

В ЭТОТ КРИЗИС БЫСТРО «ОТЖАТЬСЯ» НЕ ПОЛУЧИТСЯ:
почему Наталья Зубаревич считает, что хуже было только в 1990-ые?

с. 4



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

#4–5 (42) 2022

АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

Депутат Госдумы СФ РФ,
политический консультант,
публицист:



СПЕЦПРОЕКТ
«ФБЖ_УРАЛ»

СЕГОДНЯ ИЛИ НИКОГДА!

УРАЛЬСКИЕ БРЕНДЫ
ВСТУПИЛИ В БОРЬБУ ЗА МАССОВОГО
ПОТРЕБИТЕЛЯ

с. 65

МИР СТАНЕТ РАЗНООБРАЗНЕЕ И ПОТОМУ СИЛЬНЕЕ

с. 18

Как сделать так, чтобы в
российской банковской системе
«цвели все цветы», — мнение
Гарегина Тосуняна

с. 8

ОЧЕРЕДНАЯ ПЯТИЛЕТКА ДОВЕРИЯ:
дадут ли немцы карт-бланш и денег в
долг основному владельцу «Эконивы»
Штефану Дюрру?

с. 36

МЫ ЕЩЕ ЛЕТИМ:
российский ритейл готовится
к худшему

с. 42

Цифровые версии журнала
business-magazine.online





CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№ 4–5 (42) за 2022 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 7.05.2022
- дата выхода цифровой версии — 7.05.2022

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

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

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819–267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только
с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

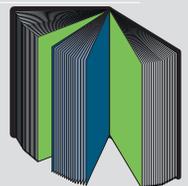
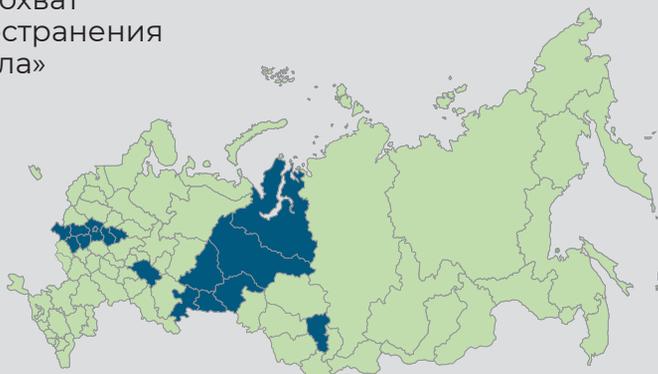
Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

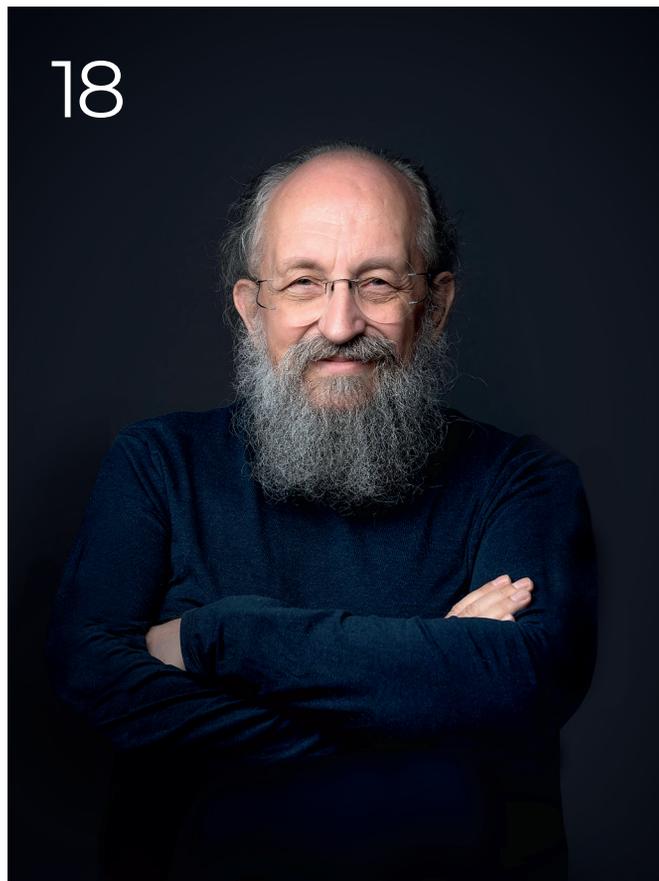
Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Нина Байкова	Тел: 8 (963) 050-50-27, e-mail: baykova@business-magazine.online
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Солдатченкова Диана Олеговна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА **АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН**



ПОД УДАРОМ ТЕ, КТО НЕ ГОТОВ ПЕРЕСТРАИВАТЬСЯ

Под ударом те, кто не готов перестраиваться. 27 февраля 2022 года. На своем официальном сайте публицист, журналист, телеведущий, политический консультант, депутат Госдумы РФ, постоянный автор ФБЖ Анатолий Вассерман пишет: «Украина почти восемь лет рассказывала, что воюет против Российской Федерации. В конце концов, РФ решила посмотреть, как идёт война». С Украиной Анатолий Вассерман связан пуповиной матери — он там родился. В 1994 году баллотировался в Верховный Совет Украины. В 2015 г. Служба безопасности Украины возбудила против него уголовное дело по обвинению в сепаратизме. Персона номера — Анатолий Вассерман — в эксклюзивном интервью ФБЖ рассказывает, что думает о тиктанических сдвигах геополитического ландшафта мира.

4 В ЭТОТ КРИЗИС БЫСТРО «ОТЖАТЬСЯ» НЕ ПОЛУЧИТСЯ

Наталья Зубаревич, профессор кафедры экономической и социальной географии России географического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, доктор географических наук, рисует мрачные перспективы российской экономики и не скрывает, что, по ее мнению, хуже было только в 1990-ые. Такую позицию она обозначила в ходе открытой дискуссии Ассоциации российских банков, где представила свое видение кризиса-2022. Акцент эксперт сделала на региональном компоненте. Кто кого прокормит, и у кого будут деньги на спасение утопающих?

8 САМЫЙ МОЩНЫЙ УДАР САНКЦИИ НАНЕСЛИ ПО ДОВЕРИЮ ГРАЖДАН К БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

Такое мнение в интервью ФБЖ высказал президент Ассоциации российских банков, академик РАН Гарегин Тосунян. По его мнению, действия регулятора по рекордному поднятию ключевой ставки лишь усугубили общую экономическую ситуацию в России. Что сегодня необходимо предпринять регулятору и правительству, чтобы вернуть пошатнувшееся доверие граждан к финансовым учреждениям? Почему для здоровья экономики так важны многоуровневость и многоукладность банковской системы? Почему экономике и бизнесу плохо, когда в банках с госучастием сконцентрировано 70% капитала? На вопросы редакции отвечает президент Ассоциации российских банков, академик РАН Гарегин Тосунян, который последовательно выступает за то, чтобы «цвели все цветы».

14 КАКОЙ МОЖЕТ БЫТЬ ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ДОЛЛАРА?

По мнению ряда экспертов, Россия еще не осознала всех преимуществ от перехода на национальные валюты, а сам этот переход — объективная реальность, под которую должны сформироваться необходимые предпосылки. Настал ли удачный момент? Обзор мнений ведущих экспертов читайте в этом номере.

26 Вассермана много не бывает: в такие времена оставить вас без авторской колонки всегда интересно автору мы не решились. Тем более что в очередной колонке Вассерман анализирует перспективы взаимодействия внутри треугольника Дели – Москва – Пекин и спешит понять, станет ли он во всех отношениях вполне самодостаточным и независимым от происходящего в остальном мире? Следим за логикой эрудита и размышляем сами.

30 БОЛЬШЕ АНАЛИТИКИ ХОРОШЕЙ И РАЗНОЙ!

Картину мнений, оценок и прогнозов дополняет экономист Михаил Хазин, который уверен, что лучше бы Европа беспокоилась о себе. Ведь она на пороге тотального кри-

зиса, который обернется для нее обнищанием, грабежами и межгосударственными войнами. О классической разводке для богатых дурачков и гениально организованной провокации читайте в эксклюзивном интервью Михаила Хазина нашему изданию.

36 ОЧЕРЕДНАЯ ПЯТИЛЕТКА ДОВЕРИЯ:

дадут ли немцы карт-бланш и денег в долг основному владельцу «Эконивы» Штефану Дюрру? Интригующую, напичканную миллионами евро историю «дюррамиды» рассказывает наш корреспондент Людмила Арестович. Она напомнит, на каких дрожжах выросла молочная империя Штефана Дюрра в России, и почему сегодня, несмотря на признание правления «Эконивы», что компания находится в кризисе, Дюрр не стесняется просить денег у своих немецких акционеров.

42 МЫ ЕЩЕ ЛЕТИМ: РОССИЙСКИЙ РЕТЕЙЛ ГОТОВИТСЯ К ХУДШЕМУ

Форум RETAIL TECH-2022 — одно из крупнейших событий в отрасли. Шоковый март, полный сомнений и новых вводных апрель позади, а вместе с ними ажиотажный спрос, необузданный рост цен, бесконечные подозрения в торговых сговорах, усиленный госконтроль, но, несмотря на это, рекордная выручка. Что дальше? Всем нужен универсальный рецепт выживания в кризис, хотя каждый знает, что его не существует. Чем ретейл, закаленный в боях с пандемией, ответит кризису 2022-ого? Чем угрожает традиционной рознице массовый спрос на дискаунт-форматы? Каких игроков опасно недооценивать? Собрали экспертизу и обзор ведущих аналитиков и функционеров отрасли в одном кейсе.

52 БЫСТРОЙ РЕВОЛЮЦИИ НЕ СЛУЧИТСЯ

Новые экономические реалии заставляют российский девелопмент пересматривать стратегии развития, судьбу текущих и планы на будущие проекты. Как строить, если неизвестно, из чего и по какой цене? Обсуждаем ближайшие перспективы российского девелопмента с Эвелиной Ишметовой, руководителем Школы Девелопера, директором по консалтингу и развитию KEY CAPITAL.

57 ПОКУПАЛИ БИЗНЕС — КУПИЛИ БИЛЕТ НА «ВОЙНУ»

Почему так случается, что после покупки бизнеса предприниматели сталкиваются с необходимостью долго и упорно бороться за приобретённый актив? Как устроены подобные схемы обмана, как действовать в такой ситуации, что можно противопоставить мошенникам? В свежем номере — юридический практикум от экспертов по защите бизнеса — Консалтинговой группы ЮКТ — для всех, кто покупает и не хочет терять.

СПЕЦПРОЕКТ «ФБЖ_УРАЛ»



65 СЕГОДНЯ ИЛИ НИКОГДА! УРАЛЬСКИЕ БРЕНДЫ ВСТУПИЛИ В БОРЬБУ ЗА МАССОВОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

И это несмотря на 70–80%-ную зависимость российского текстильного производства от импорта тканей, фурнитуры и швейного оборудования, отсутствие специалистов и проблемы в продвижении собственных брендов. Модные показы один за другим, повышенное внимание байеров и желание быстро занять освободившиеся ниши — вот чем сегодня дышит fashion в регионе.

70 ОТДЫХ НА УРАЛЕ: УНИКАЛЬНО, УНИВЕРСАЛЬНО, УДОБНО

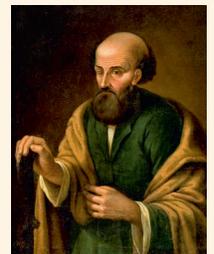


Занять российского потребителя спешат и в уральском секторе туризма. Его представители уверены, что отдых на Урале уникален, универсален и удобен каждому. Кто и чем поможет уральской туриндустрии добиться

быстрого скачка роста? Спросим мнение эксперта, президента Уральского союза туриндустрии Ольги Ергуновой.

74 ДЕМИДОВЫ: КАК СОЗДАВАЛАСЬ БИЗНЕС-ИМПЕРИЯ

Представители рода Демидовых построили одну из крупнейших сетей металлургических заводов в Российской империи. Ко дню рождения Никиты Демидова, который приходится на апрель, приурочена серия наших публикаций о создании железной империи, наследие которой так значимо для развития Урала и всей России.



В этот кризис быстро «отжаться» не получится

«Хуже было только в 1990-ые», — такими ближайшие перспективы для российской экономики видит Наталья Зубаревич, профессор кафедры экономической и социальной географии России географического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, доктор географических наук. Среди основных рисков текущего кризиса Зубаревич называет уход иностранных компаний, санкционные запреты на поставки продукции и комплектующих для ряда ведущих отраслей промышленности. Экономическая реальность, в особенности в региональном разрезе, на чем Зубаревич сделала особый акцент, пугает и настораживает.

Наталья Зубаревич уверена, сравнивать сегодняшний кризис с тем же пандемийным нельзя: тогда экономике удалось «отжаться», то есть вернуться на докризисные значения довольно быстро. На данный момент российская экономика еще не достигла дна, полет к нему, а точнее падение, продолжается, а этот факт, скорее всего, является сигналом к тому, что текущий кризис будет долгим и затяжным.

Первые пошли...

Одними из первых жесткие последствия кризиса почувствовали машиностроительные регионы, чья экономика существенным образом зависит от автопроизводств иностранных брендов, объявивших об уходе из России. Уже в апреле они оказались в другой реальности, к этому моменту на всю страну осталось только четыре действующих завода с долей иностранного участия: ГАЗ в Нижнем Новгороде, «УАЗ/Соллерс» в Ульяновске,

«Соллерс Мазда» во Владивостоке, «Хавал» в Тульской области. Администрация последнего буквально накануне майских праздников объявила о временной приостановке работы, которая с санкциями никак не связана. Производство пообещали запустить снова после технического перерыва.

В регионах транспортного, энергетического, нефтегазового машиностроения тоже все непросто. Эти производства существенно зависят от импортных комплектующих, а проблемы с их поставками только множатся. Часть предприятий отрасли попали под санкции, тот же «Уралвагонзавод». Другие столкнулись с уходом иностранного собственника, например, заводы «Синара – Транспортные машины» (Верхняя Пышма, Свердловская область), «Силовые машины» из Санкт-Петербурге, совместное производство экскаваторов «Хитачи» в Твери, кассетных подшипников в Саратове, бурового оборудования в Тюмени и др. Все они испытывают те или иные сложности, оказались в кризисе, а ведь от них зависят сотни смежников из других регионов.

25%

ВСЕГО ЭКСПОРТА

российского угля приходилось на Кемеровскую область до введения санкций.



НАТАЛЬЯ ЗУБАРЕВИЧ

профессор кафедры
экономической и социальной
географии России
географического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова,
доктор географических наук

По самому больному

Весьма ощутимым и болезненным текущий кризис будет для регионов, где сосредоточен российский топливно-энергетический сектор и нефтегазохимия. Снижение спроса на российское сырье в целом станет для них мощнейшим ударом, пострадают и те регионы, где сосредоточены экспортеры, чей товар или они сами попали под ограничения.

В угольной отрасли самые тяжелые последствия ожидают Кемеровскую область, считает Наталья Зубаревич. До санкций на нее приходилось 25% всего экспорта российского угля. «Перенаправить на азиатский рынок такой объем невозможно из-за исчерпания пропускной способности Транссиба, — считает эксперт.

Нефтеориентированные регионы уже получили снижение добычи нефти и сопутствующих продуктов. По данным Минэнерго, в апреле оно составило порядка 5%. Резкий спад экспорта нефтепродуктов, особенно мазута, уже привел к заполнению имеющихся хранилищ. В связи с этим существенно возрастают ри-

ски частичной остановки производства на заводах нефтепереработки.

В нефтехимии основной удар на себя приняли «Сибур» и «Газпром». Предприятия могут оказаться в условиях непростого выбора: куда инвестировать, на что и как достраивать новые мощности. В частности, «Сибуру» будет трудно завершить строительство газосжижающих заводов в Ямало-Ненецком автономном округе (Арктик СПГ-2) и в Амурской области. И дело не только в финансировании, но и в поставках импортного оборудования, с которыми уже возникли проблемы.

Металлурги и все, все, все...

Среди металлургов в крайне сложном положении одной из первых оказалась «Северсталь». Ее владельцы попали под персональные санкции, а продукция — под жесткие ограничения на экспорт в страны ЕС и США. Основные производственные мощности «Северстали» расположены в Череповце Вологодской области. Следом к пострадавшим металлургам присоединился «Металлоинвест», чьи основные

активы сконцентрированы в Белгородской области. Немногим меньше пострадали Новолипецкий металлургический комбинат и «Магнитка» — пока в регионах, где они работают, Липецкая область и Магнитогорск, фиксируется рост неполной занятости.

Сложности с наполнением бюджета ждут регионы, где расположены лесная и целлюлозно-бумажная промышленность, их экспорт существенно сократился из-за санкций ЕС. В этом списке первыми пострадавшими окажутся Карелия, Архангельская область и республика Коми.

Рост безработицы ждет ряд моногородов Якутии, в частности, Мирный и Удачный, где ведет свою добычу «Алроса». Ее существенным образом затронули ограничения

на экспорт алмазов. Это вполне может спровоцировать как снижение выплат дивидендов и налога на прибыль в бюджет Якутии, так и частичные сокращения.

Нацпроекты не спасут

На фоне санкционного давления инвестиции в экономику резко сократятся. Уже сегодня зафиксировано серьезное падение количества кредитов, выданных на развитие бизнеса. По данным на конце апреля оно составляет 23%. Следом за снижением спроса на кредитные деньги случится существенное сокращение инвестиционной активности. «Разговоры о том, что за счет национальных проектов удастся удержать или даже выровнять ситуацию, — в пользу бедных, — считает Наталья Зубаревич. — Да, инвестиционные бюджетные деньги будут выделяться, но они не смогут существенно изменить печальную статистику общего падения». Главными «магнитами» для инвесторов являются лишь несколько регионов: Москва (в ней сосредоточена четверть всех инвестиционных бюджетов страны) и нефтедобывающая Тюменская область с долей 11% занимают лидирующие позиции. Они же в основном пострадают от оттока капитала, как иностранного, так и российского.

ПРИ СУЩЕСТВУЮЩИХ 12% ГОДОВЫХ ВРЯД ЛИ БЕДНЕЮЩЕЕ НАСЕЛЕНИЕ РОССИИ ПОТЯНЕТ ПОКУПКУ ЖИЛЬЯ, УВЕРЕНА НАТАЛЬЯ ЗУБАРЕВИЧ. КРУПНЕЙШИЕ ДЕВЕЛОПЕРЫ ПОДТВЕРЖДАЮТ ЕЕ СЛОВА КОНКРЕТНЫМИ ДЕЙСТВИЯМИ И ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО БУДУТ ДОСТРАИВАТЬ ПРОЕКТЫ ВЫСОКОЙ СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ И ЗАМОРАЖИВАТЬ ТЕ, ЧТО НА НАЧАЛЬНЫХ СТАДИЯХ

Спрос сжимается

Крупные агломерации первыми почувствуют спад в строительной отрасли, ведь именно в них сосредоточен основной платежеспособный спрос. По прогнозам Минстроя, в 2022 г. ввод многоэтажного жилья сократится с 42 до 37 млн кв. м. Оптимизма не добавляет ставка по ипотечным программам. Правительство обещает ее существенно опустить и перезапустить льготные программы. При существующих 12% годовых вряд ли беднеющее население России потянет покупку жилья, уверена Наталья Зубаревич. Крупнейшие девелоперы подтверждают ее слова конкретными действиями и заявляют, что будут достраивать проекты высокой сте-



пени готовности и замораживать те, что на начальных стадиях.

Спрос будет снижаться везде и на все. Инфляция уже вынуждает экономить, продовольственная розница фиксирует падение потребления. «Когда люди беднеют, они сокращают потребление услуг. В большей степени это произойдет в периферийных регионах, где уровень доходов населения и до кризиса был невысоким. Уровень реальной бедности нам нарисуют — это уже понятно, ведь слишком велики риски обнищания людей», — сказала Зубаревич. Ко всему прочему население России может столкнуться с реальным дефицитом товаров. Виной тому логистический хаос. Российские грузы отказываются перевозить и страховать. «Мы дождемся снижения предложения товара, потому что затык в контейнерных перевозках означает, что торговые сети не смогут пополнять свои запасы», — констатировала Зубаревич. Неутешительные прогнозы она дала по масштабам падения промышленного производства, по итогу 2022 года оно может составить более 10%.

Кто кого накормит?

В существующих чрезвычайных экономических обстоятельствах поддержка правительства — единственная соломинка, за которую будут хвататься и регионы, и бизнес. Правительство РФ уже анонсировало, что меры поддержки российской экономики в 2022-ом году совокупно составят от семи до девяти триллионов рублей. Будут ли «особые» регионы с преимущественным правом на большой объем дотаций? На этот вопрос Наталья Зубаревич отвечает, вооружившись цифрами ковидного периода: тогда существенно сократилась доля дотаций Дальнему Востоку, Крыму и Севастополю. «Как скала стояли регионы Северного Кавказа», — констатировала эксперт и добавила, что, по ее мнению, их и в этот раз вряд ли обидят.

В сегодняшних обстоятельствах неуместно сравнивать, какие регионы окажутся в



более сложном положении. Очевидно, что кризис затронет всех. По мнению Натальи Зубаревич, средства на поддержку того же бизнеса, да и то не очень крупного, останутся только у Москвы, остальные регионы впадут в еще большую зависимость от дотаций федерального бюджета.

Что регионам — спасение, банкирам — недополученная прибыль. Зубаревич прогнозирует, что правительство будет замещать кредиты банков бюджетными, помогая регионам выплачивать долги, поэтому заработать дополнительную прибыль у банков не получится.

Чрезвычайная ситуация требует соответствующих мер. Пока фокус правительства на поддержке самых незащищенных слоев населения, этот вектор Наталья Зубаревич считает правильным. Индексация пенсий, выплата дополнительных пособий на детей, индексация заработной платы бюджетникам позволят избежать тотального обнищания. Что же касается бизнеса, то их набор должен быть существенно шире, как и объемы.

Более
10%

МОЖЕТ СОСТАВИТЬ

составить по итогам
текущего года падения
промышленного
производства.

ФБЖ

ГАРЕГИН ТОСУНЯН:

Я за то, чтобы «цвели все цветы»

Банковской системе нужны многоуровневость и многоукладность

В российском банковском секторе тринадцать системно значимых кредитных организаций генерируют 85% прибыли. В банках с госучастием сконцентрировано 70% капитала. Такие цифры были озвучены на съезде Ассоциации российских банков (АРБ). Концентрация капитала и активов банковской системы в крупнейших банках достигла максимальных значений к концу 2021 года. По мнению большинства участников Ассоциации, финансово устойчивые региональные банки оказались фактически вытеснены из важнейших экономических программ, например, льготного кредитования сельского хозяйства и эскроу-финансирования. Парадокс ситуации заключается в том, что именно крупные российские банки оказались под максимально жесткими санкциями, в итоге финансовая система внутри страны заметно пошатнулась, а доверие населения к ней снова основательно подорвано.

Сточки зрения развития банковской системы результаты 2021 года можно считать противоречивыми — с этих слов начал свой доклад на съезде Ассоциации ее президент, академик РАН Гарегин Тосунян.

Да, отрасль в целом показала рекордный результат по прибыли, продемонстрировала высокую динамику большинства абсолютных показателей, например, в ипотечном кредитовании, но финансовый результат банковской системы не должен вводить в эйфорию, считает Гарегин Тосунян, ведь он был обеспечен крупнейшими банками. Рентабельность основной массы коммерческих игроков банковского сектора в три раза ниже показателей лидеров. Чем опасно

огосударствление российского банковского сектора при нынешнем кризисе, особенно в условиях беспрецедентного санкционного давления? На вопросы ФБЖ отвечает Гарегин Тосунян, президент Ассоциации российских банков, академик РАН.

— Мы беседуем с вами спустя два месяца с того момента, когда с Россией и внутри нее произошли масштабные структурные изменения. В каком состоянии сегодня находятся финансовая и банковская системы страны?

— Ситуация крайне сложная, и так ее оцениваю не только я, но все компетентные эксперты, включая представителей власти. Сложность в неопределенности: финансовой

ГАРЕГИН ТОСУНЯН

Президент Ассоциации
российских банков,
академик РАН



системе нужно время, чтобы адаптироваться, когда понимаешь глубину проблем, осознаешь их, начинается период психологической адаптации к новым условиям. Но я вынужден констатировать, что ожидания граждан и банков не самые оптимистичные. Сложная ситуация с рублем и кредитным рынком будет сохраняться. ЦБ был вынужден поднять ключевую ставку и сделал ее фактически заградительной. Брать кредиты под 20–30% годовых нереально. Некоторое время назад наметился тренд в обратную сторону, ставка опустилась, была снята часть ограничений по операциям на валютном рынке. Это было критически важно, необходимо сделать: в условиях введенных регулятором ограничений валютный рынок не смог бы существовать легально. Он вернулся бы назад в СССР: вроде как валюта есть, но не каждый может ее купить, непонятна цена, непрозрачны условия сделок. Снятие ограничений на операции, смягчение, которое последовало,

**“ НЕ УСТАЮ ПОВТОРЯТЬ, ЧТО
ОГОСУДАРСТВЛЕНИЕ ВРЕДИТ
ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ. ГОСУДАРСТВО И
ПОДКОНТРОЛЬНЫЕ ЕМУ БАНКИ ДОЛЖНЫ ПОКАЗЫВАТЬ
ПРИМЕР ОСТАЛЬНЫМ УЧАСТНИКАМ РЫНКА,
ДОЛЖНЫ СОЗДАВАТЬ РАВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ
УСЛОВИЯ. МАЛЫМ И СРЕДНИМ БАНКАМ НАДО ДАВАТЬ
ПОСЛАБЛЕНИЯ, ЧТОБЫ ОНИ МОГЛИ РАЗВИВАТЬСЯ, —
Я ЗА ТО, ЧТОБЫ ЦВЕЛИ ВСЕ ЦВЕТЫ**

свидетельствуют о том, что первый шок прошел. Санкционное давление усиливается, уже ясно, что санкции не будут краткосрочными, финансовому рынку в таких условиях работать непросто.

— *Как вы оцениваете предпринятые шаги правительства, регулятора в борьбе за стабилизацию финансовой системы страны? Были ли они своевременными и оправданными?*

— Первый шаг, поднятие ключевой ставки до 20%, я считал слишком резким. Когда пиковый момент прошел, финансовые власти совершили достаточно адекватный второй шаг — снижение ставки и снятие ряда валютных ограничений.

Понятно, что на первой стадии принятия решений финансовые власти страны посчитали самым важным остановить массовую выемку средств из банковской системы. Эту логику я понимаю и разделяю, но «чертик кроется в деталях». Конечно, поднимать ключевую ставку было необходимо, вопрос в том, как высоко. По моим представлениям, предел

находился на уровне 15%. Когда финансовый рынок увидел 20%, да еще начались разговоры о том, что это повышение не последнее, бизнес застыл в ожидании, ведь занимать у банков под такие проценты никто не придет.

— *Как вы оцениваете масштабы потерь банковской системы за период с 24 февраля?*

— Банки пострадали в разных пропорциях. Эксперты еще все посчитают. Могу сказать, что удар, нанесенный российскому обществу, многократно выше экономических потерь. Финансовая система основана на доверии. Я ставлю во главу доверие, и именно по нему нанесен мощнейший удар. Граждане уже привыкли свободно распоряжаться собственными средствами. За последние 20 лет они уверились в том, что никаких ограничений по использованию своих счетов быть не может. Поэтому удар такой силы непросто пережить. Авторы санкционной политики в отношении России действовали прицельно. Они понимали, какой урон будет нанесен именно по доверию к системе. Этот удар способен сильно ухудшить отношения финансовых институтов с клиентами — отношения, которые выстраивались все последние десятилетия. Сейчас они частично разрушены.

— *Повышение ставок по депозитам до 20% способно хоть как-то компенсировать этот урон?*

— Этот шаг банкиров простимулировал лишь малую часть населения вернуть деньги в финансовую систему, но это вряд ли можно считать полноценным актом доверия. У людей нет выбора: либо обесценивание, либо возврат в систему, доверие к которой сильно пошатнулось. Эффект был бы более заметным, если бы в тот же момент сняли ограничения на денежные и валютные операции. Вот этот удар по доверию к банкам я считаю главным уроном. Подобные стрессы, денежные реформы, дефолты, ограничения на распоряжение деньгами не способствуют укреплению доверия к национальной валюте.

ОПЫТ ПРЕДЫДУЩИХ КРИЗИСОВ 1998-ОГО, 2014–2015-ОГО ГГ. ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО РЕГИОНАЛЬНЫЕ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ БАНКИ ЛЕГЧЕ ПРЕОДОЛЕВАЛИ КРИЗИСЫ, БОЛЬШЕ УДАРЯЮЩИЕ ПО КРУПНЫМ БАНКАМ В СИЛУ БОЛЬШЕЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПОСЛЕДНИХ В ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ И В ОПЕРАЦИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ



Оно складывается десятилетиями, формируется только в бесстрессовой ситуации. Гражданин должен быть уверен, что в мире могут происходить разные катаклизмы, но валюта и финансовая система его страны устоят.

— Что сегодня угрожает финансовой стабильности России?

— Понятно, что российские власти делают максимум возможного, чтобы сохранить финансовую систему. Но если вы спросите себя, угрожает ли сегодня что-либо экономике России, ответ будет однозначным: естественно, угрозы есть. Если нас будут душить последовательно и упорно, угрозы будут нарастать. Конечно, мы что-то восстановим, что-то удастся сделать, что-то нас будет радовать, может, бензин перестанет дорожать. Мы уже радуемся тому факту, что валюта подешевела, вроде рубль укрепился, но это восстановление и без того недооцененного рубля.

— После 24 февраля Ассоциация российских банков направила в адрес Центробанка предложения, пакет мер, способных поддержать финансовую стабильность. На чем были сделаны акценты?

— В условиях мобилизационной экономики надо суметь сохранить и двигаться в сторону ее многоукладности. Внутренний рынок должен восполнить все те пробелы, которые возникают из-за отказа иностранных производителей и поставщиков работать с Россией, поставлять сюда товары и сырье. Чтобы обеспечить экономику ликвидностью, банковская система должна быть многоуровневой, в ней должны быть банки разного калибра. Особое внимание стоит уделить частным банкам среднего масштаба и региональным игрокам. Эта многоуровневость станет драйвером восстановления экономики. Банки должны работать с разными слоями населения и форматами бизнеса — от стартапов до крупных предприятий. Все они должны получить мощный стимул к развитию новых производственных цепочек. Конечно, это-



**КРИТИКА СО СТОРОНЫ АССОЦИАЦИИ
РОССИЙСКИХ БАНКОВ ПОЛИТИКИ НА
МОНОПОЛИЗАЦИЮ, КОНЦЕНТРАЦИЮ БАНКОВСКОЙ
СИСТЕМЫ БЫЛА, ЕСТЬ И ОСТАЕТСЯ. РАЗВИТИЕ
ЭКОНОМИКИ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ БЕЗ РАЗВИТИЯ
КРЕДИТНОГО РЫНКА. НАМ НЕЛЬЗЯ УХОДИТЬ ОТ
МНОГОУКЛАДНОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ**

му рецепту есть альтернатива: государство может сказать, что все будет производиться под его неусыпным контролем, как в СССР, который, не будем забывать, все-таки развалился. Пример советской экономики доказывает, что государство в некоторых случаях может достичь выдающихся результатов (например, в освоении космоса), но это не есть гарантия и основание для избыточного участия государства во всем и вся. К примеру, в генетике или в развитии IT-технологий СССР не имел заметных результатов. В итоге мы сталкиваемся с ситуацией, когда некий гегемон в одном лице подминает мировые экономические процессы под себя, и многие страны оказываются зависимыми от него, его технологий и товаров. В российской финансовой системе в последние годы произошло избыточное огосударствление. Ассоциация российских банков обращала внимание вла-

стей на этот факт. В результате, когда под санкциями оказались лидирующие банки, то это фактически стало высочайшим стрессом для 70% банковских активов страны.

— Что сегодня важно предпринять, чтобы изменить подход к развитию банковской системы России?

— В настоящее время следует обратить внимание и переориентировать бизнес на универсальные региональные малые и средние банки. К сожалению, кластер региональных банков сильно поредел в последние годы, а реализованная Банком России концепция якобы пропорционального регулирования повлекла за собой снижение их конкурентоспособности. Опыт предыдущих лет показывает, что региональные малые и средние банки легче преодолевают кризисы, больнее ударяющие по крупным банкам в силу большей вовлеченности последних в операции на финансовом рынке и в операции с государственными ценными бумагами. Во многие кризисные годы именно региональные банки демонстрировали более высокие

КОНЕЧНО, УДАР ПО ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ НАНЕСЕН КОЛОССАЛЬНЫЙ, ЭТО ДАЖЕ НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА ОБСУЖДАТЬ. ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА — КРОВЬ, КОТОРАЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЖИЗНЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ. НАДЕЮСЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСТВО БЫСТРО ОДУМАЕТСЯ И ПОЙМЕТ, ЧТО СТРАНАМ НАДО РАЗГОВАРИВАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ НА ДРУГОМ ЯЗЫКЕ

показатели рентабельности, чем даже банки с государственным участием.

Сегодня статистика неумолимо свидетельствует, что в регионах количество банков сократилось втрое. Система в целом сократилась в два с половиной раза, а 20 регионов остались без банков, в них функционируют только филиалы федеральных кредитных организаций, но они работают, как конвейер,

а региональный бизнес требует индивидуального подхода. Восполнить все те пробелы, которые возникли в экономике, можно только за счет среднего и малого бизнеса. Проблемы, о которых говорит Ассоциация российских банков, политика на монополизацию, концентрацию банковской системы, были, есть и остаются. Развитие экономики не может быть без развития кредитного рынка. Нам нельзя уходить от многоукладности банковской системы. Эту мысль мы хотим донести до наших финансовых властей, наиболее продвинутая часть их разделяет нашу позицию. Пора менять регуляторную и надзорную политику. Конкуренция и многоукладность подразумевают, что нужно убрать регуляторный прессинг с небольших участников рынка, направить свои усилия в сторону тех игроков, в чьем капитале государство принимает участие. С помощью подконтрольных финансовых структур государство может формировать тренд на снижение ставок по кредитам и показывать пример остальным участникам рынка. Малым и средним банкам надо давать послабления, чтобы они могли развиваться, — я за то, чтобы «цвели все цветы».

— Крупнейшие российские банки оказались под жестким санкционным давлением. Могут ли более мелкие банки обернуть сегодняшнюю ситуацию на пользу более активного собственного развития?

— Вряд ли это возможно при существующей политике ЦБ. Последние годы мы только и слышали, что нам не нужно много банков. Весьма солидные, авторитетные люди абсолютно серьезно заявляли, что и сотни хватит. Сколько банков нужно, решает только рынок.

— Но именно крупные банки с госучастием население воспринимает как оплот стабильности и надежности, особенно в сложные времена...

— В некотором смысле крупные игроки используют страх и доминирующее положение на финансовом рынке как инструменты для манипуляции общественным мнением.



Этому отчасти подыгрывает и государство, формируя представление о том, что малые банки слабы и находятся под риском отзыва лицензии. Эту ситуацию необходимо срочно исправлять.

— Вы не раз заявляли, что российскому Центробанку необходимо, в первую очередь, работать над укреплением национальной валюты, которая сегодня явно недооценена, а не думать об остановке инфляции. ЦБ постоянно критикует за «беготню» за инфляцией. Почему эта политика неэффективна, на ваш взгляд?

— Погоня за снижением инфляции никак ее не снижает, все это декларация, хотя звучит красиво. С инфляцией борются путем создания конкурентного рынка, который способен стимулировать цены к снижению. Монетарное сжатие денежной массы приводит к противоположенному результату.

Почему США возомнили себя монополистами в мировой экономике, благодаря чему они диктуют миру свою политику? Прежде всего, им удалось навязать свою валюту. Как они этого добились? США ни разу не проводили ни одной денежной реформы. Каким доллар был в 1901-ом году, таким он и остается сегодня. Для американца нет проблем начать бизнес с нуля, если у него есть идея, он всегда найдет под нее деньги — будь то кредит или инвестиция. В России кредитный рынок двузначный. Как при таких условиях создавать и развивать бизнес? Надо дать людям возможность работать у себя в стране, а не

стимулировать их уезжать в «силиконовые долины».

— Сейчас ведутся активные дискуссии о том, какая валюта может прийти на смену доллару. Может ли это быть цифровой рубль?

— К цифровой валюте я отношусь сдержанно и осторожно, у нее есть преимущество — она не зависит от государства, но, с другой стороны, отсутствие контроля несет в себе высокие риски: ты не знаешь, кто стоит за системой в целом. Не уверен, что участники рынка цифровых валют знают, что делать, если ее создатели поведут себя неадекватно. Что касается цифрового рубля, ситуация другая: контроль остается за регулятором. Но к этой инициативе ЦБ я отнесся настороженно, ведь пока неясно, как государство будет управлять цифровым рублем. Важно, чтобы оно не монополизировало часть банковских операций, не навязывало участникам финансового рынка разные комиссии, которые могут стать еще одним налогом. При этом все понимают, что реальных рычагов воздействия со стороны рынка на ЦБ нет. Не хотелось бы, чтобы население и банкиров на каком-то этапе в обязательном порядке заставляли переходить на цифровой рубль. Он должен стать альтернативой, а не обязателькой.

— Будет ли изоляция России от международных банковских и платежных систем способствовать стагнации финансовой системы России?

— Я надеюсь, что ситуация изменится, мы поймем, что мы — часть мира, и в отношении нас тоже восстановится доверие. Санкции душат не только государство и его институты, но, прежде всего, население. Конечно, удар по финансовой системе нанесен колоссальный, это даже не имеет смысла обсуждать. Финансовая система — кровь, которая обеспечивает жизненные процессы. Надеюсь, человечество быстро одумается и поймет, что странам надо разговаривать друг с другом на другом языке.



Жизнь после доллара

Деолларизация — устойчивый вектор развития российской экономики последнего десятилетия. В новых обстоятельствах речь идет о неизбежности перевода расчетов за основной экспортный продукт, российский газ, в рубли. Что придет на смену долларам и евро, которые утратили для России функцию резервных валют, а в условиях тотальных санкций расчеты в них становятся максимально затруднительными, а потому нецелесообразными и почти бессмысленными?



Как уход от долларовых расчетов за экспорт и импорт повлияют на сложившуюся систему платежей в России и мире? Эксперты предлагают разные варианты развития событий и альтернативы.

Диверсификация в расчетах

По данным Дмитрия Вольвача, заместителя министра экономического развития России, с 2017 по 2021 гг. доля рубля в расчетах с зарубежными партнерами увеличилась с 10 до 14%. Наиболее очевидна динамика отказа от доллара и евро в расчетах РФ со странами-партнерами по ЕАЭС. Для Евразийского экономического союза проведение взаимных расчетов в национальных валютах стало одной из приоритетных задач с первых дней его существования. Подобный переход был нацелен на снижение рисков финансовых потерь в случае колебания курсов и уменьшение зависимости экономик его участников от внешних факторов и вызовов. Последние два кризисных года, когда мир накрыла пандемия, и

тем более сегодня, когда все мы стали свидетелями того, на что способны некоторые страны ради достижения своих политических целей, задача по диверсификации в международных расчетах максимально актуализировалась для многих стран.

Как дальнейший процесс деолларизации будет происходить в России, что может прийти на смену доллару и евро в международных расчетах за товары? По мнению ряда экспертов, Россия еще не осознала всех преимуществ от перехода на национальные валюты, а сам этот переход — объективная реальность, под которую должны сформироваться необходимые предпосылки: поставки товара, развитая финансовая структура, наполненная ликвидностью, наличие эффективных финансовых инструментов. Работа по созданию новой инфраструктуры России только предстоит.

По мнению Дмитрия Вольвача, заместителя министра экономического развития России, мы давно были обязаны изучить возможность

26%

**ЭКСПОРТНЫХ
РАСЧЕТОВ РФ**

с Казахстаном
осуществляются в
американской валюте, 60% —
в российских рублях.



получения экспортной выручки в национальной валюте, потому что все развитые страны обеспечивают поступления за свой экспорт в своих же валютах. «Цифры показывают, что сложились объективные предпосылки к переходу в торговле на национальные валюты, особенно в состоявшихся экономических образованиях, таких, как, например, ЕАЭС», — считает Вольвач.

Опыт ЕАЭС вдохновляет

В условиях новых вызовов активизировался диалог о создании единой валюты в рамках Евразийского экономического пространства. Но и здесь страны-участники союза лишь на начальном этапе пути по созданию унифицированного финансового пространства. Сегодня уже большая часть расчетов в ЕАЭС осуществляется в рублях. В периоде с 2017 г. по 2021 г. доля рублевых расчетов сохраняется на уровне более 70%. Не более 11% составляет доля расчетов в долларах США между Россией и Беларусией, и, по прогнозам

Минэкономразвития РФ, она будет сокращаться и дальше. В экспортных расчетах РФ с Казахстаном только 26% из них осуществляются в американской валюте, 60% — в российских рублях. Существенный прогресс в области дедолларизации наблюдается в расчетах с Арменией, где доля долларовых расчетов снизилась до 41%, а рублевая выросла до 51%. В товарообороте между РФ и странами СНГ, а это более широкий периметр, так называемый ЕАЭС+, расчеты в долларах составляют 25%, при этом доля рубля в платежах за экспорт РФ в страны СНГ составляет 65%.

Уход от давления и стремление к балансу

По словам экспертов, тенденция отказа от доллара в международных расчетах между странами-членами ЕАЭС начала формироваться задолго

Предпосылки сложились



**ДМИТРИЙ
ВОЛЬВАЧ**

Заместитель
министра
экономического
развития РФ



Мы давно были обязаны изучить возможность получения экспортной

выручки в национальной валюте, потому что все развитые страны обеспечивают поступления за свой экспорт в своих же валютах. Цифры показывают, что сложились объективные предпосылки к переходу в торговле на национальные валюты, особенно в состоявшихся экономических образованиях, таких, как, например, ЕАЭС».

до тех вызовов, с которыми мы имеем дело сегодня. Это было постепенное движение, направленное на балансирование экономик и снижение давления внешнеэкономических факторов. В сегодняшних условиях говорить о размеренности в переходе к альтернативным валютам уже не приходится, уверен Дмитрий Вольвач. Он же напомнил, что, в соответствии со Стратегией развития ЕАЭС, принятой до 2025 года, создание единой валюты внутри пространства является ключевой целью. Впрочем, считает эксперт, в новых условиях мы должны сделать это быстрее, не к 2025-ому, а к 2024 г., и добавляет: «Пока это, скорее, теоретический вопрос, хотя оценки эффективности единого валютного союза в рамках ЕАЭС в Министерстве экономического развития РФ проводились».



Еще более важный вопрос, который в полный рост встает перед Россией: как изменится ее подход к формированию резервов. В каких валютах ЦБ их будет накапливать? Ответ, казалось бы, мог быть очевидным — в валютах дружественных стран, скажем, Китая. Впрочем, очевидный ответ не гарантирует легко прогнозируемых последствий, и пока российский регулятор не спешит обнародовать ни тактику, ни даже мнение на этот счет

Второй финансовый контур

На фоне разговоров о будущем не утихают дискуссии о последствиях для российской экономики при 100%-ом переходе на рублевые расчеты за экспорт. Александр Широ, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, уточняет, что за подобным шагом последует обострение проблемы волатильности курса рубля. Он станет более зависимым от колебаний цен на нефть. Но еще более важный вопрос, который в полный рост встает перед Россией: как изменится ее подход к формированию резервов. В каких валютах ЦБ их будет накапливать? Ответ, казалось бы, мог быть очевидным — в валютах дружественных стран, скажем, Китая. Впрочем, очевидный ответ не гарантирует легко прогнозируемых последствий, и пока российский регулятор не спешит обнародовать ни тактику, ни даже мнение на этот счет. «Необходимо думать о единой расчетной единице тех стран, которые формируют сейчас второй финансовый контур мировой экономики», — заявляет Александр Широ. Инициатива тем более актуальная, что на фоне последних событий страны видят, насколько стремительно снижается стоимость их резервов, хранящихся в долларах, евро и фунтах. Действия США насторожили правительства тех стран, которые ранее охотно покупали финансовые обязательства США, ведь стало очевидно, что значимые политические процессы могут привести к их обесцениванию. По словам Александра Широ, директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, сегодня нужна такая расчетная единица, в которой могли бы участвовать Китай,

Россия, Индия, Турция, страны Ближнего Востока, необходимость явно назрела.

Цифровые альтернативы — тонкие материи

Альтернативой доллару и евро в международных расчетах могла бы стать цифровая валюта. Подобную идею попыталась актуализировать в своем письме Центробанку Ассоциация российских банков. Еще в начале марта там подготовили пакет мер поддержки кредитных организаций, направленный на поддержание финансовой стабильности российской банковской системы. АРБ в частности предлагает «активизировать диалог с центральными банками стран ЕАЭС и СНГ по внедрению коллективной цифровой валюты в трансграничных расчетах по торговым и неторговым операциям, по возможности координируя работу в данном направлении с центральными банками стран БРИКС и ШОС». Отвечая на вопрос ФБЖ, насколько актуально подобное предложение, Дмитрий Вольвач, заместитель министра экономического развития России, заявил: «Это все тонкие материи. Да, электронные средства платежа уже стали серьезным дополнением к классическим банковским расчетам, но к этому вопросу необходимо отнестись очень внимательно, надо учитывать объективную реальность. Необходимо сделать шаги по введению института расчетов в криптовалюте, запустить эти механизмы и посмотреть, как это будет работать в нынешних условиях. Сейчас все это на уровне идей. К криптовалюте надо относиться серьезно — многие страны это уже поняли».

Очевидно, что такая настороженная позиция официального лица



ПОСЛЕДНИЕ ДВА КРИЗИСНЫХ ГОДА, КОГДА МИР НАКРЫЛА ПАНДЕМИЯ, И ТЕМ БОЛЕЕ СЕГОДНЯ, КОГДА ВСЕ МЫ СТАЛИ СВИДЕТЕЛЯМИ ТОГО, НА ЧТО СПОСОБНЫ НЕКОТОРЫЕ СТРАНЫ РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ СВОИХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, ЗАДАЧА ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТАХ МАКСИМАЛЬНО АКТУАЛИЗИРОВАЛАСЬ ДЛЯ МНОГИХ ГОСУДАРСТВ

подкреплена позицией регулятора. Вспомните: до известных событий Россия активно обсуждала запрет криптовалюты, идея исходила из стен ЦБ. Вряд ли она станет актуальной сегодня в обстоятельствах столь неопределенных. Да, мнение Банка России и его председателя скорректировал сам президент, остудив пыл регулятора в борьбе за цифровой рубль, которому явно не нужны сильные конкуренты. Но пока закон о цифровой валюте явно отложен в сторону. Кто-то по-прежнему видит в криптовалюте скорее угрозу, чем готовый финансовый инструмент, а кому-то кажется, что цифровые деньги — тот самый велосипед, который не нужно изобретать.

ФБЖ

A portrait of Anatoly Vasserman, an elderly man with a long, grey beard and glasses, wearing a dark blue sweater. He is looking directly at the camera with a slight smile. His arms are crossed.

Под ударом те, кто не готов перестраиваться

20 февраля 2022-ого года. На своем официальном сайте публицист, журналист, телеведущий, политический консультант, депутат Госдумы СФ РФ, постоянный автор ФБЖ Анатолий Вассерман пишет: «Уже несколько дней вооружённые формирования, подконтрольные Киеву, обстреливают жилые дома и системы жизнеобеспечения народных республик Донбасса из танков и тяжёлой артиллерии<...>. Уверен, прежде чем киевских террористов дожмут, они успеют напакостить ещё много и против многих». 27 февраля 2022-ого года. Там же, тот же автор: «Украина почти восемь лет рассказывала, что воюет против Российской Федерации. В конце концов, РФ решила посмотреть, как идёт война».

С Украиной Анатолий Вассерман связан пуповиной матери, он там родился. Там же учился и начинал трудовую деятельность. В 1994 году баллотировался в Верховный Совет Украины — занял второе место в округе. В 2015 г. Служба безопасности Украины возбудила против него уголовное дело по обвинению в сепаратизме. Вассерман подал заявление на получение российского гражданства и получил его как лицо, «имеющее особые заслуги перед Российской Федерацией». Его первая опубликованная статья называлась «Независимость от здравого смысла». Она появилась в «Одесском вестнике» 23 ноября 1991 года и призывала на референдуме 1 декабря того же года голосовать против независимости Украины. Как говорит сам Вассерман, при каждой возможности он «напоминает о преступной сущности самой идеи «украинцы — не русские», всегда выступал за воссоединение Украины с остальной Россией.

Очевидно, что мы не могли не спросить Вассермана о том, что он думает о происходящем сегодня, о последствиях для России и мира.

— То, что сегодня происходит в России и мире, — как вы для себя это определяете, как называете и трактуете происходящие события? Думаю, что то, что происходит в России и мире, надо разделять, так как для России и мира эта ситуация всё-таки разная и имеет разные причины и следствия. Так ли это, на ваш взгляд?

— На мой взгляд, Россия в целом и Российская Федерация в частности сейчас испытывает на себе многие (но, по счастью, пока далеко не все) последствия общемирового кризиса, порождённого не только экономическими ошибками (как я уже не раз писал, в том числе и в ФБЖ: идея узкой специализации целых стран привела к резкому сокращению доли работающих в человечестве и тем самым к катастрофическому падению производства в расчёте на одного живущего), но и многими другими последствиями веры

в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество (о причине пагубности такой веры я писал в БЖ десятилетие назад в статье «Многочастичные взаимодействия»). Конечно, у нас на эти общемировые причины наложилась и внутренняя — распад России в 1990–1991-м годах и разжигаемые для сохранения данного распада противоречия между частями единой страны и единого народа (в первую очередь между украинцами и остальными русскими). Но всё же мы вряд ли сможем самостоятельно преодолеть свою часть нынешней Великой депрессии, не помогая выходу всего мира из экономического провала. Правда, мы сейчас усиленно способствуем формированию единого рынка, включающего Индию и Китай (и, конечно, Россию или хотя бы Российскую Федерацию). Такой рынок будет независим от всего остального мира во всех отношениях, включая возможность новых разработок. Но



**В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, ИСЧЕЗНОВЕНИЕ
НЫНЕШНЕЙ ВЕРСИИ УКРАИНЫ ЛИШИТ
НАШИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТОВ**

**КЛЮЧЕВОЙ ТОЧКИ ОПОРЫ В ИХ ПЛАНАХ НАШЕГО
ПЕРЕФОРМИРОВАНИЯ. ИМ ПРИДЁТСЯ ЛИБО ИСКАТЬ
ИНЫЕ ПЛАНЫ, ЛИБО, НАКОНЕЦ, ПОНЯТЬ, ЧТО ИХ
ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННИЕ И ЗАВЕДОМО НЕ РЕШАЮТСЯ
НИКАКИМИ ФОРМАМИ ЭКСПАНСИИ ВОВНЕ**

в таком случае остальной мир начнёт обваливаться столь стремительно, что окажется ещё опаснее не только для себя, но и для нас. Поэтому надеюсь, что нам удастся найти путь переучивания всего мира с теорий, основанных на вышеупомянутой пагубной вере тоталитарной секты «либералы», на вменяемые. Правда, для начала нужно самим искоренить влияние данной секты на нашу экономику и культуру.

— *Можно ли считать, что идет саморазрушение системы, которая существовала в России последние два десятилетия?*

— Нынешняя версия либерал-тоталитаризма дошла до состояния, неизбежно ведущего к саморазрушению. Беда только в том, что данный тоталитаризм, как и любой другой, вместе с собою попытается утянуть в пропасть всё, до чего сможет дотянуться. В частности, давление на РФ стремительно нарастает с того самого момента, как стало ясно: глава государства придерживается классического либерализма — поиска путей и форм проявления свободы личности, совместимых с устойчивостью (а значит, с возможностью развития: двигаться целенаправленно можно только при наличии надёжной опоры) общества. На международной арене свидетельством такой позиции стала речь Владимира Владимировича Путина в 2007-м году на традиционной мюнхенской международной конференции по безопасности.

— *Если это саморазрушение, механизм самозапустился, или что стало его спусковым крючком?*

— Полагаю, что спусковым крючком стала победа Трампа на выборах президента Соединённых Государств Америки в 2016-м году. Победил он благодаря обещанию вер-

нуть в США рабочие места, уже, по меньшей мере, четыре десятилетия выводимые в регионы дешёвой рабочей силы. Это, естественно, повлекло бы демонтаж всей системы глобального разделения труда, основанной на узкой специализации целых стран. Идея оказалась столь популярна внутри США, что для воспрепятствования деятельности Трампа его противникам пришлось развязать беспрецедентную даже по меркам США кампанию клеветы, отказаться от всех ранее декларируемых норм вроде гарантий свободы слова. Войдя во вкус, тамошние хозяева жизни пустились во все тяжкие. А ведь чем проще решение, чем быстрее достигаемый результат, тем больше вредных побочных эффектов, тем они разрушительнее. В частности, культура отмены, то есть вычёркивание из общественного сознания любого неугодного, уже привела к массовому непониманию множества жизненно важных взаимосвязей, что, в свою очередь, порождает решения всё более разрушительные и самоубийственные.

— *Можно ли считать, что разрушение системы приведёт к некоему очищению? Если да, то в каком разрезе можно говорить об очищении: политическом, экономическом, ментальном или каком-то другом?*

— Полагаю, очищение наступит на всех направлениях. Владимир Ильич Ульянов учил: политика — концентрированное выражение экономики. Нормализуется экономика — начнётся выздоровление и в прочих аспектах. Но, с другой стороны, экономическая практика зависит от теоретических воззрений, так что для нормализации экономики нужно перейти с либероидных концепций на вменяемые. То есть пре-





образования всех сфер жизни не только можно, но и нужно вести одновременно и взаимозависимо.

— *Как происходящее сегодня на Украине изменит геополитический и экономический ландшафт мира и России?*

— У меня есть десятки публикаций, где объясняется, почему независимость Украины от остальной России влечёт за собою попытки превращения русского большинства граждан Украины в нечто анти-русское, что делает государство Украина опасным, прежде всего, для себя, а затем и для всех, до кого данное государство в состоянии дотянуться. Применительно к Украине требование денацификации, официально поставленное Российской Федерацией, означает, по сути, отказ от провозглашения украинцев самостоятельной сущностью, качественно отличной от прочих русских. Это в свою очередь лишает смысла государственность Украины. В каком виде она может быть демонтирована — пока не берусь гадать. Лично я предпочёл бы преобразование в Юго-Западный и Новороссийский федеральные округа РФ, но не исключаю появление многих народных республик вроде нынешних Донецкой и Луганской с последующей неторопливой реинтеграцией. В любом случае, исчезновение нынешней версии Украины лишит наших стратегических конкурентов ключевой точки опоры в их планах нашего переформирования. Им придётся либо искать иные планы, либо, на-

ПРИМЕНИТЕЛЬНО К УКРАИНЕ ТРЕБОВАНИЕ ДЕНАЦИФИКАЦИИ, ОФИЦИАЛЬНО ПОСТАВЛЕННОЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ, ОЗНАЧАЕТ, ПО СУТИ, ОТКАЗ ОТ ПРОВОЗГЛАШЕНИЯ УКРАИНЦЕВ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ СУЩНОСТЬЮ, КАЧЕСТВЕННО ОТЛИЧНОЙ ОТ ПРОЧИХ РУССКИХ. ЭТО, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ЛИШАЕТ СМЫСЛА ГОСУДАРСТВЕННОСТЬ УКРАИНЫ. В КАКОМ ВИДЕ ОНА МОЖЕТ БЫТЬ ДЕМОНТИРОВАНА — ПОКА НЕ БЕРУСЬ ГАДАТЬ

конец, понять, что их проблемы внутренние и заведомо не решаются никакими формами экспансии вовне.

— *Швейцарские банкиры в своём аналитическом отчёте заявили буквально следующее: «Президент Владимир Путин, похоже, готов искалечить экономику России ради геополитической выгоды». Согласны с их мнением?*

— Вышеупомянутая фраза Ульянова «политика — концентрированное выражение экономики» понятна только в свете учения Карла Хайнриховича Маркса и Фридриха Фридриховича Энгельса об экономическом базисе и многочисленных, культурных, научных, политических, надстройках на нём. Но и Маркс, и Энгельс, и Ульянов отмечали: надстройки в свою очередь сильно влияют на базис, ускоряя или замедляя его развитие, а зачастую даже определяя выбор между

направлениями развития. В частности, геополитические ограничения, ранее наложенные нашими конкурентами, уже искалечили нашу экономику до такой степени, что сейчас мы просто вынуждены использовать все оставшиеся экономические ресурсы для возвращения прежних геополитических позиций: без них дальнейшее разрушение экономики неизбежно. Рад, что президент Путин, по мнению швейцарских аналитиков, это понимает.

— Какое из сегодняшних событий, на ваш взгляд, будет иметь для России самые разрушительные последствия?

— Если не доведём операцию на Украине до логического конца — вышеупомянутой денацификации, то все последствия будут для нас разрушительны. Если сделаем всё надлежащее — последствия будут разрушительны для тех, кто использовал Украину как антирусский инструмент. А, например,



НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЕЩЁ ВАЖНЕЕ ТО, ЧТО КОЛЛЕКТИВНЫЙ ЗАПАД, НАДОРВАВШИСЬ НА ПОПЫТКЕ ЗАДАВИТЬ НАС, СКОРЕЕ ВСЕГО, ЛИШИТСЯ ЛЬВИНОЙ ДОЛИ ГОТОВНОСТИ ДАВИТЬ СТРАНЫ ПОМЕНЬШЕ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЕСЬ МИР СТАНЕТ СИЛЬНЕЕ И РАЗНООБРАЗНЕЕ

бегство значительной части отечественных деятелей тоталитарной секты «либералы» разрушительно разве что для самой этой секты, а для нас оздоровительно.

— Какие отрасли российской экономики могут отмереть на долгое время, основательно разрушиться, не имеют шансов восстановиться в ближайшей перспективе? Кто оказался под самым жёстким ударом?

— Понятно: чем сильнее отрасль зависит от зарубежья, тем сильнее пострадает от ограничений на взаимодействие, наложенных этим самым зарубежьем. Но едва ли найдётся у нас отрасль, неспособная заместить поставки из Западной Европы и Северной Америки или в них партнёрством с другими странами. Сейчас страны, наложившие на нас ограничения, содержат примерно 1/7 населения Земли, выпускают примерно 1/4 промышленной и сельскохозяйственной продукции. Правда, они потребляют чуть ли не половину этой продукции, но в любом случае мы сможем обойтись и без них. Так что под ударом оказались разве что те, кто не готов переориентироваться и перестраиваться.

— Кто главный пострадавший от происходящих в России событий?

— Главные пострадавшие — члены тоталитарной секты «либералы», свято верующие, что Солнце восходит на Благословенном Западе. То, что Запад сам себя благословил, их не смущает. Более того, они по большей части веруют, что цивилизация на свете всего одна (по подсчётам специалистов, за всю историю человечества существовало примерно три десятка цивилизаций, в том числе примерно десятков существует сейчас), и качественные отличия русской цивилизации от англосаксонской они считают не нашим конкурентным преимуществом, а свидетельством нашей отсталости, а то и тупости. Поэтому многие из них бежали на Запад, и только там обнаружили, что к ним относятся ничуть не лучше, чем к остальным русским. Те же, кто

остался на Родине, оказались перед грустным выбором: вернуться в лоно русской цивилизации либо стать безнадежными изгоями.

— Какие из введенных санкций кажутся вам бесполезными или малоэффективными и малоосмысленными?

— На мой взгляд, малоэффективно прекращение деятельности в РФ нескольких сервисов трансляции западной культурной (по мнению Запада) продукции. Ведь в последние годы изделия Голливуда с подельниками густо нафаршированы идеологией передовитости — от гомосексуализма до не менее злокачественных вариаций на тему феминизма. Прекращение «заболачивания» наших мозгов, несомненно, полезно для нас и, значит, пагубно для противника.

— Как бы вы охарактеризовали подход к формированию санкционной политики, который выбрало мировое сообщество?

— Коллективный Запад, именующий себя мировым сообществом, невзирая на то, что представляет собою меньшую во всех отношениях часть человечества, уже не может давить нас открытой силой, ибо за три десятилетия разрушения России забросил собственную военную мощь, окончательно превратив её в инструмент распила бюджета. Поэтому попытался давить на нас экономически, как раньше давил на север Кореи, на Иран... Но, чем больше страна, тем труднее исключить её из мирового хозяйства. Увы, современные западные политики вряд ли способны здраво оценивать свои возможности, поэтому раз за разом принимают решения, бьющие в конечном счёте по их же государствам.

— Есть ли у сегодняшней ситуации плюсы для России и её экономики?

— В нынешних обстоятельствах плюсов для России в целом и Российской Федерации в частности несравненно больше, чем минусов. Единственное, что может помешать использовать эти плюсы, — заражённость почти всего аппарата экономического блока



НА НАШЕЙ СТОРОНЕ СЕЙЧАС ЕДВА ЛИ НЕ ВЕСЬ МИР ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ И ПЯТИ АНГЛОСАКСОНСКИХ ГОСУДАРСТВ. ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО ТЕ, КТО СЕЙЧАС ПРОТИВ НАС, ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ ВЕСЬ ОСТАЛЬНОЙ МИР, И ТАМ ЭТО МАЛО КОМУ НРАВИТСЯ. ОБЩИЙ ВРАГ ДЕЛАЕТ ЕСЛИ НЕ ДРУЗЬЯМИ, ТО, ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ, СИТУАЦИОННЫМИ СОЮЗНИКАМИ

правительства догматами тоталитарной секты «либералы». Но судя по моему опыту пребывания в данной секте, эта зараза излечима (в моём случае — даже самолечением).

— Кто сегодня заработает на этом конфликте больше других в политическом и экономическом смысле? Какие государства станут ещё сильнее?

— Кроме РФ, многократно усилится Китай — ведь теперь мы будем поставлять ему едва ли не всё, от чего откажутся Западная Европа и Северная Америка. Вероятно, по той же причине усилится Индия. Вдобавок теперь Китай сможет больше рассчитывать на наше силовое прикрытие в случае угрозы ядер-

ной войны — значит, для него упростится задача реинтеграции Тайваня. Остров и сам официально считает себя частью Китая: спор идёт лишь о том, какая партия, коммунистическая, правящая на материке, или национальная, властвующая на острове, окажется в объединённом государстве главной. Но, на мой взгляд, ещё важнее то, что коллективный Запад, надорвавшись на попытке задавить нас, скорее всего, лишится львиной доли готовности давить страны поменьше. В результате весь мир станет сильнее и разнообразнее.

— Как вам кажется, накопленный за последние десятилетия опыт ведения бизнеса поможет перестроиться, оправиться от шока, увидеть новые возможности?

— Несомненно, поможет. Но, не будучи деловым человеком, не берусь подсказывать, каким именно образом.

В НЫНЕШНИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ ПЛЮСОВ ДЛЯ РОССИИ В ЦЕЛОМ И РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЧАСТНОСТИ НЕСРАВНЕННО БОЛЬШЕ, ЧЕМ МИНУСОВ. ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО МОЖЕТ ПОМЕШАТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТИ ПЛЮСЫ, — ЗАРАЖЁННОСТЬ ПОЧТИ ВСЕГО АППАРАТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛОКА ПРАВИТЕЛЬСТВА ДОГМАТАМИ ТОТАЛИТАРНОЙ СЕКТЫ «ЛИБЕРАЛЫ»

— Где сегодня сконцентрированы перспективы и новые возможности для рестарта российской экономики?

— Ближайшие перспективы — в переориентации на рынки Востока, среднесрочные — в импортозамещении. На долгий срок предсказывать не берусь, поскольку, скорее всего, Запад начнёт отказываться от ограничений на взаимодействие с

нами, как только убедится, что нам они не мешают.

— Когда мы впервые ощутили на себе санкции, в России худо-бедно начали развиваться сыроделие, виноделие и сельское хозяйство в целом. Сегодняшние санкции могут простимулировать рост отраслей, появление новых ниш, где, на ваш взгляд, действительно возможен прорыв?

— Увы, не берусь даже гадать: слишком многие факторы одновременно влияют на всё наше хозяйство.

— Сегодняшний исторический период имеет аналоги: кому-то вспоминается Карибский кризис, кто-то вспоминает о конце 1980-х и последовавшем развале государства и перестройке. Какие аналогии вы считаете уместными, если таковые есть, или сегодняшняя ситуация уникальна?

— Мне представляется ближайшей аналогией дефолт 1998.08.17: поначалу едва ли не всё наше хозяйство рухнуло, но уже через считанные недели начало стремительно возрождаться и развиваться. Правда, тогда нам досталось всего лишь рикошетом: первый удар Великой депрессии Запад смог локализовать в основном на рынках Юго-Восточной Азии. Сейчас по нам бьют прицельно, тем важнее нам ускорить преобразования.

— Какие меры развития экономики сейчас можно считать эффективными? Должно ли государство взять на себя роль главнокомандующего и проводника генеральной линии? Нас ждёт тотальное огосударствление экономики, переход на плановую?

— В «Бизнес-журнале» опубликованы многие мои статьи, показывающие, что при нынешней доступной человечеству вычислительной мощности планирование всего производства как единого целого невыгодно, но станет выгодно ещё лет через десять. Сейчас

технически осуществимо и экономически выгодно, чтобы примерно 4/5–9/10 общего объёма продукции выпускали производства, находящиеся под единым управлением, но примерно 4/5–9/10 разнообразия продукции обеспечивали производства, действующие самостоятельно и согласующие свои планы только с ближайшими соседями по технологическим цепочкам, что возможно на основе обычных коммерческих контрактов. Кстати, такова была структура нашего хозяйства с середины 1930-х до середины 1950-х годов. А сейчас, если перейти от ценового исчисления к физическим единицам, такова структура хозяйства Китая и ещё нескольких лидеров экономического развития. Поэтому в складывающихся обстоятельствах наше государство, несомненно, станет хозяйственным главнокомандующим, но, как и в любых боевых действиях, львиную долю решений будут принимать на низших возможных уровнях.

— Каков наиболее вероятный сценарий развития событий, на ваш взгляд, какие вводные оказывают на него максимальное влияние?

— Наивероятнейший сценарий — наша победа, одержанная с полным напряжением сил и тем самым способствующая их развитию. Наисильнейшее влияние на ход сценария (и даже на выбор между вариантами) окажет степень нашей уверенности в своих силах и, соответственно, недоверия к западным попыткам уверить нас в нашем бессилии.

— В историческом плане воссоединение славянских народов в формате единого государства можно считать закономерным, обоснованным и возможным?

— Все славянские народы вряд ли объединятся: слишком уж велики культурные различия между, например, болгарами, чехами, поляками. Но вот воссоединение всей России в границах, на протяжении большей части моей жизни называемых Союз Советских Социалистических Республик, необходимо, а необходимость рано или поздно находит себе



Едва ли найдётся у нас отрасль, не способная заместить поставки из западной Европы и Северной Америки или в них партнёрством с другими странами. Сейчас страны, наложившие на нас ограничения, содержат примерно 1/7 населения Земли, выпускают примерно 1/4 промышленной и сельскохозяйственной продукции.

возможность. Причин такой необходимости так много, что им посвящены уже десятки моих публикаций и, скорее всего, появятся ещё десятки. Причём, разумеется, я далеко не единственный (и даже далеко не самый плодотворный) автор трудов на эту тему.

— Есть ли у России реальные союзники, на чью поддержку можно рассчитывать?

— На нашей стороне сейчас едва ли не весь мир за пределами континентальной Западной Европы и пяти англосаксонских государств. Просто потому, что те, кто сейчас против нас, пытаются подмять под себя весь остальной мир, и там это мало кому нравится. Общий враг делает если не друзьями, то, по меньшей мере, ситуационными союзниками. Насколько я могу судить, высшее руководство РФ — Путин, Лавров, Шойгу — умеет и хочет использовать ситуацию, породившую наш временный союз, в общих, в том числе наших, интересах. Так что союзников нам сейчас хватает. А когда осилим общего врага, будем разбираться, как взаимодействовать дальше.

ФБЖ

Кластеризация мира

Экономическая необходимость нашла политическую возможность



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

Первые признаки нынешней Великой депрессии появились ещё в конце прошлого тысячелетия. Но тогда их удалось локализовать. Ударило по быстроразвивающимся тогда странам Юго-Восточной Азии да по новым, а потому рискованным, сферам деятельности (крах так называемых доткомов — по обозначению .com сайтов для коммерческой деятельности). Нам досталось рикошетом: отмена поддержания курса рубля и дефолт — отказ оплачивать государственные казначейские обязательства, хотя они и номинировались в рублях, так что при свободном курсе нужные рубли можно было допечатать без проблем. 1998.08.17 — следствие не только ошибок экономического блока нашего правительства. Но уже в 2008-м году Великая депрессия со всей возможной очевидностью проявилась на коллективном Западе: в Северной Америке и Западной Европе. С тех пор она продолжается: хотя бухгалтерскими ухищрениями удалось из-

образить несколько краткосрочных подъёмов, но при переходе от денежного исчисления к натуральному очевидна непрерывность падения мирового производства.

При первых же всемирных признаках Великой депрессии в 2008-ом я предположил, что выход из неё потребует разделения всемирной экономики на несколько кластеров. Правда, их контуры при дальнейшем исследовании пришлось изменить по сравнению с первоначальными набросками.

В частности, тогда мне Индия и Китай представлялись вполне самодостаточными. Но наличие громадной разницы между мировым и внутренним уровнями цен, порождающей столь же радикальное расслоение экономического положения работающих на мировой рынок и внутренние рынки этих стран, привёл к выводу о необходимости формирования единой экономической структуры, включающей Индию и Китай. Глубокие различия индийской и китайской цивилизаций не позволяют создать такую струк-

ПРИЧИНА НЕОБХОДИМОСТИ РАЗДЕЛЕНИЯ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА ТОЖЕ СТАЛА ЯСНА МНЕ ДАЛЕКО НЕ СРАЗУ. В КОНЕЧНОМ СЧЁТЕ, ГЛАВНОЙ ПРОБЛЕМОЙ Я СЧЁЛ НЫНЕШНЮЮ СИСТЕМУ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА, ОСНОВАННУЮ НА УЗКОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЫХ СТРАН. ДАЖЕ САМАЯ МАЛЕНЬКАЯ СТРАНА СЛИШКОМ ВЕЛИКА И СЛОЖНА, ЧТОБЫ ОГРАНИЧИТЬСЯ ДВУМЯ – ТРЕМЯ ВИДАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЕЁ ЖИТЕЛЕЙ ОКАЗЫВАЕТСЯ ВО ВСЕ НЕ У ДЕЛ



туру без посредничества русской цивилизации, что и делается — официально как минимум с 2015-го года, а неформально уже лет пятнадцать. Межцивилизационные же различия гарантируют, что, по меньшей мере, несколько ближайших поколений, а поколение — минимальная единица отсчёта времени, когда речь идёт о цивилизациях, именно русская цивилизация останется в такой структуре главным источником новых разработок и, что существенно важнее, научных исследований, обеспечивающих саму возможность новых разработок. Так что треугольник Дели – Москва – Пекин станет во всех отношениях вполне самодостаточным и независимым от происходящего в остальном мире (пока, конечно, речь идёт не о войнах).

Причина необходимости разделения мирового хозяйства тоже стала ясна мне далеко не сразу. В конечном счёте, главной проблемой я счёл нынешнюю систему глобального разделения труда, основанную на узкой специализации целых стран. Даже самая маленькая страна слишком велика и сложна, чтобы ограничиться двумя – тремя видами деятельности.

В результате значительная часть её жителей оказывается вовсе не у дел. Производительность труда в расчёте на одного работающего всё ещё растёт, но не благодаря углублению разделения труда (чем оно глубже, тем меньше прирост производительности на каждом следующем шаге), а просто потому, что чем меньше рабочих мест, тем проще оснастить каждое из них по последнему слову техники. Зато производительность в расчёте на одного живущего падает, ибо всё больше живущих оказываются не работающими. Идея, вроде бы призванная поднять благосостояние всего человечества, при догматичном применении породила катастрофическое падение этого самого благосостояния. Так часто бывает, когда природа используемого явления непонятна: в данном случае главный догмат тоталитарной секты «либералы» — вера в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество — не позволил рассмотреть разделение труда как общественное явление и понять, в каких пределах оно повышает производительность, а когда может её и понизить.

По меньшей мере, несколько ближайших поколений, а поколение — минимальная единица отсчёта времени, когда речь идёт о цивилизациях, именно русская цивилизация останется в такой структуре главным источником новых разработок и, что существенно важнее, научных исследований, обеспечивающих саму возможность новых разработок. Так что треугольник Дели – Москва – Пекин станет во всех отношениях вполне самодостаточным и независимым от происходящего в остальном мире.

Вообще-то общее число различных названий промышленных изделий и их деталей в мире — порядка сотни миллионов, и то если убрать коммерческие названия. Например, одну и ту же ацетилсалициловую кислоту продают под добрым десятком торговых марок, поскольку химическое название не всякий выговорит, а создавшая это лекарство фирма «Байер» запатентовала краткое «аспирин» и вынудила всех последующих производителей придумывать собственные обозначения. Если создать для каждой детали отдельное производство, то естественным образом удастся привлечь к работе практически весь мир: дело найдётся для каждого. Увы, пока в мире не накоплена вычислительная мощность, достаточная для координации такого числа независимых предприятий. Поэтому любое из них старается производить у себя побольше разных нетиповых компонентов своей конечной продукции, закупая у других только то, что делают сразу для многих потребителей.

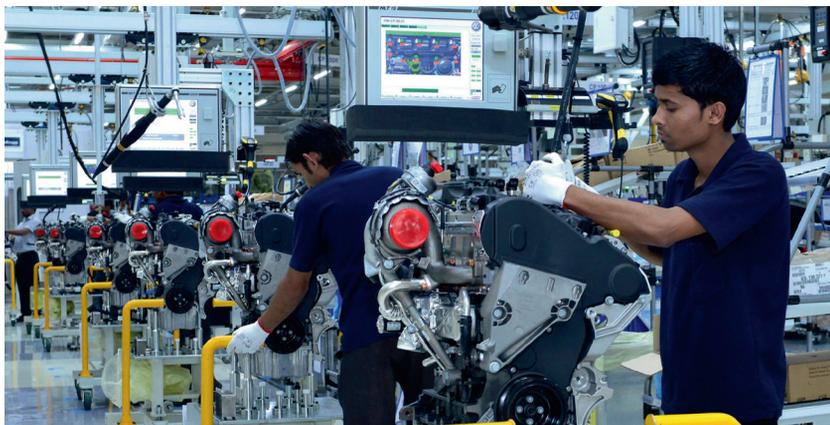
Например, моторостроитель может покупать гайки многих стандартных размеров, но длинные анкерные болты, притягивающие головки блока цилиндров к самому блоку, скорее всего, изготовит сам, ибо даже при

стандартном их диаметре длина зависит от конкретной конструкции. А изготовитель гаек постарается выпускать побольше типоразмеров, поскольку его оборудование хотя и специализировано, но не настолько, чтобы ограничиться одной моделью.

Поэтому число независимых промышленных предприятий несравненно меньше помянутой мною сотни миллионов разных названий продукции. Соответственно, и привлечь к работе на них можно далеко не всех. Хотя бы потому, что производств куда меньше, чем населённых пунктов, а маятниковая миграция — утром на работу в соседний город, вечером домой в свой посёлок — выгодна только при достаточном заработке и развитии транспорте.

Конечно, есть и непромышленные занятия — от малого и среднего бизнеса вроде магазинчиков и парикмахерских до здравоохранения, образования и юриспруденции. Но их благополучие опирается, в конечном счёте, на мощь материального производства. Без опоры на него создавать нематериальные блага невозможно. Поэтому чем меньше занятых в производстве, тем меньше и занятий за его пределами.

Кластеризация мирового хозяйства влечёт рост числа производств просто



потому, что ни одно из них не может даже надеяться охватить своей продукцией весь мировой рынок — для каждого кластера приходится организовывать самостоятельное производство. В обычных же условиях, даже если выгоды от роста объёма ничтожно малы, многие не рискуют создавать производства, конкурирующие с уже существующими, — в соперничестве и проиграть можно.

Коллективный Запад запустил процесс кластеризации ещё в 2014-м, когда создал террористическую группировку «Украина» и начал ограничивать своё взаимодействие с нами за нашу защиту тех, кто успел уйти от неё: Крыма и Донбасса. Сейчас, когда мы приступили к демонтажу очага терроризма, он не только почти полностью отрезал себя от нас под предлогом защиты украинской демократии (будто возможна демократия у террористов), но и потребовал от остального мира, в том числе Индии с Китаем, выбрать, на чьей они стороне.

Некая китайская журналистка ехидно сформулировала суть требования Соединённых Государств Америки: не мешайте нам расправиться с вашим другом, чтобы мы смогли потом сосредоточиться на расправе с вами. При таком понимании смысла событий очевидно: никакие соблазны продолжения работы на обширном рынке США не заставят руководство Китая отвернуться от сотрудничества с нами. Полагаю, руководство Индии осознаёт примерно то же. В таких условиях угрозы отрезать Индию с Китаем от новейших западных разработок могут разве что ускорить их интеграцию между собой и с нами.

Впрочем, Запад в накладе не останется. Он будет вынужден возобновить собственное промышленное производство, восстановить рабо-



КОЛЛЕКТИВНЫЙ ЗАПАД ЗАПУСТИЛ ПРОЦЕСС КЛАСТЕРИЗАЦИИ ЕЩЁ В 2014-М, КОГДА СОЗДАЛ ТЕРРОРИСТИЧЕСКУЮ ГРУППИРОВКУ «УКРАИНА» И НАЧАЛ ОГРАНИЧИВАТЬ СВОЁ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НАМИ ЗА НАШУ ЗАЩИТУ ТЕХ, КТО УСПЕЛ УЙТИ ОТ НЕЁ: КРЫМА И ДОНБАССА. СЕЙЧАС, КОГДА МЫ ПРИСТУПИЛИ К ДЕМОНТАЖУ ОЧАГА ТЕРРОРИЗМА, ОН НЕ ТОЛЬКО ПОЧТИ ПОЛНОСТЬЮ ОТРЕЗАЛ СЕБЯ ОТ НАС ПОД ПРЕДЛОГОМ ЗАЩИТЫ УКРАИНСКОЙ ДЕМОКРАТИИ (БУДТО ВОЗМОЖНА ДЕМОКРАТИЯ У ТЕРРОРИСТОВ), НО И ПОТРЕБОВАЛ ОТ ОСТАЛЬНОГО МИРА, В ТОМ ЧИСЛЕ ИНДИИ С КИТАЕМ, ВЫБРАТЬ, НА ЧЬЕЙ ОНИ СТОРОНЕ

чие места, выведенные за последние несколько десятилетий в регионы дешёвой рабочей силы. Значит, львиная доля его граждан вновь займётся общественно полезным (таким, чьи плоды востребованы другими) трудом. Это резко поднимет моральный уровень тамошнего общества в целом. И будущая новая интеграция мирового рынка пройдёт на несравненно более здоровой основе, значит, с несравненно меньшими вредными побочными эффектами, чем нынешняя.

ФБЖ

МИХАИЛ ХАЗИН:

Эта провокация «раскулачит» Европу

Когда из рога американского и европейского изобилия на Россию посыпались экономические санкции, некоторые отчетливо услышали лязгание опускающегося железного занавеса. Многим стало страшно. Возможно, провоцируя именно такой эффект, «бомбить» начали с авиаотрасли: стремились создать ощущение, что Россия — изгой, и россиянами, деньгам которых Европа всегда так радовалась, «цивилизованный мир» брезгует. Спикер свежего номера экономист Михаил Хазин уверен, что лучше бы Европа беспокоилась о себе, ведь она на пороге тотального кризиса, который обернется для нее обнищанием, грабежами и межгосударственными войнами.

Михаил Хазин — экономист, создатель Фонда экономических исследований. Как сказано на официальной странице Фонда, его «приоритет — создание новых моделей, которые не только «видят» кризис, но и позволяют принимать в рамках его развития оптимальные решения для государств и компаний». Михаил Хазин — последовательный критик либеральной экономической модели, крах которой, по его мнению, мы сейчас и наблюдаем. Стоит добавить, что Хазин и учрежденный им Фонд создают системные модели для экономики стран и регионов, а также крупного бизнеса, в частности, для оптимизации расходов в кризисных ситуациях.

Андрей Мазов, издатель и учредитель «Федерального Бизнес-журнала», прочел одну из последних книг Михаила Хазина «Воспоминания о будущем. Идеи современной экономики» и попросил экономиста поделиться мыслями о происходящем сегодня в России и в мире с читателями ФБЖ, зная наверняка, что мысли эксперта будут нетривиальными, а взгляд незамыленным.

— Как вы считаете, Россия, начиная спецоперацию на Украине, была готова к экономическим санкциям?

— В мире идет объективный экономический процесс деградации западной либеральной модели. Тем, кто понимает, было абсолютно очевидно, что так или иначе мы бы получили эти санкции, поскольку Соединённые Штаты Америки неминуемо стали бы использовать ресурс, который у них есть, просто для поддержания своей экономики, учитывая тот фактор, что мировая экономическая система долларова.

Происходящее сегодня — гениально организованная Соединёнными Штатами Америки провокация, смысл которой в том, чтобы заставить Евросоюз ввести абсолютно несовместимые с их экономикой санкции, ввергнуть регион в душераздирающий кризис. И он уже начинается: банковская система Европейского Союза уже падает, за первую неделю специальной операции капитализация европейских банков упала на 30%. Задача США — перетащить капиталы из Евросоюза к себе, после чего, на мой взгляд, Америка самым

**МИХАИЛ
ХАЗИН**

Экономист,
создатель
Фонда
экономических
исследований

**ПРОИСХОДЯЩЕЕ СЕГОДНЯ — ГЕНИАЛЬНО
ОРГАНИЗОВАННАЯ СОЕДИНЁННЫМИ
ШТАТАМИ АМЕРИКИ ПРОВОКАЦИЯ,
СМЫСЛ КОТОРОЙ — ЗАСТАВИТЬ
ЕВРОСОЮЗ ВВЕСТИ АБСОЛЮТНО
НЕСОВМЕСТИМЫЕ С ИХ ЭКОНОМИКОЙ
САНКЦИИ, ВВЕРГНУТЬ РЕГИОН В
ДУШЕРАЗДИРАЮЩИЙ КРИЗИС. И ОН УЖЕ
НАЧИНАЕТСЯ**



коварным образом все свои санкции отменит. В результате Евросоюз будет «раскулачен», причём примерно в такой пропорции: 70% получит Америка, 20% — Россия, а 10% — Великобритания. Это классическая разводка: богатого дурачка начинают пугать кем-то, потом рассказывают, как ему придется отбиваться, вроде как поддерживают его, а потом выясняется, что в результате этой мифической борьбы он остался без денег.

— В своей книге «Воспоминания о будущем. Идеи современной экономики» вы пишете, что американской экономике периодически нужны дополнительные ресурсы для развития. Значительный импульс она получила после распада СССР и освоения его территории, сейчас опять такой случай, верно я трактую вашу мысль?

— Да, они снова воспользовались инструментом, с помощью которого вышли из кризиса 1987-ого года. Тогда это их спасло на какое-то время, а сейчас не поможет. Сегодня каждый решает свои задачи. Посмотрите на Байдена: для него сейчас важна лишь одна-единственная точка — предстоящий ноябрь, ему нужно любой ценой обеспечить результат на выборах. На мой взгляд, он все равно проигрывает, но хотя бы не самым позорным для себя образом.

— Насколько оперативно и правильно российские власти среагировали на санкции?

— Многие можно было бы сделать лучше. Наша основная проблема в том, что управленческий аппарат государства в основном состоит из либералов. Премьер Михаил Мишустин пытается внедрить в это либеральное правительство методы эффективного управления и ответственность. При этом в Министерстве промышленности нет ни одного человека в руководстве, который имеет опыт работы в промышленности. В руководстве Объединённой судостроительной корпорации нет ни одного человека, который хоть когда-нибудь строил корабли. В руководстве Объединённой авиастроительной корпорации нет людей, которые строили самолёты. Зато везде полно эффективных менеджеров, но и это полбеды. В правительстве есть ещё и лоббисты крупных структур, в том числе западных. Невозможно выстроить их мышление и работу в правильном русле просто потому, что они не имеют ни малейшего представления, какое русле для России правильное. Что они могут — раздувать финансовые потоки, но они не умеют управлять экономикой, просто не знают, что это такое. Сейчас в крупных государственных корпорациях надо ввести чрезвычайное управление, создать специ-

альные комитеты, в которые войдут люди с обязательным профильным образованием, в том числе спецы советской закалки, опыта и знаний, и отстранить советы директоров и топ-менеджмент от управления. Они не могут управлять в экстренной ситуации, когда речь идёт не о финансовых потоках, а о том, что надо срочно восстанавливать экономику.

Недавно я разместил у себя в телеграм-канале информацию о том, что происходит в авиапроме. Давайте скажем прямо: в начале 2000-ых Игорь Христенко, Герман Греф и Михаил Погосян ликвидировали авиапром. Последний действовал в интересах своей компании, а двое других исходили из логики уничтожения российского потенциала, причем делали это абсолютно целенаправленно. Я думаю, что происходило это по наущению Запада. В России подавляющее большинство чиновников от авиапрома получали довольно большие взятки на Западе, лишь бы, не дай Бог, российское авиастроение не восстановилось.

— Вы сейчас намекаете на то, что за лизинг самолетов чиновник, принимающий решение об этом, получал вознаграждение?

ЭТО КЛАССИЧЕСКАЯ РАЗВОДКА: БОГАТОГО ДУРАЧКА НАЧИНАЮТ ПУГАТЬ КЕМ-ТО, ПОТОМ РАССКАЗЫВАЮТ, КАК ЕМУ ПРИДЕТСЯ ОТБИВАТЬСЯ, ВРОДЕ КАК ПОДДЕРЖИВАЮТ ЕГО, А ПОТОМ ВЫЯСНЯЕТСЯ, ЧТО В РЕЗУЛЬТАТЕ ЭТОЙ МИФИЧЕСКОЙ БОРЬБЫ ОН ОСТАЛСЯ БЕЗ ДЕНЕГ

— Совершенно верно. Более того, я лично разговаривал с одним американским чиновником, который говорил: «Я понимаю ваше желание восстанавливать российскую промышленность, но отдайте себе отчёт в том, что мы заплатили столько денег вашим

чиновникам, поэтому российский авиапром не возродится никогда».

Наших чиновников нужно отправлять получать профильное образование, но ведь они не пойдут, поэтому продолжают ту линию, которая есть сейчас, и это реальная проблема для нашей страны.

Я попытался там наверху что-то объяснить, например, предложил отменить закон о банкротстве и таким образом снять риск финансового коллапса предприятий реального сектора. Реакция на это предложение последовала, а вот реакция на то, что ключевую ставку надо снизить, не последовала. В результате у нас сегодня значительное количество производств в опасности: по таким ставкам кредиты брать нельзя, невозможно обслуживать старые долги. За этим последует несостоятельность и банкротство. «Пятая колонна» же в банках первое, что делает, — продает станки на металлолом. Уже через месяц всполошится какое-нибудь оборонное производство: мол, что-то наш ключевой поставщик ничего давно не поставляет, приедут на этот завод, а там уже пусто. Ключевую ставку ЦБ нужно срочно опустить! Причём идиотизм ситуации состоит в том, что повышением ставки нельзя справиться с инфляцией, поскольку она внешняя, то есть сформирована импортом. Кстати, чиновникам куда легче работать с импортом, ведь крупный импортёр даёт взятки. Отечественный производитель мало того что маленький, так чиновнику непонятно, как с ним договариваться, а затем производитель ему объяснит, что денег на откаты у него нет, ведь внутри страны он работает с минимальной рентабельностью, поэтому и пытается выйти на экспорт.

— С существующей ставкой сложно перекредитоваться, не говоря уже о кредитах на новое производство? Замкнутый круг получается. О каком импортозамещении можно говорить?

— Это как раз очень просто: примерно такая же ситуация была в 1998-ом году, когда наша экономика была недомонетизирована и недо-

инвестирована. Печатаем деньги и направляем их в реальный сектор — не в потребление, а в реальный сектор и инвестиции. За счёт этого увеличивается сфера оборота рубля, нет инфляции. Когда мы эту программу предложили в 1996-ом году, мы хотели вернуть сбережения граждан, которые украл Егор Гайдар, и на них можно было бы построить предприятия и заняться импортозамещением. Работающее производство платит налоги. В нашей системе сегодня не хватает денег, если их добавить, начнут движение финансовые потоки, будут поступать налоги. Нужно уменьшить налоговую нагрузку на производство — отменить НДС, ФОТ, тогда получится стимулировать реальный сектор, но при этом надо увеличить налог на спекулятивные операции. В Конституции РФ написано, что главная задача ЦБ — обеспечить стабильность рубля. Если вы посмотрите, рейтинги рубля среди мировых валют начиная с 2015-ого года, то вы увидите, что он регулярно занимал последнее место, то есть по факту получается, что ЦБ не выполняет свою конституционную функцию. Можно предположить, что причина в некомпетентности, но я склонен предполагать, что дело как раз в компетентности, ведь в этой ситуации спекулянты получают сверхдоходы. Я сильно подозреваю, что это в чистом виде бизнес. Продолжая эту мысль, предполагаю, что ЦБ поднял ставку и для того, чтобы остановить российскую промышленность, и для того, чтобы сорвать последний куш, возможно, последний. Не будем забывать, что скоро у председателя ЦБ РФ заканчивается срок полномочий, хотя ее могут выдвинуть и на следующий. Если это произойдет, я уверен, что экономическое соревнование мы проиграем — это абсолютно точно.

— ЦБ все время говорит нам об инфляции, с которой он борется. В текущей ситуации насколько этот аспект является определяющим, и что с ней следует делать?

— Истоки нашей инфляции в импорте, если не брать в расчет действия самого ЦБ,



который поднял ставку и запустил маховик инфляционного роста. Если ставку опустить, резонно и предприятиям предлагать снизить цену на их продукцию. Импорт будет расти в цене, на Западе инфляция уже составляет 20%.

Каждую неделю я готовлю макроэкономический обзор и анализирую цифры. Помимо растущей инфляции в Европе, мы видим и падение розничных продаж — ситуация там аховая. В этой ситуации объявлять санкции — самоубийство, зачем они (Евросоюз) гробят свою экономику? Ответ на этот вопрос я дал вначале. Полмиллиарда человек с высоким уровнем жизни никому больше не нужны. Когда-то они были нужны Китаю, но несколько лет назад он понял, что выстраивать свой новый шелковый путь в Евросоюз бессмысленно, потому что там покупателя не будет, потому что европейцы скоро станут нищими.

Смысл этой модели был в том, чтобы расширить сферу оборота доллара, за счет чего углублялось разделение труда, появлялась дополнительная добавленная стоимость, которую делили между всеми участниками модели. Разница состоит в том, что в США основную долю от этого получали богатые, а в Евросоюзе действовала леволиберальная система, то есть из госбюджетов финансировались граждане. В результате уровень жизни был достаточно высокий, ниже, чем в среднем у американцев, но зато более стабильный и ровный. Сейчас эта модель умрет, европейцы станут нищими.

Посмотрите «Брак по-итальянски» — вот так европейцы и будут теперь жить, как в 1950-ые, небогато. Именно поэтому я считаю полными идиотами тех, кто сейчас убегает на Запад, в Европу. Если у вас много денег, то везде жить хорошо.

— В своей книге вы пишете, что рано или поздно американская модель придет к нехорошему финалу. Это может стать спусковым крючком для мировой экономики?

— Уже стало. Тому же Евросоюзу денег хватит, условно говоря, до ноября. Сейчас мы говорим про фашизм на Украине, он ведь возник там не просто так. Украина — та самая модель, которая ждет Евросоюз, а потом и США, когда большое количество людей с психологией среднего класса окажется нищими, и ими надо будет управлять. Модели управления, которые существовали до этих пор, Фейсбук, ТикТок, ориентированы на средний класс. Если человек не является в чистом виде потребителем, то ничего, кроме раздражения, Фейсбук у него не вызывает, так как цель социальных сетей — заставить купить. Если у тебя нет денег, ты



Предполагаю, что ЦБ поднял ставку и для того, чтобы остановить российскую промышленность, и для того, чтобы сорвать последний куш, возможно, последний. Не будем забывать, что скоро у председателя ЦБ РФ заканчивается срок полномочий, хотя ее могут выдвинуть и на следующий. Если это произойдет, я уверен, что экономическое соревнование мы проиграем — это абсолютно точно.

раздражаешься. В качестве модели управления обнищавшего среднего класса используется оголтелый национализм, он же фашизм. Уже в ближайшее время мы увидим распад Европы на дико враждебные друг другу национальные государства, как это и было раньше, когда европейские страны непрерывно воевали друг с другом. Украинцы должны быть нам искренне благодарны — мы их от этого спасли, но, поскольку они зомбированы, они поймут, где они жили, спустя какое-то время, а некоторые вообще не поймут.

Сейчас идет распад мира на валютные зоны. Каждая страна — лидер своей валютной зоны, в ней она должна отвечать за порядок. Думаю, что скоро отменят НАТО, на содержание которого требуются большие деньги, а у Европы их почти нет. Украина — российская валютная зона, поэтому мы должны там навести порядок. В этом смысле Владимир Путин идет впереди всей планеты. Те люди, которые занимаются фашистской, либеральной русофобской пропагандой, хотят сохранить либеральный мир, а это уже экономически невозможно. Правящей либеральной элите Украины объяснить это нельзя, они не хотят этого слышать, но систему, в которой они являются лидерами, уже нельзя спасти.

— В одном из своих аналитических обзоров вы высказали мысль, что в обозримом будущем Россия может стать самым безопасным местом. Когда этого ждать?

— Уже сейчас. В Западной Европе совсем скоро будет происходить то, что сейчас происходит на Украине: по улицам будут бегать вооруженные банды, отбирать друг у друга еду, потом они начнут врываться в дома, чтобы грабить богатых. В России, может быть, уровень жизни упадет, хотя если мы начнем новую экономическую программу, то и этого не случится, но у нас не будут бегать бандиты. В этом смысле у нас будет порядок. Вспомните, в США тоже начали бегать и грабить на улицах, их поприжали, но уровень жизни падает. Я серьезно считаю, что Россия будет одним из самых безопасных мест. В Иране, кстати, тоже

будет порядок по понятным причинам, а в Китае будет сильный экономический кризис.

— Сколько времени потребуется российской экономике, чтобы перестроиться и восстановить логистику и поставки?

— В полном объеме, чтобы успешно провести индустриализацию, нужно около восьми лет при условии, что процессами будут управлять правильные люди, а не «эффективные менеджеры». Если произойдет смена руководства Центробанка, думаю, что месяцев через восемь – девять после переназначения главы ЦБ экономика начнет оживать — так и было в 1990-ые после смены Виктор Геращенко, а в 2000-ых рост экономики составлял 10–12% в год. Вот вам результат правильной кредитно-денежной политики.

— Вице-премьер Андрей Белоусов назвал несколько вариантов развития событий для иностранных компаний: они остаются, передавая управление, второй — не остаются и их банкротят. Что будет с иностранными инвесторами, как думаете?

— Надо четко разделять, кто такие инвесторы, а кто ведет бизнес в России, но не инвестирует в экономику. Та же «Икеа» — не инвестор, они ведут арендный бизнес, им платят арендаторы, и этот кэш выводится из России. Сейчас «Икеа» закрывает магазины. Надо пригласить директоров компании и сказать: «У нас есть основания полагать, что происходит умышленное банкротство компании с целью вывода капитала, за что лично вы как руководители можете попасть под суд. Если вы не заплатите в следующем месяце зарплату сотрудникам, пойдете в тюрьму». Они будут говорить, что ничего не решают, но чьи это проблемы?

— А как быть с крупными промышленными предприятиями?

— Если они будут закрывать заводы, необходимо действовать так же жестко. Все проблемы с поставками, комплектующими — их внутреннее дело. Если они перестают платить людям зарплату, есть основания возбуждать дело о

предумышленном банкротстве. Если ваша страна хочет объявить санкции, пусть объявляет, но у себя. У нас есть российское законодательство, в рамках нашего правового поля санкции других стран недействительны. С позиции наших законов невыплата зарплаты — нарушение закона, возникают основания возбуждать уголовное дело о предумышленном банкротстве и выводе капитала. Я считаю, что говорить о реальных санкциях стоит спу-

**УКРАИНА — РОССИЙСКАЯ ВАЛЮТНАЯ
ЗОНА, ПОЭТОМУ МЫ ДОЛЖНЫ ТАМ НАВЕСТИ
ПОРЯДОК. В ЭТОМ СМЫСЛЕ ВЛАДИМИР ПУТИН
ИДЕТ ВПЕРЕДИ ВСЕЙ ПЛАНЕТЫ. ТЕ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
ЗАНИМАЮТСЯ ФАШИСТСКОЙ, ЛИБЕРАЛЬНОЙ
РУСОФОБСКОЙ ПРОПАГАНДОЙ, ХОТЯТ СОХРАНИТЬ
ЛИБЕРАЛЬНЫЙ МИР, А ЭТО УЖЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ
НЕВОЗМОЖНО**

стя пару месяцев. Во-первых, потому что за месяц Россия завершит спецоперацию, пока, насколько мне известно, все идет по плану. Как только завершится эта часть, мы вернемся к теме замены менеджмента, управляющего экономикой страны. Я совершенно уверен, что Путин — не либерал, он православный, советский человек.

— Ваш совет бизнесу и тем, у кого есть деньги: что делать, ведь очевидно, что многие впали в панику, кто-то уезжает, например. А что стоит реально предпринять?

— Уезжают идиоты. На самом деле, необходимо избавиться от сверхпотребления, сделать некоторые запасы, не опасаясь, что у нас будет голод, и спокойно ждать. Seriously обсуждать, куда развивается ситуация, и строить реальные прогнозы можно не раньше середины мая. Сейчас надо спокойно наблюдать и анализировать.

ФБЖ

Дюррамида:

очередной молочно-облигационной пятилетке быть?

Правление холдинга «Эконива», крупнейшего в России и Европе (и третьего в мире) производителя сырого молока, признало, что «компания находится в кризисе». Основной причиной назван рост цен на расходные материалы. А еще команда управляющих предложила немецким бюргерам обменять старые, подошедшие к погашению облигации на новые, пятилетние — по 8,5% годовых (на 100 млн евро) и 7,5% годовых (на 78 млн евро). Совсем скоро мы узнаем, чем ответят держатели облигаций Ekosem-Agrar AG, материнской компании холдинга «Эконива», которые соберутся на очередное собрание. Пока же присмотримся повнимательней к масштабному бизнес-проекту Штефана Дюрра, основного владельца холдинга.

Для понимания: немецкие банки в среднем дают по депозиту 0,1% годовых. Фактически немецким частным инвесторам предлагают удвоить свои рискованные инвестиции благодаря российскому бизнесу Штефана Дюрра. Альтернатива вроде бы есть — можно попробовать выдернуть свои деньги из активов, находящихся в российских банках, а над ними — европейские санкции, но что из этого получится?

Третья пятилетка

Дюрр уже проделывал подобные манипуляции с рефинансированием облигаций в 2017 году, но тогда не было спецоперации. Санкции уже были, но они-то как раз помогли Дюрру развиваться. А начиналось выкачивание денег из бюргеров, не знакомых ни с Остапом Бендером, ни с

Сергеем Мавроди, в далеком 2012 году. Тогда Штефан Дюрр разместил свои облигации на Штутгартской бирже на 50 млн евро и давал 8,75% годовых — даже больше, чем сейчас. За десять лет сумма обязательств утроилась. Уже тогда тридцать из пятидесяти миллионов ушло на рефинансирование старых долгов и лишь двадцать — на развитие. Это любопытно и в том плане, что инвестиционный цикл в молочном животноводстве до полной окупаемости проекта составляет как раз десять лет. Если немцы согласятся начать третью молочно-облигационную пятилетку, то Дюрру можно будет вручать медаль «За победу над Германией», если нет — это дефолт.

Впрочем, «русский немец» и не из таких дефолтов выкручивался. Весь прошлый год Дюрр отбивался в судах, а по большей части в закусье от своего главного российского кредитора — Россельхозбанка. В конце концов, отбил. На какое-то время. Вопрос

150

ТЫСЯЧ ТОНН

сырого молока производит в год «Эконива». За последние семь лет этот показатель увеличился в пять раз.



долгов Дюрра даже поднимался на встрече Ангелы Меркель и Владимира Путина в августе 2021 года. Фрау федеральный канцлер помогла Штефану решить вопросы в России: Россельхозбанк согласился продолжить финансирование части инвестиционных проектов «Эконивы», за исключением строительства гигантского сырзавода в Новосибирской области за 20 млрд рублей. А вот кто поможет Дюрру решить свои финансовые вопросы в Германии, да еще и в условиях эпидемии русофобии? Есть ли у Дюрра план «Б», на случай если немецкие держатели облигаций скажут: «Хватит, верните наши деньги»?

Но, может быть, не все немецкие бюргеры знают, что общие долги «Эконивы» составляют не скромные 178 млн евро, а 1,1 млрд евро (данные на июль 2020 года публиковала газета «Коммерсант»). Из них 762 млн евро приходилось на долгосрочные обязательства. Интерфакс со ссылкой на данные самой «Эконивы» указывает, что на декабрь 2020

По итогам 2020 ковидного года выручка «Эконивы» выросла на 15% — до 464 млн евро, EBITDA на 13% — до 189 млн евро. Если всю доналоговую прибыль можно было бы пустить на погашение обязательств перед бюргерами, то Дюрр уложился бы копейка в копейку. Увы, так бизнес не делается. Государство от своих налогов точно не откажется, а кредиторы Дюрра с обеих сторон границы.

года совокупная сумма всех обязательств и вовсе составляла 1,7 млрд евро. Соотношение долгов и EBITDA «Эконивы» разными аналитиками оценивается от 8 до 10. Сам Дюрр считает, что этот ключевой показатель устойчивости бизнеса у «Эконивы» снизился с 9 до 7 (не так уж плохо, правда), при норме в 3. Что немцу не так уж плохо, да за такое любого русского уже упекли бы на нары лет на десять. Но Дюрр — это почти памятник, лицо с торговой полки.

Не вешать нос, ГОРДЕМАРИНЫ!

«Эконива» как молочный бизнес ведет свой отчет с 2002 года и в эти дни может отмечать свой двадцатилетний юбилей. Сам

ПОСЛЕ ПЕРЕХОДА ГОРДЕЕВА В ГОСУДАРСТВЕННУЮ ДУМУ У «ЭКНИВЫ» НАЧАЛИСЬ ПРОБЛЕМЫ С ГЛАВНЫМ КРЕДИТОРОМ — РОССЕЛЬХОЗБАНКОМ, КОТОРЫЙ ДО СИХ ПОР ЗАВЯЗАН НА СВОЕГО БЫВШЕГО ПРЕДСЕДАТЕЛЯ, А НЫНЕ МИНИСТРА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ ДМИТРИЯ ПАТРУШЕВА. У ПАТРУШЕВА И ГОРДЕЕВА ОЧЕНЬ СЛОЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. И ТУТ ВСЕ, КАК В ПОГОВОРКЕ: ПАНЫ ДЕРУТСЯ — У ХОЛОПОВ ЧУБЫ ТРЕЩАТ

Дюрр, начинавший в России с продаж бэушной гэдээровской сельхозтехники, работает у нас уже больше четверти века.

До 2009 года русский немец в сфере молочного производства был хотя и очень колоритным, но всего лишь региональным игроком в двух районах Воронежской области. Все изменилось, когда губернатором Воронежской области стал экс-министр сельского хозяйства Алексей Гордеев. Его связи, доступ к многомиллиардным субсидиям (25% капзатрат на коровники государство возвращает после сдачи объекта в эксплуатацию), неумная энергия немца и безразмерный, а также субсидируемый кредит позволяли «Экониве» расти как на дрожжах. Гордеев из губернаторов вернулся ненадолго в правительство — это был пик развития «Эконивы». Но если дрожжей больше, чем муки, испечь каравай не получится. После перехода Гордеева в Государственную Думу у «Эконивы» начались проблемы с главным кре-

дитором — Россельхозбанком, который до сих пор завязан на своего бывшего председателя, а ныне министра сельского хозяйства России Дмитрия Патрушева. У Патрушева и Гордеева очень сложные отношения. И тут все, как в поговорке: паны дерутся — у холопов чубы трещат.

Но Дюрр совсем непростой холоп. Теперь он выпускает 6% всего молока России и по праву является председателем Национального молочного союза (Союзмолоко). Сегодня «Эконива» — это сорок высокотехнологичных животноводческих комплексов в тринадцати регионах РФ, на которых содержится 215 тысяч коров, включая 110 тысяч дойного стада. В «Экониве» в год производится один миллион сто пятьдесят тысяч тонн сырого молока. За последние семь лет компания увеличила производство молока в пять раз. В штате «Эконивы» более 11 тысяч работников, которым, впрочем, частенько задерживают заработную плату. «Эконива» владеет 630 тысячами гектаров земли и входит в десятку крупнейших латифундистов России. А что если взять и распродать всю эконивовскую землю, можно ли покрыть все обязательства компании и перед немецкими, и перед российскими кредиторами? Вопрос риторический. Может, и можно, но чем тогда коровок кормить?

ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОЛОЧНОГО СУПЕРХОЛДИНГА УКЛАДЫВАЛАСЬ В ОДИН АЛГОРИТМ: РОСТ ВЫРУЧКИ, РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПЕРЕРАБОТКИ. ПРИ ЭТОМ РОСТ ДОЛГОВ ТАК ЖЕ ПРИВЫЧЕН, КАК И ТО, ЧТО ОСНОВНЫЕ МУЛЬТИПЛИКАТОРЫ, ВРОДЕ СООТНОШЕНИЯ ДОЛГА К ДОНАЛОГОВОЙ ПРИБЫЛИ, НАХОДЯТСЯ В «КРАСНОЙ» ЗОНЕ

Рисковый парень

Подсчитать, сколько реально стоят активы «Эконивы», довольно проблематично. Помимо немецкой материнской конторы существует около дюжины юридических лиц, из них три основных имеют совокупную балансовую стоимость активов около 95 млрд рублей. «Эконива – АПК Черноземье» — 50 млрд рублей — это активы в Воронежской области. «Эконива – АПК Холдинг» — 27 млрд рублей — это активы в 12 других регионах присутствия. «Эконива – Продукты питания» — 16,7 млрд рублей — это розница.

Дюрр не банкрот и не строитель финансово-молочной пирамиды, по крайней мере, в классическом ее понимании. Скорее, он очень рискованный игрок на рынке, где субсидии





решают все. И нельзя забывать, что Дюрр не просто социально ответственный бизнесмен, который, например, строит жилье своим работникам и содержит соцсферу в местах локализации своего бизнеса, а это вложения на десятки миллионов рублей, он — один из архитекторов продовольственной безопасности России. Сегодня Россия обеспечивает себя молоком на 85%, а десять лет назад — едва ли на половину. Дюрр — флагман, благодаря которому в отрасль потянулись частные инвесторы. До Дюрра молочное животноводство считалось безнадежно убыточным занятием. Он сумел убедить своим примером, что производство молока может быть очень прибыльным.

Но после начала спецоперации на Украине что-то пошло не так. Последний раз в публичном пространстве Штефан Дюрр появлялся 12 марта, тогда он разместил на своей страничке в одной из социальных сетей видео с поздравлением работниц с 8 марта. Это довольно необычно, ведь Штефан прокачивал личный бренд как корпоративный и выступал гарантом качества произведенной

С весны прошлого года Дюрр активно искал частного инвестора в свой бизнес, но так и не нашел. Дюрр не собирался отдавать контроль над компанией, а богатых дядей, которые были бы готовы вкладывать свои кровные для продолжения дюрровского «банкета», так и не нашлось. Хотя те из российских олигархов, чьи сбережения сгорели в огне санкций, наверняка успели пожалеть, что отвергли предложения рыжеволосого немца.

продукции: рыжие кудри немца смотрят на нас с каждой упаковки «эконивовской» продукции. Теперь «оторвать» кудряшки от молока даже в случае смены хозяев бизнеса будет непросто. Пропала из публичного пространства еще одна «рыжуха» — бывшая модель, а теперь один из главных маркетологов «Эконивы» Катерина Дюрр. Отец последний год явно давал понять, что его старшая русская дочь унаследует молочную империю, именно она регулярно раздавала интервью в специализированных молочных изданиях.

В самой «Экониве» затрудняются сказать, где физически находится их президент. Все публичные активности «Эконивы» за последний месяц проходят без участия Штефана Дюрра. До собраний держателей облигаций



должно было произойти еще одно важное событие — должен быть обнародован отчет «Эконивы» за 2021 год. Вряд ли он станет откровением, разве что увидим рост долгов. Все предыдущие годы деятельность молочного суперхолдинга укладывалась в один алгоритм: рост выручки, рост объемов производства и переработки. При этом рост долгов так же привычен, как и то, что основные мультипликаторы, вроде соотношения долга к доналоговой прибыли, находятся в «красной» зоне.

По итогам 2020-ого ковидного года выручка «Эконивы» выросла на 15% — до 464 млн евро, EBITDA на 13% — до 189 млн евро. Если всю доналоговую прибыль можно было бы пустить на погашение обязательств перед бюргерами, то Дюрр уложился бы копейка в копейку. Увы, так бизнес не делается. Государство от своих налогов точно не откажется, а кредиторы у Дюрра — с обеих сторон границы, и с российской стороны их гораздо больше.

Денег нет, но вы держитесь!

Предыдущий финансовый кризис Штефан сумел разрешить в декабре 2021 года. Суды «Эконивы» и «Россельхозбанка» длились больше полугода. В итоге банк, несмотря на победу в первой инстанции, отказался от выкупа долей «Эконивы» по номиналу на основании договора опциона, заключенного в 2020 году, и пообещал продолжить финан-

сирование тех объектов, которые находятся в высокой степени готовности, — в первую очередь трех комплексов в Московской области, Татарии и Башкирии общей мощностью 100 тысяч тонн молока в год. «Эконива», в свою очередь, отказалась от оспаривания решений арбитража, то есть банкиры могут подвинуть Штефана от управления в любой момент, но не будут, потому что сами доить коров не умеют.

Сколько это будет продолжаться? Возможно, долго, пока однажды Дюрр не сможет погасить свои обязательства и перед русскими, и перед немцами, и станет властелином всех коров мира. Сам не доживет, тогда дочка станет. Но для этого надо не просто производить больше всех молока, а еще и перерабатывать его в готовую продукцию. Желательно сразу в сыр — больше маржа. Но оба своих крупных проекта по строительству сыродельных заводов (в Боброве Воронежской области и в Новосибирске) Дюрр был вынужден остановить. У него есть еще две сыродельни, но не очень крупные. Такие производства государство не субсидирует, а строить стало совсем дорого. Причем, если в Боброве все остановилось на уровне купленной промплощадки с коммуникациями (плюс есть проект), то в Новосибирске уже освоено семь миллиардов рублей. Новосибирск — главная головная боль Дюрра, ко всему прочему прибавился дефицит упаковки, запчастей к сельхозтехнике, средств защиты растений. Создавать запасы в условиях дефицита оборотных средств сложно, а тут такой форс-мажор. В общем, именно новосибирские активы кажутся главными претендентами на продажу, если все-таки Дюрру придется распродавать имущество по частям. Но тут другая опасность: начав, сложно остановиться.

Троллинг, поглощение или что-то еще

Для понимания сути спора «Эконивы» и «Россельхозбанка»: номинально доли «Эконивы», находящиеся в залоге «Россельхозбанка», оценены в 5,3 млн ру-



блей, а их рыночная стоимость — около 1,8 млрд рублей. Забрать их по номиналу можно только в том случае, если наступят некие условия, свидетельствующие о неплатежеспособности заемщика. На публике эти условия не обнаружатся, но раз спор перешел в судебную плоскость, значит, условия все-таки наступили. С другой стороны, из совместного заявления «Эконивы» и ее основного кредитора известно, что в 2021 году холдинг не просрочил «Россельхозбанку» ни один платеж по кредитам. С весны прошлого года Дюрр активно искал частного инвестора, но так и не нашел. Дюрр не собирался отдавать контроль над компанией, а богатых дядей, которые были бы готовы вкладывать свои кровные для продолжения «дюрровского банкета», так и не нашлось. Хотя те из российских олигархов, чьи сбережения сгорели в огне санкций, наверняка успели пожалеть, что отвергли предложения рыжеволосого немца. Вероятно, ближе всех к покупке доли «Эконивы» летом был владелец НЛМК Владимир Лисин, структуры которого уже осваивают молочное животноводство, но с немцем пока не сложилось. Скорее всего, из-за нежелания Дюрра отдавать контроль над холдингом. Точнее, Дюрр очень хотел продать, но только половину. «Коммерсант» даже называл возможную сумму сделки — 400 млн евро. Но Лисина эта «хотелка», очень напоминающая просьбу о благотворительном взносе, не впечатлила.

Кстати, прошлым летом вполне реальный покупатель все-таки был — гендиректор (теперь уже бывший) многопрофильного агрогиганта «Русагро» Максим Басов публично объявил, что его фирма готова рассмотреть вопрос о покупке «Эконивы». Дальше этого заявления дело не пошло. То ли это был жесткий троллинг Дюрра, причем даже не со стороны Басова, а со стороны банкиров, то ли действительно «Русагро» было готово поглотить «Экониву». Так или иначе, для российского продовольственного рынка это хороший признак — кто бы ни был владельцем этих сорока коровников, они будут работать.



Секретная формула Дюрра

Между тем сложный в финансовом плане 2021-ый год для Дюрра ознаменовался двумя важными событиями. Во-первых, он фактически отказался от экспансии и заморозил, хотя, скорее, был вынужден заморозить большинство своих недостроев. Во-вторых, «Эконива» резко, сразу на 76%, нарастила выпуск готовой продукции, то есть решено было расти не наружу и вширь, а внутрь и вглубь. Вроде бы все верно, но все равно надо уметь. В рынок розницы «Эконива» входила медленно, более пяти лет. Начинала с локальных сетей тех регионов, где были расположены ее молочные комплексы. Теперь продукция «Эконивы» с кучерявым улыбающимся Дюрром на упаковке есть во всех крупнейших сетях России. Она вполне узнаваема и востребована. Разумеется, увеличение выпуска готовой, более высоко маржинальной продукции увеличивает EBITDA. Но беда в том, что на закрепление на рынке нужны все новые и новые оборотные средства, а их у Дюрра нет и инвестировать в развитие нечего, надо рефинансировать долг.

Впрочем, у Дюрра есть своя «секретная» формула успеха. Он вывел необычный, никем не применяемый мультиэкономический показатель: сколько молока приходится на один рубль долгов. Говорит, что этот показатель постоянно улучшается. Увы, не улучшаются, мягко говоря, классические показатели. О реструктуризации долгов сейчас мечтает едва ли не половина российского бизнеса. Правда, не всех угораздило попасть одновременно под погашение облигаций и начало боевых действий.

ФБЖ

Мы еще летим:

ритейл готовится к худшему

Середина апреля. Форум RETAIL TECH-2022 — одно из крупнейших событий в отрасли. Шоковый март, полный сомнений и новых вводных апрель позади, а вместе с ними ажиотажный спрос, необузданный рост цен, бесконечные подозрения в торговых сговорах, усиленный госконтроль, но, несмотря на это, рекордная выручка. Что дальше? На панельной сессии, посвященной поиску ответа на этот вопрос, нет свободных мест. Всем нужен универсальный рецепт выживания в кризис, хотя каждый знает, что его не существует.

«Фуд-ритейл — бенефициар любого экономического кризиса», — заявляет Марья Дей из Teamidea (член Совета директоров, управляющий партнер направления стратегического консалтинга). Ее слова можно трактовать двояко: с одной стороны, продавцы продуктов всегда получают первый удар и всегда вовлечены в круговорот событий, с другой, люди не перестают есть, совсем наоборот: кризис лишь нагоняет аппетит, и кажется, что чем хуже дела, тем больше едят.

Закаленные огнем

Отчасти именно эта закономерность, выверенная годами и прошедшая проверку не одним кризисом, вселяет в некоторых представителей ритейла осторожный оптимизм. А еще за их плечами опыт, пандемийная закалка последних двух лет. Тогда, напоминает Марья Дей, тоже рушился мир: перестали работать логистические цепочки, налаженные каналы поставок давали критические сбои, останавливались производст-

ва, а потребитель был заблокирован в своем жилище под страхом заболеть, умереть или быть оштрафованным.

Ритейл, как солдат-контрактник, уже не раз собирал вещмешок, шел на огонь по первому приказу и на руинах старого строил что-то другое. Хорошо, когда компании есть из кого собрать армию боеспособных спецов, которые умело владеют оружием под названием «антикризисная стратегия управления». С этого, по мнению многих спикеров форума RETAIL TECH-2022, и стоит начинать. Хорошо обученные и натасканные на опыте предыдущих кризисов спецы с легкостью отыщут ресурсы для оптимизации, рычаг для которой есть внутри каждой компании. «Если мы заглянем глубоко внутрь своих бизнесов, найдем, что поделатать как минимум до 2028 г., а там и кризис закончится», — заключает Марья Дей.

Потребление под страхом дефицита

Иван Мельник из X5 Group (руководитель штаба по импортозамещению) делится с собравшимися собственным ощущением, что ритейл каждые четыре – пять лет проходит очередные «ворота кризиса» — в чем-то они

1/5 часть

РОССИЯН ЗАЯВЛЯЕТ

о своем недоверии к иностранным брендам после совершенных ими демонстративных демаршей по уходу из России.

похожи, но каждый особенный. Ковидный и сегодняшний пока сравнимы лишь в одном — оба начинались с ажиотажного спроса и страха, что всех нас ждет тотальный дефицит. Частичная страховка от него — выверенная полка, скрупулезно подобранный ассортимент и чуткое понимание законов кризисного потребления. Когда спросом рулит страх, в потребительскую корзину, как правило, попадает одно и то же.

Впрочем, это правило не универсально и применимо не ко всем форматам ретейла. Доказательства от обратного в контексте потребительского поведения и управления ассортиментом приводит Денис Сологуб, президент «Азбуки вкуса». Потребление амбассадоров его бренда практически не изменилось после 24 февраля, их корзина довольно стабильна. Но и в «Азбуке» фиксируют, что ковидный и сегодняшний кризисы по-разному отразились на спросе, но ведь и обстоятельства, при которых они разворачивались, разные. В пандемию скупали мясо, продукты категории «фреш» — оказавшись взаперти, люди вынуждены были перейти на домашнюю еду. В этот кризис повышенным спросом пользовался импорт, ведь все понимали, что он будет дорожать с каждым новым днем. Существенно вырос спрос на вино, даже несмотря на повышение цен. А еще «Азбуки вкуса» получили дополнительный трафик после закрытия сетей быстрого питания. В магазинах сети варят кофе, и его продажи заметно выросли. Уже сегодня сеть продает порядка 800 000 тысяч чашек кофе в месяц, президент компании уверен, что до конца года удастся преодолеть рубеж в 1 миллион чашек. Ну как тут не спросить, а



Форум RETAIL TECH-2022

будет ли кофе к концу года? «Сразу успокою всех: кофе будет — зерна никуда не денутся», — уверенно заявляет Денис Сологуб. Он вообще настроен позитивно и говорит, что сегодняшнее время ему искренне нравится, ведь обычно, чтобы внести изменения в бизнес, требуется много разговоров, убеждений, а кризис — прекрасное время для нововведений, необходимость которых не надо никому доказывать, и выход, как правило, находится. В качестве примера президент «Азбуки вкуса» рассказывает свежую

ЗАДАЧА УДЕРЖАТЬ ЛОЯЛЬНУЮ АУДИТОРИЮ — КЛЮЧЕВАЯ И НЕПРОСТАЯ. ВЫПОЛНИТЬ ЕЕ УДАСТЯ ТОЛЬКО ЗА СЧЕТ АКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ. ТЕ ИГРОКИ, КОТОРЫЕ ПРОДОЛЖАТ ОБЩАТЬСЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, СОХРАНЯТ СВЯЗЬ С ЛОЯЛЬНЫМ ЦЕЛЕВЫМ ЯДРОМ, ПОЛУЧАТ ПРЕИМУЩЕСТВО И УДЕРЖАТ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ. В УСЛОВИЯХ КОГДА МНОГИЕ БРЕНДЫ СОКРАЩАЮТ АКТИВНОСТЬ, ДОМИНИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПОЛУЧАЮТ ТЕ, КТО ОСТАЮТСЯ НА ВИДУ

историю о том, как ему с командой удалось найти в России отличного производителя кофемашин. Многие годы кофе в магазинах сети варили на итальянских, кризис заставил усиленно искать альтернативу. Нашлась она неожиданно — в Ярославле. По качеству сваренного кофе ярославские аппараты оказались сопоставимы с зарубежными аналогами. Теперь ими оснащают все магазины сети, и произойдет это уже до конца года.

Битва за товар

Кто ищет, тот находит — у «Азбуки вкуса», чье позиционирование построено на том, чтобы отличаться от других, нет иного выхода, кроме как искать новые бренды и заполнять полку интересным импортным товаром. Намерение и дальше сохранять концепцию и соответствовать ей, несмотря ни на какие санкции, подтверждает лично президент компании Денис Сологуб: «Доля импортных продуктов в нашей сети — около 30%, и мы планируем ее увеличить. Наша стратегия основана на дифференциации. В ситуации когда остальные ретейлеры будут снижать долю импорта, мы будем действовать от обратного. Мы должны это

сделать, несмотря ни на что, потому что для нашего клиента вопрос не в цене товара, а в его наличии и разнообразии». Эти вызовы для премиальной сети новыми не назовешь. По словам Сологуба, в ситуацию битвы за товар, за максимально широкую полку сеть вошла еще несколько лет назад: в «Азбуке» давно осознали, что за интересным товаром надо побегать. Опыт дает уверенность и ориентацию на местности. Да, перестройка логистики займет время, но пока «Азбука» исправно получает товар по налаженным каналам. У сети есть собственное производство, которое обеспечивает 25% товаров на полке. Сегодня и оно не испытывает дефицита в ингредиентах, всему в итоге находится альтернатива.

Все взоры на Восток

Действовать не как все, идти своим путем — такой выбор еще на стадии своего зарождения сделала Поднебесная. Участники и эксперты RETAIL TECH-2022 не раз вспоминали, как начинался китайский автопром, — со слепого копирования европейских моделей, над чем откровенно насмехался весь мир. Сегодня автомобили из Китая стали одной из альтернатив европейским. Российский потребитель так уж точно успел оценить достижения китайцев в автомобилестроении и сделал это еще до санкций, которые резко ограничили выбор. Столь же значительный рывок Китай сделал и в части развития ретейла, причем с опорой на собственные IT-решения. Российские ретейлеры начали присматриваться к китайскому опыту в сфере организации торговли лишь в период пандемии, именно здесь COVID нанес первый удар, миллиард человек оказался в изоляции от мира и друг друга, но покупать не перестали. До этого для построения ретейл-бизнеса в России использовали в основном европейские стратегии развития и форматы. Между тем сегодня именно Китай — один из самых быстрорастущих розничных рынков: в 2020 году эксперты оценивали его в \$5 трлн. Для китайского ретейла характерен высочайший

Цена и ценность



**АНЖЕЛА
РЯБОВА**

Президент
Восточного Союза

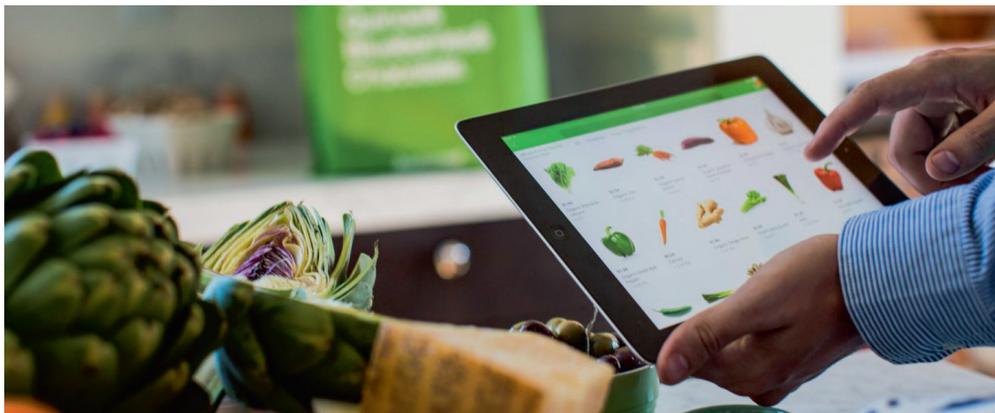


Люди очень рационально планируют покупки, поэтому тренд на развитие

дискаунтеров будет играть заметную роль в ретейле, особенно в регионах.

В Восточном союзе есть участники, которые среди прочих развивают в своем портфеле и этот формат.

Совершенно необязательно дискаунтер — это треш-магазин, не все строят их в таком формате, особенно в регионах мы видим отличные проекты в этой нише».



8%

ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ТОРГОВЛИ

составила по итогам
прошлого года доля онлайн-
продаж в России.

уровень цифровизации, которым не может похвастаться даже самый продвинутый российский e-commerce. Пандемия дополнительно простимулировала рост цифровой торговли в стране. Китайский онлайн-ритейл научился эффективно использовать искусственный интеллект, который с помощью умных алгоритмов способен замотивировать потребителя к покупке. В итоге в 2020-ом в Китае онлайн-продажи достигли примерно \$1,9 трлн, что составляет до 50% от всей розницы (в США — 10–20%).

Спрос на треш, или цена и ценность

В борьбе за свою нишу и потребителя особый путь избрали региональные игроки российского ритейла. Их на форуме RETAIL TECH представляла Анжела Рябова, президент Восточного союза. Объединение торговых сетей Восточной Сибири и Дальнего Востока совокупно управляет более чем 600 магазинами, сеть входит в топ-10 игроков продовольственного ритейла в России. Рябова с энтузиазмом подхватила дискуссию о развитии дискаунтеров, которые в регионах стали практически мейнстримом последних лет. Крупные игроки и отраслевые эксперты все еще склонны недооценивать масштабы потребительской миграции в сторону эконом-форматов. Подобная близорукость может сыграть с традиционными сетями злую шутку. Потенциал дискаунтеров велик, его нельзя недооценивать, уверена

Анжела Рябова. «Люди очень рационально планируют покупки, — заявляет она, — поэтому тренд на развитие дискаунтеров будет играть заметную роль в ретейле, особенно в регионах. В Восточном союзе есть участники, которые среди прочих развивают в своем портфеле и этот формат. Совершенно необязательно дискаунтер — это треш-магазин, не все строят их в таком формате, особенно в регионах мы видим отличные проекты в этой нише».

Цена и ценность в одном месте — вот что такое дискаунтер для рационального покупателя, который под давлением обстоятельств вынужден экономить. Чутко реагируя на запрос, региональные сети доказывают свою близость к потребителю и вопреки скепсису столичных лидеров ритейла продолжают развивать дискаунтеры по всей стране. От остальных форматов они отличаются разве что ограниченным, но хорошо продуманным ассортиментом и максимально низкой ценой.

Бурному развитию дискаунтеров в России удивляться не стоит, считает Константин Локтев из NielsenIQ (директор по работе с ритейлом). Да, сегодня многие из них выглядят не вполне презентабельно, но люди все равно ходят в них, значит, есть причина. «Возможно, через несколько лет мы вспомним, как смеялись над дискаунтерами, называя их треш-магазинами. Думаю, что дискаунтеры в России пройдут некую трансформацию и вырастут во что-то новое, —

добавляет эксперт. — Если мы посмотрим на Европу двадцатилетней давности, то тогда и там дискаунтеры выглядели не очень, а сегодня они на равных конкурируют с остальными форматами: они современные, развивают онлайн-канал продаж, торгуют фреш-категорией и занимают довольно большую нишу.

Под широким углом

Отрицать, не замечать, недооценивать ключевые тренды и сужать угол зрения — существенная ошибка, которая может отразиться на эффективности ретейла, уверено большинство экспертов форума. «Особенно в кризисные времена важно максимально широко мониторить конкуренцию в своей нише, — считает Юлия Быченко, старший директор по работе с клиентами ВНТ компании Ipsos. — В мониторинг необходимо включать и дискаунтеры, недооценивать которые нельзя, потому что потребители могут смотреть на них совершенно по-дру-

Ковидный и сегодняшний кризисы пока сравнимы лишь в одном — оба начинались с ажиотажного спроса и страха, что всех нас ждет тотальный дефицит. Частичная страховка от него — выверенная полка, скрупулезно подобранный ассортимент и чуткое понимание законов кризисного потребления, когда спросом рулит страх, в потребительскую корзину, как правило, попадает одно и то же.



тому, а для качественного анализа важно восприятие потребителя». Еще один заметный тренд — активная экспансия в фуд-ритейл крупнейших маркетплейсов. Конкуренция за потребителя в фуд-сегменте ожесточается, в борьбу включаются службы доставки еды, ведущие экосистемы, но все они для традиционных игроков ритейл-сегмента могут стать точками роста. Чтобы не упустить смену тренда и успеть за новыми веяниями, необходимо отслеживать все каналы, где есть спрос на продукты питания и готовую еду.

Кстати, в той же «Азбуке вкуса» показатели продаж готовых блюд стали возвращаться к допандемийным значениям. Выход в офис, в люди, отмена коронавирусных ограничений способствуют реверсу спроса в этой категории. Впрочем, не все то, что было важно потребителю до пандемии, востребовано им сегодня, констатируют спикеры форума. Их задача зафиксировать новые паттерны потребительского поведения, к которым ритейлер должен подстроиться, откорректировать ассортимент, чтобы сохранить лояльность целевой аудитории. Сегодня покупатели вынуждены искать замену привычным товарам, возрос их интерес к российским брендам, импорт многим стал не по карману. После демонстративных демаршей иностранных брендов 1/5 часть россиян заявляет о своем недоверии к ним. Настроение будет меняться очень быстро, уверена Юлия Быченко из Ipsos, и будет зависеть от линий поведения иностранных производителей.

Готовиться стоит к худшему

В марте россияне массово закупили все то, что может долго храниться. Этот всплеск был очень похож на то, что происходило в 2020-ом году, с той лишь разницей, что в марте 2022-ого ажиотажный спрос сопровождался бурным ростом цен. Спрос марта 2022-ого вырос на 12% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, рост цен за этот месяц составил 18,5%. Покупатель вернулся в гипермаркеты. В течение доволь-



но длительного времени этот FMCG-канал был не очень востребован, на что сильно повлияла пандемия. Возврат случился ради того, чтобы купить все и сразу, то есть масштаб закупок увеличился. В целом же, торговля в отдельные недели марта показывала рост до 30%.

Долго так продолжаться точно не может, особенно на фоне столь высокой инфляции. Эксперты не берутся судить, сколько времени займет падение на дно потребительского спроса, но первые две недели апреля спрос уже находился в отрицательной зоне. Факты и цифры не вселяют оптимизма, констатировал Иван Федяков, генеральный директор информационного агентства INFOline. То, что сейчас происходит, он называет катастрофой для ретейла. Потребитель переживает не лучшие времена, а инфляция лишь в начале своего разбега. По его мнению, разрыв производственных и логистических цепочек повлечет катастрофические последствия, в таких условиях нарушится баланс спроса и предложения, что еще больше подстегнет инфляцию, которая приведет к обеднению населения. По данным, озвученным Иваном Федяковым, до 24 февраля более 24% населения РФ жили за чертой прожиточного минимума, то есть их среднедушевой доход составлял менее 14 000 рублей в месяц. «Те вызовы, которые перед нами стоят сегодня, нанесут и уже наносят колоссальный удар по

ретейлу», — заявляет Федяков. Он склонен проводить аналогию с кризисом 2008-ого года, когда по отрасли был нанесен двойной удар: с одной стороны — резкое снижение доходов населения, которое продолжится как минимум в ближайшие месяцы, значит, покупательская активность заметно сократится. Второй негативный фактор — высокая степень закредитованности населения. В подтверждение сказанному Федяков уточняет, что 40 млн россиян имеют один или более непогашенных кредитов, шесть миллионов уже в начале текущего года находились на грани банкротства. Население должно банкам порядка 23 трлн руб., из них около 14 трлн — потребительские кредиты, остальное — ипотека. Последнюю, как правило, берут на длительный срок, а кредиты надо отдавать в краткосрочном периоде, проценты по ним платить ежемесячно. Россияне все последние годы активно пользовались программами рефинансирования своих долговых обязательств, это было выгодно. Сейчас, когда процентные ставки выросли, ни о каком рефинансировании речи уже не идет. Иван Федяков прогнозирует массовые банкротства миллионов россиян, и, по его мнению, банки сделают все, чтобы забрать долги у населения, потому что им самим нужна ликвидность, ведь они слишком много потеряли в результате оттока денег физических лиц со счетов. «В ближайшее время из нашего по-

требительского рынка в финансовую систему уйдет около 15 трлн рублей, — заключает эксперт. — Потребление будет падать, и даже те, кто будет получать зарплату, потратят ее на погашение долгов перед банками — вот что нас ждет в этом году».

«Отвязать» цены

В аптечном ретейле кривая спроса развивается по иным законам, хотя общее с продуктовой розницей все-таки есть: тот же ажиотажный мартовский спрос на выборочные позиции, закупки впрок, инфляция, страх остаться без импортных лекарств. Участник ключевой дискуссии форума Александр Кузин, генеральный директор ПАО «Аптечная сеть 36,6», констатировал, что количество чеков осталось примерно тем же, но сумма среднего чека выросла. По его словам, ажиотаж на определенные позиции возник на пустом месте: проходил какой-то слух, что препарат заканчивается, а следом аптеки фиксировали всплеск его продаж. Годовой объем лекарств уходил за две недели, при этом сроки доставки из Европы увеличились — отсюда возник товарный дефицит, правда, на середину апреля ситуация стабилизировалась, практически все лекарства есть в наличии и в достаточном количест-

ве. Фармацевтическую отрасль санкции коснулись в меньшей степени — лекарства в Россию продолжают поставлять, в том числе «недружественные страны». Перед фармой и аптечным ретейлом стоят гораздо более опасные вызовы. Например, цены, которые государство некоторое время назад зафиксировало почти на половину ассортимента. Из-за роста валютных курсов импортные лекарства существенно подорожали в закупке, а государство не спешит пересматривать цены, которые уже не способны покрыть возросшие затраты производителей. Этот явный дисбаланс способен спровоцировать дефицит лекарств. Производить их в России и так существенно дороже и значительно хлопотнее, чем привозить готовые формы из-за границы. Если государство не пересмотрит ценовую политику, фармацевтические компании могут отказаться от невыгодного производства по многим позициям. При таком подходе говорить о реальном замещении лекарственного импорта становится затруднительно.

Спасет своё

Сегодня именно локализация производственных мощностей в России для любого бизнеса стала критически важным элементом выживания и эффективности. Гипермаркеты товаров для дома под брендом Hoff тоже имеют собственное производство, на 70% оно локализовано в России. Так же, как и остальная торговля, магазины Hoff в марте пережили волну повышенного спроса. По словам CEO компании Максима Гришакова, люди побежали покупать диваны и кровати, чтобы обставить жилье, приобретенное с помощью дешевых ипотечных программ. В апреле спрос вернулся к обычным значениям. «В мае – июне мы прогнозируем спад продаж, — говорит Максим Гришаков. — Те, кто планировали покупать мебель и товары для дома чуть позже, совершили покупки в марте, повторно они не придут». Как и везде, в Hoff ждут переориентации покупателя на то, что подешевле. Ведь, когда будущее не до конца понятно, многие стараются тратить

Эластичная доставка



ПОЛИНА ДЕНИСОВА

Директор по развитию AliExpress Россия



В период пандемии ретейлеры были поставлены в условия, что доставка должна стоять мало

и быть максимально быстрой. Платить за нее приходилось продавцу и инвестору. Сейчас ретейл смотрит, что с этим делать, и задается вопросом, какова эластичность срока, допустимого для потребителя».

рационально и экономить. Комфортные для потребителя цены удастся сохранить за счет собственных торговых марок, а потому Hoff будет наращивать присутствие СТМ в товарной матрице.

Новые приоритеты

Ценности потребителя существенно меняются, уверены в Hoff: приоритет будет отдан низкой цене, а вот скорость доставки будет иметь все меньшее значение. Уже сегодня многие потребители готовы мириться с тем, что, покупая дешевый товар, не могут рассчитывать на то, что его привезут немедленно или в течение одних – двух суток. Доставка точно будет переосмыслена и покупателем, и ретейлом. Для служб доставки и онлайн-продавцов это новая вводная, которая позволит пересмотреть расходы и повысить эффективность, а ведь еще совсем недавно именно доставка тянула вниз экономические показатели многих компаний — от Самоката до OZON.

«В период пандемии ретейлеры были поставлены в условия, что доставка должна стоить мало и быть максимально быстрой, — говорит Полина Денисова, директор по развитию AliExpress Россия. — Платить за нее приходилось продавцу и инвестору. Сейчас ретейл смотрит, что с этим делать, и задается вопросом, какова эластичность срока, допустимого для потребителя». Пережив ажиотажно-дефицитный март, потребитель сделал выбор в пользу физического наличия товара в продаже и слегка вывел за скобки такую переменную, как доставка, но эта волна настроений может измениться в любой момент, пока же продавцы в поиске точки безубыточности доставки и вполне могут претендовать на то, чтобы предложить потребителю иные правила.

Оmnikanальный и постпандемийный

Как бы то ни было, люди привыкли покупать онлайн. По данным NielsenIQ, по итогам прошлого года 25% покупателей

совершали большой объем покупок в онлайн. Доля онлайн-продаж в России уже составляет 8% от общего объема торговли, в марте 2022 г. она была выше этого значения. Если брать столицы, то там показатели заметно выше среднероссийских. Эксперты уверены, что потребитель уже перешагнул

ДО ЭТОГО ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ РЕТЕЙЛ-БИЗНЕСА В РОССИИ ИСПОЛЬЗОВАЛИ В ОСНОВНОМ ЕВРОПЕЙСКИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ФОРМАТЫ. МЕЖДУ ТЕМ СЕГОДНЯ ИМЕННО КИТАЙ — ОДИН ИЗ САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ РОЗНИЧНЫХ РЫНКОВ: В 2020 ГОДУ ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИВАЛИ ЕГО В \$5 ТРЛН. ДЛЯ КИТАЙСКОГО РЕТЕЙЛА ХАРАКТЕРЕН ВЫСОЧАЙШИЙ УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ, КОТОРЫМ НЕ МОЖЕТ ПОХВАСТАТЬСЯ ДАЖЕ САМЫЙ ПРОДВИНУТЫЙ РОССИЙСКИЙ E-COMMERCE

грань сомнений и недоверия, привычка покупать онлайн никуда не денется, а лишь укрепится. Онлайн — это будущее, и пример того же Китая — яркое доказательство: там по итогам прошлого года 36% покупок были совершены в онлайн, и это без учета продаж через социальные сети (social-commerce).

Сегодня ретейл имеет дело с постпандемийным, омниканальным покупателем. Люди научились переключаться между онлайн и офлайн, традиционным ретейлом, маркетплейсами, службами доставки, экосистемами. Покупатель стал значительно менее лояльным и более требовательным. То, что он видит у одних игроков, скажем, быструю доставку, более широкий ассортимент, этого же он будет требовать от других участников рынка. Ретейлу необходимо соответствовать потребностям

нового цифрового покупателя, который научился взаимодействовать не только с различными каналами и форматами торговли, но и с цифровыми инструментами покупки, оплаты, а потому его лояльность зависит, в том числе, от технического оснащения магазина.

Задача удержать аудиторию — ключевая и непростая. Выполнить ее удастся только за счет активной коммуникации. Те игроки, которые продолжают общаться с потребителями, сохранять связь с лояльным целевым ядром, получают преимущество и упрочат позиции на рынке. В условиях когда многие бренды сокращают активность, доминирующие позиции и конкурентное преимущество получают те, кто остаются на виду. В кризис покупатель проверяет ретейл на прочность: останется ли он на своем месте, оправдает ли доверие, сохранит ли прежние позиции.

ДОЛЯ ОНЛАЙН–ПРОДАЖ В РОССИИ УЖЕ СОСТАВЛЯЕТ 8% ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ТОРГОВЛИ, В МАРТЕ 2022 Г. ОНА БЫЛА ВЫШЕ ЭТОГО ЗНАЧЕНИЯ, ЕСЛИ БРАТЬ СТОЛИЦЫ, ТО ТАМ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАМЕТНО ВЫШЕ СРЕДНЕРОССИЙСКИХ. ЭКСПЕРТЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ УЖЕ ПЕРЕШАГНУЛ ГРАНЬ СОМНЕНИЙ И НЕДОВЕРИЯ, ПРИВЫЧКА ПОКУПАТЬ ОНЛАЙН НИКУДА НЕ ДЕНЕТСЯ, А ЛИШЬ УКРЕПИТСЯ

Фокус на «здесь и сейчас»

К этому моменту комплексная антикризисная стратегия появилась практически у каждого бизнеса. Ретейл в целом существенно пересмотрел товарную матрицу, закинул сотни удочек новым производителям и поставщикам, начал налаживать десятки

альтернативных мостов для поставок из дружественных стран, прокладывает новые для себя маршруты на торговой карте мира. А еще ретейл активно заглядывает внутрь себя в поисках повышения эффективности. Команда Александра Кузина (аптечная сеть 36,6) прописала три сценария развития событий. В первом все будет, как было в прошлом году, у аптечного ретейла есть основания на это надеяться, пока так и происходит. Второй сценарий — падение продаж на 30%, третий — на 50%. Под каждый готов пакет срочных мер, начнут с сокращения офиса, потом — закрытие точек продаж. Сам Кузин заявляет, что готов к любому сценарию, но предлагает скоцентрироваться на сегодняшнем дне в ущерб завтрашнему.

Концепция ежа

Рецепт Анжелы Рябовой (Восточный Союз) — в чутком управлении ассортимента, который сегодня приходится пересобирать в каждой конкретной категории, концентрируясь в одном случае на локальных брендах (фреш, молочные продукты), активно замещая импорт в других. В поиске новых производителей Ассоциация уже шагнула далеко на восток, например, недавно закупили зубные щетки в Туркмении. Наступило время нестандартных и смелых решений, уверены в Восточном Союзе. Одним из них стало введение цифровых ценников в ряде сетей, так ретейлеры пытаются сократить долю неэффективных операций. Затраты на диджитализацию бизнес-процессов себя оправдывают, а потому Рябова именно ее считает ключевым антикризисным инструментом, при этом региональный ретейл исходит из «концепции ежа»: внимательно наблюдает за тем, какие цифровые решения внедряют крупные игроки, но у себя реализует лишь те, которые способны существенно повысить эффективность бизнеса. Ретейл в регионах меньше пострадал от санкций, чем тот, что сконцентрирован ближе к центру, в том числе, потому что многие товары на региональной полке мест-



Цена и ценность в одном месте — вот что такое дискаунтер для рационального покупателя, который под давлением обстоятельств вынужден экономить. Чутко реагируя на запрос, региональные сети доказывают свою близость к потребителю и вопреки скепсису столичных лидеров ретейла продолжают развивать дискаунтеры по всей стране.

ные — плечо доставки значительно короче, а партнерские отношения с поставщиками крепче. Да, большинство производителей сократили маркетинговые бюджеты. Доля промотоваров в ретейле в прошлом году составляла более 50%, в марте 2022-ого года она сжалась до 34%. Эксперты прогнозируют небольшой отскок, но вряд ли ретейлу стоит рассчитывать, что показатели вернутся к докризисным в обозримом будущем.

Время распродаж прошло?

Сокращение объема промопредложений от поставщиков и селлеров зафиксировали и в онлайн-каналах. По словам Анны Карповой, директора по развитию бизнеса OZON, отток был связан с тем, что производители оценивали свои возможности: смогут ли они поставить больше в случае резко возросшего спроса, ведь не у всех есть большие стоки. Сейчас интерес продавцов к промоакциям возвращается. Чтобы поддержать тех, кто представляет свои товары на витрине сервиса, OZON готов делиться ликвидностью и предлагает оплату до продажи, то есть в момент поставки на склад.

Стратегия маркетплейса на текущий год была ориентирована на активное развитие, что и помогло устоять на волне ажиотажного спроса. «Мы готовились к росту, а оказались готовы к кризису, — добавляет Анна Карпова. — OZON расширял склады, наращивал ассортимент, в том числе товаров россий-

ского производства. За счет того, что ретейлер работает с большим количеством игроков, существенного выпадения ассортимента удалось избежать. Темп, с которым к нам присоединяются продавцы, говорит о том, что мы делаем все правильно. Сейчас важно не расплыться на неэффективные проекты, концентрироваться на том, что важно».

Онлайн-каналы потребляют большое количество софта и IT-оборудования, сегодня все они сосредоточены на том, чтобы добиться максимальной независимости от импортных поставок. Тот же AliExpress Россия занят локализацией физических мощностей, обеспечивающих работу сервиса, внутри страны. Что касается высокотехнологичного оборудования, необходимого для развития онлайн-площадок, все они ищут возможности для перехода на азиатских и российских поставщиков.

Сидеть и горевать ретейлу явно некогда. Одними из первых торговые сети почувствовали очередной «волшебный пендель» и побежали бороться с кризисом и хандрой реальными делами. Большинство игроков кризису даже обрадовались: когда еще будет столь вызывающий момент, чтобы поскрести по сусекам и отыскать резервы, открыть для себя новых производителей и занять еще большую долю рынка. Каким бы мощным ни был кризис, он всегда приводит к существенному переделу во всех сферах бизнеса.

ФБЖ



Быстрой революции не случится

Новые экономические реалии заставляют российский девелопмент пересматривать стратегии развития, судьбу текущих и планы на будущие проекты. Как строить, если неизвестно, из чего и по какой цене? Кредитные деньги стали существенно дороже, ипотечные программы свернули. Никто не берется прогнозировать, каким будет спрос в ближайшие несколько лет, какой потребитель сможет себе позволить покупку нового жилья. Есть надежда на госзаказ, но ей сопутствуют риски, что в условиях ограниченного финансирования, дефицита импортных материалов девелоперские проекты сильно потеряют в качестве.

Рисков много, и не все уже очевидны. Девелопмент — отрасль довольно консервативная, считает спикер номера Эвелина Ишметова (руководитель Школы Девелопера, директор по консалтингу и развитию KEY CAPITAL (инвестиции в строительство и недвижимость), член экспертного совета по промышленному наследию при АУИПиК,

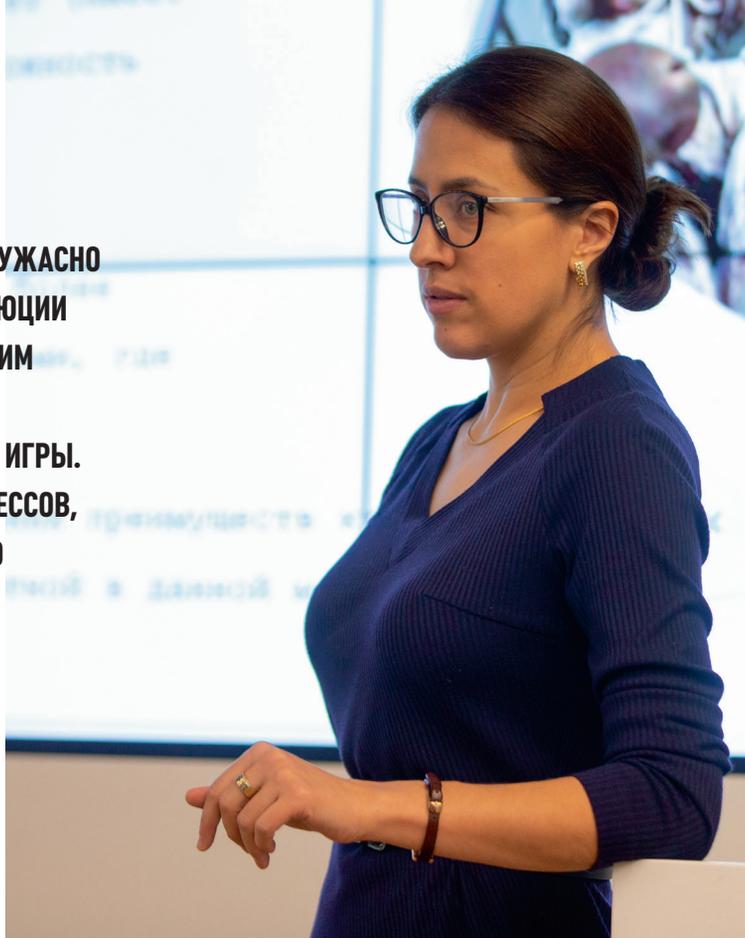
ведущий российский эксперт в области редевелопмента). Сегодня девелоперы переживают первую шоковую волну, когда на первом плане — проблемы с поставками материалов, себестоимость строительства. Мы же задали Эвелине Ишметовой вопросы о будущем российского девелопмента, ведь часть ее каждодневной работы — отслеживать тренды, которые

ДЕВЕЛОПЕРЫ БУДУТ ГОВОРИТЬ НЕ ОБ ЭКОЛОГИИ И ESG, А О КОМФОРТНОЙ СРЕДЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ЧЕЛОВЕКА, ТО ЕСТЬ S (SOCIAL) ВЫЙДЕТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН. В РОССИИ, КСТАТИ, ДАВНО РАЗРАБОТАНЫ СОБСТВЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, GREEN ZOOM — НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ НА СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЯМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ОТРАСЛЬ ДОВОЛЬНО КОНСЕРВАТИВНА И УЖАСНО ИНЕРЦИОННА. ТАК ЧТО БЫСТРОЙ РЕВОЛЮЦИИ ТУТ ТОЧНО НЕ СЛУЧИТСЯ. ПОКА МЫ ВИДИМ РЕАКЦИЮ ПЕРВОГО, МАРКЕТИНГОВОГО, УРОВНЯ НА ВНОВЬ ВВОДИМЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ГЛУБИННЫХ ПРОЦЕССОВ, КОНЦЕПЦИЙ САМОГО ПРОДУКТА ОБЫЧНО МЕНЯЕТСЯ ГОДАМИ

ЭВЕЛИНА ИШМЕТОВА

Руководитель Школы Девелопера, директор по консалтингу и развитию KEY CAPITAL, член экспертного совета по промышленному наследию при АУИПик, ведущий российский эксперт в области редевелопмента



будут формировать отрасль в будущем. Что для российского девелопмента означает поворот на Восток, увидим мы ли в новых российских проектах образы и технологии восточной цивилизации или вернемся к типовой застройке в рамках ограниченного бюджетного финансирования по госзаказу? Как геополитика способна видоизменить современную российскую урбанистику, и чем плох уход с российского рынка европейских архитектурных бюро? Как и в любом диалоге эпохи глобальных перемен, в интервью с Эвелиной Ишметовой есть отсылки к «поживем — увидим», «никто точно не скажет» и масса переменных, которые слишком зависимы от геополитики.

— Не кажется ли вам, что сегодня девелоперы столкнутся с проблемой, когда все застынет, замрет. С одной стороны, замрет спрос, с другой, развитие городов, с третьей, многие бизнес-процессы будут перестраиваться,

а это важная часть инфраструктуры для девелопера. Замрет ли девелоперский рынок? Каковы ваши ожидания?..

— Людям надо где-то жить, растить детей, никуда не денутся потребности тех, кто съезжается или разводится, перевозит родственников или отселяет выросших детей. Девелопмент — один из столпов движения глобальных экономических механизмов, никуда он не денется, но точно изменится. Насколько упадет платежеспособный спрос, и на какое снижение качества жизни будут готовы россияне, скоро узнаем. Уже есть застройщики, которые обещают «голые» проекты, а есть те, кто собирается держать планку, — посмотрим. Пока все заняты отладкой бизнес-процессов и пересмотром закупок.

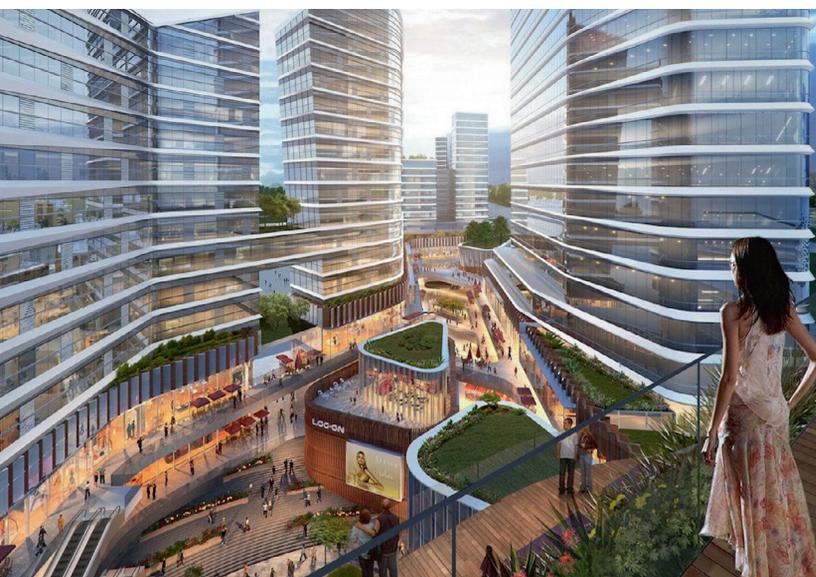
— Девелопмент по определению не может находиться в стагнации. Но по какому пути он может развиваться в эпоху столь высокой турбулентности, ведь при всей своей внутренней мобильности

стабильность — важнейшая опора для крупных урбанистических проектов?

— Девелопмент — второй с конца после сельского хозяйства по уровню инновационности и диджитализации в России. Отрасль довольно консервативна и ужасно инерционна. Так что быстрой революции тут точно не случится. Пока мы видим реакцию первого, маркетингового, уровня на вновь вводимые правила игры. Реструктуризация глубинных процессов, концепций самого продукта обычно происходит годами.

— Среди тем форума по жилой недвижимости, который вы традиционно организовываете для специалистов, заявлена такая: «Выход на новые рынки и появление новых форматов». О каких

ЖИЛЬЕ БУДЕТ ВОСТРЕБОВАНО В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, ОСОБЕННО ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЕТ О МАССОВОМ СЕКТОРЕ. СКЛАДСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ СЕЙЧАС — ГОРЯЧАЯ ТЕМА ПОВЕСТКИ. БУДУТ НУЖНЫ ГОСТИНИЧНЫЕ ОБЪЕКТЫ ВСЕХ МАСТЕЙ — ТЕМА ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА ПОЛУЧАЕТ НОВЫЙ ВИТОК РАЗВИТИЯ



новых рынках может идти речь, станут ли они тем внутренним резервом, за счет которого девелопмент может сохранить темпы развития?

— У нас была идея поговорить о выходе российских девелоперов в Европу, в страны BRICS — уже есть такие примеры. Но повестка изменилась, и теперь можно говорить о выходе наших в ОАЭ и Казахстан. Тема стратегии девелоперской компании актуальна всегда, сейчас особенно.

— Хорошо вам известная Альфия Гибадулина (архитектор, урбанист, исследователь, основатель проектно-исследовательской лаборатории PINAR consulting) в одном из интервью сказала, что российские девелоперы должны понимать, что работают на глобальном рынке в условиях инновационной экономики. Наступила другая реальность: глобальность рынков и инновационность экономики могут оказаться под большим вопросом. Как это отразится на стратегии российских девелоперов?

— Да, рынок сужается, он не столь масштабен, каким был до определенного момента, но сложно разом отменить все наработки, пришедшие из-за рубежа в последние годы. Мы точно будем продолжать их использовать, постепенно внедряя собственные, и искать новые. Инновационность в нынешних условиях точно никому не помешает.

— Что значат санкции для современной российской урбанистики? Какие последствия сегодняшние геополитические события будут иметь для развития российских городов будущего, нет ли риска вернуться к типовым коробкам?

— Риск есть, но тут будет многое зависеть от потребителя. Тяжело строить типовые коробки, если их не покупают, не правда ли?

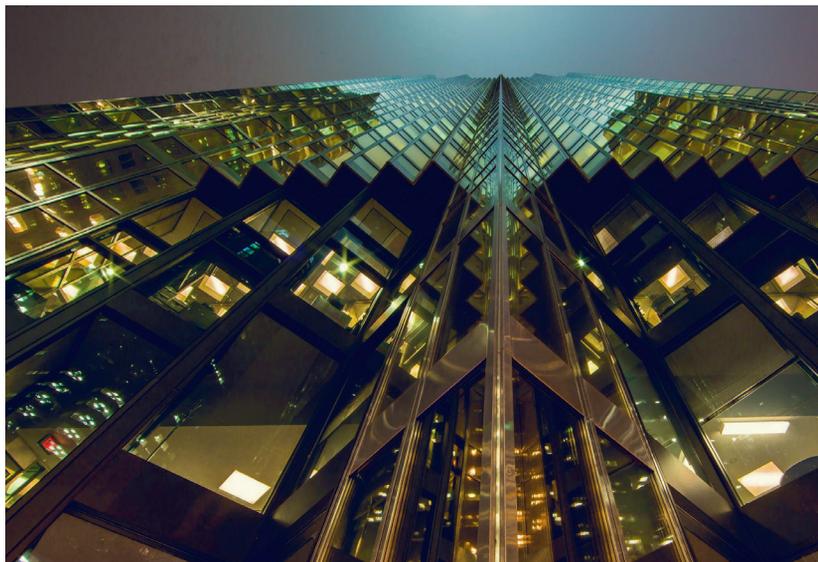
— Какие сегменты рынка недвижимости будут развиваться, а какие, на

ваш взгляд, будут стагнировать в ближайшие годы?

— Жилье будет востребовано в любом случае, особенно если речь идет о массовом сегменте. Складская недвижимость сейчас — горячая тема повестки. Нужны будут гостиничные объекты всех мастей — тема внутреннего туризма получает новый виток развития. Торговые объекты и офисы какое-то время будут «на паузе», так как пока непонятно, сколько площадей освободят компании, которые объявили об уходе из России.

— Насколько высок риск, что на рынке жилой недвижимости возникнет существенная диспропорция: будут развиваться низко- и высокобюджетные сегменты, а средний провалится? Ставки по ипотеке резко выросли, как вслед за этим поменяется спрос?

— Ипотека 12% для российского потребителя не новость. С такой ставкой мы жили долгое время, я сама брала ипотечный кредит под 12,75% годовых. Так что этот момент мы переживем. А вот как поменяется сама концепция проектов в условиях отсутствия привычных поставщиков и снижении конкуренции в архитектурной среде, — более важный вопрос. Конечно, мы можем говорить что угодно об открывшемся окне возможностей для российских проектантов и архитекторов, но с уходом иностранных бюро конкуренция будет менее острой. Никто не будет отрицать, что чем острее конкурентная борьба, тем выше качество. Проекты в Европе зачастую лучше и продуманнее не потому, что девелоперы щедрее, а архитекторы, дескать, лучше, а потому что вся система согласования проекта, от задумки до постройки, организована по-другому. В сегодняшних обстоятельствах мы рискуем потерять очень важный элемент — зарождающееся влияние общественного мнения на проект, «соучаствующее проектирование», вовлечение профессионального сообщества и потребителей в обсуждение проекта — все это ведь только-только начало у нас формироваться...



Восток вполне может выступать в качестве источника и генератора архитектурных, проектных, инженерных идей, но чисто эстетически нам ближе Запад. Хотя в последние годы бизнес-туры «Школы Девелопера» в Азию были очень востребованы. Девелоперы искали примеры интересных сочетаний функций в рамках одного объекта, смотрели на решения по озеленению на ограниченных пространствах города, интересовались высокотехнологичными новинками.

— В сегодняшних условиях девелоперы и строители рассчитывают на госзаказ, на то, что местные власти не свернут региональные программы строительства. С одной стороны, это позволит сохранить бизнес, но нет ли опасности получить на выходе продукт усредненного качества, особенно в условиях ограниченных ресурсов, в том числе бюджетных?

— Да, госзаказ в текущем виде — это про бюджетные минималистические решения, часто не про качество. Не хотелось бы, чтобы рынок коммерческих проектов полностью вымер.

— Тренд на рост социального, бюджетного жилья уже наметился, и ему обещают продолжение роста. Сегодня

есть предпосылки к ускорению этой тенденции в России, вы их видите?

— Думаю, сохранится тренд на переезд в крупные города. Всем вновь прибывшим требуется дешевое жильё — тут политические веяния не властны.

— Насколько геополитическая перебалансировка повлияет на облик девелоперских проектов? Что для российского девелопмента будет означать поворот на Восток?

— Восток вполне может выступить в качестве источника и генератора архитектурных, проектных, инженерных идей, но чисто эстетически нам ближе Запад. Хотя в последние годы бизнес-туры «Школы Девелопера» в Азию были очень востребованы. Девелоперы искали примеры интересных сочетаний функций в рамках одного объекта, смотрели на решения по озеленению на ограниченных пространствах города, интересовались высокотехнологичными новинками. Не может быть одного мнения, какая эстетика, идеи какой эпохи и

ЛЮДЯМ НАДО ГДЕ-ТО ЖИТЬ, РАСТИТЬ ДЕТЕЙ, НИКУДА НЕ ДЕНУТСЯ ПОТРЕБНОСТИ ТЕХ, КТО СЪЕЗЖАЕТСЯ ИЛИ РАЗВОДИТСЯ, ПЕРЕВОЗИТ РОДСТВЕННИКОВ ИЛИ ОТСЕЛЯЕТ ВЫРОСШИХ ДЕТЕЙ. ДЕВЕЛОПМЕНТ — ОДИН ИЗ СТОЛПОВ ДВИЖЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ, НИКУДА ОН НЕ ДЕНЕТСЯ, НО ТОЧНО ИЗМЕНИТСЯ

культуры будут востребованы. Например, в Германии прекрасные логистические решения в области девелопмента, а внешняя эстетика часто не близка русским. Между тем в Сингапуре можно найти очень приятные стилевые приемы, понятные нашим соотечественникам.

— Стоит ли ждать дефицита инновационных решений и продуктов, материалов, используемых в девелоперских проектах?

— Пока идет ревизия: девелоперы в спешном порядке изучают российские аналоги, вылетают на переговоры в Китай, ищут пути завоза ранее согласованных товарных позиций. О внедрении чего-то ультранового речи пока нет. Должно пройти хотя бы полгода, чтобы рынок оправился от первоначального шока, и тогда мы увидим новые тренды.

— Один из ключевых трендов, который заметно актуализировался внутри России благодаря общеевропейской зеленой повестке, — экологичность жилых пространств, экономичность, альтернативные источники энергии, то есть забота об экологии своей жизни и жизни планеты. Есть понимание того, что ценности российского покупателя будут трансформироваться под влиянием новых обстоятельств?

— Я уже не первый год говорю о том, что девелоперы стали использовать эко-стандарты как удобный для них чек-лист, некий базовый список опций, которые должны быть в девелоперском проекте, чтобы улучшить его потребительские свойства. Кроме того, это хорошо работало как маркетинговый инструмент, который позволял заработать дополнительную маржу. Скорее всего, сейчас сами списки сохранятся, а вот посыл, сама их подача поменяется. Девелоперы будут говорить не об экологии и ESG, а о комфортной среде, ориентированной на человека, то есть S (social) выйдет на первый план. В России, кстати, давно разработаны собственные стандарты, Green Zoom — национальная система сертификации объектов недвижимости на соответствие целям устойчивого развития. Сейчас наступает время для их актуализации и повсеместного применения в девелоперских проектах.

Покупали бизнес — купили билет на «войну»

Порой так случается, что после покупки бизнеса предприниматели сталкиваются с необходимостью долго и упорно бороться за приобретённый актив. Как устроены подобные схемы обмана, как действовать в такой ситуации, что можно противопоставить мошенникам — читайте в кейсе от экспертов по защите бизнеса из Консалтинговой группы ЮКТ.

В 2015 году по предложению родственника москвич приобрёл 100% акций в компании, входящей в семейный холдинг, и оставался пассивным акционером до момента, пока не решил выйти из бизнеса и продать свои акции третьим лицам. Каково же было его удивление, когда, придя к регистратору, он обнаружил, что уже не является акционером, а его акции по решению суда были возвращены прежнему владельцу.

Как выяснилось, юрист обманутого акционера вступил в сговор с продавцом акций и передоверил полученную ранее от потерпевшего доверенность другому юристу, тот обратился (якобы от имени акционера) к продавцу акций с иском ни много ни мало о расторжении договора. В процессе судопроизводства мнимые оппоненты заключили мировое соглашение и расторгли договор на покупку акций компании.

Так бы оно и оставалось, если бы потерпевший не обратился за помощью в юридическую компанию «Консалтинговая группа ЮКТ». После года скрупулезной работы юристам ЮКТ удалось доказать суду, что их клиента обманули, незаконно передоверили его собственность, а соответственно, и мировое соглашение было принято без законных оснований. Суд встал на сторону потерпевшего и отменил решение о расторжении договора купли-продажи акций, после чего был проведён ещё один процесс с целью поворота исполнения отменённого решения (Арбитражное дело № А40-183349/18-138-1418).

Казалось бы, справедливость восторжествовала, но не тут-то было. После вступления в законные права владения акциями наш клиент сменил генерального директора общества, который был непосредственным участником аферы с его акциями, и занялся восстановлением документов компании. В этот момент смещённый директор сфальсифицировал документы и внёс в ЕГРЮЛ сведения о себе как о новом генеральном директоре общества.

К сожалению, в РФ до сих пор не выработан правовой механизм пресечения подобных действий. Несмотря на мгновенно последовавшую реакцию, ни налоговый орган, ни правоохранители, ни банки не смогли пресечь незаконные действия. В итоге началась чехарда со сменой и назначением генеральных директоров: в течение месяца злоумышленники дважды вносились в ЕГРЮЛ, акционер дважды менял генерального директора на законного, параллельно засыпая письмами, заявлениями и

исками Следственный комитет, регистратора, Росреестр, налоговый орган и банки.

В итоге атаку удалось отбить, полномочия законного генерального директора были сохранены (№А40-75207/20), ЕГРЮЛ и реестр недвижимости компании были заблокированы, но злоумышленникам удалось вывести со счетов компании несколько миллионов рублей и произвести отчуждение нескольких единиц автотранспорта компании.

Юристы Консалтинговой группы ЮКТ начали планомерную работу по восстановлению нарушенных прав компании и возврату похищенного. Был проведён аудит, выявлены хищения прошлых лет, с бывшего генерального директора в пользу общества взыскали убытки в размере 50 млн рублей (А40-92510/2021) и истребованы документы компании (А40-100268/20), с основного бенефициара рейдерской атаки взыскали суммы неосновательного обогащения в размере более чем 40 млн рублей (2-272/22 — Черёмушкинский суд г. Москвы), расторгнуты сделки по отчуждению транспортных средств, возбуждено уголовное дело по ст.170.1 УК РФ (Фальсификация единого государственного реестра юридических лиц), проводится доследственная проверка по факту мошенничества.

Как показывает практика и этот конкретный пример, приобретение бизнеса или долей в нем требует тщательного юридического контроля, который в описанном деле отсутствовал. Именно отсутствие грамотной юридической поддержки породило уязвимости в позиции акционера и создало возможности для рейдерского захвата.

ФБЖ



ОЛЕГ НИКУЛЕНКО

Партнер
Консалтинговой
группы ЮКТ, адвокат

**КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА ЮКТ 20 ЛЕТ
РАБОТАЕТ НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ
УСЛУГ. ОСНОВНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ —
СОПРОВОЖДЕНИЕ ПОКУПКИ БИЗНЕСА,
ЗАЩИТА ПРАВ МИНОРИТАРНЫХ АКЦИОНЕРОВ,
ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ РЕЙДЕРСКИМ ЗАХВАТАМ**

Как HR-специалисту строить успешную карьеру в кризис

Тенденция последних лет — уверенный рост спроса на HR-специалистов с цифровыми навыками. Аналитики hh.ru и Talantix выяснили, что за 2021 год в HR-сфере спрос на специалистов со знанием систем автоматизации вырос почти в три раза.

В кризисное время люди боятся делать карьерные шаги. Однако стоит принять тот факт, что уволить могут вне зависимости от кризиса. Заместите страх здоровым анализом своих сильных сторон и тех, что надо «прокачать». Многие опасаются, что новая работа не оправдает ожиданий. В борьбе с этим страхом поможет детализация задач на начальном этапе работы и честность: нужно четко знать, какие у вас обязанности, чего от вас ждут, открыто обозначить, в чем вы менее компетентны.

Как повысить свой персональный рейтинг

Теперь поговорим о негативных установках, которые мешают успешности. Например, вы пока не владеете инструментами HR-аналитики, но знаете, что она поможет в работе, и этот навык повысит ваш персональный рейтинг специалиста. Аналитика в подборе не требует диплома по математике или статистике — данные собирают специализированные системы и программы.

Многие считают себя плохим менеджером, забывая, что менеджмент повсюду. Если вы хоть раз организовывали семейную поездку или делали ремонт и справились, это означает, что вы можете успешно управлять процессами.

Гюзель Гараева, HR-консультант, ментор и основатель онлайн-школы для рекрутеров «HR компас», в сфере подбора персонала 24 года, важные для ее карьеры события произошли в непростом 1998-ом году. Сегодня она считает важным умение работать с большими массивами информации, эмоциональный интеллект, который помогает понять людей и их мотивы. Важно уметь находить единомышленников, не бояться ошибок и идти на обоснованные риски. Не менее ценно умение завязывать и поддерживать связи, извлекать из них обоюдную выгоду, бизнес-ориентированность и умение ладить с руководством.

Если вы хотите быть сильным рекрутером, вводите в привычку регулярный анализ: начните с простых, но важных показателей — количества, скорости и стоимости закрытых вакансий, обратите внимание на аналитику по источникам откликов. С

этим помогает рекрутинговое ПО, например, все необходимое для качественного анализа HR-процессов есть в облачной CRM-системе Talantix (входит в экосистему hh.ru).

Чек-лист для профессионального роста

- 1 Проанализируйте, чего вы действительно хотите: предложить руководству автоматизировать, оптимизировать работу, например, с помощью CRM-системы, получить повышение или сменить место работы.
- 2 Адекватно оценить ситуацию на рынке труда поможет статистика, например, stats.hh.ru показывает среднее соотношение вакансий и активных резюме в разных профобластях и регионах России.
- 3 Воспринимайте кризис как время, когда можно проявить себя.
- 4 Проработайте свои карьерные страхи и барьеры.
- 5 Развивайте эмоциональный интеллект и гибкие навыки.
- 6 Нарбатывайте умение работать с большими массивами информации, навыки кооперации и решительность.
- 7 Укрепляйте свои знания в автоматизации подбора и аналитике — это одно из условий роста в профессии. Изучайте новинки для рекрутинговой аналитики. Не забывайте, что у многих сервисов есть бесплатные тестовые периоды и дружелюбные подсказки, чтобы во всем быстро разобраться, как в облачной CRM Talantix от hh.ru. Пробуйте и двигайтесь вперед!



TALANTIX.RU/PROMO
FEEDBACK@TALANTIX.RU
+7 (473) 2065-065

ФБЖ

ОНЛАЙН ТОРГОВЛЯ

МОСКВА 26-27 МАЯ 2022

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

- Новый ландшафт рынка электронной торговли
- Что необходимо сделать сегодня, чтобы быть в лидерах завтра?
- Управление ассортиментом и ценовой политикой
- Что и откуда ввозить? Логистика и альтернативные каналы поставок
- Как продвигаться? Какие каналы остались? Как компенсировать уход международных площадок?
- Работа с маркетплейсами – крупнейшими и не только
- Best practice омниканальности
- Product information management
- Импортозамещение IT продуктов для сбора и анализа данных и многое другое...



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

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru

Время смелых

Суммарный годовой оборот двух крупных брендов одежды, Zara и H&M, в России составлял около 100 миллиардов рублей. Понятно, что ни один нишевый, локальный российский бренд не может и мечтать о таких оборотах — масштабы бизнеса несопоставимы, но отвоевать новые территории и значительно расшириться вполне возможно, уверены эксперты fashion-индустрии. Именно это сейчас и пытаются делать российские производители одежды и в меньшей степени обуви и аксессуаров.

По данным Knight Frank, порядка 160 ретейл-компаний объявили о приостановке коммерческой, инвестиционной деятельности, а также поставок на территорию России. Российский рынок покинули такие крупные производители, как Inditex (бренды Zara, Zara Home, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Massimo Dutti, Utergüe), Hennes & Mauritz (H&M, Weekday, Cos, Arket, & Other Stories и Monki), компания LPP Group (Reserved, Cropp, House, Mohito и Sinsay), Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Warners, RESERVED, Cropp, House Brand, Uniqlo, CROCS. Все основные международные онлайн-площадки с люксовыми брендами приостановили доставку товара в Россию. Hugo Boss, Hermes и Chanel, Prada, Группа компаний Kering (Gucci, Balenciaga и Yves Saint Laurent), Cartier, Louis Vuitton закрыли свои магазины. Список можно продолжать. Как ситуация будет развиваться дальше, станет понятно в ближайшие месяцы. Компании, приостановившие работу, вынуждены будут принять окончательные решения: они либо

сами закроют свои магазины, либо на этом будут настаивать владельцы ТЦ, которые сильно страдают от образовавшихся «дыр» и продолжают терять из-за этих пустот свой трафик. По подсчетам компании Focus, в Москве показатель Mall Index (число посетителей на одну тысячу кв. м торговых площадей) за одну лишь неделю марта (14–20 марта) сократился на 9%, в Санкт-Петербурге — на 17%.

В этих условиях fashion-индустрия станет совершенно иной, и вот под влиянием каких трендов будет происходить это мощнейшее перестроение.

Тренд №1 — трансформация

Сложившаяся ситуация создала возможности для развития и масштабирования отечественных дизайнеров, для запуска новых торговых марок. У российских брендов есть все шансы заполнить пустые ниши, интерес к местным дизайнерам растет, но для полноценного замещения потребуется время, поскольку необходимо наладить



ДАРЬЯ ПАШКОВА

Руководитель проекта «Промышленность. Дизайн. Инновации» / Industry. Design. Innovation. 2.0



все процессы: найти поставщиков, наладить производство, выстроить логистику, скорректировать ассортимент, организовать продвижение. Скорость трансформации зависит от многих факторов, сейчас никто не берется предсказать, сколько времени она займет.

Тренд №2 — локализация

Запущен процесс создания товарных цепочек внутри страны. Цены на материалы, производство и логистику растут, бренды ищут возможности сократить издержки, а для этого в идеале надо отшивать в России. Думаю, в ближайшее время, вероятно, в срок до конца года, мы увидим приход нового поколения локальных брендов, которые смогут удовлетворить спрос загрузившего потребителя.

Тренд №3 — параллельный импорт

Ввоз в Россию товаров без согласия правообладателей — не путать с контрафактом. Механизм предполагает ввоз оригинальной продукции через альтернативные каналы и без согласия правообладателя. Поток такого товара еще не хлынул

У РОССИЙСКИХ БРЕНДОВ ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ ЗАПОЛНИТЬ ПУСТЫЕ НИШИ, ИНТЕРЕС К МЕСТНЫМ ДИЗАЙНЕРАМ РАСТЕТ, НО ДЛЯ ПОЛНОЦЕННОГО ЗАМЕЩЕНИЯ ПОТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ, ПОСКОЛЬКУ НЕОБХОДИМО НАЛАДИТЬ ВСЕ ПРОЦЕССЫ

в Россию. На середину апреля механизм не заработал, ушло какое-то время на утверждение перечня товаров для параллельного импорта, ожидается, что в него будут включены конкретные бренды. Кто из fashion-сегмента в него попадет, пока неизвестно, впрочем, в правительстве утверждают, что акцент будет сделан на бренды, покинувшие Россию.

Тренд №4 — технология замкнутого цикла, новая жизнь вещей

Имеем в виду апсайклинг или более широкое применение. Переделка и повторное использование вещей выйдут на пик популярности и не только по соображениям бережного отношения к планете, теперь уже экономика создания товара будет доминиро-

вать над философией потребления. Продолжит наращивать обороты ресайклинг — полная переработка вещей. Одежда и обувь будут кастомизироваться, то есть проходить дополнительный тюнинг под запрос конкретного человека. Одним из примеров может служить нанесение инициалов владельца на одежду или обувь, в этот момент вещь становится уникальной и приобретает особую ценность в глазах ее обладателя. Впрочем, все это укладывается в давно сформировавшийся вектор разумного потребления.



Пользователи все чаще интересуются виртуальной одеждой и NFT-предметами. Этот сегмент в fashion-индустрии стал особенно заметен в последние два года на волне общего кризиса традиционной торговли, когда рухнули товарные цепочки, остановились производства, но мода, как известно, вечна, и она быстро перенастроила радары и нашла новый канал коммуникации с потребителем.

Тренд №5 — digital fashion (цифровая мода), метавселенная и онлайн-шопинг

Метавселенная объединяет физическую, дополненную и виртуальную реальности в общем онлайн-пространстве. В нем люди могут взаимодействовать друг с другом и с цифровыми объектами с помощью своих аватаров (цифровые копии). Метавселенная открывает новые грани для развития модной индустрии. Пользователи все чаще интересуются виртуальной одеждой и NFT-предметами. Этот сегмент в fashion-индустрии стал особенно заметен в последние два года на волне общего кризиса традиционной торговли, когда рухнули товарные цепочки, остановились производства, но мода, как известно, вечна, и она быстро перенастроила радары и нашла новый канал коммуникации с потребителем.

Тренд №6 — господдержка

Уже сегодня малые и средние предприятия легкой промышленности могут взять кредитные каникулы, а также получить льготное кредитование со ставкой 13,5–15%. Также продлены сроки уплаты налога за 2021 год и за первый квартал 2022 года по упрощенной системе налогообложения. «Основные направления работы на ближайшее время — это масштабирование производств, повышение узнаваемости и качества продукции, развитие компетенций по международным стандартам. Особое внимание уделим обеспечению текстильного и швейного производства сырьем», — заявил министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров.

Тренд №7 — поиск молодых талантов

Сегодня в этом заинтересованы на всех уровнях власти и бизнеса. Свежих, ярких и прорывных идей ждут от молодежи, а чтобы найти таланты, Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь) запустило проект «Лига будущего»,



в рамках которого проведёт серию просветительских форумов «Новые горизонты». Молодежь получит в наставники опытных экспертов, реальных бизнесменов. Молодые люди смогут предложить свой проект и получить грантовую поддержку, на эти цели федеральный бюджет выделяет порядка 2,5 млрд рублей. Одним из направлений для реализации грантовых проектов выбрана индустрия моды. Свои коллекции молодые дизайнеры смогут представить в рамках Всероссийского Конкурса IDI FASHION. К участию в нем приглашают студентов, выпускников и молодых специалистов — креативных лидеров индустрии fashion, театра, создателей оригинальных музыкальных, танцевальных, кино-, фото- и видеопроектов. В этом году тема конкурса — «Культурное наследие России». Подав заявку на участие, молодой специалист получит возможность заявить о себе, бесплатно продемонстрировать свою коллекцию на лучших подиумах страны, пройти образовательную программу, получить рекомендацию на прохождение практики/стажировки на предприятиях легкой промышленности или рекомендацию к трудоустройству.

Ощутимый эффект от механизмов поддержки быстро не наступит, если на что и рассчитывать, так это на смелость и талант отечественных дизайнеров. Первыми свободные



Перedelка и повторное использование вещей выйдут на пик популярности и не только по соображениям бережного отношения к планете, теперь уже экономика создания товара будет доминировать над философией потребления.

ниши в fashion-сегменте займут те, у кого есть готовый продукт, а также самые пластичные, амбициозные и самоуверенные. Сегодня потребитель как никогда открыт ко всему новому — для индустрии моды это настоящая мечта. В такие моменты и происходят смены парадигм, когда целая индустрия меняется до неузнаваемости и рождается нечто новое, что последующие поколения назовут прорывом.

ФБЖ

КОМПАНИИ, ПРИОСТАНОВИВШИЕ РАБОТУ, ВЫНУЖДЕНЫ БУДУТ ПРИНЯТЬ ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ: ОНИ ЛИБО САМИ ЗАКРОЮТ СВОИ МАГАЗИНЫ, ЛИБО НА ЭТОМ БУДУТ НАСТАИВАТЬ ВЛАДЕЛЬЦЫ ТЦ, КОТОРЫЕ СИЛЬНО СТРАДАЮТ ОТ ОБРАЗОВАВШИХСЯ «ДЫР» И ПРОДОЛЖАЮТ ТЕРЯТЬ ИЗ-ЗА ЭТИХ ПУСТОТ СВОЙ ТРАФИК

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ
БИЗНЕС
журнал



➔ СЕГОДНЯ ИЛИ НИКОГДА!

Уральские бренды вступили в борьбу за массового потребителя.

➔ ОТДЫХ НА УРАЛЕ: УНИКАЛЬНО, УНИВЕРСАЛЬНО, УДОБНО

Занять российского потребителя спешат и в уральском секторе туризма. Его представители уверены, что отдых на Урале уникален, универсален и удобен каждому. Кто и чем поможет уральской туриндустрии добиться быстрого скачка роста? Спросим мнение эксперта, президента Уральского союза туриндустрии Ольги Ергуновой.



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

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



НА САЙТЕ

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

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на
podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

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

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

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

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

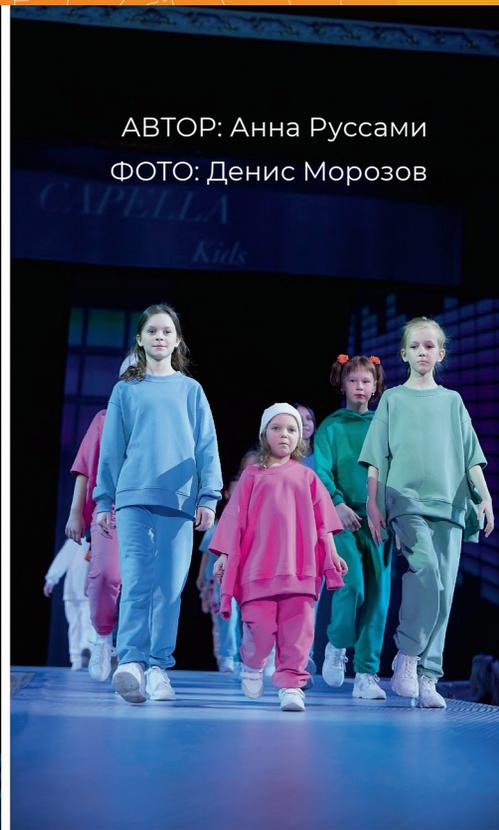
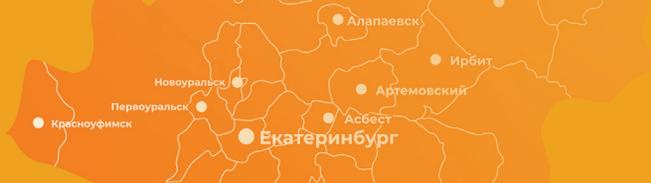
[VK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://vk.com/businessmagazine.ural)

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

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+



Сегодня или никогда!

Уральские бренды вступили в борьбу за массового потребителя

Сегодня модельеры Урала отшивают свои коллекции в условиях повышенного внимания к российской fashion-индустрии. Она одной из первых ощутила на себе всю мощь санкционного прессинга. Модельеры по всей стране лишились поставок итальянских и французских тканей, для них оказались закрыты выходы на европейские рынки, их перестали приглашать к участию в показах на международных подиумах. Впрочем, к российским брендам довольно быстро пришло осознание, что внутри страны поляна fashion-ритейла сильно поредела, и пора переориентироваться на российского покупателя.

70–80%

СОСТАВЛЯЕТ ЗАВИСИМОСТЬ

российского текстильного производства от импорта тканей, фурнитуры и швейного оборудования.



Официальные фото EKATERINBURG FASHION WEEK

В поддержку отечественных fashion-брендов запустили проект «Сделано в России». Одна из его участниц, модельер из Екатеринбурга Инна Королева, заверила Владимира Путина, что при поддержке правительства российские дизайнеры смогут выпускать одежду не ниже уровня брендов с мировым именем и поднимут знак качества «Сделано в России» на новый уровень. Правда, для этого многое предстоит сделать: наладить производство широкой линейки российских тканей, перезапустить

систему подготовки кадров для легпрома, сформировать инструменты поддержки молодых дизайнеров. Тогда у российских модельеров появятся не только перспективы, но и возможности. Пока же в условиях закрытых границ дизайнеры организуют и участвуют в показах внутри страны и стараются привлечь к себе внимание отечественных байеров. Так, весенний модный сезон на Урале начался с Фестиваля моды «Платье города-2022».

«Посмотрев коллекции, местные байеры уже заявляют

о намерении заключать договоры с нашими дизайнерами и торговать их продукцией. Мы рады, что наступили те времена, когда нашим модельерам будет уделяться больше внимания, они будут более востребованы. Уральские дизайнеры стали активно ездить по регионам, чтобы показывать созданную ими одежду, — таков главный итог фестиваля, о котором в интервью уральской редакции «Бизнес-журнала» рассказала его организатор и идейный вдохновитель Светлана Клименко.

Кстати, единственной иностранной участницей фестиваля в Челябинске оказалась Виктория Шкульник. Она прилетела из Италии, но ее путь к российскому подиуму оказался слишком тернист: добираться до места проведения пришлось через Турцию и Армению. Сложная логистика связывает по рукам и ногам даже тех немногих международных дизайнеров, кто хотел бы представлять себя на российском рынке, но в сегодняшних условиях от поставок в нашу страну им проще отказаться.

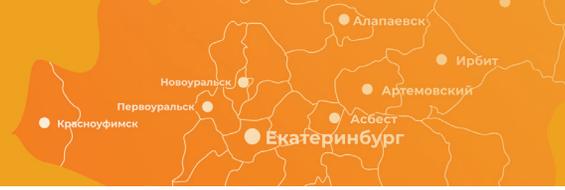
Поддержать своих

Весной в Москве должна была пройти неделя моды Mercedes-Benz Fashion Week Russia — одно из самых крупных событий

5,27

МЛРД РУБЛЕЙ

составил объем отгруженных товаров собственного производства предприятиями легкой промышленности Свердловской области по итогам 2021 года (по официальным данным правительства Свердловской области).



для российских и восточноевропейских дизайнеров, но после введения западных санкций событие отменили. Прилетевший на фестиваль в Челябинск Сергей Сысоев, один из ведущих российских дизайнеров, член Ассоциации высокой моды и прет-а-порте России и Международной ассоциации «Союз дизайнеров», предложил организовать московскую Неделю моды, аналогичную международной. Он составил обращение, которое подписали более ста дизайнеров, и передал его в Правительство РФ. В сопроводительной записке авторы обращения сделали особый акцент на том, что в настоящее время большой поддержкой для всех российских дизайнеров явилось бы бесплатное участие в российском мероприятии самого высокого уровня.

Пока же подобное центральное фэшн-событие не появилось, российские дизайнеры колесят по регионам, демонстрируют свои коллекции на локальных неделях моды, ищут новых заказчиков среди местных байеров и пытаются привлечь внимание российского потребителя. Не исключение и столичные дизайнеры, которые стали активными участниками Недели моды EKATERINBURG FASHION WEEK (EKBFW). Организаторы события только рады. «Западные санкции отразились на EKBFW положительно — на их фоне возник небывалый интерес к участию в нашем мероприятии. Все дни Недели моды были расписаны почти за месяц до начала программы. В этом сезоне в показах участвовали 54 дизайнера, это значительно больше, чем в прошлом году», — рассказала директор Недели моды Надежда Матюхина.

Широким фронтом на EKBFW выступили местные — недавние выпускники Уральского государственного архитектурно-художественного университета (УрГАХУ). «Наши выпускники не стали искать работу в зарубежных модных домах, даже когда это было возможно. Многие из них устроились в ателье

Екатеринбурга, — рассказывает заведующая кафедрой дизайна одежды УрГАХУ Людмила Кокорева, — ребята заинтересованы в том, чтобы работать в сфере моды уральской столицы».

Из чего шить?

На подиумах Екатеринбурга и других городов блистали модели в нарядах из льна и батика «made in Иваново», но девять из десяти дизайнеров привыкли шить из итальянского и французского атласа, трикотажа и шифона. В начале марта из-за валютных скачков текстиль из Европы подорожал в полтора раза. Следом у модельеров возникли сложности с переводом денежных средств за границу для покупки тканей, а потом и вовсе с поставками начались перебои. По оценкам экспертов, российский бизнес по пошиву одежды на 70–80% зависит от импорта тканей, фурнитуры и швейного оборудования. «Основная проблема сейчас — это ткани. Европа закрыла поставки, но у нас есть замены на ткани и фурнитуру из Турции, текстиль из арабских стран и Китая, — отмечает Надежда Матюхина, директор Недели моды в Екатеринбурге. — Наши дизайнеры не унывают, ведь для российских фабрик легкой промышленности освобождается большая ниша, чтобы наладить производство и выйти на рынок. Выкройки одежды сегодня можно рисовать, как и раньше, — зарубежные компьютерные программы пока работают.



Все фасоны модельеры разрабатывают сами. Российский дизайн был и будет, и никакие санкции на наших талантливых дизайнерах не отражаются».

Свердловский легпром в цифрах

По официальным данным, в прошлом году предприятия легкой промышленности отгрузили товаров собственного производства на 5,27 млрд рублей, а за январь – февраль 2022 года — на 868 млн рублей. Всего, по данным Свердловскстата (по состоянию на 01.01.2022), в этой отрасли в регионе работают более 500 предприятий, из них текстильные изделия производят 160 предприятий, одежду — 315, на производстве кожи и изделий из нее специализируются 38 компаний. Всего в легкой промышленности Свердловской области заняты более 4,5 тысяч человек.

В уральском легпроме есть бренды, широко известные за пределами региона, среди них 12Storeez, UShatáva (Ушатава), модный дом SHISHKIN, Маша Варламова и многие другие. Есть и те, что широкому потребителю известны меньше, но они исправно работают и вносят свою лепту в местный бюджет. Скажем, в Свердловской области расположен один из трех действующих в России камвольных комбинатов — Свердловский камвольный комбинат. Предприятие специализируется на производстве шерстяных и полушерстяных тканей, на субсидию Минпромторга России здесь модернизируют прядильное и ткацкое производства, хотят наладить производство камвольных тканей для школьной формы.

Не так давно Группа компаний «Урал Кожа» запустила в работу Уральскую кожгалантерейную фабрику по производству мужских и женских сумок и аксессуаров из натуральной кожи. Сырье сюда поставляют с собственного кожевенного завода, расположенного в городе Камышлове. Есть в Свердловской области и свой производитель спортивной одежды. Еще в 2020 году ООО «Компания РЭЙ» запустила швейную фабрику в Дегтярске, на этот год запланировано строительство нового производственного здания швейной фабрики на 100 рабочих мест. В регионе работает крупнейший в России производитель нижнего женского белья и купальников, крупнейший производитель одноразовой медицинской одежды и белья. Товары уральского легпрома можно найти в каталоге «Товары народного потребления Свердловской области». Его на бюджетные деньги издает Министерство промышленности и науки Свердловской области. Вот, пожалуй, и весь бесплатный пиар от региональных властей.

Битва за сердца

Российским брендам остро не хватает раскрутки, говорят участники и эксперты отечественной fashion-индустрии. Популярность

Помогите им раскрутиться



СЕРГЕЙ СЫСОВЕВ

Член Ассоциации высокой моды и прет-а-порте России и Международной ассоциации «Союз дизайнеров»



В России существует достаточное количество состоявшихся

и успешных fashion-брендов, однако широкой аудитории они неизвестны. Эти бренды имеют большие запасы сформировавшихся коллекций, материалов на создание новых, да и производства у нас тоже есть. Нужно лишь наладить эффективную систему информирования и продвижения и создать благоприятные условия для продаж на торговых площадках разного уровня.

иностранный масс-маркет, который давно представлен на российском рынке, — результат дорогостоящих маркетинговых усилий. Зачастую российские бренды не отстают ни по качеству, ни по дизайну, но у них нет таких рекламных бюджетов для собственного продвижения. Продажи локальных брендов невозможно довести до масштабов H&M без инвестиций в рекламу.

У крупного уральского бренда HOGS WEAR есть шоу-рум, ателье и собственная производственная линия, одежда продается по всему Урало-Сибирскому региону. Долгое время HOGS WEAR и бренды, подобные ему по масштабам, ограничивались продвижением в социальных сетях. С момента их блокировки исчез, по сути, основной или даже единственный канал коммуникации с потребителем. Было бы совсем неплохо, если бы информационную поддержку локальным брендам оказывали на уровне региональных правительств, создавали под них события, брали на себя расходы по организации пиар-кампаний, тогда бы шансы найти путь к сердцам российских потребителей многократно возросли.

«В России существует достаточное количество состоявшихся и успешных fashion-брендов, однако широкой аудитории они неизвестны. Эти бренды имеют большие запасы сформировавшихся коллекций, материалов на создание новых, да и производства у нас тоже есть. Нужно лишь наладить эффективную систему информирования и продвижения и создать благоприятные условия для продаж на торговых площадках разного уровня», — считает Сергей Сысоев, член Ассоциации высокой моды и прет-а-порте России и Международной ассоциации «Союз дизайнеров».

Кстати, по статистике ведущих российских маркетплейсов, в последние месяцы существенно выросли продажи товаров с пометкой «Сделано в России». Показатели



**В НАЧАЛЕ МАРТА ИЗ-ЗА ВАЛЮТНЫХ СКАЧКОВ
ТЕКСТИЛЬ ИЗ ЕВРОПЫ ПОДРОЖАЛ В ПОЛТОРА
РАЗА. СЛЕДОМ У МОДЕЛЬЕРОВ ВОЗНИКЛИ
СЛОЖНОСТИ С ПЕРЕВОДОМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА
ГРАНИЦУ ДЛЯ ПОКУПКИ ТКАНЕЙ, А ПОТОМ И ВОВСЕ
С ПОСТАВКАМИ НАЧАЛИСЬ ПЕРЕБОМ**

дропшиппинга тоже заметно увеличились, то есть бренды стали получать гораздо больше заказов от клиентов торговых площадок на пошив их одежды. Так что сегодня fashion-индустрия имеет все шансы занять пустующие позиции, правда, без должной поддержки и внимания властей о масштабах европейского масс-маркета и мечтать не стоит. Каждый из европейских fashion-ритейлеров шел к своим оборотам не одно десятилетие. У российских дизайнеров нет такого временного запаса. Сегодня или никогда, ведь турецкие, индийские и даже арабские производители присматривают свободные локации для своих фирменных магазинов в России, и в отличие от российских коллег им не придется тратить много времени на развертывание производства. Уже сегодня они готовы предложить российскому потребителю готовый продукт.

ФБЖ

Челябинская область,
гора Зюраткуль.



Отдых на Урале:

уникально, универсально, удобно

Проект туркластера «Гора Белая» получит инвестиционную поддержку от компании Kama Flow. Информацию подтвердил партнер инвестиционной компании Эдуард Адамян. И еще одна позитивная новость из сферы туризма: новый 100-километровый туристический маршрут планируют открыть в районе Сысерти. Пролегает он по тропинкам и велодорожкам через небольшие населенные пункты. Основными точками на маршруте станут Сосновский карьер, Сысертский завод, заповедник птиц Холзан, Абрамовский разрез, Вершина Гладкая и Гранатовый шурф.

Кроме того, правительство запустило новый этап программы туристического кэшбека и распространило его действие на детский отдых, и условия сверхпривлекательные: возврат может составить до 50% стоимости детской путевки, но не более 20 тысяч рублей. Для Свердловской области, которая по итогам прошлого этапа вошла в топ-15 регионов России по популярности отдыха по программе туристического кэшбека, пе-

резапуск программы — серьезный повод для оптимизма. На фоне последних событий подобные новости дают надежду и основания полагать, что туриндустрия на Урале продолжит развиваться. На старте нового сезона отдыха и массовых отпусков, школьных каникул, самое время для путешествий. Но поедут ли россияне отдыхать? Чем их встретит и удивит Урал? Спросим мнение эксперта, президента Уральского союза туриндустрии Ольги Ергуновой.



— Туристический бизнес Свердловской области понесет потери в связи с введенными санкциями?

— Потери туристического бизнеса будут большими, и мы уже это ощущаем. Даже пандемия так не подкосила туризм, как события последних недель. Если посмотреть на ситуацию поверхностно, то может показаться, что санкции усложнили россиянам возможность путешествовать за границу, и это вызовет спрос на внутренний туризм, но проблема гораздо глубже. В перспективе из-за санкций россияне окажутся в сложной экономической ситуации, людям будет не до поездок, непонятно, как будет развиваться ситуация с авиасообщением. Пока нет ответов на вопросы, как вырастут цены на авиа- и железнодорожные перевозки, насколько подорожает топливо, что важно в тех же автобусных турах, — трансфер часто является частью экскурсионного пакета. В этих условиях делать ставку стоит на гостей из ближайших регионов и самих жителей Свердловской области. Спрос на туристические и культурные мероприятия все равно будет. В этих обстоятельствах выиграет бизнес, который сможет быстро адаптироваться, поменять свою тактику и подстроиться под спрос.

Утвержденные президентом РФ изменения в законодательстве поддержат туристические инфраструктурные проекты и бизнес в этих непростых условиях. Так, сроком на пять лет устанавливается нулевая ставка по НДС на услуги по предоставлению мест для временного проживания в гостиницах и иных средствах размещения. На 20 последовательных налоговых периодов устанавливается нулевая ставка НДС на услуги по предоставлению в аренду и пользование объектов туристской индустрии, введенных в эксплуатацию после 1 января 2022 года и включенных в соответствующий реестр. Для организаций



**ОЛЬГА
ЕРГУНОВА**

Президент
Уральского союза
туриндустрии



В ПЕРСПЕКТИВЕ ИЗ-ЗА САНКЦИЙ РОССИЯНЕ ОКАЖУТСЯ В СЛОЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ, ЛЮДЯМ БУДЕТ НЕ ДО ПОЕЗДОК, НЕПОНЯТНО, КАК БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ СИТУАЦИЯ С АВИАСООБЩЕНИЕМ. ПОКА НЕТ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ, КАК ВЫРАСТУТ ЦЕНЫ НА АВИА- И ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ, НАСКОЛЬКО ПОДРОЖАЕТ ТОПЛИВО, ЧТО ВАЖНО В ТЕХ ЖЕ АВТОБУСНЫХ ТУРАХ, — ТРАНСФЕР ЧАСТО ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ ЭКСКУРСИОННОГО ПАКЕТА

предусматривается отказ от применения в 2022 и 2023 годах нормы о повышенном размере пени при просрочке исполнения обязанности по уплате налога. По налогу на имущество организаций для расчета налоговых обязательств в 2023 году кадастровая стоимость объектов недвижимости будет зафиксирована на уровне 1 января 2022 года.

СЕГОДНЯ ОСОБЕННО ВАЖНО ПРОДВИГАТЬ СВОИ УНИКАЛЬНЫЕ ТУРПРОДУКТЫ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ В СВЕРДЛОВСКУЮ ОБЛАСТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ РОССИЯН. НАШ РЕГИОН ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ВСЮ ПАЛИТРУ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ: ПРОМЫШЛЕННЫЙ, ДЕЛОВОЙ, СОБЫТИЙНЫЙ, НЕСТАНДАРТНЫЙ ТУРИЗМ; С ВОЗМОЖНОСТЯМИ ДЛЯ АКТИВНОГО ОТДЫХА, ОЗДОРОВЛЕНИЯ, КУЛЬТУРНОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ — НА УРАЛЕ ТУРИСТУ МОГУТ ПРЕДЛОЖИТЬ АБСОЛЮТНО ЛЮБЫЕ ФОРМАТЫ. В ЭТОЙ УНИВЕРСАЛЬНОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ — НАША СИЛА И УНИКАЛЬНОСТЬ



Свердловская область, река Исеть, скала Каменные ворота.

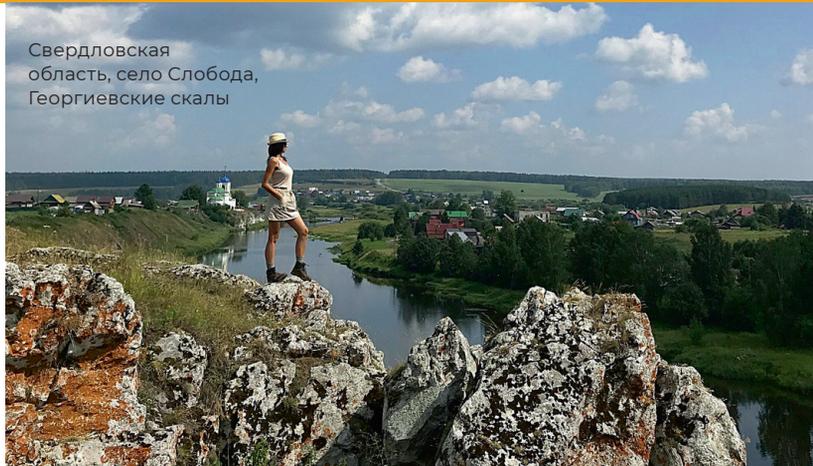
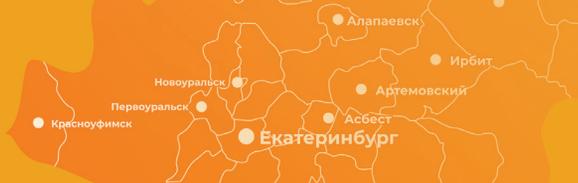
Правительство также продлило на 2022-ый год программу кэшбэка за путевки в детские лагеря: продажи туров начнутся в ночь с 30 на 31 марта, при этом кэшбэк составит 50% от стоимости каждой путевки, но не более 20 тысяч рублей. Отправиться в лагеря дети смогут уже 1 мая. Данная программа пользовалась большой популярностью в прошлом году, по ней купили путевки для 420 тысяч детей на общую сумму около 10 млрд рублей, а сумма возврата составила почти 5 млрд рублей.

— *Каким может быть антикризисный план для туристической индустрии региона?*

— Для поддержки и развития туризма Свердловской области нужны дополнительные инвестиции, а также введение в эксплуатацию гостиниц и инфраструктуры для доступного отдыха жителей региона. Средний по размерам гостиничный комплекс окупается за десять лет, что делает турбизнес одним из самых долгоокупаемых. Надеюсь, инвесторов привлекут упрощение разрешительных процедур в сфере строительства, в том числе по созданию туробъектов и обеспечивающей инфраструктуры. Правительство РФ может предоставить «зеленый коридор» инфраструктурным проектам в сфере туризма за счет отмены существовавших ранее процедур согласования.

Дополнительно необходимо оптимизировать процесс межведомственного согласования при строительстве и реконструкции туробъектов с участием частных инвесторов. Это позволит создать специальные условия для более быстрого прохождения полного цикла создания объектов туристической инфраструктуры и в итоге увеличит общий номерной фонд.

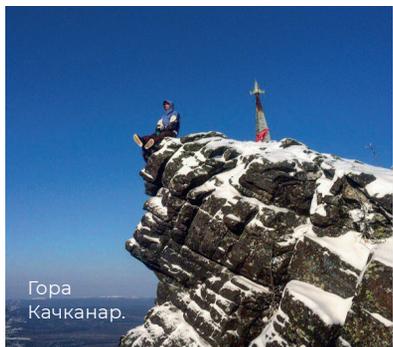
Особое внимание необходимо обратить на конкурирующие туристические регионы: перенимать их успешный опыт, налаживать



Свердловская область, село Слобода, Георгиевские скалы



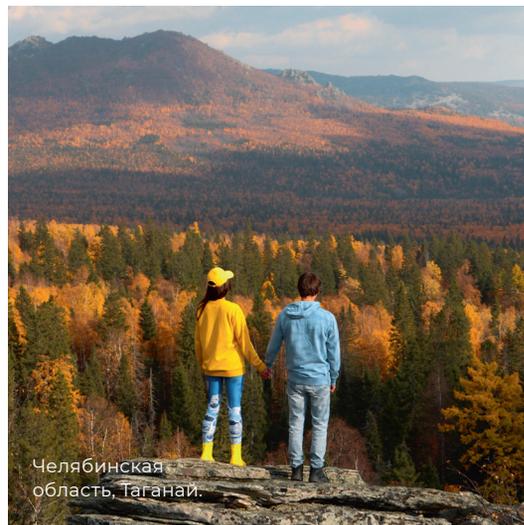
г. Сатка, Челябинская область.



Гора Качканар.



Река Чусовая.



Челябинская область, Таганай.

контакты, выстраивать протяженные туристические маршруты от региона к региону. Но при этом особенно важно продвигать свои уникальные турпродукты, чтобы привлечь в Свердловскую область как можно больше россиян. Наш регион предоставляет всю палитру туристических продуктов: промышленный, деловой, событийный, нестандартный туризм; с возможностями для активного отдыха, оздоровления, культурного просвещения — на Урале туристу могут предложить абсолютно любые форматы. В этой универсальности предложения — наша сила и уникальность.

— На какие меры господдержки может рассчитывать турбизнес в регионе в сегодняшних условиях?

— Эксперты Уральского союза туриндустрии подготовили и направили Департаменту по развитию туризма и индустрии гостеприимства Свердловской об-

ласти, Агентству стратегических инициатив и Ростуризму предложения по поддержке отрасли на фоне геополитических обострений в мире. Для сохранения относительной стабильности на рынке и снижения рисков безработицы Союз предлагает ввести несколько видов мораториев, например, мораторий на банкротство туроператоров.

В целом уральские отраслевые компании не теряют оптимизма и надеются, что ситуация все-таки разрешится. Бизнес в сфере туризма и гостеприимства сумеет адаптироваться к кризисным условиям, другого выхода у нас нет. Также представители турбизнеса всегда могут претендовать на получение грантов и субсидий, участвовать в конкурсах, организованных Ростуризмом.

ФБЖ

ПОЧТИ **5**
МЛРД
РУБЛЕЙ

составила сумму возврата по программе туристического кешбэка в 2021 году.

Архивные материалы
собрал и подготовил к публикации

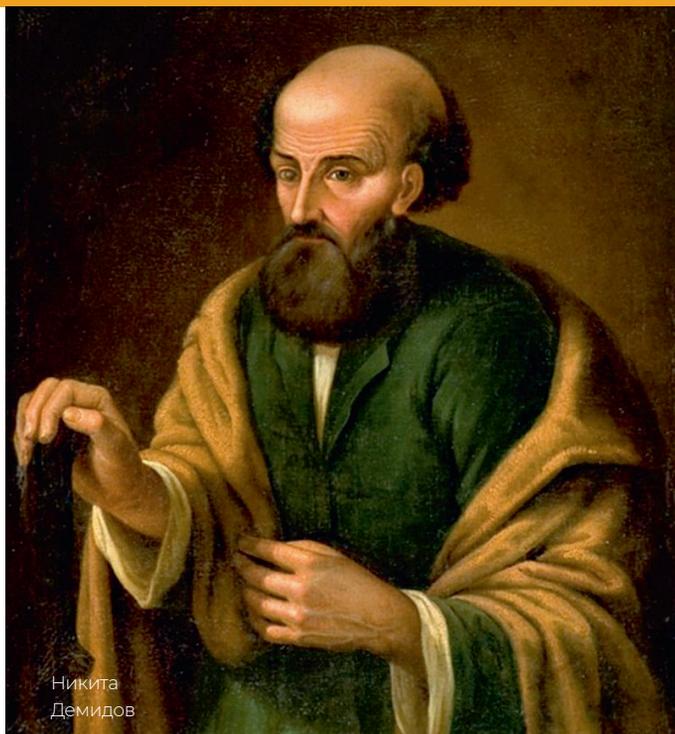
ЛЕОНИД ГУЛЯЕВ *

Демидовы:

как создавалась бизнес-империя

Представители рода Демидовых построили одну из крупнейших сетей металлургических заводов в Российской империи. Начало многовековому семейному делу было положено в Туле. Бизнес на Урале Демидовы начали развивать после того, как получили под управление Невьянский казенный завод. За последующие 40 лет силами двух поколений династии владения Демидовых выросли настолько, что география их бизнеса простиралась от Алтайского края до Средней Волги. Однако сердцем промышленной империи была мощная бизнес-империя в Сибирской губернии. Ко дню рождения Никиты Демидова, который приходится на апрель, приурочена серия наших публикаций о создании железной империи, наследие которой так значимо для развития Урала и всей России.

Тульский оружейник Никита Демидович Антуфьев (Демидов) впервые появился на Урале в 1702 году. Этому предшествовала интересная история его знакомства с Петром I. В 1696 году верхотурский воевода Протасьев представил Петру Великому образцы магнитной руды с реки Тагил и железной — с реки Нейвы. Будущий император послал испытать ее за границу, в Амстердам, к бургомистру, знатоку горного дела, и в Ригу. Железные куски, добытые на Урале, были переданы и в Тулу, тамошнему куз-



Никита
Демидов

нецу Никите Антуфьеву. Испытания выявили, что руды эти превосходных качеств и содержат большое количество железа. Из рудных образцов Антуфьев изготовил несколько ружей, замков и бердышей и объявил, что невянское железо не хуже «свейского» (шведского), а оно в те времена пользовалось известностью по всей Европе. За свои труды Никита получил 100 рублей и несколько десятин земли для добычи руды, на нем Антуфьев построил чугунолитейный завод и наладил производство высококачественного железа.



Никита Акинфиевич
Демидов



Акинфий Никитич
Демидов

По поданной в Сибирский приказ просьбе Антуфьева заводы вместе с громадными пространствами лесов и земель, со знаменитыми горами Благодать и Магнитная были отданы просителю. Грамота об этом датирована 4 марта 1702 года. С этого момента тульский кузнец Антуфьев стал Демидовым, основоположником великой русской династии.

Демпинг по-демидовски

В 1700 году началась Северная война со Швецией. Пользуясь конъюнктурой, оружейные заводы повысили цены на ружья. Никита Антуфьев наоборот снизил цену до 1,8 рубля за штуку. Империи этот товар был нужен в больших количествах. Посчитав расходы казны, царский престол принял решение закупать оружие и металл для артиллерии только на заводе Демидова. После поражения под Нарвой царь Петр всерьез задумался об усилении армии и развитии металлургии для военных нужд. К тому моменту у Антуфьева было и оружейное, и металлургическое производство.

Но Петр пошел другим путем и в 1698 году распорядился построить казенный завод на реке Нейве на Урале. Полученное оттуда в 1702 году железо было испытано на Пушечном дворе, в том числе и Антуфьевым, слово которого для Петра имело особый вес. Железо было оценено как превосходное, а вот работа казенных заводов, которых к тому моменту было построено уже два, Невьянский и Верхотурский, шла

туго. Никита Антуфьев, видимо, был в себе уверен, считал, что ему по силам вселить жизнь в это производство и попросил Петра передать заводы под его управление. Царь согласился.

По поданной в Сибирский приказ просьбе Антуфьева заводы вместе с громадными пространствами лесов и земель, со знаменитыми горами Благодать и Магнитная были отданы просителю. Грамота об этом дати-

«ТАКОЙ ЖЕ ХИЩНЫЙ ПРИОБРЕТАТЕЛЬ И ЭКСПЛУАТАТОР, КАК И ОТЕЦ, АКИНФИЙ ОТЛИЧНО УМЕЛ ПРИ ПОМОЩИ ПОДКУПОВ НАЛАДИТЬ ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЯМИ, И ШИРОКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ ЗАВОДОВ СОПРОВОЖДАЛОСЬ НОВЫМИ ПОЖАЛОВАНИЯМИ И ПРИВИЛЕГИЯМИ. СОБЫТИЯ ЭПОХИ ДВОРЦОВЫХ ПЕРЕВОРОТОВ С ИХ БЫСТРОЙ СМЕНОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВ НЕ МЕШАЛИ ДАЛЬНЕЙШЕМУ ОБОГАЩЕНИЮ ДЕМИДОВА».

(ИЗ ОПИСАНИЯ ИСТОРИКА БЕРНГАРДА КАФЕНГАУЗА)

рована 4 марта 1702 года. С этого момента тульский кузнец Антуфьев стал Демидовым, основоположником великой русской династии. Промышленнику предписывалось поставлять «воинские припасы, пушки, мортиры, бомбы, фанаты и что писано выше сего». Со своей стороны Антуфьев принимал на себя условие снизить цены на продукцию и вернуть в казну деньги, потраченные на строительство заводов.

С 1702 по 1706 год на заводах Демидова было изготовлено 114 пушек, при этом Никита Демидов выставял цену вдвое меньшую, чем другие.

Царь был доволен и своим указом от 4 июня 1705 года разрешил Никите Демидову строить новые металлургические заводы на Урале. Так регион начал обретать славу «земли Демидова».

Покорение Урала

В 1720-е годы Демидов уже владел восемью из двадцати металлургических заводов России. Пять из них были построены в течение одного десятилетия. Историки назвали это «покорением Урала».

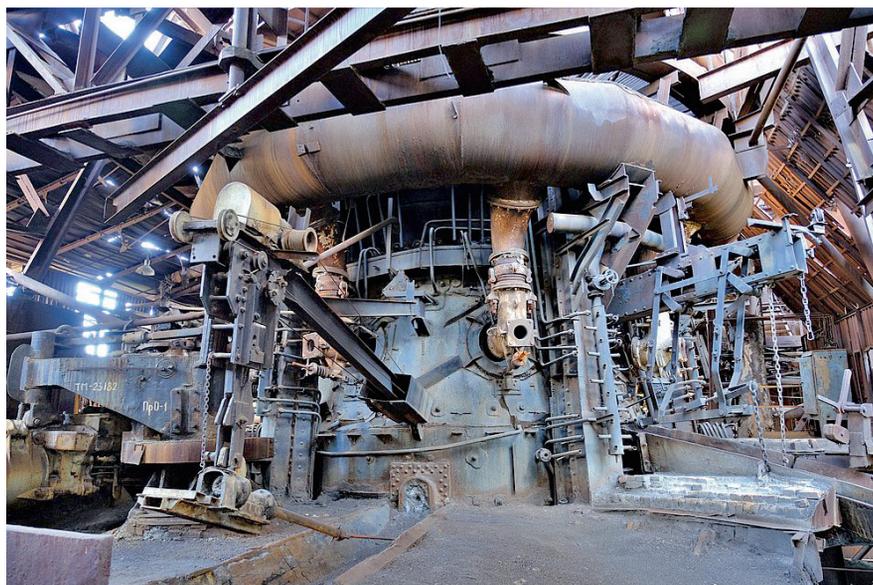
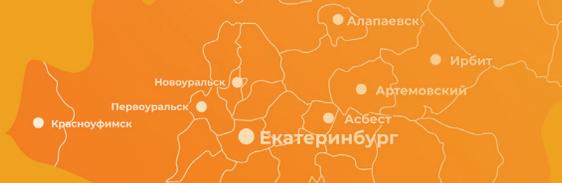
С развитием уральских заводов тесно связано имя старшего сына Никиты Акинфия. Ему было всего 24 года, когда отец отправил его управлять уральской империей. Демидов-отец большую часть времени жил в Туле, хлопотал по делам в столицах. Основные заботы по управлению уральскими заводами легли на плечи Акинфия. Империя Демидовых быстро прирастала новыми мощностями: отец и сын построили на Урале и в Сибири десять железодельных и чугуноплавильных заводов.

Вот что писал об Акинфии историк Бернгард Кафенгауз: «Такой же хищный приобретатель и эксплуататор, как и отец, Акинфий отлично умел при помощи подкупов наладить отношения с властями, и широкое строительство новых заводов сопровождалось новыми пожалованиями и привилегиями. События эпохи дворцовых переворотов с их быстрой сменой правительств не мешали дальнейшему обогащению Демидова. Он сумел приблизиться к всемогущим временщикам и использовать к своей выгоде возвышение Миниха, Бирона и его креатуры, саксонца

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ ЗАВОДЫ ДЕМИДОВЫХ ДАВАЛИ ГРОМАДНУЮ ПРИБЫЛЬ КАЗНЕ: ТОЛЬКО ОТ ПРОДАЖИ ЖЕЛЕЗА И РАЗЛИЧНЫХ ПРИПАСОВ, ОТ ДЕСЯТИННОГО СБОРА И ТОРГОВЫХ ПОШЛИН, ПОСТУПАВШИХ С ЗАВОДОВ ДЕМИДОВЫХ ЗА 1701–1734 ГГ., КАЗНА ПОЛУЧИЛА 450 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ. НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ВЕРХОВНЫЕ ВЛАСТИ АКТИВНО СПОСОБСТВОВАЛИ ДЕМИДОВЫМ В РАЗВИТИИ ИХ ИМПЕРИИ

Конструкции прокатного цеха.
Нижнетагильский железодельный завод.





Литейный двор доменной печи. Нижнетагильский железодельательный завод

стве. Прежде, при казенном управлении, Верхотурские заводы работали с грехом пополам, в год давали 10–20 тысяч пудов железа. Под управлением Акинфия и до 600 тысяч пудов чугуна в год получалось, а из них

барона Шемберга. Они помогали ему замести следы в хищениях, нарушениях указов и в неуплате податей. Императрицы Екатерина I, Анна и Елизавета подписывали милостивые указы или ставили на его прошениях многозначительное «быть по сему».

Пользуясь столь высоким покровительством, Демидовы, прежде всего, Акинфий, стремились получить от благоволившей к ним власти как можно больше привилегий и действовали они с тонким экономическим расчетом, чтобы избавиться себя от необходимости нести дополнительные расходы. Долго Акинфий Демидов боролся за то, чтобы их дворы, их имения, которые находились в 18 городах России, освободили от обязанности принимать на постой войска. Кроме того, демидовские грузы были освобождены от торговых пошлин и сборов.

Казне — на пользу, себе — во благо

Без сомнений, деловая хватка Акинфия творила настоящие чудеса и на производ-

350–400 тысяч пудов железа плавил. Для того времени это была огромная величина. В 1725 году продукция уральских заводов составляла 595,2 тысячи пудов чугуна, из них на долю демидовских предприятий приходилось 374,8 тысячи пудов и 276,1 тысяча пудов железа, из которых 203,1 тысяча пудов, то есть подавляющую часть, производили именно Демидовы.

Металлургические заводы Демидовых давали громадную прибыль казне: только от продажи железа и различных припасов, от десятинного сбора и торговых пошлин, поступивших с заводов Демидовых за 1701–1734 гг., казна получила 450 тысяч рублей. Неудивительно, что верховные власти активно способствовали Демидовым в развитии их империи, ведь это было выгодно обеим сторонам. Менее чем за 40 лет на пожалованных им землях они построили 44 металлургических завода. Всего за XVIII век, по подсчетам историков, Демидовы основали 55 заводов. Новые производства Демидовы строили довольно компактно, все они были связаны между собой единой техно-

логической цепочкой, а возведение новых всегда было обосновано производственной необходимостью.

Нижнетагильский завод — рекордсмен и первопроходец

В 1725 году на реке Тагил в 65 верстах от Екатеринбурга Акинфий Демидов основывает Нижнетагильский завод. Первая выплавка чугуна состоялась на нем уже 25 декабря 1725 года, в 1726 году на за-

В 1700 ГОДУ НАЧАЛАСЬ СЕВЕРНАЯ ВОЙНА СО ШВЕЦИЕЙ. ПОЛЬЗУЯСЬ КОНЪЮНКТУРОЙ, ОРУЖЕЙНЫЕ ЗАВОДЫ ПОВЫСИЛИ ЦЕНЫ НА РУЖЬЯ. НИКИТА АНТУФЬЕВ НАОБОРОТ СНИЗИЛ ЦЕНУ ДО 1,8 РУБЛЯ ЗА ШТУКУ. ИМПЕРИИ ЭТОТ ТОВАР БЫЛ НУЖЕН В БОЛЬШИХ КОЛИЧЕСТВАХ. ПОСЧИТАВ РАСХОДЫ КАЗНЫ, ЦАРСКИЙ ПРЕСТОЛ ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ ЗАКУПАТЬ ОРУЖИЕ И МЕТАЛЛ ДЛЯ АРТИЛЛЕРИИ ТОЛЬКО НА ЗАВОДЕ ДЕМИДОВА.



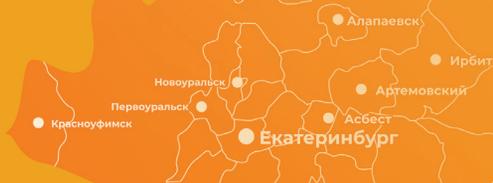
Загрузочное устройство мартеновской печи. Завод-музей истории горнозаводской техники в Нижнем Тагиле.

воде получают первое железо, в 1730-м — первую медь. Впервые в России на заводе осваивают и используют метод плавки магнитных руд. В 1725 здесь была пущена первая домна, в то время самая крупная в мире. В 1733 году на заводе работала доменная фабрика с четырьмя домнами и молотовая фабрика с тремя кричными, где очищали чугун и получали подходящее дляковки кричное железо. Были здесь и колотушечный молот, и две нагревательные печи, кузница, медная фабрика с двумя медеплавильными печами и двумя гармахерскими (очистительными) горнами. К 1760 году на заводе было доменное и кричное производство, укладная, проволочная, якорная, меднокотельная и меховая фабрики, лесопильная и мучная мельницы, кирпичные и дегтярные сараи, производство гвоздей и кос. В 1737 году численность сотрудников Нижнетагильского завода составляла 657 рабочих и служащих (вместе с Высокогорским рудником), мастера перешли с Невьянского завода, а пришлые люди и приписные крестьяне из Верхотурского и Ирбитского уездов.

В 1745 году Акинфий Демидов скончался, оставив наследникам огромную промышленную империю, куда входили не только рудники и заводы, но и речные пристани, соляные варницы, несколько домов в Туле, Москве и других городах. Наследство было поделено между тремя сыновьями: Прокофием, Григорием и Никитой, а также дочерью Ефимией.

Кузница кадров

Младшему сыну, Никите Акинфиевичу, согласно завещанию достался, в том числе, Нижнетагильский завод. С 17 лет Никита стал вплотную знакомиться с производством, постоянно разъезжал с отцом по заводам, изучал литейное производство, горное и кузнечное дело, особое внима-



ние уделял изучению устройства домен и молотовых фабрик. За год до смерти отца Никита предложил Акинфию несколько проектов новых заводов, чертежи и расчёты рентабельности для которых он выполнил сам. Позже Никита Акинфиевич строит Нижнесалдинский (в 1760 году), Висимо-Уткинский (1771 г.) и Верхнесалдинский (1775 г.) заводы, на которые перевозит из Нижегородской губернии более 150 крестьянских семей.

Чтобы обеспечить заводы подкованными в деле людьми, в 1765 году Никита открывает при заводской школе специальное отделение, которое позже разрастется до заводского училища. Изначально в нём обучались подростки только с Нижнетагильского и Выйского заводов, в 1768 году в училище стали принимать детей и с других демидовских заводов. Денег на школу Никита Демидов не жалел: сначала расходы на нее составляли от 300 до 500 рублей в год, а потом подросли и до 800.

По пути модернизации

Сын Никиты Демидова Николай в 14 лет унаследовал от отца богатейшие к тому моменту Нижнетагильский, Нижнесалдинский, Верхнесалдинский, Черноисточинский, Висимо-Уткинский, Висимо-Шайтанский, Лайский и Выйский заводы, а с ними 11,5 тысяч крестьянских душ.

В 1800 году Николай Демидов, собрав все сведения о состоянии своих заводов, отправляется в Европу знакомиться с металлургическими предприятиями Германии и Франции, с их оборудованием и зарубежными передовыми технологиями. Вернувшись через год в Россию, он начинает модернизацию уральских заводов. Для помощи в реорганизации Демидов приглашает на Урал известного



Передвижной ковш. Нижнетагильский железодобывающий завод.

европейского металлурга, профессора французской королевской инженерной школы в Мезьере Клода-Жозефа Ферри. Не скупясь, Николай выписывает ему жалование 15 000 рублей в год — сумма по тем временам весьма значительная. Желая подготовить опытных мастеров для своих заводов, Демидов отправил за свой счёт за границу в Англию, Швецию и Австрию для изучения специальных отраслей горнозаводского дела более ста человек крепостных. Нижнетагильский завод, на котором в числе других усовершенствований заведены были и штанговые машины, считался в то время наиболее передовым по всему хребту Уральских гор.

ФБЖ

**При подготовке материала были использованы работы краеведов Дмитрия Кужильного, Сергея Волкова, биографические очерки Василия Огаркова о династии Демидовых, а также материалы музея-заповедника «Горнозаводской Урал».*

Не время уходить

Всего несколько номеров назад мы подводили итоги прошедшего года. Тогда генеральный директор и владелец информационного холдинга «Региональные новости», издатель «Федерального Бизнес-журнала» Андрей Мазов говорил о патриотизме, о повышении индекса доверия к тем СМИ, которые пережили не один кризис и играют по-честному. Конечно, тогда никто не знал, что мысли и слова эти окажутся крайне своевременными.

Сегодня каждый из нас проходит своего рода проверку на прочность. «Федеральный Бизнес-журнал», как и все печатные СМИ в России, столкнулся с дефицитом бумаги и подорожанием типографских услуг, сокращением маркетинговых бюджетов, и при этом мы фиксируем колоссальный рост интереса к качественной бизнес-аналитике.

Да, все, что мы печатаем, все, о чем пишем в последние несколько месяцев, стоило бы маркировать особой пометкой «НО ЭТО НЕТОЧНО». Турбулентность, неопределенность, шок — эксперты максимально аккуратны и осторожны в оценках, никто не знает, что будет дальше. В такой обстановке журналистам важно вести хронику событий — достоверно, объективно и честно и задавать как можно больше вопросов тем, кто принимает важные решения.

От планов не отказываемся

На этот год у нас большие планы. Недавно с партнерами ФБЖ отметили скромный юбилей — нашей уральской редакции исполнился год, за который наши новости прочитали почти миллион раз. Спустя год мы зарегистрировали отдельное печатное СМИ, получили свидетельство и

планируем печатать в одном из самых крупных промышленных регионов страны «Федеральный Бизнес-журнал» с региональным контентом.

Хотим обеспечить максимально простой доступ к журналу, активно наращиваем зоны присутствия и распространения, значительно увеличили базу подписчиков. В свободном доступе ФБЖ можно найти во многих престижных локациях Москвы, в том числе в деловом квартале «Москва-Сити» (в башнях ОКО и Mercury Tower, ресторане «Море Мясо»), Центре Международной Торговли на Красной Пресне, БЦ «Лабиринт» в Жуковке, торгово-деловом центре «Новинский Пассаж» и БЦ «Жуковка». Среди точек нашего присутствия — «Азбуки Вкуса», две из которых расположены на Рублево-Успенском шоссе. Акционеры подтверждают: планы в силе, сворачивать продвижение и экспансию в регионы не будем. Готовы помочь компаниям, которые не отказываются от планов продвижения: зафиксировали цены и максимально расширили бонусную программу для малого и среднего бизнеса.

Новый отсчет

Мы — для бизнеса и про бизнес, который сегодня остро нуждается в качественной аналитике, прогнозах от проверенных экспертов и широком обзоре авторитетных мнений. Сегодня мы фиксируем повышенный спрос на экономическую информацию. Бизнес ищет новые точки опоры, маяки, которые позволят ему выбрать верные ориентиры для движения вперед.

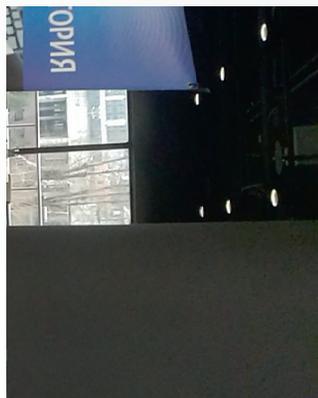
Для кого-то и сам ФБЖ станет одной из новых точек опоры и самостоятельным бизнес-проектом. В данный момент ведем переговоры с новыми франчайзи, которые получают не только готовую, годами обкатанную бизнес-модель, но и поддержку мощного партнерского пула по всей стране.

24 февраля для российских СМИ начался новый отсчет. Пройдя за 20 лет не один кризис, мы не раз убеждались: запас прочности есть в каждом, а суть — в профессионализме и опыте.

МЫ — ДЛЯ БИЗНЕСА И ПРО БИЗНЕС, КОТОРЫЙ СЕГОДНЯ ОСТРО НУЖДАЕТСЯ В КАЧЕСТВЕННОЙ АНАЛИТИКЕ, ПРОГНОЗАХ ОТ ПРОВЕРЕННЫХ ЭКСПЕРТОВ И ШИРОКОМ ОБЗОРЕ АВТОРИТЕТНЫХ МНЕНИЙ. СЕГОДНЯ МЫ ФИКСИРУЕМ ПОВЫШЕННЫЙ СПРОС НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ



Mercury Tower . Москва-Сити



Саммит «Сильная Россия»



Ресторан «Море Мясо».
Москва-Сити



«Азбука Вкуса». Жуковка



ОДНИ НАВСЕГДА ПОКИНУЛИ РОССИЮ



ДРУГИЕ НЕ СМОГУТ РАБОТАТЬ ПОЛНОЦЕННО



КТО-ТО НЕПОМЕРНО ДОРОГ И НЕ СОБИРАЕТСЯ УСТУПАТЬ

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

ДОСТУПНЫЙ И КАЧЕСТВЕННЫЙ
КАНАЛ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА

СЕГОДНЯ мы считаем важным для себя:

- оставаться доступным каналом для продвижения бизнеса
- быть максимально лояльными и гибкими в ценовой политике
- всегда предлагать бонусы и другие бенефиты
- помогать российским стартапам
- выставлять жесткие барьеры фейкам и лжи

ВСЕГДА НА СВЯЗИ / ОТКРЫТЫ К ДИАЛОГУ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

+7 495 727-01-67



на Тверской

БАНКЕТНЫЙ КОМПЛЕКС

ВАШИ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЦЕНАМ 2021 ГОДА! АНТИКРИЗИСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



Счастливые часы:

Мероприятия до 16:00 без депозита

Напитки по специальной цене



<http://banket-rooms.ru/>



banketnatverskoy@gmail.com



Настасьинский переулок, 4



+7 495 991 45 25