты делаешь, что угодно, лишь бы сил стало больше, а самочувствие лучше. Но правда в том, что, если

Условный К. утверждает, что в период сильной загрузки на работе всю свою жизнь настраивает на то, чтобы нивелировать последствия рабочего перегруза, для этого он ходит на тренировки, массажи, в кино и т. д.), но, к сожалению, все это не особо-то и помогает. В такие моменты делаешь, что угодно, лишь бы сил стало больше, а самочувствие лучше. Но правда в том, что, если мы не понимаем, на каком уровне той самой пирамиды потребностей мы находимся, все наши действия будут похожи на попытки палить из пушки по воробьям



мы не понимаем, на каком уровне той самой пирамиды потребностей мы находимся, все наши действия будут похожи на попытки палить из пушки по воробьям.

Разобраться в потребностях

Чтобы разобраться с собой, рекомендую обратиться к самым простым алгоритмам, которые можно использовать в любой момент.

Начинаем с начала: описываем точку «А», в которой мы сейчас находимся, максимально честно, стараемся очистить факты от собственных умозаключений, поскольку в них и кроются искажения. Давайте покажу, как это работает. Количество обращений клиентов увеличилось с 15 до 30 в день. Их обработка стала занимать вместо трех рабочих часов все шесть. Прошу отметить, что мы берем только факт без его оценки, не берем в расчет переживания вроде «я всю неделю работаю в авральном режиме», «они решили меня с ума свести», «я больше так не могу» и т. д.

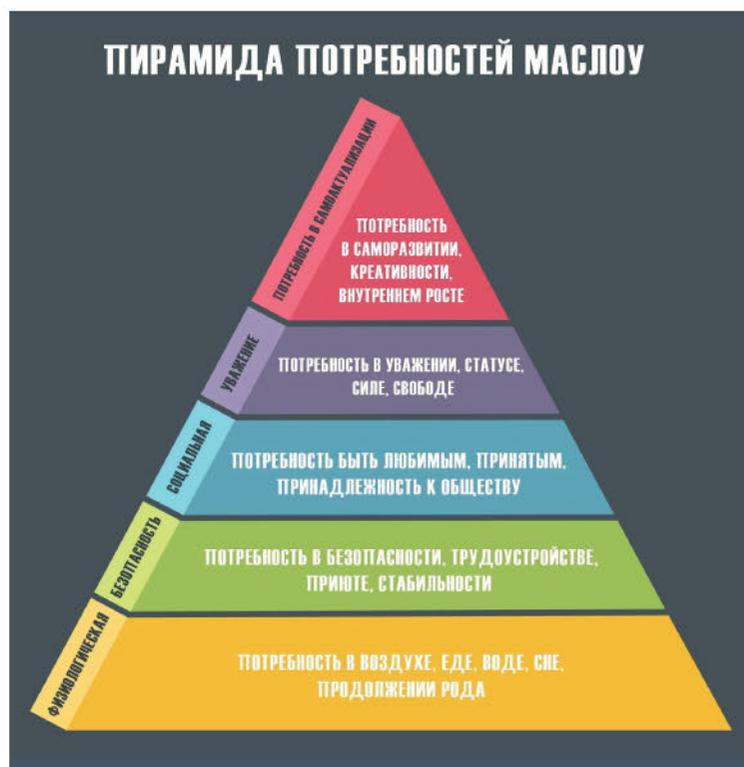
Наше следующее действие: посмотреть на пирамиду Маслоу и попробовать ответить на вопрос, чем это изменение обстоятельств будет являться лично для меня. На первом уровне (уровень физиологических потребностей) это будет звучать так: «в этом режиме я не успеваю поесть». На втором (потребность в безопасности и защите) я думаю, что с такой нагрузкой сроки контрактов будут нарушены, и контрагенты выставят огромные штрафы. Уровень третий (потребность в социальной группе, причастности и поддержке) может быть связан с опасениями, что мои клиенты уйдут и не вернуться. На уровне выше, где располагаются потребности в уважении и признании, мы будем переживать о том, что, если нарушить сроки, можно потерять уважение окружения в своей нише или самоуважение. На высшем уровне, когда мы испытываем потребность в самовыражении, мы будем испытывать страх, что не успеваем реализовать новый креативный проект из-за операционки.

Разобравшись, действуй

Когда мы разложили наши страхи и сомнения по потребностям, появится возможность определиться, что нужно сделать, чтобы закрыть ту или иную брешь в сознании. Например, чтобы разобраться с базовыми потребностями первого уровня, можно начать заказывать обеды в офис, еще больше времени можно сэкономить, если сделать предзаказ сразу на всю неделю. Чтобы разобраться с потребностями второго и четвертого уровней, стоит усилить контроль на всех стадиях после оформления клиентской заявки и заключения контракта. Чтобы не пропускать дедлайны, достаточно поставить напоминания в календаре. Полезно будет перенести все несрочные дела, чтобы высвободить время для контроля. Таким образом мы также закроем потребности третьего уровня. Чтобы удовлетворить наивысшую потребность и оставить себе время на самовыражение, стоит задуматься над тем, какие инструменты оптимизации в этом помогут. Это может быть делегирование — с помощью цифровых технологий или людей, для которых можно составить чек-лист и опросник для обработки клиентских заказов.

Стресс как ловушка для мозга

Мы должны принять тот факт, что изменение внешних обстоятельств — это всегда стресс-фактор. В состоянии стресса уровень адреналина и кортизола повышается. Мозг затормаживается и начинает работать в обход сознания. В этом случае надо сделать паузу, а потом с помощью анализа фактов и сопоставления их с потребностями вычлени суть. Описанные выше когнитивные действия позволяют разобраться с тем, чего мы боимся на самом деле, чего хотим. Понимание той потребности, которая пока еще не закрыта, позволит сделать правильный шаг навстречу себе. Подобный анализ позволяет повысить эффективность любого нашего действия, потому что у него появляется конкретная цель.



Наше следующее действие — посмотреть на пирамиду Маслоу и попробовать ответить на вопрос, чем это изменение обстоятельств будет являться лично для меня. На первом уровне (уровень физиологических потребностей) это будет звучать так: «в этом режиме я не успеваю поесть». На втором (потребность в безопасности и защите): «я думаю, что с такой нагрузкой сроки контрактов будут нарушены, и контрагенты выставят огромные штрафы». Уровень третий (потребность в социальной группе, причастности и поддержке): «мои клиенты уйдут и не вернуться».

Как рождаются сомнения

Полвека назад американский нейробиолог Бенджамин Либет провел свой знаменитый эксперимент, который показал, что между принятием решения и моментом его осознания есть временная задержка, то есть чтобы до сознания «дошло», требуется время. Либет пытался опытным путем понять, существует ли свобода воли человека. Эксперимент показал, что любая мысль рождается бессознательно. Правда, с такой трактовкой согласились далеко не все, эксперимент вызвал много споров

и опровержений. Но ведь каждый из нас ловил себя на мысли, что совершил какое-либо действие, не задумываясь над ним, то есть бессознательно. А иногда нам кажется, что мы совершенно не думали о том или ином вопросе, а решение будто бы само собой возникло в голове. Когда сознание и подсознание вступают в спор, например, второе приняло решение, последствия которого пугают сознательную часть, тут-то и возникают сомнения. И



В состоянии стресса уровень адреналина и кортизола повышается. Мозг затормаживается и начинает работать в обход сознания. В этом случае надо сделать паузу, а потом с помощью анализа фактов и сопоставления их с потребностями вычленив суть. Описанные выше когнитивные действия позволяют разобраться с тем, чего мы боимся на самом деле, чего хотим. Понимание той потребности, которая пока еще не закрыта, позволит сделать правильный шаг навстречу себе

здесь важно сохранять доверие к себе и уметь наладить внутренний диалог о том, какими могут быть последствия, и как их можно предотвратить.

Уверенность как основа

Покажу на конкретном примере, как доверие к себе работает применительно к бизнесу. Однажды я участвовала в онлайн-встрече с CEO крупной международной онлайн-школы. На вопрос о том, как она принимает бизнес-решения, дама ответила: «Я спрашиваю себя, где я сейчас, что мне необходимо? Если это увеличение объема продаж, то я нанимаю сильных менеджеров по продажам. Если мне нужно укрепить штат педагогов, то я ставлю задачу перед HR-службой». Казалось бы, все просто, считай, ничего нового, но что меня поразило в этом ответе, так это степень доверия к себе, понимание своих потребностей.

Не так давно, разговаривая с собственником крупной производственной компании, я получила еще одно подтверждение, что анализ потребностей необходим для постановки правильных целей. Собственнику крупной производственной компании я задала вопрос: «Где вы ищите подсказки для принятия бизнес-решений?» Он ответил, что порой решения принимаются им интуитивно. На самом деле, интуиция — это и есть доверие к себе, понимание себя, с этого начинается дорога познания себя. Проходя этот интересный путь, человек обретает крепкие внутренние опоры, а вместе с ним и бизнес, который является одной из проекций личности. Такой бизнес вселяет уверенность и в окружающих, и в клиентов, и в партнеров, и в сотрудников. На этом фоне часто и возникает успех. И наоборот: если собственник или топ-менеджмент теряют смысл или цель, не видят путь, компания ослабевает. Так что самопознание делает крепче и основательнее не только людей, но и все, что они делают по жизни.

ФБЖ

ИГРА НА ДВУХ КОНТИНЕНТАХ:

ДЕЛОВЫЕ ПРАВИЛА МИРА ЕДИНОБОРСТВ

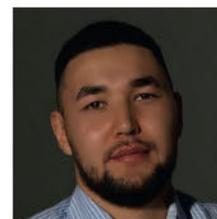
Если ведешь международный бизнес в спортивной индустрии, особенно в сегменте единоборств, будь готов продемонстрировать партнерам глубокое понимание их культурных ценностей, ментальных особенностей и помни про нюансы построения бизнеса — в каждой стране и в любой сфере есть свои «фишки». Эксперт свежего номера ФБЖ работает со спортсменами и промоутерами мира единоборств на разных континентах, но больше в США и России, и делится с читателями инсайтами, как здесь принято вести переговоры, выстраивать партнерства и работать в совместных проектах.

Тот, кто часто бывает в США, знает, насколько менталитет жителей этой страны отличается от российского. Этот аспект напрямую влияет на деловые переговоры и построение партнерств, но стоит уловить эту разницу, и дело пойдет.

Личное и бизнес отдельно

В США доверие основано на деловой репутации и выполнении обязательств. Если компания (бренд) показывает хорошие результаты, держит свои обещания и действует прозрачно, то бойцы и промоушены станут сотрудничать. Американцы не сильно склонны к личным отношениям, для них важнее профессиональные достижения и финансовая стабильность партнера.

В России по-другому: личные связи — на первом месте. Российские бойцы и промоутеры быстрее пойдут на сотрудничество, если у них есть личные или профессиональные отношения с вами или вашим бизнесом. При этом в нашей стране лояльность и доверие зачастую завоевываются через неформальное взаимодействие: беседы за пределами офиса, на турнирах или совместных мероприятиях. Здесь важно не только продемонстрировать финансовую выгоду, но и создать ощущение долгосрочного партнерства, основанного на доверии и взаимоуважении.

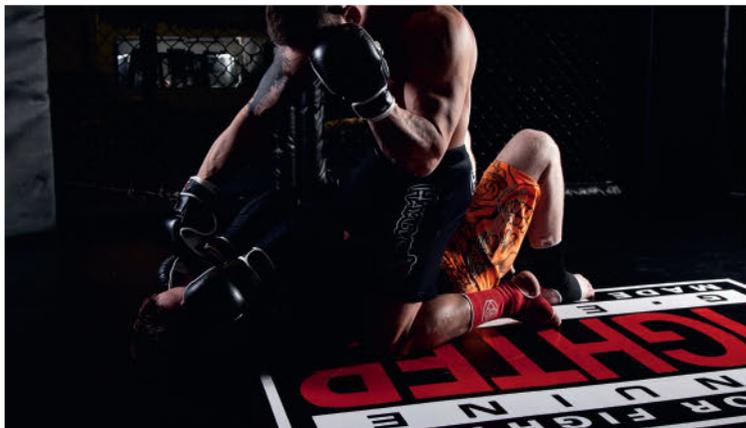


**АРСЕН
КУЛЕЕВ**

Основатель бренда экипировки для единоборств «Czar Boxing»

На что ставка?

У американцев и русских разное отношение к риску в бизнесе. В России подходы к ведению дел довольно консервативные, американцы чаще готовы рисковать, пробовать что-то новое, если видят в этом потенциал.



В нашем бизнесе культурные различия между США и Россией крайне важны, поскольку определяют подходы к созданию маркетинговых стратегий для бойцов. В США спортивные достижения воспринимаются как шоу, что открывает двери для креативного маркетинга. В России же акцент — на честность и патриотизм, что влияет на методы продвижения

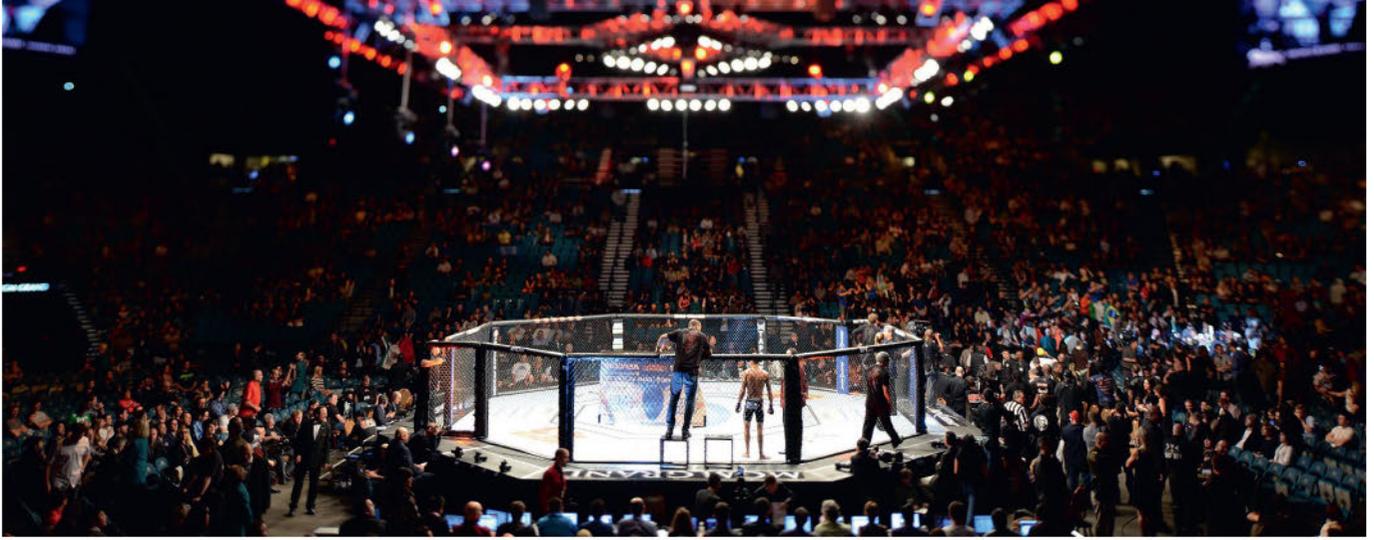
У американцев и русских разное отношение к риску в бизнесе. В России подходы к ведению дел довольно консервативные, американцы чаще готовы рисковать, пробовать что-то новое, если видят в этом потенциал. Например, американские бойцы могут заключить контракт с новым брендом экипировки, если сочтут, что он предлагает уникальные технологии или особые преимущества, и это шанс, возможность для молодых компаний со всего мира.

Например, американские бойцы могут заключить контракт с новым брендом экипировки, если сочтут, что он предлагает уникальные технологии или особые преимущества, и это шанс, возможность для молодых компаний со всего мира, которые только выходят на рынок. В США стоит фокусироваться именно на инновациях. Российские бойцы предпочитают проверенные бренды, также и их промоутеры ориентируются на устоявшиеся компании с надежной репутацией. Ведение бизнеса в мире российского спорта требует более осторожного подхода, потенциальному партнеру нужно время, чтобы как следует приглядеться.

Разговор про деньги

Контракты с бойцами и промоутерами имеют свои особенности в каждой стране. Основное отличие — в масштабах соглашений. В США контракты имеют большую коммерческую направленность, поэтому важен широкий спектр проектов. В России контракты чаще узконаправленные и связаны с конкретными событиями и соревнованиями. Все дело в особенностях правовых систем двух стран. В США она основана на принципах англосаксонского права, поэтому важно учитывать ряд особенностей при составлении и выполнении контрактов. Американцы их максимально детализируют: включают сложные пункты о правах на изображения спортсмена, эксклюзивных соглашениях по спонсорству, прописывают процент доходов от трансляций и многое другое.





В США госрегулирование в сфере единоборств относительно свободное, за исключением вопросов, касающихся лицензирования всего, что связано с бойцом, что позволяет им зарабатывать на всем и каждый вид дохода вписывается в контракт, включая показ на платных каналах, спонсорство, мерчандайзинг. Таким образом, бренд экипировки, конкретный боец и его промоутер могут обсуждать индивидуальные условия по каждому контракту. Например, контракты UFC или Bellator (ассоциации-организаторы турниров единоборств в США) содержат не только финансовые обязательства, но и предусматривают нюансы использования имени и образа бойца в рекламе, медиа и мерчандайзинге. Чтобы получить хороший контракт, к работе с американскими спортсменами необходимо привлекать юристов, которые специализируются на спортивном праве. Только так возможно учесть все нюансы и защититься от рисков.

В России система основана на континентальном праве, поэтому контракты более формализованы и часто менее гибкие. Условия сотрудничества могут быть сосредоточены на конкретных аспектах, например, участии бойца в определенном турнире, обеспечении его экипировкой для одного или нескольких мероприятий. К тому же российские бойцы часто ограничены в выборе видов собственного промоушена и участии в международных турнирах из-за обязательств перед различными организациями. Чтобы заключить и исполнить подобный контракт, достаточно просто следовать российским правовым нормам.

Такие разные акценты

В нашем бизнесе культурные различия между США и Россией крайне важны, поскольку определяют подходы к созданию маркетинговых стратегий для бойцов. В США спортивные достижения воспринимаются как шоу, что «открывает двери» для креативного маркетинга. В России же акцент делается на честность и патриотизм, что влияет на методы продвижения.

Американская публика ожидает зрелищности, ярких личностей и уникального контента. Бойцы активно выстраивают свои медийные образы: ведут социальные сети, участвуют в реалити-шоу, рекламных кампаниях и развлекательных передачах. Их маркетинг фокусируется на создании харизматичных и легко узнаваемых образов. В США бойцы не только спортсмены, они медийные персонажи, которые могут участвовать в креативных рекламных кампаниях, связанных с их спортивной карьерой, личной жизнью и даже политическими или социальными событиями. Так, Конор Макгрегор для привлечения внимания, ради своей популярности активно использует провокационные высказывания и совершает эксцентричные поступки.

В России спорт замешан на патриотизме и национальной гордости. Бойцы, представляющие страну на международных турнирах, получают уважение за свои достижения и преданность родине. Поэтому в их маркетинге акцент ставится на традиционных ценностях: честности, упорстве и трудолюбии. Стратегии продвижения, ориентированные на россий-

ский рынок, должны подчеркивать патриотизм бойцов, их связь с национальной культурой и демонстрировать, какой порой непростой путь они проходят, чтобы добиться успеха.

Выгода как основа

Различные базовые ценности определяют подходы к построению образа и репутации, работе с лояльностью спонсоров.

В США бойцы и спортивные бренды часто рассматривают маркетинговые



Российские бойцы и промоутеры быстрее пойдут на сотрудничество, если у них есть личные или профессиональные отношения с вами или вашим бизнесом. При этом в нашей стране лояльность и доверие зачастую завоевываются через неформальное взаимодействие: беседы за пределами офиса, на турнирах или совместных мероприятиях. Здесь важно не только продемонстрировать финансовую выгоду, но и создать ощущение долгосрочного партнерства

партнерства как способ получить хорошие финансовые результаты, выгоду. Конкуренция среди брендов на американском рынке крайне высока, компании готовы предлагать бойцам лучшие условия, чтобы получить контракт. В Америке бойцы могут заключить соглашение под конкретный турнир, а к следующему поменять бренд экипировки, если это будет выгодно. В таких условиях реагировать приходится мгновенно, чтобы не упустить возможность.

В России спортсмены чаще остаются верны своему спонсору, если тот зарекомендовал себя как надежный партнер, потому их сотрудничество с брендами, как правило, более долгосрочное. Зачастую бойцы предпочитают продолжать работать с одним брендом экипировки на протяжении многих лет, так как доверие и уверенность в продукте для них важнее краткосрочных выгод.

Ведение бизнеса в разных странах всегда вызов для компании. В моем случае приходится постоянно балансировать между американским динамизмом и российской стабильностью. Лично меня управление подобными международными проектами подстегивает создавать уникальные бизнес-модели и объединять лучшие практики с разных рынков и культур. При этом успех достигим при применении гибкого подхода. Успешная бизнес-модель должна легко адаптироваться к долгосрочным партнерствам, краткосрочным контрактам, жесткой конкуренции, уметь быстро реагировать и принимать за короткое время оптимальные решения. Международный бизнес обязывает формировать инновационные маркетинговые стратегии, основанные на национальных культурных особенностях. Существование в постоянно эволюционирующей среде крайне полезно, потому что помогает бизнесу быстро адаптироваться и «настраиваться» под любого клиента.

ФБЖ

ПАРТНЕРСКИЙ МАРКЕТИНГ В DIGITAL: КЕЙС NOVIKOV TV CLUB

Партнерские digital-интеграции остаются в тренде маркетинговых стратегий. На примере опыта Novikov TV рассказываем о том, как сотрудничество на «win-win»-условиях привлекает новую релевантную аудиторию без дополнительных вложений. Вступая в подобную коллаборацию, партнеры получают дополнительные лиды и конкретные целевые действия от клиента вроде оформления подписки, перехода на сайт, активации промокода и совершения покупки.

Исследование аналитической компании «Frost & Sullivan» показало, что партнерство с компаниями, обладающими взаимодополняющими возможностями, приводит к среднему увеличению выручки на 21,3%. В 2025 году рынок продолжит поддерживать тренд на бизнес-коллаборации, и к тому есть сразу несколько предпосылок.

Предпосылки сложились

Стремительное развитие технологий: ИИ, блокчейн, интернет вещей — упрощает обмен опытом и интеграцию технологичных решений, на основе которых создаются и запускаются новые продукты. Меняется поведение пользователей: среди них растет спрос на персонализацию и комплексные решения. Синергия брендов полезна клиенту, поскольку приводит к более ценным для него предложениям, а компаниям она помогает оптимизировать коммуникацию с аудиторией. В условиях экономической неопределенности компании более активно ищут способы минимизировать риски и сократить издержки. Онлайн-партнерства позволяют бизнесу снизить операционные расходы, согласно подсчетам аналитиков из Deloitte, в среднем на 10–20%.

С помощью партнерских проектов можно довольно быстро увеличить охваты и создать уникальное предложение. В условиях все возрастающего конкурентного давления этот

инструмент позволяет заметно усилить свои позиции на рынке. Однако при всех очевидных плюсах партнерские коллаборации требуют тщательного анализа потенциального партнера. В случае с онлайн-интеграциями этот процесс требует максимально глубокой оценки, и начать стоит с целей и задач, которые должны быть достигнуты через партнерство. Так вы сможете максимально точно выбрать те компании, которые смогут предложить вашему бренду наибольшую ценность.

Особенности выбора

Начать стоит с изучения истории развития бизнеса партнера: почитайте отзывы клиентов и тех, с кем он работает, оцените его положение на рынке. Надежный партнер — тот, у кого положительная репутация и стабильные позиции. Не менее важно, чтобы ваши ценности и подходы к ведению бизнеса совпадали, тогда вы с большей вероятностью сможете эффективно сотрудничать и достигать общих целей. Проведите тест на технологическую совместимость, он поможет вам убедиться, что технические платформы и инструменты, используемые потенциальным партнером, совместимы с вашими. Это обеспечит беспрепятственный обмен данными и интеграцию процессов. Всегда помните, что максимальный потенциал для роста имеют компании, которые активно развиваются и внедряют новые технологии. Именно поэто-

му они могут предложить больше возможностей для совместного роста и создания инновационных решений. Помимо выбора партнера, важно определить ключевые показатели эффективности (KPI) и способы отслеживания результатов. В онлайн-маркетинге только системный подход обеспечивает максимальную отдачу от кросс-промо. Чем прозрачней договоренности, тем более честным будет представление о целях и способах их достижения, что станет основой для оценки эффективности проекта.

Проект в развитии

Удержание внимания пользователя — ключевая задача в условиях информационного перенасыщения. Чтобы этого добиться, необходим комплексный подход, основанный на нескольких важных аспектах. Во главу угла ставим релевантность и ценность продукта. Понимание интересов и потребностей пользователей позволяет создавать материалы, которые действительно привлекают внимание. Используйте аналитику и обратную связь, чтобы постоянно улучшать и адаптировать контент под запросы вашей целевой аудитории. Применяйте профессиональные изображения, инфографику и видео, чтобы сделать контент интересным и легким, чтобы упростить навигацию и восприятие информации, структурируйте текст с помощью заголовков, списков и выделений,

Вовлекайте пользователей в медиапространство бренда, используйте игровые механики и опросы. Это не только удерживает внимание, но и способствует более глубокому взаимодействию с вашим контентом. Все платформы, которые вы используете в коммуникации с клиентом, должны быть технологичны и удобны в навигации. Оптимизируйте технические аспекты, чтобы сделать пользовательский опыт удобным и безопасным.

Используйте данные о поведении пользователей, чтобы делать им предложения, которые соответствуют их интересам и предпочтениям. Это влияет на вовлеченность и лояльность аудитории.

ТОП-5 ПРЕИМУЩЕСТВ ОНЛАЙН-ПАРТНЕРСТВА

- экономия рекламных бюджетов;
- масштабирование клиентской базы;
- тестирование гипотез и достижение высокой виральности;
- внедрение автоматизированных решений и развитие технологий;
- оптимизация ресурсов в рамках ответственного маркетинга.

NOVIKOV TV | CLUB

премиальный сервис
выгодных предложений



Тренд на доверие

Один из примеров успешной онлайн-коллаборации — премиальный сервис Novikov TV Club. Приложение на базе Telegram объединяет эксклюзивные предложения от партнеров Novikov TV: топовых салонов красоты, фитнес-клубов, SPA, клиник и других категорий. «Технологичность, персонализация и эксклюзивность — ключевые тренды, на основе которых можно выстраивать доверительные отношения с клиентом», — подчеркивает Азия Цыденова, CEO & Co-Founder Novikov TV.

Для продвижения клуба и реализации всех кросс-промоактивностей создатели сервиса применяют омниканальный подход. Благодаря кросс-коммуникациям, которые есть в арсенале компании-разработчика, и опыту в онлайн-маркетинге, партнерский проект Novikov TV Club получает широкий охват.

ФБЖ

354 | Restaurant Group
by Vasilchuki



Ruski
RESTAURANT



ГЕОГРАФИЯ РОССИИ

III ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ
2024-2025



ЛИПЕЦК · ХАБАРОВСК · СЕВАСТОПОЛЬ · ГРОЗНЫЙ · МИНЕРАЛЬНЫЕ ВОДЫ · МОСКВА · ГОРНО-АЛТАЙСК · НИЖНИЙ НОВГОРОД · КАЛИНИНГРАД · ПЕНЗА · НОВОСИБИРСК

НОВЫЙ ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ СЕТ ДЛЯ ВСЕХ ГОСТЕЙ RUSKI

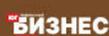
МОСКВА-СИТИ,
БАШНЯ ОКО, 85 ЭТАЖ
RUSKI354.RU | +7 (495) 7777-111



Реклама. 18+



Краснополянская
косметика



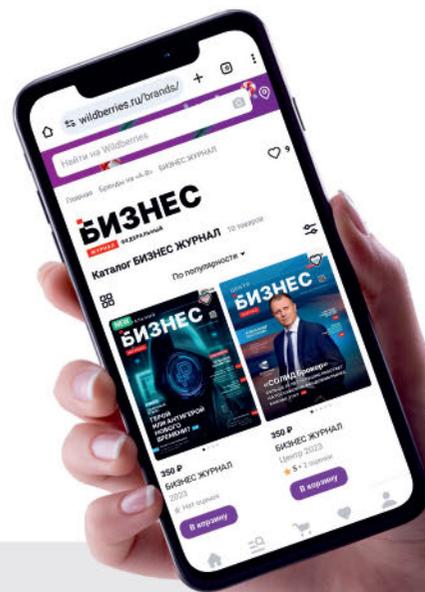
БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES

OZON



- На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ

Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: podpiska@business-magazine.online

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: partner@business-magazine.online

Телефон редакции:

+7 (495) 727-01-67