

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

#11 (37) 2021

**ДМИТРИЙ
ВАСИЛЬЕВ**

Генеральный директор
АО «Лазерные системы»:

**СОЗДАЕМ ПЕРЕДОВОЕ
ОБОРУДОВАНИЕ
НА БАЗЕ РОССИЙСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

с. 12

**КАК КОРРУПЦИЯ РУШИТ
КОРПОРАЦИИ:**
чему учит скандал с Airbus?

с. 32

**МЕТАВСЕЛЕННАЯ
FACEBOOK:**
ждать ли скорого заката империи?

с. 42

ПИФЫ ВЫРВАЛИСЬ В ЛИДЕРЫ:
анализ рынка доверительного
управления и коллективных инвестиций?

с. 46



**ФБЖ.
СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ**

**В КАКИХ ГОРОДАХ
МЫ БУДЕМ ЖИТЬ**

Итоги Форума и выставки 100+ TechnoBuild


с. 64

**ВЫСОТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ
ЕКАТЕРИНБУРГА:
ВСЕ ВЫШЕ, ВЫШЕ И...
ЧТО ДАЛЬШЕ?**

Бывший главный архитектор Екатеринбурга,
основатель архитектурного бюро ARCHINFORM
Тимур Абдуллаев об архитектурных ошибках и
«небоскробном» будущем Екатеринбурга

с. 69





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+

№ 11 (37) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.11.2021
- дата выхода цифровой версии — 04.11.2021

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Корректор: Ольга Макаева

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.



Благодарим за содействие
в проведении фотосессии для
обложки номера команду
Touch Group Event.

Локация: ресторан-яхта «Чайка».

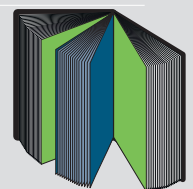
Фотограф: Андрей Ильин.

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Мехоношина Мария Григорьевна	Тел: +7 (922) 145-68-93, e-mail: mm@business-magazine.online
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА **ДМИТРИЙ ВАСИЛЬЕВ**



«ЛАЗЕРНЫЕ СИСТЕМЫ» — УСПЕШНЫЙ ПРИМЕР ИНТЕГРАЦИИ НАУКИ И БИЗНЕСА

Персона номера — Дмитрий Васильев, генеральный директор АО «Лазерные системы». Компания, которой он управляет, — успешный пример интеграции науки и бизнеса. О том, как команде «Лазерных систем» удастся создавать и продвигать на российские и зарубежные рынки передовое оборудование на базе российских технологий, читайте в этом номере.

4 Экономическая активность в России восстанавливается быстрее ожиданий. По итогам второго квартала 2021 года российская экономика вернулась на докризисный уровень. Таков вывод экспертов международной группы Soface. Потенциал российской экономики не исчерпан, а оптимизм? Анализируем цифры и тенденции.

8 НУЖНЫ ОРИЕНТИРЫ
Ориентиры бывают разные, не только физические — от звёзд до маяков, от железных дорог до спутников с датчиками точного времени. Наш постоянный автор Анатолий Вассерман рассуждает о том, почему по внутреннему счислению далеко не уйдёшь, и какие ориентиры лучше выбирать в деловой жизни.

18 СРОЧНО РАЗЫСКИВАЮТСЯ: ПОЧЕМУ КОМПАНИЯМ НУЖНО БОЛЬШЕ БУНТАРЕЙ?
Как открытая корпоративная культура создает предпосылки для инноваций? И зачем мы тратим огромное количество времени на политические игры? Читайте свежую колонку экспертов бизнес-академии WU Executive Academy (Вена, Австрия).

22 ПОЧЕМУ НА САМОМ ДЕЛЕ ПРОВАЛИВАЮТСЯ СДЕЛКИ?
«Мы решили выбрать другого поставщика для реализации нашего проекта» — это одна из самых нежелательных фраз для менеджера и предпринимателя. Каждый из нас хочет слышать ее как можно реже, а лучше никогда. Что определяет успех делового партнёрства?

28 НИКОЛАЙ МОЖЕНКОВ: УМЕЮ СОБИРАТЬ ВОКРУГ СЕБЯ ХОРОШИХ ЛЮДЕЙ
Серийный предприниматель и инвестор рассказывает о том, зачем создал закрытый клуб предпринимателей Conclave Premium, и почему сегодня в его чате люди готовы совершать дорогостоящие сделки.

32 КАК КОРРУПЦИЯ РУШИТ КОРПОРАЦИИ
Коррупционный скандал с Airbus SE — яркий и показательный пример того, как коррупция способна разрушить бизнес изнутри. Кейс стал одной из центральных тем в рамках конгресса IFCA, организованного Международной федерацией Ассоциации комплаенс.



42 МЕТАВСЕЛЕННАЯ FACEBOOK (HORIZON?): ЖДАТЬ ЛИ СКОРОГО ЗАКАТА ИМПЕРИИ?

Стоит ли считать Facebook пешкой в чьей-то большой игре? Недовольство вокруг IT-гиганта растет, стоит ли осторожничать с покупкой его акций?

46 ПИФЫ ВЫРВАЛИСЬ В ЛИДЕРЫ

По итогам первого полугодия 2021 года рынок доверительного управления и коллективных инвестиций показал прирост в 10,5% и достиг 10,2 трлн рублей. Такова оценка рейтингового агентства «Эксперт РА». Что стало драйвером роста?

50 ЧТО ТАКОЕ КИД, И ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ В ПАСПОРТЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОДУКТА?

Российские банки начали выпускать КИИД — ключевые инвестиционные информационные документы. Что самое важное в паспорте инвестиционного продукта?

54 ПЯТЬ ОШИБОК ФИНАНСОВОГО УЧЕТА,

которые обычно допускают генеральные директора.

Генеральный директор, как и собственник, не обязан досконально разбираться в финансовых вопросах. Но знать, как проблемы появляются и решаются, очень полезно. Анализируем пять ошибок финансового учета, которые обычно допускают генеральные директора.

58 КАКОВЫ ОНИ — НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ?

Изменения, вызванные пандемией COVID-19, привели к глобальным переменам в поведении потребителей. О том, как развиваться в быстроменяющемся мире, как успевать за потребителем, говорили участники форума, который состоялся в рамках двенадцатой ежегодной премии «Качество обслуживания и права потребителей».



СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ

64 МОБИЛЬНЫЕ/ БЕЗАВТОМОБИЛЬНЫЕ: В КАКИХ ГОРОДАХ МЫ ХОТИМ ЖИТЬ?

Подводим итоги Форума и выставки 100+ TechnoBuild.



69 ВЫСОТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ ЕКАТЕРИНБУРГА: ВСЕ ВЫШЕ, ВЫШЕ И... ЧТО ДАЛЬШЕ?

Нельзя допускать, чтобы высотные доминанты в границах исторического центра возникали абсолютно случайно. Бывший главный архитектор Екатеринбурга, основатель архитектурного бюро ARCHINFORM Тимур Абдуллаев об архитектурных ошибках и «небоскрежном» будущем Екатеринбурга.



76 ДОСТУПНО, ПРОЗРАЧНО, КОНТРОЛИРУЕМО

Как отработал свой первый год маркетплейс Центробанка? О том, как зарекомендовала себя новая финансовая площадка и чем она полезна для потребителя, «Бизнес-Журналу. Урал» рассказал начальник Уральского Главного управления Банка России Рустэм Марданов.

Российская экономика:

потенциал не исчерпан, а оптимизм?

Экономическая активность в России восстанавливается быстрее ожиданий. По итогам второго квартала 2021 года российская экономика вернулась на докризисный уровень. Таков вывод экспертов международной группы Soface, который содержится в макроэкономическом и отраслевом обзоре рынка РФ. В нем же аналитики Soface публикуют эксклюзивные данные о просроченной дебиторской задолженности и убытках по секторам российского рынка и впервые представляют интегральный индекс кредитоспособности и финансовой устойчивости отечественного бизнеса. Выводы экспертов впечатляют.

Российская экономика во втором квартале 2021 года восстановилась до докризисного уровня. По предварительной оценке Росстата, ВВП страны за второй квартал вырос на 10,3% относительно соответствующего периода 2020 года, то есть превысил докризисный уровень на 1,7%.

Нефть и металлы: персональный вклад

Основной вклад в восстановление экономики внесли несырьевые отрасли: обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство и строительство. Добыча полезных ископаемых в июне 2021 года оказалась на

1,2% ниже допандемийного уровня (то есть по сравнению с июнем 2019 года). Это связано с уменьшением объемов выработки нефти в рамках соглашения ОПЕК+. По данным IHS Markit, индекс деловой активности (PMI) в обрабатывающих отраслях России снизился с 49,2 пункта в июне до 47,5 пункта в июле — это самый низкий показатель с конца 2020 года. Такому снижению поспособствовали падение объемов производства и сокращение числа новых заказов. В рамках июльского решения стран ОПЕК+ о постепенном наращивании добычи нефти Россия получила право увеличить объемы выработки на 500 тысяч баррелей в сутки, что будет способст-

Текущие и прогнозные ключевые показатели экономики

626

МЛРД
РУБЛЕЙ

составил профицит федерального бюджета по итогам первого полугодия 2021.

	2019	2020	2021 (п)	2022 (п)	2023 (п)
Прирост ВВП, %	1,3	-3,0	3,9	2,0-3,0	2,0-3,0
Инфляция, в %, декабрь к декабрю предыдущего года	3,0	4,9	6,1	4,0-4,5	4,0
Ключевая ставка, в среднем за год, в % годовых	7,3	5,1	5,5-5,8	6,0-7,0	5,0-6,0
Курс доллара (среднегодовой), рублей за доллар США	64,7	71,9	72,3	70,2	71,0
Средняя цена барреля нефти Brent	64,34	41,69	68,71	66,04	н/д
Средняя цена барреля нефти Urals	63,82	41,40	60,27	56,20	54,78

Источники: Банк России, Министерство экономического развития, Управление энергетической информации Минэнерго США (EIA)

воватросту доходов бюджета и расширению инвестиционной активности в стране. Также решение о наращивании добычи нефти позволит избежать намечающегося дефицита сырья и роста цен на него.

Противоречивые тенденции

В первом полугодии 2021 года темпы инфляции превысили прогнозы Банка России. В июне 2021 года инфляция в годовом выражении ускорилась до 6,5% (после 6% в мае), что стало рекордом за последние пять лет. В июле Банк России повысил прогноз по инфляции в России на 2021 год с 4,7–5,2% до 5,7–6,2% и принял решение о повышении ключевой ставки до 6,5% годовых. По обновленному прогнозу ожидается, что годовая инфляция вернется к цели Банка России в 4% в 2022–2023 годах. Реальные денежные доходы населения по итогам второго квартала 2021 года продолжили восстанавливаться и выросли на 6,8% по сравнению со вторым кварталом 2020 года, однако пока остаются на 0,8% ниже, чем в том же квартале 2019 года.

Бюджетные «качели»

Федеральный бюджет по итогам первого полугодия 2021 года был исполнен с профицитом в размере 626 млрд рублей. Доходы бюджета за первую половину 2021-го оказались выше доходов первого полугодия 2020 года на 24% и выше доходов первого полугодия 2019 года на 18%. Основными причинами такого роста стали повышение цен на нефть — более чем на 50% по сравнению с первым полугодием 2020 года, расширение налоговых поступлений и поступлений от внешнеэкономической деятельности, которые увеличились на 34% и 45% соответственно по сравнению с первым полугодием 2020 года.

За первое полугодие 2021 года государственный долг Российской Федерации увеличился на 7,8% и по состоянию на 1 июля 2021 года составил 20,4 трлн рублей. В большей мере рост госдолга объясняется сокращением доходов федерального бюджета в связи с карантинными ограничениями, снижением цен

Разнонаправленность показателей



ВАСИЛИЙ ЧЕКУЛАЕВ

Генеральный директор
Soface Россия

Потенциал для восстановления экономики далеко не исчерпан. В перспективе позитивное влияние на темпы роста экономики будет оказывать динамика восстановления сферы услуг, общественного питания и транспортной отрасли. Благодаря ослаблению ограничений в рамках сделки ОПЕК+ рынок будут также поддерживать растущие доходы добывающей промышленности. Издержки многих производителей увеличиваются из-за повышения

цен на мировых рынках, а спрос в некоторых отраслях до сих пор превышает объемы предложения, в связи с чем инфляция во втором квартале 2021 года достигла рекордного значения за последние пять лет — 6,5% в июне 2021 года.

на нефть в 2020 году, а также с реализацией программ поддержки граждан и бизнеса на фоне пандемического кризиса. Помимо этого, на рост госдолга оказывает влияние ускорившаяся инфляция и рост ставок в экономике. При этом Россия по-прежнему остается страной с низким уровнем долговой нагрузки.

Стоимостные объемы экспорта-импорта превысили допандемийный уровень второго квартала 2019 года. Экспорт во втором квартале текущего года рос быстрее, чем импорт, в первую очередь благодаря росту цен на сырье и увеличению физических объемов продаж на фоне оживления спроса на мировых рынках. Согласно обновленным прогнозам Soface, российский ВВП по итогам текущего года вырастет на 3,9% и достигнет 120,4 трлн рублей. Годовой темп инфляции составит 6,1%, а средний обменный курс российской валюты достигнет к концу 2021-го порядка 72,3 рубля за доллар США.

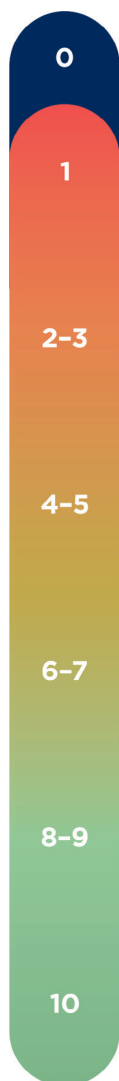
Показатель устойчивости и стабильности

Coface впервые представляет Coface Russia Index — интегральный индекс кредитоспособности и финансовой устойчивости предприятий в определенной отрасли. Он рассчитывается на основе внутренней методологии оценки риска платежного дефолта дебитора (Coface DRA), в рамках которой кредитоспособность предприятия оценивается по шкале от 0 до 10.

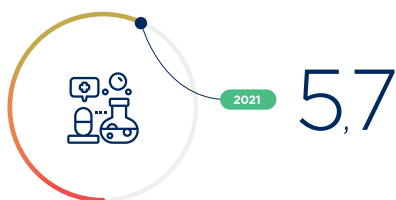
Несмотря на негативную экономическую динамику в 2020 году, обусловленную пандемическим кризисом, в фармацевтической отрасли в 2020–2021 годах наблюдается рост индекса, что говорит о снижении риска банкротств и повышении финансовой устойчивости предприятий по сравнению с 2019 годом. Это обусловлено улучшением финансовых показателей предприятий отрасли на фоне роста цен на фармацевтическую продукцию в связи с пандемией.

Coface Russia Index — отраслевой индекс кредитоспособности и финансовой устойчивости бизнеса в 2019–2021 гг.;

10 — максимальный уровень кредитоспособности и финансовой устойчивости бизнеса в отрасли, 1 — минимальный.



ФАРМАЦЕВТИКА



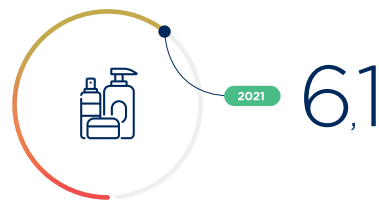
2020

5,7

2019

5,5

КОСМЕТИКА



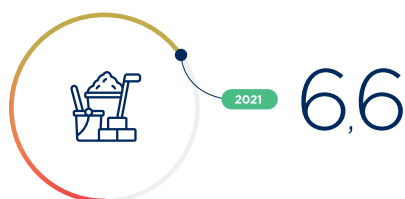
2020

6

2019

6,3

СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



2020

6,6

2019

6,5

МЕТАЛЛУРГИЯ (ПРОИЗВОДСТВО)



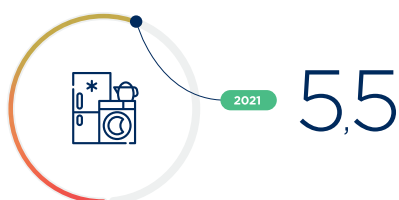
2020

7,6

2019

7,5

ЭЛЕКТРОНИКА И БЫТОВАЯ ТЕХНИКА



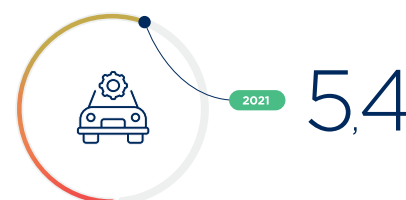
2020

5,7

2019

5,6

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



2020

5,6

2019

6,0

Источник: внутренние данные Coface

2756,2%

СОСТАВИЛ
РОСТ

заявленного убытка в металлургическом секторе во втором квартале 2021 года (в сравнении с первым кварталом 2021 года).

В строительной и металлургической отраслях схожая ситуация, всему причиной — резкий рост стоимости продукции данных отраслей на мировых рынках на фоне ажиотажного спроса. Индекс финансовой устойчивости бизнеса на рынке косметической продукции начал постепенно повышаться после снижения до 6,0 пунктов в 2020 году: в 2021 году индекс вырос до 6,1 пункта, что говорит о повышении кредитоспособности предприятий в отрасли. Это объясняется ростом спроса на косметическую продукцию на фоне ослабления карантинных ограничений, перехода многих сотрудников с удаленного формата работы на офисный и частичное возобновление культурно-развлекательных мероприятий. Потенциал восстановления косметической отрасли не исчерпан, ситуация может улучшиться после отмены масочного режима и других ковидных ограничений.

В секторе электроники и бытовой техники наблюдается ухудшение индекса по сравнению с 2020 годом. Это по большей части связано с усугублением бизнес-рисков по одному из крупнейших дистрибьюторов в отрасли. В автомобильной промышленности с 2019 года также наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятий. Негативная динамика индекса в 2020 году обусловлена падением спроса на продукцию отрасли в связи с пандемией и сокращением реальных доходов населения. Ухудшение индекса в 2021 году, несмотря на постепенное восстановление рынка, обусловлено спецификой портфеля дебиторов Coface и падением оценки ряда представленных в нем крупных автопроизводителей.

ФБЖ

Просроченная дебиторская задолженность, убытки по секторам*

По данным внутренней статистики Coface, объем платежных просрочек длительностью более 60 дней в корпоративном секторе российского рынка за первое полугодие 2021 года по сравнению с аналогичным периодом 2020 года снизился по всем отраслям, кроме отрасли здравоохранения и фармацевтики, в которой он вырос на 162,3%. В автомобильной промышленности и косметической отрасли зафиксированы минимальные показатели доли просроченных платежей от совокупной величины дебиторской задолженности. В целом снижение объема просроченной задолженности по проанализированным отраслям по итогам первого полугодия 2021 года говорит о том, что финансовое положение российского бизнеса постепенно нормализуется на фоне восстановления спроса. Однако если в первом квартале 2021 года сумма заявленных убытков по сравнению с четвертым кварталом 2020 года снизилась, то во втором квартале 2021 года объем заявленных убытков по отношению к первому кварталу 2020 года вырос по всем проанализированным секторам экономики.

В металлургическом секторе сумма заявленного убытка во втором квартале 2021 года выросла на 2756,2% по сравнению с первым кварталом 2021 года. Такой резкий прирост объема заявленных убытков в металлургии объясняется эффектом низкой базы: в первом квартале 2021 года заявленный убыток в отрасли составил менее миллиона рублей, тогда как на второй квартал пришелся резкий всплеск заявленных убытков. Похожая динамика наблюдается в строительной и нефтехимической отраслях. В секторах электроники и бытовой техники, а также в автопромышленности, для которых четвертый квартал 2020 года и первый квартал 2021 года были безубыточными, также наблюдается рост заявленных убытков. С середины 2018 года в секторе фармацевтики не было заявленных убытков, однако с четвертого квартала 2020 года сектор демонстрирует самые большие суммы заявленных убытков — их рост во втором квартале 2021 года составил 13,4% по сравнению с первым кварталом 2021 года. Возможно, такая ситуация связана с замедлением восстановления экономики во втором квартале 2021 года в связи со стабилизацией ажиотажного спроса после ослабления карантинных ограничений.

* Эксклюзивные данные Coface

Нужны ориентиры

По внутреннему счислению далеко не уйдёшь

Почти все мои родные, близкие, друзья, знакомые полагают, что у меня вполне музыкальные голос и слух, так что многим из них моё пение нравится не меньше, чем мне самому. Правда, те из них, кто так или иначе сами связаны с музыкой, при любой моей попытке петь в их присутствии просят меня ограничиться цитированием текста или уходят до конца песни.

Музыкальный слух часто называют абсолютным. Владелец такого слуха способен определить высоту конкретного звука если не как точное число колебаний в секунду, то хотя бы названием в нотном ряду. Тот в свою очередь опирается именно на частоты колебаний. В современной европейской традиции октава — интервал от конкретной частоты до вдвое большей — делится на 12 нот с равными расстояниями: отношения частот соседних нот равны корню 12-й степени из двух. Точкой отсчёта установлена нота «ля» 1-й октавы: 440 герц — колебаний в секунду.

Правда, многие специалисты полагают, что абсолютный слух по сути тоже относительный, но сравнение идёт с неким внутренним эталоном частоты. Вероятно, в начале музыкального воспитания этот внутренний эталон подстраивается так, чтобы легче пересчитывать слышимые частоты в названиях нот.

Абсолютный слух позволяет не только называть слышимые ноты, но и правильно воспроизводить желаемые звуки даже на инструментах, не наделённых конструктивной фиксацией частот, например, смычковых. Да и собственным голосом при таком слухе удаётся управлять вполне точно.

Я же обладаю слухом в лучшем случае относительным. Не попадаю ни в одну ноту стандартного ряда. Даже не могу стыковать своё пение с аккомпанементом: чаще всего разница между ним и моим голосом как раз такова, чтобы вызвать у слушателей предельное отвращение.

Отсутствие музыкального слуха у меня обнаружили в четыре года, когда попытались, как любого мальчика из хорошей еврейской семьи, подставить под скрипку. За давно-



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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





стью лет не берусь гадать, слуха и впрямь не было или я детской хитростью избавился от каторжной работы, необходимой для освоения инструмента, требующего микронной точности движений. Но как бы то ни было, с тех пор и по сей день слух (и, значит, голос) у меня очень немзыкальный.

Ещё несколько веков назад была популярна крюковая запись, возникшая, если мне склероз не изменяет, за многие века до нотной. Крюки — дугообразные линии разной длины и кривизны, нацеленные книзу или кверху, указывают, насколько и в какую сторону следующий звук отличается от предыдущего — удобно тем, чей слух неабсолютен.

Указание последовательности межнотных интервалов вместо самих нот упрощает транспонирование — перенос мелодии выше или ниже. Выбрав удобный исполнителю диапазон, можно играть или петь по той же записи, не тратя силы на мысленную замену каждой указанной ноты.

Увы, ничто не идеально. Воспроизвести заданный интервал можно лишь с погрешностью — иной раз легко заметной, как у меня, иной раз почти неощутимой,

но всегда ненулевой. Рано или поздно накапливается отклонение, заметное и самому исполнителю, и его слушателям. Причём раз от раза иное: с появлением средств звукозаписи обнаружилось, что разные исполнения по крюкам одной и той же мелодии разительно различны. А уж хор или ансамбль и вовсе за считанные такты разбегаются так, что гармоничного исполнения не остаётся и в помине, если его члены

В РАМКАХ ИДЕИ «ВСЁ КАК У ЛЮДЕЙ» МОЖНО РАЗВЕ ЧТО СТАТЬ ВТОРЫМ НА УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕМ НАПРАВЛЕНИИ. СОБРАТЬ ЖЕ СЛИВКИ МОЖНО ТОЛЬКО НА НЕХОЖЕНОМ ДОСЕЛЕ ПУТИ. ПРИЧЁМ ДВИГАТЬСЯ НУЖНО НЕ ПО СЧИСЛЕНИЮ, А ПОСТОЯННО СОПОСТАВЛЯЯ УЖЕ ДОСТИГНУТОЕ ПОЛОЖЕНИЕ С ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕЙ

ориентируются только на крюки, но не друг на друга. Такое редко в сыгранном коллективе, но в церковном обиходе, где крюками пользовались дольше всего, состав хора меняется едва ли не с каждой службой, ведь поют (по крайней мере молитву)

все собравшиеся. Кстати, если молящиеся прислушиваются не только к богу в собственном сердце, но и друг к другу, они будут петь куда точнее, чем каждый из них в одиночку. Как известно из статистики, среднее относительное отклонение обратно пропорционально квадратному корню из числа измерений.

Другой пример относительного отсчёта — навигация по счислению. Когда нет возможности наблюдать наземные или астрономические ориентиры, штурман с максимальной доступной точностью измеряет курс корабля, его скорость относительно воды, учитывает движение самой воды — и в виде известных постоянных течений, и как ветровой снос

поверхностных слоёв — и переносит всё это на карту. Разумеется, счисление далеко не точно. Поэтому его ведут так, чтобы считать себя гарантированно чуть впереди настоящего места. Так, морская миля — усреднённая длина одной угловой минуты земного меридиана — 1852.4 метра, но в счислении её принимают равной 1853 метрам. Но рано или поздно накопленная погрешность вынуждает сбавлять ход и высылать вперёд шлюпку с наблюдателем, чтобы измерить истинную глубину или найти реальную точку входа в узкость. Тут даже радар с эхолотом не помогут: берег может быть слишком пологим для надёжной локации, а слои воды разной солёности отражают и преломляют звук так, что ему не всегда удаётся добраться до дна и вернуться. Если же слишком довериться счислению, придётся при описании последующих событий не ограничиваться термином «неизбежная в море случайность», но прямо указать на преступную халатность штурмана.

Ориентиры бывают не только физические — от звёзд до маяков, от железных дорог, к ним в Европе, включая Россию, по сей день привязывают немалую часть полётов малой авиации до спутников с датчиками точного времени — по расгласованию времён в сигналах от нескольких спутников определяют своё место современные системы навигации. Так, для большей части эффективных менеджеров, то есть готовых разломать хорошо налаженную сложную систему множества взаимодействующих структур на куски достаточно мелкие, чтобы хоть один из них уместился в сознании, отформатированном соответствующими учебными курсами, скорость

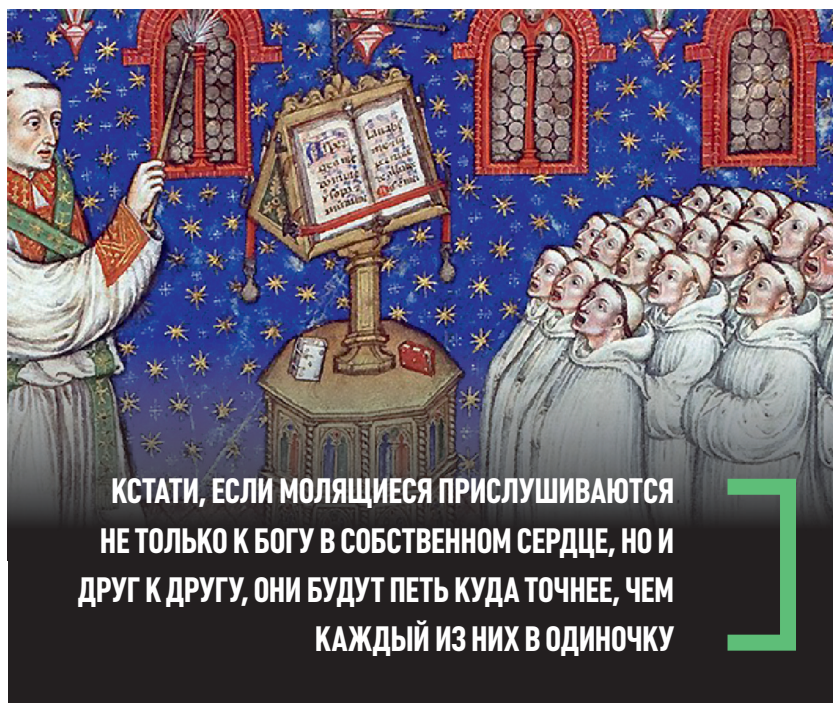
ДЛЯ БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ, ТО ЕСТЬ ГОТОВЫХ РАЗЛОМАТЬ ХОРОШО НАЛАЖЕННУЮ СЛОЖНУЮ СИСТЕМУ МНОЖЕСТВА ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ СТРУКТУР НА КУСКИ ДОСТАТОЧНО МЕЛКИЕ, ЧТОБЫ ХОТЬ ОДИН ИЗ НИХ УМЕСТИЛСЯ В СОЗНАНИИ, ОТФОРМАТИРОВАННОМ СООТВЕТСТВУЮЩИМИ УЧЕБНЫМИ КУРСАМИ, СКОРОСТЬ ПРИРОСТА ПРИБЫЛИ — ВПОЛНЕ ЗНАЧИМЫЙ ОРИЕНТИР



прироста прибыли — вполне значимый ориентир. Причём как раз относительный: отсчёт идёт от ранее достигнутого уровня, но не от каких бы то ни было внешних показателей.

В советское время также было популярно планирование «от достигнутого уровня»: если в текущем году завод выпустил 10000 двигателей и запчасти для неизбежного ремонта 1000 таких же двигателей (при том, что на деле ремонт в течение года понадобится каждому из двигателей в среднем дважды), то на следующий год от него требуют 11000 двигателей и запчасти на 1100 ремонтов. То, что в результате уже не 9500, а 10450 двигателей не починить, выходит за пределы компетенции соответствующего плановика. По счастью, так планировали далеко не всё производство. Увы, так планировали достаточно значимую его часть, так что последствия навигации по счислению в конце концов привели хозяйство России, в тот момент именуемой СССР, на рифы.

Внешние ориентиры бывают подвижны. Скажем, структуры вооружённых сил определяются не столько набором доступных технических и экономических ресурсов, сколько их использованием потенциальными, а в ходе боевых действий ещё и реальными противниками. Так, Германия в ходе обеих стадий Мировой войны в Европе, не имея возможности превзойти противников по числу и боевым возможностям тяжёлых артиллерийских кораблей, сделала ставку на подводные лодки, да ещё и не соблюдающие международные соглашения о правилах войны на море, что вынудило англосаксов создать куда больше противолодочной техники, чем планировалось в мирное время. Но если бы англосаксы



КСТАТИ, ЕСЛИ МОЛЯЩИЕСЯ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО К БОГУ В СОБСТВЕННОМ СЕРДЦЕ, НО И ДРУГ К ДРУГУ, ОНИ БУДУТ ПЕТЬ КУДА ТОЧНЕЕ, ЧЕМ КАЖДЫЙ ИЗ НИХ В ОДИНОЧКУ

развивали флоты по внутренней логике, без учёта действий противника, то их шансы на успех стали бы пренебрежимо малы.

В деловой жизни не меньше, чем в боевой, необходимо учитывать действия конкурентов, но нужно также ставить перед собой самостоятельную цель. В рамках идеи «всё как у людей» можно разве что стать вторым на уже существующем направлении. Собрать же сливки можно только на нехоженном доселе пути. Причём двигаться нужно не по счислению, а постоянно сопоставляя уже достигнутое положение с поставленной задачей. Правда, и сами ориентиры порою приходится корректировать: иной раз привлекательное издали оказывается недостижимо или, что ничуть не лучше, при взгляде вблизи не нужно. Но вовсе без цели не обойтись. Ещё Сенека сказал: для того, кто не знает, куда ему плыть, не бывает попутного ветра.

ФБЖ

«Лазерные системы» —

успешный пример интеграции науки и бизнеса

Мир вступил в новую экономическую эру и переживает мощную индустриальную революцию, драйвером которой стали высокие технологии. Многие из них созданы за пределами России, а нам остается лишь экспортировать их. Питерская компания «Лазерные системы» последние двадцать лет доказывает на своем опыте, что в России есть все для создания наукоемких технологий, которые успешно трансформируются в рыночный продукт, востребованный в самых передовых отраслях.

«Лазерные системы» образовались в 1998 году в Санкт-Петербурге. Поначалу это была небольшая компания единомышленников, выходцев из БГТУ «ВОЕНМЕХ». Компания прошла путь от создания первых мощных лазеров до серийного производства сложнейшего высокотехнологичного оборудования на основе лазерных технологий.

Дмитрий Васильев, генеральный директор АО «Лазерные системы», уверен, что один из секретов успеха — в эффективной интеграции науки и бизнеса. В том числе благодаря этому фактору сегодня компания занимает лидерские позиции среди отечественных производителей лазерного и оптоэлектронного оборудования для промышленности. В ее портфеле — внушительная линейка сверхсовременных изделий собственной разработки и производства. Промышленный принтер для 3D-печати, бесконтактные алкорамки, метеорологическое оборудование и прикладное программное обеспечение для космонавтики — компания «Лазерные системы» выступает как разработчик передовых технологий и серийно их производит на собственной промплощадке в особой экономической зоне «Санкт-Петербург». Сегодняшний генеральный директор «Лазерных систем» Дмитрий Васильев в компании со дня ее основания. Кому как не ему, человеку, на гла-

зах которого развивались «Лазерные системы», рассказывать секреты успешного построения высокотехнологичного бизнеса с российской пропиской. Начинаем с личного: Васильев — человек преданный своему делу, этой компании и той идее, в которую когда-то, будучи студентом, поверил.

— С чего начиналась ваша личная история в «Лазерных системах»?

— Я пришел в «Лазерные системы» в самом начале нового этапа развития компании, 20 лет назад. Тогда я был студентом последнего курса ВОЕНМЕХа, взяли стажером «крутить гайки». Компания только приступила к реализации двух совместных с индийской стороной проектов, они дали мощный стимул к развитию, на тот момент наш коллектив насчитывал около 30 человек.

— Вы как профессионал и топ-менеджер сформировались, «выросли» в «Лазерных системах». Что для вас стало «магнитом», который удерживал вас здесь все эти годы?

— Понедельник начинается в субботу, повесть братьев Стругацких помните? Вот это точно про нас. Нам было интересно, мы горели, мы и сейчас с азартом подходим к решению задач. Многие из тех, кто начинал вместе со мной, были также отчаянно молоды, заряжены на создание чего-

“

МЫ ИМЕЕМ ДЕЛО С НАУКОЕМКИМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ГДЕ ВАЖНЫ ГЛУБОКИЕ ЗНАНИЯ, А ОПЫТ МОЖНО ПЕРЕДАТЬ. НЕ ВСЕГДА ЕСТЬ ТЕ, КТО МОЖЕТ ЭТО СДЕЛАТЬ, НО НАМ ПОВЕЗЛО — В НАШЕЙ КОМАНДЕ ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ МОГУТ И ХОТЯТ УЧИТЬ МОЛОДЕЖЬ

то нового. Были в коллективе и аксакалы, они работали в ВОЕНМЕХе — маститые профессора, преподаватели, люди науки. И вдруг для всех открылся новый фронт задач, незнакомых и перспективных. Мы постепенно осознали, что у нас есть Заказчик, что мы все — части бизнес-единицы, и все это сильно отличалось от преподавательской среды, откуда вышла почти вся фирма, в том числе ее основатель.

— Когда берете людей на работу, что в приоритете: опыт, энтузиазм? Как достигаете баланса при формировании команды?

— Вы сказали ключевое слово — «баланс». Идеальная ситуация, когда в коллективе есть те самые «мастодонты», которые могут стать хорошими наставниками. Мы имеем дело с наукоемкими технологиями, где важны глубокие знания, а опыт можно передать. Не всегда есть те, кто может это сделать, но нам повезло — в нашей команде есть люди, которые могут и хотят учить молодежь.

— Вы активно сотрудничаете с альма-матер — ВОЕНМЕХом, всегда подчеркиваете важность коллаборации науки и реального производителя. Какие плоды приносит это сотрудничество?

— Мы готовим кадры для отрасли, даем актуальные знания студентам — наши специалисты преподают сразу в нескольких вузах Санкт-Петербурга, не только в ВОЕНМЕХе. Для эффективной подготовки и обучения кадров по технологии селективного лазерного сплавления (SLM) необходимо объединять опыт предприятий и вузов, разрабатывать образовательные программы и внедрять их в образовательных учреждениях. Мы взяли на себя эту функцию.

— Компания всегда занималась развитием наукоемких технологий. На каком этапе сейчас находитесь?

— Наша цель — сместить баланс от единичных разработок в сторону серийного производства, и за последние пять лет нам во многом это удалось.

Лидары, системы алкоконтроля, 3D-принтеры — все это высокотехнологичная, сложная, «капризная», но уже серийная продукция, и мы будем развивать этот вектор, будем наращивать объем наукоемкого оборудования и технологий российского производства.

— **На какие направления делаете ставку?**

— В 2015 году мы занялись аддитивными технологиями — это направление считаю одним из самых перспективных. Автоматизация производства происходит очень быстро. Это действительно очередной виток промышленной революции, в которой именно наукоемкие, самые передовые технологии будут играть ключевую роль, будь то Интернет вещей, искусственный интеллект или что-то еще. Аддитивные технологии занимают в этом ряду важнейшее место, потому что с их помощью можно создавать уникальные решения.

— **Промышленные 3D-принтеры «Лазерных систем» — это полностью российская разработка. В чем преимущества приобретения 3D-оборудования отечественного производства, в чем ваши плюсы как поставщика?**

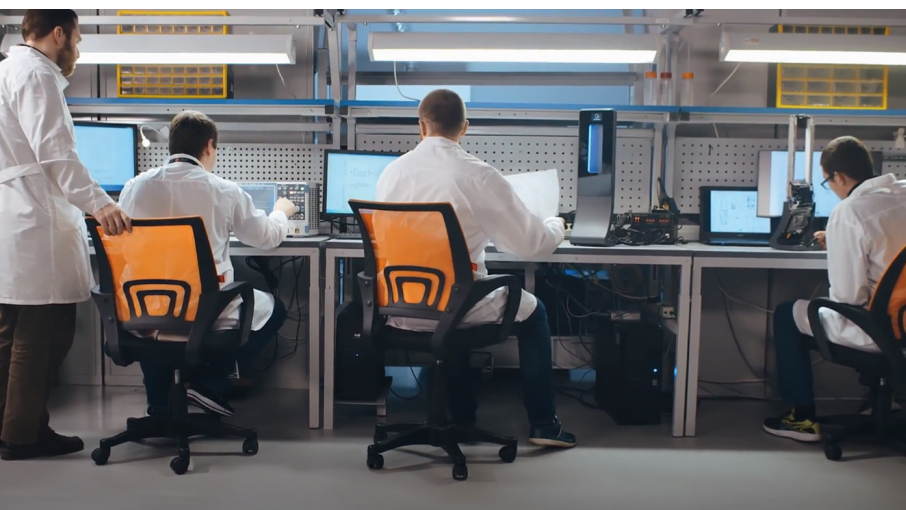
— Мы являемся комплексным поставщиком оборудования, услуг, компетенций, иначе сложное оборудование внедрить невозможно. Потребитель все еще с недоверием относится к высокотехнологичному оборудованию российского производства. Мы же с полной уверенностью говорим, что нашего оборудования бояться не нужно — по качеству оно не уступает зарубежным аналогам ни в дизайне (а наши принтеры действительно красивы), ни с

точки зрения их технических возможностей. Над его созданием трудятся передовые инженеры, разработчики ПО, мы на 100% отвечаем за качество. Что не менее важно, мы оказываем заказчику всестороннюю поддержку на всех этапах внедрения оборудования в технологические процессы, предоставляем полное сервисное сопровождение, берем на себя обучение персонала заказчика. Оборудование новое, не все с ним знакомы, поэтому необходим курс обучения. Наша программа состоит из нескольких этапов и включает в себя обучение как на территории производителя, так и на территории заказчика. По завершении курса персонал полностью подготовлен для работы, но и это не конечная точка нашего взаимодействия. В течение года после внедрения мы предоставляем комплексную бесплатную сервисную поддержку.

— **Что, на ваш взгляд, сегодня тормозит развитие отрасли аддитивных технологий?**

— Необходима нормативно-правовая база — национальные стандарты контроля качества сплавления, требования к персоналу и безопасности, многое другое. Правительство утвердило «Концепцию развития стандартизации в РФ до 2030 года», и наша компания принимает участие в разработке предложений для ее реализации. Это крайне важный этап для развития отрасли, так как наличие нормативной базы позволит на серьезном уровне внедрять новые технологии в производстве, в том числе в таких «закрытых» сферах, как оборонная промышленность и космическая отрасль.

Следующий барьер — кадровый потенциал специалистов, которые будут работать с адди-





тивными технологиями непосредственно на производстве. Почему это так важно, расскажу на конкретном примере. Очень часто перед тем, как сделать заказ на 3D-принтер, заказчик хочет, чтобы мы «вырастили» какую-то конкретную деталь, которую пока он производит традиционным способом, это так называемое «тестовое выращивание». Нам приносят чертеж или модель детали. 90% деталей, которые нам приносят, не нуждаются в том, чтобы создавать их с помощью аддитивных технологий. Многие сначала купили зарубежное оборудование для 3D-печати, а потом задались вопросом о его целесообразном и эффективном применении. У каждой технологии есть свои ограничения и преимущества — надо знать, как их сочетать и использовать. Довольно легко научить оператора работать с 3D-принтером, а кто будет учить конструкторов, технологов думать и конструировать по-новому? В итоге мы берем на себя задачу обучения.



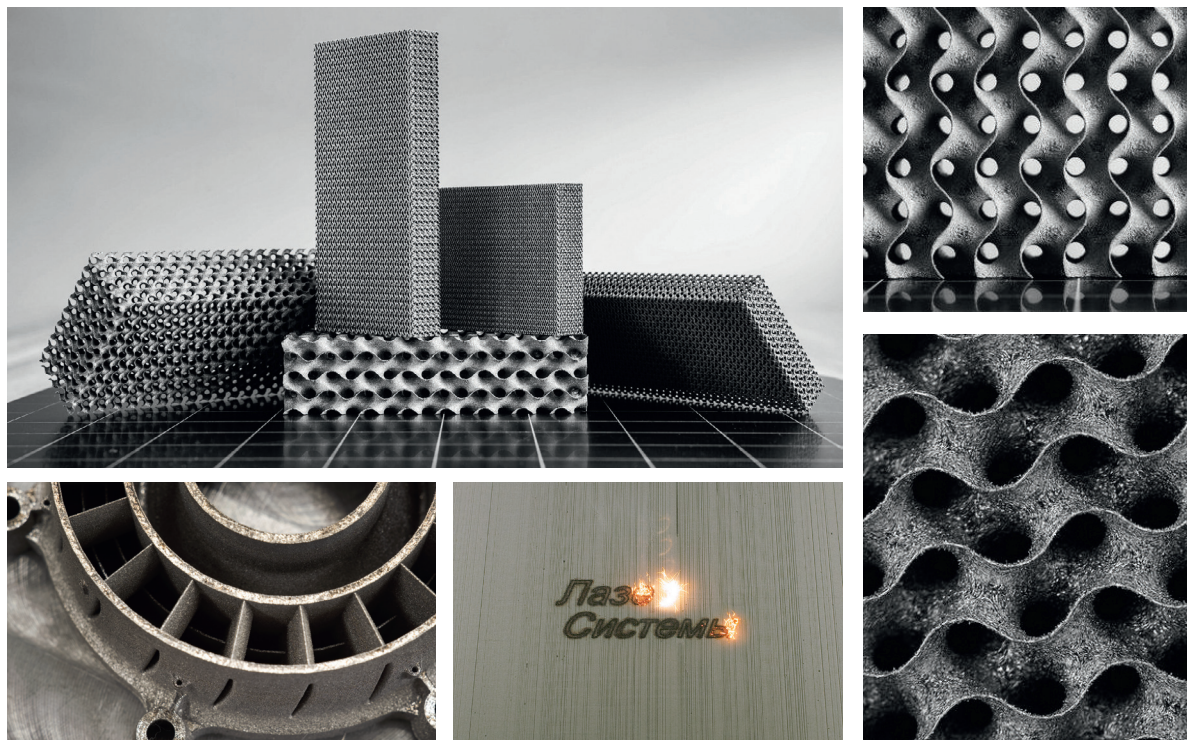
НАША ЦЕЛЬ — СМЕСТИТЬ БАЛАНС ОТ ЕДИНИЧНЫХ РАЗРАБОТОК В СТОРОНУ СЕРИЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА, И ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ НАМ ВО МНОГОМ ЭТО УДАЛОСЬ. ЛИДАРЫ, СИСТЕМЫ АЛКОКОНТРОЛЯ, 3D-ПРИНТЕРЫ — ВСЕ ЭТО ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНАЯ, СЛОЖНАЯ, «КАПРИЗНАЯ», НО УЖЕ СЕРИЙНАЯ ПРОДУКЦИЯ, И МЫ БУДЕМ РАЗВИВАТЬ ЭТОТ ВЕКТОР

— В каких отраслях и направлениях аддитивные технологии наиболее востребованы, кто ваши основные заказчики?

— Традиционно это аэрокосмическая, авиационная, машиностроительная, медицинская и энергетическая отрасли. Большой спрос на наше оборудование есть в нефтегазе и металлургии. Здесь у нас уже есть успешный опыт: специально для ПАО «Северсталь» мы разработали Систему селективного лазерного сплавления M350, которая сейчас работает на Череповецком металлургическом комбинате. Перед ее запуском сотрудники ПАО «Северсталь» прошли обучение в «Лазерных системах» и выпустили тестовые детали. Эксперимент прошел удачно — себестоимость новых деталей снизилась, заказчик доволен результатом. И сегодня на их промплощадку приезжают наши потенциальные заказчики, чтобы посмотреть, как это все работает.

— Какие еще перспективные продукты, основанные на лазерных технологиях, ваша компания вывела на рынок?

— Один из наших передовых продуктов — бесконтактная алкорамка с уникальной технологией диодно-лазерной спектроскопии. Это устройство дистанционного экспресс-тестирования на наличие алкогольного опьянения предназначе-



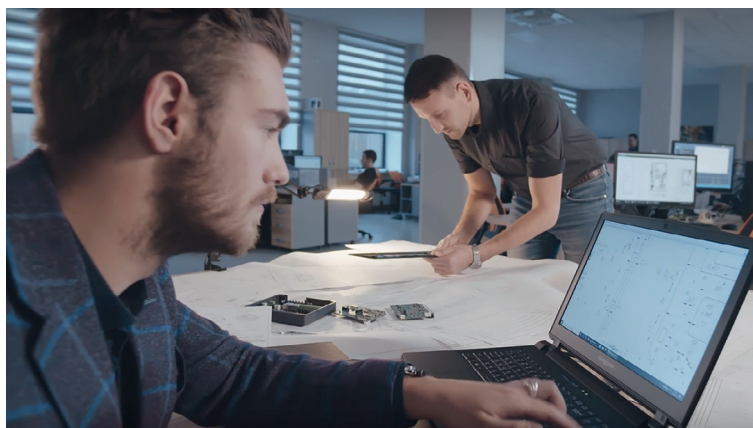
но для 100%-ого контроля на промышленных предприятиях. Для его работы не требуются специальные индивидуальные средств гигиены вроде мундштуков и насадок. Человек выдыхает, система определяет наличие молекул спирта в выдохе и уже через секунду выдает результат. Традиционно алкорамки востребованы на промышленных объектах, автобазах, в транспортных и логистических компаниях, предприятиях с опасным производством, в топливно-энергетическом и добывающем комплексах.

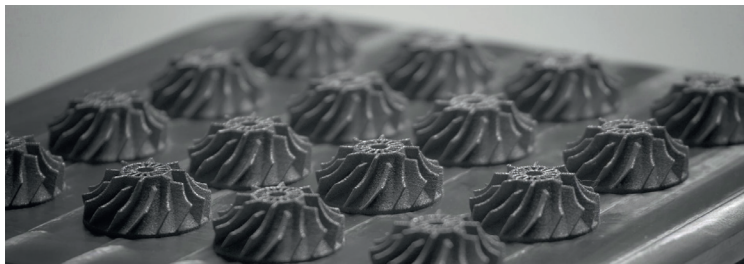
Важно осознавать, что алкорамка — это, в первую очередь, мощный профилактический, а не

карательный инструмент. Судите сами, по данным Росстата, в среднем в год в России на производстве фиксируется более 25 тысяч несчастных случаев. И еще одна убедительная цифра: по данным сервиса hh.ru, 71% россиян употребляет алкоголь на рабочем месте. Пьяный сотрудник — это дорого, опасно и неэффективно, и все больше руководителей осознают это. Есть и еще более пугающая статистика травматизма и смертности при ДТП — 4500 человек гибнут на дорогах по вине пьяных водителей. Остановить рост могли бы алкозамки. Общественная дискуссия на эту тему ведется давно. Мы же решили действовать и в кооперации с партнерами разрабатываем портативное устройство бесконтактного алкотестирования. У него будет широкий спектр применения: общественный транспорт, каршеринг, жилищно-коммунальное хозяйство, автоперевозки. Сейчас крайне важно сформировать правильный вектор общественных настроений: внедрение подобных устройств сэкономит тысячи жизней.

— «Лазерные системы» обладают возможностями для тестирования оборудования?

— Да, и для нашего бизнеса это определяющий фактор успеха. Мы имеем дело с новейшими технологиями, многие из которых созданы впервые, поэтому для нас тесты, промышленные испыта-





ния образцов — важнейший этап производства. И здесь без собственной промышленной площадки не обойтись, ведь процесс от идеи и чертежа до опытного образца проходит быстрее и эффективнее только в том случае, если коллектив может быстро обмениваться информацией, создатели участвовать в испытаниях, а производители давать обратную связь конструкторскому отделу. Наша производственная база расположена в Северной столице, на территории особой экономической зоны «Санкт-Петербург», резидентом которой мы являемся уже много лет. Здесь и административный корпус, и современные производственные цеха, просторные и комфортные офисы — всего 6 000 м².

— *Как вы оцениваете результаты прошедшего года?*

— Результаты хорошие, мы выполнили все запланированное, несмотря на ковидные ограничения, увидели, что наши усилия по развитию аддитивных технологий начинают приносить хорошие плоды. Этот факт заряжает нашу команду оптимизмом, дает стимул развивать это направление и дальше. Наша главная ценность — люди. Тот коллектив, который формировался все 22 года, что существует компания, безусловно, способен решать самые сложные задачи. Среди

В КООПЕРАЦИИ С ПАРТНЕРАМИ МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ ПОРТАТИВНОЕ УСТРОЙСТВО БЕСКОНТАКТНОГО АЛКОТЕСТИРОВАНИЯ. У НЕГО БУДЕТ ШИРОКИЙ СПЕКТР ПРИМЕНЕНИЯ: ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ, КАРШЕРИНГ, ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО, АВТОПЕРЕВОЗКИ. СЕЙЧАС КРАЙНЕ ВАЖНО СФОРМИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЕКТОР ОБЩЕСТВЕННЫХ НАСТРОЕНИЙ: ВНЕДРЕНИЕ ПОДОБНЫХ УСТРОЙСТВ СБЕРЕЖЕТ ТЫСЯЧИ ЖИЗНЕЙ

них много талантливых ученых, инженеров, с этими людьми можно горы свернуть. Подводя итоги года, я, прежде всего, благодарю их за то, что вкладываются в общее дело, за труд и прорывные идеи, за преданность «Лазерным системам». Мы создали команду, которой по плечу те задачи, которые перед нами стоят. Вместе нам удастся создавать прорывные технологии, которые востребованы на высококонкурентных рынках. Вот это и есть главный итог и успех.

ФБЖ

Срочно разыскиваются:

почему компаниям нужно больше бунтарей

Компаниям по всему миру все чаще приходится переосмысливать собственные ценности и стратегии и трансформироваться. Чтобы справиться с этими жизненно важными изменениями, нужны смелость, открытость и даже в большей степени радикальные идеи бунтарей, которые бросают вызов устоявшимся нормам и условностям для воплощения инноваций в жизнь. Почему для компании сейчас так важен мятежный дух, и как руководители могут открыть бунтарей в себе и своих подчиненных?



**ФРЕД
ЛУКС**



**МАРКУС
ПЛАТЦЕР**

Эксперты по трансформации, авторы образовательной программы «Разбудите вашего внутреннего бунтаря» в WU Executive Academy (Вена, Австрия)

Без бунтарей и мятежников многие важные исторические события никогда бы не произошли: например, женщины никогда не получили бы право на голосование, и конец апартеида никогда бы не наступил. В этих случаях люди были движущей силой перемен: полные энтузиазма, они самозабвенно шли наперекор нормам и условностям и порой даже рисковали жизнью ради общего блага.

Действовать, а не реагировать

Живая культура инноваций означает действовать, а не реагировать. Растущее давление на компании, связанное с необходимостью перемен и цифровизацией, заставляет их фундаментально пересмотреть устоявшиеся процессы и бизнес-модели. Сегодня уже недостаточно просто уметь адаптироваться и реагировать — необходимо

принимать участие в формировании будущего. В соответствии с девизом «Лучше разрушить себя самостоятельно, чем потерпеть неудачу» инновационная культура, нацеленная на успех, нуждается, в первую очередь, в людях, которые способны покончить с устаревшими убеждениями, образами мышления и поведения. Управляющим и руководителям необходимо разбудить своих внутренних бунтарей.

«Мятежное» предпринимательство возможно?

Как следует из определения, бунтари — это люди, которые подвергают сомнению и намеренно игнорируют правила, бросают вызов миру. Иногда компании негативно реагируют на необходимость срочных перемен и стремятся предотвратить их всеми возможными способами, поэтому нужны люди, которые сознательно раздражают, вызывают злость и удивление, осмеливаясь делать то, на что у других не хватает духа, и таким образом провоцируя фундаментальные изменения. Любезного обмена мнениями и идеями, как правило, недостаточно.

Открытый диалог в компаниях не поможет сам по себе. Открытая корпоративная культура служит предпосылкой для инноваций,



но для реальных изменений требуется нечто большее. Если говорить более детально, нужны люди, которые решаются попробовать то, чего другие ни за что не стали бы делать, и наоборот: у мятежников нет никаких шансов внутри очень жёсткой системы с полным отсутствием открытости, в такой культуре они потерпят неудачу.

Правила существуют, чтобы их нарушать

Быть бунтарем — значит время от времени нарушать правила, в рамках закона, разумеется. Если бы не мятежники, нарушающие правила, мы бы до сих пор жили в пещерах. Однако вовсе не обязательно игнорировать официальные правила вашей компании, чтобы стать бунтарем. Обычно существует огромное количество неписаных правил, которые препятствуют изменениям. Что по-настоящему необходимо бунтарю для осуществления ежедневной подрывной деятельности — это настойчивость, высокий уровень энергии и сильная внутренняя мотивация.

Стратегическое нарушение правил вполне легитимно, в крупных компаниях игра по правилам и заключение союзов неизбежны. Но мы снова и снова замечаем, что

ОТКРЫТАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СЛУЖИТ ПРЕДПОСЫЛКОЙ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ, НО ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ТРЕБУЕТСЯ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ. ЕСЛИ ГОВОРИТЬ БОЛЕЕ ДЕТАЛЬНО, НУЖНЫ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТСЯ ПОПРОБОВАТЬ ТО, ЧЕГО ДРУГИЕ НИ ЗА ЧТО НЕ СТАЛИ БЫ ДЕЛАТЬ, И НАОБОРОТ: У МЯТЕЖНИКОВ НЕТ НИКАКИХ ШАНСОВ ВНУТРИ ОЧЕНЬ ЖЁСТКОЙ СИСТЕМЫ С ПОЛНЫМ ОТСУТСТВИЕМ ОТКРЫТОСТИ, В ТАКОЙ КУЛЬТУРЕ ОНИ ПОТЕРПЯТ НЕУДАЧУ

огромное количество времени совершенно непродуктивно тратится на политические игры. К кому и как я могу обратиться по конкретному вопросу? Кто озвучит проблемы? Какую «страховочную сеть» нужно заранее создать вокруг себя, и кого нельзя ни при каких обстоятельствах беспокоить? Только представьте себе, какие преимущества могла бы обрести компания по сравнению со своими конкурентами, если бы все это время использовалось продуктивно. Пришло время для радикальной открытости, если мы хотим

Как быть бунтарем

Бунтари, с энтузиазмом продвигающие свои нестандартные идеи и убеждения, могут оказаться бесценным капиталом для компаний в их стремлении меняться и внедрять инновации. Однако одержимость идеей пробить головой стену, чего бы это ни стоило, — однозначно, не лучшая стратегия. Как же помочь «отступникам» привлечь внимание руководителей и коллег к своим идеям? Как часто бывает в жизни, есть два пути: правильный и ложный.

- 1 **НАСТОЙЧИВОСТЬ.** Проверьте наличие внутренней мотивации. Насколько важна для вас эта идея? Каково ваше видение ситуации? Будьте готовы проявлять настойчивость в предстоящих долгих обсуждениях.
- 2 **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.** Вы планируете продвинуть идею, которая немного отличается от предыдущих? Тогда вам нужно подкрепить её фактами и цифрами. Для убеждения используйте форму, хорошо знакомую лицам, принимающим решения.
- 3 **ВМЕСТЕ МЫ СИЛЬНЕЕ.** Ищите спарринг-партнёров и вступайте в союзы с единомышленниками, чтобы продвинуть свою идею.
- 4 **КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ НЕ ПЬЁТ ШАМΠΑНСКОГО.** Не спрашивайте разрешения, просто идите вперед маленькими шагами: в рамках команды или в пределах ваших возможностей. Экспериментируйте, исследуйте, адаптируйтесь, если необходимо. Если реализация вашей идеи увенчалась успехом, сообщите об этом и убедите других менеджеров сделать то же самое. Будьте немножко наивными в отношении правил или, по крайней мере, стремитесь казаться таковыми. Извиниться всегда можно постфактум.
- 5 **ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ УБЕДИТЬ, ЗАПУТАЙТЕ ИХ:** не бойтесь раздражать и злить других, когда это требуется.
- 6 **ВСЕ ЛАВРЫ КОРОЛЮ:** если это единственная возможность добиться цели, возложите ответственность за успех на своего босса. Это может показаться несколько старомодным, но лучше так, чем остаться без изменений.

положить конец всеобщему восхищению Кремниевой Долиной.

Культурное потакание прихотям («culture of coddling»)

Очень важна культура, дружественная к инновациям. Есть знаменитое высказывание: «Если бы Билл Гейтс был немцем, он до сих пор не выбрался бы за пределы своего гаража». В Австрии, Германии и многих других европейских странах до сих пор имеет место социальная стигматизация, связанная с неудачами. Особенно в Австрии мы наблюдаем «культуру потакания прихотям», которая проявляется в избегании конфронтации и повышенном стремлении к гармонии. Между тем открытый диалог и любовь к оживленным дебатам являются предпосылками для появления настоящих инноваций.

Ожидать, что коллеги и сотрудники начнут проявлять бунтарские наклонности, рискуя при этом оказаться без работы, — подход изначально неверный. Задача руководителя — подготовить почву для бунтарства. При этом ему самому вовсе не обязательно быть таковым. Важно многообразие внутри компании, то есть в ней должны присутствовать люди разного пола, возраста, происхождения, придерживающиеся различных точек зрения, обладающие разным набором навыков или построившие нелинейную карьеру. В любом случае, помимо бренда, работодателю важно создать бунтарскую и, следовательно, дружественную к инновациям корпоративную культуру. Если в описании вакансии содержатся обещания, которые корпоративная культура просто не в состоянии выполнить, вы привлечете молодые таланты, которые уже через три дня спросят себя, куда они попали. Внезапно провозглашенная корпоративная культура, базирующаяся на принципах agile, взаимного уважения и горизонтальной структуры управления, становится пустым звуком. Неудивительно, что при таких условиях талантливые сотрудники будут стремиться покинуть компанию как можно скорее.

Кировский феномен

Как девелопер «Железно» нанимает топовых специалистов, и при чем здесь CRM?

«Железно» — компания-застройщик из Кирова. В этом году ей десять лет. Секрет устойчивости бизнеса в особой стратегии — делать то, чего не делают другие. Такой подход оправдывает себя с точки зрения бизнеса, но чаще всего сопряжен с рисками, поэтому без сильной команды не обойтись. Сегодня в компании 713 сотрудников, при этом задачи по подбору персонала закрывают три рекрутера и директор HR-подразделения. В чем секрет успеха «Железно», и какую роль тут играет сильная HR-команда и рекрутинговое ПО?

Уэйчаров «Железно» ежемесячно в работе 50–70 позиций, то есть на одного рекрутера приходится 15–20 вакансий, среди них и «белые воротнички» с высокими требованиями, и люди рабочих специальностей.

Внедрение рекрутингового ПО — часть стратегии компании

Еще несколько лет назад вся работа по подбору персонала велась в Google-документах и Google-таблицах, но эти инструменты не позволяли решать задачи максимально эффективно: регулярно возникала путаница и задваивание фамилий, сложности с сортировкой данных и в передаче оперативной информации по кандидатам между рекрутером и линейным руководителем. С ростом бизнеса нагрузка на отдел увеличилась, и в какой-то момент стало ясно, что пора двигаться вперед — обращаться к технологиям и внедрять CRM-систему для подбора персонала.

Как выбирали CRM-систему

В «Железно» хорошо знали, чего хотят от CRM, и искали систему под четкие требования. Поиск и тестирование софта для подбора заняло около полугода. «Я просмотрела немало решений, но ни одно из них меня не устроило, — рассказывает Евгения Корзватых, директор по персоналу компании «Железно». — Некоторые предложения подходили по цене, но не закрывали даже самые базовые потребности. Были и обратные случаи, когда функционал избыточный, а цена заоблачная. В какой-то момент я совсем разуверилась, что найду нужное решение. Мы даже решили с нуля разработать собственную систему, составили техническое задание и уже нашли подрядчика, и тут мне на сайте hh.ru попала информация об их CRM-системе Talantix. Не знаю почему, но я решила попробовать. Не существует готового решения, которое подошло бы конкретному бизнесу идеально, но система оказалась намного лучше всего, что мы до этого протестировали. Подкупало еще и то, что коллеги из Talantix обещали постоянные доработки на основе клиентского фидбэка. Нужно сказать, что это не маркетинг, а действительно стиль работы — за это время было немало улучшений, в том числе и таких,

которые мы очень ждали. В результате мы остались с Talantix и очень этому рады».

Как CRM помогает держать высокую планку подбора

Раньше Евгении приходилось приводить в порядок разрозненные данные в Google-таблицах, исправлять рекрутерам макросы, а иногда и защищать команду от недовольства линейных специалистов, которые считали, что «над их вакансиями никто не работает». С помощью Talantix Евгения наглядно видит, как идет работа рекрутеров, и может перераспределять нагрузку между ними.

Несмотря на стремительный рост бизнеса и конкуренцию в строительной отрасли, компании не пришлось расширять команду по найму. С помощью Talantix теми же силами в «Железно» подбирают втрое больше людей, а качество найма при этом осталось на топовом уровне. При этом скорость подбора увеличилась на 10%, продуктивность выросла до трех раз, а качество не пострадало. Рекрутеры стали тратить меньше времени на рутину. Благодаря единому пространству системы обмен мнениями между линейными руководителями и рекрутерами стал быстрее и проще, что экономит время и позитивно сказывается на работе. С помощью CRM компания формирует кадровый резерв, экономя на привлечении новых сотрудников. Кейс группы «Железно» — это история о том, как технологии могут сделать бизнес конкурентнее, помогают собрать команду, с которой реально даже самые дерзкие проекты.

ФБЖ



FEEDBACK@TALANTIX.RU

+7 (473) 2065-065

ЗАПИШИТЕСЬ
НА ТЕСТ-ДРАЙВ TALANTIX



Почему на самом деле проваливаются сделки?

«Мы решили выбрать другого поставщика для реализации нашего проекта» — это одна из самых нежелательных фраз для менеджера и предпринимателя. Каждый из нас хочет слышать ее как можно реже, а лучше никогда. Безусловно, на конечный успех переговоров влияет многое, в том числе правильно выбранный формат коммуникации. Станем ли мы с заказчиком надежными деловыми партнерами, а наши отношения долгосрочными, не только полезными, но и приятными? Что определяет успех делового партнёрства? Этот вопрос мы задаем себе так часто. Эксперт ФБЖ готов ответить на него, используя весь арсенал аргументации, в том числе научной.



АННА ЗАПЕНИНА

Руководитель проектного отдела TheSales, социальный психолог, действительный член Российского психологического общества.

Представьте ситуацию: вы выходите на переговоры в крупнейшую технологическую компанию страны. Клиент озвучивает запрос на реализацию проекта, который существенно повлияет на дальнейшее развитие отрасли. Вы выслушиваете его, ведете переговоры по всем нормам и правилам, проходите стадии отработки возражений, филигранно делаете «5 шагов продаж», готовите коммерческое

предложение и проводите питч инвестору. Со стороны может показаться, что с точки зрения алгоритмов работы сделано всё возможное для заключения сделки. И в 60% случаев этот вывод будет соответствовать действительности — в таких ситуациях на решение влияют факторы, не зависящие от продавца или предлагаемого решения. Однако остаются ещё 40% на нашей стороне.

Феномен доверия

В современном бизнесе чётко прослеживается тенденция на выстраивание

отношений в формате «peer-to-peer (или person-to-person), когда процесс продажи не ограничивается конечным потребителем. Можно с уверенностью сказать, что как таковое разделение на продажи business-to-business (b2b) или business-to-consumer (b2c) перестаёт существовать, и на первый план в рамках бизнес-взаимодействия выходит личность, персона, человек.

Подтверждение этому мы находим в совместном исследовании компании TheSales и научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research. Проведя более 50 интервью с руководителями отделов продаж и коммерческих департаментов ведущих российских и международных компаний, изучив изменения и тренды работы с клиентами, ведение продаж в бизнесе различных отраслей, исследователи пришли к выводу, что, действительно, сегодня на первый план выходят именно человеческие отношения и формирование доверительного поля взаимодействия.

Что говорит наука?

Доверие — это важнейший социально-психологический фактор, определяющий эффективность, успешность межличностного взаимодействия и результативность любой совместной деятельности, будь то работа членов проектной команды над реализацией проекта или партнёрство компаний/бизнесов/индустрий.

Опираясь на научные исследования, можно сказать, что без должного уровня доверия к потенциальному партнёру мы, скорее всего, не вступим в деловые отношения. По сути, все алгоритмы продаж и ведения переговоров (Customer Journey Map, точки касания и т. д.) направлены именно на формирование уверенности заказчика в нас, позволяют автоматизировать процесс продажи, но при этом создают искусственное «доверие по расчёту» — из процесса

исключается личность продавца, отношения людей.

В статье «Экспериментальное изучение роли доверия в развитии партнерских отношений в бизнесе» ее авторы Владимир Штроо и Михаил Балакшин наиболее полно, на мой взгляд, определили доверие как психологическое отношение, которое

МОЙ ОПЫТ ВЕДЕНИЯ СДЕЛОК И ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПАРТНЁРСТВА С КЛЮЧЕВЫМИ ИГРОКАМИ РЫНКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО НИЧТО ТАК НЕ СБЛИЖАЕТ И НЕ ФОРМИРУЕТ ДОВЕРИЕ, КАК ОТКРЫТАЯ КОММУНИКАЦИЯ, ПРОЯВЛЯЮЩАЯСЯ В ВАШЕМ ВЕРБАЛЬНОМ И НЕВЕРБАЛЬНОМ ПОВЕДЕНИИ. И ЭТО ЛЕГКО СЧИТЫВАЕТСЯ СОБЕСЕДНИКОМ!

включает интерес и уважение к объекту или партнеру; представление о потребностях, которые могут быть удовлетворены в результате взаимодействия с ним; эмоции от предвкушения их удовлетворения и позитивные эмоциональные оценки партнера; расслабленность и безусловную готовность проявлять по отношению к нему добрую волю, а также совершать определенные действия, способствующие успешному взаимодействию. Именно в таком разрезе нам стоит переосмыслить формирование деловых отношений в бизнесе на сегодняшний день. Более того, по итогу проведенного исследования учёные сделали вывод, что «опытные и ответственные за крупные сделки респонденты при оценке успешности деловых отношений опираются в первую очередь на критерий «доверие» и лишь во вторую очередь на «получаемую взаимную выгоду (промежуточный результат)».

Три шага на пути к доверию

Подобный подход отражен и в работах зарубежных авторов. Например, Р. Левицки, М. Стивенсон и В. Банкер приходят к выводу, что формирование доверия в деловых отношениях проходит три последовательные фазы.

- 1 **«Расчёт»:** на этом этапе доверие ещё не сформировано, и стороны делового взаимодействия в большей степени сосредоточены на выполнении обязательств, демонстрации надёжности, соблюдении договоренностей. Обеим сторонам «невыгодно» нарушать обязательства.
- 2 **«Знание»:** здесь на первый план выходит качество взаимодействия, частота контактов, включенность обеих сторон в процесс переговоров.
- 3 **«Тождество»:** только на этом этапе происходит признание общности целей, ценностей и интересов сторон. И те, и другие понимают, что они по одну сторону

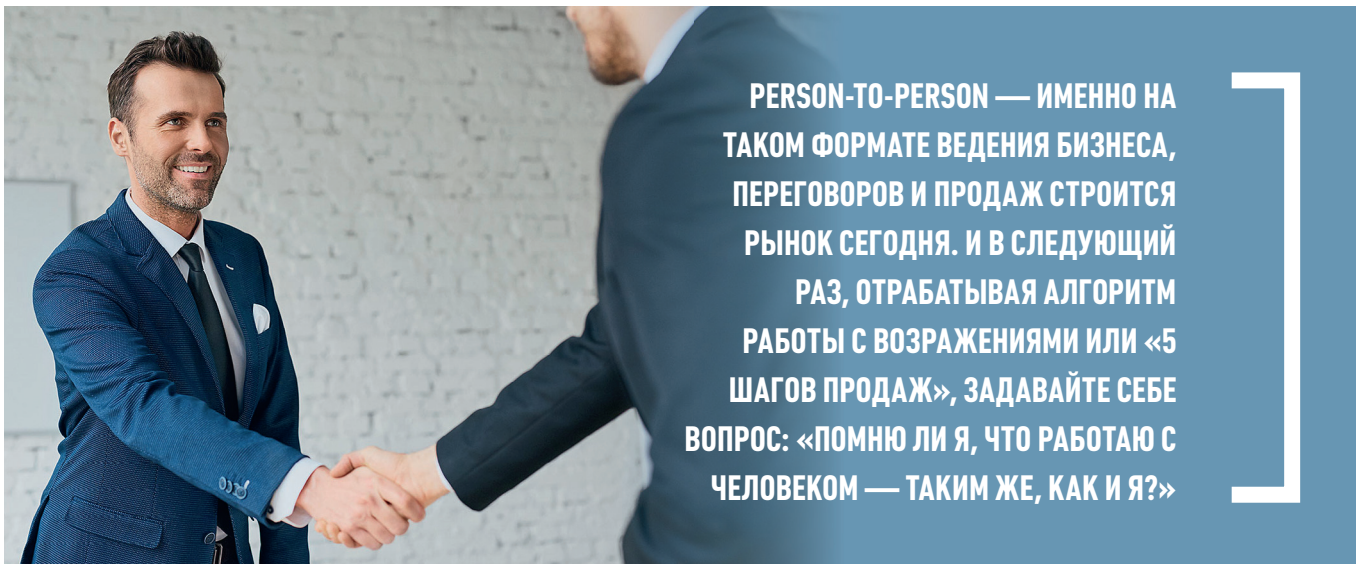
ПО СУТИ, ВСЕ АЛГОРИТМЫ ПРОДАЖ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ (CUSTOMER JOURNEY MAP, ТОЧКИ КАСАНИЯ И Т. Д.) НАПРАВЛЕННЫ ИМЕННО НА ФОРМИРОВАНИЕ УВЕРЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА В НАС, ПОЗВОЛЯЮТ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ, НО ПРИ ЭТОМ СОЗДАЮТ ИСКУССТВЕННОЕ «ДОВЕРИЕ ПО РАСЧЁТУ» — ИЗ ПРОЦЕССА ИСКЛЮЧАЕТСЯ ЛИЧНОСТЬ ПРОДАВЦА, ОТНОШЕНИЯ ЛЮДЕЙ

баррикад. В этот момент у обеих сторон формируется ощущение безопасности и уверенности.

Именно осознанный подход к взаимодействию становится решающим для успеха делового партнёрства.

Принципы, формирующие доверие

- 1 **Принцип естественности.**
Люди, находящиеся в бизнес-среде, знают, сколь большое значение имеют деловая этика и деловой формат взаимодействия. Но порой мы настолько сильно загоняем себя в рамки сухого языка, что не только переговорный процесс, но и само по себе взаимодействие с бизнес-партнёром превращается в «отыгрывание» роли человека «в костюме». Хотя, если отбросить формальности, общение на всех этапах ведётся между конкретными людьми — представителями бизнесов, компаний, интересов. Согласитесь, всегда приятно поговорить с визави, увлечённым так же, как и вы, проявляющим искренний интерес к идее/запросу и ведущим себя естественно, как будто все вопросы вы обсуждали в приятной атмосфере за чашкой кофе. Мой опыт ведения сделок и заключения партнёрства с ключевыми игроками рынка показывает, что ничто так не сближает и не формирует доверие, как открытая коммуникация, проявляющаяся в вашем вербальном и невербальном поведении. И это легко считывается собеседником!
- 2 **Принцип сомнения**
Сомнение — это не только наша внутренняя реакция на некоторое противоречие в отношении того или иного вопроса или суждения. Именно находясь в этом состоянии, мы запускаем новый виток критической оценки информации. При открытом выражении сомнения клиенту или партнёру мы можем не только показать заинтересованность в решении вопроса, но и заставить оппонента вместе с нами задуматься над ним.
«У меня есть ощущение, что такое решение повлечет за собой риски...», «По ходу вашего рассказа о проблеме у меня возник вопрос: а в действительности ли проблема



PERSON-TO-PERSON — ИМЕННО НА ТАКОМ ФОРМАТЕ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ПЕРЕГОВОРОВ И ПРОДАЖ СТРОИТСЯ РЫНОК СЕГОДНЯ. И В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ, ОТРАБАТЫВАЯ АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ ИЛИ «5 ШАГОВ ПРОДАЖ», ЗАДАВАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС: «ПОМНЮ ЛИ Я, ЧТО РАБОТАЮ С ЧЕЛОВЕКОМ — ТАКИМ ЖЕ, КАК И Я?»

закljučается в...?», «Коллеги, исходя из ваших слов складывается впечатление, что..., но по нашему опыту такие решения влекут за собой ряд сложностей...» — подобными комментариями мы формируем ощущение живого диалога, а не отработку встречи по алгоритму и списку вопросов. Разрешение общих сомнений и переход к единому пониманию и видению рисков, последствий, подводных камней позволяет сделать шаг к формированию взаимного доверия. Вы понимаете, что оба заинтересованы в успехе партнёрства.

3 *Принцип «нет»*

Вспомните, как часто стремление угодить клиенту или бизнес-партнёру приносит вам внутренние сложности в реализации решения. Будь то стремление «прогнуться» по цене и, как следствие, работа в убыток или постоянные корректировки вашего решения или предложения в соответствии со всеми пожеланиями и недовольствами клиента. Рано или поздно взаимодействие в таком режиме переходит в формат манипуляций со стороны партнёра — вы лезете из кожи вон, лишь бы угодить, и при этом теряете уважение в его глазах.

Куда важнее становится умение вовремя остановиться и сказать твёрдое «нет» на пожелание заказчика. «По нашему опыту работы с подобными проектами мы можем точно сказать, что такое решение не будет эффективным», «Такое решение приведёт к негативным последствиям со стороны...» и, в конце концов, «Нет, в таком формате мы не работаем».

Знай­те, именно обозначение границ партнёрства и собственной экспертизы формирует у клиента представление о вас и о вашей компании как о команде, которая имеет глубокую экспертизу и понимание бизнеса. И это снова возвращает нас к идее доверия: «Они беспокоятся за успех так же, как и я».

4 *Принцип юмора*

Пожалуй, ничто не снимет лишнее напряжение и формальность так, как искренняя улыбка в ответ на шутку.

Понаблюдайте за выступлениями первых лиц компаний на профильных конференциях и попробуйте отследить, какие из них запоминаются аудитории больше всего, на что люди реагируют наиболее активно, живо и позитивно. Ответом во многих случаях станет юмор. И пусть на

первый взгляд в деловой коммуникации юмор не только неуместен, но и противопоказан, однако в реальности всё проще, чем мы сами придумываем. Мы же общаемся с живыми людьми, помните? Вовремя сказанная шутка или забавная аналогия моментально снимут напряжение и сократят дистанцию, позволят настроить все стороны на лёгкий и позитивный лад. В какой-то степени юмор может стать сигналом о безопасности в коммуникации: «Смотри, я вижу в тебе человека, который увлечён своим делом, а не источник выполнения моего квартального плана».

Используйте этот инструмент с умом и не переходите границы дозволенного. Поверьте, используя в переговорах юмор, вы получите истинное удовольствие от процесса их проведения.

ИМЕННО ОБОЗНАЧЕНИЕ ГРАНИЦ ПАРТНЁРСТВА И СОБСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ФОРМИРУЕТ У КЛИЕНТА ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ВАС И О ВАШЕЙ КОМПАНИИ КАК О КОМАНДЕ, КОТОРАЯ ИМЕЕТ ГЛУБОКУЮ ЭКСПЕРТИЗУ И ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА. И ЭТО СНОВА ВОЗВРАЩАЕТ НАС К ИДЕЕ ДОВЕРИЯ: «ОНИ БЕСПОКОЯТСЯ ЗА УСПЕХ ТАК ЖЕ, КАК И Я»



5 Принцип заботы

В бизнесе мы часто можем встретить упоминание такой компетенции, как клиентоориентированность. Но здесь я хочу рассмотреть именно заботу как проявление эмпатии, заинтересованности в обоюдном комфорте делового взаимодействия.

В бизнесе под клиентоориентированностью, как правило, понимается умение отслеживать потребности и ожидания клиентов и вовремя удовлетворять их. Но забота концептуально отличается от понятия клиентоориентированности. Психолог Абрахам Маслоу связывал заботу с наивысшей потребностью человека в самоактуализации. Обобщая мнения исследователей, мы можем сказать, что забота даже на инстинктивном уровне связана с обеспечением благополучия.

И здесь вновь деловые отношения не ушли далеко от академической науки: проявляя заботу, мы демонстрируем стремление обеспечить благополучие другого человека.

«Вам будет удобно, если для оперативности будем использовать мессенджер?», «У нас заложен час на встречу. Коллеги, кому-нибудь нужно освободиться раньше?», «Не хочу беспокоить вас в нерабочее время, поэтому предлагаю обсудить во-





прос завтра утром. Что скажете?» И даже очевидное, но многими игнорируемое «Удобно сейчас говорить?» уже влияет на то, как сложится ваш диалог дальше.

Уверена, что многое из этого материала было для вас достаточно очевидным. В этом нет ничего удивительного, ведь по умолчанию в качестве базовой в каждом из нас заложена потребность в безопасности. Находясь в деловой среде, мы вынуждены постоянно сталкиваться со стрессом, рисками, напряжением, ситуациями, когда цена ошибки высока. Как правило, мы стремимся к формированию безопасной среды вокруг себя, сами этого не замечая: снимаем стресс, шутя и смеясь с коллегами, делимся сложными кейсами, обмениваемся мнениями, обедаем, обсуждаем житейские ситуации. Все эти моменты формируют не что иное, как доверие к людям, с которыми мы взаимодействуем.

«Мы решили выбрать вас для реализации нашего проекта, потому что доверяем вам и вашей экспертизе и уверены в успешности проекта», — вот слова, которые вы станете всё чаще и чаще слышать от клиентов и новых бизнес-партнёров, используя принципы построения доверительной и открытой коммуникации.

ФБЖ

Я поделилась пятью принципами, которые позволят вам не только расположить к себе клиента или бизнес-партнёра, но и создать доверительную, открытую и «экологичную коммуникацию». При опоре на эти принципы в практике важно не забывать о нескольких нюансах.

1 «Ничего личного — это бизнес»

Эта заезженная фраза звучит совсем по-другому, когда мы осознаём, что речь в ней идёт про границы взаимодействия. Рабочие вопросы решаются в рабочее время, за исключением экстренных ситуаций. Деловые партнёры обоюдно должны уважать время и ресурсы друг друга и фокусироваться на конечной цели коммуникации, тогда удастся сохранить баланс открытости, доверия и делового взаимодействия.

2 «Все мы люди, и все мы уникальны»

Даже обсуждая перспективную сделку, которая повлияет на дальнейшее развитие отрасли, мы остаёмся людьми с потребностями, опасениями, тревогами, целями. Если цена ошибки высока для вас, она может быть такой же и для вашего оппонента. Person-to-person — именно на таком формате ведения бизнеса, переговоров и продаж строится рынок сегодня. И в следующий раз, отработывая алгоритм работы с возражениями или «5 шагов продаж», задавайте себе вопрос: «Помню ли я, что работаю с человеком — таким же, как и я?»

3 «Критическое мышление — наше всё»

Алгоритмы, инструменты автоматизации, CRM, прописанные бизнес-процессы созданы для того, чтобы облегчить нашему мозгу жизнь в ежедневной гонке за проект, продажу, сделку. Но, только оценивая ситуацию критически, замедляясь, сомневаясь, задавая вопросы, мы сможем достичь успеха в своей деятельности. И этот успех будет отражён не только в цифрах, но и, что порой важнее, в вашем собственном ощущении удовлетворённости от работы. Тем более, когда вы будете видеть аналогичную удовлетворённость и благодарность бизнес-партнёра.

НИКОЛАЙ МОЖЕНКОВ:

Умею собирать вокруг себя хороших людей

Закрытый клуб только для своих — формат, который пытались запускать многие. И сегодня в обеих российских столицах есть клубы, в которые входит ограниченный круг людей, куда попадают по спецприглашению. Правда, в основном это места тусовок, а не решения важных бизнес-задач. Николай Моженков, известный серийный предприниматель, и сам некогда был заядлым московским тусовщиком, но свой закрытый клуб Conclave Premium он создал для профессионального нетворкинга, вечеринки в нем точно не самоцель, хотя они есть. Тот, кто хорошо работает, должен хорошо отдыхать — советует не забывать вечную истину создатель Conclave Premium.

Николай Моженков, серийный предприниматель, инвестор, создатель и президент закрытого клуба предпринимателей Conclave Premium, свой среди всех. Его послужной список насчитывает больше сотни бизнес-проектов: в статусе топ-менеджера «Порше Центр Таганка» вывел салон в топ в России, прошел через собственные стартапы; основатель успешного криптофонда, инвестиционной компании. Теперь уже он сам выступает в роли инвестора, правда, друзья и клиенты по-прежнему обращаются за советом, куда вложить капиталы.

Мы встречаемся на борту популярного ресторана-яхты «Чайка» в центре Москвы, спустя пару минут после начала интервью Николая приветствует компания молодых людей, заглянувшая в «Чайку» на ланч. «И так всегда», — замечает Моженков. Нет в Москве места, где он смог бы остаться неузнанным, его круг общения исчисляется тысячами знакомых и друзей. В свои 37 он понял, что его главный актив — окружение, с этого осознания и начался Conclave.

— Вы человек мира, учились и развивали бизнес в разных странах, знаете, что нетворкинг во многом определяет успех. Ваш клуб — это специфическая форма нетворкинга?

— У меня всегда получалось легко и непринужденно не только заводить друзей, но и вовлекать их в бизнес-проекты, сначала свои, а потом и сторонние. У меня есть чутье на людей, которым можно доверять, в том числе деньги. Потом я создал закрытый чат для обмена информацией, бизнес-идеями, поиска выгодных коллабораций. И я увидел, что участники чата заключают сделки прямо в мессенджере, договариваются о ведении совместных бизнесов. Все это происходит только потому, что люди доверяют мне, они уверены, что в чате только проверенные мною лично люди, с которыми можно вести дела. Все держится на моей репутации. В круг «доверенных» лиц попадают только те, в ком я лично уверен, кто мне приятен — это мой идентификационный код. Даже если у чело-

“

ВСЕ ДЕРЖИТСЯ НА МОЕЙ РЕПУТАЦИИ. В КРУГ «ДОВЕРЕННЫХ» ЛИЦ ПОПАДАЮТ ТОЛЬКО ТЕ, В КОМУ Я ЛИЧНО УВЕРЕН, КТО МНЕ ПРИЯТЕН — ЭТО МОЙ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЙ КОД. ДАЖЕ ЕСЛИ У ЧЕЛОВЕКА БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ, МНОГО ДЕНЕГ И ЖЕЛАНИЕ ИХ ИНВЕСТИРОВАТЬ, НО ОН МНЕ НЕСИМПАТИЧЕН, В МОЙ ЗАКРЫТЫЙ КЛУБ ОН НЕ ПОПАДЕТ

века большие возможности, много денег и желание их инвестировать, но он мне несимпатичен, в мой закрытый клуб он не попадет. Я — тот самый фильтр, который гарантирует безопасность и надежность, приватность общения и всех деловых контактов, я должен быть уверен в человеке на 100%. Москва — очень динамичный город, надо быть внимательным в связях. Я обожаю столицу, здесь хочется соревноваться, достигать, я выбрал свой путь, делаю то, что мне нравится и что хорошо получается, — я умею собирать вокруг себя хороших людей.

— Какие задачи бизнесмен может закрыть с помощью Conclave Premium?

— Ко мне приходят те, кто хочет заработать, получить проверенную информацию, а еще хорошо провести время. Мы помогаем в решении любых задач. Кто-то ищет персонального помощника, у кого-то, наоборот, есть талантливый сотрудник, который хочет попробовать что-то новое для себя, кому-то нужен совет, юридическая поддержка, и нет времени на самостоятельный поиск, просто надо быстро найти хорошего юриста для решения сложного дела. Есть вариант погуллить, но это ненадежно, и есть я — человек с сетью деловых контактов по всему миру, и мне можно доверять.



**НИКОЛАЙ
МОЖЕНКОВ**

Серийный предприниматель,
инвестор, создатель и
президент закрытого клуба
предпринимателей
Conclave Premium

У фирм-посредников главная цель — работать на посредничестве, в клубе друзей все построено на других началах, в этом есть существенная разница позиций.

— То есть пока вы не ввели ни членские взносы, ни другие формы оплаты за вход и участие? Пока вы просто «по дружбе» помогаете половине Москвы решать проблемы?

— По сути, да, я помогаю друзьям решать их проблемы, разве в этом есть что-то странное? Конечно, есть так называемый ближний круг, в котором состоят в основном близкие мне люди, с которыми я люблю проводить время. Ранжировать все равно придется, сейчас принцип таков: объем сделок, специфика интересов. В Conclave Premium собираются в основном те, кто проводит очень крупные сделки в нашем сообществе. Все чаще стали приходиться запросы на инвестиции, люди ищут бизнесы, в которые можно вложить. Конечно, тут же появляются сотни предложений. Для их оценки мы наняли дружественную аудиторскую компанию, которая



под наш точечный запрос будет проводить анализ бизнесов для инвестиций. Лично я консультирую инвесторов, когда речь идет о вложении от 1 млн долларов и больше.

— Кто принимает решение о принятии нового участника клуба?

— Я и несколько моих доверенных друзей. Мы разговариваем с претендентом и пытаемся почувствовать, наш человек или нет. Есть клубы, в которых при принятии просят заполнить анкету, но это совсем не то: человека надо видеть, слышать, чувствовать. Как сказал Уоррен Баффет, работай с теми, с кем ты сможешь провести две недели на необитаемом острове. Иногда я приглашаю потенциального члена клуба к себе в гости, мы проводим вместе выходные, и это становится лучшей проверкой, сможем ли мы с ним делать общие дела, можно ли ему доверять.

— Вы можете отказать очень состоятельному человеку, но неприятному лично вам, в участии в делах клуба?

— Я не включу его в свой личный круг общения, но если он пришел с деловым предложением, которое интересно другим участникам, добро пожаловать, его выслушают, и, возможно, кто-то решит делать с ним бизнес. Но если мои друзья узнают, что на частную встречу человек приглашен только из-за того, что у него много денег, но никто не знает,

можно ли ему доверять, меня не поймут. Я об этом сказал в самом начале: на кону моя репутация.

— Бывало, что Conclave разрушал вашу дружбу?

— Нет, чаще всего люди расходятся, потому что поменялись их интересы, приоритеты, им неинтересно стало друг с другом, но я всегда сохраняю хорошие отношения, не хочу плодить негатив вокруг себя.

— Есть цель по численности? До каких масштабов хотите «вырастить» клуб?

— Есть обратная цель: настроить новые фильтры, хочу разделить сообщество по рангам. Меня на всех не хватает, сформирую ближний круг, куда включу порядка 30 человек, с ними буду поддерживать регулярные контакты. Представьте, мой круг общения включает несколько тысяч человек — это люди, которых я лично приглашаю на свой день рождения.

— Вы хотите построить систему, в ней уже есть свои бизнес-процессы. Conclave — это бизнес для вас?

— Мы точно хотим систематизации, мы ее сделаем, и запустим еще один проект, который упорядочит нашу систему. Пока держу это втайне от всех, но для участников клуба это будет очень полезная история с набором

бенефитов, привилегий, рангов. Хочу, чтобы люди понимали все преимущества дружбы и ведения дел со мной и Conclave. Я сам состою во многих закрытых клубах, но свой хочу выстроить по особой системе, так как вижу со стороны клиента, где у других есть недоработки.

— Что цементирует отношения в подобных закрытых сообществах?

— Лидер, вокруг которого оно формируется, индекс доверия, он должен быть максимальным между участниками клуба, высочайший уровень приватности и теплые человеческие отношения, когда люди симпатичны друг другу. В английских клубах люди состоят десятилетиями, передают членство по наследству, и это возможно только при соблюдении всех обозначенных условий.

— У вашего клуба будет когда-нибудь своя постоянная локация, есть желание ей обзавестись?

— Для всех важно разнообразие, мы меняем локацию в зависимости от настроения публики, форматы бывают разные: с женами, только мужчины, деловой завтрак или поход в баню. На наши новогодние вечеринки, как правило, собираются все, а это несколько сотен человек, регулярно на все мероприятия я приглашаю узкий круг. У нас нет задачи задать единый стандарт встреч. Conclave — это сообщество, которое никого не зажимает в рамки, нам важна свобода в принятии решений.

— Насколько вы политкорректны в принятии решений относительно членства в Conclave? Скажем, если завтра членом вашего клуба захочет стать человек нетрадиционной сексуальной ориентации, что вы ему ответите?

— Мне важно, чтобы человек не навязывал никому свои взгляды, если находиться с ним в одной компании комфортно, нет проблем. Я буду весьма политкорректен, для всех фильтр один — быть человеком, приятным в общении.

— Запрещенные темы, запрещенные действия: чего в Conclave делать категорически нельзя под страхом исключения?

— Мы не ругаемся матом, когда проводим время вместе. Я не сторонник обсуждать политику, дабы не провоцировать горячих споров, не множить негатив. Я максимально дистанцируюсь сам от негативных тем и прошу всех, всегда говорю, что все это надо оставить за бортом наших встреч. Каждое утро в чате начинается с красивой фотографии, с пожелания хорошего дня — это создает настроение, и только потом — курс доллара, биткойна и другие новости. Я за позитив, и только от нас зависит, будет ли он доминировать в нашей жизни.

— Будущее Conclave похоже на лучшие английские клубы?

— В будущем я также хочу с улыбкой делать то, что приносит мне удовольствие. Все-таки это не бизнес-проект, и английские клубы не являются таковыми. И нет у меня четкого плана, прообраза, каким должен быть Conclave через 30–50 лет. Может быть, завтра уеду на Афон — даже интересно, что тогда будет с Conclave, если в нем не будет меня. Возможно, однажды проведу такой эксперимент, сделаю выводы — будет интересно и полезно. ФБЖ





Как коррупция рушит корпорации

Количество сотрудников, работающих удаленно, постоянно растет. Люди и их боссы оказываются раскиданы по разным городам, странам и часовым поясам. В новых обстоятельствах формировать корпоративную комплаенс-программу, доносить ее ценности до сотрудников становится технически сложно. При этом комплаенс перестает быть некой опцией, он становится неотъемлемой частью бизнеса. О том, как реализовывать современные подходы к управлению комплаенс-функцией, говорили эксперты в рамках конгресса IFCA, организованного Международной федерацией Ассоциации комплаенс. Обсуждали и практические кейсы. Самый масштабный из них — коррупционный скандал с Airbus SE. Яркий и доказательный пример того, как коррупция способна разрушить бизнес изнутри.



СОГЛАСНО ДОКУМЕНТАМ МИНИСТЕРСТВА ЮСТИЦИИ США, ДЛЯ ПЕРЕСЫЛКИ МИЛЛИОННЫХ СУММ ЛИЦАМ, ПРИНИМАЮЩИМ РЕШЕНИЯ, AIRBUS ИСПОЛЬЗОВАЛ ОДНО ИЗ СВОИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ — ОТДЕЛ ПО СТРАТЕГИИ И МАРКЕТИНГУ (SMO). ПО НЕКОТОРЫМ ДАННЫМ, В ЭТОМ ДЕПАРТАМЕНТЕ В ТО ВРЕМЯ НАСЧИТЫВАЛОСЬ 150 СОТРУДНИКОВ, А ЕГО БЮДЖЕТ НА «ПОДДЕРЖКУ ЭКСПОРТА» СОСТАВЛЯЛ ПОРЯДКА 300 МЛН ДОЛЛАРОВ В ГОД.

Расследование в отношении компании судебные власти Франции, Великобритании и США начали в 2016 году. Оно показало, что, выходя на новые рынки, сотрудники и агенты Airbus давали взятки должностным лицам 16 государств мира, то есть участвовали в систематическом преднамеренном сговоре и сознательно нарушали закон.

Раскрыл коррупционную схему британский информатор. Как выяснилось в ходе расследования, компания реализовывала коррупционные схемы через консультантов-посредников и специально созданную агентскую сеть. Для подкупа государственных чиновников и представителей мелких авиакомпаний использовалась сторонняя сеть деловых партнеров. Сложность расследования состояла в том, что некоторые сотрудники компании, причастные к коррупционным преступлениям, не имели в корпорации

официальных должностей, поэтому их практически невозможно было отслеживать и контролировать.

Как плелась коррупционная паутина

Airbus обвинили в том, что компания предлагала взятки иностранным официальным лицам, в том числе китайским чиновникам, с целью получения и сохранения бизнеса, включая контракты на продажу самолетов и спутников. Специальное подразделение, Airbus Executive 3, вело внутренние таблицы с аннотациями, показывающими фактических и предполагаемых получателей платежей. Среди прочих статей расходов в таблице были и такие: приобретение элитной недвижимости в пользование влиятельного человека; покупка дочерней компанией, находящейся в другой стране, акций предприятия, принадлежащего сыну коммерческого посредника, за деньги, переведенные через другую страну; спонсирование спортивной команды, принадлежащей руководителю авиакомпании.

Согласно документам Министерства юстиции США, для пересылки миллионных сумм ли-



ВЛАДИМИР БАЛАКИН

Президент «Национальной Ассоциации Комплаенс», член экспертного совета Комитета ГД ФС РФ по безопасности и противодействию коррупции, адвокат

цам, принимающим решения, Airbus использовал одно из своих подразделений — отдел по стратегии и маркетингу (SMO). По некоторым данным, в этом департаменте в то время насчитывалось 150 сотрудников, а его бюджет на «поддержку экспорта» составлял порядка 300 млн долларов в год. Согласно материалам расследования, SMO работала как коррупционная машина с 2008 по 2015 год. Долгосрочное мошенничество подразумевало внутренние системы обучения, когда бывшие сотрудники передавали методы мошенничества вновь пришедшим.

Масштабы коррупции объясняются неограниченными возможностями этого отдела и неразвитой системой комплаенс внутри корпорации. Чтобы скрыть незаконные переводы, Airbus подписывал подложные контракты, маскировал незаконные выплаты под кредиты, платил по фейковым счетам. Отдел SMO создавал поддельные документы, успешно имитируя соответствие международным стандартам. Были разработаны специальные схемы и методы, чтобы все выглядело

4

МЛРД ДОЛЛАРОВ США

заплатил концерн Airbus SE в рамках соглашений с судебными органами Франции, Великобритании и США.

так, будто в Airbus следуют лучшим практикам в сфере комплаенс.

В марте 2016 года, когда разразился скандал, партнером Airbus стала компания Forensic Risk Alliance (FRA), которая специализируется на форензик-расследованиях. Ее эксперты провели масштабную работу по выяснению всех обстоятельств совершения сомнительных

сделок. FRA собрала и проанализировала данные о более чем трех миллиардах транзакций. Для сбора и анализа комплаенс-офицеры FRA использовали самые передовые технологии: кластеринг, искусственный интеллект, распознавание языка, кодирование, была проанализирована вся бухгалтерия. Эта работа помогла выявить всю цепочку сотрудников, имевших отношение к реализации коррупционных сделок внутри Airbus.

Высокая или непомерная — цена коррупции Airbus

После восьми лет расследования компания заплатила в общей сложности четыре миллиарда долларов в рамках соглашений с регуляторами Франции, Великобритании и США. Во Франции компания была вынуждена заплатить Национальной Налоговой Службе самый большой штраф в истории французского преследования за коррупцию — он составил 2,1 млрд евро. В рамках отложенного судебного соглашения с британским офисом по крупному мошенничеству компания согласилась заплатить 991 млн евро. В США за нарушения FCPA (FCPA — федеральный закон США о борьбе с коррупцией в международной деятельности, — Прим. Ред.) компания обязалась выплатить Департаменту юстиции штраф в размере 2,09 млрд долларов и 50 млн долларов в качестве гражданской конфи-





ИЗ МАТЕРИАЛОВ ДЕЛА СЛЕДУЕТ, ЧТО SMO РАБОТАЛА КАК КОРРУПЦИОННАЯ МАШИНА С 2008 ПО 2015 ГОД. ДОЛГОСРОЧНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО ПОДРАЗУМЕВАЛО ВНУТРЕННИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ, КОГДА БЫВШИЕ СОТРУДНИКИ ПЕРЕДАВАЛИ МЕТОДЫ МОШЕННИЧЕСТВА ВНОВЬ ПРИШЕДШИМ

скации. Еще десять миллионов долларов пришлось выплатить за нарушения закона об экспорте вооружения.

Суммы немалые, так как авиастроительный бизнес подпадает под специальные законодательные ограничения, связанные с вооружением. Airbus продавала военные самолеты в Китай и Вьетнам и нарушила положения закона о контроле над экспортом вооружения (АЕСА) и регулирования международной перевозки вооружения (ИТАР). Airbus наказали за то, что в компании не были организованы контрольные действия в области следования этим положениям, не проводилось специализированное обучение сотрудников.

На пути исправления

От еще более разрушительных последствий для бизнеса, а репутационные издержки повлекли за собой потерю объема продаж, Airbus спасло сотрудничество с судебными властями. После заключения соглашения компания обязалась продолжать совершенствовать свою программу соответствия (комплаенс) внутреннего

контроля и этических норм. В Airbus обязались усилить контроль и ввести дополнительные процедуры и по оценке внутренних рисков. Компания подписалась под тем, что будет соблюдать строгую программу антикоррупционных требований, которая включает соответствующие меры внутреннего контроля за бухгалтерским учетом, счетами и другими финансовыми документами.

Кроме того, компания обязана отчитываться о своих действиях по предотвращению коррупции перед целым рядом ведомств: Министерством юстиции США, отделом по уголовным делам, отделом по борьбе с мошенничеством, Министерством юстиции США, отделом

национальной безопасности и прокуратурой США по округу Колумбия.

Чистота связей

Какие выводы можем сделать мы, находясь далеко от эпицентра коррупционного скандала с Airbus? Если вы имеете дело с крупным зарубежным партнером, это абсолютно не означает, что он идеально соблюдает требования по комплаенсу. Быть предельно внимательным при выстраивании деловых отношений даже с очень известным и уважаемым зарубежным заказчиком сейчас очень важно.

Как видно из кейса Airbus, по-прежнему существует риск «бумажного» компла-

енса. Бывает, что все гладко только на бумаге. Обязательно нужно проверить, существует ли у потенциального партнера реальный комплаенс. Полагаться на собственные возможности в таком серьезном вопросе не стоит, этим должны заниматься профессионалы. Только так вы сможете избежать финансового и репутационного ущерба.

Залог устойчивого развития компании — в ответственном ведении бизнеса. Случаи подкупа, завышения стоимости маркетинговых контрактов, неоформленные сотрудники и агенты — всё это могло быть выявлено задолго до скандала: например, при наличии реально действующей «горячей линии» в компании. Культура нетерпимости к коррупции и прочим нарушениям формируется годами. И самое главное в этом вопросе — «тон сверху», воля и личный пример собственника и руководителя.

И последнее: к специфическим рискам стоит относиться крайне внимательно — порой именно они самые опасные.

ФБЖ

ЕСЛИ ВЫ ИМЕЕТЕ ДЕЛО С КРУПНЫМ ЗАРУБЕЖНЫМ ПАРТНЕРОМ, ЭТО АБСОЛЮТНО НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ОН ИДЕАЛЬНО СОБЛЮДАЕТ ТРЕБОВАНИЯ ПО КОМПЛАЕНСУ. БЫТЬ ПРЕДЕЛЬНО ВНИМАТЕЛЬНЫМ ПРИ ВЫСТРАИВАНИИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ДАЖЕ С ОЧЕНЬ ИЗВЕСТНЫМ И УВАЖАЕМЫМ ЗАРУБЕЖНЫМ ЗАКАЗЧИКОМ СЕЙЧАС ОЧЕНЬ ВАЖНО



Международная
конференция и выставка



УГОЛЬ РОССИЯ И СНГ

16-17 НОЯБРЯ 2021, МОСКВА

Организатор:

VOSTOCK CAPITAL

+7 (495) 109 9 509 (Москва)

events@vostockcapital.com

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ КОНФЕРЕНЦИИ:

200+ УЧАСТНИКОВ, среди которых руководители крупнейших угольных предприятий России и стран СНГ, а также инициаторы инвестиционных проектов, компании-разработчики и производители оборудования и технологий для предприятий, российские и международные инвесторы

15+ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

по производству угля и строительству объектов угольной инфраструктуры

40+ ДОКЛАДЧИКОВ И УЧАСТНИКОВ ДИСКУССИЙ:

представители проектов, регуляторные органы, ведущие эксперты отрасли

БУДУЩЕЕ ИНДУСТРИИ УГОЛЬНОЙ

ПРОМЫШЛЕННОСТИ: перспективные векторы развития отрасли в России и СНГ, **возможности для увеличения экспорта и государственная поддержка**

ПРИМЕРЫ ИННОВАЦИОННЫХ РАЗРАБОТОК И ЛУЧШИХ ТЕХНОЛОГИЙ для повышения производственной эффективности

СТАТУС КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ – модернизация производства и развитие инфраструктурных проектов

АКТУАЛЬНО! Технический круглый стол: **обеспечение промышленной безопасности в угольных шахтах**

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ: российский и иностранный опыт внедрения инновационных технологий для оптимизации производственных процессов

СПЕЦИАЛЬНАЯ СЕССИЯ: **Строительство портовой и железнодорожной инфраструктуры** – какие мощности необходимы?

ВАЖНО! **Экология угольной промышленности:** минимизация техногенного воздействия на окружающую среду и инвестиции в экологические проекты

КРУГЛЫЙ СТОЛ: **Развитие глубокой переработки угля и углехимии** – альтернатива или необходимость?

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА технических, технологических и сервисных решений от лидеров отрасли



COALOFRUSSIA.COM

среди
постоянных
участников:



Угрозы растут, как и бюджеты

Компания Qrator Labs, специализирующаяся на сетевой безопасности и защите от DDoS-атак, опубликовала новое исследование по информационной безопасности в банковской индустрии. В нем авторы отвечают на вопрос, насколько изменилась динамика угроз в финансовой сфере в связи с пандемией. Какие наиболее распространённые инциденты и их последствия были зафиксированы в конце 2020 года? Куда движется индустрия в области защиты данных? Цель традиционного исследования Qrator Labs — изучить масштаб киберугроз и, в частности, угрозы DDoS-атак для российского финансового сектора, а заодно оценить динамику бюджетов организаций на информационную безопасность.



**АЛЕКСАНДР
ЛЯМИН**

Основатель и
генеральный директор
Qrator Labs.

В рамках своего традиционного исследования мы всегда анализируем сроки планирования деятельности в области информационной безопасности. Особенно интересно было посмотреть статистику за 2020-ый год.

Далеко не заглядывают

Год кризисный, многие проекты были свернуты, закрыты, или частично урезано их финансиру-

ние. В итоге мы выяснили, что при планировании деятельности в области информационной безопасности более трети опрошенных ориентируются в сложившейся кризисной ситуации на шестимесячный период. Более половины планируют на год. Несмотря на то, что экономическая ситуация меняется очень быстро, все финансовые организации так или иначе планируют деятельность минимум на полгода, в редких случаях бюджетирование делают на больший срок. Все отдают себе отчет, что при категорическом изменении ситуации долгосрочное планирование может стать проблемой, и его все равно придется пересматривать.

Что касается бюджетов на информационную безопасность, более половины опрошенных считают,

ИНТЕРЕС ЗЛОУМЫШЛЕННИКОВ К ЦИФРОВЫМ ДАННЫМ ВОЗРАСТАЕТ, ВСЕ СИЛЬНЕЕ СТРАДАЕТ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ИХ ДОПУСКАЮТ. НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО В ИНДУСТРИИ НАРАСТАЕТ ОБЕСПОКОЕННОСТЬ ЭТОЙ ПРОБЛЕМОЙ, И КОМПАНИИ НАЧИНАЮТ СИСТЕМНО ВЫСТРАИВАТЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННУЮ ЗАЩИТУ

что их было достаточно в согласованном ранее объеме.

Динамика уровня угроз

40% опрошенных зафиксировали рост уровня угроз применительно к финансовым организациям в третьем – четвертом кварталах 2020 года. По мнению почти половины опрошенных, риски растут уже два года подряд. В то же время 58% отмечают, что в сравнении с предыдущим периодом уровень угроз в отрасли значительно не изменился.

Интересны факторы, повлиявшие на увеличение уровня угроз. 90% опрошенных считают, что угрозы росли в основном на фоне повышенной активности злоумышленников. Влияние фактора, обусловленного последствиями массового перехода на удаленную работу, в основном пришлось на первое полугодие и стало менее выраженным ко второму.

Здесь важно отметить, что невнимательность пользователей и их переходы по фишинговым ссылкам для банков не являются самой большой проблемой. Гораздо важнее защита новых элементов инфраструктуры — VPN-концентраторов. VPN-шлюзы — это аппаратно-программный комплекс криптографической защиты трафика данных, голоса, видео на основе шифрования, который используется для подключения к удаленной сети. С помощью DDoS-атак на VPN-шлюзы можно парализовать работу многих IT-систем организации, к которым сотрудники, работающие из дома, получают удаленный доступ. Поэтому так важно при организации удаленной работы по возможности не располагать шлюзы в очевидных местах, например, в



Цели и методика исследования

В рамках исследования решались, в частности, следующие задачи:

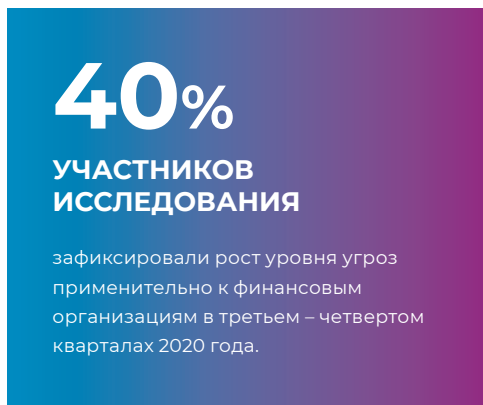
- изучение динамики угроз, с которыми сталкиваются российские банки;
- оценка достаточности бюджетов на информационную безопасность их динамики в банках;
- определение уровня проникновения средств защиты от DDoS в финансовом секторе.

Исследование проводилось как полевой опрос. Респондентам из финансового сектора предлагалось ответить на вопросы анкеты. Всего было опрошено 45 представителей крупных банков и финансовых организаций СМБ.

известной всем корпоративной сети, и постараться организовать его защиту.

Инциденты и последствия

По словам респондентов — участников опроса, наиболее часто они сталкивались с фишингом (44%) и DDoS-атаками (36%). 42% отметили, что не фиксировали серьезных инцидентов кибербезопасности, относя основной всплеск киберугроз к пер-



вому полугодю. Наиболее существенные последствия от инцидентов в области информационной безопасности, в первую очередь, связаны с финансовыми потерями — так считают 82% опрошенных. Второе место занимают последствия от утечек пользовательских данных (71%).

Если в прошлом году практически ни один респондент не отметил утечки данных как один из самых существенных рисков для компании, то в 2020 году банки всерьез начали рассматривать угрозу утечек и задумываться о том, как с ними бороться.

Мы связываем рост утечек с взрывным ростом онлайн-сервисов.

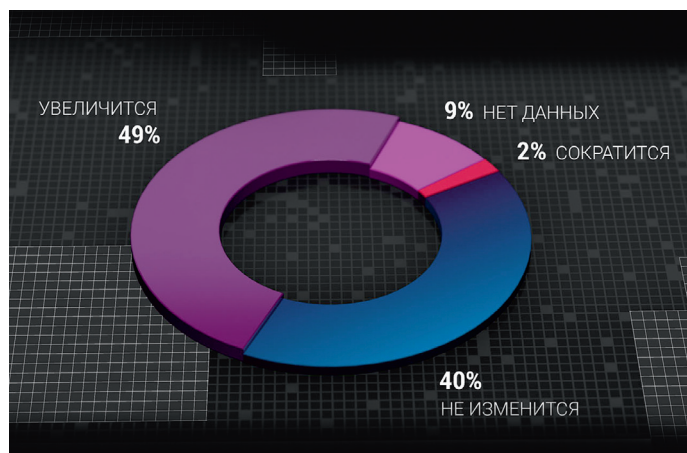
Люди все чаще совершают покупки в интернет-магазинах, оставляют там свои персональные данные, а значит, и проблема с утечками приобретает все большие масштабы. Интерес злоумышленников к цифровым данным возрастает, все сильнее страдает репутация компаний, которые их допускают. Неудивительно, что в индустрии нарастает обеспокоенность этой проблемой, и компании начинают системно выстраивать специализированную защиту.

При этом отмечу, что в процессе коронавирусного кризиса или непосредственно после него 2/3 опрошенных планируют использовать текущее решение для защиты от атак, воздерживаясь от замены критически важных решений «на лету». Более 10% планируют переход на гибридное решение.

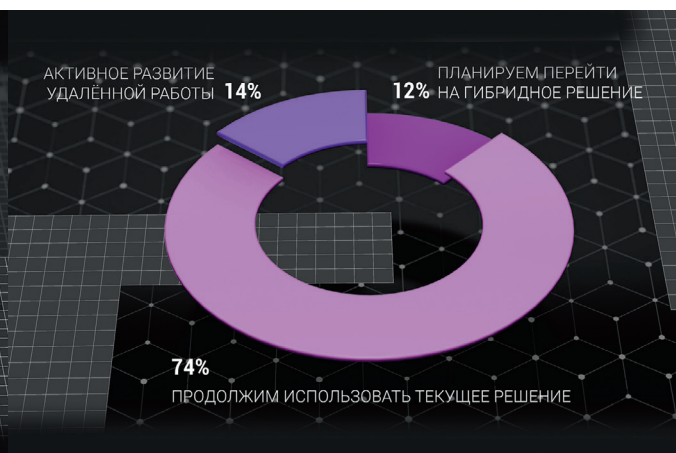
Удаленка как риск для кибербезопасности

Около половины опрошенных компаний финансового сектора рассматривают вариант частичного сохранения дистанционной работы и перевода части сервисов на удаленное обслуживание в ближайший

Планы обновления средств защиты от DDoS-атак в 2021



Изменение бюджета на ИБ в 2021



год. Более трети планируют вернуться в обычный режим работы по окончании пандемии коронавируса.

Добавлю, что среди участников исследования были и те, кто планирует развивать формат удаленной работы. В первую очередь, это банки, делающие ставку на IT-сервисы. Активное развитие IT в банковской инфраструктуре позволяет не только предоставить более качественный сервис клиентам, но и решить ряд задач самой компании, например, сократить стоимость аренды офиса, упростить процесс привлечения новых сотрудников и т. д. В индустрии уже есть банки, которые не боятся оставлять сотрудников на удаленке и даже после пандемии не планируют выводить всех снова в офис.

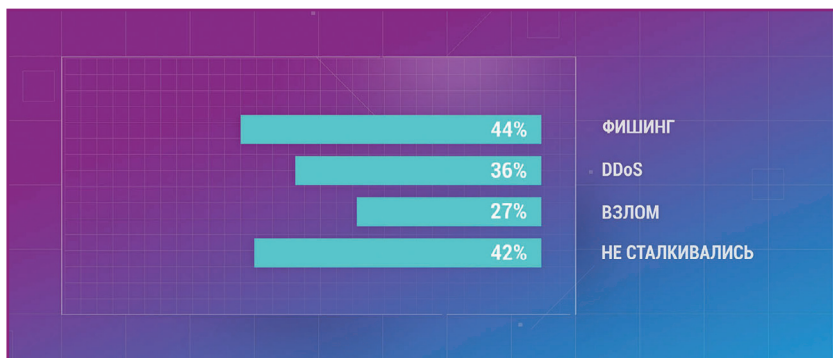
Инвестиции в инфобезопасность

Около половины опрошенных прогнозируют, что в их компании бюджет на кибербезопасность увеличится уже в текущем году. 40% считают, что он не изменится, ведь многие уже произвели незапланированные инвестиции в тот момент, когда случился локдаун, и компании начали перестраивать процессы.

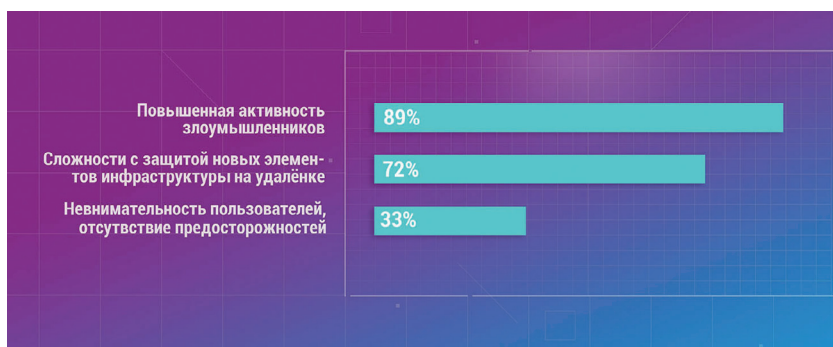
Интересно, что в предыдущие годы тенденция инвестирования в кибербезопасность была другой: в 2008–2009 годах эти расходы сокращались, сейчас они как минимум сохраняют свои позиции, а в большинстве случаев растут. Совершенно очевидно, что финансовые организации стали рассматривать защиту информации как неотъемлемый элемент IT-инфраструктуры и поддержки сложных высокотехнологичных систем.



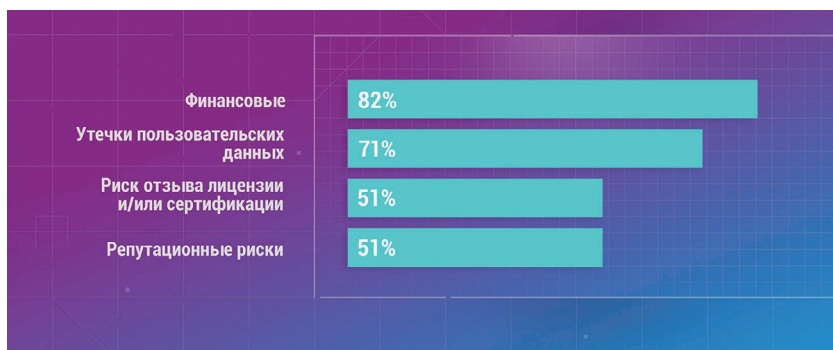
Наиболее распространенные инциденты ИБ в 3-4 кв. 2020



Факторы увеличения уровня угроз



Наиболее существенные последствия от инцидента ИБ



С ПОМОЩЬЮ DDOS-АТАК НА VPN-ШЛЮЗ МОЖНО ПАРАЛИЗОВАТЬ РАБОТУ МНОГИХ IT-СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ, К КОТОРЫМ СОТРУДНИКИ, РАБОТАЮЩИЕ ИЗ ДОМА, ПОЛУЧАЮТ УДАЛЕННЫЙ ДОСТУП. ПОЭТОМУ ТАК ВАЖНО ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ПО ВОЗМОЖНОСТИ НЕ РАСПОЛАГАТЬ ШЛЮЗ В ОЧЕВИДНЫХ МЕСТАХ, НАПРИМЕР, В ИЗВЕСТНОЙ ВСЕМ КОРПОРАТИВНОЙ СЕТИ, И ПОСТАРАТЬСЯ ОРГАНИЗОВАТЬ ЕГО ЗАЩИТУ

Метавселенная Facebook (Horizon?):

ждать ли скорого заката империи?

В дни, когда мы верстали этот кейс, мир с усердием и трепетом обсуждал новость о скором ребрендинге или переименовании Facebook. Все ждали ежегодной конференции Facebook Connect, на которой могло быть озвучено новое имя социальной сети. По замыслу ее создателей, оно должно отражать направленность Facebook на построение «метавселенной». Новое название держалось в строгом секрете, даже не все члены руководства знали его. Аналитики сразу заподозрили, что будет предпринята попытка «отмыться» от недавних громких скандалов.

Американская пресса недвусмысленно связывает падение соцсетей с разоблачительным интервью бывшей сотрудницы Facebook Фрэнсис Хауген. Смелая девушка заявила о многочисленных утечках личных данных, о том, что компания ставила вопросы прибыли выше безопасности пользователей и т.д.

Что хорошо для общества, хорошо для Facebook?

Вот цитата из статьи в Washington Post: «Был конфликт интересов между тем, что было хорошо для общества, и тем, что было хорошо для Facebook. Компания из раза в раз выбирала собственные интересы».

Воспользуемся моментом, чтобы вспомнить недавние скандалы. Первым тревожным сигналом стала утечка в прессу о более активном вмешательстве Facebook в деятельность собственной соцсети с начала 2021 г. Ее алгоритмы начали блокировать любой негатив, связанный с Facebook, и новостная лента вдруг превратилась в реклам-

ный буклет компании, в которой особое внимание уделялось Марку Цукербергу. В январе 2021 года PR-команда распространила документ со стратегией дистанцирования Цукерберга от скандалов отчасти за счет того, что его сообщения в Facebook и выступления в СМИ были сосредоточены на новых продуктах. Параллельно Facebook стал сокращать доступ к данным, позволявшим ученым и журналистам изучать, как работает платформа. Далее у империи Цукерберга рухнули планы по созданию аналога Instagram для детей и подростков до 13 лет. Компания хотела повторить успех конкурентов из Google (GOOGL), которые не так давно запустили детский сервис для Youtube. Против идеи ополчились американские политики и родительские организации. Не помогли даже заверения Facebook, что компания отключит рекламу в новой соцсети, а регистрировать там смогут лишь после родительского согласия. Финальным ударом стали всплывшие исследования Facebook. Выяснилось, что компания заранее знала, что новая социальная сеть негативно будет влиять на психологическое здоровье девочек. После огласки этой истории планы по запуску детского Instagram пришлось



**ЕВГЕНИЙ
КОГАН**

Финансист, инвестбанкир,
президент ИГ
«Московские партнеры»,
автор telegram-канала
Bitkogan (@bitkogan),
профессор ВШЭ



45% МОЖЕТ СОСТАВИТЬ

падение посещаемости Facebook к 2023 году (согласно данным внутреннего исследования компании), если не будут предприняты структурные изменения.

свернуть. И вот очередная порция негатива. В центре внимания — откровения бывшей сотрудницы компании.

Франсис Хауген с 2019 г. работала в отделе big data. Девушка утверждает, что ради рекламных прибылей компания нарушала собственные принципы и позволяла распространять самую разную дезинформацию. История крайне заинтересовала американских политиков. В ближайшее время ожидаются слушания в Конгрессе, где Франсис поделится секретами.

Пешка в большой игре?

Насколько все это серьезно для Facebook, пока непонятно. Однако тот факт, что компания давно вызывает недовольство серьезных людей, обитающих на Капитолийском холме, приобретает все более четкие очертания. А уж если вспомнить, как «проявил» себя Facebook на последних выборах президента... Я не раз писал о том, что в США существует мощнейшее лобби большой промышленности, в том числе нефти и газа. Эти люди не любят проигрывать и никогда не действуют впопыхах, по горячим следам. Они привыкли все тщательно обдумывать и, просчитав партию на сто ходов вперед, нанести удар. Является ли Facebook одной из

ПО-НАСТОЯЩЕМУ ВАЖНО ЛИШЬ ТО, ЧТО ЖИЗНЬ ЗАСТАВЛЯЕТ НАС ВНОВЬ И ВНОВЬ ЗАДУМЫВАТЬСЯ О ХРУПКОСТИ ЭТОГО МИРА И О ТОМ, КАК БЫСТРО И НЕПРИНУЖДЕННО МЫ МОЖЕМ ЛИШИТЬСЯ ПРИВЫЧНОГО КОМФОРТА И МНОГОГО ОЩУЩЕНИЯ КОНТРОЛЯ НАД СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНЬЮ

разменных фигур в большой игре? Сказать сложно. Но уж слишком неслучайным выглядит совпадение: в воскресенье сенсационное интервью, а в понедельник локдаун. Впрочем, пока это лишь домыслы и размышления. Глобальный сбой в работе Whatsapp, Facebook и Instagram сам по себе — вполне возможно, что не более чем просто некий сбой.

Незримые сети

Главное во всей этой истории, на мой взгляд, — это обнажившаяся зависимость нашего сумасшедшего мира от стабильной работы нескольких корпораций. Мы не заметили, как стали заложниками работы каких-то серверов, алгоритмов, каких-то непонятных людей, управляющих всем этим хозяйством.

Современный мир стал очень маленьким и связанным между собой незримыми сетями. Но сети эти, как выясняется, могут в один прекрасный момент преподнести нам весьма забавный привет. Все теперь гадают, что это вообще было: хакерская атака, некая техническая ошибка? Произошла ли действительно утечка персональных данных или это просто-напросто очередная сплетня? Я бы предложил задуматься над другим: а что, если завтра по какой-то причине ляжет Google или Microsoft? А если некий сбой случится в Телеграм? Почему в результате этой аварии перестали работать

6–13%

В СРЕДНЕМ СОСТАВИЛИ ПОТЕРИ

в капитализации мировых IT-гигантов-триллионников, среди которых Apple, Google, FB. В деньгах это около полутриллиона долларов.

ряд операторов? Что-то мне подсказывает, что история на этом не закончилась.

Цена монополизма

Теперь в бой пойдут анти-монопольные организации в различных странах. Скорее всего, крупным корпорациям а-ля Apple, Google, FB и иже с ними за свой монополизм придется платить многочисленные и весьма неслабые штрафы. За

последний месяц все эти гиганты-триллионники довольно ощутимо потеряли в своей капитализации. В среднем потери составили 6–13%. Если в деньгах, то речь идет о нескольких сотнях миллиардов долларов, если точнее — около полутриллиона долларов(!). Думаю, данный процесс продолжится.

Вполне возможно, что уже в ближайшее время рынки предпримут попытку сломать негативную тенденцию. Есть шанс, что мы снова увидим некие движения вверх. Но, если честно, все это не столь уж важно. По-настоящему важно лишь то, что жизнь заставляет нас вновь и вновь задумываться о хрупкости этого мира и о том, как быстро и непринужденно мы можем лишиться привычного комфорта и мнимого ощущения контроля над собственной жизнью.

Что же касается этих компаний. Я бы сказал, что им есть еще куда падать в цене. Наблюдаем ли мы закат империи Facebook? Не факт. У компании все еще много перспективных активов, а котировки подросли за этот год почти на 30%. Но не покидает ощущение, что-то сломалось в Датском королевстве, и подобные скандалы — важный звоночек. Не говоря уже о том, что ради выживания на рынке Facebook придется пройти через серьезные структурные реформы. Иначе (согласно внутренним исследованиям) к 2023 г. посещаемость соцсети упадет на 45%. Ясно одно: для Facebook наступают непростые времена, поэтому инвесторам необходимо с особой осторожностью подходить к покупке акций компании.

ПЕРВЫМ ТРЕВОЖНЫМ СИГНАЛОМ СТАЛА УТЕЧКА В ПРЕССУ О БОЛЕЕ АКТИВНОМ ВМЕШАТЕЛЬСТВЕ FACEBOOK В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОЙ СОЦСЕТИ С НАЧАЛА 2021 Г. ЕЕ АЛГОРИТМЫ НАЧАЛИ БЛОКИРОВАТЬ ЛЮБОЙ НЕГАТИВ, СВЯЗАННЫЙ С FACEBOOK, И НОВОСТНАЯ ЛЕНТА ВДРУГ ПРЕВРАТИЛАСЬ В РЕКЛАМНЫЙ БУКЛЕТ КОМПАНИИ, В КОТОРОЙ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЛОСЬ МАРКУ ЦУКЕРБЕРГУ



B2B

25-26
2021
НОЯБРЯ
Москва

MARKETING FORUM 2021

V Всероссийский форум
по маркетингу в сфере B2B

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Актуальные направления B2B маркетинга 2021-2022 гг.
- SMM не работает в B2B? Как и зачем продвигаться в соцсетях, если нет быстрого результата
- Как продавать в период пандемии, когда нет доступа к живому общению с клиентом
- Выбор платформы управления и систематизации данных для эффективного взаимодействия с клиентами и увеличения продаж
- Как оценивать активности онлайн-маркетинга в B2B-сегменте?
- B2B-маркетинг нацеленный на персону: как реализовать, как построить эффективно, какие аналитические средства применять?
- Собственные онлайн-ивенты в период пандемии: как не затеряться в информационном шуме?

15%
эксклюзивная скидка
для читателей
журнала
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС-ЖУРНАЛ*



ЕСЛИ ВЫ ИЩЕТЕ ЛУЧШИЙ ФОРУМ ПО МАРКЕТИНГУ В СФЕРЕ B2B – ТО ЭТО ОН!

www.interforums.ru/b2b21

+7 (495) 125-04-12

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

ПИФЫ вырвались в лидеры

По итогам первого полугодия 2021 года рынок доверительного управления и коллективных инвестиций показал прирост в 10,5 % и достиг 10,2 трлн рублей. Такова оценка рейтингового агентства «Эксперт РА», которое представило соответствующий тематический обзор. Драйверами роста выступили закрытые и открытые ПИФы и средства физических лиц, находящиеся в индивидуальном доверительном управлении. Наиболее динамичными сегментами стали паевые фонды, при этом максимальный темп прироста активов показали биржевые паевые инвестфонды.



**ИАНА
КОВАЛЕНКО**

Директор страховых
и инвестиционных
рейтингов рейтингового
агентства «Эксперт РА»

По нашему мнению, увеличению объемов рынка доверительного управления (далее в сокращении — ДУ) и коллективных инвестиций способствовали активный рост клиентской базы в розничных фондах, приток средств в фонды для квалифицированных инвесторов, а также благоприятная конъюнктура на фондовых рынках.

Рынки на позитиве

В первом квартале прирост объема активов составил 4,8 %, при этом еще более существенная динамика наблюдалась во втором квартале, когда рынок ДУ и коллективных инвестиций продемонстрировал максимальную за последние шесть кварталов прибавку в 5,5 %. Этому способствовали как притоки новых средств, так и позитивные тенденции на отечественном и мировом фондовых рынках.

Основной вклад в рост объемов рынка в первом полугодии 2021 года внес сегмент закрытых ПИФов (далее сокращенно — ЗПИФ). По данным агентства «Эксперт РА», в абсолютном выражении прирост активов ЗПИФов составил 464 млрд рублей, что, прежде всего, было связано с положительной переоценкой имущества на фоне роста рынка акций. Кроме того, позитивной динамике сегмента способствовало активное привлечение управляющими компаниями средств в фонды для квалифицированных инвесторов. Существенный прирост в абсолютных значениях по итогам первого полугодия 2021 года продемонстрировали и открытые ПИФы (далее сокращенно — ОПИФ), он составил 160 млрд рублей. Средства физических лиц в индивидуальном доверительном управлении подорожали на 118 млрд рублей.



**АЛЕКСЕЙ
ЯРИН**

Управляющий
директор страховых
и инвестиционных
рейтингов рейтингового
агентства «Эксперт РА»



График 1. По итогам 1-го полугодия 2021 года рынок ДУ и коллективных инвестиций достиг 10,2 трлн рублей



Источник: «Эксперт РА»

Все ПИФы — в росте

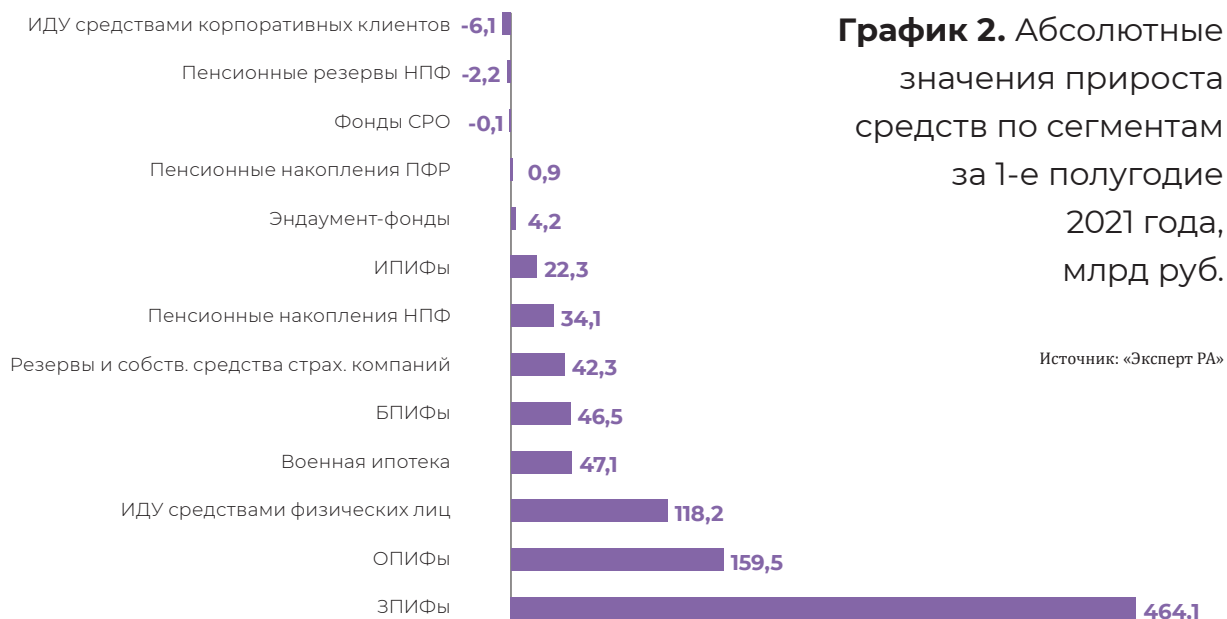
Совокупно ОПИФы, БПИФы и интервальные ПИФы (далее сокращенно — ИПИФ) прибавили 228 млрд рублей, а суммарный объем активов в этих фондах впервые превысил отметку в 1 трлн рублей. При этом стоимость чистых активов собственных ОПИФов, ИПИФов, БПИФов, выкупленных управляющими компаниями в рамках конструирования стратегий доверительного управления, составила на конец второго квартала 2021 года 232 млрд рублей.

5,5% СОСТАВИЛ РОСТ

рынка ДУ и коллективных инвестиций — это максимальная за последние шесть кварталов прибавка.

Методология сбора данных

Совокупные объемы средств под управлением получены в результате суммирования стоимости чистых активов по отдельным направлениям ДУ. Стоимость чистых активов ПИФов запрашивалась в соответствии с формами отчетности 0420502. В графиках с общими объемами рынка ДУ и коллективных инвестиций указаны оценки рейтингового агентства «Эксперт РА», полученные на основании стоимости активов под управлением по данным анкет компаний, принявших участие в анкетировании, и экстраполяции результатов с учетом оценки объемов активов под управлением компаний, не предоставивших информацию. Остальные графики и таблица построены на основе данных, предоставленных компаниями в рамках анкетирования, без экстраполяции. В анкетировании приняли участие 72 компании, которые предоставили данные по состоянию на 30 июня 2021 года. Совокупный объем активов под управлением участников обзора составил порядка 9,8 трлн рублей на 30 июня 2021 года, или около 96 % рынка в денежном выражении.



Источник: «Эксперт РА»

Абсолютное лидерство по темпам прироста в первом полугодии 2021 года закрепилось за паевыми фондами. Наиболее активно растущим сегментом второй год подряд остаются БПИФы, их прирост составил 54,3 %,

однако темпы значительно снизились после взрывного роста более чем на 170 % в втором полугодии 2020-го. Существенную динамику в первом полугодии 2021 года показали ИПИФы, показатель составил +40,6 %. Основной приток активов пришелся на фонды для квалифицированных инвесторов. При этом количество зарегистрированных ИПИФов, согласно данным Банка России, выросло с 35 единиц на 31.12.2020 до 45 на 30.06.2021, достигнув максимального значения за последние четыре года. Среди лидеров по относительному приросту также выделяются ЗПИФы (+27,9 %) и ОПИФы (+23,8 %).

Объем основных сегментов рынка ДУ и коллективных инвестиций

Сегмент	Объем активов на 31.12.2020, млрд рублей	Объем активов на 30.06.2021, млрд рублей
ОПИФы	670,4	829,9
БПИФы	85,6	132,1
ИПИФы	55,1	77,4
ЗПИФы	1666	2130,2
Пенсионные резервы НПФ	1210,5	1208,3
Пенсионные накопления НПФ	2914,7	2948,8
Пенсионные накопления ПФР	33,2	34,1
Резервы и собственные средства страховых компаний	277,1	319,4
Эндаумент-фонды	34,7	38,9
Фонды СРО	5	4,9
Военная ипотека	371,1	418,2
ИДУ средствами корпоративных клиентов	508,4	502,3
ИДУ средствами физических лиц	1024,9	1143,1
Итого:	8 856,7	9 787,7

Источник: «Эксперт РА»

Что выбирает клиент?

Незначительное сокращение объема активов в управлении наблюдается в сегментах индивидуального доверительного управления (ИДУ) средствами корпоративных клиентов (-1,2 %), фондами СРО (-1,1 %) и пенсионными резервами НПФ (-0,2 %). Розничные фонды продолжают активно наращивать клиентскую



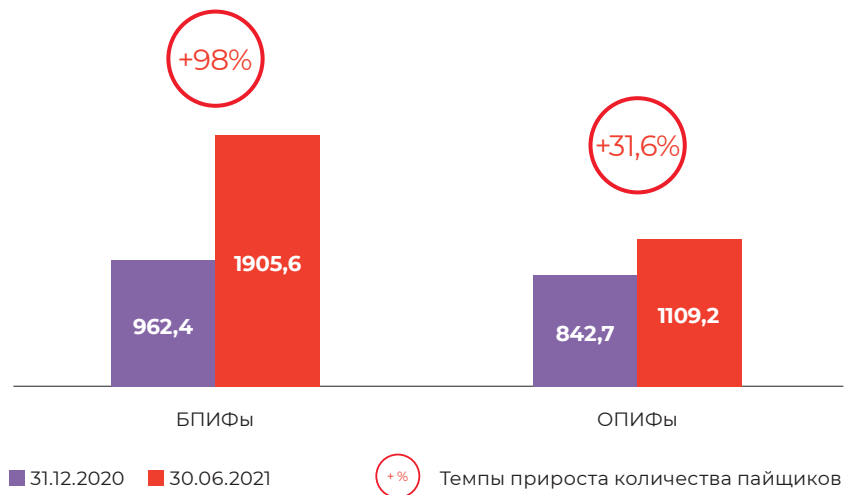
464 МЛРД
РУБЛЕЙ

составил в абсолютном выражении прирост активов ЗПИФов за первое полугодие 2021 года.

базу. Количество пайщиков БПИФов за первое полугодие 2021 года выросло почти в два раза и достигло, согласно данным, предоставленным компаниями в рамках анкетирования, 1,9 млн, из них почти 60 % являются клиентами одной управляющей компании. Количество пайщиков ОПИФов за аналогичный период увеличилось на 32 %, превысив 1,1 млн человек. Рост интереса к альтернативным финансовым инструментам позитивно отразился и на розничных ЗПИФах, инвестирующих в недвижимость (от авторов: к розничным агентством относят фонды, число пайщиков в которых более 20). Количество пайщиков таких фондов увеличилось за первое полугодие 2021 года на 13,8 % и приблизилось к 14 тысяч, из них 8,5 тысяч являются пайщиками фондов для неквалифицированных инвесторов. Число розничных ЗПИФов, инвестирующих в недвижимость, выросло за полугодие с 23 до 29, а стоимость их чистых активов превысила 71 млрд рублей.

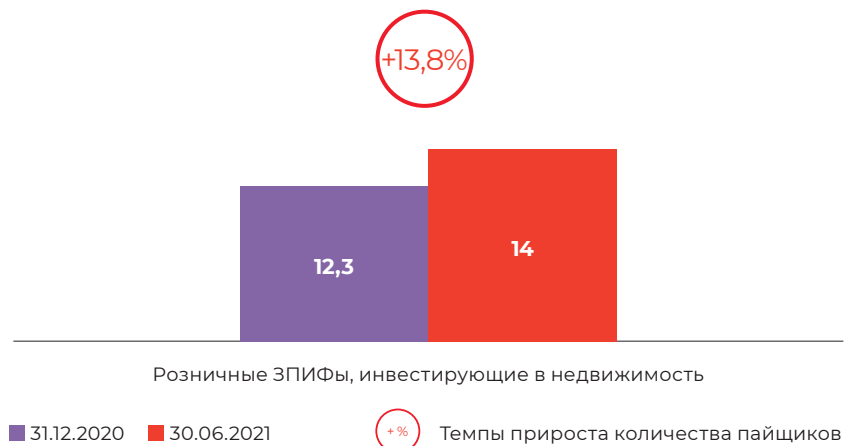
ФБЖ

График 3. Динамика количества пайщиков в БПИФах и ОПИФах, тыс. лиц



Источник: «Эксперт РА»

График 4. Динамика количества пайщиков в розничных ЗПИФах, инвестирующих в недвижимость, тыс. лиц



Источник: «Эксперт РА»

**УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМОВ РЫНКА ДОВЕРИТЕЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ И КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
СПОСОБСТВОВАЛИ АКТИВНЫЙ РОСТ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ
В РОЗНИЧНЫХ ФОНДАХ, ПРИТОК СРЕДСТВ В ФОНДЫ
ДЛЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИНВЕСТОРОВ, А ТАКЖЕ
БЛАГОПРИЯТНАЯ КОНЪЮНКТУРА НА ФОНДОВЫХ РЫНКАХ**

Что такое КИД,

и что самое важное в паспорте инвестиционного продукта?

Российские банки начали выпускать КИИД — ключевые инвестиционные информационные документы. В них изложены все основные данные о каждом финансовом инструменте, а также сценарии доходности и полный список рисков. Подобные паспорта будут обязательными для всех российских банковских, страховых и инвестиционных продуктов. Их специалисты обязаны предъявить частному инвестору, который рассматривает возможность покупки сложного финансового продукта с помощью брокера. Чем вызвана подобная инициатива, и какую пользу из неё могут извлечь инвесторы?

Впервые о планах ввести финпаспорта для продуктов и инструментов Банк России объявил еще в 2019 году. Если говорить простыми словами, это документ единой типовой формы для разных видов финансовых услуг. Главная цель — сформировать единый подход к информированию потребителей и облегчить им выбор. Идея не нова: в ЕС такое регулирование было разработано еще семь лет назад и в начале 2018-ого начало действовать.

По замыслу разработчиков, каждый паспорт будет содержать детальную информацию о финансовом продукте или услуге, изложенную простым и понятным для рядового гражданина языком: без сложных терминов и финансового жаргона. Ещё один важный нюанс — краткость: размер паспорта не будет превышать трех страниц, благодаря этому потребитель не «увязнет» в

описании. Финпаспорт не заменяет стандартный договор и не станет его частью.

Попытки манипуляций

Инициатива очень своевременна. Количество частных инвесторов неуклонно растет: только на Мосбирже в последнее время зарегистрировано не менее 10 миллионов депозитарных счетов. Однако уровень финансовой грамотности населения пока находится на низком уровне. К примеру, нередко в ЦБ поступают обращения, из которых следует, что многие россияне не понимают, в чем разница между вкладом и индивидуальным инвестиционным счетом. Немалое число инвесторов-новичков пришли на рынок неподготовленными в поисках новых возможностей или из любопытства. И это может серьезно ударить по их благосостоянию —



**ЕВГЕНИЙ
МАРЧЕНКО**

Финансовый советник,
основатель EM FINANCE,
инвестор с 20-летним
стажем



В первую очередь инвестору стоит изучить раздел, посвященный комиссиям, историческим доходам и рискам. А вот информация о доходности, допустим, ПИФа не имеет первостепенного значения, ведь она не является гарантом будущей прибыли — в отличие от состава и структуры активов фонда.

инвестирование требует опыта и знаний.

Есть и другая проблема, когда при выборе инвестиционных продуктов клиенты финорганизаций сталкиваются с тем, что участники рынка предоставляют им противоречивую информацию об одной и той же услуге. С продуктами из разных секторов финрынка еще сложнее, нередко они имеют очень похожие характеристики.

Разобраться в этих тонкостях потребителям, особенно инвесторам-новичкам, непросто. В том числе, когда речь идет о конвертируемых облигациях или структурных нотах. Вдобавок у каждого поставщика финансовых услуг свой формат и стиль подачи информации, сравнить их продукты, имея перед глазами только договор, очень сложно.

«Степени» защиты

Введение финансовых паспортов позволяет защитить неопытных инвесторов не только от необдуманных действий, но и от не слишком добросовестных участников рынка. Распространенный случай — осознанное неполное информирование клиента о продукте при открытии

индивидуального инвестиционного счета. Вдобавок ему гарантируют сохранность средств и максимальную доходность. Второе, в принципе, является правонарушением и запрещено законом. Нередки и ситуации, когда один продукт подменяется другим или услуги навязываются, либо продавец действует без лицензии Центрального Банка.

РАСПРОСТРАНЕННЫЙ СЛУЧАЙ — ОСОЗНАННОЕ НЕПОЛНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТА О ПРОДУКТЕ ПРИ ОТКРЫТИИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО СЧЕТА. ВДОБАВОК ЕМУ ГАРАНТИРУЮТ СОХРАННОСТЬ СРЕДСТВ И МАКСИМАЛЬНУЮ ДОХОДНОСТЬ. ВТОРОЕ, В ПРИНЦИПЕ, ЯВЛЯЕТСЯ ПРАВОНАРУШЕНИЕМ И ЗАПРЕЩЕНО ЗАКОНОМ

Теперь же финансовые организации обязаны при обращении потребителя за консультацией или при покупке продукта информировать его обо всех особенностях и возможных рисках до подписа-

ния договора. К примеру, на какую прибыль он может рассчитывать, что возможна потеря средств, или, скажем, есть вероятность стать должником банка. Еще одна хорошая новость — любая реклама в финансовом паспорте запрещена. Уверен, что нововведение поспособствует большей прозрачности отношений между банками и клиентами, и паспорта будут особенно полезны, когда речь идет о покупке сложных финансовых продуктов.

Цвета риска

Для облегчения работы с КИД Центральный Банк предложил ввести цветовой код для ряда финансовых услуг и разбить их на три группы — по степени опасности и

уровню сложности. От этих показателей зависит, к какой категории будут отнесены продукты: красной, зеленой или желтой.

К «зелёным» относятся основные банковские продукты: обыкновенные акции, вклады с постоянной ставкой, инвестиции в КПК, МФО, а также простые облигации отечественных компаний и операции по купле/продаже свободно конвертируемых валют без кредитного плеча. При работе с данными категориями организации вправе не предоставлять финпаспорт.

Красным цветом ЦБ предлагает пометить структурные и иностранные финансовые продукты и производные финансовые инструменты. Исключение — валюты. Ознакомление клиента с КИД перед заключением договора обязательно. Желтая группа пока находится на этапе формирования. Выдача КИД перед покупкой продуктов из данной категории желательна.

Анатомия КИД

В паспорте финансового продукта регулятор требует раскрывать наиболее важную информацию. В первую очередь инвестору стоит изучить раздел, посвященный комиссиям, историческим доходам и рискам. А вот информация о доходности, допустим, ПИФа не имеет первостепенного значения, ведь она не является гарантом будущей прибыли — в отличие от состава и структуры активов фонда. Также знакомство с КИД помогает просчитать, насколько тот или иной инструмент подходит для индивидуальной инвестиционной стратегии потребителя. Одни клиенты предпочитают невысокий, но стабильный доход от облигаций из года в год, другие готовы на риски.

ПО ЗАМЫСЛУ РАЗРАБОТЧИКОВ, КАЖДЫЙ ПАСПОРТ БУДЕТ СОДЕРЖАТЬ ДЕТАЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ФИНАНСОВОМ ПРОДУКТЕ ИЛИ УСЛУГЕ, ИЗЛОЖЕННУЮ ПРОСТЫМ И ПОНЯТНЫМ ДЛЯ РЯДОВОГО ГРАЖДАНИНА ЯЗЫКОМ: БЕЗ СЛОЖНЫХ ТЕРМИНОВ И ФИНАНСОВОГО ЖАРГОНА. ЕЩЁ ОДИН ВАЖНЫЙ НЮАНС — КРАТКОСТЬ: РАЗМЕР ПАСПОРТА НЕ БУДЕТ ПРЕВЫШАТЬ ТРЕХ СТРАНИЦ



В КИИД, введенном Сбером, содержатся не только все необходимые для инвесторов данные, в том числе о горизонте инвестирования, исторической доходности, комиссиях, условиях досрочного выхода, но и представлены сценарии доходности, в которых описаны уровни прибыли в зависимости от ситуации на фондовом рынке. Также наглядно просчитаны риски, поскольку стоимость актива сильно зависит от ситуации в мире и различных событий. Это отображено на специальной шкале и помечено цветом. Ознакомиться с КИИД можно, щелкнув на вкладку «Детали» на сайте банка.

Единственное слабое место КИД — финансовые организации могут «приукрасить» финансовую успешность своих продуктов. Над этим вопросом ЦБ еще следует поработать.

Вести с полей

Московская биржа уже начала маркировать сложные финансовые инструменты соответствующим ярлыком. Некоторые из них теперь доступны только для квалифицированных инвесторов, другие — после прохождения тестирования. Это связано с тем, что с 1 апреля 2022 года вступит в силу закон о категоризации инвесторов и с изменениями в регулировании доступа неквалифицированных игроков к сложным финансовым инструментам.

Обновленный базовый стандарт защиты прав и интересов неквалифицированных инвесторов регламентирует порядок их тестирования. Его прохождение для них обязательно перед сделками со сложными финансовыми инструментами. Прежде всего, потому что позволяет оценить степень знаний и риска. Тестирование стартовало с сентября



Знакомство с КИД помогает просчитать, насколько тот или иной инструмент подходит для индивидуальной инвестиционной стратегии потребителя. Одни клиенты предпочитают невысокий, но стабильный доход от облигаций из года в год, другие готовы на риски.

этого года, проходить его можно неограниченное количество раз.

Но есть инструменты фондового рынка Мосбиржи, которые по-прежнему доступны всем инвесторам без ограничений, например, ОФЗ, акции, включенные в котировальные списки, облигации российских эмитентов с определенным уровнем кредитного рейтинга, ипотечные облигации, инвестиционные паи биржевых, открытых и интервальных ПИФов и ряд иностранных ценных бумаг.

За счет введения КИД и тестирования инвестирование для новичков становится выгоднее, а сам процесс упрощается. Можно прогнозировать, что уже в ближайшем будущем доверие россиян к фондовому рынку возрастет, поскольку он станет более понятным, прозрачным и безопасным, а это будет способствовать более успешным финансовым операциям. Все эти процессы с высокой долей вероятности благоприятно скажутся на экономике в целом. 

Пять ошибок финансового учета,

которые обычно допускают
генеральные директора

Генеральный директор (или собственник) не обязан досконально разбираться в финансовых вопросах. Их можно делегировать финдиректору, бухгалтеру или заму. Но знать, как проблемы появляются и решаются, очень полезно. Директор может задавать подчиненным правильные вопросы и фокусироваться на важных вещах, например, как не вывести из компании слишком много денег, какую зарплату платить руководителям среднего звена и многое другое.



**ЛАРИСА
БАНЕВИЧ**

Финансовый директор,
Нескучные Финансы



**ВАСИЛИЙ
ВЕРБИЙ**

Финансовый директор,
Нескучные Финансы

Первое правило руководителя — иметь под рукой план по прибыли и расходам. Генеральный директор компании, в которой не ведется управленческий учет, живет в режиме неопределенности. Он не знает, сколько зарабатывает фирма, какую прибыль приносит, значит, не уверен, будет ли чем платить зарплату в этом месяце, можно ли тратить деньги на развитие.

Отчетность: «директорский минимум»

Например, дизайн-студия зарабатывает два миллиона рублей в месяц. Деньги уходят на дорогостоящее обучение персонала, постоянное обновление интерьера офиса, еженедельную покупку образцов материалов. При этом компании не всегда хватает средств на выплату зарплат, и владельцу (а часто он же и директор)

приходится добавлять нужную сумму из своего кармана.

Чтобы не провоцировать подобную ситуацию, необходимо взять за правило вести финансовые отчеты. Они помогут узнать, сколько в компании денег, на что можно их потратить. Минимальный набор такой отчетности включает отчет о прибыли и убытках, где отображаются выручка разных направлений и расходы компании; отчет о движении денежных средств, из которого видно, сколько денег и в каком периоде поступило на счет, сколько потратили.

Директору проще планировать расходы, опираясь на данные о чистой прибыли. Например, в компании 5% прибыли откладывается на дивиденды, 10% — в фонд ремонта, а 25% — на обучение сотрудников. Когда возникнет вопрос о косметическом ремонте кабинетов, гендир посмотрит, сколько



денег отложено в фонд ремонта, и решит, может ли компания себе это позволить.

Кошельки врозь

Часто бывает так, что деньги компании «смешаны» с деньгами собственника. Он тратит выручку компании на личные нужды вплоть до мелочей, скажем, кофе, купленный им на заправке, оплачивается деньгами компании. При этом, когда бизнесу не хватает денег на рекламу, аренду или зарплату, он добавляет их из своего кармана. В итоге невозможно понять, где расходы и прибыль бизнеса, а где траты и вложения собственника.

Еще пример: собственник назначил себе зарплату 300 тысяч руб. Каждый месяц он забирает эти деньги из выручки независимо от финансовой ситуации, не имея представления о том, сколько составила прибыль компания за месяц. Если она равна 100 тысячам, но при этом собственник все равно забирает назначенную зарплату, компания уходит в минус. В ряде бизнесов, где проекты реализуются не один месяц или даже год, ситуация будет еще сложнее. Пока клиенты платят авансы, деньги на счетах есть, минус незаметен. Проблема становится очевидна, когда увеличиваются расходы, или клиенты перестают авансировать. Чтобы не допускать подобных ситуаций,

необходимо отделить деньги бизнеса от денег собственника. Владелец может установить себе зарплату на уровне рынка, а не в два-три раза выше. Принцип прост: какую зарплату он назначил бы наемному директору за те же обязанности, такую платит себе. Второй вариант: собственник получает дивиденды из

ИЗ ЗАВЫШЕННОЙ ПРИБЫЛИ РАССЧИТЫВАЮТСЯ ЗАВЫШЕННЫЕ БОНУСЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ И ЗАВЫШЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ СОБСТВЕННИКАМ. РУКОВОДСТВО ВЫВОДИТ ИЗ БИЗНЕСА БОЛЬШЕ ДЕНЕГ, ЧЕМ МОЖЕТ СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ. КОГДА ПРИХОДИТ ВРЕМЯ ВЛОЖИТЬСЯ В ОБОРУДОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ, РЕМОНТ ИЛИ НОВОЕ ПОМЕЩЕНИЕ, ОКАЗЫВАЕТСЯ, ЧТО ДЕНЕГ НА ЭТО НЕТ, — ИХ УЖЕ ПРОЕЛИ

чистой прибыли, а размер их обозначает заранее и фиксирует на продолжительный период. Дивиденды не должны мешать развитию бизнеса. Если они будут составлять 80%, хватит ли оставшихся денег на закупку материалов

для будущих проектов, предоплаты поставщикам и развитие бизнеса? Если хватит — отлично, если нет, аппетиты лучше сократить. Еще один удобный формат — создание фонда или отдельного счета, на котором будут аккумулироваться дивиденды, — так будет проще ориентироваться.

Обманчивое впечатление

Еще одна частая ошибка, когда директор считает расходы и доходы компании по поступлениям и списаниям со счета, а за прибыль принимает разницу между этими показателями. При таком подходе не учитываются деньги, которые кто-то должен компании, например, отсроченные платежи; деньги, которые должна компания, например, банку или поставщику, и другие обязательства перед третьими лицами. Информация о деньгах на счету — это не данные о прибыли, но именно по прибыли можно оценить эффективность работы бизнеса: сколько было исполнено обязательств и сколько ресурсов для этого использовали.

В РЯДЕ БИЗНЕСОВ, ГДЕ ПРОЕКТЫ РЕАЛИЗУЮТСЯ НЕ ОДИН МЕСЯЦ ИЛИ ДАЖЕ ГОД, СИТУАЦИЯ БУДЕТ ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ. ПОКА КЛИЕНТЫ ПЛАТЯТ АВАНСЫ, ДЕНЬГИ НА СЧЕТАХ ЕСТЬ, МИНУС НЕЗАМЕТЕН. ПРОБЛЕМА СТАНОВИТСЯ ОЧЕВИДНА, КОГДА УВЕЛИЧИВАЮТСЯ РАСХОДЫ, ИЛИ КЛИЕНТЫ ПЕРЕСТАЮТ АВАНСИРОВАТЬ

Метод соответствия

Компания торгует товарами, в том числе кружками, через маркетплейсы. Отчеты показывают, что бизнес работает с большими убытками, более глубокий анализ выявляет, что отчет

о прибылях и убытках ведется неправильно. Так, в марте компания закупила 100 кружек, десять из них продала, в отчете за месяц указала расходы на покупку 100 кружек, а выручку — с десяти, отсюда и «убыток». Компания не применила метод соответствия, когда расходы признаются вместе с выручкой. Расходы на 90 кружек — это не убытки, а переход денег в другое состояние. Деньги были в рублях, а теперь лежат в виде кружек на складе. Если продали в марте десять кружек, значит, считаем расходы и выручку только по ним, а не по всей закупке. Считать прибыль компании по поступлениям на счет и разнице между выручкой и расходами можно, но только в том случае, если это совсем простой бизнес — купили и тут же продали, например, продажа овощей в палатке. Если же выручка компании больше миллиона рублей в месяц, а в штате состоят больше пятнадцати человек, отчеты нужно строить по правилам: заполнять справочник расходов, признавать расходы в том же периоде, что и выручку, не игнорировать непонятные строки.

Нельзя не учитывать

Еще одна ошибка — не считать амортизацию. Все расходы записываются в один период, в итоге получается искаженный отчет. Выручка растет, по деньгам вроде бы все сходится, а прибыли почему-то нет. Директор начинает думать, что бизнес убыточный, и может принять неверное решение.

Или вот такой пример: ресторан решил запустить собственную доставку и приобрел автомобиль за 2 млн рублей. Если записать эту покупку в расходы за месяц, в отчете возникнет большой убыток. Вроде бы ничего страшного, ведь заработок в следующем месяце будет большим, но из-за искажений в отчете можно

принять неправильное решение — зря уволить сотрудника или выплатить незаслуженную премию. Другая крайность — вообще не считать амортизацию: например, прибыль компании с учетом амортизации составила 500 тысяч руб. в месяц, без нее 800 тысяч. Получается, что каждый месяц прибыль завышается на 300 тысяч руб. Из завышенной прибыли рассчитываются завышенные бонусы топ-менеджерам и завышенные дивиденды собственникам. Руководство выводит из бизнеса больше денег, чем может себе позволить на самом деле. Когда приходит время вложиться в оборудование, технологии, ремонт или новое помещение, оказывается, что денег на это нет, — их уже проели. Чтобы не завышать прибыль в одном месяце и не занижать в другом, делите стоимость основных средств на предполагаемый срок их использования и включайте эту сумму в ежемесячные расходы. Например, автомобиль за 2 млн руб. будет использоваться 5 лет. 2 млн руб. делим на 60 месяцев и получаем сумму амортизации автомобиля 33 333 руб., ее и нужно включать в ежемесячные расходы в течение пяти лет, тогда компания будет получать отчет без искажений.

Очень часто генеральные директора недооценивают важность инвентаризации и не хотят ею заниматься. У компании есть запасы на складе, оборудование, инвентарь. Какие-то вещи ломаются, теряются. Потери обнаруживаются слишком поздно, когда уже невозможно найти ответственного. Приходится тратить деньги, чтобы восполнить пропажу.

Небольшой фитнес-клуб предоставляет помещения в аренду приходящим тренерам. Занятия длятся один-два часа, тренеры приводят своих клиентов сами. Через год после открытия



Считать прибыль компании по поступлениям на счет и разнице между выручкой и расходами можно, но только в том случае, если это совсем простой бизнес: купили и тут же продали, например, продажа овощей в палатке. Если же выручка компании больше миллиона рублей в месяц, а в штате состоят больше пятнадцати человек, отчеты нужно строить по правилам.

фитнес-клуб решил навести порядок в финансах. Для этого нужно было посмотреть, какое оборудование есть в клубе, и посчитать стоимость каждой единицы. Оказалось, что многое пропало, например, из десяти гантелей по пять кг осталось шесть. Кто забрал, уже не разобраться, пришлось докупать инвентарь, а это непредвиденные расходы. Компания должна учитывать материальные ценности, регулярно проверять их наличие и состояние, всегда должен быть ответственный за ТМЦ, их оборот, учет и хранение. Товарно-материальные ценности — это деньги компании, их потеря — потеря для бизнеса и новые, неучтенные затраты. Теряются не только гантели, чья стоимость сравнительно невысока, но и дорогостоящие детали, комплектующие и т. д. Самый эффективный подход — осознание, что в финансовом учете не бывает мелочей.

ФБЖ

Каковы они — новые приоритеты потребителей?

Изменения, вызванные пандемией COVID-19, привели к глобальным переменам в поведении потребителей, появились новые тренды, например, более активное применение цифровых технологий в повседневной жизни, осознанное отношение к здоровью, забота об экологии, чувствительность к ценам и др. Все это обязывает компании перестраиваться. О том, как развиваться в быстроменяющемся мире, как успевать за потребителем, говорили участники форума, который состоялся в рамках двенадцатой ежегодной премии «Качество обслуживания и права потребителей».

Среди спикеров дискуссионной панели «Новая стратегия: долгосрочное планирование в Covid-реальности» — ведущие мировые и российские бренды, чей опыт полезен и интересен с точки зрения быстрых трансформаций.

Электронная торговля: челленджи постковидного формата

Digital Retail — один из основных восходящих трендов ковидной и постковидной реальности. E-commerce на форуме представлял Дмитрий Селихов, директор по развитию бизнеса AliExpress Россия. Он отметил, что Covid сыграл положительную роль для онлайн-торговли, в последние пять лет это самый быстрорастущий сектор экономики. Но развитие онлайн-торговли неизбежно происходило бы в России вне зависимости от пандемии, ландшафт ретейла меняется, но именно вирус дал много новых стимулов онлайн-продавцам, и они стали еще быстрее реагировать на внешние изменения. Вспомним хотя бы апрель 2020 г., когда в

срочном порядке онлайн-продавцы должны были произвести много внутренних изменений с тем, чтобы покупатели смогли быстро и с максимальным удобством получать товары. Тогда же возник небывалый спрос на курьеров, к которому рынок не был готов. Колоссально выросло количество заказов на доставку продуктов питания, у маркетплейсов появилась еще и социальная функция. Многие находились на изоляции, необходимо было обеспечить людей элементарным набором продуктов питания. Все игроки среагировали достаточно быстро. Многие и не думали, что способны на такую реакцию. В итоге всех изменений российский рынок онлайн получил, по разным оценкам, порядка 10 млн новых покупателей, которые ранее не совершали покупки онлайн.

Можно ли сегодня говорить о том, что онлайн недостижимо ушел вперед от той же офлайн-розницы? Склонны ли эксперты прогнозировать последнюю быстрое увядание? Дмитрий Селихов констатирует, что онлайн-ритейл в России кратно меньше, чем офлайн, он составляет порядка 10%. Россия — большая страна, в ней много форматов торговли, и они постоянно трансформируются. Офлайн-ритейл в России очень сильно развит, а онлайн по доле все равно меньше. Что касается будущего российского

10 млн

НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

приобрел российский рынок онлайн-торговли за годы пандемии: это те люди, которые ранее не совершали покупки через Интернет.



ритейла, эксперты предлагают обратить взоры на Китай, где онлайн занимает более существенные позиции в ритейле, но и там он не достигает даже половины рынка. Словом, в горизонте 10 лет + никто не ожидает, что офлайн прекратит существование, к тому же без офлайна невозможны продажи ряда товаров.

Сегодня участники онлайн-торговли озабочены другой проблемой: как доставить услугу быстро и в любой уголок такой большой децентрализованной страны, как Россия. Это и будет главный челлендж для электронной коммерции на ближайшие несколько лет — научиться доставлять везде и с одинаковым уровнем сервиса.

Забота о себе как главный приоритет

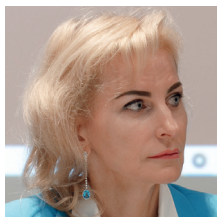
Пришлите результат немедленно — аналогичный по сути тренд фиксируют и в медицинской сфере, которую в рамках дискуссии на форуме представляла Светлана Василенко, коммерческий директор «Лаборатория Гемотест».

Медицинские лаборатории приняли на себя один из первых ударов пандемии. Все стандартные правила, по которым работала медицина, и частная, и государственная, до пандемии, рухнули в один момент. Чтобы реализовать новый потребительский запрос на экспресс-

Премия для лучших

Ежегодная Премия и Форум «Качество обслуживания и права потребителей» — одно из ведущих мероприятий в области высокого уровня сервиса, качества производимой продукции и оказываемых услуг. Премия призвана обеспечить стабильное развитие и достойный конкурентный потенциал рынка товаров и услуг в России. В 2021 году более 70 компаний стали ее победителями. Награды были вручены более чем в десяти номинациях, среди которых розничная торговля и услуги; товары народного потребления; франшиза года; услуги для бизнеса; финансовая грамотность и открытость. Кроме того, при участии исследовательского холдинга РОМИР оргкомитет определил предпочтения потребителей, вручив компаниям награду в номинации «Выбор потребителей».

тесты, лаборатории пришлось, по сути, за один месяц, это был критически сложный март 2020-ого года, перестроить все бизнес-процессы, вплоть до режима работы и логистики. «Мы пережили период, когда часть сотрудников отказывалась выходить на работу, так как опасалась последствий работы в условиях массового распространения неизвестного вируса, —



СВЕТЛАНА ВАСИЛЕНКО

Коммерческий директор «Лаборатория Гемотест»

вспоминает начало пандемии Светлана Василенко, коммерческий директор «Лаборатория Гемотест». — А еще мы пережили длинные очереди, недовольство жильцов тех домов, в которых располагаются наши лаборатории. Все были напуганы, опасались заразиться. Людей можно понять, ведь им было очень страшно, так как это было столкновение с незнакомой реальностью и новой опасной инфекцией».

С приходом COVID в бизнесе частных лабораторий произошли существенные изменения: сформировался новый спрос, например, на услугу выездного обслуживания. Выросли ожидания клиентов по срокам получения результатов — сегодня все хотят увидеть их максимально быстро. Если в начале пандемии у лабораторий было три дня на тестирование, то сегодня пациенты хотят получить результат в течение 15 мин. Этот тренд, получить услугу или товар здесь и сейчас, заметен во всех отраслях, в этом будет главная ценность для клиента.

Можно ли возросший запрос на здоровье, сформировавшийся в связи с COVID, считать устоявшимся? Скорее да, чем нет, считают в медицинской сфере. Пандемия обострила понимание, что здоровье — это самая важ-

ная ценность. Сегодня все мы увидели, что у вируса есть серьезные последствия. Те, кто перенес болезнь в сложной форме, будут вынуждены задуматься о реабилитации и еще пристальнее следить за организмом. В связи с этим растет потребительский запрос на те группы исследований, которые раньше клиентов не интересовали, — люди хотят знать, какой урон нанес вирус их организму. В связи с новым потребительским запросом частная медицина вводит дополнительные виды анализов, предлагает комплексное исследование организма. С высокой долей вероятности можно утверждать, что профилактика войдет в привычку у части населения.

Что же касается телемедицины, то уже сегодня частные клиники консультируют онлайн, но спрос на услугу пока незначительный. Пациенту по-прежнему важно общение и поддержка врача. В регионах, где есть дефицит высококвалифицированных специалистов и оборудования, ситуация несколько другая. И здесь свои услуги готовы предложить гостиничные комплексы, которые располагают соответствующей инфраструктурой и расположены в курортных зонах.

Новые форматы отдыха

Для российских отельеров тренд на заботу о здоровье — один из самых важных и суще-

СЕГОДНЯ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС БАЛАНСИРУЕТ НА ГРАНИ: С ОДНОЙ СТОРОНЫ — ЖЕСТКИЕ САНИТАРНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, С ДРУГОЙ — ГОСТИ, КОТОРЫЕ УЖЕ НЕ ТАК СИЛЬНО БОЯТСЯ ЗАБОЛЕТЬ, КАК, СКАЖЕМ, ГОД НАЗАД, И НЕ СПЕШАТ НА ОТДЫХЕ СОБЛЮДАТЬ САНИТАРНЫЕ ПРАВИЛА. КРОМЕ ТОГО, ИХ ОЖИДАНИЯ ОТ УРОВНЯ СЕРВИСА ЧАСТО ЗАВЫШЕНЫ



ственных. Его фиксируют все без исключения участники рынка. Да, сфера туризма и гостеприимства наконец почувствовала максимальный интерес к себе со стороны россиян, правда, гостиничный сектор получил не только мощный импульс к развитию, но и столкнулся с рядом серьезных вызовов. О них на форуме «Качество обслуживания и права потребителей» рассказала Лариса Зацепилина, заместитель директора гостиничного комплекса «Имеретинский», который находится в Сочи.

«2020 и 2021 годы были для нас не такими страшными, как для Москвы и Санкт-Петербурга, — поделилась итогами работы Лариса. — Конечно, был период локдауна, но у нас есть не только отель, но и апартаменты, где многие гости решили переждать ограничения, избегая как можно дольше риска заразиться. Текущий год уже побил все рекорды по загрузке. К сожалению, не обошлось без потерь. Отмена мероприятий обернулась для нас существенными потерями. Мы находимся в Олимпийском парке и являемся якорным отелем для основных событий Сочи. За весну 2020 года мы потеряли существенную часть выручки — порядка 500 млн руб. По прибыли мы в итоге остались в прежних показателях, смогли удержать ситуацию только за счет перераспределения каналов продаж».

Сегодня Краснодарский край, где находится гостиничный комплекс «Имеретинский», живет на особом положении: турист должен приехать с ПЦР-тестом и сделать прививку в течение трех дней после прибытия. Задача отельера — сохранить гостя, которого отпугивают жесткие требования властей, а потому отель «Имеретинский» организовал медкабинет, где можно сдать тест, а результат будет готов через два часа.

Похоже, отельеры уже смирились с новой реальностью, они по-прежнему несут большие затраты на СИЗы, и это существенная часть их расходов.

В «Имеретинском» нашли выход, как их компенсировать, и в 2020 году запустили доставку продуктов питания с собственной фабрички-кухни. В Сочи конкуренция в секторе достав-

Жить хотят дольше и лучше



ЛАРИСА ЗАЦЕПИЛИНА

Заместитель
директора
гостиничного
комплекса
«Имеретинский»

Увеличивается количество гостей, которые хотят отдыхать с пользой: правильно питаться, свести к минимуму потребление алкоголя. Осознанность возрастает: гости не только хотят знать состав блюд, они просят исключить из их рациона часть ингредиентов. Чтобы сбалансировать меню всех наших ресторанов, мы пригласили диетолога. Здоровье — явный тренд, которому мы следуем и будем следовать, развивая новые сервисы. Мы видим для себя нишу и в области медицины. В регионах есть дефицит качественных медицинских услуг, у нас же есть база, с помощью которой мы можем восполнить этот пробел. Оздоровление, профилактика, мониторинг здоровья — для нас это новые запросы, которые помогут привлечь новую аудиторию.

ки пока невелика, так что услуга оказалась востребована.

Сегодня гостиничный бизнес балансирует на грани: с одной стороны — жесткие санитарные требования, с другой — гости, которые уже не так сильно боятся заболеть, как, скажем, год назад, и не спешат на отдыхе соблюдать санитарные правила. Кроме того, их ожидания от уровня сервиса часто завышены. На российские курорты поехали и те туристы, которые привыкли отдыхать за границей. Многие из них приезжают с негативным настроением, для них дискомфортна сама ситуация, когда они не могут поехать на отдых туда, куда хотели. Этот негатив они привозят на российские курорты, и российские отельеры вынуждены с ним работать.

Да, отельеры привыкают к мысли, что в новой реальности у них нет возможности ошибаться. Гостиничная отрасль всегда работает на клиента, она должна предвосхищать его

ожидания — в этом ее философия, и сегодня у гостиничного бизнеса нет иного выхода, кроме как адаптироваться под клиента и его запросы.

Сервис в назначенный срок

Запрос на максимально короткие сроки реализации услуги и требования к качеству ее исполнения фиксируют и в сервисной сети Samsung Electronics.

«Клиенты справедливо ожидают, что ремонт пройдет в назначенный день и за один визит, что все будет сделано качественно, а инженер компании будет опрятным, вежливым

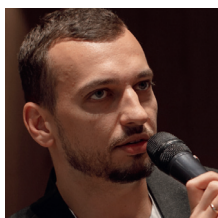
и приятным в общении, у него под рукой будут все необходимые для сервиса и ремонта инструменты», — рассказывает Ринат Нигматуллин, директор секции управления и развития сервисной сети Samsung Electronics в России и странах СНГ. Основываясь на этих ожиданиях клиента, в компании и строят сервисную поддержку. Сегодня ее главные целевые показатели — время оказания услуги, оно должно составлять



**РИНАТ
НИГМАТУЛЛИН**

Директор секции
управления и развития
сервисной сети
Samsung Electronics

Доставить Немедленно



**ДМИТРИЙ
СЕЛИХОВ**

Директор по
развитию бизнеса
AliExpress Россия

Отчетливо заметен рост сектора быстрой локальной доставки. До пандемии это был не массовый сервис, но спрос на доставку продуктов питания задал новый тренд. Люди уже привыкли к тому, что продукты можно получить довольно быстро — в течение часа. Кроме того, на нашей площадке заметен еще один важный тренд: растет доля российских поставщиков в нашем маркетплейсе, сейчас она составляет более 65 тысяч — российские товары доставляют быстрее, чем те, которые ввозятся через границу.

не более двух часов (один час на дорогу и еще один на ремонт). Бренд стремится обеспечить на дому ремонт всей техники Samsung и расширяет зону покрытия сервисной службы — сегодня она составляет более 60% территории России. У Samsung есть задача превосходить ожидания потребителя, а своей вишенкой на торте здесь называют «осязаемую доброту», то есть инженер должен действительно заботиться о клиенте и его удовлетворенности уровнем сервиса.

Любой бизнес, оказывающий услуги, знаком с клиентом, чьи ожидания от бренда и обслуживания всегда немного выше средних. Когда речь идет о взыскательных потребителях, Samsung рекомендует формировать самостоятельный премиальный сервис, тогда клиент с большей вероятностью получит качественное обслуживание и останется доволен. В этой связи Samsung Electronics активно развивает Премьер-сервис, формируя таким образом дополнительную ценность для взыскательных клиентов. Услугу по ремонту и обслуживанию можно получить в любом удобном месте. Чтобы обеспечить подобный уровень сервиса, компания укомплектовала всем необходимым два ремонтных автомобиля, которые постоянно курсируют по городу и готовы подъехать к клиенту в указанную им локацию. Инженер произведет осмотр и ремонт прямо в специально оборудованном сервисном автомобиле.

Ранжирование по уровню сервиса — вполне оправданный подход, ведь кто-то готов переплачивать за скорость исполнения услуги, а кто-то может подождать. Для одного поломка смартфона — серьезная проблема, которая тормозит бизнес-процессы, и ее надо устранить немедленно, для другого и вовсе повод сменить устройство. Но ремонт сложной и габаритной техники на дому — всегда удобно и востребовано.

Мы все — потребители, и мы стали чаще замечать за собой, что наши запросы усложняются. Компаниям остается лишь следовать за нами, чтобы быть востребованными и сохранять лидерские позиции.

ФБЖ

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал



МОБИЛЬНЫЕ/БЕЗАВТОМОБИЛЬНЫЕ: В КАКИХ ГОРОДАХ МЫ ХОТИМ ЖИТЬ?

Подводим итоги Форума и выставки 100+ TechnoBuild.

ВЫСОТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ ЕКАТЕРИНБУРГА: ВСЕ ВЫШЕ, ВЫШЕ И... ЧТО ДАЛЬШЕ?

Бывший главный архитектор Екатеринбурга, основатель архитектурного бюро ARCHINFORM Тимур Абдуллаев об архитектурных ошибках и «небоскресном» будущем Екатеринбурга.



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



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



ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ



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

Запрос на
podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

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

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+

Мобильные/ безавтомобильные:

в каких городах мы хотим жить?

Реконструкция и восстановление городов, комплексное развитие инвестиционно-строительного процесса, робототехника в строительстве, тенденции городов будущего — вот лишь некоторые ключевые темы, которые вошли в повестку Форума и выставки 100+ TechnoBuild. А еще в рамках события состоялись российский форум BIM-технологий, открытые лекции международных экспертов, круглые столы по специализированным строительным тематикам и даже чемпионат мира по строительству (WCC). 100+ TechnoBuild давно вышел за рамки уральского региона и стал площадкой для обсуждения глобальных задач и проблем, актуальных для мировой урбанистики и девелопмента.

VIII Международный строительный форум и выставка 100+ TechnoBuild стал самым масштабным за всю историю проведения. В этом году он поставил рекорд по числу участников, собрал более 500 экспертов, к онлайн-трансляциям подключились 20 тысяч зрителей. Ключевым событием деловой программы стало пленарное заседание «120 миллионов квадратных метров жилья в год. Трансформация строительной отрасли».

Строительный ИННОПРОМ

Пандемийный период, как ни странно, пошел на пользу выставке. После периода самоизоляции интерес к дискуссиям и обмену опытом заметно возрос, на церемонии открытия форума этот факт подметил сенатор РФ от Свердловской области, бывший мэр Екатеринбурга Аркадий

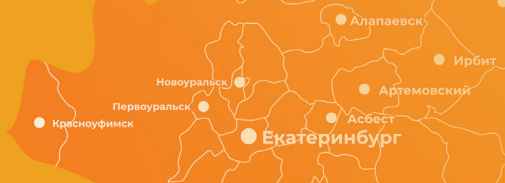
Чернецкий. Выставочная площадь в этом году тоже расширилась — экспозиция заняла 30 тысяч кв. м, а участие в ней приняли 225 компаний. Общими усилиями впервые за всю историю форума экспоненты заняли сразу два павильона МВЦ «Екатеринбург-ЭКСПО». Особой популярностью пользовался кластер, обустроенный в виде парка с живыми деревьями, фонтаном, игровыми и спортивными площадками.

За три дня на полях форума подписано около 50 соглашений о сотрудничестве между крупнейшими профильными компаниями и организациями. Президент Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) Антон Глушков отметил, что повестка форума 100+ ежегодно расширяется. «Помимо высотного строительства, сегодня мы обсуждаем проблемы технического регулирования и ценообразования в отрасли. Безусловно, основной тренд, mainstream, достаточно посмотреть на стенды участников, — цифровизация в строи-



**МАРИЯ
МЕХОНОШИНА**

Главный редактор
сетевого издания
«Бизнес-журнал. Урал»



тельстве, переход на BIM-проектирование», — сказал он.

Министр строительства и развития инфраструктуры Свердловской области Михаил Волков отметил, что губернатор Свердловской области поставил задачу превратить форум в «строительный ИННОПРОМ», и она вполне выполнима.

Куда стремиться?

Тренды в отечественном девелопменте эксперты отрасли обсудили на пленарном заседании, уже в самом названии которого был заложен главный посыл к его участникам — «120 миллионов квадратных метров жилья в год. Трансформация строительной отрасли». Вице-премьер Марат Хуснуллин отметил, что в начале 2021 года Россия столкнулась с вызовами, которые могли бы существенно затормозить развитие жилищного строительства в стране. Это и кадровый голод, и удорожание стройматериалов. Основной инструмент поддержки строительного сектора властями — льготная ипотека, которая, по мнению вице-преьера, стала одним из самых эффективных механизмов. К развитию территорий в городах теперь подходят комплексно, и этот вектор развития единственно верный. Полномочный представитель президента в Уральском федеральном округе Владимир

Якушев напомнил участникам отрасли, что к 2030 г. регионам УрФО необходимо выйти на ввод 10 млн кв. м жилья в год.

15-минутные города

Одна из основных тенденций последних лет во всем мире — рост миграции людей в города. Это приводит к росту количества выбросов в атмосферу и увеличивает нагрузку

Избыточные требования ликвидируем



СЕРГЕЙ МУЗЫЧЕНКО

Заместитель
министра
строительства и
ЖКХ РФ

«МЫ СОКРАТИЛИ ТРИ ТЫСЯЧИ ТРЕБОВАНИЙ В ПРОШЛОМ ГОДУ, 3,8 ТЫСЯЧ ТРЕБОВАНИЙ В ЭТОМ ГОДУ. НА НАШ ВЗГЛЯД, ОНИ НОСИЛИ ДЕКЛАРАТИВНЫЙ ХАРАКТЕР И ПЕРЕСЕКАЛИСЬ С ДРУГИМИ НОРМАТИВНЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ».

на городскую инфраструктуру, в итоге ухудшается качество жизни населения. Решать эту проблему архитектор GENPRO Энди Сноу предлагает с помощью концепции «15-минутного города», когда все удобства для жителей

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА СОКРАЩЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ В ТОМ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ПРОТИВОРЕЧИВОСТИ И ДУБЛИРОВАНИЯ ДОКУМЕНТОВ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ. ИТОГОМ РАБОТЫ ДОЛЖЕН СТАТЬ АКТУАЛЬНЫЙ ФОНД НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, ПЕРЕВЕДЕННЫЙ В МАШИНОЧИТАЕМЫЙ ФОРМАТ. ЭТО ПОЗВОЛИТ ОДНОВРЕМЕННО И ПРОЕКТИРОВАТЬ, И ПРОВОДИТЬ ЭКСПЕРТИЗУ

расположены на расстоянии не более 800 метров от дома, а путь до них занимает не более 15 минут. Это позволит минимизировать использование личного автотранспорта. Жилье при этом должно быть разнообразным, рассчитанным на разных потребителей, дворы необходимо делать инклюзивными, приспособленными для разных возрастных групп, добавил эксперт.



ГИЛ ПЕНЬЯЛОСА

Учредитель и председатель совета директоров 8 80 Cities, специальный представитель ассоциации World Urban Parks

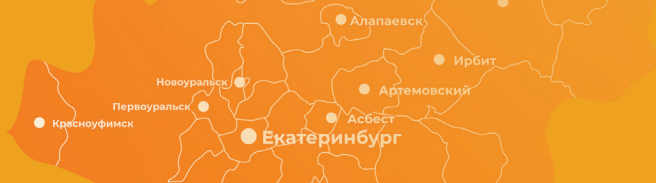
Борьба за городской комфорт

Жители должны бороться за трансформацию городов, чтобы они были удобны для всех, подтвердил эту же мысль в рамках открытой лекции учредитель и председатель совета директоров некоммерческой канадской организации 8 80 Cities, специальный представитель ассоциации World Urban Parks Гил Пеньялоса. Пандемия показала, как резко улучшается качество воздуха, когда на улицах сокращается коли-

чество машин. Пеньялоса напомнил, что до 40% площади городов занимают улицы — это общественное пространство, принадлежащее всем жителям, поэтому при их эксплуатации должны быть учтены интересы всего населения. Сейчас города остро нуждаются в парках и общественных пространствах, пригодных для прогулок и общения жителей. И в такие пространства необходимо трансформировать часть улиц, запретив там автомобильное движение. «Нужно открывать улицы для людей и закрывать для автомобилей», — подчеркнул он. Такие эксперименты во время пандемии были проведены в некоторых городах и вызвали мощный положительный отклик жителей. Особый акцент эксперт сделал на том, что для здоровья городским жителям необходима физическая активность и прямой контакт с природой, поэтому парки должны быть пригодны для досуга круглый год и независимо от климата, доступны для всех, в том числе для маломобильных горожан. В России уже есть удачные примеры трансформации пространств, например, Казань благоустроила свои парки с учетом всех современных тенденций. «Никто не создаст комфортный город за его жителей. Люди должны объединяться ради этой цели, и чем многочисленнее это объединение, тем проще будет продвигать идеи для комфортного проживания. Каждое наше решение должно быть основано на принципе благотворного влияния на здоровье», — призвал Пеньялоса.

«Безавтомобильное» и сверхмобильное жилье

Пандемия ускорила развитие еще одной тенденции — смешение функций помещений: жилая среда теперь может пересекаться с рабочими пространствами. Например, на территории жилых комплексов все чаще появляются коворкинги, планировку внутри пространства можно меняться с помощью гибких перегородок под конкретные потребности



жильцов. Директор Института экономики транспорта и транспортной политики Высшей школы экономики Михаил Блинкин прогнозирует, что горожане станут реже пользоваться личным транспортом, станут больше ходить пешком и активно пользоваться шеринговыми сервисами, выбирая наиболее удобные варианты передвижения через мобильные приложения. «Безавтомобильное» жилье — единственный вариант, который позволит увеличить плотность застройки в крупных городах России», — считает Блинкин.

Требований меньше, ответственности больше

Одна из ключевых для строительной отрасли дискуссий — взаимодействие с госорганами. Упрощение процедур оформления и согласования, бесшовный электронный документооборот, адекватные строительные нормы — чиновники декларируют движение навстречу девелоперам и сокращают количество требований к ним. За правительство ответ перед представителями отрасли держал заместитель министра строительства и ЖКХ РФ Сергей Музыченко. По его словам, избыточные требования в строительной отрасли сейчас практически полностью

ПАНДЕМИЯ УСКОРИЛА РАЗВИТИЕ ЕЩЕ ОДНОЙ ТЕНДЕНЦИИ — СМЕШЕНИЕ ФУНКЦИЙ ПОМЕЩЕНИЙ: ЖИЛАЯ СРЕДА ТЕПЕРЬ МОЖЕТ ПЕРЕСЕКАТЬСЯ С РАБОЧИМИ ПРОСТРАНСТВАМИ. НАПРИМЕР, НА ТЕРРИТОРИИ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСОВ ВСЕ ЧАЩЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ КОВОРКИНГИ, ПЛАНИРОВКУ ВНУТРИ ПРОСТРАНСТВА МОЖНО МЕНЯТЬСЯ С ПОМОЩЬЮ ГИБКИХ ПЕРЕГОРОДОК ПОД КОНКРЕТНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ЖИЛЬЦОВ

ликвидированы: «Мы сократили три тысячи требований в прошлом году, 3,8 тысяч требований в этом году. На наш взгляд, они носили декларативный характер и пересекались с другими нормативными требованиями».

10 млн

КВ. М ЖИЛЬЯ

должны вводить в строй ежегодно начиная с 2030 года регионы УрФО.

По словам руководителя Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Антона Шалаева, основная задача сокращения требований в том, чтобы избежать противоречивости и дублирования документов по стандартизации. Итогом работы должна стать

актуальная нормативная база, переведенная в электронный формат. Это позволит одновременно и проектировать, и проводить экспертизу. Кроме того, власти хотят интегрировать требования «зеленого» строительства в систему технического регулирования, наладить координацию между федеральными органами исполнительной власти и техническими комитетами при разработке документов.

«Роль государства в нормировании строительной отрасли должна быть снижена, а ответственность должен нести бизнес, — заявил на форуме президент Российского союза строителей Анвара Шамузафарова. — Сопровождение должно быть инжиниринговое, но этот инжиниринг необязательно должен быть государственным, он может быть и частным. Пока же мы продолжаем на уровень государства натягивать то, что на уровень государства натягивать не надо. Если



Для здоровья городским жителям необходима физическая активность и прямой контакт с природой, поэтому парки должны быть пригодны для досуга круглый год и независимо от климата, доступны для всех, в том числе для маломобильных горожан. В России уже есть удачные примеры трансформации пространств, например, Казань благоустроила свои парки с учетом всех современных тенденций

государство не платит деньги, то и контроль надо уменьшать, естественно, обеспечивая безопасность».

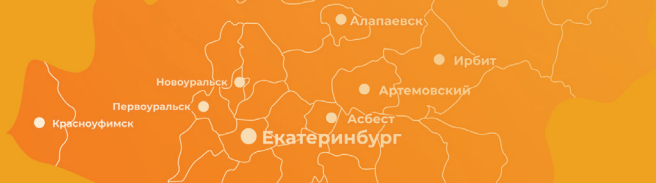
Свой Оскар нужен каждому

В этом году в рамках форума впервые прошла церемония вручения российского «инженерного Оскара» — Всероссийской инженерно-архитектурной премии 100+ AWARDS. Заявки на участие подали 156 компаний со всей России, в шорт-листе остались меньше половины из них. Оценивали проекты более сотни российских и зарубежных экспертов. Лучшим высотным зданием был признан ЖК NEVA Tower от застройщика «Метрополис», лучшим жилым зданием — многофункциональный ЖК «ZILART DIAMOND» (Москва) от этого же застройщика. Лучшим нежилым сооружением стал проект Крымского моста, созданный АО «Институт Гипростроймост – Санкт-Петербург».

Среди лауреатов и проекты из Екатеринбурга. Так, в номинации «Лучшее архитектурное решение» победителем был признан ЖК «Форум Сити» (застройщик — «Форум-групп»). Лучшим нежилым высотным зданием назвали штаб-квартиру Русской медной компании. Гран-при получило ЗАО «ГОРПРОЕКТ» за проект общественно-делового комплекса «Лахта-центр» (Санкт-Петербург).

По окончании форума его организаторы заявили, что планируют трансформировать 100+ TechnoBuild в Уральскую строительную неделю. По словам Веры Белоус, пресс-секретаря 100+ TechnoBuild, случится это совсем скоро, как только будут достигнуты соглашения с потенциальными партнерами проекта, а заинтересованных в расширении форума и отраслевой выставки немало. Екатеринбург активно развивается как территория, здесь реализуются крупные девелоперские проекты, которые теперь и своего «Оскара» получили.

ФБЖ



ЕКАТЕРИНА ТУРДАКИНА



Высотный регламент Екатеринбурга: **Все выше, выше и... Что дальше?**

Нельзя допускать, чтобы высотные доминанты в границах исторического центра возникали абсолютно рандомно. Такие объекты закрывают интересный городской силуэт, нарушают масштаб центра столицы Урала. Проекты, подобные Екатерининскому кварталу и Ленина, 8, — серьезные градостроительные ошибки. Об этом заявил в интервью «ФБЖ.Урал» бывший главный архитектор Екатеринбурга, основатель архитектурного бюро ARCHINFORM Тимур Абдуллаев.

Екатеринбург является четвертым по количеству жителей городом России. Согласно данным Росстата, на 1 января 2021 года численность населения в нем составила 1 495 066 человек. По сравнению с тем же периодом годом ранее, народу в столице Урала немного, но прибавилось — стало больше на 1 317 человек, или на 0,9%. А далее логичным продолжением могла бы стать еще одна расхожая фраза: «И сегодня Екатеринбург активно растет и развивается». И вроде бы оно так, но гораздо важнее, становится ли жизнь в городе комфор-

тнее, а развитие территорий осознаннее и эффективнее?

Какой этажности должны быть здания в центре Екатеринбурга? Есть ли острая необходимость сужать проезжие части в столице Урала? Как сегодня используются и подо что приспособляются объекты культурного наследия в городе? В продолжение диалогов, начатых экспертами на форуме 100+ TechnoBuild, мы задали самые актуальные для екатеринбуржцев вопросы Тимуру Абдуллаеву. Интервью провела Екатерина Турдакина. По просьбе спикера его прямая речь выходит без правок и редактуры.

— В Екатеринбурге проходит голосование по проектам благоустройства набережной Исети. Среди них есть предложения по установке колеса обозрения и пешеходного моста. Впишутся ли эти объекты в существующее пространство?

— Еще до реконструкции мост на Челюскинцев имел пешеходный тротуар, но он, мягко говоря, не был удобным. Чтобы по нему пройти, надо было возвращаться к началу путепровода и проходить лишнее расстояние. Спуск с другой стороны — по непонятной лестнице, да и сам тротуар был очень узкий.

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ЧАСТО ВИЖУ, ЧТО АВТОРЫ КОНЦЕПЦИЙ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ТЕРРИТОРИЙ НЕ ТЕРПЯТ ПУСТОТЫ. ВСЕМ КАЖЕТСЯ, ЧТО НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПРОСТО БУЛЬВАРА С ГАЗОНАМИ И ДЕРЕВЬЯМИ. НЕПРЕМЕННО НАДО ОЗАДАЧИТЬСЯ И ЧЕМ-ТО ЕГО НАШПИГОВАТЬ. ПРИМЕНИТЕЛЬНО К НАБЕРЕЖНОЙ, ДУМАЮ, ЧТО ОСНОВНАЯ ЕЕ ЧАСТЬ ДОЛЖНА ВЫПОЛНЯТЬ ТРАНЗИТНУЮ ФУНКЦИЮ



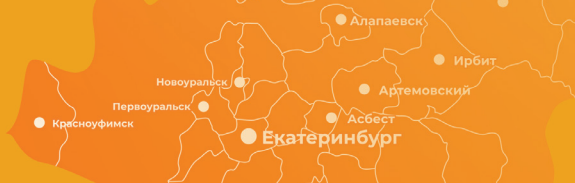
Плюс серьезный автомобильный трафик. После реконструкции в этой истории мало что изменится, объект также будет не слишком приспособлен для людей. Поэтому идея с пешеходным мостом через Исеть не нова. В разное время его предлагали сделать в месте стрелки Городского пруда, в других вариациях — левее или правее от этой точки.

Зимой люди срезают свой путь через акваторию, то есть это уже натопанная тропа, которая может служить маркером трафика. Можно сказать, что население таким образом проголосовало за мост. Я в этой идее не вижу ничего плохого. Другой вопрос, каким он должен быть. Протяженность моста довольно большая, поэтому он должен выполнять не только транзитную функцию, но и иметь интересную архитектуру. Еще один вопрос: как быть с проплывающими по Исети лодками, байдарками? Возможно, придется в каком-то месте поднимать мост до определенной высоты.

— Колесо обозрения действительно необходимо устанавливать в самом центре города?

— Желание людей воткнуть колесо обозрения в центре практически каждого крупного города в России мне кажется немного навязчивым. Для того чтобы этот объект произвел необходимый эффект, он должен иметь огромную высоту. Но тогда колесо задавит окружающую застройку. Объект станет главной пространственной доминантой исторического центра и главным градостроительным элементом города. Это будет смешно.

Если колесо обозрения будет небольшим, то оно будет восприниматься как аттракцион. В этом случае также будет негативный эффект. Создастся ощущение, что луна-парк уехал и по какой-то причине забыл здесь колесо обозрения. В то время, когда я работал в администрации, к нам тоже несколько раз приходили с предложением разместить в центре такой объект. Но мы каждый раз предлагали уважа-



емым господам поискать площадку в стороне от исторического центра.

— Чего не хватает на набережной?

— Прозвучит банально, но мне кажется, что не хватает комфортных и соразмерных элементов благоустройства. Наша набережная — исторический объект, и уходить от этой истории не надо. Сегодня некоторые ее фрагменты не благоустроены от слова «совсем». В одних местах не продумана безбарьерная коммуникация, в других — плохое состояние покрытия. В третьих недостаточно озеленения, нет скамеек или освещения. Главная задача реконструкции — получить цельное и качественное благоустройство. Вся территория набережной должна быть обустроена так, чтобы люди могли пользоваться ей в совокупности.

— А как насчет наполнения? Представленные концепции предлагают разместить общепит, кинотеатры под открытым небом.

— Я считаю, что можно и нужно создать отдельные зоны и территории, которые имеют свой уникальный характер или смысл. Неважно при этом, являются ли они точками общепита, зоной отдыха или кинотеатром. Важно, чтобы они получили функциональную нагрузку. Элемент идентичности, который позволит людям определить свой маршрут и четко сказать: «Я иду туда». Не просто на пяточок, где бежатон другого цвета, а в пространство со смысловой нагрузкой.

Но и перенасыщением увлекаться не нужно. В последнее время часто вижу, что авторы концепций благоустройства тех или иных территорий не терпят пустоты. Всем кажется, что не может быть просто бульвара с газонами и деревьями. Непременно надо озадачиться и чем-то его нашпиговать. Применительно к набережной, думаю, что основная ее часть должна выполнять транзитную функцию. Но, конечно, надо сделать несколько акцентных,



**ТИМУР
АБДУЛЛАЕВ**

Бывший главный архитектор
Екатеринбурга,
основатель
архитектурного
бюро
ARCHINFORM



МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ: ВСЕ, КТО ГОВОРЯТ, ЧТО ЕКАТЕРИНБУРГУ НЕ НУЖНО МЕТРО, — МАНИПУЛЯТОРЫ. ЭТО ТОЧНО ТАК ЖЕ, КАК СКАЗАТЬ, ЧТО НАМ НЕ НУЖНЫ ПОДЗЕМНЫЕ ПЕРЕХОДЫ, И СЕЙЧАС ЧЕРЕЗ 8-ПОЛОСНУЮ ДОРОГУ МЫ БУДЕМ ХОДИТЬ ПО ЗЕБРЕ, ЕСЛИ КОГДА-НИБУДЬ ДОЖДЕМСЯ ЗЕЛЕНЬ

качественных участков и потратиться на оригинальные решения.

— Сейчас проект набережной разрабатывается без учета размещения на месте приборостроительного завода храма. Не возникнет ли потом диссонанса?

— Ты думаешь, что это так быстро все будет? Помнишь, сколько в 2017 году в рамках программы «Комфортная городская среда» было представлено проектов благоустройства различных частей набережной, улиц Малышева, Вайнера, Февральской Революции, Антона Валека, переулков Банковский и Театральный? Многие выносились на общественные слушания. И в итоге на что из этого нашли деньги? Что реализовалось? Обустроен только небольшой кусочек набережной за резиденцией полпреда, и то очень бюджетно.



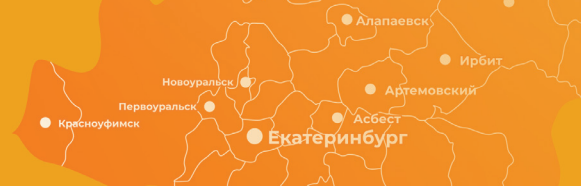
— То есть храм, вероятнее, появится раньше, чем благоустроят набережную?

— Если есть понятные решения по строительству храма, то, скорее всего, он опередит глобальные истории, связанные с реконструкцией набережной Городского пруда.

— Не утихают споры вокруг квартала «Екатеринбург-сити». Михаил Вяткин и Аркадий Чернецкий высказываются против того, чтобы дополнить проект офисами, магазинами, спортзалами, ресторанами, поскольку это приведет к размыванию самой концепции делового центра. Какова ваша позиция по Сити?

— За последние годы парадигма развития центральных районов города сильно ушла от концепции деловых даунтаунов. Центр города — это больше история Mix used, где перемешано очень много функций: деловая, жилая, торговая, развлекательная. С функциональной точки зрения такой подход делает городскую среду устойчивой. Когда есть разные формы активностей, то территория не вымирает в вечернее время. Сама логика перемешивания функций интересна. Но если мы хотим иметь высокую плотность застройки на небольшом участке (а весь Сити — это всего около 6 га, — Прим. Ред.), то важно продумать логистику и, возможно, использовать несколько уровней для транспортного и инженерного обслуживания такого района.

В условиях сверхплотной застройки с высотными объектами и большими ТЭПами необходимо очень активно использовать и подземное пространство: там может происходить загрузка помещений, связи с метрополитеном, общественным транспортом. Учитывая ту высотность, которую хотят реализовать в «Екатеринбург-сити», конечно, одного уровня земли недостаточно. Это все равно приведет к логистическим сложностям, поэтому сейчас многие крупные города вообще отказываются от высотного строительства, так как это тянет за собой необ-



ходимость очень дорогих инфраструктурных решений. Резюмируя: точно будет хорошо, если в Сити реализуют концепцию Mix used, но для того, чтобы среда была удобной, комфортной и не было проблем с логистикой, нужно сильно озадачиться.

— Многие миллионники не рискуют строить высотки. Екатеринбургские застройщики предлагают увеличить высотность зданий до 150 метров. Есть ли у нас в центре, помимо квартала «Екатеринбург-сити», место для таких объектов?

— Я убежден, что высотные объекты не могут появляться в городе где угодно. «Екатеринбург-сити» — особенная территория, где изначально было решено строить высотки. Но нельзя допускать, чтобы в границах исторического центра такие высотные доминанты возникали абсолютно рандомно. Например, я считаю серьезной градостроительной ошибкой появление Екатерининского квартала. Раньше смотрели с этого берега на тот и видели красивую силуэтную панораму нескольких храмов. А сегодня за ней куст 30–35-этажных домов, которые встают практически сплошной стеной. Я указывал на это, еще когда работал главным архитектором. Но на тот момент к этому никто не прислушался. Также я считаю, что, например, застройка на Ленина, 8 по своим высотным параметрам нарушает исторический масштаб центра города. Объект так поднялся в городском силуэте, что закрыл интересный городской силуэт, включая башню городской администрации.

Уверен, что, несмотря на то, что Екатеринбург, в отличие от Казани, Санкт-Петербурга, Москвы, не является историческим городом, он все равно должен иметь высотный регламент. То, что его сегодня нет, — это большой жирный минус нашему городу. Многие города установили режим территорий исторического поселения для зоны исторического центра — и это правильно. Только так можно сохранить культур-

но-историческую целостность столицы Урала. Но Екатеринбург этого не делает.

— Какой должна быть высота зданий в центре Екатеринбурга?

— Она должна задаваться базовым уровнем существующей застройки в историческом центре. В Париже это 4–5 этажей, в Москве — до 8-ми этажей. Для нашего города так же, как и для Казани, этот показатель будет на уровне 5–6 этажей.

— Архитектор GENPRO Энди Сноу на форуме и выставке 100+ TechnoBuild популяризировал концепцию «15-минутного города». В советские годы Екатеринбург и был таким: люди шли с завода домой, по пути забирали детей из детского сада, забежали в магазин. В условиях существующей застройки возможно вернуться к этой модели?

— Что подразумевается под этой концепцией? Доступность определенных общественных благ и мест приложения труда, но, конечно, не в масштабе всего города, а отдельных районов. Привязка места жительства к месту работы сегодня очень условна, тем более что огромное количество людей работает удаленно. Большим минусом является проблема маятниковой миграции, но мы понимаем, что индустриальная модель, когда новые планировочные районы возникали вокруг заводов, себя изжила. Все построенные по этой модели районы в определенном смысле деградировали. Нужна новая политика по созданию мест приложения труда и расселения. Но это глобальная задача, которая в целом в масштабах страны должна получить какие-то решения. Сегодня их нет. Пока мы видим только наращивание объемов жилищного строительства, которое для некоторых городов оказывается разрушительным. В нашей реальности было бы неплохо, если бы в концепцию 15-минутного города попадали хотя бы социальные объекты: школы, детские сады.

Кстати, в Екатеринбурге, ввиду его компактности, с доступностью все обстоит еще достаточно неплохо. Я считаю, что как в центре города, так и в отдельных районах концепция 15-минутного города вполне реализована. Но такую схему могут себе позволить только компактные города. Например, в городах, расположенных на крупных реках, таких как Самара или Красноярск, растянутых на многие десятки километров, конечно, такой пешеходной связанности города нет.

— Была идея сделать улицу Толмачева пешеходной, что с ней сегодня? Какие улицы можно было бы закрыть для проезда?

— Я бы не стал их полностью закрывать от машин, но отдал бы приоритет пешеходам. Вполне уместно в рамках исторического центра сделать все улицы двухполосными. Это позволит более рационально распорядиться шириной профиля улицы, избежать хаотичного паркования и отдать больше пространства пешеходам. Сегодня почти на всех улицах с избыточной шириной проезжей части возникает несанкционированная парковка. В итоге страдают пешеходы. Например, на Антона Валека по обеим сторонам иногда в два ряда брошены машины, да еще и с одной стороны тротуар зажат почти до фасада здания.

Транспортная политика должна предполагать заужение проезжих частей в центре города. Это не затруднит трафик, но упорядочит паркование и создаст гораздо больше возможностей для пешеходов. Возвращаясь к концепции 15-минутного города. Ей хорошо пользоваться, когда есть где идти. У нас довольно компактный центр, но при этом элементарно не созданы условия для того, чтобы пройти из точки А в точку Б. Ты только сошел с центральной улицы и тут же попал на узкую полосу для пешеходов, в середине которой два столба, дерево и дорожный знак. А рядом кто-то начал забор строительный ставить. В итоге это не тротуар, а полоса препятствий.

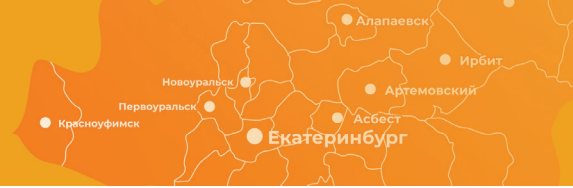
Во всем мире есть еще прекрасная практика улиц совмещенного использования, которую у нас комитет по благоустройству просто отказываются обсуждать. В чем ее смысл? Это когда улица используется пешеходами, но по ней не запрещен проезд транспорта, обслуживающего находящиеся на ней магазины и кафе. Руководствуясь этим принципом, можно каждую вторую улицу в историческом центре, на которую сплошняком выходят какие-то маленькие особнячки, от перекрестка до перекрестка закрывать.

Но как только какую-то улицу хотят сделать пешеходной, владельцы магазинов и кафе, расположенных на ней, начинают кричать: «К нам не приедут, если не смогут припарковаться». Но вся мировая практика, даже екатеринбургская, показывает, что пешеходный формат, напротив, приводит к увеличению трафика в эти же рестораны и кафе. Не стоит забывать, что покупают товары и сидят в ресторанах не машины, а люди. Нет смысла привлекать автомобили, надо привлекать людей.

— Сразу несколько объектов культурного наследия Екатеринбурга готовят для передачи по концессионным соглашениям. Насколько такие проекты интересны крупным девелоперам и бизнесу?

— Девелоперы зарабатывают на строительстве. Их интерес связан только с земельным участком. В случае с памятниками это предполагает только процедуру замещения существующего объекта чем-то более дорогим, ликвидным и с высокой доходностью. Интересно это может стать только в том случае, если кто-то захочет открыть себе в таком объекте имиджевый офис.

Думаю, целевая аудитория таких проектов — малый и средний бизнес, который сможет открыть здесь ресторан, магазин, небольшую мастерскую. Но, для того чтобы сделать такие объекты пригодными для таких целей, необходимы серьезные капиталовложения. Недавно



видел, что на Ленина выставили на продажу очередной памятник из кирпича площадью 500 кв. метров за 24 млн рублей. Это абсурд. У памятника нет земли, инженерных коммуникаций, перекрытий, то есть это аварийное здание. Для того чтобы его отремонтировать, надо заказать историко-культурную экспертизу, которая делается небыстро. Затем пройти длительный процесс согласования и только потом приступать к реконструкции. Но производить последнюю необходимо по определенным и очень дорогостоящим технологиям. Учитывая все это, получится, что в итоге стоимость 1 кв. метра в этом объекте вырастет до 250–300 тысяч рублей. При таких условиях целесообразность такой инвестиции для малого бизнеса стремится к нулю.

Разумеется, что владелец отеля, мастерской или ресторатор, не смогут себе такое позволить. А именно, повторюсь, малый и средний бизнес сможет вдохнуть жизнь в такие объекты, сделать их доступными для сообщества и поддерживать в надлежащем виде. Но сейчас получается, что такие проекты под силу исключительно супермеценату, который захочет сделать парадный офис и за цену не постоит. Но сколько у нас в городе таких?

Поэтому, если хочется массово вовлечь такие объекты в городской оборот, то должна быть хорошо продумана стимулирующая политика. Необходимо выставлять не высокую продажную стоимость, а, напротив, снижать цену и придумывать ряд преференций для потенциальных пользователей и покупателей.

— И снова про метро: деньги, заложенные на 2022 год на проектирование второй ветки метро, направили на строительство трамвайной ветки до Верхней Пышмы, Солнечного, Академического. Нам вообще нужно метро?

— Здесь смешались две истории: про рациональное распределение бюджетных средств и манипуляцию. Мое личное мнение: все, что

говорят, что Екатеринбургу не нужно метро, — манипуляторы. Это точно так же, как сказать, что нам не нужны подземные переходы, и сейчас через 8-полосную дорогу мы будем ходить по зебре, если когда-нибудь дождемся зеленый. И денег сэкономим, и люди будут счастливы. На самом деле, это абсолютная глупость. Полуторамиллионный город должен иметь

СЧИТАЮ СЕРЬЕЗНОЙ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОШИБКОЙ ПЯВЛЕНИЕ ЕКАТЕРИНИНСКОГО КВАРТАЛА. РАНЬШЕ СМОТРЕЛИ С ЭТОГО БЕРЕГА НА ТОТ И ВИДЕЛИ КРАСИВУЮ СИЛУЭТНУЮ ПАНОРАМУ НЕСКОЛЬКИХ ХРАМОВ. А СЕГОДНЯ ЗА НЕЙ КУСТ 30-35- ЭТАЖНЫХ ДОМОВ, КОТОРЫЕ ВСТАЮТ ПРАКТИЧЕСКИ СПЛОШНОЙ СТЕНОЙ. Я УКАЗЫВАЛ НА ЭТО, ЕЩЕ КОГДА РАБОТАЛ ГЛАВНЫМ АРХИТЕКТОРОМ. НО НА ТОТ МОМЕНТ К ЭТОМУ НИКТО НЕ ПРИСЛУШАЛСЯ

метро, только это позволит удобно и быстро связать районы. Кстати, все проверяется на практике. Представьте себе отсутствие метро на Уралмаше или в Ботаническом, это бы моментально привело к транспортному коллапсу.

Трамвай сможет выполнить эту функцию лишь частично, и то только в том случае, если будет двигаться по выделенным полосам, но сегодня такого почти не встречается. Трамваи, которые двигаются в общем потоке и трафике, не являются устойчивым видом общественного транспорта, не решают тех проблем, что метро. Но зато под эгидой этих полумер бюджетные деньги начинают направляться на то, чтобы притащить транспорт в удаленные КОТы, где девелоперы ведут масштабную застройку, ведь недовольство жителей по поводу плохой транспортной связанности новых районов растет.

ФБЖ

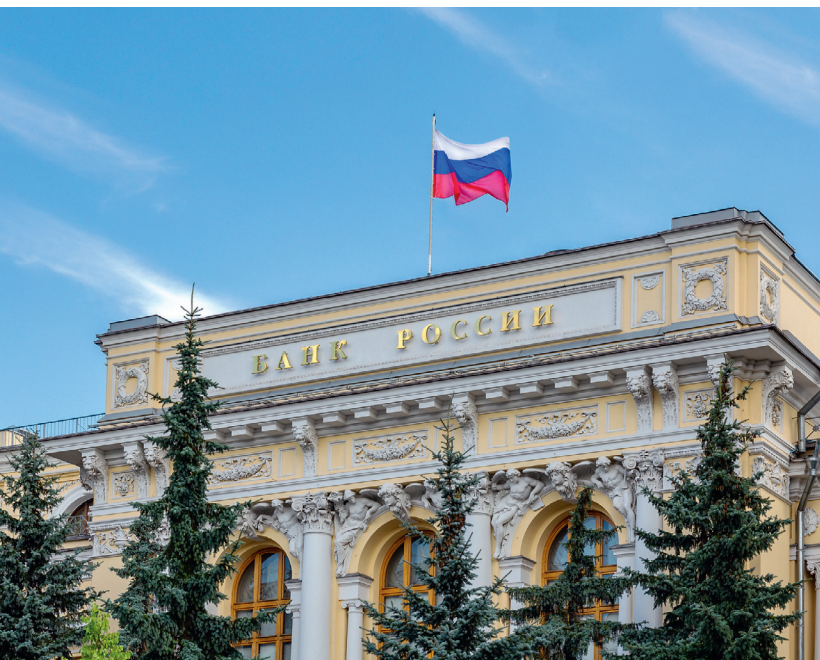
Доступно, прозрачно, контролируемо

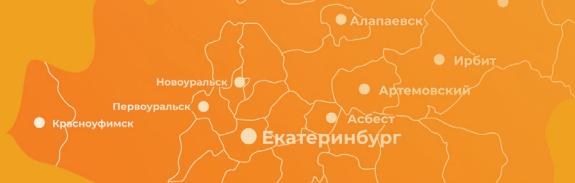
Как отработал свой первый год маркетплейс Центробанка?

Граждане России продолжают терять интерес к банковским вкладам. При этом россияне все чаще делают выбор в пользу инструментов рынка капитала. Так, с начала 2019 года до начала июня 2021 года число брокерских счетов физлиц увеличилось почти в шесть раз. Банк России совместно с правительством РФ намерен и дальше принимать меры, направленные на развитие сегмента «длинных» денег.

Об этом, в частности, регулятор заявляет в проекте «Основные направления финансового рынка РФ на 2022 год и период до 2023 и 2024 годов», общественное обсуждение которого за-

вершилось в финансовых кругах страны. В нем также сказано, что Банк России продолжит работать над повышением доступности финансовых услуг для граждан и бизнеса и будет содействовать цифровизации финансового рынка. Только за последнее время Банком России были запущены Единая Биометрическая система, Цифровой профиль, Система быстрых платежей, платформа «Мастерчейн», система Маркетплейс — все эти цифровые технологии регулятор намерен активно развивать. Уже заявлено, что будет расширен перечень организаций, которые смогут использовать Цифровой профиль гражданина. Кроме того, будет создан цифровой профиль юридического лица и расширена продуктовая линейка и сервисы в системе Маркетплейс. Он появился год назад. О том, как зарекомендовала себя новая финансовая площадка и чем она полезна для потребителя, «Бизнес-Журналу. Урал» рассказал начальник Уральского Главного управления Банка России Рустэм Марданов.





— Зачем Банку России создание финансового маркетплейса?

— Главная задача — это увеличение доступности финансовых услуг для потребителей и развитие конкурентной среды. Маркетплейс, с одной стороны, дает доступ потребителю к широкому спектру финансовых услуг вне зависимости от того, где он проживает, с другой стороны, у компаний вне зависимости от их размера появляется дополнительный канал продаж. Маркетплейс — это одно из направлений цифровизации финансового рынка наряду с Единой биометрической системой, Цифровым профилем, Системой быстрых платежей, платформой «Мастерчейн». Все эти направления Банк России продолжит развивать, что закреплено в проекте «Основные направления развития финансового рынка РФ на 2022 год и период 2023 и 2024 годов», который сейчас находится на рассмотрении.

— Чем маркетплейс Банка России отличается от стандартного портала-агрегатора?

— Это сервис, позволяющий гражданам приобретать финансовые продукты от разных организаций в одном месте в круглосуточном режиме семь дней в неделю. Это его отличает от простых витрин-агрегаторов, на которых нельзя ничего купить. В маркетплейс входят финансовые платформы — сайты, где покупатели финансовых услуг взаимодействуют с их продавцами. Сейчас это платформа Финуслуги, где предлагаются банковские вклады и полис ОСАГО; платформа, где можно купить внебиржевые облигации; финансовая платформа, где продаются паи ПИФов, и так далее.

За сохранность данных о совершенных сделках на платформах и их государственную регистрацию отвечает регистратор финансовых транзакций (РФТ). Кстати, витрины-агрегаторы тоже могут быть участ-



**РУСТЭМ
МАРДАНОВ**

Начальник Уральского
Главного управления
Банка России

никами маркетплейса. В этом случае они работают в связке с финансовыми платформами, предоставляя клиенту возможность сравнения и выбора финансовых продуктов. После выбора пользователь может перейти на финансовую платформу и оформить продукт онлайн.

— Зачем вообще надо ходить на финансовые платформы? Почему не выбрать вклад в одном из банков?

— Обычно клиент, оформляющий банковскую услугу, в своем выборе ограничен территорией, где проживает он сам и где находится банк. И даже если такой клиент находит на портале-агрегаторе выгодный вклад, он не может его оформить, потому что данный банк находится, например, на другом конце страны. По закону при оформлении

банковской услуги требуется идентификация. Операционист должен лично убедиться, что предоставленные паспортные данные соответствуют личности клиента. Причем, если клиента проверили и заключили с ним договор в одном банке, эта идентификация будет недействительна в другом. На платформе маркетплейса идентификация проходит всего один раз, и с этого момента потребителю становятся доступны все продукты вне зависимости от того, где он проживает.

— *Чем отличается обычный способ приобретения финансовой услуги от покупки на маркетплейсе?*

— На маркетплейсе все происходит онлайн, без посещения офиса финансовой, страховой организации или брокера. Вы

выбираете финансовый продукт либо на сайте-агрегаторе, либо на самой платформе. После этого система предложит вам пройти первичную идентификацию через сайт «Госуслуги». Если вы не зарегистрированы на платформе, то следующий шаг — регистрация, причем если у вас есть учетная запись на «Госуслугах», то система сама подгрузит данные с портала. Возможно, для подтверждения идентификации к вам может приехать представитель платформы. Такие правила прописаны, например, на Финуслугах. Далее вы оформляете тот продукт, который выбрали. Затем вам придет уведомление от РФТ о том, что вы купили финансовый продукт. После покупки услуги информация о сделке также доступна онлайн на тех же «Госуслугах» и в личном кабинете РФТ.

— *Чем гарантирована безопасность услуг маркетплейса? Есть ли риск столкнуться с мошенниками?*

— Все финансовые платформы, входящие в маркетплейс, должны соблюдать требования по информационной безопасности и защите персональных данных пользователей платформы, обеспечивать бесперебойную работу системы. Также клиенты платформ защищены от мошенничества и потери активов: специальный счет оператора финансовой платформы, на котором находятся деньги клиентов, полностью сегрегирован, и, в отличие от брокеров, финансовой платформе законодательно запрещено пользоваться клиентскими денежными средствами. Информация о любых операциях, совершенных в Маркетплейсе, сохраняется в регистраторе финансовых транзакций. Параметры сделки будут указаны в выписке, которую можно бесплатно получить через сайт «Госуслуги». Кроме того, все вклады на финансовых платформах застрахованы в АСВ в пределах страховой суммы — 1 млн 400 тыс. рублей. В случае отзыва лицензии

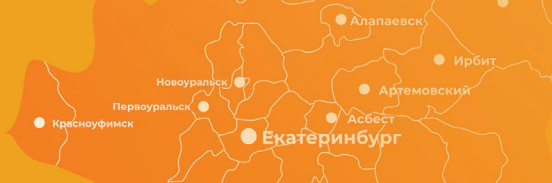
ОБЫЧНО КЛИЕНТ, ОФОРМЛЯЮЩИЙ БАНКОВСКУЮ УСЛУГУ, В СВОЕМ ВЫБОРЕ ОГРАНИЧЕН ТЕРРИТОРИЕЙ, ГДЕ ПРОЖИВАЕТ ОН САМ И ГДЕ НАХОДИТСЯ БАНК. И ДАЖЕ ЕСЛИ ТАКОЙ КЛИЕНТ НАХОДИТ НА ПОРТАЛЕ-АГРЕГАТОРЕ ВЫГОДНЫЙ ВКЛАД, ОН НЕ МОЖЕТ ЕГО ОФОРМИТЬ, ПОТОМУ ЧТО ДАННЫЙ БАНК НАХОДИТСЯ, НАПРИМЕР, НА ДРУГОМ КОНЦЕ СТРАНЫ



ПОЧЕМУ «МАРКЕТПЛЕЙС»



Использованы иллюстрации из официальной презентации проекта «Маркетплейс» Центробанка РФ.



у банка эта сумма автоматически вернется клиенту через платформу. Деятельность и РФТ, и платформ контролируется Банком России. При этом сами платформы должны состоять в реестре мегарегулятора.

— *Можно ли говорить о том, что маркетплейс сделает процесс предоставления финансовых услуг более прозрачным?*

— Да, конечно. Здесь хочу обратить внимание на возможность сравнивать похожие продукты разных организаций. Ранжирование финансовых продуктов на платформах маркетплейса происходит по понятным и предсказуемым основаниям. Не может быть ситуации, что какая-то страховая компания или банк оплатили рекламу ОСАГО или вклада, и поэтому их продукт в рейтинге выдается выше других, что часто случается на витринах-агрегаторах. Кроме того, оператор финплатформы не имеет собственных продуктов, а потому клиенту никто не будет навязывать дополнительные опции и сервисы.

— *Что за год изменилось в маркетплейсе?*

— Расширилось количество участников: к финансовому Маркетплейсу подключились уже десять банков, пятнадцать страховых организаций, тринадцать управляющих компаний. В ближайшее время мы ожидаем подключение к маркетплейсу еще нескольких банков из Свердловской и Тюменской областей и одной страховой компании из Челябинской области. Недавно участником маркетплейса стала платформа «Сравни.ру». Пока она работает как витрина-агрегатор, но скоро появится возможность оформить онлайн потребительский кредит.

— *Каковы перспективы развития этого продукта Банка России?*

— Система «Маркетплейс» будет расширяться: появятся новые продукты и серви-

Использованы иллюстрации из официальной презентации проекта «Маркетплейс» Центробанка РФ.

ИНФОРМАЦИЯ О ЛЮБЫХ ОПЕРАЦИЯХ, СОВЕРШЕННЫХ В МАРКЕТПЛЕЙСЕ, СОХРАНЯЕТСЯ В РЕГИСТРАТОРЕ ФИНАНСОВЫХ ТРАНЗАКЦИЙ. ПАРАМЕТРЫ СДЕЛКИ БУДУТ УКАЗАНЫ В ВЫПИСКЕ, КОТОРУЮ МОЖНО БЕСПЛАТНО ПОЛУЧИТЬ ЧЕРЕЗ САЙТ «ГОСУСЛУГИ». КРОМЕ ТОГО, ВСЕ ВКЛАДЫ НА ФИНАНСОВЫХ ПЛАТФОРМАХ ЗАСТРАХОВАНЫ В АСВ В ПРЕДЕЛАХ СТРАХОВОЙ СУММЫ — 1 МЛН 400 ТЫС. РУБЛЕЙ

сы, в том числе кредитные и пенсионные, индивидуальные инвестиционные счета. Финансовыми платформами смогут пользоваться индивидуальные предприниматели и юридические лица. Сейчас в Госдуме находится на рассмотрении законопроект, который даст малому и среднему бизнесу возможность подключиться к системе.

— *Какой опыт накоплен за год работы? Были нарекания от пользователей?*

— Пока система накапливает клиентский опыт, а Банк России тщательно его анализирует. Отмечу, что ни одной жалобы на работу платформ на финансовом маркетплейсе мы пока не получили.



Идеальное комбо для новогоднего корпоратива

Новую философию стильных и ярких новогодних корпоративов сформировать непросто – чего мы только не видели, где только не бывали. Однако нашим партнерам, команде холдинга Touch Group Event, в их топовой локации, ресторане Touch, удалось совершить это чудо. Все ради гостей, которым, конечно, хочется самых незабываемых впечатлений от самого волшебного праздника в году.

Что же это будет? Гастрономический перформанс от бренд-шефа Никиты Кузьменко, который с каждым новым проектом удивляет, вдохновляет и приподнимает еду до небывалого эстетического уровня. Этот апгрейт традиционных подходов к новомуднему меню вам понравится, даже если вы — гурман со стажем.

Закуски — своего рода кулинарная прелюдия, она всегда прекрасна, щекочет чувства и обостряет аппетиты. Для нее знаток и ценитель Кузьменко выбрал раковое масло в виде клешни с икрой палтуса и глазированным копченым медом хлебом, морского ежа в дуэте с разными по текстуре грибами, тартары из бычьего сердца с соусом баваруа и из форели с ледяными грибами и устричным айоли. Горячее — оно должно дарить буйство вкусовых ощущений, насыщение, и здесь солируют сытные томленные щечки телянка и картофель пенициллин, палтус и сметана кешью, красnodарская перепелка с грушей и сельдереевым кремом. Казалось бы, вот

именно здесь гостю, достигшему вершины кулинарного блаженства, стоит дать отдышаться от восторга, но впереди еще десерт. Что станет лично для вас кульминацией, наивысшей точкой гастрономического удовольствия, — можете

прочувствовать только вы, но рискните заказать ванильное мороженое... с муравьями, чтобы завершить сет не только не банально, но и с новым вкусовым ощущением внутри. Впрочем, ценителям классики не стоит думать, что их обошли вниманием. Шоколадный брауни в новом прочтении покажется вам хорошо знакомым незнакомцем, ведь подается он на печеной свекле с муссом из мягкого козьего сыра, сливовым чатни и сливовым уксусом в сопровождении того самого ванильного мороженого... с муравьями.



Если вы не готовы рисковать, никто не настаивает, но, может быть, именно новогодняя ночь — то самое время, когда стоит выйти за рамки привычного и превратить еду в настоящий иммерсивный спектакль, где главный герой — вы, ресторан Touch — роскошная декорация, а команда Touch Group Event — те самые люди, которые от души хотят подарить вам новые эмоции.

TOUCH EVENT HALL

+7 (495) 782-77-57

САДОВНИЧЕСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 7
WWW.EVENT.TOUCHGROUP.RU



РЕСТОРАН TOUCH НАХОДИТСЯ В 400 М ОТ КРЕМЛЯ НА ОСТРОВЕ БАЛЧУГ. В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ЧЕТЫРЕ ЗАЛА — ОСНОВНОЙ ВМЕЩАЕТ ДО 50 ПЕРСОН; ВИННЫЙ ЗАЛ — ДО 20 ПЕРСОН; БАЛКОН — ДО 30, В ТОМ ЧИСЛЕ ВИП-КОМНАТА НА ДЕСЯТЬ ПЕРСОН. ПОТРЯСАЮЩИЙ ВИД НА НАБЕРЕЖНУЮ ПРИЛАГАЕТСЯ



УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО БРОНИРОВАНИЮ НОВОГОДНИХ КОРПОРАТИВОВ

Реклама. 18+



ЗАЛ КЛУБ



БАНКЕТНАЯ
ВЕРАНДА НА
ТВЕРСКОЙ



ЗАЛ ШАТЕР /
WELCOME-ЗОНА

ИЗВЕСТИЯ

BANKET HALL



ДВУХУРОВНЕВЫЙ ЗАЛ

ЛОКАЛЬНАЯ БАНКЕТНАЯ СЛУЖБА

СЦЕНА 110 М²

ЗАЕЗД АВТО НА ПЛОЩАДКУ

ЗВУКОВОЕ И СВЕТОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

БАР 85 МЕТРОВ

СВЕТОДИОДНЫЙ ЭКРАН

ПОДВЕСЫ ДЛЯ ВОЗДУШНЫХ ГИМНАСТОВ

2 МИНУТЫ ОТ М. «ТВЕРСКАЯ»

ФУРШЕТ

ДО 1200 ЧЕЛОВЕК

БАНКЕТ

ДО 750 ЧЕЛОВЕК

КОНФЕРЕНЦИЯ

ДО 1500 ЧЕЛОВЕК

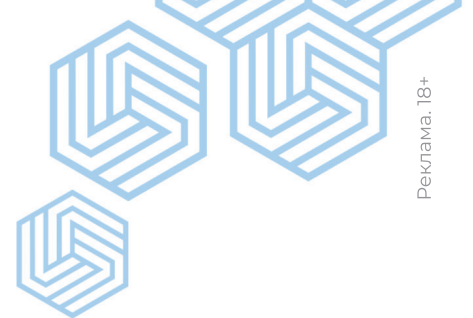


📍 Тверская, 18
(м. «Пушкинская», «Чеховская», «Тверская»)

☎ +7 (495) 220 - 31-21

✉ Info@izvestia-banket.ru

📷 @izvestia_banket



**FOR
CITIES**

СЕРИЯ
ФОРУМОВ
ДЛЯ ГОРОДОВ

II Всероссийский форум
Лучшие продуктовые
решения и тренды
коммерческой недвижимости

2-3 декабря 2021

организаторы



БОЛЬШЕ ЧЕ  EVENTS

www.forcities.ru

