

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#5 (64) 2024

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



**КИРИЛЛ
КАЕМ**

Фонд «Сколково»

ГОСУДАРСТВО, КОРПОРАТЫ И «АНГЕЛЫ» —

ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ВЫСОКОТЕХА

с. 20

с. 42

**ЧУЖИХ НЕ БЕРЕМ,
СВОИ НЕ ИДУТ:**

чем грозит российской экономике ужесточение миграционной политики?

с. 58

**НОВЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ
«НА ВЫЛЕТ»**

Генпрокуратура меняет ландшафт крупного бизнеса. Почему начали с Урала?

В ФОКУСЕ

с. 4

**ОТКРЫТЫЕ
ИННОВАЦИИ**

**СТРЕМИТЬСЯ
К НЕДОСТИЖИМОМУ
И ДОБИВАТЬСЯ
НЕВОЗМОЖНОГО:**

готов ли мир перейти от котиков к месторождениям?

**ПОЙДИ ТУДА — НЕ ЗНАЮ КУДА,
ПРИНЕСИ ТО — НЕ ЗНАЮ ЧТО**

с. 14

Наука и промсектор учатся понимать друг друга

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

с. 64

Челябинский бюджет рискует трижды заплатить за «бумажный» мегапроект

**КАК ТАК ВЫШЛО, ЧТО
ДЕНЬГИ ЕСТЬ, А ПРОЕКТА НЕТ?**



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+

№5 (64) май 2024

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 7.05.2024
- дата выхода цифровой версии — 8.05.2024

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

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

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

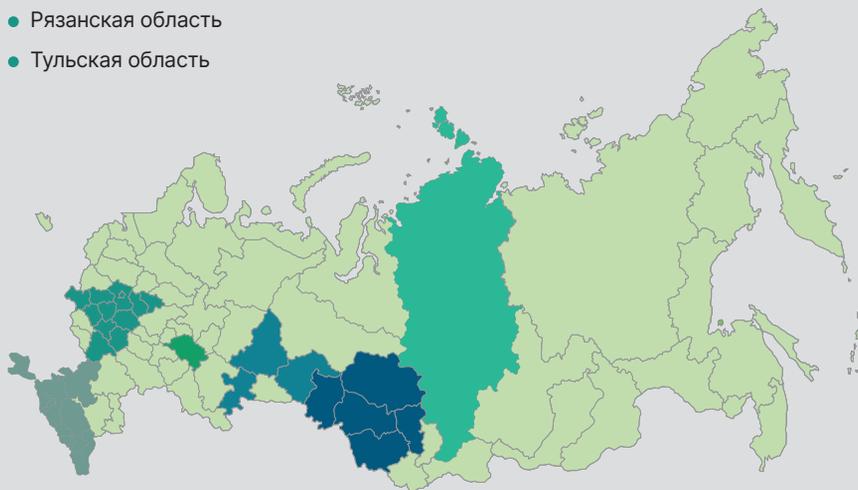
✉ siberia@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

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



ПЕРСОНА

КИРИЛЛ КАЕМ

20



ГОСУДАРСТВО, КОРПОРАТЫ И «АНГЕЛЫ» — ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ВЫСОКОТЕХА

Кто они — основные инвесторы российского технологического бизнеса? Во что сегодня вкладывает государство, и кто еще готов профинансировать высокотех? Об этом на полях форума «Открытые инновации» мы говорили со старшим вице-президентом по инновациям Фонда «Сколково» Кириллом Каемом. Впрочем, разговор с ним затронул куда более широкую технологическую повестку: чему и как учить генеративный искусственный интеллект, можно ли ему верить, и какие еще технологии, кроме хайповых, изменят мир? Еще больше говорили про деньги и бизнес-эффективность, которую в инновациях посчитать совсем непросто.

В ФОКУСЕ

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ

4 СТРЕМИТЬСЯ К НЕДОСТИЖИМОМУ — ДОБИВАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНОГО

Звучит красиво, пафосно, но подходит ли по случаю? В фокусе редакции — открытые инновации. «Федеральный Бизнес-журнал» выступил информационным партнером форума с одноименным названием отнюдь неслучайно: на повестку для дискуссий вынесли ключевые вопросы технологического суверенитета российского государства. С каждым днем эти слова становятся все более значимыми не только для чиновников, но и для нас, обывателей, которые живут в реальном мире. Казалось бы, на фоне всех происходящих вокруг событий именно задачи прикладного характера должны признаваться нами приоритетными. Но так ли это? Готов ли мир к переходу от котиков к месторождениям? Что из этого сегодня важнее для бизнеса, государства и для нас, потребителей технологий и сервисов? Разбираемся вместе с участниками форума «Открытые инновации».

14 ПОЙДИ ТУДА — НЕ ЗНАЮ, КУДА, ПРИНЕСИ ТО — НЕ ЗНАЮ ЧТО: Почему наука и промсектор не понимают друг друга

В поиске актуальных и эффективных подходов к построению технологической независимости российское государство очень быстро и очень больно споткнулось о закостенелость и неповоротливость в работе собственных институтов. У чиновников возник закономерный вопрос: чем заняты научные центры? Могут ли те научные исследования и разработки, которые ведутся в секторе официальной научной мысли за бюджетные деньги, стать фундаментом для развития экономики? На форуме «Открытые инновации» вопрос этот заострили еще больше: способны ли наши научные умы, исследователи, ученые выполнять индустриальные задания на таком уровне, чтобы бизнес мог коммерциализировать полученный НИОКР?



31 ПЕРЕДОЗИРОВКА МЕЧТОЙ

Высокие технологии — это всегда про мечты: о том, как изменить мир, как поразить его своей идеей и заработать на ней миллионы. Без мечтателей-героев, способных верить, никуда, но часто с ними случается «передозировка мечтой». И это по-прежнему главный невыученный урок для всех, кто на старте. Эксперт номера Оскар Хартманн, международный инвестор, серийный предприниматель и бизнес-ангел, решил сослужить добрую службу всем, кто еще не разочаровался. Его кейс о том, как не попасть в число тех, кто закрылся.

34 ТОЧКА РОСТА

Установленный факт: в российской экономике наблюдается всплеск активности бизнеса. Интерес к развитию новых ниш и направлений растет. Отечественные компании стремятся к масштабу, и для экономики это благо, но только в том случае, если владельцы не ошибутся в расчетах. Масштабирование бизнеса — не рядовая бизнес-задача. Какие подходы выбрать, чтобы избежать ошибок и тотальных провалов и все-таки вырастить компанию? Вместе с экспертом свежего номера анализируем ключевые аспекты процесса, чтобы достичь цели и не сойти с дистанции.

38

Сила наказания не в тяжести, а в неотвратимости, напоминает нам постоянный автор ФБЖ уникальный и неоднозначный Анатолий Вассерман. Продолжая мысль, он предлагает «бить по заказчикам» и «решать проблемы на высшем из возможных уровней». В его колонке нашлось место и Крюгеру, и участникам Народной воли, и Федору Шалапину. Что их связывает между собой, и при чем здесь страховка от преступлений?

42 ЧУЖИХ НЕ БЕРЕМ, СВОИ НЕ ИДУТ — ТАК И ЖИВЕМ

Возможно, вы уже слышали доносящийся из каждого утюга стон: в России острейший кадровый дефицит. На этом фоне в правительстве принимают пакет экстренных мер. На задний план ушли модные совсем недавно разговоры о сокращении трудовой недели. Тренд резко поменялся: россиян хотят заставить работать больше и повысить их занятость в ряде отраслей. При этом власти оказываются в очень затруднительном положении: миграционную политику после событий в «Крокусе» надо ужесточать. Анализируем, чем это грозит российской экономике.

48 ПРИХОДИ И ПРОДАВАЙ, НО ВСЕ ЛИ ТАК ПРОСТО НА ПРАКТИКЕ?

Есть ли у успешных селлеров свои секреты, как эффективно торговать на маркетплейсах, и какая здесь может быть «побочка»? Сегодня, когда онлайн-площадки активно стремятся к масштабированию и превращают себя в мощные экосистемы, надолго с ними остаются далеко не все желающие торговать. За годы бурного роста электронной коммерции среди селлеров сформировался круг профессионалов, с которыми придется конкурировать новичкам, но не только это определяет успех продаж.

58 НОВЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ «НА ВЫЛЕТ»: Генпрокуратура продолжает «менять» ландшафт крупнейшего уральского бизнеса

История с открытым и, возможно, для кого-то трагическим финалом. Кто следующий, кто он, очередной претендент «на вылет»? Эхом по стране прокатилось страшное слово «деприватизация». Если это не она, то как назвать череду похожих друг на друга уголовных дел, где истец — Генеральная прокуратура, действуя в интересах государства, требует обратить в его пользу крупные бизнес-активы? По какому-то пока непонятному стечению обстоятельств следователи ока государева взялись в первую очередь за уральский бизнес. По заданию редакции наш спецкор Мария Заводова проанализировала схожие между собой дела по изъятию активов в пользу государства, вспомнила, кто был первой «жертвой» деприватизационного процесса, и спросила у экспертов, есть ли у этих дел что-нибудь общее, и что все это могло бы значить.

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ» | ЭКСКЛЮЗИВ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

64 МЕТРОТРАМ НА ГРАНИ СРЫВА:

как челябинский бюджет
рискует трижды заплатить за
«бумажный» мегапроект,

и доживет ли он до выборов? Рассказываем в деталях о ходе «нереализации» и причинах срыва одного из мегапроектов, который и спустя несколько лет после объявленного старта существует лишь на бумаге.



СТРЕМИТЬСЯ К НЕДОСТИЖИМОМУ И ДОБИВАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНОГО:

НУЖЕН ЛИ МИРУ ПЕРЕХОД ОТ КОТИКОВ К МЕСТОРОЖДЕНИЯМ?

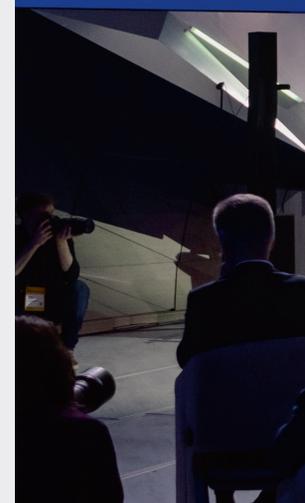
Технологии — главный ключ к суверенитету. Такой понятный и не требующий доказательств тезис, особенно после всего случившегося. Но когда их нет, и создавать надо с нуля, самим, без опоры на чьи-либо прототипы, возникает масса вопросов. Каковы современные тренды в области инноваций, на какие маркеры технологического развития стоит ориентироваться? Какие наукоемкие продукты имеют наибольшие коммерческие перспективы внутри страны и на международных рынках? Кто за них может, хочет и должен заплатить? Но, прежде всего, как их создать: есть ли внутри РФ ресурсы для быстрого наращивания инновационного потенциала?

Основой для столь желательного технологического рывка должны стать фундаментальные и прикладные научные исследования, но даже их наличие не гарантирует успех. Неминуемо возникнет вопрос, а кому это надо, и от ответа на него зависит судьба разработки. Первыми этот механизм апробации и внедрения отработали крупные компании и корпорации. По сути, именно с их инициатив в области инноваций и началось формирование российского суверенитета. Во многом благодаря этому заделу Россия выстояла под натиском санкций и продолжает развивать внутри страны передовые инновационные продукты и решения. Справедливости ради нельзя

не отметить, что немало в цифровизацию себя и собственных сервисов вкладывалось государство.

Дорогу осилит идущий

Как итог по ряду направлений внутри страны кое-что есть, но мы по-прежнему уязвимы по части кибербезопасности. Правда, здесь мы не то что бы на особом положении, скорее в равных условиях с остальными развитыми странами. А вот для быстрой индустриализации нам многого не хватает. Неслучайно правительство так озабочено поиском прорывных научных идей и разработок и усиленно аккумулирует ресурсы на то, чтобы их найти или создать. Форум





Показательный факт: на ключевой панельной сессии форума высокопоставленные представители правительства выступали последними. По традиции на большинстве подобных мероприятий их пропускают вперед: отчитавшись о мерах правительства, они быстро покидают зал, все происходящее после они уже не слышат, отчего складывается ощущение, что оно их вроде как не слишком интересует. На «Открытых инновациях» первыми высказывались те, кто создает и финансирует инновации

Фото — официальный фотобанк Форума «Открытые инновации»

«Открытые инновации», который проводит уполномоченный развивать диптех и созданный для этих целей государством Фонд «Сколково», как раз и подтверждает всю серьезность намерений чиновников. Показательный факт: на ключевой панельной сессии форума высокопоставленные представители правительства выступали последними. По традиции на большинстве подобных мероприятий их пропускают вперед. Отчитавшись о мерах правительства, они быстро покидают зал, все происходящее после они уже не слышат, отчего складывается ощущение, что оно их вроде как не слишком интересует. На «Открытых инновациях» первыми высказывались те, кто создает и финансирует инновации. В итоге дискуссия получилась по-настоящему живой и неформальной, а ее участники наглядно продемонстрировали, что им еще ой как далеко до консенсуса и синхронизации движения навстречу будущему.

Ползти на руках и коленях

Впрочем, сколько раз мир уже убеждался: дорогу осилит идущий. В контексте форума «Открытые инновации» эта восточная мудрость стала символом светлой надежды и веры, а подтверждалась в основном технологическими победами Китая, который шел своей дорогой, никуда не спеша, но сегодня опережает многих. Возможно, секрет этого успеха в том, что, разрабатывая технологии, китайцы исходят, прежде всего, из сугубо прикладных задач, в то время как на Западе генеративный искусственный интеллект рисует котиков. Котики в исполнении ИИ стали самым популярным мемом форума, к ним возвращались буквально все, вплоть до вице-премьера. Все вполне закономерно: вопрос, какие технологии разрабатывать прямо сейчас, едва

140

МЛРД ДОЛЛАРОВ

составил мировой объем денег, вложенных в венчурные проекты в 2023 году, треть суммы ушла на технологии, связанные с искусственным интеллектом.



Вектор на «котиков» задали корпорации. Они стали массово разгонять ИИ, натаскивая его на создание красивого контента. В России по части «котиков» тоже все хорошо, напоминает эксперт, ведь у нас есть Kandinsky от СБЕРА, который генерирует изображения. Хорошо, но мало — для индустриального рывка явно недостаточно, не там фокус. Другое дело — создание многомерного изображения породы, находящейся в глубине земли, которое позволит понять, каково в ней содержание нефти, как она там залегает, и как ее добыть

ли не центральный в общемировой технологической повестке. Как ответ на него можно принять философское изречение Игоря Дроздова, председателя правления Фонда «Сколково». Открывая дискуссию, он сказал, что стремиться надо к недостижимому и добиваться невозможного. Но у бизнеса другие подходы — чтобы не инвестировать впустую, он давно все посчитал. Есть мнение, что вклад искусственного интеллекта в мировой ВВП к 2030 году достигнет 15 трлн долларов. Вот вам и ответ, куда несут деньги.

Значит, все же котики?

Профессор Сколтех, CEO Института искусственного интеллекта AIRI Иван Оселедец говорит, что вектор на «котиков» задали корпорации. Они стали массово разгонять ИИ, натаскивая его на создание красивого контента. В России по части «котиков» тоже все хорошо, напоминает эксперт, ведь у нас есть Kandinsky от СБЕРА, который генерирует изображения. Хорошо, но мало — для индустриального рывка явно недостаточно, не там фокус. Другое дело — создание многомерного изображения породы, находящейся в глубине земли, которое позволит понять, каково в ней содержание нефти, как она там залегает, и как ее добыть. Подобную разработку несколько лет ведет Сколтех. Алгоритмы применения ИИ, по сути, те же, но область приложения усилий куда более значимая. Иван Оселедец уверен, что именно развитие генеративного проектирования должно быть главным. С его помощью надо создавать новые материалы, без них ведь не продвнешься по многим отраслям, например, в авиастроении. Потом стоит научить ИИ создавать, скажем, ключевые детали для спутников, а на следующем этапе он и вовсе сможет стать настоящим помощником конструктора, что существенно сократит время при проектировании и выводе продукта в эксплуатацию. Вот только почему-то этого сращивания пока не происходит? «Это два отдельных мира: есть мир конструкторов и мир талантливых ребят, которые рису-

ют котиков. И, чтобы их соединить, усилия должно приложить и государство. На мой взгляд, ближайшая история — генеративное проектирование. Чтобы она заработала, надо вложиться. Легко делать небольшие пилоты, но, чтобы сделать что-то большее, нужно время и инвестиции», — считает Оселедец.

Инвестиции в сегодня

А что скажет бизнес? Готов ли он менять выбранный курс и перенаправить денежные потоки с котиков на генеративное проектирование, особенно с учетом «венчурной зимы», которая воцарилась на инвестиционном рынке? О ней участникам и гостям форума напомнил председатель совета директоров инвестиционной компании «АЛЬТЕРА КАПИТАЛ» Кирилл Андросов. Начиная с 2020 года объем инвестиций на венчурном рынке сокращается. Прошел период, когда венчурный капитал испытывал безумные ожидания, когда участники рынка шутили, что любой хороший парень с красивой презентацией мог сходу получить миллион долларов просто потому, что сумел красиво преподнести инвесторам свой проект. Сегодня этого нет. Более того, многие потеряли деньги и разочаровались, и поэтому сейчас выбирают инвестиции в портфельные компании. При этом на рынке венчурного капитала всегда существовали те же «ангелы», готовые входить в проекты на ранних стадиях, многие продолжают инвестировать, не ориентируясь на быструю прибыль. «Фонд, которым управляю я, инвестирует на более поздних стадиях. Когда речь идет о научных разработках, это ранние стадии, на них монетизация просматривается, но она будет завтра. Мой фонд инвестирует в сегодня. Наш тезис — заработать побыстрее и побольше. Меня может заинтересовать то, что способствует быстрой монетизации, и это могут быть те же котики, на них тоже можно зарабатывать. Мы инвестируем в то, что помогает развивать электронную коммерцию, в проекты с геолокацией. Но есть фонды, которые инвестируют в дип-

ВОЛНА СПАДЕТ



АНДРЕЙ БЕЛОУСОВ

Первый
заместитель
председателя
Правительства РФ



Рано или поздно эта волна схлынет, со временем

крупные компании создадут внутри себя собственные подразделения разработки нужных им продуктов, только корпоративного

импульса будет явно недостаточно для развития технологичных продуктов».

тех, — квантовые технологии, солнечную энергию и т. п. Риски разные», — поясняет позицию частного капитала его представитель Кирилл Андросов. Сегодня инвесторы верят во все, что связано с искусственным интеллектом. И это не просто хайп, а самый явный и мощный тренд на рынке венчурного капитала. Из 140 млрд долларов, которые были проинвестированы в 2023 году венчурными инвесторами, треть ушла в компании, разрабатывающие технологии ИИ. Недавняя сессия очень крупного бизнес-инкубатора закончилась тем же: 70% профинансированных проектов будут развивать ИИ. У инвесторов есть вера в то, что именно он способен заработать быстро и много.

Внедряя, проверять

Хайп вокруг искусственного разума царит повсюду: есть он не только в среде частных инвесторов, но и в корпорациях, где уже смогли убедиться, что интеграция искусственного разума в бизнес приносит реальный экономический эффект. По словам Александра Ведяхина, первого заместителя

председателя правления СБЕРБАНК, в этом году компания заработает 400–450 млрд руб. прибыли от внедрения ИИ, в ней уже оцифрованы 85% бизнес-процессов. Столь ощутимый бизнес-эффект объясняется продуманностью подхода. Когда речь идет о подобном внедрении, важно абстрагироваться от хайпа и понять, как технология сможет изменить процесс. Эффект может быть радикальным: например, не так давно согласование кредитной линии для юрлица занимало в СБЕРЕ неделю. Искусственный интеллект анализирует и дает результат по заявке за семь минут, поэтому сегодня уже 80% таких кредитов банк выдает с помощью ИИ. Эффективность применения технологии может быть больше или меньше. Обманутые ожидания возникают, если компания внедряет технологии без предварительной оценки, тогда возможны и отрицательные последствия. Хорошая новость в том, что

все можно заранее просчитать, ведь в основе ИИ — математика, алгоритмы, и они могут проверять друг друга. Например, в СБЕРЕ одна модель тестирует другую на ошибки, и ни одна из них не выходит в эксплуатацию без тщательной валидации.

Создать и масштабировать

Есть у российского бизнеса и другая очевидная беда — далеко не каждая компания может позволить себе эксперименты, только самые крупные. Так что вопрос о том, когда малый и в особенности средний бизнес, в структуре которого много производителей, сможет себе позволить сделать шаг в технологическое завтра, остается без ответа. По мнению Александра Ведяхина, такое возможно только при одном условии — если технология уже обкатана. Создание широкой линейки технологичных продуктов — задача, посильная только большим корпорациям, и они активно движутся в этом направлении и даже объединяют ресурсы, чтобы добиться большего. Совместные проекты в области инноваций есть у многих российских корпораций: СБЕР, РЖД, Ростелеком многое делают вместе, если речь идет о проектах в интересах государства. Президент крупнейшей телекоммуникационной компании РФ Михаил Осеевский особо подчеркивает, что объем внедрения инноваций в их экосистеме весьма разнообразен, ведь ПАО «Ростелеком» — это многопрофильный бизнес, в основе которого именно технологии, и к ним здесь особый подход: «Мы анализируем огромный объем информации — все, что попадет в зону наших интересов, внимательно смотрим, как меняются тренды. Наш подход к технологиям, в первую очередь, определяется конкуренцией, во вторую — пониманием рисков и задач госполитики».

«Кровавые» пути

Уже не первый год «Ростелеком» активно мониторит рынок российских производителей, вычленяет среди них лидеров, способных создать технологию. Видя в команде

ДВА МИРА



**ИВАН
ОСЕЛЕДЕЦ**

Профессор
Сколтеха, CEO
Института
искусственного
интеллекта AIRI



**Это два
отдельных
мира: есть мир
конструкторов**

**и мир талантливых
ребят, которые рисуют
котиков. И, чтобы их
соединить, усилия
должно приложить и
государство. На мой
взгляд, ближайшая
история — генеративное**

**проектирование. Чтобы она
заработала, надо вложиться. Легко
делать небольшие пилоты, но, чтобы
сделать что-то большее, нужно время и
инвестиции».**

потенциал, начинают совместную работу без попытки прикупить исполнителя себе в актив. Как поясняет Осеевский, если команда сильная, роль корпорации — обеспечить ей заказ и наладить взаимодействие. Путь этот непростой; вспоминая реализованные проекты, президент «Ростелекома» называет его «кровавым», но по результату компания смогла отказаться от импортного оборудования по ряду ключевых направлений. Другое дело, если внутри страны нет подходящих исполнителей. В этом случае корпорации не остается ничего другого, как самим взяться за разработку. «У нас есть желание найти звездочки, бриллиантики среди российских производителей. Мы не создавали собственный акселератор: если компания подрастает, мы ее покупаем, как правило, частично. Надо всегда искать правильный баланс интересов. И мы не стыдимся и не боимся партнерства с иностранными исполнителями», — добавляет Михаил Осеевский.

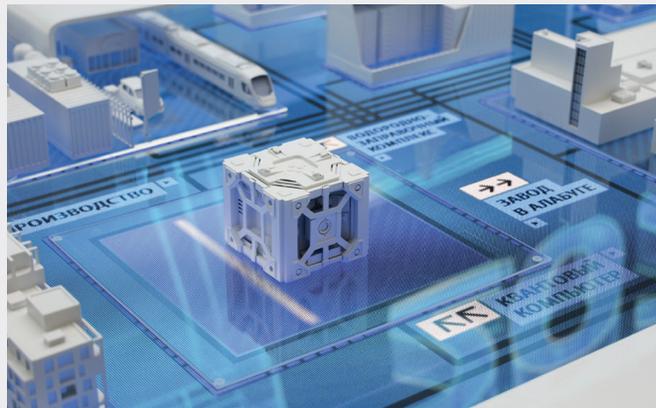
Барьеры для оптимизма

К помощи последних прибегать приходится довольно часто. Взять, к примеру, процессоры для обработки большого массива данных. Без наращивания их мощности дальнейшее развитие любых инноваций невозможно, а производят их в недружественных странах. Вот вам и технологический суверенитет. На его пути масса подобных барьеров, но этот один из самых существенных и значимых. Чтобы развивать любое направление генеративного искусственного интеллекта, его необходимо непрерывно «кормить» большими данными, по-другому не получится. Неслучайно Дмитрий Песков, специальный представитель президента по вопросам цифрового и технологического развития, ставит во главу угла не «продажные» смыслы и фактор прибыли, а суверенность технологии. Если следовать этой государственной логике, то становится понятно, как и что развивать: то, что обеспечивает работу критически важной инфраструктуры страны. Взять хотя бы тот же искусственный



Прошел период, когда венчурный капитал испытывал безумные ожидания, когда участники рынка шутили, что любой хороший парень с красивой презентацией мог сходу получить миллион долларов просто потому, что сумел эффектно преподнести инвесторам свой проект. Сегодня этого нет. Более того, многие потеряли деньги и разочаровались, и поэтому сейчас выбирают инвестиции в портфельные компании

интеллект: да, это действительно революция, говорит Песков, все знают, все принимают. Но перед технологией стоят как минимум два барьера, которые пока не удалось преодолеть. Первый — это вызов физического мира, то есть как от котиков перейти к реальному миру. «Пока получается, что разработчики пытаются на вызовы физического мира отвечать с помощью котиков», — добавляет Дмитрий Песков. Вторая проблема возникает на этапе внедрения и существенно ограничивает прикладное применение ИИ в промышленности. В пример спикер приводит компанию Boeing, которая многие годы была лидером по внедрению инноваций. Здесь использовалось цифровое проектирование материалов, и были накоплены терабиты данных. Сегодня мы все видим, как ком-



пания теряет в качестве своего продукта. Возможная причина, по мнению Пескова, в том, что акционеров больше всего интересовала прибыль. Чтобы ее увеличить, Boeing оптимизировал структуру управления, и в итоге компания существенно потеряла в качестве управления проектами.

Стремление к внедрению высоких технологий, будь то ИИ или кванты, уместно сравнить с поиском сокровищ, которые они сулят человечеству. И это путешествие —

отчасти авантюра, уверен Песков: «Мы не знаем, доплывем или нет, но доплывут точно не все». Поэтому в корпорациях предпочитают вкладываться только в тот диптех, который способен обеспечить доходность в ближайшие восемь – десять лет.

И тут «на подхвате» оказываются различные инвесторы. Им становится все сложнее выводить деньги в заграничные активы, и они ищут способы заработать внутри РФ. Пока существенным препятствием для них оказывается высокая ставка ЦБ, но, когда она начнет снижаться, венчурный рынок ждет «потепление». К тому же государство активно поощряет вложения внутри страны и стремится осознанно тратить на технологические проекты, для чего потребовалось значительное погружение в технологическую повестку и анализ ландшафта существующих ИТ-компаний.

Знаем, кому помогать

Одним из главных итогов этой работы министр экономического развития РФ Максим Решетников называет сформировавшееся понимание, кому и как помогать. Прежде всего, тем, кто попал в госреестр, обладает статусом «малая технологическая компания» и уже использовал средства господдержки. Кроме того, в РФ появилась так называемая «витрина стартапов», с ее помощью можно искать технологических партнеров. «Мы неплохо понимаем сектор ИТ и хотим донести под него наши меры поддерж-

Многие разработчики стремятся привлечь инвестиции в проекты менее консервативными и куда более быстрыми способами, например, выпускают собственные токены и продают их с помощью блокчейн-платформ. Таким образом они решают сразу несколько задач. Активируют поиск денег, не сужая его до венчурных фондов, которые к тому же долго принимают решения, а скорости в мире технологий сегодня такие, что от идеи до реализации проходит несколько месяцев, у компаний нет этого времени. Если они быстро не выпустят технологию в рынок, это сделает кто-то другой

ки. Отдельно занимаемся донастройкой конкретных технологических решений под нужды компаний», — говорит Максим Решетников и называет одну из ключевых целей правительства — внедрение НИОКР в хозяйственный комплекс. По его мнению, инвестировать стоит именно туда, где есть реальный спрос. В эту сторону движутся корпорации, венчурный капитал и, собственно, государство. Решетников уверен, что без государственных вливаний диптех в РФ развиваться не будет хотя бы потому, что только российского рынка может не хватить для окупаемости. Такова особенность жизненного цикла технологий: многие из них так и остаются проектами, другие не приносят реальных результатов или не укладываются во временные ожидания эффекта. И это стоит понимать, уверен Максим Решетников. Чтобы двигаться дальше, необходимо признать за каждым участником технологического развития право на ошибку, в том числе оно есть и у государства, а это означает, что надежды могут не оправдаться, часть денег может быть потрачена впустую, а технологии не принесут быстрых эффектов.

От великих идей — к индустрии

Стоит ли их ждать от квантовых технологий, и на каком горизонте они способны послужить на благо России — вопрос для нашей страны крайне важный сразу по нескольким причинам. Во-первых, у нас традиционно сильная научная школа в этой области, грех не задействовать этот потенциал для разработки перспективного направления. Есть не только ученые, но и технологическая база, которую активно формирует и развивает госкорпорация «Росатом». Ей самой одной из первых очень нужны кванты. И, наконец, не зря же страна столько инвестировала в это направление. Позволяют ли эти инвестиции заявлять, что РФ сегодня занимает лидирующие позиции в квантовом мире? Представлявший на форуме Российский квантовый центр Алексей Фёдоров утверждает, что еще в 2019 году,

ИНВЕСТИРУЕМ В СЕГОДНЯ



**КИРИЛЛ
АНДРОСОВ**

Председатель
совета директоров
инвестиционной
компании «АЛЬТЕРА
КАПИТАЛ»



**Мой фонд
инвестирует
в сегодня.
Наш тезис —**

**заработать побыстрее
и побольше. Меня
может заинтересовать
то, что способствует
быстрой монетизации,
и это могут быть те же
котики, на них тоже
можно зарабатывать.**

**Мы инвестируем в технологии для
электронной коммерции, в проекты с
геолокацией. Но есть фонды, которые
инвестируют в диптех, — квантовые
технологии, солнечную энергию и т. п.
Риски разные».**

когда в стране только начинали создавать дорожную карту развития квантовых технологий, эксперты оценивали уровень отставания РФ в семь – десять лет. К текущему моменту его удалось сократить до двух – трех, а по отдельным направлениям выйти в лидеры. Например, в РФ создан ионный квантовый компьютер, в котором используются не кубиты, а многоуровневая квантовая логика, так называемые кудиты. Федоров уверен, что квантовые технологии — одно из важнейших направлений, поскольку во многом определит облик будущего мира и технологий. Они способны решать кажущиеся неразрешимыми задачи: ускорение ИИ, моделирование сложных систем для создания лекарств и др. «Мне часто задают вопрос, когда в России появится квантовый компьютер. Он есть, работает и решает маленькие, прикладные

задачи, наша цель — наращивать его вычислительные возможности и с его помощью приближаться к решению прикладных задач», — добавляет Алексей Федоров.

Квантам быть!

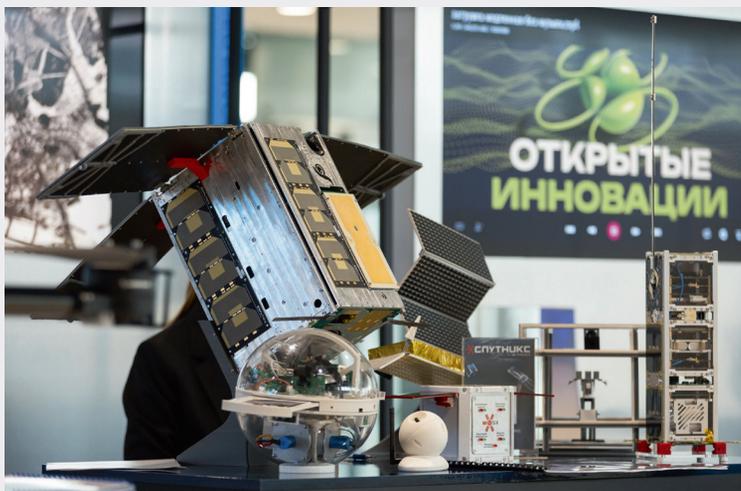
Одной из первых и основных площадок обкатки технологии квантовых вычислений станет атомная отрасль. В «Росатоме» в этом тоже не сомневаются. Директор по цифровизации Госкорпорации «Росатом» Екатерина Солнцева называет одну из первых задач для «квантов» — проектирование атомной станции. Сегодня оно занимает порядка пяти лет, в корпорации хотят сократить этот срок до нескольких месяцев. Как говорит Солнцева, реально это сделать в 2030–40-ые годы, но уже сейчас понятно, что «квантам» быть. Их внедрение в промышленности в существенной степени зависит от того, как будет организована работа по направлению в следующую пятилетку. Главный вызов — научиться делать полезные вещи с очевидным влиянием на экономические параметры компании. В «Росатоме» первый этап этой работы уже пройден. Еще несколько лет назад корпорация поставила себе задачу найти полезное применение квантовым технологиям. В результате определили с десятков направлений для внедрения. «Мы искренне считаем, что такую работу надо проводить системно и широко по всем отраслям, — до-

бавляет Екатерина Солнцева. — «Росатом» выступил с инициативой обязать проводить подобный анализ все госкорпорации». Идея правильная: правительству по силам подстегнуть госсектор к внедрению инноваций. Тот же Максим Решетников на полях форума «Открытые инновации» публично посетовал на то, что сегодня далеко не все госкорпорации держат нужный темп, кто-то и вовсе не начинал, другие буксуют.

Технологии или просто космос!

Между тем ставки сделаны, и все бегут вперед, отставать никак нельзя. Первый заместитель председателя правительства РФ Андрей Белоусов обозначает ключевые точки приложения усилий: ИИ, медицина, полупроводники, новые методы вычисления, компонентная база и все, что с этим связано. Еще один блок — «зеленые» технологии, здесь и электромобили, и накопители энергии. Есть еще космос, где ключевая цель — создание низкоорбитальной группировки спутников, и здесь понятно, кто с кем «воюет». По мнению Андрея Белоусова, всего три – четыре страны в мире могут вести подобные разработки: США, Китай, РФ и Франция. В пул избранных пытаются войти Великобритания и Индия. Уже через несколько лет в этой области может случиться настоящий технологический переворот. Внутри России высокие технологии развиваются в большей степени за счет корпораций, но этот процесс конечен, выражает явное опасение Андрей Белоусов: «Рано или поздно эта волна схлынет, со временем крупные компании создадут внутри себя собственные подразделения разработки нужных им продуктов. Только корпоративного импульса будет явно недостаточно для развития технологичных продуктов».

Другая проблема в том, что внедрение высоких технологий требует существенной зрелости предприятия, его готовности к внедрению. Именно поэтому, уверен Белоусов, бизнес должен вкладываться в обучение специалистов, так называемых офицеров по цифровой трансформации, которые способ-



ны увязать цифровизацию, корпоративное управление и прибыль.

Совершенно очевидно, что госкорпорациям и всем, кто составляет критически важную инфраструктуру страны, внедрения инноваций не избежать — для них это вопрос жизни и смерти. Роль государства в этом процессе будет определяющей. Да, рано или поздно спрос со стороны корпоратов сократится, но пройдет еще немало времени до того момента, пока они закроют свои базовые потребности в технологиях и перейдут на следующую стадию, где уже внедренные продукты будут доращивать под новые задачи собственными силами.

Инвестиции без ограничений

Технологическим предпринимателям выстраивать диалог с такими заказчиками откровенно сложно. И многие разработчики стремятся привлечь инвестиции в проекты менее консервативными и куда более быстрыми способами, например, выпускают собственные токены и продают их с помощью блокчейн-платформ. Таким образом они решают сразу несколько задач. Активируют поиск денег, не сужая его до венчурных фондов, которые к тому же долго принимают решения, а скорости в мире технологий сегодня такие, что от идеи до реализации проходит несколько месяцев, у компаний нет этого времени. Если они быстро не выпустят технологию в рынок, это сделает кто-то другой. Куда быстрее написать собственный смарт-контракт, выпустить свой цифровой токен, запустить его продажи на бирже. «Эта схема позволяет избежать массы ограничений, — рассказывает серийный hightech-предприниматель Владислав Мартынов. — Например, если стартап родом из России, на глобальном рынке ему будет сложно работать. Стартап моего сына так и погиб, несмотря на востребованность и уникальность продукта, вокруг него было много шума и положительных отзывов, но потенциальный инвестор в итоге отказался от проекта, его пришлось заморозить просто потому, что создатель технологии родом из РФ».

Такова особенность жизненного цикла технологий, многие из них так и остаются проектами, другие не приносят реальных результатов или не укладываются во временные ожидания эффекта. И это стоит понимать, уверен Максим Решетников. Чтобы двигаться дальше, необходимо признать за каждым участником технологического развития право на ошибку, в том числе оно есть и у государства, а это означает, что надежды могут не оправдаться, часть денег может быть потрачена впустую, а технологии не принесут быстрых эффектов

Больше денег, хороших и разных

Токинизация нивелирует подобные риски, и, по словам Мартынова, сегодня таким образом уже финансируются даже крупные проекты стоимостью до миллиарда долларов. Рынок емкий, и в него все чаще вкладываются и частные инвесторы, и децентрализованные сообщества. Последние могут самостоятельно управлять проектом, и регулятор не может ничего с этим поделать: проект может существовать без образования юридического лица, и предъявлять претензии некому. Это очень существенное преимущество для инвесторов, ведь они получают возможность единоличного контроля и управления. Подобные формы инвестирования относительно новы, но они значительно ускоряют развитие технологий в мире, а перед российскими розничными инвесторами они откроют самые разноплановые возможности. Ведь в конечном итоге важным окажется одно: чем больше денег будет проинвестировано в будущее, тем лучше для всех.

ФБЖ

ПОЙДИ ТУДА — НЕ ЗНАЮ КУДА, ПРИНЕСИ ТО — НЕ ЗНАЮ ЧТО

ПОЧЕМУ НАУКА И ПРОМСЕКТОР НЕ ПОНИМАЮТ ДРУГ ДРУГА

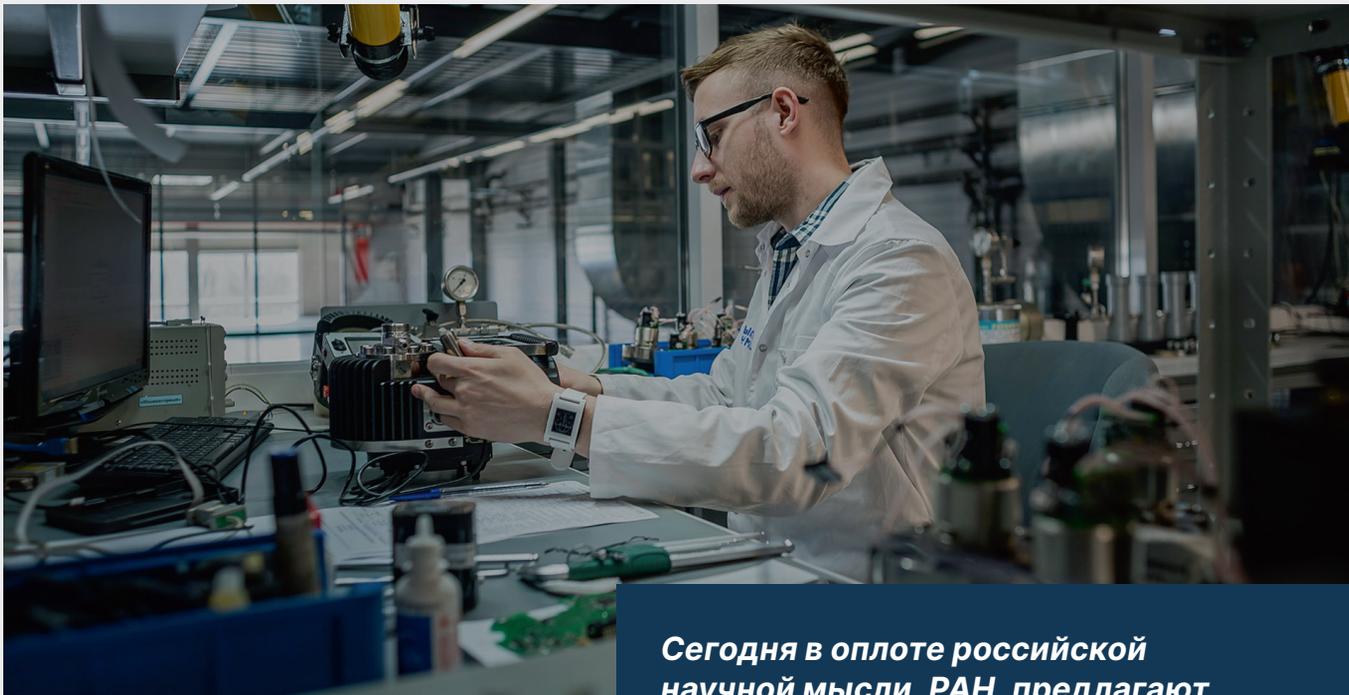
В поиске актуальных и эффективных подходов к построению технологической независимости российское государство очень быстро и очень больно споткнулось о закатенелость и неповоротливость в работе собственных институтов. У чиновников возник закономерный вопрос: чем заняты научные центры? Они должны были первыми вступить в борьбу за технологический суверенитет государства, на деньги которого существуют. Способны ли те научные исследования и разработки, которые ведутся в секторе официальной научной мысли за бюджетные деньги, стать фундаментом для развития экономики, большой вопрос. На форуме «Открытые инновации» его заострили еще больше: а способны ли наши научные умы, исследователи, ученые, выполнять индустриальные задания на таком уровне, чтобы бизнес мог коммерциализировать полученный НИОКР?

Отнюдь не весь российский бизнес сидел сложа руки в ожидании «волшебного пинка». Многие активно развивали высокие технологии задолго до прилета стаи «черных лебедей», накрывшей нас в связи с известными событиями. Инвестировали, разрабатывали на свои в надежде, что потраченные на НИКОР деньги вернутся вместе с прибылью от продажи инновационного продукта. Так что система взаимодействия бизнеса с исследователями и инженерами в режиме «заказчик – подрядчик» функционировала, хотя дело шло туго. Если компании удавалось найти понимающего разработчика, способного выдать за адекватные деньги

в реальные сроки нужный результат, значит, повезло. Чаще всего к этому вел болезненный и мучительный путь сложных притирок и приземления научной мысли к реалиям индустриального мира.

Заслуженное доверие

Предприятия, которые активно ведут собственные разработки, уже знают, в каких вузах и НИИ страны можно найти нужных людей и компетенции. Передовые образовательные и научные центры сумели завоевать репутацию и доверие производителей и существенно пополняют за их счет собственные бюджеты. Нынешний



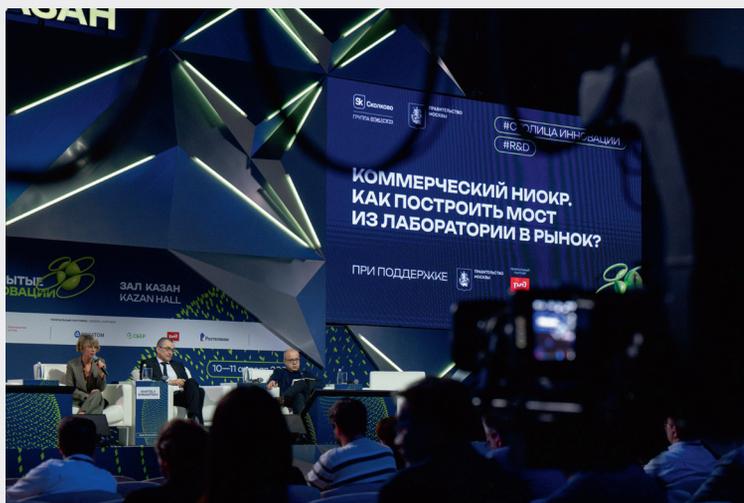
вице-президент РАН Степан Калмыков рассказывает, что половину своей научной деятельности работал на химическом факультете МГУ, 60–70% годового бюджета здесь составляют деньги промышленных заказчиков, а это совсем немало: в среднем по году выходит около двух миллиардов рублей. «Когда я был деканом, я прекрасно знал, какие именно коллективы способны выполнить ту или иную работу, и мое мнение всегда основывалось на репутации конкретного руководителя группы. Важно не ошибиться, не переоценить людей, — говорит Калмыков. — Научная репутация завоевывается тяжело, в фундаментальной науке многие вещи могут не получиться. Вероятность не достичь желаемого результата есть всегда, и она весьма значительная: не потому что ученые плохо работали, гипотеза может быть ошибочной, несостоятельной».

Кто за что заплатит?

Все участники процесса, заказчики и, в первую очередь, сами ученые, отдают себе отчет, что фундаментальные научные исследования могут занимать годы и рассчитаны на создание технологий будущего. И эти задачи тоже надо держать в уме, а лучше на бумаге и в госпрограммах, где

Сегодня в оплоте российской научной мысли, РАН, предлагают взять за правило другой подход. Да, в его основе останется госзадание для научных институтов, под его выполнение будет выделяться госфинансирование, но заказ этот должен стать «квалифицированным», а формировать его будут собственно сами производители при участии институтов поддержки

будут описаны и просчитаны реальные экономические эффекты. К сожалению, долгие годы система была устроена по-другому, и потому работала неэффективно. И тот же Калмыков об этом прямо говорит с трибуны форума «Открытые инновации» — ему ли не знать, как писались и выполнялись планы научных исследований: «Руководители исследовательских групп сами себе придумывали работу, не задаваясь вопросом, кому она вообще нужна. Они пребывали в зоне комфорта, наука выполняла, по сути, социальную функцию: люди при деле, у них есть зарплата, что еще надо». Сегодня в оплоте российской научной мысли, РАН, предлагают взять за правило другой подход. Да, в его основе останется госзадание для



Все участники процесса, заказчики и, в первую очередь, сами ученые, отдают себе отчет, что фундаментальные научные исследования могут занимать годы и рассчитаны на создание технологий будущего. И эти задачи тоже надо держать в уме, а лучше на бумаге и в госпрограммах, где будут описаны и просчитаны реальные экономические эффекты. К сожалению, долгие годы система была устроена по-другому и потому работала неэффективно



Фото — официальный фотобанк Форума «Открытые инновации»

научных институтов, под его выполнение будет выделяться госфинансирование, но заказ этот должен стать квалифицированным, а формировать его будут собственно сами производители при участии институтов поддержки и экспертной оценке научного сообщества.

Что там за горизонтом, кроме рисков?

По мнению Калмыкова, это должны быть комплексные проекты в области поисковой науки, нечто загоризонтное. Риски неуспеха в них крайне высоки, поэтому частный бизнес не может себе позволить финансировать. Впрочем, и государственных денег на все не хватит, поэтому в Академии наук предлагают организовать экспертизу, способную определить перспективность технологии для экономики страны. Стадия крайне важная и даже решающая, ведь оценивать будущее непросто, да и горизонты планирования у всех разные. В той же нефтепереработке заглядывают как можно дальше, чтобы успеть как можно больше и оказаться впереди. В ряде секторов именно технологии отдаленного будущего определяют экономику, лидерство и формируют образ завтрашнего дня. Конечно, неплохо было бы, чтобы план научных разработок и исследований был у большинства производителей, он в некотором смысле стимулировал бы их к стратегическому планированию. Пока же большинство производственных компаний решают текущие или среднесрочные задачи, что определяет более короткий временной задел для поиска оптимальных технологических решений.

Доразвивание компетенций

Неудивительно, что бизнес всегда стремится переложить эти расходы на чьи-нибудь плечи, и государственные институты поддержки не против, если все складывается, то есть когда понятно, кто тот самый квалифицированный функциональный заказчик,

способный внятно объяснить потребность и грамотно сформировать ТЗ. В московском департаменте предпринимательства и инновационного развития подобные механизмы как раз и отработывают, и чаще всего начинать приходится с банального поиска реальных исполнителей. Кристина Кострома, руководитель ведомства, говорит, что зачастую это тот еще «челендж», поэтому в ее департаменте усиленно работают над повышением видимости российских разработок. При этом важно понимать, что успех взаимодействия науки и промсектора напрямую зависит от компетенций обеих сторон, в том числе и их наличия у компаний-заказчиков: зачастую они либо отсутствуют, либо нуждаются в доращивании.

А есть ли шанс?

Вряд ли стоит ждать от науки тотальной коммерциализации, у нее принципиально иное назначение. Также не стоит даже предполагать, что вузы и научные центры превратятся в супермаркет готовых технологий. Но дадут ли российские производители реальный шанс разработчикам внести свой вклад в технологическую боеспособность страны, или они скорее потянутся руками к полочке, на которой лежат готовые корпоративные решения, только на этот раз от дружественных производителей? Есть ведь и третий вариант — так называемый инхаус, когда компания создает собственные научные центры. Позволить себе такое удовольствие могут только очень крупные игроки. Большинство среди них — корпорации с госучастием, а СБЕР — один из лидеров в этом направлении. Совсем недавно крупнейшая в стране экосистема открыла собственный Квантовый центр. Как сказал на полях форума «Открытые инновации» вице-президент, директор управления исследований и инноваций СБЕР Альберт Ефимов, внутри компании трудятся 40 тысяч инженеров-разработчиков, с помощью этого ресурса СБЕР решает посильные и понятные ему самому задачи.

ВОПРОС РЕПУТАЦИИ



**СТЕПАН
КАЛМЫКОВ**

Вице-президент
РАН



**Когда я был
деканом, я
прекрасно
знал, какие**

**именно коллективы
способны выполнить
ту или иную работу,
и мое мнение всегда
основывалось на
репутации конкретного**

**руководителя группы. Важно не
ошибиться, не переоценить людей.
Научная репутация завоевывается
тяжело, в фундаментальной науке
многие вещи могут не получиться,
вероятность не достичь желаемого
результата есть всегда, и она весьма
значительная: не потому что ученые
плохо работали, сама гипотеза может
быть ошибочной, несостоятельной».**

Где ходят люди

Квантовый центр внутри структуры появился тоже неслучайно. «Мы проанализировали наш бизнес, посмотрели, какие задачи можно решить с помощью квантов, и это не хайп, а реальная цель, пусть она сейчас и выглядит как сверхрисковая, но мы уверены, что сможем ее достичь, и знаем, какой эффект получим», — говорит Ефимов. Он уверен, что в этом и есть цель инхаус-исследований — решать конкретные задачи конкретного бизнеса, не подменяя функций и понятий, кто и чем должен заниматься, не строя воздушных замков. Одним словом, в СБЕРЕ действуют «по-курчатовски». Когда знаменитый ученый только создавал инсти-

НИКАКОГО ХАЙПА, ТОЛЬКО БИЗНЕС



**АЛЬБЕРТ
ЕФИМОВ**

Вице-президент,
директор
управления
исследований и
инноваций СБЕР



**Мы
проанализи-
ровали наш
бизнес,**

**посмотрели, какие
задачи можно решить
с помощью квантов, и
это не хайп, а реальная
цель, пусть она
сейчас и выглядит как
сверхрисксовая, но мы
уверены, что сможем ее
достичь, и знаем, какой
эффект получим».**

тут, его спросили, где прокладывать дорожки к зданию. Курчатов ответил: посмотрите, где ходят люди.

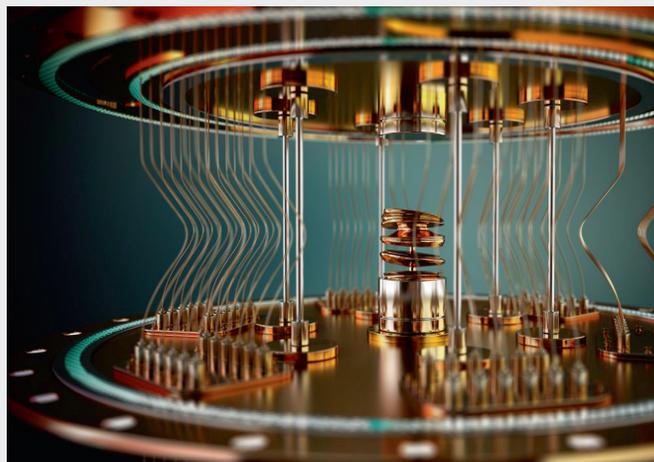
Матрица проста и понятна: если сформирован заказ и просчитана бизнес-модель, если это можно сделать самим, значит, СБЕР делает собственными силами. Если пока непонятно, как заработать на технологии, таким проектом должен заниматься стартап, и, как говорит Ефимов, «упаси Бог корпорации

браться за это». Если есть только гипотеза, доводить ее до стадии разработки должна наука. В самом СБЕРЕ активно развивают именно те технологии, у которых понятное и осязаемое будущее: искусственный интеллект, робототехника, нейросети, а теперь и кванты обеспечивают коммерческий успех всей экосистеме и являются фундаментом многих лидерских продуктов. Для этого СБЕРУ и нужна своя разработческая империя. С внешними исполнителями здесь тоже взаимодействуют, но только в тех случаях, когда у самих справиться не получается. И важная оговорка: лично Герман Греф и многие топ-менеджеры в его команде по-прежнему готовы оглядываться лишь на визионеров, они одни способны угадывать будущее.

Доращивать под себя

Будущее уже сегодня создают Российские железные дороги. Главный инженер РЖД Анатолий Храмцов говорит, что сегодня в России функционирует самая современная система управления железнодорожным движением. В прошлом году на рельсы встала полностью импортозамещенная «Ласточка». У корпорации повышенные требования ко всем исполнителям, поскольку речь идет о безопасности и надежности. Храмцов особо подчеркивает, что неслучайно так сложилось, что ключевые поставщики корпорации — выходцы из самой системы железных дорог, и таких по стране уже немало. Сегодня корпорация многие проекты поручает региональ-

Вряд ли стоит ждать от науки тотальной коммерциализации, у нее принципиально иное назначение. Также не стоит даже предполагать, что вузы и научные центры превратятся в супермаркет готовых технологий. Но дадут ли российские производители реальный шанс разработчикам внести свой вклад в технологическую боеспособность страны, или они скорее потянутся руками к полочке, на которой лежат готовые коробочные решения, только на этот раз от дружественных производителей?



ным исполнителям, например, «Ласточку» производят на Урале. В итоге географический фактор работает на корпорацию, как и время. Ту же программу импортозамещения РЖД реализует с 2015 года, за десять лет удалось «вырастить» многих поставщиков, которые сегодня способны соответствовать заданной технологической рамке.

Актуализировать и пересмотреть

Заместитель генерального директора Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Дмитрий Белоусов называет подобный процесс «акселерацией национальных чемпионов». Этим сегодня и должны озадачиться корпорации и государство. Если ученых и разработчиков посылать «туда — не знаю куда», то принесут они «то — не знаю что». Белоусов говорит, что сегодня просто необходимо понимать, какие эффекты нужны заказчику, чего он ждет от технологий. Чаще всего он не понимает, каким будет этот инструмент, он лишь формулирует цель. Есть и системные задачи, которые позволят индустриям определять контур собственного технологического развития. Невозможно планировать без прогнозов и оценки долгосрочных перспектив для отдельных рынков, отраслей и технологий. Только выявив опорные точки будущего, можно провести актуальный

Если ученых и разработчиков посылать «туда — не знаю куда», то принесут они «то — не знаю что». Сегодня просто необходимо понимать, какие эффекты нужны заказчику, чего он ждет от технологий. Чаще всего он не понимает, каким будет этот инструмент, он лишь формулирует цель. Есть и системные задачи, которые позволят индустриям определять контур собственного технологического развития. Невозможно планировать без прогнозов и оценки долгосрочных перспектив для отдельных рынков, отраслей и технологий

технологический форсайт, способный определить научные цели для исследователей. На его результаты и должна переориентироваться наука. И все это невозможно без смены логики госполитики, которая пока направлена на решение узких текущих задач, а не на создание экосистемы, способной сформировать и развивать технологический потенциал РФ на максимально длинной дистанции.

ФБЖ

КИРИЛЛ КАЕМ:

ГОСУДАРСТВО, КОРПОРАТЫ И «АНГЕЛЫ» —

ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ВЫСОКОТЕХА

Мир насквозь прошит высокими технологиями. Казалось бы, вот они — на виду, такие открытые, доступные, нужные и важные. Но сложность текущего момента в том, что их объем настолько велик, что быстро вычленишь из общей массы самые перспективные и востребованные крайне трудно. Когда такая задача встала перед российским государством, чиновники бросились на поиски знающих экспертов, чье мнение можно признать независимым и заложить в основу стратегических планов. Первым делом пришли в Фонд «Сколково», который с 2010 года накапливал компетенции в области развития технологического предпринимательства. Сегодня именно здесь, в «Сколково», во многом определяют, кому из отечественных разработчиков пора взлетать, а чье время еще не пришло. При экспертной поддержке «Сколково» и других институтов развития правительство определило ключевые направления развития, вокруг которых консолидирует господдержку.

Во что сегодня инвестирует государство, и кто еще готов вложиться в высокотех, об этом мы спросили старшего вице-президента по инновациям Фонда «Сколково» Кирилла Каема. Интервью с ним мы записывали на полях форума «Открытые инновации», что называется, по «горячим следам», в разгар оживленных дискуссий о том, какие технологии заслуживают особого внимания в текущем моменте, а какие будут востребованы на ближнем и дальнем горизонтах. Разговор получился куда более обширным, как и дискуссии форума. Видно было, что все участники процесса находятся на драйве, на пике оживленных споров о настоящем и будущем российского диптеха.

— Неожиданно неформальной, несмотря на участие первых лиц правительства, и действительно жаркой получилась ключевая панельная дискуссия форума, о которой мы рассказываем в отдельном материале этого номера. На ней один из спикеров заявил, что на венчурном рынке сейчас — зима. Вы согласны с подобным сравнением?

— Привычная нам модель венчурных инвестиций, родившаяся в США, во многом была основана на избыточной ликвидности. Почему стартапы так любили выводить свои проекты именно в Силиконовую долину — там достаточно легко было «поднять» венчурные деньги. Но эта модель плохо прижилась



**КИРИЛЛ
КАЕМ**

Фонд «Сколково»



Если раньше мы говорили, что готовы поддержать проект, если он имеет уникальность, то сегодня мы немного опустили планку, потому что для страны сегодня важна не столько некая уникальность, важно поддержать разработчиков, которые, возможно, не делают полностью уникальный продукт, но при этом не копируют, но делают улучшенную версию существующего продукта

где-либо еще, потому что такого объема избыточной ликвидности не было ни у населения, ни у бизнеса ни в Европе, ни в Азии. Я говорю о классической модели, когда есть Seed Capital, несколько раундов венчурного инвестирования, потом Private Equity, потом стадия, на которой корпораты выкупают технологию с классическим экзитом. Это мало где срабатывало в тех объемах, как мы привыкли это видеть на примере американского венчурного рынка. Поэтому вполне закономерно, что «венчурная зима» затронула все страны, включая США, и сокращение объемов довольно большое. Но этот тренд не отменяет актуальности и необходимости венчурного инвестирования, особенно в условиях, когда крупный корпоративный бизнес не способен вкладываться.

— Форум призван объединить усилия всех заинтересованных участников процесса создания и внедрения высоких технологий. Кто сегодня определяет пути их развития внутри РФ?

— Во-первых, технологии нужны корпоратам, и Фонд «Сколково» как раз работает с этой моделью, когда стартапы делают слож-

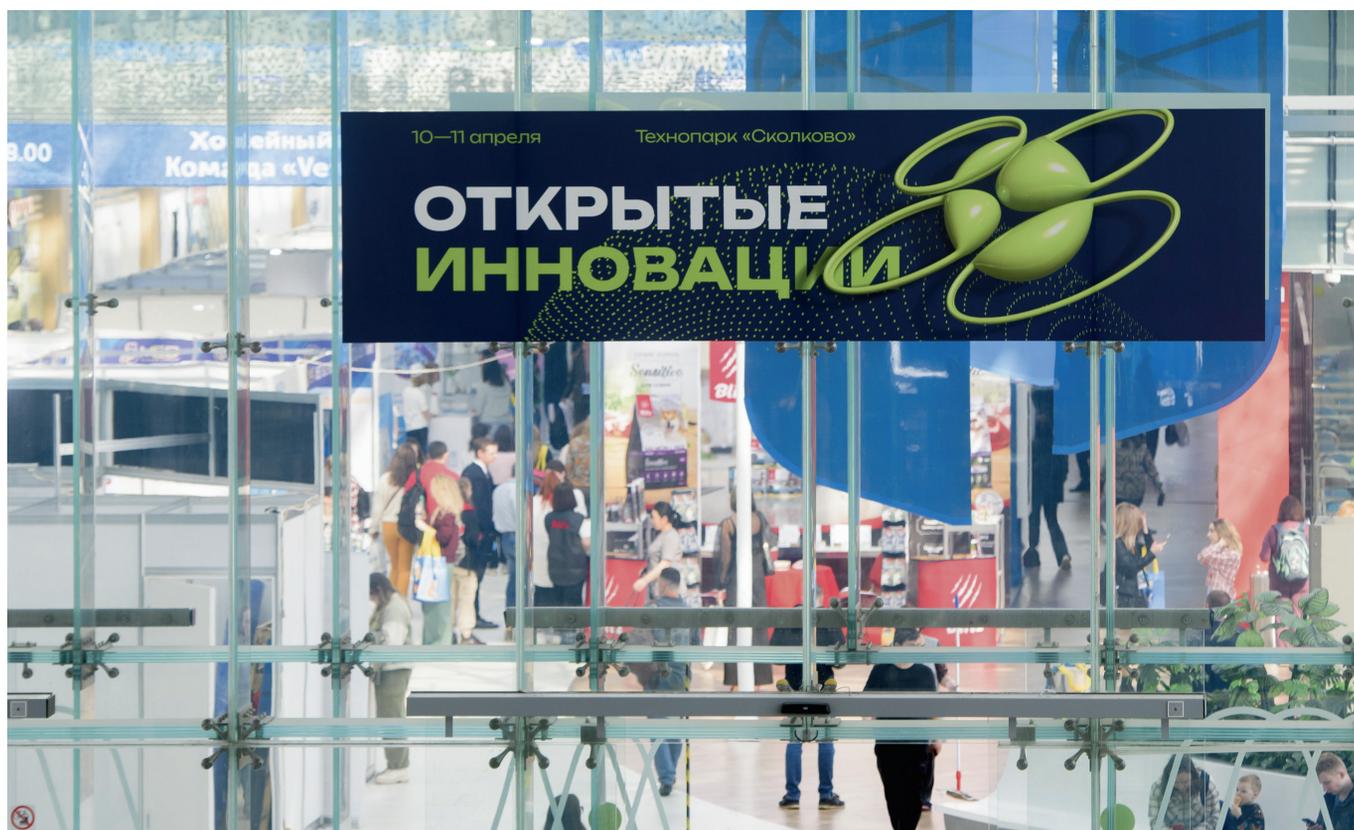
ные диптех-продукты (технологии, созданные на основе наукоемких технологий, — прим. ред.), востребованные не розничным потребителем, а именно корпоративным заказчиком. Чтобы не «вешать» риски венчурных проектов на баланс головных компаний, корпораты все чаще создают венчурные или псевдовенчурные фонды, из которых они осуществляют рискованные инвестиции в рамках тех технологических задач, которые они намерены решать. Создавая подобные венчурные фонды, корпорации не ищут заработка, они преодолевают существующий или потенциально возможный дефицит технологий, которые им нужны для собственных нужд.

Второе, что мы сейчас видим, — рост числа «ангельских» сделок, и это новое для России явление. Больше всего бизнес-ангельское сообщество было развито в США, все по той же причине — там была избыточная ликвидность. Люди были готовы рискнуть деньгами, потому что безопасные вложения уже были сделаны. И в России мы сейчас подходим к моменту, когда избыточная ликвидность появляется у частных инвесторов. Люди, которые раньше инвестировали, в том числе за рубежом, понимают, что сейчас это неэффективно. Пока еще в условиях высокой ставки ЦБ в РФ можно получать неплохую доходность по банковским долговым обязательствам, но потенциально все понимают, что заработать существенно больше можно на высоких технологиях. В связи с этим растет количество бизнес-ангелов, которые напрямую вкладывают в свои проекты. Если раньше это были профессиональные инвесторы, которые, кроме вложений в венчурные фонды, давали личные деньги проектам, или это были серийные предприниматели, то сегодня мы видим все больше инвесторов, приходящих из корпоративного сегмента. Чаще всего это топ-менеджеры крупных корпораций, которые понимают ту технологию, в которую планируют инвестировать, знают, что потенциально даже их работодатель купит ее, поэтому готовы в нее вкладываться.



В конечном итоге все понимают: развитие новых технологий без коллаборации и совместных усилий

невозможно. Участники процесса начинают лучше координироваться, потому что те соглашения по сквозным технологиям, которые заключили с государством крупнейшие российские корпорации, требуют все большей интеграции с разработчиками, иначе задачу просто не решить, поэтому корпораты будут активно вкладываться в сквозные технологии



Второй сегмент бизнес-ангелов — это люди, которые не очень погружены и не до конца понимают технологии, но у них есть вкус к риску, их привлекает высокая доходность, хотя у них сравнительно маленький чек. Но уже появляется инструментарий, способный их синдицировать, чтобы осуществлять достаточно крупные сделки. Первоначально это были форматы «ручной сборки», например, венчурные и бизнес-клубы. У Фонда «Сколково» есть специальная мера поддержки, которую мы называем «кэшбэк на инвестиции»: инвестор, который вкладывает собственные средства, может вернуть до 50% в виде субсидии от государства, ее объем не может превышать размер уплаченного НДФЛ за предыдущие три года. Мы помогали проектам подготовиться, они делали питч, и бизнес-ангелы скидывались, собирали чек, который необходим компаниям, чтобы сделать следующий шаг. Технологии приходят и в эту нишу, появляются инвестиционные платформы; отчасти, чтобы избежать обмана, они используют технологии распределенного реестра. Такие платформы помогают привлекать именно

частных инвесторов. Есть определенные преимущества, которые мы предоставляем частным инвесторам, бизнес-ангелам: когда любая краудфандинговая платформа «поднимает» деньги на технологиях, то инвестор вынужден на веру принимать, хорошая она или плохая. Если же проект имеет статус резидента «Сколково», риски, конечно, остаются, они все еще есть, но они значительно ниже, потому что компания, чтобы получить статус резидента, проходит через внешнюю научную экспертизу, определяющую, что это не вечный двигатель, не панацея, но реально подтвержденная наукой технология, которая потенциально может иметь спрос, потому что находится в общем тренде технологического развития. Таким образом, риски частного инвестора снижаются.

— Во что сегодня верят частные инвесторы, в какие технологии они хотят и готовы вкладываться, ведь вокруг много хайпа, от которого мы никуда не денемся. Насколько инвесторы подвержены его влиянию, или все-таки они погружаются в проекты значительно глубже?

— Отвечая на этот вопрос, стоит сначала определиться, кого мы понимаем под словом «инвестор». Если брать классические венчурные фонды, то за исключением биомедицины, ровно так, как говорил один из гостей форума «Открытые инновации», раунды привлекаются, когда у компании уже есть первые продажи, когда появляется выручка, которая подтверждает востребованность технологии или продукта, даже если компания-производитель все еще имеет «красные» цифры с точки зрения PNL (отчет, дающий представление о доходах и расходах, — прим. ред.). В биомеде немного другая история — здесь продается IP (Intellectual Property — интеллектуальная собственность, — прим. ред.), и инвестиции привлекаются по мере роста доказательной базы безопасности и эффективности разработки, и это возможно без продаж. Если говорить о другом классе инвесторов, которые готовы рисковать деньгами на ранних стадиях, то они заглядывают за более далекий горизонт. Я тоже являюсь бизнес-ангелом, и я понимаю: когда делаешь ставку на тот или иной проект на таких ранних стадиях, не стоит рассчитывать на доход. Он здесь будет скорее счастливым совпадением, случайно-

стью. Конечно, я профессионально оцениваю все вероятности, инвестирую, когда они не равны нулю, а находятся чуть выше него, но они остаются вероятностями. В зависимости от горизонта планирования люди ориентируются на разные технологии.

Хайп в основном связан с тем, что инвестиции в искусственный интеллект уже не являются ранней стадией: базовая технология не просто готова, она широко доступна, правила и методологии создания продукта понятны, есть доказанный спрос, видно, в каких сферах он выше или ниже, очевидно, что будут открываться новые ниши, понятно, что надо вкладываться, так как применение ИИ будет расширяться. Существует множество бытовых сфер его применения, скажем, то же искусственное зрение — оно есть в той технике, которая нас окружает, с помощью нее мы получаем медицинские диагнозы и т. д. Есть более сложные сегменты применения ИИ, но и они уже доказывают свою востребованность: речь идет о чат-ботах вроде GPT, о больших языковых моделях, которые сейчас используются для разметки изображения, чтобы потом на их основе обучать систему искусственного зрения, — это очень интересная технология.

— А во что верите лично вы как инвестор?

— Все мы — люди. И я тоже верю в большую вещь под названием «искусственный интеллект». С точки зрения возврата инвестиций на достаточно коротком горизонте в него однозначно имеет смысл вкладываться. Он будет быстро расти и быстро приносить деньги в течение двух – трех лет, но по тем технологиям, которые способны быстро окупиться, придется учитывать высокую конкуренцию — будет много разработчиков и людей, которые захотят проинвестировать. Вторая история, в которую я верю, — биомед. Возможность с помощью ИИ обрабатывать большие данные в медицине серьезно изменит диагностику и лечение в ближайшие пять – десять лет. Движение будет постепенным — болезнь за болезнью, но такой тренд



Все мы — люди. И я тоже верю в большую вещь под названием «искусственный интеллект». С точки зрения возврата инвестиций на достаточно коротком горизонте в него однозначно имеет смысл вкладываться. Он будет быстро расти и быстро приносить деньги в течение двух – трех лет, но по тем технологиям, которые способны быстро окупиться, придется учитывать высокую конкуренцию — будет много разработчиков и людей, которые захотят проинвестировать



точно есть. Он будет поддержан развитием различных систем и датчиков, которые будут все более простыми в использовании. Как один из примеров: еще несколько лет назад мы и представить не могли, что врач на дому может сделать тест на вирус с помощью тест-полоски. А сегодня в Сколково есть стартап, который выводит на рынок тест-полоски для диагностики ВИЧ, а ведь раньше считалось, что это сложный анализ, его надо было сдавать в лабораторных условиях, существовала проблема приватности.

— А если брать совсем длинные тренды, какие технологии значимо повлияют на жизнь человечества?

— Конечно, это искусственный интеллект, который и на длинных горизонтах будет оказывать значимый экономический эффект. Еще две технологии, на мой взгляд, могут очень существенно изменить жизнь человека в перспективе десяти – двадцати лет, в них много науки, и пока это очень ранние проекты. Это все, что касается новых материалов, особенно сверхпроводников. Они меняют мировую энергетическую повестку. С их помощью мы

сможем доставлять и транспортировать энергию значительно дешевле. Подобные проекты уже есть в том же «Сколково»: компания создала двигатель для самолета, в котором используются сверхпроводники. Вторая перспективная технология связана с тем, как мы будем добывать энергию, — это будет важный энергетический поворот, я думаю, он случится лет через 20–30. Я говорю о холодном термоядерном синтезе. В прошлом году в США прошли эксперименты, которые научно подтвердили, что технически это возможно. Дальше будет происходить «наращивание мускулов», когда научный эксперимент превратится в технологию. На это уйдет лет тридцать, но это изменит нашу жизнь в будущем.

— Вы лично как инвестор оставляете себе право на ошибку? Насколько вы мечтатель, когда речь идет об инвестициях?

— Конечно, я идеалист, и из того, о чем я говорю, к сожалению, часть может не реализоваться. Но если взвешивать шансы на то, что это сработает, то по искусственному интеллекту они 100%-ные, по сверхпроводникам — 50, 60 или даже 70%, что эта технология бу-

дет реализована. По ядерному синтезу вероятность реализации в течение двадцати – тридцати лет я оцениваю на 20–30%, если это случится, мы будем жить в другом мире.

— Понятно, что сегодня перед Россией стоят более приземленные задачи в области высокотеха: наращивание технологического суверенитета, импортозамещение. Как в связи с этим изменились подходы Фонда «Сколково» к работе с технологическими стартапами?

— Фонд занимается поддержкой прикладных проектов с большой научной составляющей, но не собственно фундаментальными научными исследованиями. В «Сколково» всегда решались прикладные задачи, и основная — найти в научной среде группу людей с хорошими изобретениями, простимулировать их, дать дополнительные знания, сделать из группы бизнес-единицу, помочь ей привлечь средства, найти клиентов, чтобы из научной разработки можно было создать технологию. Эта концепция неизменна. В связи с новыми вводными мы лишь слегка сместили акценты: вместе с профильными ФОИВами и экспертам выделили те гэпы, критические технологии,

которые сейчас требуют поддержки. И хотя цепочка наших действий осталась прежней, мы изменили лишь одно условие: если раньше мы говорили, что готовы поддержать проект, если он имеет уникальность, то сегодня мы немного опустили планку, потому что для страны сегодня важна не столько некая уникальность, важно поддержать разработчиков, которые, возможно, не делают полностью уникальный продукт, но при этом не копируют, но делают улучшенную версию существующего продукта.

— Какие приоритеты есть сегодня у государства как у заказчика и инвестора?

— Эти задачи основаны на целом ряде сквозных технологий, они имеют межотраслевой характер, и их нужно поддерживать, иначе многие отрасли экономики просядут. Много проектов в области цифровизации, связанных с замещением импортного софта. Другая важная тема — микроэлектроника. Понятно, что мы не сможем полностью заместить компонентную базу, однако сейчас речь идет о внутреннем процессе создания дизайна микросхем — это ключевые компоненты, даже если физически производиться



они будут пока еще за пределами РФ. Именно поэтому мы с Минпромторгом поддерживаем финансово создание дизайн-центров, которые способны создать прототип процессора, и мы рассчитываем, что в дальнейшем производство появится уже внутри страны.

Сквозной технологией, которая придет во все области, является искусственный интеллект, в первую очередь, в тех областях, где требуется быстрая и безошибочная обработка данных. И здесь мы поддерживаем компании, которые рискуют внедрять у себя ИИ, поскольку это очень сложный процесс. Крупные компании действуют осмотрительно. Внедрение и управление производством с помощью искусственного интеллекта может повлечь сбой в производственных цепочках и большие убытки. Наша поддержка может минимизировать риски и первоначальные вложения. При этом обязательное условие для ее получения — тиражирование технологии. Я думаю, что число таких программ цифровизации производства будет расти.

— Подходы технологических предпринимателей к реализации проектов изменились?

— До санкционных событий они во многом вынужденно подстраивались под ландшафт технологий, которые импортировались в страну, заполняли мелкие лакуны, ниши, которые были плохо покрыты крупными разработчиками. Они лишь прикручивали «колокольчики», то есть дополнительный функционал к чужим решениям. Когда возникли санкционные ограничения, с софтом было очень непросто, потому что те самые «колокольчики» работали, а само ядро управления оказалось под риском вмешательства недружественных производителей. Нашим разработчикам пришлось очень быстро перестраиваться. И здесь оперативно сработало правительство и сами технологические предприниматели. Во-первых, они увидели окно возможностей для себя. Получили большие объемы господдержки. Наиболее успешные стали приобретать мелкие компании, чтобы



На «галимое» импортозамещение спрос снижается, он еще здесь, и мы с ним работаем, но мы понимаем, что надо смотреть на более перспективные технологии — мы должны опережать время на три – пять лет. При этом мы работаем в рамках ограниченного ресурса, и нам необходимо концентрировать его вокруг того, что потенциально будет играть ключевую роль в формировании безопасности страны, быстром росте ее экономики

расширить компетенции. Они стали играть другую роль для государственного аппарата: раньше они были на окраине, обивали пороги, объясняя, что лоббистские усилия крупных международных компаний ограничивают рост российских производителей. И вдруг ситуация резко поменялась в их пользу.

— Да, но при этом дискуссии в рамках того же форума «Открытые инновации» показывают, что все еще существуют проблемы синхронизации позиций власти и ИТ-компаний. Что мешает?

— Это вопрос времени, синхронизация произойдет органически. Объемы интеграции по разным сквозным технологиям разные. По тому же искусственному интеллекту большой объем работы, полезной для всех, делает, например, СБЕР. Цифровые технологии довольно открытые, а синхронизация задач зависит от ведомств и скорости их реакции. В конечном итоге все понимают: развитие новых технологий без коллаборации и совместных усилий невозможно. Участники процесса начинают лучше координироваться, потому что те соглашения по сквозным технологиям, которые заключили с государством крупней-

шие российские корпорации, требуют все большей интеграции с разработчиками, иначе задачу просто не решить, поэтому корпораты будут активно вкладываться в сквозные технологии.

— Что делает Фонд «Сколково», чтобы ускорить синхронизацию производителей и заказчиков технологий?

— «Сколково» является самым широким пайп-лайном (матрица разработки продукта и организации работы, — прим. ред.), источником проектов ранних стадий. Когда в 2010 году Фонд создавался, предполагалось, что мы будем работать с тысячей стартапов. План был, что фонд соберет 1000 стартапов в качестве участников проекта. Сейчас мы одновременно работаем с более чем 4000 стартапов-резидентов. Это те компании, которые уже прошли экспертизу, получили подтверждение как научной гипотезы, так и потенциальной востребованности технологии на рынке. Экспертиза делается внешними экспертами, не являющимися сотрудниками Фонда «Сколково», она независима, и требования весьма строги. Только треть заявителей преодолевает этот барьер. Ежегодно экспертиза проходит по нескольким тысячам проектов. Благодаря выстроенной структуре сегодня «Сколково» выполняет функцию экспертной системы для массы корпора-

тивных решений и систем господдержки. Что умеет государство: планировать и финансировать. Когда надо принять решение, насколько предлагаемый проект укладывается в план, насколько велика вероятность его успеха перед тем, как выделить средства из бюджета, требуется третье, независимое мнение. Мы его предоставляем с помощью более чем тысячи ученых, способных сделать экспертизу по многим узким направлениям. При этом мы смотрим на проект под научным углом, и это сложная компетенция. Еще до того, как деньги будут выделены, мы делаем фактическую сборку проекта — смотрим на продукт и требования к нему со стороны потенциального заказчика, привлекаем менторов, которые советуют, как изменить продукт под конкретную задачу. Мы предоставляем финансирование, четко понимая, на что деньги будут потрачены, какие выгоды получит стартап, государство — и это сложная ручная сборка. После оценки проекта мы предоставляем финансирование и следим за его целевым использованием, снижая тем самым риски для самой компании, чтобы она не получила потом претензию, что потратила деньги не на то.

— Ваши заказчики — корпораты и государство. В связи с этой вводной как логика вашей работы с проектом отличается от классического венчурного фонда, где главная цель — заработать на стартапе?

— Мы не коммерческая организация. Мы привлекаем для стартапов средства поддержки со стороны государства, инвестиции и пожертвования частных компаний и физических лиц. И хотя у Фонда нет долей в стартапах-резидентах, но тем не менее при оценке нашей деятельности их коммерческие успехи — ключевой фактор, поэтому мы смотрим, как быстро растет выручка, сколько частных инвестиций привлекает стартап, сколько патентов он регистрирует. С другой стороны, мы понимаем, что, помимо микроэкономического эффекта, есть макроуровень, поэтому мы оцениваем, какое количество





Чтобы не «вешать» риски венчурных проектов на баланс головных компаний, корпораты все чаще создают венчурные или псевдовенчурные фонды, из которых они осуществляют рискованные инвестиции в рамках тех технологических задач, которые они намерены решать. Создавая подобные венчурные фонды, корпорации не ищут заработка, они преодолевают существующий или потенциально возможный дефицит технологий, которые им нужны для собственных нужд

стартапов необходимо в перспективных областях. Мы фокусируем свои усилия вокруг определенных технологических приоритетов, они равнозначны между собой.

На «галимое» импортозамещение спрос снижается, он еще здесь, и мы с ним работаем, но мы понимаем, что надо смотреть на более перспективные технологии, — мы должны опережать время на три – пять лет. При этом мы работаем в рамках ограниченного ресурса, и нам необходимо концентрировать его вокруг того, что потенциально будет играть ключевую роль в формировании безопасности страны, быстром росте ее экономики.

— Какие технологии нужны России в ближайшей перспективе?

— Мы не можем покрыть все, поэтому выделяем по несколько ключевых направлений, например, сейчас мы фиксируем высокий спрос на медицинские системы реабилитации, фармацевтика очень важна. Крайне важны технологии «о живом» — медицина и АПК. Далее — материалоемкие технологии, которые связаны непосредственно с множеством ключевых отраслей промышленности. Вопросы безопасности страны очевидным образом связаны с химическим производством, его надо поднимать по многим направлениям.

Кроме того, по-прежнему востребованными, крайне актуальными будут технологии для цифровизации, и по этим трем направлениям нам надо растить много стартапов.

— Токсичность бюджетных денег все еще существует для бизнеса как фактор риска?

— Основной хайп, связанный с токсичностью господдержки, спровоцировали ИТ-компании, которые сами по себе очень мобильны, — им не нужна дистрибьютерская сеть, не надо перевозить продукт. Между тем лично я всегда скептически относился к некой «токсичности» госинвестиций. Структура российской экономики всегда имела высокую долю госучастия в системных отраслях. Стартапы, ориентированные на них, так или иначе понимали, что заказчик у них все равно государство, если их это беспокоит, не надо идти в эту нишу. Кроме того, существует большая доля проектов, которые просто не смогут существовать без господдержки, — это ниши с очень длинным циклом и высокими рисками, например, медицина, новые материалы. Я считаю «наивным заблуждением» предположение, что хоть в какой-то стране отсутствует влияние государства на ключевые для него сквозные технологии.

— Столь мощное влияние и участие государства в технологических сегментах это скорее положительное или отрицательное явление?

— Не стоит сбрасывать со счетов, что мы существуем в рамках мобилизационной экономики, это означает, что финансовые потоки пополняются и жестко контролируются государством. Оно провело большую работу: с помощью экспертных советов выявило наиболее «узкие» места и в первую очередь сделало вливания именно туда. Скажем, импортозамещение цифровых решений проходит при серьезной финансовой поддержке государства. В этом есть плюсы: например, в РФ, несмотря на санкционные ограничения, продолжает работать банковская система, промышленность, транспорт. Еще один заметный положительный эффект — резкий рост компетенций разработчиков и эксплуатантов технологий. Третий эффект отрицательный — жесточайший кадровый голод, эта проблема решается

чуть дольше, и Сколково сейчас активно этим занимается.

— Могут ли инвестиции быть «недружественными»?

— Всегда надо смотреть, кто будет владеть IP, чьей будет интеллектуальная собственность, патент, какова его сущность и зоны применения. Есть часть технологий, которые имеют двойное назначение, в этом случае уместно говорить о «недружественности» инвестиций. С другой стороны, есть технологии, важные для страны, но внутреннего рынка для их окупаемости недостаточно, например, какой-нибудь белок, который используется в производстве лекарства, но для пациентов во всем мире достаточно несколько десятков граммов. И здесь нет ничего страшного в том, чтобы привлекать другие страны для развития подобных технологий, объединять компетенции и рынки сбыта.

— Как соблюсти грань между технологическим суверенитетом и рабством?

— Необходимо оставаться в рамках определенного коридора, внутри которого страна должна сохранять за собой интеллектуальную собственность на ключевые технологии, определяющие безопасность страны.

— Что сегодня самое главное для тех, кто разрабатывает и внедряет технологии?

— Успеть, поскольку окно возможностей будет открыто ограниченное время. Мы существуем в мире жесточайшей конкуренции, и формирование новой сетки геополитических групп союзников приведет к тому, что внутри них все участники будут активно продвигать свои технологии. Необходимо быть готовыми конкурировать на международных рынках. Окно возможностей — это импульс к быстрдействию, большой и сложной работе.

ФБЖ

Фото — официальный фотобанк Форума «Открытые инновации».



Растет количество бизнес-ангелов, которые напрямую вкладывают в свои проекты.

Если раньше это были

профессиональные инвесторы, которые, кроме вложений в венчурные фонды, давали личные деньги проектам, или это были серийные предприниматели, то сегодня мы видим все больше инвесторов, приходящих из корпоративного сегмента. Чаще всего это топ-менеджеры крупных корпораций, которые понимают ту технологию, в которую планируют инвестировать, знают, что потенциально даже их работодатель купит ее, поэтому готовы в нее вкладываться

ПЕРЕДОЗИРОВКА МЕЧТОЙ:

О НЕВЫУЧЕННЫХ УРОКАХ СТАРТАПЕРОВ, КОТОРЫМ НАДО ВО ЧТО-ТО ВЕРИТЬ

Согласно данным исследования Startup Failure Rate, которое проводит авторитетная аналитическая бизнес-платформа CB Insights, 90% американских стартапов терпит неудачу. Из них почти 10% закрываются в первый год жизни, порядка 70% на второй – пятый. Похожие цифры можно найти во множестве других источников и по другим регионам мира. Они говорят нам о том, что провалиться на старте проще простого, и от года к году эта тенденция не меняется. Значит, вопрос «что я делаю не так?» все еще актуален.

Я инвестирую не первый десяток лет, в моем портфеле 14 компаний-единорогов, но я по-прежнему с неподдельным интересом наблюдаю за новичками. На основе этих наблюдений и многолетнего опыта я систематизировал их ключевые ошибки, составил некий топ-5. Этот кейс о том, какие заблуждения мешают стартапам выживать и расти дальше. Конечно, набить шишку-другую начинающему предпринимателю не помешает, но гораздо безопаснее и дешевле учиться на чужих ошибках.

Ошибка №5

Не те люди

Одно из первых решений при создании компании — с кем затевать бизнес, кого позвать в сооснователи и сделать партнером. В большинстве случаев предприниматель-новичок ставит слишком низкую планку и находит компромиссных кандидатов на эти роли. Сильную компанию делают лучшие из лучших — иначе быть не может. Возможно, вы выберете другую форму: бизнес, в котором будет работать,





**ОСКАР
ХАРТМАНН**

Международный
инвестор,
серийный
предприниматель,
бизнес-ангел

по сути, только один человек, и это вы. Рано или поздно придется столкнуться с тем, что ваш ресурс ограничен и прямо пропорционален возможностям роста компании. Не станьте ограничителем для развития собственного дела, не проспите этот момент. А когда он настанет, то работает все то же правило: окружать себя нужно сильнейшими.

Ошибка №4

Не то время

Иногда предприниматель начинает делать то, что вообще никому не нужно, либо недооценивает своих конкурентов — так и приходит к провалу. Чтобы не допустить его, сначала нужно внимательно изучить рынок, а для этого необходимо обладать достаточными знаниями в своей сфере. Бывает и по-другому: чутье подвело, и новичок начинает бизнес не в том месте и не в то время. Важно почувствовать момент, когда мир будет готов к вашим идеям. Следите за динамикой рынка и ищите правильную точку входа. Всему свое время и место.

Ошибка №3

Встреча с реальностью

Сейчас оптимистом быть модно. Образ амбициозного предпринимателя-мечтателя широко пропагандируется и, похоже, уже довольно серьезно укоренился в массовом сознании. Среди стартапе-

Предпринимателю просто необходимо встречаться с реальностью и даже быть пессимистом. Критический взгляд на мир помогает избавиться от иллюзий, задавать правильные вопросы и высказывать сомнения. После основания компании очень важно включить здоровый пессимизм. Он проявляется в рациональном анализе идей, тестировании гипотез. Так можно увидеть, где мечты разбиваются о реальность, и просто пойти дальше

ров полно гипероптимистов. Сам факт создания своей компании доводит до такого чувства эйфории и восторга, что буквально начинаешь верить в чудеса и мечты. Это полезно, но только в определенных дозах.

Предпринимателю просто необходимо встречаться с реальностью и даже быть пессимистом. Критический взгляд на мир помогает избавиться от иллюзий, задавать правильные вопросы и высказывать сомнения. На самом начальном этапе основания компании очень важно включить здоровый пессимизм. Он проявляется в рациональном анализе идей, тестировании гипотез. Так можно увидеть, где мечты разбиваются о реальность, и просто пойти дальше.

Ошибка №2

К порядку

Слабый продект-менеджмент сломал многие компании. Отсутствие планирования, распределения ответственности, четких дедлайнов, контроля выполнения задач сделают свое дело, и вы не успеете дойти до первой продажи, как дело развалится. Ошибочно полагаться только на эмоциональные импульсы. Когда искра затухает, пропадает всяческое желание довести бизнес до какого-либо результата.

Ошибка №1

Маленький — не большой

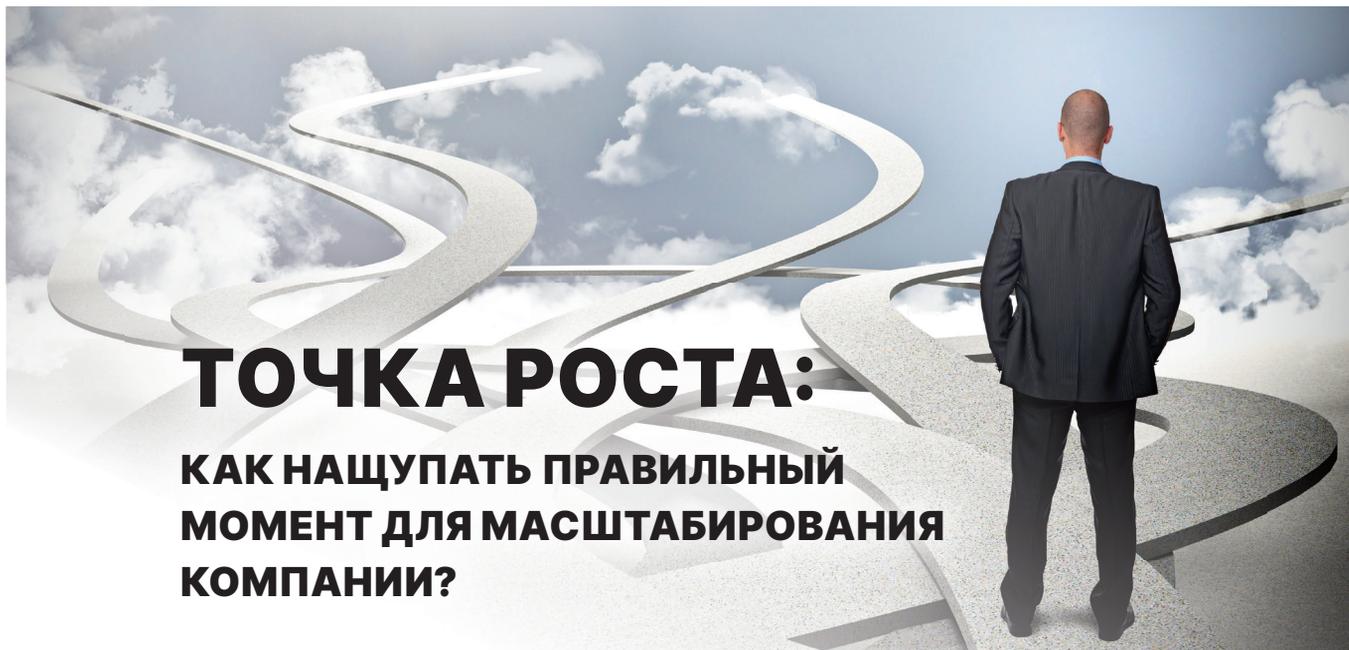
В моем топе с огромным отрывом побеждает заблуждение о том, что в малом бизнесе проще, чем в крупном. Большие предприятия кажутся со стороны чем-то очень серьезным и настоящим, значит ли это, что малый бизнес устроен по-другому? Конечно, нет: это глубокое заблуждение. Нет такого правила, что маленькую компанию строить легче, чем большую.



Возможно, вы выберете другую форму — бизнес, в котором будет работать, по сути, только один человек, и это вы. Рано или поздно придется столкнуться с тем, что ваш ресурс ограничен и прямо пропорционален возможностям роста компании. Не станьте ограничителем для развития собственного дела, не проспите этот момент. А когда он настанет, то сработает все то же правило — окружать себя нужно сильнейшими

Я бы сказал: размер значения не имеет. Что действительно важно, так это ваши стартовые ресурсы и способности. Задайте себе важный вопрос: а на что вас хватит? По своему опыту скажу: строить большие компании проще. Начиная масштабный бизнес-проект, разрабатывается конкретная и долгосрочная стратегия, благодаря ей появляется образ будущего, видение пути развития. Эти перспективы способны привлечь нужных людей и капитал. А что еще нужно стартаперу?

ФБЖ



ТОЧКА РОСТА: КАК НАЩУПАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ МОМЕНТ ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ КОМПАНИИ?

В российской экономике наблюдается всплеск активности бизнеса. Интерес к развитию новых ниш и направлений растет. Предприниматели поверили в то, что раньше казалось им невозможным, и с интересом пробуют заходить в проекты, которые в досанкционную эпоху воспринимали как высокорискованное предприятие. Отечественные компании стремятся к масштабу, и для экономики это благо, но только в том случае, если владельцы не ошибутся в расчетах. Каких ошибок можно избежать на старте, чтобы вырастить компанию, как подойти к решению задачи по масштабированию, чтобы достичь цели и не сойти с дистанции? Анализируем ключевые аспекты процесса вместе с экспертом ФБЖ.



**АННА
ПАВЕЛЬЕВА**

Коуч, бизнес-наставник, предприниматель

Одна из ключевых причин провала — отсутствие четкой экономической модели. Каждый собственник должен знать финансовую модель своего бизнеса: где точка безубыточности, за счет чего формируются доходы, насколько адекватные расходы несёт бизнес, какова прибыль, как она соотносится с затратами.

Не доросли до роста

Если пропорция между прибылью и расходами не устраивает, не опти-

мальна, масштабировать такой бизнес не имеет смысла — копии будут еще слабее оригинала. Например, если существующий магазин приносит минимальную прибыль, новая точка того же формата, с высокой вероятностью, будет работать в ноль или вовсе уйдет в минус.

Задумываясь о расширении, в первую очередь, надо проанализировать доходы и их структуру. Если они минимальны, значит, масштабироваться рано, надо «докрутить» действующий формат: скажем, пересмотреть ассортимент, проанализировать оборачиваемость товара, средний чек. Расширение имеет

смысл как стадия роста, а если существующий оборот низкий, то сосредоточиться следует на его увеличении: пересмотреть линейку продукции, заняться ее продвижением. Многие собственники по-прежнему вкладывают минимальные бюджеты на рекламу. По классической схеме затраты на нее должны составлять 20% от планируемого дохода, и это должны быть эффективно потраченные деньги.

Далее анализируем статью расходов. Соответствует ли зарплатный фонд рынку? Нет ли в компании лишних людей и должностей? По каким ценам закупаются товары, сырье и все прочее? Есть ли скидки за объемы? Эффективны ли затраты на рекламу? Насколько адекватная цена аренды? Порой такой анализ позволяет собственнику оптимизировать действующий бизнес, выйти на ту прибыль, которая будет его удовлетворять, и позволит масштабироваться.

Чем больше бизнес, тем сложнее проблемы

Задумавшись о расширении компании, многие собственники сталкиваются со страхом, что их ждет много проблем, сложностей и потерь. Однако стоит помнить, что в росте компании заинтересована вся команда, и она-то как раз и есть тот самый инструмент, который позволит пойти в масштаб осознанно, то есть с выстроенной стратегией, распределенной ответственностью, бизнес-планом и инструкциями для каждого сотрудника. Собственник отвечает за конечный результат, но пошаговую реализацию он может и должен разделить на всех. Тянуть все на себе — та еще ошибка. Многие избегают этого этапа, потому что воспринимают его как рутину, на нее нужна мотивация, и ее легко найти, если выбрать правильный подход. Он может быть таким: расширение — это что-то вроде рождения ребенка, у тебя уже может быть один или больше детей, но каждый следующий от этого не становится менее желанным. Если воспринимать масштабирование бизнеса с этой точки зрения, то настрой будет другим, останется зарядить им команду и грамотно

распределить роли. Идти в масштаб без подготовки — это все равно что отправляться в дальнее плавание без средств спасения: глупо и бесперспективно.

На кого можно положиться?

Преодолев этот внутренний страх, предубеждение, надо убедиться, что есть на кого положиться, та самая команда, которую можно взять в плавание. Еще раз присмотритесь к каждому, проанализируйте его роль и возможности, примерьте на сотрудников образ будущего.

Часто бывает, что человек надежный, он может управлять, например, тремя точками продаж, но не факт, что справится, если их будет 50, 100 или больше. Держать масштаб, соответствовать ему могут далеко не все — не каждый готов взять на себя большой объем и ответственность.

Когда о планах собственника станет известно коллективу, в нем начнутся «брожения»: большинство сотрудников зададут вопрос об увеличении зарплаты, и этот рост должен быть пропорционален возросшей нагрузке и ответственности. Как правило, кто-то оказывается не готов принять новые правила игры и захочет уйти. Все эти вопросы лучше решить до запуска процесса: расширяться с сомневающимися не стоит, на «борту» надо оставить тех, кто уверен, что хочет и готов идти в масштаб

Для этого нужны гибкость, умение ориентироваться и самостоятельно принимать решения в быстро меняющихся условиях. Важно понять, на кого можно положиться на этапе роста, возможно, потребуются новые люди, а они сегодня в дефиците. Быстро схантить нужного сотрудника, особенно на топовую

позицию, где важны обозначенные качества, скорее всего, не получится. Масштабирование в большинстве случаев требует донбора персонала, возможно, он потребует не только на руководящие позиции. Задайтесь вопросом, а достаточно ли у вашей компании ресурсов, есть ли собственная HR-служба или проверенное агентство, достаточно ли свободных средств для увеличения зарплатного фонда, оборудования новых рабочих мест и т. д.

Когда о планах собственника станет известно коллективу, в нем начнутся «брожения»: большинство сотрудников зададут вопрос об увеличении зарплаты, и этот рост должен быть пропорционален возросшей нагрузке



Стоит помнить, что в росте компании заинтересована вся команда, и она-то как раз и есть тот самый инструмент, который позволит пойти в масштаб осознанно, то есть с выстроенной стратегией, распределенной ответственностью, бизнес-планом и инструкциями для каждого сотрудника. Собственник отвечает за конечный результат, но пошаговую реализацию он может и должен разделить на всех. Тянуть все на себе — та еще ошибка

и ответственности. Как правило, кто-то оказывается не готов принять новые правила игры и захочет уйти. Все эти вопросы лучше решить до запуска процесса — расширяться с сомневающимися не стоит, на «борту» надо оставить тех, кто уверен, что хочет и готов идти в масштаб.

Кому-то может показаться странным, что кадровый вопрос стоит важнее финансового. Большинство предпринимателей в первую очередь задумываются о том, где брать деньги для масштабирования бизнеса. Однако не стоит недооценивать роль команды: даже если у вас есть финансовый ресурс, реализовывать задуманное будут те, на кого вы сделаете ставку. Их эффективность и профессионализм будут определять успех ваших инвестиций.

Посильная финнагрузка

Понятно, что вам предстоит решить и эту задачу, — найти средства для масштабирования. На первый взгляд кажется, что с людьми будет проще, они же есть, а деньги порой приходится искать, и многих по-прежнему пугает этот этап, если нет свободных собственных средств, поэтому ему уделяют больше всего внимания. Часто особенно мелкие предприниматели не понимают, как привлечь инвестиции в свою компанию. Вопрос действительно требует детального изучения. Вариантов, как и откуда привлечь оборотные средства, немало. Поручите финансовой службе просчитать доступные для вашей компании с учетом действующей финансовой модели и потенциального роста.

Очень многие собственники по-прежнему легко используют те же банковские кредиты, не просчитывая детально финансовую нагрузку, не отдавая себе отчет в том, что она ляжет на существующие обороты действующего бизнеса, а по плечу ли она ему?

Стереотипы, сомнения и образ будущего

Вряд ли стоит разделять по важности все эти задачи. На самом деле, для собственника они должны быть равнозначны, нельзя



Если пропорция между прибылью и расходами не устраивает, не оптимальна, масштабировать такой бизнес не имеет смысла: копии будут еще слабее оригинала. Например, если существующий магазин приносит минимальную прибыль, новая точка того же формата, с высокой вероятностью, будет работать в ноль или вовсе уйдет в минус

недооценить хотя бы одну из них. Это и есть ваша главная цель и даже роль — все просчитать, чтобы минимизировать риски. Приступая к этому анализу, важно избавиться от самого главного тормоза для масштабирования — стереотипного мышления. У каждого из нас есть страхи, ограничения в сознании, сложившаяся картина мира. Не стоит убирать за скобки этот багаж, он часть вас и, значит, вашего бизнеса — действующего или потенциального, напротив, его нужно учитывать. Возможно, что-то из этого и есть вредные ограничители — стереотипы, которые мешают по-новому увидеть бизнес, нишу, продукт. Но среди этого багажа — полезные опыт и знания, а еще принципы, от которых вы не готовы отказаться. Важно понять, зачем вы хотите расширяться, достаточно ли лично у вас сил и мотивации, и что вы при этом почувствуете. Эта внутренняя проработка себя очень помогает сделать правильным следующий шаг: не ошибиться с размахом, выбором партнеров, источников финансирования, стратегией развития.

Вижу цель — не вижу препятствий

Необходимо визуализировать, выстроить внутри себя позитивный образ ком-

панию, которую вы хотите видеть, четко понимать миссию, которую она будет реализовывать, другими словами, зачем и кому все это нужно. Подобный образ — это некий результат, к которому вы будете идти. Не только каждому члену вашей команды, но и вам как собственнику важно видеть цель, к которой вы идете.

Бывает и так, что этот внутренний анализ себя, своих желаний и возможностей приводит собственника к пониманию, что на сегодняшнем этапе развития он, его люди, его компания не готовы к масштабированию, возможно, что и рыночные условия не сложились: что называется, не то время. Именно сейчас мы можем видеть, как многие предприниматели почувствовали, увидели, что наступило их время. Отсюда и рост инвестиций в основной капитал, и переход средних компаний в крупные, и появление новых отечественных брендов.

В вопросе расширения бизнеса нет менее или более значимых аспектов, но этот путь всегда начинается в голове собственника. Как всегда, начинать придется именно с себя. Найдя внутри себя ответы на все вопросы, избавившись от сомнений, идти вперед будет куда легче.

ФБЖ

БИТЬ ПО ЗАКАЗЧИКАМ

ПРОБЛЕМЫ НАДО РЕШАТЬ НА ВЫСШЕМ ВОЗМОЖНОМ УРОВНЕ



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

2002.10.23 группа террористов из Чечни захватила на Дубровке в Москве дворец культуры Первого шарикоподшипникового завода, где в тот момент шёл спектакль «Норд-Ост». При освобождении заложников каждый восьмой из них погиб — в основном от последствий трёхсуточного пребывания почти без движения, еды и питья. Ещё долго тянулось обсуждение: можно ли было вообще предотвратить захват? Один спорщик гордо заявил: вот в тель-авивской Тахана Мерказит (мерказ — центр, тахана — станция, в данном случае автобусная) всех входящих досматривают — по сути, обыскивают. Я поинтересовался: сколько народу проходит через этот центральный автовокзал? Ответ: 80000 человек в сутки. Вопрос: а сколько там входов? Он сообщил: 22. Я объяснил: по 80000 в сутки входят в далеко не центральные станции московского метро, где

в лучшем случае 2 входа — какие очереди выстроятся?

На входах в наше метро уже стоят рамки металлоискателей. Но в повседневной жизни каждый из нас носит столько металлодержащих предметов, что настраивать датчики приходится на весьма значительную массу. Охрана скорее наблюдает за мелкой мимикой проходящих: вдруг дёрнется от волнения? Проверяют выборочно — больше, чем одного из десяти, вряд ли успеют.

Опасен не только металл. Ещё в седьмом классе соученики объяснили мне, как зарезать человека сигаретным фильтром. Полагаю, нынешние школьники тоже знакомы со столь простым трюком. А видевший, как горит масло, или знакомый с основами химии разберётся, как сделать взрывное или поджигательное устройство без крошки металла, но ничуть не менее смертоносное. Нужная для та-

Российская Федерация уже затребовала выдачи нескольких деятелей Украины, несомненно, соучаствавших в организации терактов на нашей территории. Понятно, их нам пока не выдадут. На этом основании мы объявим их в международный розыск, тем самым ограничив перемещения за пределами государств, нанявших Украину. И начнём процесс официального признания Украины в целом террористической организацией



ких трудов часть ума созревает куда раньше той, что позволяет предвидеть отдалённые последствия своих действий.

В том числе почти неизбежное наказание. Ещё в XVIII веке Чезаре Джованни-Савериевич маркиз де Бонесана и Беккариа (1738.03.15–1794.11.28) показал: сила наказания не в тяжести, а в неотвратимости. Но мировая криминальная статистика доказала: едва ли не любой преступник вовсе не думает, что его покарают, или считает себя достаточно умным, чтобы не попасться. Даннинг и Крюгер показали: чем глупей человек, тем трудней ему осознать свою глупость. Преступники в среднем глупее законопослушных, но полагают себя умнее.

Некоторых не останавливает даже здравое предвидение заслуженной кары: мол, цель так важна, что за неё и погибнуть не жаль. В последние полвека перед Первой фазой Мировой войны во всех странах, тогда уже считавших себя развитыми, был в моде политический террор. Убивали высокопоставленных чиновников и даже глав государств. Тогдашняя этика террористов обязывала не бежать с места преступления, но доблестно предать себя в руки правосудия, дабы собственной смертью доказать, что

убитый и подавно не заслужил жизни. Исключения бывали, но редко — по большей части в больших террористических организациях с чёткой иерархией (в нашей стране это «Народная воля» — впоследствии боевая организация партии социалистов-революционеров), где руководство могло счесть исполнителя столь ценным, что рекомендовало использовать его повторно или для других задач.

Выходит, мы не можем ни выявить, ни хотя бы запугать всех направляющихся на преступление. Да и защититься от них почти невозможно. Современному террористу, нацеленному на количество — а не качество — жертв, всё равно: стрелять в упор по безоружным или предварительно издали застрелить охранников. А мощное укрытие, позволяющее охране стрелять изнутри, почти не подвергаясь ответному риску, не везде можно пристроить. И защитит ли оно от бомбы в сумке, брошенной с нескольких шагов?

Даже вооружённая гражданская самооборона в таких обстоятельствах ненадёжна. Представьте себе, что в зале началась стрельба, выхватили Вы пистолет — и ещё пара десятков зрителей выхватила. Как быстро распознаете террориста? В кого выстрели-

Выходит, мы не можем ни выявить, ни хотя бы запугать всех направляющихся на преступление. Да и защититься от них почти невозможно. Современному террористу, нацеленному на количество — а не качество — жертв, всё равно: стрелять в упор по безоружным или предварительно издали застрелить охранников. А мощное укрытие, позволяющее охране стрелять изнутри, почти не подвергаясь ответному риску, не везде можно пристроить.

те? И кто в Вас выстрелит? Уж лучше (как, по слухам, в самолётах) сажать в зале охранника под видом обычного гражданина.

Опыт поколений моих предков по отцовской линии подсказывает: от лысины поможет разве что гильотина. Сейчас на входе в аэропорты и железнодорожные вокзалы досматривают плотнее, чем в помянутой Тахана Мерказит. Но помножьте число прошедших на время, проведенное каждым из них на проверке, и пересчитайте в человеческие жизни. Получится куда больше, чем убили все террористы на транспорте за всю их историю. Значит, главной цели — из-

Сейчас на входе в аэропорты и железнодорожные вокзалы досматривают плотнее, чем в помянутой Тахана Мерказит. Но помножьте число прошедших на время, проведенное каждым из них на проверке, и пересчитайте в человеческие жизни. Получится куда больше, чем убили все террористы на транспорте за всю их историю. Значит, главной цели — изменения образа нашей жизни, её ухудшения — террористы уже добились



менения образа нашей жизни, её ухудшения — террористы уже добились.

Но победа преступников не бывает окончательной. Военное дело учит: если враг несокрушим на фронте — надо бить по тылу. Да и теория решения изобретательских задач указывает: трудно на текущем уровне — поднимайся.

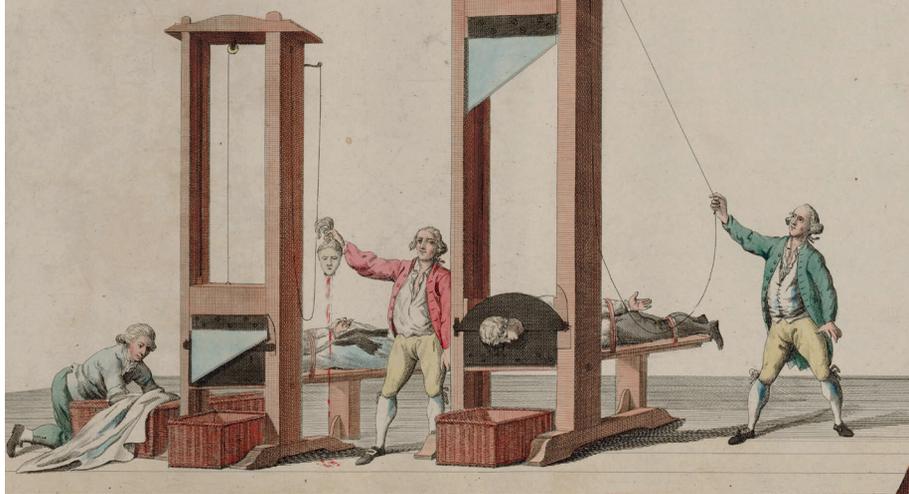
На упреки за громадные по тому времени цены билетов Фёдор Иванович Шаляпин (1873.02.13–1938.04.12) отвечал: даром только птички поют. Стервятники террора по большей части живут не на подножном корму. наших народовольцев щедро спонсировали ущемлённые пережитками феодализма купцы и промышленники — особенно старообрядцы, изрядно поражённые в правах. Запрещённое по всему миру, в том числе у нас, «Исламское государство» сформировали те наёмники Соединённых Государств Америки, кто решил кормиться не только из рук нанимателя, а ещё продажей по дешёвке нефти с захваченных иракских и сирийских промыслов, но милые бранятся — только тешатся: сейчас в той же Сирии боевики ИГ остаются только в районах, оккупированных США да союзной им Турцией. Бюджет террористической организации «Украина» состоит наполовину из подачек коллективного Запада, если даже не считать прямые поставки оружия, тоже расходуемого в значительной мере на террористический расстрел жилых кварталов и жизнеобеспечивающей инфраструктуры.

Российская Федерация уже затребовала выдачи нескольких деятелей Украины, несомненно, соучаствавших в организации терактов на нашей территории. Понятно, их нам пока не выдадут. На этом основании мы объявим их в международный

розыск, тем самым ограничив перемещения за пределами государства, нанявших Украину. И начнём процесс официального признания Украины в целом террористической организацией. Хорошо, но мало. Раз Украина держится на подачках — те, кто подаёт, должны быть признаны спонсорами и даже организаторами террора.

Тут тоже надо двигаться по уму и по порядку. Прежде всего привлечём всяких Байденов, Боррелей и прочих Сунаков к предварительному и судебному следствию в качестве обвиняемых. Вряд ли они направят к нам юристов для своей защиты. Так на сей случай есть отработанная процедура назначения защитников решением государственных структур. Полагаю, тут с удовольствием прорекламируются многие наши юридические телезвёзды. Но при всём их искусстве результат предсказуем. Особенно когда процесс открытый с приглашением журналистов со всего бела света. Правда, из Соединённых Государств Америки со всеми их шестёрками вряд ли приедут многие. Но мировое большинство не откажется от красочного зрелища грязных пятен на белье тех, кто провозгласил себя безупречными эталонами высокой морали.

Надеюсь, наши нынешние следователи и обвинители сумеют сделать приговор не менее доказательным и убедительным для широкой непредубеждённой публики, чем прокурор СССР Андрей Януарьевич Вышинский (1883.12.10–1954.11.22), добившийся, что три Больших Московских процесса (1936-го, 1937-го, 1938-го годов) против бывших видных коммунистов признал безупречно истинными посол США Джозеф Эдвардович Дэвис (1876.11.29–1958.05.09), до того накопивший громадный юридический опыт.



Сила наказания не в тяжести, а в неотвратимости. Но мировая криминальная статистика доказала: едва ли не любой преступник вовсе не думает, что его покарают, или считает себя достаточно умным, чтобы не попасться. Даннинг и Крюгер показали: чем глупей человек, тем трудней ему осознать свою глупость. Преступники в среднем глупее законопослушных, но полагают себя умнее. Некоторых не останавливает даже здравое предвидение заслуженной кары: мол, цель так важна, что за неё и погибнуть не жаль

Дальше — дело техники: вступивший в законную силу приговор, признанный всеми незаинтересованными лицами, привести в исполнение. Не обязательно нашими руками. Предыдущих нацистских преступников тоже истребляли энтузиасты со всего мира.

А что делать рядовым деловым людям? Для начала — иметь в виду, что расходы на охрану не отменяют необходимость страховки от преступлений (не только террористических). И убирать из своих технологических цепочек (в том числе поставок товаров для перепродажи) всё из стран, чьё руководство поддерживает терроризм. Ибо они сами рвут эти цепочки. В порядке террора.

ФБЖ



ЧУЖИХ НЕ БЕРЕМ, СВОИ НЕ ИДУТ:

ЧЕМ ГРОЗИТ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ УЖЕСТОЧЕНИЕ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

До 2010 года труд мигрантов в РФ с точки зрения регулирования был «слепой зоной», поэтому использовался зачастую нелегально: права и обязательства мигрантов были не регламентированы, иностранные рабочие не платили налоги на территории страны. В итоге бюджеты регионов потеряли значительные налоговые отчисления. Только за 2022 год московские мигранты перечислили в бюджет столицы около 32 млрд рублей, на 45% больше отчислений за 2021 год, и это рекордная сумма за весь период существования трудовых патентов в РФ.



**АНДРЕЙ
КЛАДОВ**

Эксперт по миграционным вопросам и найму персонала, исполнительный директор приложения «Мигрант Сервис»

В 2008 году ФМС России отмечал, что прибавка трудовых мигрантов к ВВП РФ составляла 6–8% в год. В 2010 г. эта сумма достигла трех триллионов руб. Наиболее весомый вклад мигранты внесли в строительство: почти миллиард

рублей в год и еще полмиллиарда в промышленность. При этом, по мнению экспертов Федеральной миграционной службы, вплоть до 2010 года бюджет России терял ежегодно порядка восьми миллиардов долларов налоговых взносов от нелегальной

миграции. Однако миграционные потоки росли. Российской экономике трудовая миграция приносила реальную пользу: позволяла расти за счет привлечения пусть и неквалифицированной, но зато дешевой трудовой силы. Кроме того, за период с 2010 по 2014 гг. российский бюджет получил около 45 млрд руб. от продажи трудовых патентов.

То надо, то не надо

Трудовые мигранты активно привлекались к работе в различных отраслях российской экономики начиная с распада СССР. Институт исследований РАН еще в 2010 году обозначил самые «мигрантозависимые» отрасли. Так, в 2010-ом году около 28% мигрантов было занято в строительстве, 23% в качестве домашнего персонала, 12% — в сфере услуг и около 13% — в промышленности. Официально в 2010 году в российском промсекторе было занято 105 тысяч трудовых мигрантов. Потребности в трудовых мигрантах стали перераспределяться ближе к 2014 году, когда домашние хозяйства принимали на работу около 65%, в сфере услуг были заняты около 11%, 10% работали в строительстве и 2% — в транспортной сфере. В том же году эксперты заявляли, что число трудящихся нелегально в РФ может достигать около 190 тысяч человек. В те годы по всей стране применялась практика нелегального, но при этом организованного набора мигрантов из Таджикистана, Киргизии и Узбекистана. Сегодня мы видим обратную тенденцию: регионы один за другим ограничивают мигрантов в их праве на трудоустройство в РФ. Стремление продиктовано желанием поддержать местное население. Впрочем, реальная конкуренция за рабочие места между местными и мигрантами возможна только в тех ситуациях, где решающую роль играет квалификация, и проблема кроется как раз в том, что иностранные рабочие заполняют ниши, где квалификация неважна.



ВЛАДИМИР ПУТИН

Президент РФ

Из выступления на съезде Федерации независимых профсоюзов России, март 2024 г.



У нас выбора большого нет: или надо завозить рабочую

силу из-за границы, или повышать производительность труда».

Между тем кадровый голод на предприятиях России усиливается. По данным опроса, проведенного Институтом Гайдара, уже в текущем году на нехватку сотрудников жалуются 47% руководителей, и все чаще этот дефицит образуется на квалифицированных позициях. Неслучайно сегодня эксперты по миграционной политике говорят, что решению проблемы могла бы способствовать трудовая миграция из визовых стран. Есть и другой способ — создать систему обучения в безвизовых



По данным МВД РФ, за несколько пандемийных лет из десяти миллионов иностранных работников в стране осталось около шести миллионов. Существенные потери трудовых ресурсов понесли рестораны и вся сфера услуг — они лишились около трети персонала. Возвращению трудовых мигрантов мешали сразу несколько причин: снижение курса рубля, повышение цен на авиабилеты и ограничения на применение труда иностранцев, которые стали вводиться в регионах. Запреты коснулись традиционно популярных у мигрантов отраслей, и эффективность их трудоустройства в РФ стала резко снижаться.



странах, то есть заняться профподготовкой иностранной рабочей силы еще до ее приезда в РФ.

Накопление дефицита

Кадровый голод в РФ начал нарастать еще в период пандемии. Мигранты стали массово уезжать из России и долгое время не могли въехать обратно. В итоге, по данным МВД РФ, за несколько пандемийных лет из десяти миллионов иностранных работников в стране осталось около шести миллионов. Существенные потери трудовых ресурсов понесли рестораны и вся сфера услуг — они лишились около трети персонала. Возвращению трудовых мигрантов мешали сразу несколько причин: снижение курса рубля, повышение цен на авиабилеты и ограничения на применение труда иностранцев, которые стали вводиться в регионах. Запреты коснулись традиционно популярных у мигрантов

отраслей, и эффективность их трудоустройства в РФ стала резко снижаться. В итоге сервис «Авито Работа» зафиксировал рост спроса на работников в сфере HoReCa на 45%. В ряде регионов, как раз там, где ограничения для мигрантов были наиболее существенными, спрос вырос еще больше, например, в Екатеринбурге его прирост составил 67%, в Нижнем Новгороде и Тюмени 52%. Бизнес в этих сферах опасается, что покрыть дефицит кадров за счет российских граждан не сможет. Предприниматели сферы услуг несут реальные убытки от ограничений, введенных местными властями. Найм персонала стал для них существенно дороже, и они вынуждены включаться в зарплатную гонку, переманивать персонал друг у друга, но ни одна из этих мер не способна кардинально изменить ситуацию к лучшему, и лишь ухудшает экономику сферы услуг.

Сегодня мы видим обратную тенденцию: регионы один за другим ограничивают мигрантов в их праве на трудоустройство в РФ. Стремление продиктовано желанием поддержать местное население. Впрочем, реальная конкуренция за рабочие места между местными и мигрантами возможна только в тех ситуациях, где решающую роль играет квалификация, и проблема кроется как раз в том, что иностранные рабочие заполняют ниши, где квалификация неважна

Строить некому

Не менее значимым работодателем для трудовых мигрантов была и остается строительная отрасль. По официальным данным за 2021 год, в ней работали около 6,5 млн человек, это порядка 10% от среднегодовой численности занятых в этом секторе. Сохранение темпов строительства во многом зависит от укомплектованности штата линейным персоналом, сейчас это сложно реализовать, особенно высок спрос на машинистов, слесарей, сварщиков, маляров, штукатуров и электромонтеров. Дефицит кадров в строительной отрасли может достичь рекордных за тридцать лет значений в 400 тысяч человек. Согласно данным HeadHunter, в 2023 году он уже увеличился на 31%, или на 100 тысяч человек (в сравнении с 2022 годом). В регионах, где реализуются крупные проекты, цифры еще больше: в частности, в Санкт-Петербурге потребность строительных компаний в сотрудниках выросла в четыре раза. Покрыть такую нехватку персонала в моменте крайне трудно или даже невозможно. Вряд ли стоит надеяться на российских граждан, которые захотят массово работать на стройке, для большинства из них условия работы на стройке неприемлемы, а зарплата не покрывает эти неудобства.

Нерешение проблемы

Что же дальше? Ужесточение миграционной политики может привести к серьезным сбоям в работе ключевых отраслей экономики. По данным Национальной ассоциации инфраструктурных компаний, к концу 2024 года нехватка кадров в строительной сфере может составить 15%.

Длительный дефицит линейного персонала приведет к еще более негативным последствиям и на дальних горизонтах. Эксперты опасаются, что уже к 2030 нехватка рабочей силы в промышленности, NoReCa и строительстве существенно замедлит темпы развития и производства. Пока есть ресурсы, работодатели конкурируют за счет зарплатных предложений: 47%

предприятий заявили, что вынуждены были поднять зарплату персоналу, в итоге к концу 2023 года средняя зарплата по стране выросла на 6,4 % и достигла 90 500 рублей.

Перераспределение потоков

Кстати, заработная плата иностранных граждан тоже

8

МЛРД ДОЛЛАРОВ В ГОД

в виде неуплаченных налогов терял ежегодно российский бюджет от нелегальной миграции вплоть до 2010 г. (данные Федеральной миграционной службы).

Дефицит кадров в строительной отрасли может достичь рекордных за тридцать лет значений в 400 тысяч человек. Согласно данным HeadHunter, в 2023 году он уже увеличился на 31%, или на 100 тысяч человек (в сравнении с 2022 годом). В регионах, где реализуются крупные проекты, цифры еще больше: в частности, в Санкт-Петербурге потребность строительных компаний в сотрудниках выросла в четыре раза



существенно подросла. По некоторым позициям даже в два раза, особенно заметным повышением стало на позициях «разнорабочий», «упаковщик», «грузчик», примерно на 30% выросла ЗП сотрудников в курьерских и клининговых службах, а также в пекарнях. Ничего удивительного: мигранты тоже ищут условия труда получше, зарплату повыше, их потоки внутри отраслей тоже перераспределяются. Сегодня и работодатели вынуждены подходить к иностранным работникам с других позиций. На нашей платформе (Мигрант Сервис) мы провели

400

ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК

может составить дефицит кадров в строительной отрасли в ближайшее время, это значение самое большое за последние тридцать лет.

опрос, чтобы выявить факторы, влияющие на выбор работы иностранными соискателями. Не удивляйтесь, но теперь вопрос стоит именно так. По-прежнему самым важным критерием остается высокая заработная плата, не менее значимо оформление трудового договора (49%), предоставление жилья, питания и оплата работодателем

патента (46%). Все более заметную роль при выборе работы играют отзывы о компании. Мигранты сегодня тоже выбирают, и, похоже, работодателям ничего не остается, как принять эту данность как факт, ведь прогнозы по рынку труда не внушают оптимизма.

В надежде на новые подходы

Миграционная политика сохраняет вектор на ужесточение, но тем самым лишь обостряет проблему, загоняя бизнес в тупик. О необходимости привлекать трудовых мигрантов не раз говорил президент РФ Владимир Путин. В марте 2024 года на съезде Федерации независимых профсоюзов России он заявил буквально следующее: «У нас выбора большого нет: или надо завозить рабочую силу из-за границы, или повышать производительность труда». К слову, обе задачи можно решать параллельно: нарастить производительность в моменте по всем отраслям крайне сложно, скорее этого возможно добиться с течением времени. Между тем донастройка миграционной политики, новые подходы к ее формированию могли бы дать свой эффект уже в краткосрочной перспективе. Если мартовский послыл президента был услышан, до конца года мы увидим корректировки политики в отношении трудовых мигрантов, которые не станут очередным барьером, а помогут российскому рынку труда справиться с кадровым голодом.

ФБЖ



Ужесточение миграционной политики может привести к серьезным сбоям в работе ключевых отраслей экономики. По данным Национальной ассоциации инфраструктурных компаний, к концу 2024 года нехватка кадров в строительной сфере может составить 15%

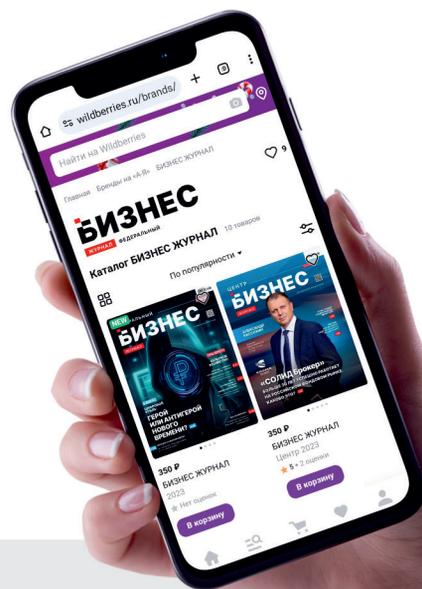
БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES

OZON



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

Как на нас подписаться?

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

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

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

Телефон редакции:

+7 (495) 727-01-67

ПРИХОДИ И ПРОДАВАЙ:

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО СЕЛЛЕРА

Электронная коммерция, тот самый e-commerce, — уже не просто тренд, это матрица, в которой мы существуем. Большинство — как покупатели, некоторые как продавцы. Онлайн-площадки активно стремятся к масштабированию, превращают себя в мощные экосистемы. На пути к этой цели они порой не считаются с объективной реальностью, в которой растет число недовольных как со стороны потребителей, так и среди предпринимателей-партнеров. Такова «побочка» этого бизнеса, говорит Александр Быков, селлер одного из крупнейших российских маркетплейсов, и это не повод отказываться от возможности заработать на онлайн-торговле. Куда важнее изучить правила игры и научиться конкурировать с мастодонтами российского e-commerce.

В 2022 году вместе с партнером я открыл магазин на маркетплейсе, дело пошло. Мы первые предложили покупателю умные камеры видеонаблюдения для дома, которые легко настроить через мобильное приложение. В итоге за первые четыре месяца мы получили выручку девять миллионов рублей. Сегодня наш ежемесячный доход составляет до 20 млн рублей. Параллельно с деньгами и пониманием, как лучше продвигать товар, пришел и опыт взаимодействия с онлайн-площадками. И сегодня я могу точно сказать, что в работе на маркетплейсах есть масса нюансов, которые всегда стоит держать в уме.



АЛЕКСАНДР БЫКОВ

Предприниматель,
e-commerce-селлер

Каждый — за себя

Частично они носят правовой характер и связаны с условиями сотрудничества с самой платформой. Чаще всего продавцы маркетплейсов сталкиваются с односторонним повышением комиссий и измене-

нием условий договора. И то, и другое носит уведомительный характер: не хочешь — не торгуй. В торговле через маркетплейс есть свои нюансы: доходность часто плавающая, а конкуренция достаточно жесткая, и эту борьбу за клиентов будет вести сам предприниматель, а не площадка, которая практикует метод кнута для продавцов, чьи товары имеют низкий рейтинг. Например, Wildberries еще весной прошлого сделал перерасчет комиссий для селлеров. Теперь на товары с рейтингом в 4.9 (из пяти возможных) комиссию уменьшают на 1%. Если у товара рейтинг менее 3.5, ее повышают; решение, насколько именно, остается за маркетплейсом. Также Wildberries повысил и стоимость хранения товаров на собственных складах. OZON тоже регулярно пересматривает комиссию. Для одежды она выросла с 17 до 19,5%, повышение коснулось практически всех видов товаров, разница — лишь в размере. В среднем комиссия повысилась с полутора до четырех процентов.



Игра не по правилам

В этой поведенческой модели крупнейших онлайн-площадок нет ничего удивительного. Они прошли период набора селлеров, в конкурентной борьбе за которых низкая комиссия была отличным аргументом. Сформировав широкую товарную матрицу, маркетплейсы стали больше заботиться о собственных экономических показателях. Особенно заметно ситуация изменилась после февраля 2022 года. Тогда OZON не только стал активно повышать комиссии, но начал предлагать платные инструменты продвижения товаров. Как предпринимателю мне понятна эта мотивация: бизнес всегда стремится к большей эффективности. Другое дело, какими методами достигать этой цели. Сейчас маркетплейсы увеличивают собственную маржинальность в ущерб селлерам, но гораздо хуже другое: они делают это без предупреждения, непланомерно, лишая тем самым нас, предпринимателей, возможности заранее подстроить под новые условия собственную бизнес-модель, чтобы сохранить рентабельность. За счет чего селлер может компенсировать повышение комиссии? Самый быстрый и простой вариант — увеличить цену на сам товар.

Считаем: допустим, товар в закупке стоит 500 рублей, его розничная цена — 1000 рублей. Комиссия маркетплейса — 10%, то есть 100 рублей. Это значит, что доход от продажи на онлайн-площадке составит 400 рублей, рентабельность — 40%. Скажем, OZON повышает комиссию до 15%, получается, что при продаже товара стоимостью 1000 рублей комиссия составит уже 150 рублей, а прибыль — всего 350 рублей. Чтобы вернуть желаемую прибыль в 400 рублей, нужно увеличить цену

За последние несколько лет активного развития онлайн-торговли в России сформировалось сообщество профессиональных продавцов, которые используют маркетплейсы как основной или даже единственный канал продаж. У многих из них за плечами есть личный опыт торговли через собственный сайт, и их выбор в пользу онлайн-площадки осознанный и просчитанный. Они научились отлаживать бизнес-процессы в e-commerce, их ежемесячные обороты могут достигать сотен миллионов рублей

товара не до 1050 рублей (50 рублей — те самые 5%), а чуть больше. Пусть подсчет довольно грубый, но суть он вполне отражает. Не стоит забывать, что в цене товара заложены и другие обязательные платежи, те же налоги, которые тоже системно повышаются.

Обратная сторона ценовых скачков

В селлерском сообществе хорошей считается доходность на уровне 20%, но при продаже на маркетплейсах она постоянно плавает, потому что зависит от массы факторов, о некоторых из которых я уже сказал. Понятно, что все селлеры несут расходы на логистику, эквайринг и платят за возвраты. Существенным образом доходность зависит от средств, затраченных на рекламу товара, и суммы могут



Еще один обязательный элемент успеха — держите марку, то есть заботьтесь о качестве товара, обязательно контролируйте процент брака и причины возврата. Бывает так, что продавать на маркетплейсе товар заведомо низкого качества — идея нежизнеспособная, и дело не пойдет

значительно отличаться в зависимости от раскрученности и других характеристик самого товара, а также от уровня конкуренции по позиции, в некоторых нишах она очень высокая. Не понимая, как продавать высоко конкурентный товар, неопытные селлеры часто не видят другого способа, кроме демпинга, и получают резкое сокращение продаж. Выходов из такой ситуации может быть два: продавать меньше и при этом сократить расходы на рекламу, сделав ее таргетированной, пропорциональной заданному уровню доходности, либо продавать больше по более низкой цене, теряя в выручке.

В борьбе с мастодонтами

Конкуренция на маркетплейсах действительно высока, о чем свидетельствует постоянный приток и отток селлеров, у многих из них просто не получилось заработать на онлайн-площадке. Труднее всего конкурировать с устоявшимся ядром продавцов, которые «раскусили» все нюансы продажи через маркетплейсы и особенности работы с их аудиторией. За последние несколько лет активного развития онлайн-торговли в России сформировалось сообщество профессиональных продавцов, которые используют маркетплейсы как основной или даже единственный канал продаж. У многих из них за плечами есть личный опыт торговли через собственный сайт, и их выбор в пользу онлайн-площадки осознанный и просчитанный. Они научились отлаживать бизнес-процессы в e-commerce, их ежемесячные обороты могут достигать сотен миллионов рублей. Конкурировать с ними сложно, но можно, важно понять, в чем их сила. Если они выигрывают за счет контента и маркетинга, поступайте так же: развивайте эти направления бизнеса. Сложнее конкурировать с уникальным товаром, на борьбу уйдет больше средств, сил и времени, придется придумать, как сделать ваш бренд более привлекательным. Возможно, стоит пред-



ложить приятный презент за первую покупку. Универсального совета здесь быть не может, разве что только этот: сделайте хотя бы половину того, что делают сильные селлеры, и тогда есть основания рассчитывать на хороший результат. Сдаваться без боя точно не стоит, ведь количество покупателей на маркетплейсах неуклонно растет.

Пробуйте все!

Чтобы быть эффективным в онлайн-продажах, надо научиться привлекать внимание. Мой совет — не ограничивайтесь внутренней рекламой маркетплейса, ее одной сегодня недостаточно, так как число предложений огромно, и фокус покупателя размывается. Используйте все доступные онлайн-инструменты: социальные сети, таргетированную рекламу в VK, Яндекс директе, рекламной сети Яндекса (РСЯ), продающие видео, коллаборации с блогерами. Такая омниканальность особенно актуальна для предпринимателей, которые уже захватили определенную долю в своей нише, и им нужны дополнительные инструменты для дальнейшего роста. И еще один обязательный элемент успеха: держите марку, то есть заботьтесь о качестве товара, обязательно контролируйте

Не понимая, как продавать высоко конкурентный товар, неопытные селлеры часто не видят другого способа, кроме демпинга, и получают резкое сокращение продаж. Выходов из такой ситуации может быть два: продавать меньше и при этом сократить расходы на рекламу, сделав ее таргетированной, пропорциональной заданному уровню доходности, либо продавать больше по более низкой цене, теряя в выручке

процент брака и причины возврата. Бывает так, что продавать на маркетплейсе товар заведомо низкого качества — идея нежизнеспособная, и дело не пойдет. Покупатели будут его возвращать, что грозит низким рейтингом, а за этим следует целая череда проблем с продажами (см. начало). Потребители почти в 100% случаев читают отзывы, обращают внимание на оценку товара, вряд ли они станут заказывать что-то с низким рейтингом. Так что баланс между ценой и качеством нельзя нарушать. Как известно, продать плохую вещь можно только один раз.

ФБЖ

Как предпринимателю мне понятна эта мотивация: бизнес всегда стремится к большей эффективности. Другое дело, какими методами достигать этой цели.

Сейчас маркетплейсы увеличивают собственную маржинальность в ущерб селлерам, но гораздо хуже другое: они делают это без предупреждения, непланируемо, лишая тем самым нас, предпринимателей, возможности пересмотреть собственную бизнес-модель и эффективность

ДЕЛЕЖ ПО ПРАВИЛАМ И БЕЗ:

ЧТО ПРОВОЦИРУЕТ КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Основная цель коммерческой организации — извлечение прибыли, и это непреложная, вечная истина. К сожалению, столь же вечна проблема разделения прибыли или активов компании, если собственников больше одного, и они заранее не урегулировали некоторые важные вопросы ведения бизнеса. В былые времена разногласия в этой плоскости чаще решались силовыми методами. Сегодня все можно и нужно регулировать в юридической плоскости, ведь судебная практика по корпоративным спорам не такое уж редкое явление, на нее вполне можно опереться в случае возникновения внутрикorporативного конфликта.



ДАРЬЯ ВЕТРОВА

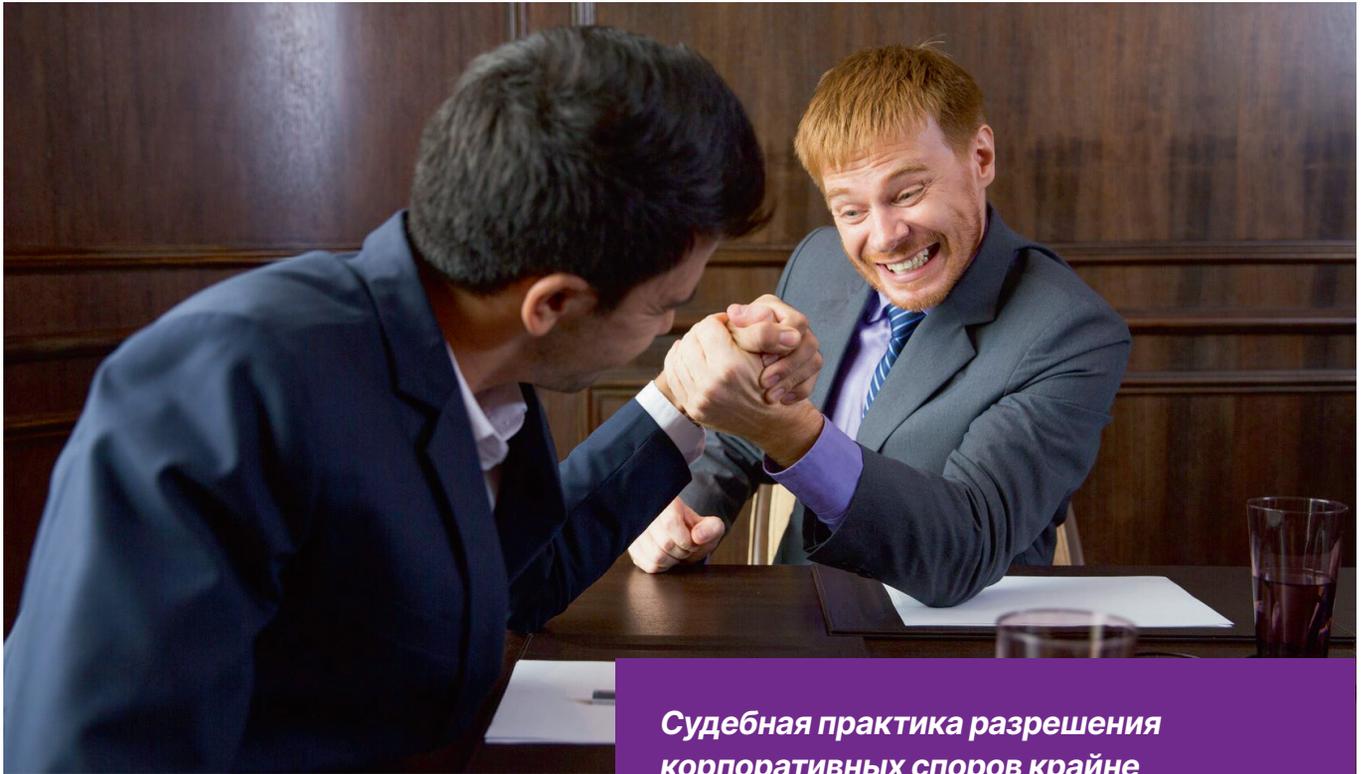
Юрист, член ассоциации юристов России, соосновательница консалтинговой компании «RUSADVICE» и образовательного проекта для предпринимателей «Юридическая кухня»

По данным статистики, более 60% российских компаний имеют не одного, а нескольких собственников. Юридическая практика показывает, что ни правовая форма, ни размеры выручки никак напрямую не влияют на факторы возникновения корпоративного конфликта. В большинстве своем они формируются и развиваются по одному сценарию и отличаются масштабами, степенью резонанса и правовыми инструментами, с помощью которых решаются.

Подростающая конфликтность

Исследователи считают, что количество корпоративных конфликтов, происходящих на том или ином экономическом рынке в конкретно взятом регионе или стране, отражает состояние бизнес-среды, культуру ведения бизнеса и деловых переговоров, а также совершенство законодательства

и эффективность судебной системы в части инструментов защиты нарушенных прав. В РФ своего рода индикатором зрелости предпринимателей в части корпоративных споров можно считать Индекс конфликтности деловой среды, который выводят аналитики бизнес-школы «Сколково» и инвесткомпания А1. В нем учитывается число судебных исков по корпоративным спорам, поданных в арбитражные суды и суды общей юрисдикции. Также Индекс берет в расчет упоминания о корпоративных конфликтах в СМИ и число компаний, которые представляют интерес для корпоративного спора. Согласно данным исследования, в середине 2023 года Индекс начал расти, хотя три предыдущих квартала неуклонно шел вниз. Среди основных причин исследователи посчитали борьбу компаний за ниши и рынки, освободившиеся после ухода иностранных



игроков. Впрочем, как сообщал РБК, который анализировал данные исследования, его авторы призывают с осторожностью интерпретировать итоговые показатели Индекса. Так, его высокий уровень может отражать не только повышение конфликтности в бизнес-среде или наличие активов, за которые можно побороться, но и степень доверия к судебной системе, где собственники компаний ищут справедливости в разрешении конфликта. В свою очередь, недостаточная вера в юридические механизмы может определять низкий уровень Индекса. Конфликтность также может снижаться на фоне депрессивного состояния экономики, когда нечего делить. В предыдущие годы один из всплесков числа корпоративных конфликтов в РФ наблюдался после снятия карантинных ограничений и пришелся на первый квартал 2021 года. Еще один фактор, который все чаще оказывается первопричиной судебных разбирательств между совладельцами, — наследственные споры, только за последние несколько лет в российской практике появились сразу несколько громких дел, в которых наследники делили бизнес его совладельцев.

Судебная практика разрешения корпоративных споров крайне разнообразна, в ней нет однозначных или гарантированных вариантов выхода из тупика. Поэтому самим владельцам бизнеса куда разумнее и эффективнее проявить гибкость и договороспособность, сесть за стол переговоров, а любые соглашения по выходу из конфликта необходимо закреплять юридически — соглашением сторон

Дела есть, определения нет

Накопленная к текущему моменту практика позволяет классифицировать внутрикорпоративные конфликты по видам и проанализировать причины, которые приводят совладельцев компаний в суд. Подобный анализ важен с точки зрения предотвращения судебной тяжбы. Избежать ее хотел бы каждый, ведь подобные дела трудно выигрывать, поскольку они сопряжены с целым рядом особенностей. Одна из ключевых состоит в том, что в российском законодательстве до сих пор напрямую не

зафиксировано само понятие корпоративного конфликта, и это несмотря на то, что оно широко используется в различных правовых актах, а последнее время и в позициях судов. К примеру, Правительство Москвы в Постановлении № 104-ПП определяет корпоративный конфликт как «любое разногласие или спор между органами управления общества и его собственниками по вопросам участия, выполнения законодательства и внутренних документов либо собственниками, если они затрагивают интересы общества, его собственников».



Времена силового захвата бизнеса прошли. Схемы стали более изощренными и «хитрыми»: недружественное слияние, поглощение, рейдерский захват или корпоративный шантаж — и это уже уголовная плоскость и отдельный разговор. Подобные способы приводят к потере корпоративного контроля, но не только они. Зачастую одного из собственников стремятся исключить из общества, чтобы он не мог контролировать происходящее в нем. Есть разные способы, как это организовать

Постановлением арбитражного суда Центрального округа от 29 мая 2020 года по делу № А36-11070/2017 корпоративный конфликт определен как «не отклоняющееся от нормы временное явление, а постоянный компонент всех финансово-экономических, управленческих и правовых отношений участников общества — сторон конфликта». В деле № А40-144359/2021 Девятый арбитражный апелляционный суд указывает, что «в правоприменительной практике под корпоративным конфликтом понимается форма выражения конфликта интересов, связанного с управлением в обществе, разнонаправленные (противоположные) интересы лиц, владеющих и управляющих обществом, которые ведут или могут привести к невозможности нормальной деятельности компании, получению (захвату) полного или частичного контроля над финансово-хозяйственной деятельностью или активами компании против воли ее собственников или одного из них». Часть 1 статьи 225.1 АПК РФ (Дела по корпоративным спорам), которая не менялась с 2018 года, содержит исчерпывающий перечень категорий корпоративных споров, за разрешением которых заявители могут обратиться в Арбитражный суд. На базе анализа судебной практики можно выделить самые распространенные виды конфликтов и то, что к ним приводит.

Процедурные нарушения

Часто встречаются процессуальные нарушения при созывах собраний собственников, будь то отправка уведомлений о проведении или сама процедура на собрании. Когда руководитель или собственники бизнеса нарушают установленные законодательством или внутренними документами процедуры решения собрания могут подлежать оспариванию. И сегодня мы наблюдаем такую тенденцию: корпоративные конфликты все чаще начинаются с «процедурных» нарушений.

Если будет доказано существенное нарушение процедуры созыва общего собрания



участников, которое стало препятствием реализовать право на принятие решений, связанных с управлением обществом, решение общего собрания будет признано недействительным. При этом размер долей участников роли не играет. Суд может счесть, что перераспределение корпоративного контроля было единственной целью принятия решения общего собрания акционеров. Процессуальные нарушения будут указывать на недобросовестность ответчика в этом споре.

В ходе рассмотрения корпоративных споров суды все чаще конкретизируют процессуальные нарушения, стремясь повысить уровень корпоративной культуры в части проведения общих собраний, созыве и уведомлении собственников.

Дедлок в помощь

В качестве одного из методов борьбы при корпоративных конфликтах часто используется дедлок (от англ. deadlock — тупик). Один из собственников подает иск о ликвидации компаний. Известны случаи, когда суды не удовлетворяют подобные иски. Например, в одном из дел суд отклонил иск о ликвидации на том основании, что конфликт «не может быть преодолен при помощи судебных органов, которые не способны восполнить отсутствие согласованности

Накопленная к текущему моменту практика позволяет классифицировать внутрикорпоративные конфликты по видам и проанализировать причины, которые приводят совладельцев компаний в суд. Подобный анализ важен с точки зрения предотвращения судебной тяжбы. Избежать ее хотел бы каждый, ведь подобные дела трудно выигрывать, поскольку они сопряжены с целым рядом особенностей

в действиях участников, которое в ряде случаев может блокировать эффективное управление и, следовательно, деятельность общества». Также требование о ликвидации могут не удовлетворить, если сам истец и создает дедлок, например, систематически уклоняется от посещения общих собраний участников общества в отсутствие к тому объективных причин и оснований.

Впрочем, известно достаточно случаев из судебной практики, когда подобные иски подлежат удовлетворению. Среди определяющих критериев может быть, например, невозможность определения участниками единоличного исполнительного органа общества или недоказанность возможности разрешения конфликта. Таким образом, если корпоративный конфликт зашел в тупик, деятельность компании парализована, а стороны конфликта не видят никаких возможностей к примирению, то у компании есть все шансы быть ликвидированной по иску одного из собственников.

Исключение как метод

Времена силового захвата бизнеса прошли. Схемы стали более изощренными и «хитрыми»: недружественное слияние, поглощение, рейдерский захват или корпоративный шантаж — и это уже уголовная

плоскость и отдельный разговор. Подобные способы приводят к потере корпоративного контроля, но не только они. Зачастую одного из собственников стремятся исключить из общества, чтобы он не мог контролировать происходящее в нем. Есть разные способы, как это организовать. В судебной практике последних лет довольно часто фигурируют подобные иски. В качестве повода для их подачи используют систематическое отсутствие участника на общих собраниях. Впрочем, сам по себе этот факт не является основанием для его исключения из состава общества. Суд наверняка потребует доказать хозяйственную необходимость его присутствия и наступление (возможность



Еще одно важное правило — не провоцировать, не игнорировать и не затягивать корпоративный конфликт. Важно помнить, что это, как правило, приводит к затяжному судебному процессу, который потребует ресурсов и ухудшит работоспособность компании, негативно повлияет на ее финансовый результат. Из сказанного выше видно, что судебная практика разрешения корпоративных споров крайне разнообразна

наступления) негативных для общества последствий в случае отсутствия. Сегодня суды все чаще пресекают подобные попытки и указывают на неправомерность использования процедуры исключения из состава участников общества как оружия в корпоративном конфликте. Целью иска об исключении участника общества суды считают обеспечение нормальной деятельности общества, а не защиту корпоративных интересов отдельных участников либо разрешение корпоративного конфликта.

Правда, есть и обратные примеры. В них суды основываются на том, что собственники компании обязаны действовать в ее интересах, стремиться достичь общей цели. Если один из них систематически нарушает эту обязанность и вредит компании, то его можно исключить, кроме того, наличие установленного корпоративного конфликта не является препятствием к исключению собственника, если тот выводит активы из бизнеса.

Так что при должной правовой подготовке и правильной тактике иск об исключении вполне может стать действенным рычагом в разрешении корпоративных споров.

В практике ведения подобных дел встречаются и другие формы корпоративных конфликтов, например, к ним приводят неправомерные решения руководителей, конфликты по нераспределению прибыли, оспаривание сделок купли-продажи долей (акций). Мы же проанализируем не самые очевидные из них.

Особенности миноритариев

Позиция миноритариев в бизнесе и корпоративных конфликтах имеет две стороны. С одной — концепция крупного бизнеса такова, что меньшинство подчиняется мнению большинства, и суды не должны собой подменять решения органов управления, с другой — эффективной практики защиты прав миноритариев, на самом деле, немного.

Президиум ВС РФ в своем обзоре от 25.12.2019 акцентирует внимание на том,

что признание решения общего собрания, не получившего необходимого большинства голосов, легитимным может быть исходя из добросовестности поведения отсутствующего собственника. На практике недобросовестные миноритарные участники часто прибегают к оспариванию решений общего собрания на том основании, что они на нем не присутствовали, особенно если решения должны быть приняты с учетом их голоса.

Миноритарные собственники могут с высокой вероятностью рассчитывать на поддержку своей позиции и право на оспаривание, если удастся доказать, что мажоритарный собственник действовал исходя из собственной выгоды, «в ущерб интересам компании и его миноритарным участникам».

Однако в судебной практике есть и противоположная позиция. Она подтверждена определением Верховного суда по делу N А66-17971/2022. Миноритарному собственнику отказали в признании недействительным решения общего собрания об увеличении уставного капитала компании из-за наличия иных правовых оснований реализации прав при несогласии с решением общего собрания, а именно с требованием о приобретении компанией доли несогласного собственника. Подобная «двойственность» подхода к решению вопросов добросовестных миноритарных собственников явно затрудняет полноценную защиту их прав в суде. И это еще один повод задуматься о том, как себя обезопасить от корпоративного конфликта.

Договориться и разделить

Уже накопленная судебная практика разрешения корпоративных конфликтов в РФ максимально зеркально и наглядно демонстрирует, где обычно ищут лазейки, и какие бреши позволяют одному собственнику предпринять атаку на другого. Самая очевидная проблема — отсутствие четкого разделения прав и обязанностей партнеров. У них могут быть разные подходы и цели ведения бизнеса, и даже если на началь-

ном этапе создания бизнеса кажется, что все идет в одном направлении, это вовсе не гарантия того, что расхождения по ведению дел не возникнут впоследствии. У каждого есть бэкграунд — персональный опыт диктует свое. Поэтому лучше закрепить на бумаге, а не на словах принципы и подходы к управлению. Это может быть стратегия, регламент, некий единый документ, который будет определять жизнь компании, ее задачи, цели и четко регламентировать права собственников, их вклад в развитие. В нем также можно прописать механизм разрешения корпоративного конфликта, если переговорный процесс между собственниками зайдет в тупик. Важно сделать оговорку: речь здесь не об уставе компании. Договор об осуществлении прав, акционерное соглашение отвечает этим задачам значительно больше.

За столом переговоров

Еще одно важное правило — не провоцировать, не игнорировать и не затягивать корпоративный конфликт. Важно помнить, что это, как правило, приводит к затяжному судебному процессу, который потребует ресурсов и ухудшит работоспособность компании, негативно повлияет на ее финансовый результат. Из сказанного выше видно, что судебная практика разрешения корпоративных споров крайне разнообразна, в ней нет однозначных или гарантированных вариантов выхода из тупика.

Поэтому самим владельцам бизнеса куда разумнее и эффективнее проявить гибкость и договороспособность, сесть за стол переговоров, а любые соглашения по выходу из конфликта необходимо закреплять юридически — соглашением сторон, в котором будет прописан новый порядок совместной деятельности или иные условия разблокировки и дальнейшего ведения бизнеса.

60%

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

имеют не одного, а нескольких собственников (по данным официальной статистики).

ФБЖ

МАРИЯ ЗАВодОВА

Автор-расследователь, специально для
«Федерального Бизнес-журнала»

НОВЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ «НА ВЫЛЕТ»:

ГЕНПРОКУРАТУРА ПРОДОЛЖАЕТ «МЕНЯТЬ» ЛАНДШАФТ КРУПНЕЙШЕГО УРАЛЬСКОГО БИЗНЕСА

Неужели деприватизация? И если не она, то как назвать череду похожих друг на друга уголовных дел, где истец — Генеральная прокуратура, действуя в интересах государства, требует обратить в его пользу крупные бизнес-активы. По какому-то пока непонятному стечению обстоятельств следователи ока государева взялись в первую очередь за уральский бизнес. Очередными уральскими предпринимателями, чьи права на активы оказались под сомнением, стали «макаронщики» Михаил Юревич и Вадим Белоусов — владельцы агрохолдинга «Макфа», который входит в топ-5 мировых производителей макаронных изделий. По заданию редакции наш спецкор Мария Заводова проанализировала схожие между собой дела по изъятию активов в пользу государства, вспомнила, кто был первой «жертвой» деприватизационного процесса, и спросила у экспертов, есть ли у этих дел что-нибудь общее, и что все это могло бы значить.

История «макаронщиков» прогремела даже громче предыдущих, шуму было много даже за пределами РФ. Общественность особенно впечатлила сумма активов, арестованных приставами, — якобы она составляет 100 триллионов рублей. Генеральная прокуратура подала иск об обращении в доход государства акций предприятий агрохолдинга «Макфа». 6 мая его должен рассмотреть по существу Центральный районный суд Челябинска. Ответчики по делу — лично Михаил Юревич и Вадим Белоусов, члены их семей, а также 34 аффилированных

между собой юридических лиц. В числе спорных активов не только крупнейший в России производитель круп и макаронных изделий, но и Екатеринбургский завод хлебопродуктов «Смак», Челябинский и Мишкинский хлебокомбинаты, а также активы в сфере медиа, грузоперевозок и гостиничного бизнеса. Общая стоимость активов, которые Генпрокуратура требует передать государству, оценивается в 46 млрд рублей. Ежегодная валовая прибыль группы компаний превышает 13 млрд рублей, а выручка — 40 млрд рублей. На стадии предварительного рассмотрения



дела судья принял решение перевести его в закрытый формат, так как в рамках процесса будут обнародованы материалы уголовного дела бывшего губернатора Челябинской области Михаила Юревича.

Путь к «запрещенному» результату

Челябинская макаронная фабрика начала выпускать первую продукцию еще в 1937 году. В начале 1990-ых она была приватизирована, в 1995 году актив выкупил Михаил Юревич — на тот момент он владел оптовой фирмой «Темп». Под брендом «Макфа» (макаронная фабрика) компания стала работать с 1997 года. Предприниматель активно развивал холдинг и к 2000 году сконцентрировал в своих руках несколько комбинатов хлебопродуктов и мукомольных заводов на территории УрФО, далее бизнес вышел далеко за пределы «домашнего» для Юревича региона. Параллельно Михаил Юревич включился в политическую повестку. В 2000 году он был избран депутатом Госдумы, а спустя пять лет стал мэром Челябинска. В 2010 году новой карьерной ступенькой для политика стал пост губернатора

«ЗАПРЕЩЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ»

Цитата из искового заявления Генпрокуратуры по делу «Макфы», копию документа опубликовал один из адвокатов по делу Игорь Трунов.



Они использовали высокое положение во власти для достижения собственных бизнес-интересов. Через родственников и доверенных лиц незаконно участвовали в управлении хозяйствующими субъектами, пользовались иностранными финансовыми инструментами, то есть совершали все те действия, в силу которых достигли запрещенного антикоррупционным законодательством результата в виде неправомерного обогащения себя и подконтрольных им лиц».

Челябинской области. К тому моменту официально он не являлся руководителем и совладельцем компании, активы были переписаны на членов его семьи. Бизнес-партнер Юревича Вадим Белоусов пришел в политику значительно позже. С 2011 по 2023 годы он был депутатом Госдумы. При этом его родственники продолжали владеть акциями предприятий группы «Макфа», а также занимать руководящие посты в холдинге.

«Они использовали высокое положение во власти для достижения собственных бизнес-интересов. Через родственников и доверенных лиц незаконно участвовали в управлении хозяйствующими субъектами, пользовались иностранными финансовыми инструментами, то есть совершали все те действия, в силу которых достигли запрещенного антикоррупционным законодательством результата в виде неправомерного обогащения себя и подконтрольных им лиц», — говорится в исковом заявлении Генпрокуратуры, копию которого опубликовал адвокат одного из ответчиков Игорь Трунов.

Отлаженные каналы

Также представители надзорного ведомства заявили, что ответчики использовали

По мнению ряда юристов, в случае удовлетворения требований прокуратуры по делу «Макфы» следующим шагом будет взыскание ущерба, нанесенного действиями Юревичей и Белоусовых. Такой сценарий уже был реализован надзорным органом в деле о деприватизации активов холдинга «Челябинский электрометаллургический завод» (ЧЭМЗ), расположенных в Челябинской, Свердловской и Кемеровской областях



различные площадки для обналаживания незаконных доходов, организовали каналы их легализации и для этих целей налаживали взаимодействие с коррумпированными чиновниками. В настоящее время Юревич и Белоусов объявлены в международный розыск в рамках уголовного дела о получении взяток за покровительство подрядчикам дорожного строительства в Челябинской области. По мнению следствия, подозреваемые продолжают выводить за рубеж дивиденды от деятельности российских компаний через родственников и кипрские офшоры.

«Ситуация с возвращением частных компаний в госсобственность — это разовые, но очень символические акции, которые должны дать соответствующий импульс бизнесу. Это явный сигнал населению, что власть видит и принимает меры в экстренных ситуациях. Сама по себе фигура Юревича — одиозная, мы все помним его эволюцию, которая соединила две ипостаси: экономическую и политическую. Как раз это соединение оказалось токсичным, в данном случае, в первую очередь, для него», — считает профессор кафедры политических наук Уральского федерального университета, политолог Анатолий Гагарин.

По отработанному сценарию

По мнению ряда юристов, в случае удовлетворения требований прокуратуры по делу «Макфы» следующим шагом будет взыскание ущерба, нанесенного действиями Юревичей и Белоусовых. Такой сценарий уже был реализован надзорным органом в деле о деприватизации активов холдинга «Челябинский электро-металлургический завод» (ЧЭМЗ), расположенных в Челябинской, Свердловской и Кемеровской областях. Напомним, требования о возврате ферросплавных заводов на баланс государства в феврале были предъявлены семье Юрия Антипова и подконтрольной ему компании «Эталон».

В итоге иск Генеральной прокуратуры был удовлетворен. Суд признал, что приватизация металлургических активов холдинга тридцать лет назад была проведена с нарушением законодательства — заводы продали бизнесменам на основании решений региональных правительств, хотя приватизацию предприятий, выпускающих продукцию, в том числе для нужд оборонщиков, должны были согласовывать на федеральном уровне. Вторым аргументом против Антипова стали масштабные продажи металла западным трейдерам, которые в последующем реализовыва-

ли продукцию, в том числе странам, введшим санкции в отношении России.

Незаконное обогащение

Заводы Юрия Антипова уже перешли государству. Новым собственником значится Росимущество. Параллельно с процессом смены собственников представители Генпрокуратуры потребовали бывших собственников вернуть 25,8 млрд рублей, денежную сумму такого размера признали их незаконным обогащением. Еще в 2022 году Антипов заключил соглашение, согласно которому АО «Урало-Сибирская металлургическая компания», которая на тот момент управляла заводами, простила ему многомиллиардный долг. Позже размер прокурорских требований вырос до 105 млрд рублей, расширился список соответчиков: в него включили бывшего совладельца Александра Аристова. Раздел бизнеса между ним и Антиповым состоялся в 2020 году: промышленные предприятия перешли под контроль Антипова, агроактивы вместе с компанией «Ариант» достались

246

МЛН РУБЛЕЙ

на модернизацию производственного оборудования и 154 млн рублей на реконструкцию заводских очистных сооружений взыскали по иску Генеральной прокуратуры с бывшего олигарха из списка Forbes, уральского бизнесмена Малика Гайсина, совладельца завода электрических соединений «Исеть».



семье Аристовых: ему самому, дочери и зятю. Генпрокуратура РФ доказала, что ответчики разработали «схему совместного обогащения» и реализовали ее в 2015–2023 годах. ЧЭМК выплатил 105 млрд рублей головной структуре УСМК, после чего бизнес-партнеры смогли воспользоваться этими средствами. Арбитражный суд Свердловской области постановил, что Аристовы и Антиповы должны вернуть эту сумму. В качестве обеспечения по решению могут выступить арестованные активы компании «Арианта», среди них — ООО «Кубань-Вино», ООО «Агрофирма «Южная» (зарегистрирована в Краснодарском крае) и ООО «ЦПИ — Ариант» (имеет прописку в

Это только кажется, что девяностые остались в прошлом. Каждое из упомянутых дел — это, доносящееся именно оттуда, которое подтверждает установленный в ту пору принцип: без надежных связей со столицей вести крупный бизнес и богатеть чревато серьезными последствиями. Ничто не забыто, а собрано в папочку и ждет своего часа



Челябинске). Также арестовано все движимое и недвижимое имущество ответчиков, находящееся в РФ.

Во всем виновен!

Но первым было другое громкое дело о незаконной приватизации на Урале. Речь о крахе бизнес-империи бывшего депутата Госдумы РФ Малика Гайсина, активы которого были расположены на территории Свердловской области. В 2023 году Ленинский суд Екатеринбурга удовлетворил требования замгенпрокурора РФ Игоря Ткачева о возврате в казну акций ОАО «Уральский завод электрических соединений «Исеть», который находится в Каменск-Уральском. Гайсину и аффилированным с ним лицам принадлежало 55,32% уставного капитала предприятия, еще 24,78% находились в тот момент на балансе госкорпорации «Ростех». Оценка рыночной стоимости спорного пакета акций «Исети» так и не была публично озвучена. Следом был подан еще один иск, по итогу его рассмотрения государству перешли ОАО «Уралбиофарм» и банк «Вятич», стоимость этих активов эксперты оценивают более чем в три миллиарда рублей. Следователи Генпрокуратуры сочли, что в 1990-ые годы Малик Гайсин незаконно приобрел свои активы и нарушил прямой запрет на ведение бизнеса, действующий в отношении депутатов Госдумы РФ, которым он и являлся.

Как и в случае с челябинскими металлургами, прокурорские работники потребовали от Гайсина возместить ущерб каменск-уральскому заводу, который, в том числе, работает в интересах оборонки. В феврале 2024-го Ленинский райсуд Екатеринбурга обязал бывшего директора «Исети» компенсировать заводу 58,7 млн рублей упущенной выгоды в связи с недопоставками по контрактам с Минобороны РФ. Также Гайсина обвинили в злоупотреблении полномочиями, ущерб от которых был оценен в 232 млн рублей. Кроме того, было установлено, что Гайсин, руково-

дя заводом, не вкладывал деньги в его техпервооружение. Из-за этого с бывшего олигарха из списка Forbes взыскали 246 млн рублей на модернизацию производственного оборудования и 154 млн рублей на реконструкцию заводских очистных сооружений.

Сделать это по-быстрому

«Мы наблюдаем новую тенденцию по перераспределению активов, которая начала формироваться немногим менее двух лет назад. До этого подобные случаи все же были единичными, к тому же имели под собой какие-то реальные основания. Могу предположить, что признаком неформального согласия «сверху» на применение правовых инструментов в целях смены собственника является массовость явления. Отмечу скорость принятия судами решений. Средний срок рассмотрения подобных дел — шесть – восемь месяцев. Здесь же сроки иногда не дотягивают и до одного месяца», — обрисовал ситуацию основатель юридической компании lukichev.legal, эксперт по структурированию бизнеса, налоговому планированию и сделкам M&A Роман Лукичев. По его мнению, в настоящее время ответчикам практически не предоставляется возможность подготовить защиту их позиции. Разработать, обосновать и доказать ее в такие сжатые сроки практически невозможно.

«В зоне риска сегодня оказались крупные региональные активы, стоимостью свыше пяти миллиардов рублей, если они принадлежат бизнесменам без реальных связей в Москве. Особенно, если они «уехавшие», особенно в недружественные страны, особенно не поддерживавшие СВО. Допускаю, что со временем в зону риска попадут и менее крупные бизнесы стоимостью до пяти миллиардов», — предположил Роман Лукичев.

Это только кажется, что девяностые остались в прошлом. Каждое из упомянутых дел — эхо, доносящееся именно отту-



Иск Генеральной прокуратуры был удовлетворен. Суд признал, что приватизация металлургических активов холдинга тридцать лет назад была проведена с нарушением законодательства — заводы продали бизнесменам на основании решений региональных правительств, хотя приватизацию предприятий, выпускающих продукцию, в том числе для нужд оборонщиков, должны были согласовывать на федеральном уровне

да, которое подтверждает установленный в ту пору принцип: без надежных связей со столицей вести крупный бизнес и богатеть чревато серьезными последствиями. Ничто не забыто, а собрано в папочку и ждет своего часа. Скорее всего, неслучайно и то, что именно уральский бизнес первым попал под раздачу: в регионе высокая концентрация промышленных объектов, да и в те самые девяностые Урал больше других регионов гремел на всю страну громкими скандалами о переделе собственности. Где ни копни — практически везде найдется основание вернуть все вспять.

ФБЖ

МАРИЯ
ЗАВодОВА«Уральский
Бизнес-журнал»

МЕТРОТРАМ НА ГРАНИ СРЫВА:

КАК ЧЕЛЯБИНСКИЙ БЮДЖЕТ РИСКУЕТ ТРИЖДЫ ЗАПЛАТИТЬ ЗА «БУМАЖНЫЙ» МЕГАПРОЕКТ

Федеральный центр сокращает финансирование многомиллиардных инфраструктурных проектов в регионах, власти которых за два года реализации так и не смогли перейти к активной фазе строительства. Одним из таких начинаний, вероятно, станет создание метротрамвая в Челябинске. Рассказываем в деталях о ходе его «нереализации» и причинах срыва одного из мегапроектов, который и спустя несколько лет после объявленного старта существует лишь на бумаге.

Правительство Челябинской области внесло корректировки в детализированный перечень мероприятий, реализуемых в рамках инфраструктурного проекта «Метротрамвай с интеграцией в трамвайную сеть в городе Челябинске». Согласно распоряжению за подписью губернатора Алексея Текслера, в 2024 году на эти цели будет направлено 11,2 млрд рублей. Из них порядка 4,2 млрд потратят на приобретение низкопольных трамваев. Первоначально же в текущем году регион рассчитывал освоить по проекту 17,5 млрд рублей.

«Объем средств инфраструктурного бюджетного кредита, предусматриваемый на текущий год на реализацию мероприятий инфраструктурного проекта, определен Президиумом (Штабом) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации под председа-

тельством заместителя председателя Правительства Марата Хуснуллина. Общий объем одобренного Челябинской области инфраструктурного бюджетного кредита на реализацию инфраструктурного проекта остается неизменным и составляет 72,9 млрд рублей», — заверили «Уральский Бизнес-журнал» в Министерстве транспорта и дорожного хозяйства Челябинской области.

Многообещающий старт

Первоначальный старт проекта в Челябинске был довольно успешным. В середине 2022 года Южный Урал вошел в тройку лидеров по объему планируемого финансирования для реализации инфраструктурных проектов в 2024–2025 годах. В общей сложности на эти цели в казне был заложен один триллион рублей. Проект должен был объединить имеющиеся трамвайные сети с новой наземной инфраструктурой и метро — местным





В середине 2022 года Южный Урал вошел в тройку лидеров по объему планируемого финансирования для реализации инфраструктурных проектов в 2024–2025 годах. В общей сложности на эти цели в казне был заложен один триллион рублей. Проект должен был объединить имеющиеся трамвайные сети с новой наземной инфраструктурой и метро — местным долгострем, на содержание которого региональный бюджет вынужден ежегодно тратить сотни миллионов рублей

долгострем, на содержание которого региональный бюджет вынужден ежегодно тратить сотни миллионов рублей. Планировалось, что подрядчик, АО «Моспроект-3», проведет изыскание, разработает проектную документацию, после чего продолжит прокладку подземной инфраструктуры, а также займется наземными сетями.

Начало проблем

Непосредственно строительные работы должны были стартовать в 2023 году, но их пришлось отложить на неопределенный срок — не успели вовремя согласовать проектную документацию. За два прошедших года Челябинская область успела получить из федерального бюджета более 13 млрд рублей. Распорядитель денег по проекту — АО «Челябинский метротрамвай», юрлицо принадлежит правительству региона. Порядка 10 млрд рублей из выделенной суммы так и не были потрачены. Они ждут подрядчика на специальном казначейском счете, но, чтобы воспользоваться ими, нужно получить положительное заключение на проектную документацию, которую выдает Главгосэкспертизы.

Без проекта, но с деньгами

Пока проект не согласован, региональные власти намерены закупить транспорт для работы на городских маршрутах. В Министерстве дорожного хозяйства и транспорта Челябинской области сообщили, что в 2024 году власти рассчитывают закупить 56 низкопольных трамвайных вагонов по государственному контракту, заключенному с АО «Усть-Катавский вагоностроительный завод». При этом чиновники надеются, что и второй подрядчик в лице «Моспроект-3» все же сможет приступить к активной фазе строительства линий скоростного транспорта. В пресс-службе министерства нашему изданию сообщили:

«Графиком производства работ на объекте «Строительство линий скоростного транспорта в г. Челябинске, линия «Север-Юг», в 2024 году предусмотрено поэтапное выполнение работ по объекту с учетом сроков разработки и получения положительного заключения государственной экспертизы на проектную документацию в разрезе 20 этапов, из которых 5 этапов разработаны и находится на рассмотрении в ФАУ «Главгосэкспертиза России».

При этом чиновники, курирующие проект, не дают прогнозов по срокам окончания строительства, хотя изначально речь шла о второй половине 2025 года. В региональном министерстве добавляют, что окончательные сроки строительства метротрама могут быть определены только после получения полного комплекта проектной документации.

«Резкое сокращение финансирования пресловутого челябинского метротрама в этом году объясняется просто: нет проекта — нет денег. И, скорее всего, уже не будет. Бессмысленный мегапроект дотянут «на бумаге» до сентябрьских выборов губернатора, а потом постараются забыть, ссылаясь на

«объективные причины». У федерального правительства сейчас совсем другие приоритеты, нежели финансирование ничем не обоснованных, ненужных населению и безумно дорогих пиар-проектов. В марте министры подвели промежуточные итоги инвестирования регионами средств инфраструктурных бюджетных кредитов (ИБК). Особую озабоченность федералов вызывает качество проектов и «риски недостижения целевых показателей из-за частых корректировок проектов», а это как раз челябинская история», — считает политолог Александр Подопригора.

Земельный вопрос

Для того чтобы начать эффективное расходование бюджетных миллиардов, выделенных на проект, в конце 2023 года власти Челябинска запустили параллельный процесс по выкупу земельных участков, на которых должна расположиться транспортная инфраструктура. В декабре 2023 года губернатор региона Алексей Текслер подписал соответствующее распоряжение.

«Был определен перечень земельных участков, изымаемых для государственных нужд Челябинской области у правообладателей, с целью строительства линии скоростного транспорта в городе Челябинске (линия «Север-Юг»), которое осуществляется в рамках инфраструктурного проекта Челябинской области «Метротрамвай с интеграцией в трамвайную сеть в городе Челябинске» (далее — инфраструктурный проект) за счет привлеченного в доход бюджета Челябинской области инфраструктурного бюджетного кредита. Работа с правообладателями земельных участков, попадающих под изъятие для строительства объекта, ведется заказчиком, АО «Челябинский метротрамвай», в строгом соответствии с нормами земельного законодательства», — рассказали в Миндортрансе Челябинской области.

В перечень объектов недвижимости попали 38 участков общей площадью порядка 35

ДО ВЫБОРОВ ДОТЯНУТ, А ПОТОМ ЗАБУДУТ



**АЛЕКСАНДР
ПОДОПРИГОРА**

Политолог

«**Резкое сокращение финансирования пресловутого**

челябинского метротрама

объясняется просто:

нет проекта — нет

денег. И, скорее

всего, уже не будет. Бессмысленный мегапроект дотянут «на бумаге» до сентябрьских выборов губернатора, а потом постараются забыть, ссылаясь на «объективные причины».

У федерального правительства сейчас совсем другие приоритеты, нежели финансирование ничем не обоснованных, ненужных населению и безумно дорогих пиар-проектов».

Проект завершения строительства метрополитена в Челябинске

с интеграцией в существующую трамвайную сеть



Чиновники, курирующие проект, не дают прогнозов по срокам окончания строительства, хотя изначально речь шла о второй половине 2025 года. В региональном министерстве добавляют, что окончательные сроки строительства метротрама могут быть определены только после получения полного комплекта проектной документации

тысяч квадратных метров. Примечательно, что далеко не все владельцы согласились продать свою собственность. Иск к правительству Челябинской области и «Челябинскому метротраму» подала индивидуальный предприниматель Виталия Червонова, которая требует исключить ее земельный участок в районе улицы Воровского в центре Челябинска из перечня изымаемых. «Непонятно, для чего в принципе региону понадобился этот участок. Там невозможно сделать выход метротрама из-под земли на поверхность, выхода для пассажиров там тоже быть не может — его не делают во дворах. Максимум на этой территории можно построить вентиляционную шахту, но для технических нужд такие площади не нужны — хватит и небольшого кусочка», — считает южноуральский эксперт в сфере транспорта и логистики Яков Гуревич.

Кто ответит, зачем?..

К проекту строительства метротрама возникает масса вопросов, самый первый — о его целесообразности. Эксперты предполагают, что проект не окупится, поскольку пассажиропоток недостаточный. Соответственно, региональному и федеральному бюджету придется его дофинансировать. И еще один интересный факт: регион до сих пор не располагает транспортно-экономическим обоснованием данного проекта. «Ни с точки зрения транспорта, ни с точки зрения экономики у нас расчетов нет. Я

считаю, что в текущих условиях строить метро под проспектом Ленина нецелесообразно. У нас сейчас на этой территории ведутся работы в рамках троллейбусной концессии. Будет потрачено более десяти миллиардов рублей, чтобы обеспечить движение троллейбусов в этой части города. Часть пассажиров заберут они. Кроме того, сегодня ведется модернизация трамвайной линии на улице Цвиллинга. Получается, что за бюджетный счет регион планирует построить две параллельные дублирующие ветки рельсового транспорта на расстоянии 200 метров друг от друга. Я считаю, что такие траты бюджета граничат с маразмом», — дал свою экспертную оценку Яков Гуревич.

Тяжелая судьба проекта, многочисленные пробуксовки на начальных стадиях его реализации красноречивы сами по себе. Экспертное сообщество вполне убедительно оспаривает его необходимость и эффективность. Несмотря на это, официальная позиция региональных чиновников неизменна: метротраму быть. Неудивительно, ведь откат назад чреват большими проблемами — под проект уже перечислено госфинансирование, а за него придется отчитаться. Накануне выборов скандал может дорого стоить высокопоставленным чиновникам Челябинской области, но если за весенне-летний сезон прорыва в работе над проектом не произойдет, его судьба может стать черной меткой, и кое-кому будет стоить политического будущего.

ФБЖ



НЕ ИННОПРОМОМ ЕДИНЫМ:

ЧЕМ «ЕКАТЕРИНБУРГ-ЭКСПО» БУДЕТ ЗАВЛЕКАТЬ ОРГАНИЗАТОРОВ МАСШТАБНЫХ СОБЫТИЙ?

Екатеринбург активно готовится к очередному ИННОПРОМу. Выставка традиционно проходит на площадке «Екатеринбург-ЭКСПО» в начале июля и всегда становится событием для города и отличной возможностью заработать для уральского бизнеса. Ключевую промышленную выставку страны посещают порядка 50 тысяч человек. Во многом благодаря этому проекту появился и оформился в своем современном виде и сам ЭКСПО. Сегодня площадка является одной из крупнейших в стране и играет важную роль в развитии делового туризма и MICE-индустрии в целом. К сожалению, санкционные ограничения во многом сказались и на ее работе: без них число международных мероприятий могло быть значительно больше, но губернатор Свердловской области ставит перед командой, управляющей «Екатеринбург-ЭКСПО», задачу, несмотря на трудности, наращивать количество знаковых событий. Насколько это выполнимо?

Адресуем наш ключевой вопрос недавно назначенному генеральному директору АО «УВЦ» Анне Байчибаевой. Спросим о том, каковы планы развития площадки, и за счет чего команда «Екатеринбург-ЭКСПО» намерена повышать экономическую эффективность площадки. Рядом с ней идет масштабное развитие территории, способно ли оно изменить привычный облик и функционал ЭКСПО и отформатировать его под новые задачи?

— Какова ваша концепция развития «Екатеринбург-ЭКСПО»: в чем ее главная идея?

— Ключевой посыл в том, что «Екатеринбург-ЭКСПО» позволяет проводить мероприятия любого уровня и формата. Наша задача — позиционировать себя именно как универсальный комплекс. У рынка не должно быть ощущения, что ЭКСПО — исключительно концерты или только форумы. Цель — соблюдение баланса деловых и развлекательных событий, и сейчас я сконцентрирована на увеличении доли деловых мероприятий в графике ЭКСПО. В 2023 году мы провели 122 мероприятия, в том числе 46 концертов и шоу, 45 выставок и форумов, восемь спортивных событий и 23 корпоративных мероприятия. На начало 2024 года в нашем графике уже стояли 130 мероприятий, и мы ожидаем, что количество деловых событий превысит количество развлекательных. Мы планируем в совокупности провести 49 деловых событий. При этом у нас запланированы 43 концерта и шоу, спортивные и корпоративные события.

— В чем заключается ключевой потенциал ЭКСПО?

— Он в универсальности созданной инфраструктуры, внутри которой четыре выставочных павильона, оборудованный конгресс-центр и большая прилегающая территория, позволяющая организовыватьличные экспозиции.



**АННА
БАЙЧИБАЕВА**

Генеральный директор
АО «УВЦ»

— Губернатор региона ставил перед дирекцией компании «Уральский выставочный центр» (компания управляет площадкой, — прим. ред.) задачу по привлечению новых масштабных мероприятий. Но, поскольку РФ находится под санкциями, количество международных проектов сильно ограничено. Какие международные события могут в ближайшей перспективе пройти в ЭКСПО?

— Губернатор поставил задачу ежегодно, начиная с 2025 года, проводить на территории региона не менее пяти мероприятий уровня международной промышленной выставки «ИННОПРОМ». И нам уже удалось договориться о проведении на наших площадках в 2024 году таких знаковых отраслевых мероприятий, как «Конгресс Российского общества урологов» и «Конгресс Российской ассоциации

репродукции человека». В этом году мы также примем «Международный строительный чемпионат».

— «Екатеринбург-ЭКСПО» — один из самых крупных выставочных центров в стране. Насколько ему удастся окупать собственное содержание? Есть ли планы по повышению маржинальности бизнеса? Речь ведь может идти не только о новых проектах, но и о новых подходах к управлению бизнес-процессами, например, оптимизации ресурсов. С точки зрения повышения бизнес-эффективности каковы задачи, цели и планы?

— Мы вышли на операционную прибыль несколько лет назад, сегодня мы полностью закрываем всю расходную часть на содержание инфраструктуры. При этом задача по повышению доходности остается одной из основных, поэтому мы будем увеличивать количество проводимых у нас мероприятий, вводить новые сервисы и услуги для гостей и организаторов, оптимизировать затраты.

— Какие виды деятельности «Екатеринбург-ЭКСПО» приносят наибольший доход? Каких показателей вы бы хотели достичь по итогу текущего года?



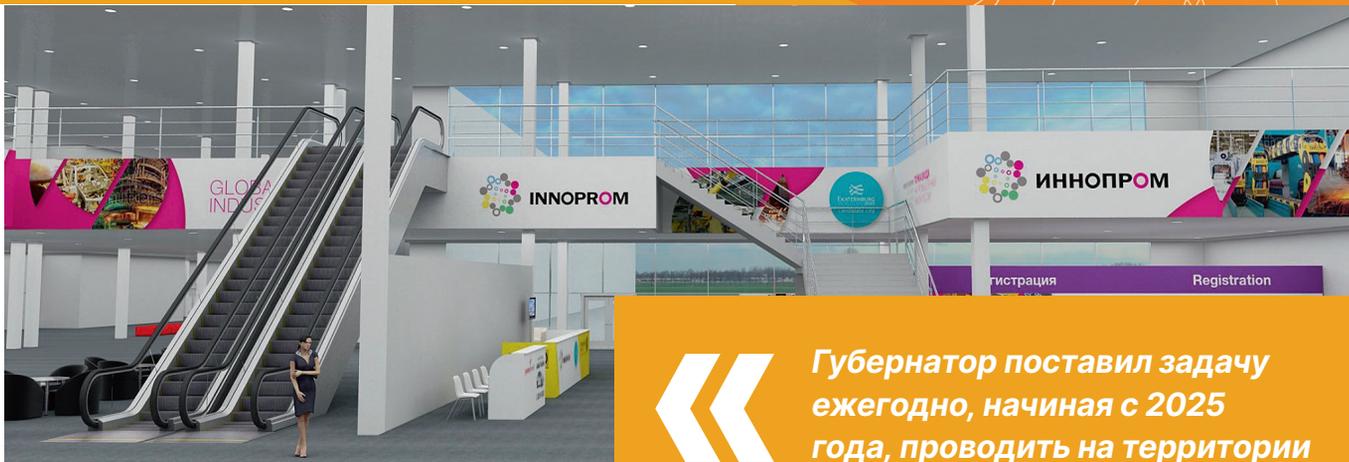
— Наш основной доход формируется от сдачи площадей в аренду под мероприятия. Также мы получаем прибыль от предоставления в аренду оборудования и за оказание технических услуг. На текущий год у нас есть два сценария по выручке: по первому мы ожидаем её на уровне предыдущего года, при втором, он более оптимистичный, мы превысим показатель в 900 млн рублей.

— Еще в 2021 году «Уральский выставочный центр» подписал соглашение о совместном развитии площадки с компанией МТС. Насколько достигнута цель подписанного с МТС соглашения? Есть ли планы развивать подобные форматы сотрудничества, насколько они перспективны для ЭКСПО?

— МТС — наш ключевой партнер. В рамках соглашения мы используем множество сервисов, которые есть в их экосистеме, от продажи билетов и рекламы событий среди абонентов сети до исполнения МТС функции концертного агентства, которое приводит на нашу площадку звезд. Количество концертных мероприятий только растет. Мы удовлетворены результатами сотрудничества и намерены его продолжать.

— Вокруг ЭКСПО идет масштабное строительство. Уже создана разветвленная инфраструктура в рамках подготовки к Международному фестивалю университетского спорта, строится новый микрорайон. Как эти стройки изменят жизнь ЭКСПО? Какова будет интеграция ЭКСПО во вновь создаваемую инфраструктуру? Могут ли на его территории появиться торговые площади, кинотеатры, рестораны, игровые, досуговые зоны, кинотеатры и т. д.?

— Развитие микрорайона Новокольцовский для нас знаковый процесс. Мы понимаем, что станем для горожан еще ближе — жители



нового района станут нашими постоянными гостями. Что касается возможных векторов развития «Екатеринбург-ЭКСПО», будем анализировать потребности наших соседей и реагировать на них.

— При заселении нового микрорайона трафик многократно вырастет. Какую схему транспортного сообщения между ЭКСПО и городом вы считаете наиболее эффективной? И можно ли говорить о том, что есть реальные планы по ее развитию?

— Для такой площадки, как наша, транспортная доступность — важный аспект. Сегодня попасть в ЭКСПО можно по трем дорогам: с Кольцовского тракта, со стороны Сибирского тракта и со стороны ЕКАД. С развитием территории вокруг ЭКСПО эти логистические направления будут использоваться еще активнее. Также мы включены в маршрут городского общественного транспорта — у нас есть автобусная остановка. Ожидаем, что количество рейсов и маршрутов общественного транспорта будет расти пропорционально количеству жителей в Новокольцовском.

— Последним знаковым рубежом для ЭКСПО стало открытие конгрессно-выставочного центра. Была еще реконструкция части павильонов, строительство перехода и въездной дороги. Что значит в планах развития внутренней инфраструктуры на 2024–25 гг.? К вам приезжает огромное количество людей для участия



Губернатор поставил задачу ежегодно, начиная с 2025 года, проводить на территории региона не менее пяти

мероприятий уровня международной промышленной выставки «ИННОПРОМ». И нам уже удалось договориться о проведении на наших площадках в 2024 году таких знаковых отраслевых мероприятий, как «Конгресс Российского общества урологов» и «Конгресс Российской ассоциации репродукции человека». В этом году мы также примем «Международный строительный чемпионат»

в мероприятиях. Нет ли планов по строительству гостиницы внутри ЭКСПО или отдельно стоящих зданий рядом? Есть ли экономическая целесообразность, на ваш взгляд, в подобном проекте?

— Действительно, итоговым элементом инфраструктуры нашего комплекса должна стать гостиница. Для этого уже выделен участок, и проведены все предпроектные работы. Мы уверены, что сможем найти частного инвестора, а график наших мероприятий сформирует экономический интерес к проекту.

— Екатеринбург — один из центров делового туризма в РФ. Чего, на ваш взгляд, сегодня не хватает деловому туристу в столице Урала и в ЭКСПО?

— Средств размещения должно быть больше.



СПРОС ЕСТЬ, ИНФРАСТРУКТУРЫ НЕ ХВАТАЕТ

Въездной и внутренний туризм в Свердловской области уже не первый год набирает обороты. По данным департамента по развитию туризма и индустрии гостеприимства Свердловской области, в прошедшем 2023 году Средний Урал посетили свыше трех миллионов туристов. По словам главы департамента Эльмиры Тукановой, гостиницы в прошлом году были загружены в области в среднем на 75–80%. Это на 10–15% выше 2022 года. По данным Российского союза туристической индустрии, Свердловская область вошла в десятку популярных у туристов регионов, став единственным субъектом УрФО в лидерском рейтинге. В 2024 году региональные структуры планируют увеличить объемы турпотока. Вместе с экспертами индустрии анализируем, какие тенденции будут определять въездной и внутренний туризм в регионе в ближайшее время.



По мнению главы Уральской ассоциации туризма Михаила Мальцева, в сфере въездного туризма основным драйвером традиционно была деловая активность. «Екатеринбург — столица Уральского федерального округа, в котором сосредоточено большое количество предприятий: к нам приезжают с целью участия в деловых мероприятиях, миссиях, встречах, конференциях, выставках. В 2023 году эта сфера была лидером как по количеству гостей, так и по полученной прибыли», — говорит эксперт.

В целом же, на развитие туристического рынка всего макрорегиона существенно влияют глобальные события последних нескольких лет: сначала ковидные ограничения, а с началом СВО — отсутствие целого ряда зарубежных туристических альтернатив.

«Вследствие этого внутренний туризм уже третий год демонстрирует ошеломительный рост по всей стране. Среди наиболее быстрорастущих городов по количеству туристов — Москва, Санкт-Петербург, Северный Кавказ, Калининград. Екатеринбург хоть и не в числе лидеров этого тренда, но, безусловно, один из городов, в которые едут. Мы являемся крупным



**МАРИЯ
МЕХОНОШИНА**

Главный редактор
«Уральский
Бизнес-журнал»



Свердловская область, река Исеть. Скала «Каменные ворота»

транспортным хабом — авиационным и железнодорожным, и это во многом определяет интерес к региону», — резюмирует Мальцев.

Популярные форматы

Алиса Ларионова, директор «Парка Сказов», крупной частной туристической локации в регионе, отмечает, что в последние пару лет растет интерес к путешествиям так называемой «шаговой доступности».

«Люди все меньше и меньше хотят ездить далеко — более чем на 500 километров. Местные отдают предпочтение отдыху в Свердловской области и активно выезжают по всему Уралу. Произошло изменение сознания типичного туриста. Теперь путешествие — это переоткрытие своего родного края. Турист охотно отправляется исследовать ближайшие территории и локации и делает это намного чаще, чем ранее. Люди распробовали Свердловскую область и Урал, увидели, что сервис начинается подтягиваться по качеству», — говорит Ларионова.



ГДЕ СПРОС — ТАМ ИНВЕСТИЦИИ

АЛИСА ЛАРИОНОВА

Директор «Парка Сказов»



В прошлом году в регионе разыграли несколько сотен миллионов рублей грантовой поддержки.

Многие соискатели получили финансирование на строительство гостевых домиков, глэмпингов и кемпингов, а известные локации были модернизированы. Это значит, что предприниматели смогли решить часть своих вопросов и перенаправить финансы на другие статьи расходов: реклама, обустройство первичной инфраструктуры, территорий вокруг мест размещения, повышение уровня сервиса, формирование положительного опыта гостей».

Вследствие этого растет и развивается новая инфраструктура, например, открываются официальные пешеходные маршруты, туристические тропы. Такие проекты активно развивает АНО «Управляющая компания туристско-рекреационными кластерами Свердловской области». Среди них, например, единственная на Урале кольцевая велопешеходная тропа «Сысертская сотня», соединяющая восемь населенных пунктов единым всепогодным прогулочным маршрутом. Проложены экотропы в Висимском заповеднике и вдоль реки Чусовой.

Где спрос, там и инвестиции

Спрос на внутренний и въездной туризм подстегнул активность инвесторов. Они активно вкладываются в новые форматы, в частности, в Свердловской области растет число глэмпингов: по данным сервиса «Авито» (опубликовало издание «Деловой

квартал»), в Екатеринбурге спрос на строительство и покупку новых площадок для размещения увеличился более чем на 17%. Более 70% всех поисковых запросов касались именно глэмпингов.

Алиса Ларионова («Парк Сказов») отмечает, что развитие мест размещения в Свердловской области происходит уже не первый год: «В прошлом году в регионе разыграли несколько сотен миллионов рублей грантовой поддержки. Многие соискатели получили финансирование на строительство гостевых домиков, глэмпингов и кемпингов, а известные локации были модернизированы. Это значит, что предприниматели смогли решить часть своих вопросов и перенаправить финансы на другие статьи расходов: реклама, обустройство первичной инфраструктуры, территорий вокруг мест размещения, повышение уровня сервиса, формирование положительного опыта гостей».

ДЕРЖИМСЯ В ЛИДЕРАХ

МИХАИЛ МАЛЬЦЕВ

Глава Уральской ассоциации туризма



Среди наиболее быстрорастущих городов по числу туристов — Москва, Санкт-Петербург, Северный Кавказ, Калининград. Екатеринбург хоть и не в числе лидеров этого тренда, но, безусловно, один из городов, в которые едут. Мы являемся крупным транспортным хабом — авиационным, железнодорожным, и это во многом определяет интерес к региону».

Иностранцев мало

По мнению Михаила Мальцева (Уральская ассоциация туризма), Свердловской области нужно наращивать объем зарубежных туристов и рассчитывать, прежде всего, на густонаселенный дружественный Китай и ближайших соседей из СНГ, для многих из них Урал совсем рядом.

«Если говорить об иностранных гостях, то чаще всего мы получаем индивидуальные заявки или заявки от небольших групп. Ситуацию должен изменить безвизовый режим с КНР, дополнительные авиационные туры, работающие на въездной поток, хотя бы в соотношении 1 к 10, еще лучше — 1 к 5, а оптимально — 1 к 3. Помимо названного направления с КНР, перспективно направление «Екатеринбург – Тегеран», поедут из тех стран, с кем у Екатеринбурга есть авиасообщение», — подчеркивает Мальцев. Пока же, по его



Свердловская область, река Чусовая

мнению, именно деловой въездной туризм останется основным «поставщиком» гостей на Урал.

Вода есть, инфраструктуры не хватает

Начальник отдела организационного развития АНО «Управляющая компания туристско-рекреационными кластерами Свердловской области», куратор проекта «Уральские каникулы» Татьяна Трофимова в интервью «Уральскому Бизнес-журналу» отмечает, что Свердловской области традиционно не хватает водных развлечений: плохо оборудованы или совсем не оборудованы пляжные территории. «Всегда в тренде сплавы на всевозможном оборудовании (плоты, сапы, катамараны). Зимой — лыжные/горнолыжные покатушки, бани и чаны. Походы в горы — у нас в регионе это всесезонная и любимая история, но оснащённость маршрутов плохая, инфраструктуры не хватает, особенно на северных территориях, где у нас самые высокие и красивые горы (ГУХ). Предпринимателю при поддержке местных администраций нужно формировать интересные предложения, создавать необ-

Свердловской области традиционно не хватает водных развлечений: плохо оборудованы или совсем не оборудованы пляжные территории. «Всегда в тренде сплавы на всевозможном оборудовании (плоты, сапы, катамараны). Зимой — лыжные/горнолыжные покатушки, бани и чаны. В регионе походы в горы — это всесезонное и любимое туристами развлечение, но инфраструктуры не хватает, особенно на северных территориях, а именно там самые высокие и красивые горы

ходимую инфраструктуру и сценарии для комфортного отдыха. Как раз из северных локаций поступает большой запрос на консультацию по созданию инфраструктурных проектов по обустройству территорий», — добавляет Татьяна Трофимова.

Некоторые участники рынка отмечают, что темпы развития отрасли могли бы быть выше, но для этого необходимо более активное участие в процессе региональной власти в лице свердловского департамента по развитию туризма. По мнению многих собеседников издания, в прошлом году регион упустил часть возможностей, и пока эта ситуация кардинально не изменилась.

ФБЖ

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ БЕСЦЕНЕН *



«Уральский Бизнес-журнал» продолжает проект «Герои уральского бизнеса», который выходит в партнерстве с уральским предпринимателем и бизнес-блогером Алексеем Оносовым. В центре внимания — успешные предприниматели Урала, они рассказывают о своем пути и принципах ведения бизнеса. В этом номере герой, который верит в людей, друзей и записные книжки, и умеет монетизировать социальный капитал. Возможно, секрет его успеха как раз в этом? Или в том, что он постоянно ставит перед собой новые цели, и многие из них способны изменить мир к лучшему.

В начале каждая предпринимательская судьба схожа с любой другой: ошибки часто повторяются, трудности, как правило, одни и те же, а самое интересное начинается тогда, когда приходит время избавления от иллюзий и понимание главного — зачем я это делаю. И вот здесь каждый предприниматель выбирает, куда ему свернуть, здесь и начинается самое интересное. Сегодня свою историю от первого лица рассказывает генеральный директор компании — организатора событий event agency CREATIVE и спортивного клуба «Время первых» Антон Щербак, и она наполнена бесконечным позитивом. Такие всегда в дефиците, потому что каждому из нас хочется верить, что все не напрасно, все получится, только не каждый знает, как к этому прийти.

Монолог от первого лица

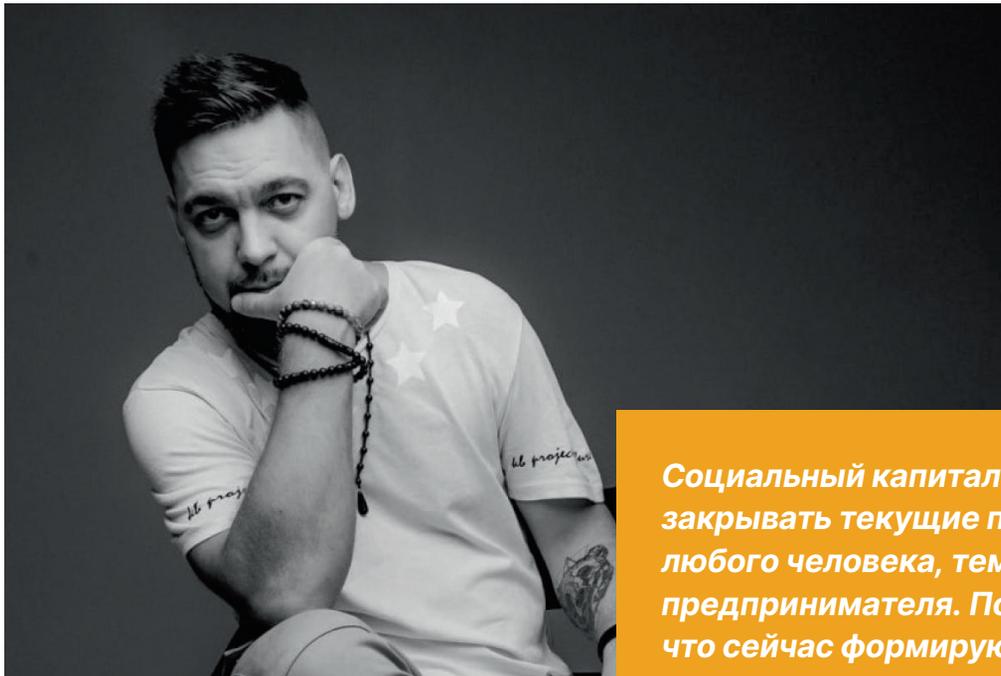
Я пришел к своему бизнесу в 2008 году, полтора года отработав на первом и единственном

месте в найме — в ABS-групп. Занимался организацией и проведением мероприятий для группы компаний, а потом решил, что нужно двигаться дальше, развиваться в собственном направлении. Получилось так, что я отправился в свое плавание в кризисный период — в 2008 году, поэтому у меня не было возможности расслабиться: было тяжело, действовать приходилось быстро.

Безбашенный авантюризм в прошлом

Моя история началась с того, что я работал в качестве ведущего, — моя предпринимательская деятельность началась чуть позже. Так прошла пара лет, а потом появились первые сотрудники и свой штат. В то время я был безбашенным авантюристом — хотел приключений. Мне было скучно в найме, хотелось развивать что-то самостоятельно, чтобы все зависело только от меня. Авантюризм во мне сохранился, но теперь он подкреплен

* Все истории доступны для прослушивания в подкасте «Практики бизнеса».



АНТОН ЩЕРБАК

Генеральный директор event agency CREATIVE, спортивного клуба «Время первых»

опытом. Мне по-прежнему нравится погружаться в новые проекты, но теперь я предпочитаю делать проекты вместе с партнерами.

В начале предпринимательской деятельности у меня не было подушки безопасности, некоего капитала. По факту увольнения я получил выплату, которой хватило лишь на то, чтобы зарегистрировать ООО. Я посчитал так: самое важное — начать, потом я, конечно, понял, что ошибался, но сначала я гордился бумажкой о регистрации собственной компании. Эйфория быстро прошла — хотелось кушать, а для этого нужны деньги.

Надо как-то начинать...

У меня был опыт проведения и организации мероприятий, работы ведущим. Я закончил педагогический университет и участвовал в студенческих отрядах, был в составе педагогического отряда, два года им руководил. Летом мы работали в детских оздоровительных лагерях по три смены, там я и получил первый опыт организации и руководства небольшим коллективом. Это стало подспорьем и фундаментом для принятия решений в будущем.

Социальный капитал позволяет закрывать текущие потребности любого человека, тем более предпринимателя. Поэтому здорово, что сейчас формируются сообщества, комьюнити, кружки по интересам. Предприниматели могут встречаться, помогать друг другу, делиться опытом. Во времена, когда я начинал свой бизнес, такого не было — все происходило по наитию. И если заглянуть в мою записную книжку, то можно увидеть в ней около пяти тысяч контактов

Еще в самом начале я понял, что надо как-то о себе заявить, — решил напечатать визитки, но за них нужно было заплатить! Я воспользовался бартером: предложил компании, которая могла мне помочь, провести корпоративное мероприятие. Потом стало ясно, что визитки — не панацея, их ведь нужно передать в правильные руки. Так я и начинал — через бартер: искал клиентов через знакомых...

Социальные связи — сила

Социальное окружение имеет огромное значение! Благодаря обучению в университете у

меня сформировался достаточно широкий круг знакомств. Наш декан говорил так: «Плох тот студент, который только учится». Я воспринял эту фразу по-своему: мало учился — больше общался. Ребята из моего круга общения учились в разных вузах и потом работали в разных сферах, поэтому, когда я приходил к ним с запросом на потенциальное сотрудничество, появились первые заказы на корпоративы. Потом меня рекомендовали другим, потому что знали, что я хорошо делаю свое дело. Формировалась клиентская база, появились деньги, но пока я мог оплачивать лишь основные расходы.

С друзьями и партнерами легче

Социальный капитал позволяет закрывать текущие потребности любого человека, тем более предпринимателя. Поэтому здорово, что сейчас формируются сообщества, комьюнити, кружки по интересам. Предприниматели могут встречаться, помогать друг другу, делиться опытом. Во времена, когда я начинал свой бизнес, такого не было — все происходило по наитию. И если заглянуть в мою записную книжку, то можно увидеть в ней около пяти тысяч контактов.

Первый офис я открыл в партнерстве: один потянуть аренду не мог, но понимал, что уже

пришло время как-то обозначиться на карте. Вместе с партнером сняли помещение на цокольном этаже здания — до сих пор помню, что там было очень сыро. В один прекрасный день наш офис опечатали, потому что собственник что-то не поделил с комитетом по управлению городским имуществом. Мы восприняли это как знак, что пора переезжать из этого подвального помещения. За то время, что я занимаюсь этим бизнесом, я сменил шесть офисов.

Считаю, что работать с партнерами легче и интереснее: всегда можно попросить помощи, получить совет. Ребята, с которыми я сотрудничал, работали в смежных областях, например, занимались полиграфией — и мы могли печатать визитки и листовки при первой необходимости. Я всегда рекламировал партнеров, хотя сейчас понимаю, что предлагать печать листовок на праздниках было странно.

А в чем идея?

Потом случился первый опыт найма, и он был не из легких. Нужно было нанять человека, поставить перед ним задачу, а потом оказалось, что он меня не понимает и выполняет свои обязанности не так, как от него требовалось. Тогда мне было непонятно, как мотивировать людей: деньгами или идеями.

В какой-то момент я осознал, что готов выйти из операционной деятельности, и мне нужен топ-менеджер. Я пригласил на эту должность свою коллегу по предыдущему (и единственному в найме) месту работы. Ожидал, что предложу ей классную должность, и она согласится. Она выслушала меня и спросила: «А для чего ты это все делаешь?» У меня возник диссонанс, мне нужно было как-то ответить на этот вопрос. Тогда она сказала: «Когда найдешь ответ на мой вопрос, зови. Пока ты пашешь поле, что-то хаотично там сажаешь, но непонятно, для чего». Тогда я осознал, что, в первую очередь, должен решить, зачем существует мой бизнес, потому что потом это транслируется на людей, которые ко мне приходят. Команду нужно отбирать по такому же принципу: человек приходит не просто так, а потому что мы движемся к общей цели.

В то время я был безбашенным авантюристом — хотел приключений. Мне было скучно в найме, хотелось развивать что-то самостоятельно, чтобы все зависело только от меня. Авантюризм во мне сохранился, но теперь он подкреплен опытом. Мне по-прежнему нравится погружаться в новые проекты, но теперь я предпочитаю делать проекты вместе с партнерами



MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Ваш PR и GR консультант

За качество отвечаем именем!



Медийная
реклама



Контекстная
реклама



SMM



Видеопроизводство



Создание сайтов



PR



+7 495 727-01-67



info@mazov.ru

www.mazov.ru

Мы решили, что должны создавать события, которые способствуют успешному будущему. Это значит, что мы никогда не подходим к организации мероприятий формально, а выстраиваем простую и понятную коммуникацию с клиентом, участниками мероприятия. Коммуникация — это основное, что мы совершенствуем и упрощаем для наших клиентов во всех направлениях



Смена приоритетов

Сейчас у моих проектов разные цели, бывало, что они менялись. Например, когда я создавал сеть детских спортивных школ, меня интересовало участие в долевым бизнесе с пассивным доходом, а когда мы полностью забрали управление школами под себя (а их уже шесть в Екатеринбурге), цель изменилась. Я понял, что никогда не занимался индивидуальными видами спорта, всегда был командным игроком. А в наших школах представлены в основном индивидуальные: единоборства, гимнастика и т. д. Когда школы перешли ко мне, я подумал: «Зачем мне это нужно? Может, стоит передать их людям, которые хотят этим заниматься и расширяться?» Потом я поездил по родительским собраниям, сходил на открытые тренировки и интуитивно понял, что не могу оставить детей, которые занимаются у нас, и решил продолжить дело. Я почувствовал свою ответственность, потому что непонятно, как сложилась бы судьба этих школ, перейди они под другое управление.

Сейчас у меня новая цель — развитие сети детских школ, хочу сделать так, чтобы они были максимально доступны детям из разных районов нашего города. Еще хотелось бы, чтобы наши сотрудники могли реализовать себя как профес-

сионалы и получать достойный доход, а не искать дополнительную работу, помимо тренерской. В частной школе это вполне реально сделать. Еще одна важная для меня цель — донести до детей очевидную пользу занятий спортом, не обязательно сделать из каждого олимпийского чемпиона, важно привить им базовую привычку к здоровому образу жизни.

У нашего ивент-агентства тоже есть миссия, и она родилась в результате общего мозгового штурма и дискуссий всей команды. Мы решили, что должны создавать события, которые способствуют успешному будущему. Это значит, что мы никогда не подходим к организации мероприятий формально, а выстраиваем простую и понятную коммуникацию с клиентом, участниками мероприятия. Коммуникация — это основное, что мы совершенствуем и упрощаем для наших клиентов во всех направлениях. Это основа, а то, какие креативные идеи будут сопровождать мероприятие, зависит от коммуникации. Если идти от обратного, то вместо отличного результата мы получим лишь его видимость, а это точно не соответствует той миссии, которую мы на себя взяли.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ САЛОН

КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 2024

29 мая – 1 июня
ПАТРИОТ ЭКСПО

ОРГАНИЗАТОР
САЛОНА



МЧС РОССИИ

ОПЕРАТОР
САЛОНА



МКВ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ
КОНГРЕССЫ И ВЫСТАВКИ

www.isse-russia.ru

Реклама. 18+



Реклама.

16+



РОССИЯ – ИСЛАМСКИЙ МИР
KAZANFORUM 2024

ДОВЕРИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО



14–19 МАЯ
2024