



SIBERIA



при поддержке  
ТПП РФ  
[www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

#2 (5) | декабрь 2022

СПЕЦПРОЕКТ  
НОМЕРА

**Женщины в  
промышленности  
Сибири**



Цифровая версия журнала  
[siberia.business-magazine-online](http://siberia.business-magazine-online)



# БИЗНЕС

16+



# 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+



## КРИСТИНА ФРОЛОВА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ПРОЕКТА «БИЗНЕС. СИБИРЬ»

**2022** год однозначно войдет в учебники истории. А еще запомнится всем нам своими, к сожалению, сложными итогами.

Падение уровня жизни, колоссальный рост эмиграции, нестабильность в большинстве сфер жизни, потеря ориентиров – большинство из нас почувствовали на себе все мощные проявления этого года в той или иной степени.

Информационное поле в этом году было не менее напряженным, чем реальность. От новостей хотелось сбежать, но и не читать их было невозможно. От того невероятную ценность приобрело умение разбираться в инфопотоке, уметь отличать правду от фейка, анализировать факты, сопоставлять источники, даже если вы не журналист, а обыватель.

Слово «стрессоустойчивость» незаметно вошло во многие семьи нашей страны.

Бизнес в этом году продолжил свои попытки устоять в этой непрекращающейся турбулентности. Если не предприниматели, то кто еще покажет нам пример стойкости и даже развития в этом сумасшедшем мире?

Думаю, что строить слишком оптимистичные прогнозы на следующий год, было бы наивно. Но не верить в лучшее – у нас просто нет морального права!

Желаю, чтобы 2023 год принес как можно больше позитивных эмоций!

Пусть в вашей душе царят добро и гармония, а дом наполняют взаимопонимание и тепло семейного очага!

Если вы тот самый отчаянный предприниматель, то желаю вам сил, внутренней стойкости и поддержки от вашего окружения.

Неиссякаемой энергии, бодрости духа и крепкого здоровья сам и вашим близким!

2023-й, не подведи!

С Новым годом, друзья!



#### АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ:

ООО «ТОЧКА РОСТА», 650066, Кемеровская область,  
г. Кемерово, пр. Притомский, 35/2, офис 2

#### АДРЕС РЕДАКЦИИ:

650066, Кемеровская область, г. Кемерово,  
пр. Притомский, 35/2, офис 2, тел.: (3842) 900-114

#### АДРЕС ТИПОГРАФИИ:

ООО «Печатный дом-НСК», 630084,  
г. Новосибирск, ул. Лазарева, 31/1

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Кристина Олеговна Фролова

#### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР:

Оксана Перминова

#### ВЁРСТКА:

Дмитрий Шичков, Ольга Семина

#### АВТОРЫ:

Максим Майоров, Андрей Суворов,  
Вера Фатеева, Оксана Перминова,  
Иван Усов

#### ФОТОГРАФ:

Алексей Кривцов, Мария Жихарева

#### КОРРЕКТОР:

Лилия Нефедина

#### АЭРОПОРТЫ ПРИСУТСТВИЯ ВЫПУСКА (БИЗНЕС-ЗАЛЫ/VIP-ЗАЛЫ):

- Кемерово, Новокузнецк
- Новосибирск
- Красноярск
- Тюмень
- Барнаул
- Томск
- Горно-Алтайск



По вопросам размещения информации  
обращаться: тел. +7 (3842) 900-114

@ [priemnaya@bmag42.ru](mailto:priemnaya@bmag42.ru)



#### ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

[siberia.business-magazine.online](http://siberia.business-magazine.online)

**PRESSA.RU**

Хотите получать свежий номер издания лично в руки?

Пришлите заявку с вашими контактными данными на почту

[priemnaya@bmag42.ru](mailto:priemnaya@bmag42.ru)

Наш менеджер свяжется с вами для уточнения информации

За содержание рекламных материалов, качество рекламируемой продукции (услуг), за неточность, недостоверность или некорректность материалов, предоставленных рекламодателем, за соблюдение авторских прав и прав третьих лиц, за наличие информации о соответствующих сертификатах и лицензиях, за получение права и всех необходимых разрешений для публикации редакция ответственности не несёт. Рекламодатель передаёт редакции рекламные материалы и право на их изготовление, тиражирование и распространение рекламы. Претензии по срокам и качеству рекламы принимаются в течение 10 дней с момента выхода материала из печати. При цитировании материалов ссылка на журнал обязательна с письменного разрешения редакции. По претензиям и искам, связанным с материалами учредителя, ответственность несёт учредитель. Цена свободная. Для лиц старше 16 лет.

СМИ зарегистрировано Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых  
коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство ПИ № ФС77-80864

от 9.04.2021 г. Учредитель: ООО «ТОЧКА РОСТА»

Дата выхода в свет: 31.12.2022

Тираж: 2000 экземпляров



25

субъектов РФ  
Заяви о себе  
на всю страну



при поддержке  
ТПП РФ  
[www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

В 3-КЕ

деловых журналов  
России

№1

В КУЗБАССЕ  
СРЕДИ БИЗНЕС-ЖУРНАЛОВ

▶▶ ПОДПИШИСЬ И ЧИТАЙ!



ДОСТАВЛЯЕТСЯ ЛИЧНО В РУКИ

to be continued

# Гурьевск-2023: история, бренд, развитие

В преддверии Нового года на вопросы «Бизнес. Сибирь» ответил **Станислав Черданцев**, Глава Гурьевского муниципального округа

**– Станислав Александрович, поделитесь ключевыми успехами территории за прошедший 2022 год.**

– 2022 год стал значимой вехой в истории Гурьевского округа – 22 февраля по решению губернатора Кузбасса Сергея Евгеньевича Цивилева нашей территории присвоено почётное звание «Трудовая доблесть и воинская слава». Так мы отдаём дань фронтовикам и труженикам тыла, которые приближали Победу 1945 года. И сегодня своими трудовыми победами мы строим завтрашний день.



В 2021 году наша территория прошла брендирование. Команда профессионалов год изучала особенности округа, узнавала, чем гордятся гурьяне. Всё это собрали в единую концепцию, которая поможет Гурьевскому округу стать территорией жизни, территорией бизнеса, более уверенно идти к цели. Наш девиз – “Только золото”!

День Шахтёра в 2019 году стал надёжным плацдармом, и ни один последующий год команда не позволяла себе опускать планку достижений. В 2022 году по всем сферам – социалка, ЖКХ, экономика – мы имеем хорошие показатели по обновлению инфраструктуры и обеспечению оборудованием.

Например, особое внимание уделили обновлению инфраструктуры в сельских поселениях, в Гурьевске отремонтировали более 5 километров улиц в асфальтовом исполнении, а в Салаире приступили к большому проекту по замене сетей холодного водоснабжения.

В числе важных достижений – третья победа Гурьевского округа во Всероссийском конкурсе малых городов и исторических поселений. Среди территорий Кузбасса у нас самое большое количество выигранных конкурсов. Реализованы проекты благоустройства парка культуры и отдыха Дмитрия Попова в Салаире, Парка металлургов в Гурьевске, а в 2023 году улица Матросова станет современным бульваром.

Конечно, в центре внимания Гурьевский краеведческий музей – памятник архитектуры регионального значения и законодатель моды для Гурьевска. Этот центральный объект диктует стиль городской среде. Уже два

года мы работаем над созданием Музейного квартала. В День города, 16 июля, после ремонтно-реставрационных работ в музее прошла первая экскурсия.

**– С каким серьезными трудностями столкнулось муниципальное образование? Как удалось их разрешить?**

– Я бы не сказал, что есть серьёзные трудности в достижении поставленных целей. И для того, чтобы двигаться в заданном ритме, планируем в 2023 году заранее подготовить проекты по капитальным ремонтам соцучреждений, чтобы потом быстро входить в программы финансирования и своевременно готовить пакет документов на каждый объект. Как показала практика, наличие готового проекта - очень важный нюанс.

**– Какие ключевые цели и задачи по развитию территории стоят на 2023 год?**

– Не опустить планку, продолжать движение только вперёд. Именно для этого Гурьевский округ прошёл брендинг, в 2023 году механизм начнёт работать и помогать в привлечении новых жителей, туристов, инвестиций и т.д.

**– Какие компании активно включены в развитие территории (если таковые имеются)?**

– В Гурьевском округе 9 действующих в сфере промышленности предприятий, общая численность сотрудников которых составляет 3,5 тысячи человек. Доля налоговых поступлений в общем объеме налоговых доходов – 35 %.

Также работают 30 сельскохозяйственных организаций, которые несколько лет подряд держат высокую планку – 1 место в Кузбассе по сбору зерновых и зернобобовых культур.

Все являются надёжными социальными партнёрами. Например, тесно сотрудничаем с нашими угольщиками – АО «Разрез

**В 2022 ГОДУ ПО ВСЕМ СФЕРАМ – СОЦИАЛКА, ЖКХ, ЭКОНОМИКА – МЫ ИМЕЕМ ХОРОШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ОБНОВЛЕНИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБОРУДОВАНИЕМ**

«Шестаки». Разрез входит в группу предприятий АО «Стройсервис», генеральным директором которого является наш земляк Дмитрий Николаевич Николаев. Благодаря его поддержке округ получил один из лучших центров отдыха в Кузбассе «Салаирские плёсы», проведён капитальный ремонт школы № 25 в Салаире, которая в числе первых школ региона стала цифровой. В рамках празднования Дня шахтёра в 2019 году удалось совместными усилиями с угольщиками возродить Дворец культуры Салаира (памятник архитектуры регионального значения) и парк имени рудознатца Дмитрия Попова. Помог «Стройсервис» дать старт ремонтно-реставрационным работам в Гурьевском краеведческом музее, профинансировав подготовку проекта. В рамках соцпартнёрства построены новые очистные сооружения в Салаире и многое другое. Компания «Стройсервис» социально ориентирована и этому в округе много доказательств.

**– Какова Ваша личная мотивация на посту Главы муниципального образования в современных условиях? Что придает Вам силы?**

– Я уже не раз говорил, что Гурьевская земля уникальная и самобытная: здесь тесно переплелась культура разных народностей, от Салаирских рудников началась индустриализация Кузбасса, а природа – просто кладёшь, как для комфортной жизни, так и для развития туристического кластера.

Хочу, чтобы округ развивался и продолжал питать энергией жителей, гостей территории, нашу команду. Любовь к этому месту даёт силы на новые победы.



## Возможности без ограничений

16 декабря состоялось подведение итогов и церемония награждения победителей отбора лучших социальных практик Кузбасса «Общественник года».

**О**рганизаторами мероприятия выступили Министерство туризма и молодёжной политики и Агентства развития общественных проектов и инициатив Кузбасса.

Целью конкурса стала поддержка людей, которые создают, делают добрые дела и стараются жить не только для себя, а для развития общества.

В церемонии награждения приняли участие заместитель председателя правительства Кузбасса по вопросам образования и науки **Антон Пятовский**

и председатель комитета по вопросам туризма, спорта и молодёжной политики Законодательного Собрания Кузбасса **Сергей Григорьев**.

89 социально ориентированных общественных деятелей Кузбасса получили дипломы «Общественник года». Это лидеры общественного мнения, руководители проектных команд региона, которые вместе со своими командами вовлекают население в социально полезные дела.

Одним из победителей конкурса стал проект инклюзивных мастерских «Открытые

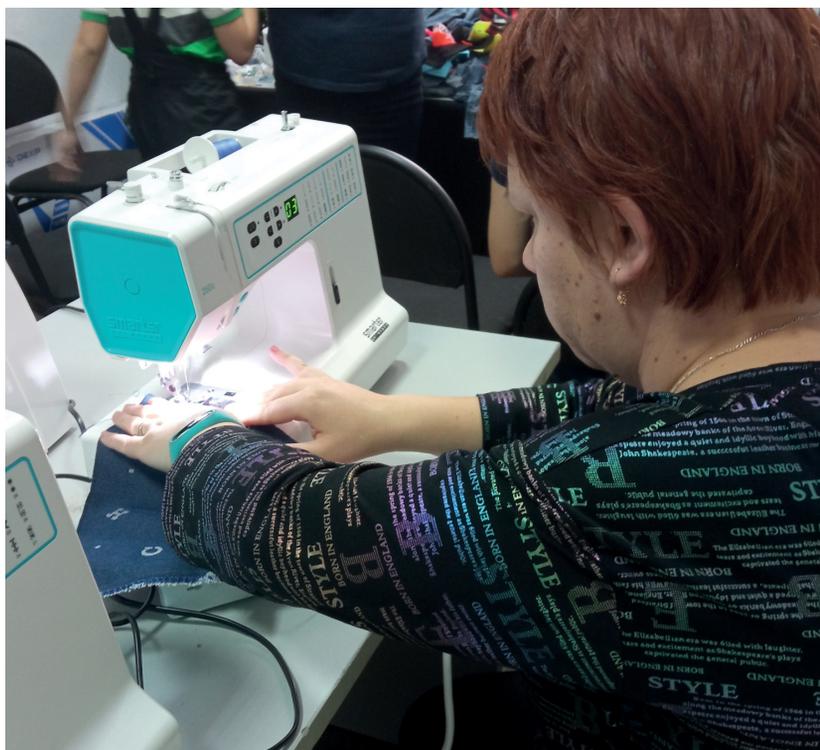
**возможности»,** созданный Кемеровским обществом инвалидов.

Более трех лет общество активно занимается организацией досуга и социализацией людей с инвалидностью. Дети и взрослые с особенностями здоровья пробуют себя в различных сферах: шитье, рисование, танцы, английский язык и другое.

После длительной и серьезной работы появились участники, для которых эти занятия стали больше, чем просто хобби. И в обществе задумались о необходимости создания площадки для профессионального развития людей с инвалидностью. Так появились мастерские «Открытые возможности». На данный момент в них трудоустроены более 50 человек с различными особенностями здоровья. Основные направления деятельности – швейное, полиграфическое, художественное.

Развитие мастерских «Открытые возможности» и оформление занятости в них стало возможным, благодаря работе с организациями, имеющими обязательства по квотируемым рабочим местам для людей с инвалидностью. Речь идет о так называемой аренде рабочих мест – программе, действующей во многих регионах страны, в том числе, в Кузбассе.

Благодаря данной программе, организации не только выполняют свои обязательства перед государством, но и дает людям с инвалидностью возможность для самореализации и полноценной жизни.





## Для тех, кому не хватает тепла

**Н**овый год – самый радостный и долгожданный праздник для детей и взрослых. Он всегда полон неожиданных сюрпризов, а значит, и подарков. И, конечно же, с нетерпением ожидали этот праздник дети Донбасса. В это непростое для жителей Донбасса время, нашлись люди, которые помогли детям встретить Новый год с радостью.

В этом году Фонд президентских грантов поддержал патриотическую акцию «Дети детям» по оказанию гуманитарной помощи детям Донбасса. Малышам подарили текстильные игрушки «Сплюшки».

Эту симпатичную игрушку можно взять с собой в кровать. Нежное прикосновение мягкого мишки, котика, зайчика дает ребёнку чувство защищенности в сонной ночной тишине. В бархатистые ушки ночных приятелей дети шепчут самые сокровенные секреты, доверяют им свои горести и страхи, а еще рассказывают сны.

Партнерами проекта стал Ресурсный центр «Кузница общественных инициатив» и творческая мастерская «Преображение». Под руководством Ирины Талтаевой были созданы заготовки для игрушек. А затем их вручную собрали учащиеся коррекционных классов школы №103 с ограниченными возможностями здоровья. Им помогли представители городского Совета ветеранов, Всероссийской организации родителей детей-инвалидов, а также ассоциации «Интеграция» г. Новосибирск.

За три месяца проекта ребятами и взрослыми было создано более 300 текстильных игрушек для детей Донбасса. Также сплюшек подарили малышам из Новокузнецкого дома ребенка №2 «Кроха». Доставить игрушки детям Донецкой Народной Республики помогло Новокузнецкое отделение партии «Единая Россия».

12:00



# Помогать легко!

Уникальная благотворительная платформа,  
которая всего за год существования  
завоевала доверие тысяч пользователей  
и стала эффективным инструментом  
для добрых дел на благо общества.

С приложением Тооба  
вы можете помогать легко,  
безопасно и уверенно!

[tooba.com](https://tooba.com)

7 октября в Общественной палате РФ состоялась торжественная церемония награждения премии «Талантливая женщина в добывающей отрасли — 2022». Премия учреждена в 2021 году некоммерческой организацией АНО «Содействие профессиональному развитию женщин в добывающей отрасли» (Women in Mining Russia — WIM). Издание «Бизнес. Сибирь» поддерживает проект и публикует интервью победительниц конкурса.

## О науке, поэзии и системном подходе к жизни и работе

### Наталья МИЛЕТЕНКО

кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института проблем комплексного освоения недр Российской Академии наук



– Расскажите, кем вы мечтали быть в детстве и как пришли в свою профессию?

– У меня было счастливое детство советского ребенка. Я провела его в шахтерском поселке в Донецкой области. Родители работали, а мы, дети, были увлечены занятиями в кружках: театр, хор, рукоделие, книги. Я обожала готовить тематические школьные вечера и конкурсы. Еще моим большим увлечением была поэзия – я с 10 лет писала стихи и занималась в литературной студии города Харцызск.

Но не смотря на свои разносторонние интересы, хотела быть врачом. Папа, дядя, братья работали на шахте, а мама была фельдшером. Я была знакома с профессией благодаря рассказам мамы и ее подруг-врачей и медсестер.

Я хотела учиться в Донецком мединституте. Но перед поступлением поняла, что шансов у меня мало из-за очень высокого конкурса. Поэтому я решила поступать в вуз, где смогу получить интересную профессию, необходимую в нашем угольном крае. Так я начала учиться на маркшейдера – человека, умеющего задавать направления горным выработкам, определять курс движения.

В своем желании я окончательно утвердилась, когда поговорила со своим отцом, отцами своих подруг. Эти мужчины работали маркшейдерами и очень советовали

учиться этой профессии, потому что сами любили дело, которым занимались.

Но в год моего поступления сразу два ближайших вуза – Донецкий политехнический институт и Днепропетровский горный – перестали принимать на обучение по этой специальности девушек. Тогда вышел указ, который обязал вывести женщин из профессий, связанных с работой под землей.

Я успела поступить в Московский горный институт. Учиться на маркшейдера было очень интересно. Нас возили на учебные практики на шахты, например, мы побывали на самой глубокой в Европе на тот момент шахте «Прогресс».

Вуз я окончила с красным дипломом в 1994 году. Но мы стали первым выпуском Московского горного, который не распределяли по предприятиям. Было обидно и так жалко потраченных сил, времени. Я видела, что в это непростое для страны время молодежь с высшим образованием шла работать в магазины и на рынки, чтобы выжить, прокормить детей. Да, это могло быть временной мерой, но всю жизнь я этим заниматься не хочу, имея высшее образование и интересную профессию.

Поэтому после окончания института я пришла к своему руководителю дипломной практики профессору Михаилу Абрамовичу Иофису и спросила, могу ли я воспользоваться его предложением работать в институте, а потом поступить в аспирантуру. Он сделал такое предложение всем, кто писал диплом под его руководством в тот год. Но из пяти дипломниц работать и учиться в ИПКОН (Институт проблем комплексного освоения недр) пришла только я.

Времена были непростые, молодежи в науке было очень мало. Поэтому приходилось участвовать в дополнительных работах по договорам, чтобы нормально жить. Через 3 года после поступления в аспирантуру я успешно защитила кандидатскую диссертацию, стала заниматься общественной работой – была выбрана председателем Совета молодых ученых института, а потом вошла и в состав Совета молодых ученых Российской академии наук.

Мои научные исследования были направлены на обеспечение безопасного ведения горных работ вблизи водных объектов и охрану экологии. На данный момент я продолжаю развивать свои

научные изыскания по созданию научных основ управления гидрогеомеханическими процессами и сохранения окружающей среды. Еще одним важным аспектом моей деятельности на протяжении многих лет в качестве председателя СМУИС являлась организация и проведение Международной научной школы молодых ученых и специалистов.

Сегодня она носит название Международной научной школы академика РАН К.Н. Трубецкого «Проблемы и перспективы комплексного освоения и сохранения земных недр», которая этом году была проведена уже в 5-й раз. Эта школа собирает на своей площадке ученых, специалистов, аспирантов, студентов со всей России, из стран СНГ и дальнего зарубежья по различным направлениям добычи и последующей переработки месторождений твердых полезных ископаемых. И я рада, что могу быть полезна на этом поприще, содействовать научному росту молодых ученых, развивать сотрудничество с нашими коллегами из России, ближнего и дальнего зарубежья.

**– Как вы считаете, что отличает женщину-специалиста от мужчины-специалиста?**

– В мужчинах, работающих в нашей научной сфере, я вижу уникальную силу ума, глубокое знание точных наук, умение концентрироваться, рассудительность. Женщин отличает способность распределять свое внимание на несколько задач, гибкость в принятии решения, умение видеть порой не очевидное, аккуратность, усидчивость. Мы, женщины, в профессии проявляем те же качества, что и в жизни.

**– Назовите 3 своих качества или таланта, которые больше всего помогают вам в работе? И почему?**

– Это коммуникабельность, гибкость мышления, творческие способности.

Коммуникабельность – это инструмент, который позволяет прокладывать мостики между людьми с разными характерами, воспитанием, восприятием мира. Благодаря ей можно наладить комфортную среду для общения с людьми разных возрастов и статуса при общении и в совместных научных задачах.

Гибкость мышления помогает эффективно находить решение нестандартных логических задач, видеть различные грани одной ситуации или проблемы.

Мои творческие способности позволяют писать и научные статьи, и стихи, в том числе про людей в горнодобывающей отрасли, про шахтерский труд, о котором я знаю не понаслышке.

**– Какие положительные, на ваш взгляд, качества вы приобрели, работая в конкурентной мужской среде?**

– Научилась не переживать очень сильно, уметь отстраняться от проблемы, если не могу оперативно ее решить. Это сохраняет мои ресурсы, позволяет выйти из эмоционального кокона. Еще одно положительное приобретенное качество – это навык смотреть на любую задачу стратегически, в масштабе и перспективе видеть ее развитие, а еще уметь просчитывать на несколько шагов вперед.

Всем этим приобретенным качествам я обязана своим замечательным наставникам, коллегам, а также любимому супругу Игорю Васильевичу Милетенко. Он тоже был ученым геомехаником, по образованию маркшейдером.

Пожалуй, еще один навык, который я приобрела в конкурентной мужской среде – не опускать руки в сложной ситуации, не смотря ни на что. Когда я после смерти супруга осталась с тремя детьми, то понимала, что надо выстоять любой ценой, вырастить их, дать им образование. И конечно, важно было уметь находить и принимать помощь. Я знаю, что жизнь одарила меня хорошими людьми, которые всегда поддержат.

**– Что вас до сих пор удивляет и вдохновляет в вашей профессии?**

– Меня до сих пор удивляет, что, несмотря на количество эффективных решений в науке, находятся новые и новые задачи. Меня вдохновляет, что мой труд важен для огромной сферы знаний, которые в перспективе помогут в решении глобальных проблем человечества.

**– Если бы не ваша сегодняшняя профессия, кем бы вы стали и почему?**

– Я счастлива работать в своей профессии, но если бы пришлось выбирать, стала бы врачом. У меня есть потребность помогать конкретному человеку или людям вообще. Может быть, стала бы учителем русского языка и литературы – мне важно, чтобы люди вокруг любили свой язык, владели бы родной речью как прекрасным инструментом для взаимодействия друг с другом, умели бы чувствовать музыку слов.

**– Чем вы увлекаетесь в свободное от работы время?**

– Люблю читать – Чехова, Гоголя, Толстого. Люблю театр – этот волшебный наполняющий и вдохновляющий мир, когда за 1,5-2 часа получаешь так много эмоций, поводов для размышления. Недавно смотрела спектакль в театре Романа Виктюка “Сергей и Айседора” – вывернуло до слез – так точно сыграть любовь и боль...

Люблю вязать, особенно крючком – и полезно, и красиво получается.

А еще пишу стихи – про то, что волнует, о чем переживаю, что вдохновляет, удивляет и восхищает. Под впечатлением от награждения финалисток и победителей конкурса «Талантливая женщина в добывающей отрасли-2022» задумалась о роли женщины в этой профессии – кто же она, чем наполнена, в чем ее миссия?

И написала стихотворение, вот несколько строчек из него:

*Женщина горной отрасли –  
как тверди земной душа  
Женщина дела горного  
умом и душой хороша!*

**МОИ ИСТОЧНИКИ СИЛЫ – ЭТО МОЯ БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ,  
МОИ ДЕТИ. ОНИ ДАРЯТ РАДОСТЬ, ВДОХНОВЕНИЕ,  
МОТИВИРУЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ И ТВОРИТЬ.**



*Ей недра Земли покоряются –  
добыча идет на гора,  
Красавицы горной отрасли –  
в делах - королевы всегда!  
Умеет стихи подземные  
она просчитать, усмирять  
Быть может наставником, лидером  
любые задачи решать.*

*В час трудных путей исполнения  
поддержит, подскажет, поймет,  
Ведь женщина в горной отрасли  
дорогой достойной идет.*

**– Какого таланта у вас нет, но вы бы хотели его освоить?**

– Из профессиональных навыков хочу освоить моделирование. В жизни хотелось бы изучить нотную грамоту, чтобы уметь самостоятельно записывать песни, которые сочиняю.

**– Есть ли у вас секрет: как совмещать успешную карьеру и семейную жизнь, оставаясь обаятельной и хрупкой женщиной?**

– Есть. Всегда оставаться в ресурсе и в профессии, и в семейной жизни за счет наполнения себя радостными и позитивными моментами. Это и общение с любимой семьей, моими замечательными детьми, дорогими друзьями, коллегами, и мое творчество – мои стихи.

Также помогает навык системно решать задачи в работе и жизни, четко выделять приоритеты.

**– Ваши источники силы – в чем они?**

– Мои источники силы – это моя большая семья, мои дети. Они дарят радость, вдохновение, мотивируют действовать и творить. Это общение с родными – мамой, братом супруга и его семьей, коллегами, друзьями.

Это также все то, чем я стараюсь заполнить свое свободное время – интересные книги, спектакли, фильмы, телепередачи, например, “Белая студия” с Дарьей Златопольской. Это мои стихи – всегда раду-

юсь, когда хорошо получились, когда читаю их своим детям или друзьям и вижу, что им тоже радостно. Как-то вечером, когда все уже уснули, задумалась, а как прошел день, и получился такой стих:

*Мягкий свет рассеял абажур,  
В комнате тепло и пахнет мятой,  
День прошел, и вновь закончен труд,  
День прошедший – добрый и богатый.*

*Разговор вечерний за столом:*

*– Как дела? – что делали? – где были?  
– Что на завтра? – утром? – на потом?  
– Важное запомнить не забыли?*

*Мягкий свет погас, укутал дом  
Тишиною с поволокой сладкой.  
Мир уснул, спустился нежный сон  
Врачевать сомненья и утраты.*

*Дом наполнен робкой тишиной –  
Слышно кошки тихое мурчанье,  
Завтра закружит пришедший день,  
Превратив «вчера» в воспоминанье.*

Еще один очень эффективный источник моей силы – обливание холодной водой. Это полезно для здоровья и помогает в максимально короткое время, практически мгновенно привести себя в хороший тонус, особенно, когда живешь в напряженном графике.

**– Что для Вас отдых?**

– Отсутствие напряжения, связанного с «накладками» по работе или по жизни, когда просто последовательно решаешь необходимые задачи, и все получается. И от этого легко и радостно.

**– Ваша мечта?**

– Чтобы на нашей земле был мир и все близкие и дорогие люди были здоровы!

## О металлургическом творчестве и женской энергии

### Ольга КУЗЬМИНА

инженер по планированию и сопровождению ремонтов  
Службы технического сервиса, материального обеспечения и аттестационной логистики  
Центральной заводской лаборатории АО «Выксунский металлургический завод»

**– Расскажите, кем вы мечтали быть в детстве и как пришли в свою профессию?**

– В детстве я мечтала быть швей. С иголкой я дружу всю свою сознательную жизнь – лет с пяти, насколько я помню. Сначала шила одежду пупсам и куклам, в школе начала шить себе.

К сожалению, в нашем городе не было возможности учиться на швею, а в областной центр – Нижний Новгород – мама не отпустила. Так я выучилась на повара.

Не буду говорить красивых слов о том, что мечтала работать на заводе. В моем понимании завод был опасным местом, террито-

рией мужчин. При трудоустройстве цель была одна – получать ежемесячный стабильный доход. Именно этим привлек меня завод в начале 2000-х годов.

На тот момент мое образование повара не позволяло устроиться даже в цех. Пошла учиться на вечернее отделение в наш доблестный Выксунский металлургический техникум. Окончив его, устроилась в цех контролером Отдела технического контроля. Оказалось, не все так страшно: и работать можно, и коллектив хороший. Затем окончила институт и перевелась на должность инспектора по качеству.

Сейчас я работаю инженером по планированию и сопровождению ремонтов. Моя работа нравится мне своей многогранностью. В ней перемешаны и техника, и механизмы, и документация, и взаимодействие с людьми.

**– Как вы считаете, что отличает женщину-специалиста от мужчины-специалиста?**

– Думаю, что, в первую очередь, женщина-специалист – это все равно женщина. Мужская энергия – это энергия завоевания, а женская энергия – энергия созидания.

**– Назовите три своих качества или таланта, которые больше всего помогают вам в работе? И почему?**

– Мне приходится работать не только с членами своей команды, но и с подрядчиками, приезжающими на завод из других организаций. Поэтому гибкость в общении и понимание человеческих качеств дают превосходные результаты при взаимодействии и решении задач в команде. Больше всего в работе, да и по жизни, помогает юмор, он разряжает любую напряженную обстановку.

А третье качество – это, пожалуй, добродушие, то есть, умение относиться к людям с участием и любовью, с корректностью. Все это позволяет ценить индивидуальность человека, не обижать его неосторожным словом даже в профессиональном общении!

**– Какие положительные, на ваш взгляд, качества вы приобрели, работая в конкурентной мужской среде?**

– Я всегда работала в смешанном коллективе, и это очень здорово. Гендерные различия помогают в обсуждении и принятии правильных решений.

**– Что вас удивляет и вдохновляет в вашей профессии?**

– Удивляет, что сколько бы ни было вариантов решения сложного вопроса, обязательно найдется еще один вариант. Так что решение производственных вопросов – это тоже в своем роде творчество. А вдохновение, как аппетит, обычно приходит по ходу работы. Ты незаметно втягиваешься в процесс и доводишь работу до логического завершения.

**– Если бы не ваша профессия, кем бы вы стали и почему?**

– Возможно, я стала бы швей и исполнила свою детскую мечту. Но если отмотать жизнь назад, то не было бы моего пути, который я прошла. Я состоялась как личность, как специалист, как мама. А свою мечту я осуществляю второй год в своих волонтерских проектах – за что очень благодарна своей компании ОМК (Объединенная металлургическая компания. В состав входят 6 крупных предприятий металлургической отрасли: Выксунский металлургический завод (Нижегородская область), Альметьевский трубный завод (Республика Татарстан), завод Трубодеталь (Челябинская область), Литейно-прокатный комплекс (Нижегородская область), Благовещенский арматурный завод (Республика Башкортостан) и завод ОМК Tube (штат Техас, США) – прим. ред.).

**– Чем вы увлекаетесь в свободное от работы время?**

– Больше всего, как я уже говорила, люблю шить. Особенно домашний текстиль, а из остатков ткани мне нравится собирать приколные прихватки.

А вообще мне интересно узнавать что-то новое каждый день и не переставать этому удивляться.

Люблю гулять. С удовольствием обхожу уголки родного города, небольшого, но очень уютного, читать названия улиц, о которых не знала раньше.

Люблю физическую нагрузку: велосипед, плавание. В этом году я даже сдала нормы ГТО.

Люблю путешествовать, знакомиться с новыми людьми и наслаждаться интересными блюдами. Люблю жить!

**– Какого таланта у вас нет, но вы бы хотели его освоить? Может, рукоделие, кулинария, другие навыки?**

– Я думаю, что талант – это то, что тебе дано от рождения, все остальное – навыки, то есть умения, наработанные человеком в течение жизни.

Порой мне не хватает спокойного восприятия некоторых ситуаций, например, будоражит невоспитанность и неграмотность, непонимание, казалось бы элементарных вещей, которые должен знать каждый. Сейчас очень модно говорить том, что человека надо принимать таким, какой он есть. Но мне так хочется, чтобы общество было воспитанным. Кстати, это может стать темой моего следующего проекта.

**– Есть ли у вас секрет: как совмещать успешную карьеру и семейную жизнь, оставаясь обаятельной и хрупкой женщиной?**

– Секретов, как совмещать профессиональную и частную жизнь нет. Наверное, это зависит от самого человека. Помните советский мультфильм «Ох и Ах» – один веселый, и все у него ладится, а другой хмурый и недовольный? Так вот я и есть этот Ах – берем и делаем, при этом не забываем улыбаться!

**– В чем ваши источники силы?**

– Самый главный источник силы для меня это солнышко – если оно есть, значит день уже задался, энергия бьет ключом, и все получается.

**– Что для вас отдых?**

– Йога или другие физические упражнения. И конечно, дружеские отношения в семье и на работе. Отдыхать люблю на природе, обязательно возле воды – целый день могу провести в теничке около водоема, купаясь и нежась на солнышке.

**– Ваша мечта?**

– Мечтаю, конечно о многом, но с течением жизни понимаешь, что самое главное, чтобы были здоровы и счастливы твои близкие. Хотелось бы прожить еще много лет в здравом уме и трезвой памяти, чтоб осуществить свои многочисленные планы.



# О кокетстве, аналитическом уме и красивых закатах

## Ольга КОНОНОВА

старший менеджер  
бизнес-системы «Северстали»

**– Расскажите, кем вы мечтали быть в детстве и как пришли в свою профессию?**

– В детстве я мечтала быть ветеринаром, хотела помогать животным и лечить их. Я не могла даже представить, что стану педагогом, а работать буду в металлургической компании. Не было таких желаний, да и в семье никто не был связан с этими сферами.

Но судьба распорядилась по-другому. После окончания одновременно двух вузов я стала преподавателем статистики в университете. А в 2003 году, благодаря своим бывшим студентам, меня пригласили работать на «Северсталь», когда потребовался специалист в моей профессиональной области.

**– Как вы считаете, что отличает женщину-специалиста от мужчины-специалиста?**

– Думаю, что скрупулезность и внимание к деталям. Зачастую мужчины мыслят стратегически, глобально, но упускают некоторые существенные моменты. Женщины, благодаря своей природной усидчивости, способны докопаться до мелочей, до самой сути. Но отдать приоритет представителю того или иного пола невозможно. Давно доказано, что именно разнополые команды добиваются большего успеха, так как эффективно дополняют друг друга.

**– Назовите три своих качества или таланта, которые больше всего помогают вам в работе? И почему?**

– Аналитический ум, общительность и открытость, нацеленность на результат.

Аналитический склад ума позволяет мне быстро ориентироваться в большом объеме цифр, делать верные выводы, прослеживать тенденции.

Поскольку я много работаю с людьми, то мне не обойтись без открытости и общительности. Эти качества помогают заводить новые связи, договариваться и понимать другого человека.

И конечно, мне, как проектному менеджеру, важен результат. Поэтому получение его оптимальным способом является залогом успеха всей работы.

**– Какие положительные, на ваш взгляд, качества вы приобрели, работая в конкурентной мужской среде?**

– Профессионализм и умение держать слово. К сожалению, пока что в нашем обществе к женщине предъявляется гораздо больше требований среди мужчин. Да и женские ошибки мужчины воспринимают острее, чем промахи своих коллег-мужчин. Только будучи действительно высококвалифицированным профессионалом женщина заслуживает уважение и признание среди мужчин. И не менее значимо умение держать обещание. В быту женщина может пококетничать, забыть о чем-то, сославшись на «девичью память». В бизнес-среде ценится профессиональный подход: если берешься за что-то – это твоя зона ответственность, не подведи команду!

**– Что вас до сих пор удивляет и вдохновляет в вашей профессии?**

– Удивляет, наверно, то, что несмотря на сложность металлургической отрасли, женщины могут справляться с большим количеством работы. И ни в чем не уступают мужчинам. А вдохновляет успех женщин, добившихся высоких достижений в бизнесе.



Смотришь на них и понимаешь: если у них получилось, получится и у тебя! Нет ничего невозможного!

**– Если бы не ваша сегодняшняя профессия, кем бы вы стали и почему?**

– Наверное, занялась бы организацией праздников. Мне нравится нести людям позитив и веселье, нравится организовывать людей, придумывать различные активности

**– Чем вы увлекаетесь в свободное от работы время?**

– Свободное время я люблю посвящать спорту. На протяжении 15 лет занималась плаванием, но однажды открыла для себя тренажерный зал. И теперь потаскать железо в свободное время стало для меня не просто хобби, а даже привычкой. А четыре года назад, когда у нас в компании появилось спортивное движение No Limits, объединяющее спортсменов-любителей, я стала одним из лидеров этого движения.

Также являюсь активисткой Женского клуба «Северстали». В клубе мы не только помогаем нашим сотрудницам поверить в себя, встать на ноги и смело заявить о своих амбициях, но и делимся опытом, например, обсуждаем, как совместить карьеру и личную жизнь, а также многие другие вопросы.

Два года назад я занялась благотворительным проектом. В нашем спортивном движении не раз вставал вопрос: как привлекать к спорту новых участников, подрастающее поколение? И я предложила обратиться в благотворительный фонд с идеей приобщения к спорту детей из семей, оказавшихся в сложных жизненных ситуациях. Так появился проект «Доступный спорт», а я стала куратором этого проекта.

**– Какого таланта у вас нет, но вы бы хотели его освоить? Может, рукоделие, кулинария или профессиональные авыки?**

– Хотела бы научиться ездить верхом и стрелять из лука. Наверное, это мечта из красивых фильмов.

**– Есть ли у вас секрет: как совмещать успешную карьеру и семейную жизнь, оставаясь обаятельной и хрупкой женщиной?**

– Мне нравится, когда мой день загружен. Днем я стараюсь эффективно управлять проектами на работе, а вечером и в выходные моим проектом становится семья и дети. Мне нравится готовить, я состою в родительском комитете у обеих дочерей. Но при этом стараюсь в своем календаре всегда запланировать слоты для себя любимой и побаловать себя, например, навести красоту.

**– В чем ваши источники силы?**

– Успех задуманной идеи, проекта. Когда всё получается, это вдохновляет на новые свершения.

**– Что для вас отдых?**

– Мой отдых очень банален – новые впечатления. По-настоящему отдохнувшей чувствую себя, когда бываю в новых местах, набираюсь новых впечатлений.

**– Ваша мечта?**

– Купить домик на берегу моря. И сидя на его террасе с чашечкой ароматного кофе или вкуснейшего какао с домашним печеньем, провожать закаты и вглядываться вдаль. Но это ближе к пенсии!

# В заложниках у геополитики

Чем сильнее шторм на финансовых рынках, тем выше интерес к прогнозам и больше недоверия к любым из них. Эта формула прошла проверку не одним кризисом и отлично работает в сегодняшние высокотурбулентные времена. Форум Investment Leaders по одну сторону собрал профессионалов финансового рынка, по другую — тех, кто ждал от первых не только прогнозов, которые сегодня больше напоминают гадание на кофейной гуще, но и советов. Юань или доллар? Золото или ОФЗ? Заработать или сберечь? Какие маркеры не врут? И что задумал ЦБ?

**Ф**орум начался с увлекательной дискуссии о ключевых рисках 2023 года. На выбор были предложены варианты один непредсказуемее другого. В опросе участвовала аудитория из зала и сами эксперты, приглашенные к диалогу о туманном будущем российских инвесторов. Итак, в шорт-лист отъявленных и однозначных угроз стабильности финансового рынка вошли: геополитика, рост дефицита бюджета и заимствований Минфина РФ, более глубокий спад в экономике, высокий уровень инфляции и мировая рецессия. Собравшиеся были единодушны: экономика находится в заложниках у геополитики — этот фактор будет во многом определять развитие финансового сектора в будущем году. Почетное второе место заняла мировая рецессия.

## Каким маркерам верить?

Ни то, ни другое быстро не рассосется, да и что такое «время» в масштабах истории? Мировой политический кризис, а точнее передел сфер влияния — процесс, который может занять годы или даже десятилетия. Единомоментный спад самых сильных и развитых экономик мира — пропасть, дно которой нащупать быстро тоже не получится, а ведь еще восстановление займет не один год. Можно ли в этих условиях построить хоть сколько-нибудь достоверный макроэкономический прогноз? Как верно спроецировать воздействие внешних факторов на состояние российской экономики? При этом ведь надо не забыть помножить его на санкции и их последствия, прибавить вечную гонку Центробанка за инфляцией в ущерб другим экономическим ориентирам и умудриться построить на этом

**РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГУ ГОДА МОГУТ БЫТЬ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ, ТАК КАК ЗАВИСЯТ ОТ СОВОКУПНОСТИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ. НА ВВП БУДЕТ ДАВИТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ МОБИЛИЗАЦИИ И МАССОВОГО ОТЪЕЗДА РОССИЯН. НО НЕ ТАК ПРОСТ ВВП ПО СВОЕЙ СТРУКТУРЕ. ГЕОПОЛИТИКА МОЖЕТ КАК УРОНИТЬ ЕГО, ТАК И «РАЗДУТЬ». ЕСЛИ НЕ БУДЕТ КАТАСТРОФИЧЕСКОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ РЕЦЕССИИ, ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ИТОГОМ ТЕКУЩЕГО ГОДА БУДЕТ НУЛЕВОЙ РОСТ ВВП**



эффективную инвестиционную стратегию новой реальности. Как с этим со всем разбираются эксперты?

Софья Донец, главный экономист по России и СНГ из «Ренессанс Капитал», склонна думать, что игрокам финансового рынка стоит внимательно наблюдать за геополитическим вектором, потому что именно он формирует на данный момент все ключевые риски — от дефицита российского бюджета, возникшего вследствие жесткой санкционной политики, до инфляции как одного из самых ярких индикаторов состояния любой экономической системы.

К этим двум Евгений Надоршин (главный экономист ПФ «Капитал») добавляет мобилизацию — ту самую, частичную, которая вроде бы прошла, но это совсем не точно. Только она одна, по его подсчетам, может нанести прямой ущерб российскому ВВП в размере 1% по итогу текущего года. Во-первых, мобилизация повлекла вымывание с рынка труда квалифицированных сотрудников, которых и так вечно не хватает. Сюда же записываем еще одно явное ее последствие — высокая иммиграция опять-таки квалифицированных, молодых, образованных, перспективных. Они же составляют сегмент высокооплачиваемых сотрудников. Их отъезд — минус спрос платежеспособного населения, их деньги уже не вольются в российскую казну бурным налоговым потоком и не станут частью внутреннего спроса, и это может стоить российскому ВВП потери еще 2–2,5%.

### Принять как факт

Геополитика — «дама с секретом», но в текущем периоде свою главную сцену в пьесе под названием «общемировая рецессия» она уже сыграла, то есть запустила механизм, и, даже если вдруг она сама пойдет «на поправку», всеобщего падения уже не остановить. Поэтому Егор Сусин, управляющий директор «Газпромбанк Private Banking», предлагает принять геополитику как главный вызов, но основное внимание сосредоточить на других факторах. Другими словами, эксперты намекают инвесторам, что пора уже принять свершившееся как факт и научиться жить с этим.

Чтобы построить прогнозы, которые хотя бы частично могут оправдаться, эксперты заглядывают за более дальний горизонт. Петр Тер-Аванесян («ИНВЕСТ НАВИГАТОР») как профессиональный инвестор в качестве основного риска называет сентимент. Из контекста его комментария можно предположить, что имеется в виду общая нервозность, которая царит на финансовом рынке, и в этом он видит один из ключевых рисков. При этом для самого рынка тема геополитики уже отыграна. Если чего и стоит опасаться, так это того, что с нами будет дальше. По версии Петра Тер-Аванесяна, сегодня это рецессия, которая в практическом смысле

## 2

### ТРЛН РУБЛЕЙ

во столько оценивает Егор Сусин (Газпромбанк Private Banking) потери российской банковской системы в текущем году.

весьма опасна для финансового рынка, очень вероятно в России и способна привести к важному кредитному событию. «Я жду последствий на рынке облигаций, а он сегодня для России все, и поэтому это очень важный риск. Вероятно, серьезные события будут разворачиваться в секторе *commoditys* — за ним надо пристально наблюдать», — прогнозирует Петр Тер-Аванесян.

### Инфляция, ВВП, курсы, ставки — кто ниже?

Еще одна дама, правда, более предсказуемая, чем геополитика, инфляция, в одних странах разыгралась не на шутку, побив исторические максимумы, в других все еще держит себя в руках, а где-то, как, например, в России, ей активно помогают не взлететь волевым усилием регуляторов. Инфляционные ожидания экспертов разнятся весьма существенно. Рост цен — следствие большинства существующих рисков, прогнозировать его можно лишь с оговоркой на силу воздействия остальных переменных.



Антон Табах, главный экономист «Эксперт РА», говорит, что результаты по итогу года могут быть очень разные, так как зависят от совокупности обстоятельств. На ВВП будет давить отрицательный эффект от мобилизации и массового отъезда россиян. Но не так прост ВВП по своей структуре, считает аналитик, геополитика может как уронить его, так и «раздуть». «Если не будет катастрофической глобальной рецессии, то, скорее всего, итогом текущего года будет нулевой рост ВВП», — прогнозирует Антон Табах. А вот в следующем году российскую казну ждут большие расходы, на этом фоне рубль наверняка ослабеет, американская валюта укрепитя. Не уходя далеко от прогноза по инфляции, Антон Табах предполагает, что она будет существенно ниже, чем сейчас, но выше, чем предполагает Центробанк. Согласно прогнозным ожиданиям эксперта, банковские ставки будут выше ожиданий, чем могут нас удивить, особенно на фоне неминуемого ужесточения кредитно-денежной политики ЦБ, от которого он ждет движения вверх, хотя и не слишком ощутимого. В итоге внутри РФ мы увидим средний курс рубля к доллару, близкий к семидесяти, хотя и будем отчетливо понимать, что это абсолютная условность.

### Протянули на старых запасах

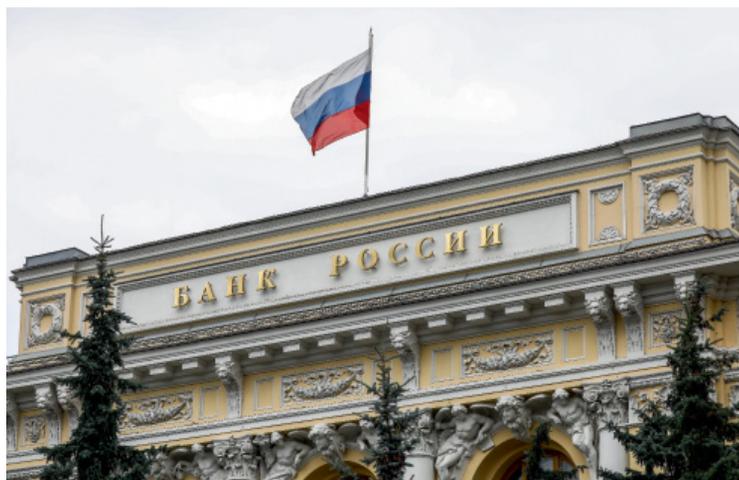
Мрачных красок к осторожному прогнозу Антона Табаха добавляет Егор Сусин (Газпромбанк Private Banking), и, кажется, многие с ним от души согласны, хотя и страшно признавать подобное как факт. Его мысль в том, что этот год многие компании отработали на запасах, но в следующем так не прокатит,

**ЭТОТ ГОД МНОГИЕ КОМПАНИИ ОТРАБОТАЛИ НА ЗАПАСАХ, НО В СЛЕДУЮЩЕМ ТАК НЕ ПРОКАТИТ, И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ САНКЦИИ БУДУТ ОКАЗЫВАТЬ ОЧЕНЬ ЗАМЕТНОЕ ДАВЛЕНИЕ НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ. ПОКА МЫ ЭТОГО НЕ ОЩУТИЛИ В ПОЛНОЙ МЕРЕ, НО ВЕСЬ СЛЕДУЮЩИЙ ГОД БУДЕМ ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ ВСЕХ ЗАПРЕТОВ. ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ МОБИЛИЗАЦИИ В ПОЛНОЙ МЕРЕ МЫ ПРОЧУВСТВУЕМ ИМЕННО В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ, КОГДА ЗАМЕТНО УПАДЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ НАВЕРНЯКА СПРОВОЦИРУЕТ ПАДЕНИЕ ВВП**

и технологические санкции будут оказывать очень заметное давление на российскую экономику. Пока мы этого не ощутили в полной мере, но весь следующий год будем пожинать плоды всех запретов. Отрицательные последствия мобилизации в полной мере мы прочувствуем именно в следующем году, когда заметно упадет производительность, которая наверняка спровоцирует падение ВВП. Суровых последствий ждем от нефтяного эмбарго: нам просто некуда будет девать нашу нефть, считает Егор Сусин, поскольку в Азии в таких объемах, как в Европе, она не нужна. Пессимизм по доходам от продажи нефти сквозит и в официальных прогнозах правительства. Дело кончится падением ВВП как минимум на 5%, и реальных доходов населения на 2%, и это при базовом сценарии развития событий. Инфляция — на уровне 7%, курс рубля — 90, нефть — по 55 долларов/баррель. Ключевая ставка — 5%. В довершение ко всему более заметной станет безработица с учетом притока рабочей силы с новых территорий.

### Разгоняться особо не с чего

Софья Донец, главный экономист по России и СНГ из «Ренессанс Капитал», уверена, что мы можем позволить себе чуть больше оптимизма. Все зависит от угла зрения и фокуса, в центре которого Софья видит инфляцию. «Если инфляция «улетит» вверх, ЦБ вынужденно снизит ключевую ставку, и для инвесторов облигационного рынка это будет не очень хорошо, — говорит эксперт. — Мы уже видели, как нервно рынок реагирует на потерю контроля со стороны регулятора. Мой сценарий более оптимистичный. Мы много говорим об инфляции, издержках, а в итоге все всегда сводится к спросу. Думаю, что в будущем году инфляция не будет нас сильно удивлять резкими скачками вверх, и окажется не такой высокой». Обоснованием такому прогнозу служит рецессия, в которой спрос не способен разогнать инфляцию, так как находится на витке падения. В чем Софья Донец соглашается с коллегами-



Вряд ли в этих обстоятельствах повышенной волатильности стоит ждать резких движений от Центробанка, он явно не заинтересован подогревать панические настроения на финансовом рынке. Эксперты ждут от ведомства Эльвиры Набиуллиной сохранения выбранных приоритетов — непримиримой борьбы с инфляцией и поддержки курса рубля. Оба этих фактора хоть и находятся в управляемом режиме, но и здесь могут быть сюрпризы.

экспертами, так это в том, что будущий год будет трудным, и его результаты во многом будут зависеть от «подстройки экспорта», то есть от того, насколько правительству и бизнесу удастся восстановить экспортные поставки. В остальном же все факторы будут продавливаться вниз ключевые экономические показатели. Уезжают рабочие руки и рты — люди с высоким доходом, которые теперь кушают (тратят) за пределами России. Санкции могут выйти на новый виток. А еще не может не беспокоить новый федеральный бюджет с его очевидным приоритетом в сторону оборонки. Потянут вниз и присоединенные территории — с населением, чьи доходы в десять раз ниже среднероссийских, — вот вам еще один дезинфляционный фактор. В итоге основные цифры, которые может продемонстрировать российская экономика в ближайшее время, по версии Софьи Донец, выглядят так: ВВП упадет на 3%, инфляция задержится на уровне 4%, ставка ЦБ — 6,5%, и только пара «доллар – рубль» продемонстрирует

относительную стабильность, оставшись в коридоре «70–75».

### Инфляция у каждого своя

Участники дискуссии во многом оказались солидарны: многие из них соглашались с нулевым ростом ВВП, шестипроцентной инфляцией и тем, что потребительский спрос будет низким. Вряд ли в этих обстоятельствах повышенной волатильности стоит ждать резких движений от Центробанка, он явно не заинтересован подогревать панические настроения на финансовом рынке. Эксперты ждут от ведомства Эльвиры Набиуллиной сохранения выбранных приоритетов: непримиримой борьбы с инфляцией и поддержки курса рубля. Оба этих фактора хоть и находятся в управляемом режиме, но и здесь могут быть сюрпризы, уверен Петр Тер-Аванесян («ИНВЕСТ НАВИГАТОР»). Как инвестора его мало волнует ВВП, немногим больше заботит инфляция, хотя важно понимать, что у студента, миллионера и пенсионера она разная. Для инвесторов



Мировой политический кризис, а точнее передел сфер влияния — процесс, который может занять годы или даже десятилетия. Единомоментный спад самых сильных и развитых экономик мира — пропасть, дно которой нащупать быстро тоже не получится, а ведь еще восстановление займет не один год. Можно ли в этих условиях построить хоть сколько-нибудь достоверный макроэкономический прогноз? Как верно спроецировать воздействие внешних факторов на состояние российской экономики?

куда важнее курс, от которого никто не ожидал падения до уровня 60 рублей за доллар. «В дурном сне мне такое не могло привидеться, — замечает Петр, — поэтому я буду осторожен в прогнозах: думаю, что курс будет слабее сегодняшних значений».

И еще один важный акцент от Петра Тер-Аванесяна, который должны принимать во внимание участники финансового рынка: функция ЦБ изменилась. После того как были заморожены его резервы, он не может влиять на торги. Эксперт уверен, что теперь эту функцию взял на себя Газпромбанк, и такое мы уже проходили в СССР на примере Внешэкономбанка. «Сегодня ЦБ заведует в основном установкой нормативов, достаточностью капитала и ключевой ставкой, — добавляет Петр. — ЦБ стал довольно беспомощной организацией. Ему остается просто регулировать нормативы и риски, ключевую ставку как инструмент влияния на рынок он потерял». В этих обстоятельствах эксперт призывает брать за ориентир рынок недвижимости, где дешевая ипотека уходит в прошлое, а требования к заемщику и ставки растут.

Резюме от Петра Тер-Аванесяна: мы долго «ехали» за счет резервов, но запасы когда-то кончатся, и все начнет плавно сваливаться вниз, ничего хорошего быть не может, ВВП не задержится у нулевой отметки, а будет падать. Инфляция как фактор давления особого опасения вызывать не может: благодаря социальным выплатам тем же мобилизованным, повышению пенсий и МРОТ бедные слои населения будут кое-как справляться с ценами в магазинах. Ощутимо пострадает средний класс, его жизнь заметно ухудшится, и хоть эти два слоя россиян живут в одной стране, инфляция у каждого своя.

### Кто рискнет спекулировать?

На фоне дефицита ликвидности и финансовых потерь банковской системы, которые Егор Сусин (Газпромбанк Private

Banking) оценивает в два триллиона рублей, фондовому рынку будет непросто, для него это плохие условия. Благотворное влияние на российскую финансовую систему может оказать долгосрочный капитал, которого сегодня нет в стране. На момент, когда проходила эта дискуссия на полях форума Investment Leaders, федеральный бюджет был на стадии обсуждения, но уже тогда было понятно, что его дефицит будет покрываться за счет заимствований. От ответа на вопрос, где будем занимать, многое зависит, как и от того, насколько длинными будут эти деньги.

Розничным инвесторам будет сложно объяснить, почему они снова должны поверить в российский финансовый рынок и начать покупать на нем то, что осталось. Вряд ли стоит брать в расчет ОФЗ, уверен Евгений Надоршин, главный экономист ПФ «Капитал»: доходность по ним снизится, так как приоритеты государства смещены в другую сторону. Для тех, кто ориентируется и готов рисковать, сейчас есть варианты для хорошей спекулятивной игры, добавляет эксперт.

Евгений Надоршин считает, что самая интересная спекулятивная игра — положить свободные деньги в банк: таков удел тех, кто хочет сохранить. Спекулировать он предлагает на ОФЗ — такая игра способна принести и 20, и 30% годовых. Стоит брать в расчет и валюту, ту самую, которую сегодня так активно критикуют за непредсказуемость и условность курсов. «Лезть в юани» Надоршин не советует, по его мнению, в этом нет особого смысла.

### **Диверсификация без экзотики**

Сегодня на рынке очень много неэффективных активов. Цены на ряд

из них существенно ниже, чем должны быть. Тем, кто боится ослабления курса, участники дискуссии предлагают остаться в облигациях. Лучший совет на все времена — диверсифицироваться, сохранять спокойствие, анализировать кредитный риск, регулярно пересматривать свой портфель. «Диверсификация без экзотики» — под таким лозунгом предлагает работать на финансовом рынке Софья Донец. Петр Тер-Аванесян напоминает про золото. Да, в этом году оно разочаровало, ну и что, может, в следующем порадует. В 2022-ом многое пошло не по сценарию.

Было бы странно, если бы столь профессиональное экспертное сообщество не поспорило о роли юаня в мировой экономике — споры о нем ведутся нынче повсеместно. Диалоги о том, в пользу какой валюты сделать выбор, завершали дискуссию. Мнения разошлись. Одни говорят о том, что китайская валюта все еще слаба, а потому в лучшем случае всякий, в нее вложившийся, всего лишь не потеряет, но вряд ли заработает. Ряд экспертов уверены, что дешевый юань выгоден самому Китаю, сегодня он используется как один из инструментов поддержки экономики Поднебесной. Впрочем, и доллар не так уж хорош, потому что переоценен. Но стоит ли так узко смотреть на этот вопрос? Есть и другие валюты — свой взор гуру финансового рынка рекомендуют обратить на дружественные страны, где очень консервативные регуляторы, а потому меньше рисков потерять. Узбекский сумм, казахстанский тенге, армянский драм — при сегодняшней обстановке на финансовом рынке такие инструменты тоже хороши.

ФБЖ

**ФУНКЦИЯ ЦБ ИЗМЕНИЛАСЬ. ПОСЛЕ ТОГО КАК БЫЛИ ЗАМОРОЖЕНЫ ЕГО РЕЗЕРВЫ, ОН НЕ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ТОРГИ. ТЕПЕРЬ ЭТУ ФУНКЦИЮ ВЗЯЛ НА СЕБЯ ГАЗПРОМБАНК, И ТАКОЕ МЫ УЖЕ ПРОХОДИЛИ В СССР НА ПРИМЕРЕ ВНЕШЭКОНОМБАНКА. СЕГОДНЯ ЦБ ЗАВЕДУЕТ В ОСНОВНОМ УСТАНОВКОЙ НОРМАТИВОВ, ДОСТАТОЧНОСТЬЮ КАПИТАЛА И КЛЮЧЕВОЙ СТАВКОЙ**



**ЛЕОНИД  
БЕЛЬЧЕНКО**

Директор, рейтинги структурированного финансирования



**АЛЕКСАНДРА  
ВЕРОЛАЙНЕН**

Управляющий директор, рейтинги структурированного финансирования



**ПАВЕЛ  
КАШИЦЫН**

Директор, рейтинги структурированного финансирования

# Проектное финансирование:

## что станет альтернативой госгарантиям?

Масштабные задачи структурной трансформации экономики требуют мобилизации средств институциональных и частных инвесторов. Проектные облигации могли бы стать востребованным инструментом в текущих условиях. Однако существующая практика в этом сегменте инвестиций подтверждает, что спрос на них ограничен. По мнению аналитиков «Эксперт РА», стимулирование таких инвестиций исключительно за счет государственных гарантий или поручительств институтов развития приводит к накоплению потенциальных рисков.

**П**од проектными облигациями агентство понимает облигации целевого характера, которые привлекают долгосрочные средства. Эмитент направляет средства на финансирование или рефинансирование определенного проекта, поступления от его реализации и станут основным источником погашения обязательств.

### ГЧП-проекты — повышенная защита

По данным платформы «РОСИНФРА», по состоянию на 1 сентября 2022 года в России на различных стадиях реализации находятся порядка 3 724 проектов. Это классические ГЧП-проекты и квази-ГЧП (финансирование в формате контрактов

жизненного цикла, договоров аренды с инвестиционными обязательствами, офсетной закупки, энергосервисных контрактов и соглашений о финансировании проектов в иных договорных формах). 82% от общего количества проектов — это концессии и соглашения о ГЧП/МЧП. По объему инвестиций лидируют проекты в транспортной отрасли, а по количеству — в коммунально-энергетической сфере. Частные инвесторы видят ряд преимуществ от участия в проектах ГЧП. Их инвестиции получают более высокую степень защиты от рисков по сравнению с иными видами проектного финансирования.

При досрочном расторжении соглашения, как правило, предусматривается выплата компенсации кредитору публичной стороной.



**46**  
МЛРД  
РУБЛЕЙ

составлял объем прямых инвестиций негосударственных пенсионных фондов в ГЧП-облигации (данные на конец января 2022 года).

Понятна минимальная гарантированная доходность, предусмотрена индексация платежей концедента или устанавливаемых тарифов на фактическую инфляцию на этапе эксплуатации. Есть защита от особых обстоятельств, например, при реконструкции конкурирующей инфраструктуры.

Помимо ГЧП-облигаций, к проектным агентством относит инструменты секьюритизации. Через них было организовано рефинансирование проектов Специализированного финансового общества (СФО) «Социального развития» и СФО РуСол-1, а также облигации двух квазигосударственных специализированных обществ проектного финансирования (СОПФ) и облигации проектных компаний в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами, выкупаемые государственной ППК «Российский экологический оператор».

### Какие риски ограничивают спрос?

По состоянию на 1 сентября 27% проектных облигаций от общего объема находящихся в обращении не имеют обеспечения. Еще 32% гарантированы Минфином РФ и ДОМ.РФ. Такая структура говорит о крайне ограниченном объеме предлагаемого проектного риска даже в этом специализированном сегменте и свидетельствует о невысокой доле рыночных инвесторов в размещенных выпусках без госгарантий.

Что касается рейтингового покрытия, из 59 проектных облигаций, находящихся в обращении на 1 сентября 2022 года, 32 бумаги на сумму 52 млрд рублей, это около четверти рынка, не имеют кредитного рейтинга.

Проектные облигации относятся к долгосрочным инструментам, контрактный срок жизни для 80% объема бумаг в обращении — более десяти лет. Проектные облигации, как правило, имеют условия погашения всего объема номинала единовременно в конце срока обращения. Управление ликвидностью происходит за счет предусмотренной опции частичного досрочного погашения, но на сегодняшний момент по большинству выпусков оно не происходило.

### А что с доходностью?

Условия выплат купона определяются длинными сроками до погашения и логикой реализации проекта, у которого есть инвестиционная и операционная фазы. Периодичность выплаты купонного дохода, как правило, годовая (52% объема в обращении) или полугодовая (30% объема в обращении). Большинство бумаг (62%) имеют плавающую доходность, она привязывается к внешнему индикатору. Оставшиеся 34% объема облигаций имеют фиксированную

ставку купона, которая может изменяться в соответствии с установленным графиком.

Среди бумаг с плавающим доходом стоит выделить выпуск АО «Новая концессионная компания» в объеме 52 млрд рублей. Он имеет фиксированные ставки купона, а номинал индексируется в определенные периоды по формуле, привязанной к индексу потребительских цен (далее — ИПЦ). Для большинства бумаг, у которых на начальный период инвестиционной фазы проекта установлена фиксированная ставка купона, после его завершения она привязывается к плавающему индикатору или изменяется на другую переменную ставку. Практика установления ставки купона эмитентом после плавающего периода используется для 5% бумаг в обращении. Для 58% бумаг в качестве одного из плавающих индикаторов, к которому привязана часть купонных выплат, выбран ИПЦ. Размер премии к ИПЦ обычно находится в диапазоне 2,5–4,5 п. п. При привязке к ключевой ставке спред обычно составляет 1,0–3,0 п. п. Как правило, плавающие ставки устанавливаются в

**УПРАВЛЯЯ РАЗМЕРОМ МЛАДШЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, МОЖНО ГИБКО НАСТРАИВАТЬ СТЕПЕНЬ ЗАЩИТЫ СТАРШИХ КРЕДИТОРОВ. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫМИ ВЫГЛЯДЯТ ОБЛИГАЦИИ С ИНДЕКСИРУЕМЫМ НОМИНАЛОМ, УСЛОВИЯ ИХ ОБЛУЖИВАНИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮТ БОЛЕЕ СГЛАЖЕННОЕ ВЛИЯНИЕ СИЛЬНЫХ ИНФЛЯЦИОННЫХ КОЛЕБАНИЙ НА ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ**

ГЧП-облигациях на операционной стадии реализации проекта, а эмитент имеет возможность управлять процентным риском за счет получения индексируемой платы концедента или регулирования тарифов. Аномальные всплески инфляции и ключевой ставки, зафиксированные в 2022 году, стали

вызовом для многих проектов и повысили риски несвоевременной компенсации доходов.

### **Анализируем сложившуюся практику**

С учетом того, что срок жизни проектных облигаций обычно превышает десять лет и доходности по ним часто привязаны к ИПЦ, ключевыми инвесторами в подобные проекты должны быть те, кто готов играть вдолгую, например, негосударственные пенсионные фонды, цель которых — обеспечить сохранность пенсионных сбережений граждан от инфляции.

С 2021 года НПФ публично раскрывают данные о структуре своих портфелей в разрезе по эмитентам с определенным временным лагом. На конец января 2022 г. объем прямых инвестиций НПФ в ГЧП-облигации составлял около 46 млрд рублей. При этом доля фондов «Группы Газфонд» составляла 76%. Подобная структура институционального спроса не позволяет в полной мере опираться на сложившуюся практику рынка и ставит под сомнение вероятность размещения новых проектных бумаг среди широкой рыночной базы инвесторов.

Кроме того, не все анонсированные или запланированные выпуски проектных облигаций доходят до размещения. Так, планировавшийся еще в 2019 году выпуск трех траншей Башкирской концессионной компании на десять миллиардов рублей не состоялся. Для старта проекта в 2021 году было привлечено синдицированное финансирование от Банка ВТБ и ВЭБ.РФ. В некоторых случаях из-за отсутствия ожидаемого спроса и изменения рыночных условий отменяются размещения структурных бумаг, используемых для рефинансирования проектов на операционной стадии. Один из последних примеров несостоявшегося размещения — выпуски СФО «Транспортная инфраструктура» и СФО «Санрэй».



Сам факт принадлежности проекта к ГЧП еще не является гарантией высокого кредитного качества и привлекательности облигации для рыночных инвесторов. Как показала практика, в случае отсутствия достаточных мер кредитного усиления возможны дефолты и в ГЧП-сегменте. В 2020 году был зафиксирован дефолт двух проектных компаний по облигациям на 13,2 млрд рублей — ООО «Концессии водоснабжения» и ООО «Концессии теплоснабжения». Компании оказывали коммунальные услуги в Волгограде. Социальный характер тарифов делает такой бизнес финансово неустойчивым. Причиной дефолта во многом стало недополучение плановой выручки на фоне ухудшения платежеспособности населения из-за эпидемии. Облигационные выпуски не были обеспечены. К тому же у компании не было какой-либо поддержки со стороны регионального или федерального бюджета — никаких гарантий или минимального гарантированного дохода для покрытия затрат на случай недостатка денежных поступлений.

### Почему банкам проще?

Согласно данным платформы «РОСИНФРА», доля банковского финансирования составляет около 65% от объема инвестиций в ГЧП-проекты. При этом явные лидеры на рынке ГЧП-финансирования — государственные банки.

Именно банки обладают готовыми практиками для работы с инвестиционными рисками проектов. Это позволяет им минимизировать потенциальные убытки. Для этого в рамках проекта осуществляется поэтапная выдача средств, мониторинг строительства на объекте, контроль направления списания денежных средств, жесткие ковенантные пакеты, действуют требования по залогам и поручительствам. Как правило, банковские кредиты подразумевают более оперативную реструктуризацию без огласки. Чтобы пересмотреть график

Аномальные всплески инфляции и ключевой ставки, зафиксированные в 2022 году, являются вызовом для многих проектов, поскольку повысились риски несвоевременной компенсации в доходах.

С учетом того, что срок жизни проектных облигаций обычно превышает десять лет и доходности часто привязаны к ИПЦ, ключевыми инвесторами в подобные проекты должны быть долгосрочные, например, НПФ, инвестиционные результаты которых нацелены на обеспечение сохранности пенсионных сбережений граждан от инфляции.

обслуживания публичного долга, например, в случае увеличения сроков строительства или роста его бюджета, потребуются одобрение общего собрания владельцев облигаций (ОСВО). Но на практике его довольно сложно оперативно получить из-за диверсифицированной структуры реестра держателей облигаций.

Однако текущая ситуация диктует новые условия для российской экономики. Масштабную структурную трансформацию невозможно профинансировать только банковским кредитованием. Подобное мнение разделяет и Банк России. В своем ключевом докладе «Финансовый рынок: новые задачи в современных условиях» (выпущен в августе 2022 года) регулятор как приоритет выделил необходимость стимулировать долгосрочные инвестиции и назвал ключевые инструменты — облигации, государственные гарантии, средства НПФ и частных инвесторов.

### Ограничения госгарантий

Ключевая идея для стимулирования привлекательности проектных облигаций — предоставление по ним государственной гарантии со стороны Российской Федерации, региона или института развития. При этом облигации, покрытые государственной

гарантией, не всегда можно рассматривать как инструменты эмитента, имеющего наивысшую кредитоспособность. Логика о паритете кредитного качества таких инструментов с суверенным уровнем справедлива. Однако особое внимание стоит уделять условиям выплат средств инвесторам после наступления гарантийного случая. Чувствительными для инвестора будут отсутствие покрытия гарантией процентных выплат, а также длительные сроки самих выплат.

По практике условия выплат со стороны гаранта могут быть разными, зависят от бюджетной ситуации года выпуска или лоббистских усилий эмитента. Гарантия может в принципе не распространяться на ситуации досрочных погашений или, например, устанавливать сохранение графика выплат в соответствии с эмиссионной документацией. Так, для десятилетних облигаций с единовременным погашением в конце срока данное условие может означать

**САМ ФАКТ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ ПРОЕКТА К ГЧП ЕЩЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ГАРАНТИЕЙ ВЫСОКОГО КРЕДИТНОГО КАЧЕСТВА И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОБЛИГАЦИИ ДЛЯ РЫНОЧНЫХ ИНВЕСТОРОВ. КАК ПОКАЗАЛА ПРАКТИКА, В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ДОСТАТОЧНЫХ МЕР КРЕДИТНОГО УСИЛЕНИЯ ВОЗМОЖНЫ ДЕФОЛТЫ И В ГЧП-СЕКТОРЕ.**

отсутствие выплат со стороны гаранта в течение этого срока. При таких правилах выплат по гарантии инвестор несет дополнительный процентный риск: его средства могут остаться замороженными в дефолтной бумаге, хоть и покрытой гарантией наивысшего кредитного качества. Стоит также брать во внимание свежее постановление Правительства РФ № 1395, которое призвано стимулировать инвестиции в инфраструктурные проекты за счет госгарантий. В соответствии с

документом обеспечение не предоставляется по исполнению обязательств по уплате процентов, комиссий, неустойки, по досрочному исполнению обязательств принципала по возврату суммы основного долга в случае предъявления ему требований о досрочном исполнении указанных обязательств и имеет верхний предельный лимит выплат в 50% от номинальной стоимости обязательства.

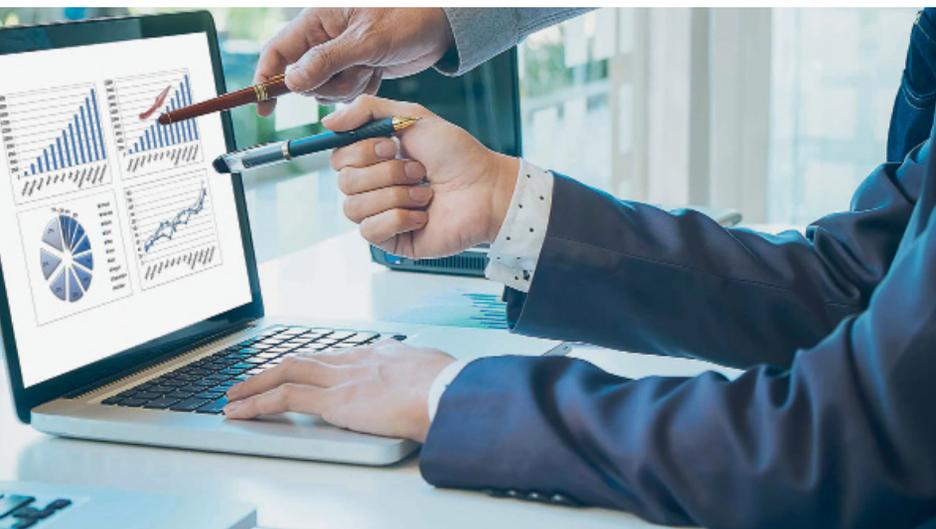
Задачи структурной трансформации экономики, наличие лимитов по выдачам госгарантий и ограничения их покрытия и раскрытия в определенных случаях создадут дополнительные стимулы по созданию качественно структурированных рыночных облигационных выпусков.

В их основе должны лежать механики контроля проектных рисков, позаимствованные в банковском проектном финансировании и сделках секьюритизации. Высокие кредитные рейтинги позволят таким проектам получать доступ к рыночным инвесторам, включая средства частных игроков.

#### **Оценка устойчивости — из чего исходить?**

В проектном финансировании не существует какой-либо единственно правильной структуры сделки, которую можно рекомендовать как типовую. В сделках проектного финансирования вовлечено большое количество сторон, каждая из которых может выполнять несколько ролей и имеет собственные, иногда противоречивые интересы. Для оценки устойчивости проекта важно изучить всех его ключевых участников, их контрактные отношения и достижимость параметров финансовой модели проекта в разных сценариях.

Отличительная особенность проектов ГЧП — наличие механизмов государственной поддержки будущих денежных потоков от проекта. Это могут быть различные формы гарантированности минимальной доходности, правила ее индексации.



В оценке перспективности проекта ключевую роль стоит отводить анализу стабильности регуляторной среды, кредитоспособности публичной стороны и безусловности принятых ею обязательств, а также прописанным четким механизмам разрешения споров между публичной и частной сторонами. Для проектов, в которых отсутствует компенсация поступлений от публичной стороны, приоритетным становится качество внешней экспертизы, привлеченной для оценки будущих потоков

В оценке перспективности проекта ключевую роль стоит отводить анализу стабильности регуляторной среды, кредитоспособности публичной стороны и безусловности принятых ею обязательств, а также прописанным четким механизмам разрешения споров между публичной и частной сторонами. Для проектов, в которых отсутствует компенсация поступлений от публичной стороны, приоритетным становится качество внешней экспертизы, привлеченной для оценки будущих потоков. Важность предпосылок будущих поступлений не зависит от формы привлекаемого финансирования — будет ли оно банковским или облигационным. Однако существует ряд мер кредитного усиления, использование которых при структурировании для публичного долга наиболее приоритетно.

### **Меры снижения корпоративных рисков**

При проектном финансировании заемщиком чаще всего выступает отдельное юридическое лицо, созданное исключительно под реализацию проекта. Однако юридическая форма такого обособления может варьироваться. С одной стороны, обособление и ограничения на деятельность заемщика могут лишить структуру гибкости в принятии решений. Если же сделку финансируют рыночные

инвесторы или синдикат кредиторов, не связанных с инициаторами проекта, обособление и ограничения деятельности — это важная мера защиты интересов кредиторов от действий акционеров. Она существенно повышает предсказуемость структуры. В банковском финансировании ограничения на деятельность проектной компании накладываются, как правило, зафиксированными в кредитном договоре поведенческими ковенантами и контролем движения средств по счетам. Учитывая отсутствие двусторонних отношений, в публичном рыночном долге принципиальными становятся вопросы организационно-правовой формы эмитента, наличия корпоративных договоров, ограничивающих права акционеров, например, на получение дивидендов, возможности компании участвовать в сторонних проектах, выдачи поручительств и займов или привлечения дополнительного долга. Для обособления проекта может использоваться структура без бенефициаров, в этом случае акционерами могут выступать специально организованные независимые фонды.

Прибыль инициаторов проекта в таких структурах может изыматься через механизм плавающей ставки по младшему долгу, предполагающий распределение остатков денежных средств после обслуживания старших расходов.

# Бренд работодателя —

## реальный инструмент для улучшения подбора персонала

По данным исследования, проведённого Институтом управления проектами, к 2027 году работодателям по всему миру потребуется 87,7 миллиона человек для задач, связанных с проектным управлением. HR-сфера не исключение. Среди ключевых компетенций Бренд-центра hh.ru одной из самых востребованных является разработка ценностного предложения компании-работодателя (EVP).

**Р**абота с брендом работодателя помогает решить несколько вопросов сразу: увеличить узнаваемость, повысить интерес к вакансиям компаний, а заодно и количество откликов на вакансии, снизить стоимость отклика, сократить сроки найма, повысить вовлечённость сотрудников.

### Выжить или развиваться?

Что делать с брендом работодателя во время кризиса? Остаётся ли тема развития бренда работодателя актуальной в

условиях неопределённости? Универсального ответа нет. Всё зависит от отрасли и стратегии компании: кто-то выбирает выживание и выживание, приостанавливает найм и поддерживает текущие процессы. Но есть и те, кто продолжает реализовывать стратегию роста, например, продуктовый ретейл. Хотя в нынешних экономических реалиях внутренние процессы в компаниях неизбежно меняются, в целом сохраняется стратегия на развитие розничных сетей. Есть компании с активной позицией. Они стремятся занять нишу, которая освободилась из-за

ухода с российского рынка международных игроков, например, это актуально для IT-сферы, поскольку в России многие переходят с западных на отечественные IT-решения.

Важно понимать, что проект по внедрению бренда работодателя — это не самоцель. Куда важнее результаты, к которым приводит такое внедрение: повышение эффективности найма, рост прибыли.

### Мотивация, базовые понятия и инструменты

Вложения в бренд работодателя — возвратные инвестиции. Позитивные результаты работы с брендом дают о себе знать в течение трех – четырёх лет. Позже бренду потребуется апдейт — обновление концепции, креативов, работа с новыми сегментами соискателей в новых каналах взаимодействия. При правильном подходе эта затея крайне выгодна для компании.

На старте важно знать базовые теоретические понятия и инструменты. Один из базовых инструментов в менеджменте качества процессов и продуктов — цикл Деминга: Plan (планирование) → Do (реализация, пилот) → Check (анализ, проверка) → Act (оптимизация).

В рекрутменте эта схема выглядит так: определите цель и метрики успеха, соберите

# 11 лет

## СОЗДАНИЯ

успешных брендов  
работодателей.

# 50 млн

## КАНДИДАТОВ

на hh.ru для исследований и  
продвижения.

проектную команду, спроектируйте процесс и ключевые сценарии для участников, протестируйте на сотрудниках или на фокус-группе, внедряйте решения с обязательной оценкой рисков и их профилактикой, поддерживайте изменения и определите, когда понадобится следующий цикл улучшений.

### Большие и маленькие компании

При планировании любого проекта важно учитывать контекст. Например, для EVP определяющим фактором будет размер бизнеса: очевидно, что брендинг и преимущества компаний, где работают 50, 500 и 10 000 человек, будут отличаться.

В маленьких командах бренд работодателя обычно равен бренду первых лиц. Поэтому важно, чтобы собственник (гендиректор) общался с командой и соискателями лично, доносил ценности бизнеса, вовлекал людей в свою большую идею. Тогда сработает сила прямого контакта — «важно, к кому я иду работать».

Компании численностью от ста человек и больше стоит задуматься о репутации бренда работодателя: что думают сотрудники, на что обратить внимание, чтобы сформировать позитивную репутацию в отрасли. Сделать это можно собрав неформальные фокус-группы или проведя опросы. Они позволят выяснить, каковы осведомлённость целевой аудитории

специалистов о работодателе, готовность потенциальных сотрудников рассмотреть предложение этого работодателя, предпочтительность компании в глазах потенциальных сотрудников, ее репутация в глазах соискателей и потребителей. Чем больше компания, тем выше необходимость превратить работу с брендом работодателя в полноценный проект.

Ещё один важный момент — планы роста. Например, у вас сейчас 100 сотрудников, относительно немного, но есть цель вырасти за год в два раза, а это большие объемы найма. В этом случае стоит начать со страницы работодателя, например, на hh.ru, или сделать лендинг, а потом подумать над дополнительными инструментами: использовать рекламное продвижение для вакансий и публикаций компании, развивать корпоративный сайт и социальные сети, обратить внимание на профессиональные площадки, например, завести блог на «Хабре». В то же время, если намеченный рост должен составить около 10%, и у вас ограниченный бюджет, нет смысла так вкладываться, лучше сосредоточиться на точечных задачах, мини-проектах.

# 900

## УСПЕШНЫХ

проектов в области  
HR-брендинга.

# 230

## ДОВОЛЬНЫХ

клиентов в области  
HR-брендинга.



ФБЖ

Благодаря работе с брендом работодателя наши клиенты получают:

# 60%

Снижение стоимости отклика

# 42%

Рост узнаваемости бренда

# 30%

Рост вовлеченности сотрудников

# 9%

Снижение текучести кадров

УЗНАТЬ, КАК САМЫЕ РАЗНЫЕ КОМПАНИИ ИЗУЧАЮТ РЫНОК И УЧАТСЯ БЫТЬ БЛИЖЕ К СВОИМ КЛИЕНТАМ, МОЖНО НА СТРАНИЦЕ ПРОЕКТОВ БРЕНД-ЦЕНТРА HH.RU. СДЕЛАТЬ ШАГ К ТОМУ, ЧТОБЫ СТАТЬ РАБОТОДАТЕЛЕМ МЕЧТЫ С ПОМОЩЬЮ EVP, ВАМ ПОМОГУТ ЭКСПЕРТЫ HH.RU — [WWW.HH.RU/ARTICLE/BC\\_PROJECTS](http://WWW.HH.RU/ARTICLE/BC_PROJECTS)



# Арктика должна остаться территорией мира и сотрудничества

С каждым годом Арктика становится все более привлекательным регионом для множества стран. В ней сосредоточен мощный экономический потенциал: здесь залегают значительные запасы нефти и газа, рыбных ресурсов. Регион может стать новым, весьма выгодным транспортным коридором для международных перевозок. Как ни парадоксально, но росту интереса к Арктике способствует глобальное изменение климата, а именно его потепление, которое провоцирует более интенсивное, чем ранее, таяние льдов. Парадокс в том, что для человечества эти глобальные процессы открывают новые возможности освоения арктических территорий. Но для самой Арктики как уникальной эко- и биосистемы и само потепление, и его последствия, и более активная деятельность человека таят массу рисков.

**Д**ля Российской Федерации Арктический регион имеет важное значение, поскольку в нем сосредоточены значительные запасы природных ресурсов. Арктика — опорный пункт стратегической безопасности страны, здесь расположены объекты стратегических сил сдерживания. С другой стороны, на северных территориях проживают малочисленные народы, чья культура является ценным достоянием страны.

Арктика — сложная для освоения человеком зона, и сегодня, несмотря на развитие технологий, сохраняется масса угроз, которые создают существенные барьеры для развития северных территорий. Здесь и изменение климата, и снижение прироста населения, усилившийся миграционный отток, низкий уровень качества жизни и развития транспортной инфраструктуры. В результате бизнес неохотно включается в реализацию арктических проектов, что заметно тормозит

реализацию важных инфраструктурных задач, в том числе стратегически значимых в масштабах всей страны — того же Северного морского пути.

И, несмотря на все сложности, на управление Арктикой претендуют многие государства, в том числе те, которые территориально находятся далеко от нее; а те, что поблизости, хотят пересмотра сложившегося порядка управления. В результате к началу одного из самых мощных геополитических переделов мировых сфер влияния, который мы наблюдаем сегодня, Арктика стала точкой пересечения интересов десятков ведущих мировых держав, среди которых Россия занимает ключевую позицию.

Станет ли геополитика новым глобальным риском для Арктики? Что будет с международными проектами, которые реализовывались и находились на старте до мирового политического кризиса? Мы искали ответы на эти сложные вопросы вне политического периметра, чтобы максимально взвешенно и объективно оценить ситуацию.

## АРТУР ЧИЛИНГАРОВ

Специальный представитель Президента РФ по международному сотрудничеству в Арктике и Антарктике; президент Межрегиональной общественной организации «Ассоциация полярников»



лично для меня Арктика — это огромный, неизученный, но очень родной регион, опасный, но притягательный. Убежден, что Россия должна прирастать Арктикой — этой интереснейшей, уникальной кладовой, которая может обеспечить будущие поколения топливом, минералами, углеводородами и, что, может быть, еще важнее прочего, знаниями.

В итоге нашим собеседником, Персоной декабрьского номера, стал человек, который об Арктике знает все, что известно о ней современному человечеству к сегодняшнему дню. Авторитетный, уважаемый, заслуженный... полярник, исследователь, влюбленный в Арктику, — Артур Николаевич Чилингаров. В 2012 году он был назначен на должность специального представителя Президента РФ по международному сотрудничеству в Арктике и Антарктике. Межрегиональная общественная организация «Ассоциация полярников», президентом которой является Артур Николаевич, стала одним из основных инициаторов и организаторов крупнейшего форума «Арктика: настоящее и будущее».

**— 7 октября 2022 года президент США Джо Байден утвердил новую «Национальную стратегию США для Арктического региона». Соединённые Штаты намерены усилить влияние в регионе, а также «управлять напряженностью». Основное внимание в ней уделено сдерживанию России и Китая в Арктике по четырем направлениям: безопасность, устойчивое экономическое развитие, международное сотрудничество, изменение климата. Как вы оцениваете подходы американского правительства к решению задач по развитию Арктической зоны?**

— США — арктическая страна, член Арктического совета. Тем не менее в настоящее время у нашей страны потенциал для работы в Арктике гораздо больше: у России есть флот атомных ледоколов, Северный

морской путь, выдающиеся традиции арктических научных исследований. Конечно, учитывая, что и в экономическом, и геополитическом планах роль арктического макрорегиона будет только расти, действия США по усилению своей арктической повестки понятны. Тем не менее надеюсь, коллеги не будут использовать текущую

политическую ситуацию для милитаризации Севера. А конкуренция еще никому не вредила, но она должна быть по правилам и с уважением к другим странам и к самой Арктике.

**— Авторы доклада «Арктическая политика России: международные аспекты» (подготовлен НИУ ВШЭ) констатируют следующее: «Арктический регион превращается в еще одну арену интенсивного соперничества великих держав, что осложняет международное сотрудничество по развитию Арктики, реализацию проектов по развитию региона и ведет к его дальнейшей милитаризации». Доклад был опубликован до событий вокруг Украины и оказался пророческим. Какой путь вы видите для развития международного сотрудничества в Арктике в сегодняшней геополитической ситуации?**

— Рост экономического значения Арктического региона приводит к росту внимания со стороны крупных держав, но я хочу подчеркнуть, что Арктика остается территорией мира и сотрудничества, должна оставаться. Все заинтересованные стороны, в том числе и я, и мои коллеги, работают над устойчивым и мирным развитием региона. Рисков тоже никто не отменял, мы видим, какие решения принимают наши геополитические противники, потому отстаивать и защищать собственные интересы крайне важно. Однако всегда стоит помнить о первостепенности и приоритете устойчивого и мирного развития.

**— Глобальное изменение климата, его потепление внесло принципиальные изменения в процессы международного сотрудничества в Арктике и ее развития. Арктика «открывается», оттаивает и потому стремительно занимает все более важное место в международной повестке дня. Арктика для России — это и риски, и возможности. Как они соотносятся между собой, на ваш взгляд?**

— Арктика — это огромные экономические возможности. В регионе добывается почти 80%

# 80%

**ВСЕГО  
РОССИЙСКОГО ГАЗА**

и около 20% нефти добывает  
Россия на арктических  
территориях.



всего российского газа и около 20% нефти. Их запасы оцениваются в 7,3 млрд тонн нефти, 2,7 млрд тонн конденсата и около 55 трлн кубометров природного газа, практически все запасы природного газа залегают у российских берегов. Арктика богата минералами: платиновые металлы, медно-никелевые руды, титан, тантал, ниобий, редкоземельные металлы, железо, фосфор, полиметаллы, флюорит, железо, хром, марганец, золото, алмазы — и это не весь список. Огромный потенциал у Северного морского пути — кратчайшей транспортной артерии между Европой и Восточной Азией, его внутренняя значимость и инвестиционный потенциал имеют большое значение. Арктика — уникальное место с научной, социальной и территориальной точек зрения, у региона огромный потенциал и масштабный фронт нерешенных задач, а освоение северных территорий — это еще и большая ответственность. Договариваться необходимо всем арктическим странам и тем государствам, которые хотят использовать богатство Арктики, изучать ее, иметь доступ к Северному морскому пути. Ко всему прочему, крайне важно предотвратить негативное влияние антропогенных факторов, учитывать риски нанесения вреда природе, хрупкой экологической и социальной системам, традиционному образу жизни коренных народов. Вот и подумайте, каково тут

“ СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ — ЭТО МАГИСТРАЛЬ РОССИИ. МЫ НЕ ПРОТИВ ПАРТНЕРСТВА, БУДЕМ СОЗДАВАТЬ ВСЕ УСЛОВИЯ И ГОТОВЫ ОБСУЖДАТЬ ЛЮБЫЕ ПРОЕКТЫ. Я НЕОДНОКРАТНО ГОВОРИЛ, ЧТО ВСЕ АРКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, В ТОМ ЧИСЛЕ И РАЗВИТИЕ СМП, ДОЛЖНЫ РЕШАТЬСЯ КОМПЛЕКСНО. УВЕЛИЧИВАЕМ ГРУЗОПОТОК, СТРОИМ ИНФРАСТРУКТУРУ, ОБЕСПЕЧИВАЕМ БЕЗОПАСНОСТЬ, ЗАБОТИМСЯ ОБ ЭКОЛОГИИ — ИНАЧЕ НИКАК

соотношение? Возможен и допустим только экспертный, разумный диалог, взвешенные, продуманные до мелочей решения и механизмы с экологическим и климатическим, а не политическим приоритетом.

Важно то, что неарктические, дружественные страны проявляют интерес к Арктике: Китай, Индия, Бразилия и другие. Мы приветствуем их устремления. На мой взгляд, участие всех стран возможно исключительно в форме сотрудничества с соблюдением принципов устойчивого развития. Чтобы работать в Арктике, необходимо понимание региона и серьезные ресурсы. Мы обязаны и должны договариваться. Особо подчеркну, что мы открыты к такому диалогу.

*— Еще один риск связан с нынешним международно-правовым режимом судоходства в регионе, закрепляющим исключительные права арктических стран. Многие неарктические страны*

*хотят пересмотра этого порядка. При этом РФ заинтересована в развитии Северного морского пути, что невозможно без иностранных заказчиков перевозок. Видите ли вы в этом конфликт интересов и геополитические риски?*

— Коммерческие перспективы Северного морского пути очевидны, как и риски, возникшие на фоне осложнившейся международной обстановки. Но СМП — это магистраль России. Есть конкретные планы по его развитию, поставленные президентом задачи, они подразумевают привлечение инвестиций. Мы не против партнерства, будем создавать все условия и готовы обсуждать любые проекты. Я неоднократно говорил, что все арктические задачи, в том числе и развитие СМП, должны решаться комплексно. Увеличиваем грузопоток,

строим инфраструктуру, обеспечиваем безопасность, заботимся об экологии — иначе никак.

*— Так ли уж очевидны, на ваш взгляд, коммерческие перспективы СМП? Понятно, что надо разделять ситуацию на «до» и «после», и все же можно ли выполнить цель — 80 миллионов тонн в год, поставленную президентом? Отсутствие крупных рынков на протяжении СМП, а также особенности арктической навигации — не так все просто в реализации такой задачи, как считаете?*

— Уже сегодня статистика показывает, что объем грузоперевозок по Северному морскому пути растет: в 2021 году он достиг 34,85 млн тонн. Это почти на 2 млн тонн больше, чем в 2020 году. Хотя влияние текущей международной обстановки накладывает

**В ЭКОНОМИЧЕСКОМ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКОМ ПЛАНАХ РОЛЬ АРКТИЧЕСКОГО МАКРОРЕГИОНА БУДЕТ ТОЛЬКО РАСТИ, ДЕЙСТВИЯ США ПО УСИЛЕНИЮ СВОЕЙ АРКТИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКИ ПОНЯТНЫ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ НАДЕЮСЬ, КОЛЛЕГИ НЕ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕКУЩУЮ ПОЛИТИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ ДЛЯ МИЛИТАРИЗАЦИИ СЕВЕРА. А КОНКУРЕНЦИЯ ЕЩЕ НИКОМУ НЕ ВРЕДИЛА, НО ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ ПО ПРАВИЛАМ И С УВАЖЕНИЕМ К ДРУГИМ СТРАНАМ И К САМОЙ АРКТИКЕ**



**1,1  
МЛН ТОНН**

составил вес айсберга, который был отбуксирован в условиях ледового поля летом 2017 года. Это было сделано впервые в ходе арктической научно-исследовательской экспедиции, организованной НК «Роснефть», ООО «Арктический Научный Центр» и ФГБУ ААНИИ.



# 7,3 млрд

ТОНН НЕФТИ,

2,7 млрд тонн конденсата и около 55 трлн кубометров природного газа — во столько эксперты оценивают запасы Арктической зоны.

свой отпечаток, но работа по развитию этой арктической транспортной артерии все равно не остановится. В текущем году начались каботажные перевозки, запущены проекты «Восток-Ойл», «Новатэк», «Северная звезда», «Газпром», «Норильский Никель», освоение Сырадасайского месторождения — все это по совокупности обеспечивает и загрузку Севморпути, и его развитие как транспортного хаба. Грузопоток здесь будет расти в любом случае. Все еще сохраняется потенциал транзитных перевозок. Возможно, поставленные цели придется скорректировать, и заданных показателей в срок достичь не удастся, однако мы своими глазами видим, что путь востребован и продолжит развиваться. Утвержденный в текущем году план развития СМП до 2035 года будет этому способствовать.

**— Что для вас сегодня Арктика? Как бы вы сформулировали ее стратегическое значение для РФ? Почему сегодня для нашей страны так важна арктическая повестка?**

— Лично для меня Арктика — это огромный, неизученный, но очень родной регион, опасный, но притягательный. Убежден, что Россия должна прирастать Арктикой — этой интереснейшей, уникальной кладовой, которая может обеспечить будущие поколения топливом, минералами, углеводородами и, что, может быть, еще важнее прочего, знаниями.

**— Как раз о знаниях, которые дает нам Арктика: многие эксперты утверждают, что именно Арктика стала главной мировой**

**лабораторией для изучения процессов изменения климата на планете. Почему это так?**

— Арктика одновременно и сильнее всего подвержена климатическим изменениям, и в то же время сама существенно влияет на глобальный климат. Если за последние двести лет во всем северном полушарии приземная температура выросла на один градус, то в Арктике сразу на два с половиной. К чему это приводит? Арктика покрыта льдами и снегом. Они — отражающая поверхность солнечных лучей. Теплеет, льды тают, образуется вода, а вода намного хуже отражает солнечную радиацию, вода нагревается и растапливает льды, воды становится еще больше, и так далее. Можно выделить три главных фактора влияния



Арктики на климат: изменение отражающей способности поверхности, изменение океанической циркуляции вследствие таяния арктического льда и поступления пресной воды в океаны, изменение количества парниковых газов. Климатические исследования Арктики позволяют тестировать различные модели, прогнозировать предстоящие изменения, изучать связь потепления с антропогенными факторами и с естественными колебаниями.

**— Среди прочего происходит протаивание вечной мерзлоты, что создает угрозы для инфраструктуры и повышает риск техногенных катастроф: имеет место береговая эрозия, учащаются наводнения, повышаются угрозы жизни для коренного населения. РФ предпринимает меры, чтобы минимизировать эти риски, свести их к нулю или хотя бы к минимуму? Насколько они существенны, на ваш взгляд?**

— Риски более чем существенны. Важно, что мы знаем и понимаем, с чем имеем дело, поэтому создаем систему мониторинга, пересматриваем принципы работы в Арктической зоне, внедряем новые технологии для модернизации инфраструктуры и ее строительства, пересматриваем нормативно-правовую базу.

**— В одном из интервью вы выразили осторожную надежду, что РФ получит международные права на Арктику к 2020–2023 году, а это 1,2 млн квадратных метров. Как продвигается процесс в сегодняшних непростых геополитических обстоятельствах?**

— Поясню, что речь идет о расширении границ континентального шельфа в Арктике. С 2015 года мною и моими коллегами проделана огромная работа по сбору доказательств связи рельефа с шельфом Сибири. Сегодня над дополнительным обоснованием заявки России, которая произвела весомое впечатление на экспертов ООН, трудятся коллеги из «Росгеологии». Хотя сейчас будет сложно рассчитывать на скорое решение из-за международной обстановки и споров по поводу актуальности морского права. В чем

тут сложность? Заявки подали еще Дания и Канада. Российские эксперты считают, что хребет является продолжением архипелага Земля Франца-Иосифа. Датчане настаивают, что Ломоносов продолжает территорию Гренландии. Канада рассматривает массив как часть своего острова Элсмир. У нас собрана отличная доказательная база, Роснедра работают над четкой картой, но на процесс влияют попытки ряда стран пересмотреть Конвенцию ООН по морскому праву в версии 1982 года, согласно которой экономическим пространством государства являются 150 миль от границ континентальных шельфов. Сегодня давать какие-то прогнозы по этому вопросу лично я не возьмусь, надеюсь лишь на торжество справедливости.

**— Социально-экономическое развитие Арктики неизбежно приведет к усилению негативного хозяйственного воздействия на экосистему. Возможно ли сохранить баланс в арктической зоне?**

— Все процессы тесно связаны, нужно сразу планировать добычу полезных ископаемых, транспортное обеспечение, инфраструктуру, и, конечно, с акцентом на экологическую безопасность. Чтобы ее соблюсти, активно ведутся необходимые научные исследования. Важно понимать влияние всех факторов и прогнозировать возможные изменения. В арктических проектах особенно важно использовать «зеленые» технологии, способные минимизировать ущерб от освоения Арктики, поддерживать экосистему региона будет проще, если будут внедрены специальные стандарты, которые сформируют границы допустимого для всех, кто ведет освоение северных территорий.

**— Очевидно, что параллельно с освоением Арктики необходимы серьезные научные**





Земля Франца-Иосифа.

***исследования и постоянный контроль за экологическими изменениями в Арктике. Достаточно ли, на ваш взгляд, делает сегодня РФ в этом направлении?***

— В России реализуется множество проектов, нацеленных на сохранение Арктики. На постоянном контроле находится вопрос поддержания биоразнообразия. Чтобы вести научные исследования, на Ямале и в Мурманской области построят арктические станции «Снежинка» — постоянные автономные комплексы. Их жизнеобеспечение будет налажено с помощью возобновляемых источников энергии, с использованием возможностей водородной энергетики. Помимо научных целей, проект станет пилотным с точки зрения применения альтернативных источников топлива в Арктике. Научные исследования Арктики важно продолжать, хорошо, что возобновились высокоширотные исследования. Так, в начале осени стартовала экспедиция на ледостойкой самодвижущейся платформе «Северный полюс» — для нас это особенный проект. По поручению Минприроды «Ассоциация полярников» совместно с Росгидрометом разработала научную программу исследований Севера. «Северный полюс» продолжит великие традиции российских высокоширотных исследований и закрепит



**РОССИЙСКИЕ ЭКСПЕРТЫ  
СЧИТАЮТ, ЧТО ХРЕБЕТ ЯВЛЯЕТСЯ  
ПРОДОЛЖЕНИЕМ АРХИПЕЛАГА**

**ЗЕМЛЯ ФРАНЦА-ИОСИФА. ДАТЧАНЫ НАСТАИВАЮТ,  
ЧТО ЛОМОНОСОВ ПРОДОЛЖАЕТ ТЕРРИТОРИЮ  
ГРЕНЛАНДИИ. КАНАДА РАССМАТРИВАЕТ МАССИВ  
КАК ЧАСТЬ СВОЕГО ОСТРОВА ЭЛСМИР. У НАС  
СОБРАНА ОТЛИЧНАЯ ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ БАЗА,  
РОСНЕДРА РАБОТАЮТ НАД ЧЕТКОЙ КАРТОЙ, НО  
НА ПРОЦЕСС ВЛИЯЮТ ПОПЫТКИ РЯДА СТРАН  
ПЕРЕСМОТРЕТЬ КОНВЕНЦИЮ ООН ПО МОРСКОМУ  
ПРАВУ В ВЕРСИИ 1982-ОГО ГОДА**

наше лидерство в освоении полярного региона. Кроме того, я вижу, как уверенно развиваются вузы и научные центры изучения Арктики даже в неарктических регионах. Проектов множество, исследования идут и расширяются. Хватает и проблем, но ни одна из них не кажется неразрешимой.

***— Какое направления научной деятельности в Арктике являются приоритетными?***

— В первую очередь, это изучение климата Арктики, который меняется гораздо быстрее, чем в остальном мире. Необходимо ускорить разработку и создание методов фиксирования состояния и прогнозирования природных сред

Арктики, технологий наблюдения за ними. Такая работа позволяет получить данные о климатических изменениях и состоянии экосистемы региона. Важно изучить риски и особенности функционирования объектов в таких условиях: например, морских судов, станций. Разумеется, высокую степень важности имеют исследования функционального состояния человека в условиях высоких арктических широт, что необходимо для подготовки кадров, развития туризма. Арктика до сих пор изучена менее остальных мест планеты и может дать ответы на многие

**ДОГОВАРИВАТЬСЯ НЕОБХОДИМО ВСЕМ АРКТИЧЕСКИМ СТРАНАМ И ТЕМ ГОСУДАРСТВАМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ БОГАТСТВО АРКТИКИ, ИЗУЧАТЬ ЕЕ, ИМЕТЬ ДОСТУП К СЕВЕРНОМУ МОРСКОМУ ПУТИ. КО ВСЕМУ ПРОЧЕМУ, КРАЙНЕ ВАЖНО ПРЕДОТВРАТИТЬ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ АНТРОПОГЕННЫХ ФАКТОРОВ, УЧИТЫВАТЬ РИСКИ НАНЕСЕНИЯ ВРЕДА ПРИРОДЕ, ХРУПКОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМАМ, ТРАДИЦИОННОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ КОРЕННЫХ НАРОДОВ**



вопросы. Что касается финансирования научных арктических проектов, то для науки сейчас делается очень много, но правда в том, что для научных исследований никогда не бывает достаточно средств.

**— Научные исследования в Арктике невозможны без современного научного флота. В каком он состоянии?**

— Ученые нуждаются в новых научно-экспедиционных судах. Действующие «Академик Фёдоров» и «Академик Сомов» уже устарели. В рамках нацпроекта «Наука» запланировано финансирование на проектирование и строительство новых исследовательских судов, модернизацию существующего научного флота. Возможно, эта работа могла бы идти более интенсивно, и все же именно Россия сегодня обладает, наверное, самыми большими мощностями для проведения исследований в Арктике, чем мы можем гордиться.

**— Россия участвует в целом ряде международных соглашений и инициатив в арктической зоне. К ним относятся как соглашения и инициативы Арктического совета и других региональных организаций (Совета Баренцева/Евроарктического региона, Северного форума, Конференции парламентариев Арктического региона), так и международные соглашения о регулировании судоходства, рыбной ловли, защиты окружающей среды, научные и природоохранные инициативы. Как думаете, удастся сохранить эти проекты?**

— Международное взаимодействие по ряду проектов и организаций приостановлено, остается надеяться, что осложнения временные. Мне остается еще раз обозначить позицию, что для развития арктических территорий важно сотрудничество. Никакое полноценное исследование Арктики без России невозможно. Арктика — территория мира и сотрудничества, но, разумеется, Россия ответственна за собственную территорию и будет в любом случае о ней заботиться и развивать.

— Как вы оцениваете предварительные итоги масштабной работы по ликвидации накопленного экологического ущерба в арктической зоне? Приведу такие цифры: только за первый год работ по экологической реабилитации Арктики было собрано порядка пяти тонн техногенных отходов, из них 4,5 тысячи — на островных территориях. А каковы масштабы загрязнения в целом?

— Много отходов скопилось со времен СССР: бочки с горючим, бытовые, промышленные, опасные отходы, затонувшие корабли. Важно, чтобы в ликвидации участвовало и государство, и частный бизнес, корпорации, крупнейшие промышленные предприятия, сами жители, тогда проблему со временем удастся решить. Люди должны помнить, что важно не просто очистить от накопленного мусора, но и не копить новый, иначе мы вечно будем бороться с загрязнением, а для Арктики это особо губительно.

— Экология Арктики, чистота ее водных ресурсов натолкнули вас на идею использования плавающих льдов в качестве источника питьевой воды. Какова судьба этого проекта?

— Использование запасов пресной воды, формирующихся в Антарктиде, выглядит очень соблазнительно. Миллионы тонн чистой воды ежегодно сбрасывается с Антарктического континента в Южный океан в виде айсбергов. И в это же время страны субтропического и тропического пояса задыхаются от отсутствия пресной воды. Глобальные изменения климата, происходящие сегодня, приводят к тому, что осадков в этих районах выпадает все меньше, а значит, меньше становится доступной пресной воды. Это, кстати, одна из важнейших проблем, которую в ближайшее время предстоит решить человечеству. Так вот мы рассчитали, что отбуксировать айсберг от Антарктиды к берегам Европы технически возможно. Был разработан проект, и мы планировали отбуксировать небольшой айсберг в Лиссабон в 1998 году на Всемирную специализированную выставку



«Мировой океан. Наследие для будущего». Не сложилось...

Наши наработки мы применили в проекте «Роснефти», которая решала задачу по обеспечению безопасности бурения на арктическом шельфе. Летом 2017 года в ходе арктической научно-исследовательской экспедиции, организованной НК «Роснефть» совместно с ООО «Арктический Научный Центр» и ФГБУ ААНИИ, впервые в российской Арктике был отбуксирован айсберг весом 1,1 млн тонн в условиях ледового поля. За решение этой сложнейшей задачи участникам в 2019 году была присуждена премия Правительства РФ в области науки и техники.

— В одном из интервью вы говорили, что ваши экспедиции и проекты реализуются на частные деньги. Чем помогает государство?

— Все наши проекты уникальны, требуют привлечения высококлассных специалистов и специальных технических решений. Не секрет, что внесение проекта в Федеральный бюджет влечет подготовку огромного количества бумаг и значительных усилий. Регулирующий выполнение проекта за счет средств федерального бюджета ФЗ № 44 требует очень строгого соблюдения непростых требований к выполнению конкурсных процедур и соблюдению бюджетной дисциплины.

Использование внебюджетных источников позволяет значительно упростить эти процедуры, сэкономить время и в итоге добиться успеха без затрат на прохождение многочисленных инстанций и соблюдение строгих процедур, что в ходе научных исследований сделать и обосновать бывает крайне непросто.

ФБЖ

№12 декабрь 2022 – №1 январь 2023

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 03.12.2022
- дата выхода цифровой версии — 05.12.2022

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Печатный дом-НСК», 630084,  
г. Новосибирск, ул. Лазарева, 31/1

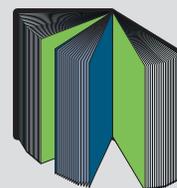
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

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



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

# #РАСШИРЯЕМ ГРАНИЦЫ ВАШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



ДЕЛОВЫЕ  
МЕРОПРИЯТИЯ

**РОССИИ**  
И ЗАРУБЕЖОМ



БОЛЕЕ **5 000**  
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

**BMAG42.RU** ЦИФРОВОЙ ТИРАЖ  
(ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА,  
СКАЧИВАЕМЫЕ В ТЕЧЕНИЕ  
ПОЛУГОДА С ДАТЫ ВЫХОДА)



НА БОРТАХ САМОЛЕТОВ  
В БИЗНЕС-КЛАССЕ

АВИАКОМПАНИИ «S7 AIRLINES»



В БИЗНЕС-ЗАЛАХ АЭРОПОРТОВ

«ТОЛМАЧЕВО» ДО 2 000 ЧЕЛ./МЕС.

«ДОМОДЕДОВО» ДО 20 000 ЧЕЛ./МЕС.

to be continued

# Легендарная «Мафия» в премиальном исполнении

ТЕКСТ: СОФЬЯ КОЛОТОВА

**К**луб Mafia\_inc знает, как превратить обычный вечер в увлекательное событие, представив публике классическую «Мафию» в премиальном исполнении. Это больше, чем развлекательное мероприятие: игра становится импровизированной театральной площадкой, местом непринужденного общения, а также интеллектуальным и эмоциональным фитнесом.

Мы поговорили с главным идейным вдохновителем клуба Евгением Митиным о том, как игра создает атмосферу, в которую хочется возвращаться снова и снова.

**– Как становятся «отпетыми мафиози»: что привлекает гостей на ваши игры?**

– В первую очередь, люди приходят отдохнуть, отвлечься от важных деловых вопросов, расслабиться в процессе игры, снять стресс в дружелюбной атмосфере. За игровым столом нет негатива, здесь есть только веселье, шутки и смех. Наши участники с удовольствием знакомятся и общаются друг с другом, ведь сегодня многим горожанам не хватает приятных и интересных собеседников в офлайне – вне соцсетей и мессенджеров.

**– Если «Мафия» такой действенный способ отвлечься от проблем, то в этом году ее популярность должна была вырасти?**

– В этом году наш клуб «увеличился» на два города: добавились Красноярск и Новосибирск. Причем в Новосибирске есть своя интересная специфика. Если в других сибирских городах средний возраст игроков чуть выше тридцати лет, то

в столице Сибири на игры приходит публика 35-40 лет. Мы еженедельно организуем регулярные игры в Кемерове, Новокузнецке, Новосибирске и Красноярске, проводим корпоративные игры, игры для детской аудитории и закрытые вечеринки в формате «Мафия» только для своих».

**– За счет чего вы достигаете особой атмосферы?**

– Цель Клуба Mafia\_inc — представить легендарную «Мафию» в премиальном исполнении. Наши гости попадают на тщательно спланированный и всесторонне продуманный тематический вечер: им нужно только прийти, сесть за стол и получать удовольствие от игры. Мы создаем все для их комфорта: от сценария до реквизита — табличек, подставок, карт, масок и прочего. Мы обеспечиваем незабываемую «мафиозную» атмосферу на каждой игре: меняем музыку вместе с накалом страстей за игровым столом, а для лучшего вхождения в образ готовим маски на любой вкус (от нежной, украшенной цветами – до кровожадной, символизирующей маньяка). Нашу игру можно сравнить с визитом в театр, когда сам гость становится актером. И, конечно же, чтобы у участников остались на память крутые фото, мы приглашаем профессионального фотографа.

**– Откуда у вас такие уникальные маски?**

– Каждая наша маска создана художниками по нашему индивидуальному заказу. Всем технологиям один из наших художников учился в Венеции у мастеров традиционных карнавальных масок. Сегодня его работы покупают ценители по всему миру.



**СОЦИАЛЬНАЯ  
ПЛАТФОРМА**

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

# ПОМОЩЬ ОТ СЕРДЦА...



- Адресная помощь детям и взрослым
- Поддержка социально-значимых проектов в регионах Сибири



8-905-907-907-7



/socplatforma42



@socplatforma42

#творимдоброевместе



**ФОНД  
ПОМОЩИ ДЕТЯМ**

**ИМЕНИ ПРИМАКОВА Е.М.**

Основан в 2002 году

МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ  
ДЕТЕЙ СЧАСТЛИВЫМИ

#### КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Адрес: 109012, Москва, ул. Ильинка, 6/1, с. 1 • Тел.: +7 (495) 620-05-19 | +7 (495) 620-00-62 • E-mail: [help@detfond.com](mailto:help@detfond.com)

[detfond.com](http://detfond.com)

#### БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ

для перечисления пожертвований

**Наименование получателя:**

Благотворительный фонд  
«Фонд помощи детям имени Примакова Е. М.»

**ИНН:** 7701295193, **КПП:** 770101001

**Р/счет:** 40703810500000010625

**Банк получателя платежа:**

Филиал № 7701 Банка ВТБ (ПАО) г. Москва

**БИК:** 044525745

**К/счет:** 30101810345250000745

**Назначение платежа:** благотворительное пожертвование