

ЭКСПЕРТ

СЕВЕРО-ЗАПАД

16+
№ 1 (774) ЯНВАРЬ 2020

 2020 

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА БИЗНЕСА

стр. 6

Почувствуй...

близость праздника
в закрытом дворе
без машин

320 12 16
cds.spb.ru

50%

выгодная
рассрочка*
до 20 января

* РЕКЛАМА. ФЗ-214. ДАННАЯ РАССРОЧКА ДЕЙСТВУЕТ С 17.12.2019 Г. ПО 20.01.2020 Г. ВКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ВСЕ РЕАЛИЗУЕМЫЕ ПО ДДУ КВАРТИРЫ В ЦДС «ВОЛКОВСКИЙ» (СТРОИТ. АДРЕС: СПБ, ВОЛКОВСКИЙ ПР., 6, ЛИТ. Ж. ЗАСТРОЙЩИК: ООО «ЦДС-ВОЛКОВСКИЙ»). ПРОЕКТНАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ НА НАШДОМ.РФ. УСЛОВИЯ РАССРОЧКИ: 1-И ПЛАТЕЖ ВНОСИТСЯ В РАЗМЕРЕ 50% ОТ ЦЕНЫ ПРИ 100% ОПЛАТЕ, К СУММЕ 1-ГО ВЗНОСА ПРИМЕНЯЮТСЯ ВСЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ СКИДКИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ. ОСТАТОК ОПЛАЧИВАЕТСЯ ЧЕРЕЗ ГОД С МОМЕНТА ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРА. К СУММЕ 2-ГО ВЗНОСА НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ СКИДКИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ. ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕЛ. (812) 320 12 00 ИЛИ НА CDS.SPB.RU

СОДЕРЖАНИЕ

6 ТЕМА НОМЕРА
ПЕРСПЕКТИВЫ-2020ПРИДАТЬ
ИМПУЛЬС

16



26

НАЙТИ
КРАЙНЕГО

ПОВЕСТКА ДНЯ

4

ТЕМА НОМЕРА

Спрос на нестандартность

6

Запреты не дадут результатов

14

Какие законы определяют развитие пивоварения в 2020 году — этот вопрос, пожалуй, один из ключевых в дискуссии о будущем отрасли

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ

Придать импульс

16

Понимая, что производственные активы должны работать и сохранять конкурентоспособность на десятки лет вперед, зачастую именно крупный бизнес становится ключевым агентом устойчивого развития территории и партнером государства по широкому кругу вопросов социально-экономического развития регионов

В сетях цифры

22

Чтобы добиться системного эффекта от цифровизации энергетики, только административного указания мало. Трансформация отрасли происходит, когда более эффективное использование данных приводит к росту прибыли компаний и открывает для них новые рыночные возможности

Игра в компенсацию

24

Дмитрий Глотов: «Все игроки — не только телекома, но и других направлений в сфере digital — идут в сторону пакетных предложений»

Найти крайнего

26

Метростроение Петербурга переживает кризис, связанный с отсутствием стабильного финансирования и качественного администрирования, считают ведущие эксперты в области подземного строительства, а также депутаты городского парламента. Все сходятся на том, что свалить годами накапливающиеся проблемы на подрядчика неправильно

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

Логика и простота

30

Универсальный и прозрачный подход к контролю за работой участников внешнеэкономической деятельности позволит существенно снизить объем контрафактной продукции в приграничных регионах России

КУЛЬТУРА

Две женщины

32

Достоевский в «Дневнике писателя» так сформулировал: «Да, знаете ли вы, как иной деталью можно оцарапать сердце?» Да, это Достоевский умел

БАЛКОН ЭКСПЕРТА

О проблеме избыточного делегирования

34

ЭКСПЕРТ

СЕВЕРО-ЗАПАД

РЕДАКЦИЯ

Генеральный директор: Кристина Муравьева (kmuraviova@expertnw.com)

Главный редактор: Дмитрий Глумсков (dglumskov@expertnw.com)

Коммерческая служба: Татьяна Карелина (tkarelina@expertnw.com)

Директор по развитию: Надежда Семенова (nsemenova@expertnw.com)

Дизайн-макет: Вадим Егоров

Верстка и обложка: Ольга Левичева

Корректор: Марина Потупова

МЕДИАХОЛДИНГ «ЭКСПЕРТ»

Генеральный директор: Михаил Нелюбин

Главный редактор: Татьяна Гурова

Коммерческий директор: Ирина Пшеничникова

Директор розничного распространения: Владимир Федоров

Директор по маркетингу: Олег Хинкис

Директор по производству: Владимир Котов

Адрес редакции:

195238, Ленинградская область, г. Тосно, Московское шоссе, у дома 9

Тел.: 8 800 707 1189

E-mail: redactor@expertnw.com

Online-редакция: online@expertnw.com

Переговорное пространство в Санкт-Петербурге: БЦ «Благовещенский»,

пл. Труда, д. 2, лит. А, B&T Group

ЛИЦЕНЗИИ И СЕРТИФИКАТЫ

Все товары и услуги, рекламируемые в журнале «Эксперт Северо-Запад», имеют необходимые лицензии и сертификаты. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях и сообщениях информационных агентств.

УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «МЕДИАХОЛДИНГ «ЭКСПЕРТ»

Издание зарегистрировано в Федеральной службе РФ по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС77-35213

Регионы распространения: Санкт-Петербург, Ленинградская, Архангельская, Вологодская, Калининградская, Мурманская, Новгородская, Псковская области, Республики Карелия, Коми, а также Латвия.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»,

143200, МО, г. Можайск, ул. Мира, д. 93.

Тираж 10 000 экз.

ЭКСПЕРТ ONLINE

СЕВЕРО-ЗАПАД

www.expertnw.com

НОВОСТИ

expertnw.com

БИЗНЕС, КОТОРЫЙ ГОТОВ МЕНЯТЬСЯ

В Петербурге состоялся X форум крупного бизнеса Северо-Запада, организованный журналом «Эксперт Северо-Запад». Программа мероприятия включала не только презентацию рейтинга «250 крупнейших компаний Северо-Запада», но и панельную дискуссию, участники которой поговорили о факторах успеха крупного бизнеса, затронули вопросы взаимодействия компаний и власти, а также обсудили глобальное укрепление экономики Северо-Западного федерального округа.

Дискуссия на тему «Ключевые факторы успеха бизнеса в СЗФО» началась с ремарки директора Северо-Западного регионального центра Райффайзенбанка **Андрея Почеснева**: «Успешный бизнес — это бизнес, который готов меняться, он также, безусловно, должен быть живым и гибким». С этим мнением согласен председатель наблюдательного совета корпорации «Термекс», председатель Совета директоров УК «Леннорд» **Валерий Гаврилюк**. «Хочешь быть стабильным — меняйся, с этим я совершенно согласен. Кроме

того, резерв для любой компании — это человеческий потенциал. Вся динамика развития компании зависит от людей, от ответственного отношения каждого сотрудника», — говорит он.

Во время второго блока панельной дискуссии речь шла о «лидере будущего» и о качествах, которым должен обладать такой руководитель. «Главные качества лидера — вовлеченность во внедрение высоких технологий, во все аспекты цифровизации, желание взаимодействовать с молодыми людьми (и продавать свою продукцию людям новой формации, и вовлекать их самих в рабочий процесс), а также, конечно, любовь к своему делу», — полагают участники дискуссии. «Наши лидеры в большей степени должны обладать душевностью, они в меньшей степени, чем на Западе, зажаты рамками и стандартами. У нас восточный стиль принятия решений, в России всегда важно лично переговорить с человеком перед принятием какого-либо решения. Ну и высокие междисциплинарные характеристики, конечно, для лидера очень важны. Ведь управленцу XXI века надо выстраивать отношения и с другим бизнесом, и с властью, и со СМИ», — дополняет директор Центра социальной экономики **Руслан Древаль**.

В рамках церемонии награждения победителей, в номинации «Лидер цифровой трансформации» приз вручен компании «Ростелеком». В номинации «Вызов года» не нашлось равных компании «Агроторг», а самой цитируемой в СМИ компанией названа крупнейшая из международных инновационных биотехнологических компаний России «Биокад». Диплом регионального лидера получила Ленинградская область.

ДОЙТИ ДО 40

Компания «Воздушные Ворота Северной Столицы», являющаяся оператором аэропорта Пулково, объявила тендер на подготовку эскизного проекта второй очереди развития петербургского авиационного хаба. Первую очередь построили в 2016 году, вторая, как ожидается, будет готова спустя 23 года.

Приступить к реализации проекта нужно будет уже в следующем году, начальная цена контракта на разра-



На Форуме крупного бизнеса Северо-Запада обсудили предпринимательские инициативы. Фото: архив «Эксперт С-З»

ботку эскизного проекта составляет 25 млн рублей, следует из информации, опубликованной на сайте госзакупок.

Площадь нового аэровокзального комплекса составит не менее 160 тыс. кв. м, прогнозируемая пропускная способность — 40 млн пассажиров в год. За девять месяцев текущего года, как ранее сообщала пресс-служба аэропорта, Пулково обслужил 15,1 млн пассажиров.

В ноябре глава Банка ВТБ **Андрей Костин** говорил о том, что инвестиции в строительство второй очереди Пулково оцениваются в 400 млн евро. Скорее всего, новый терминал появится на месте старого здания с башнями, находящегося слева от центрального аэровокзала.

В состав акционеров консорциума «Воздушные Ворота Северной Столицы» входят компании «ВТБ Капитал», «Фрапорт АГ» и Суверенный фонд Катара.

Первую очередь реконструкции Пулково «Воздушные Ворота Северной Столицы» завершили в 2016 году, на сегодняшний день петербургский аэропорт — единственный в России авиационный узел, развивающийся на основе государственно-частного партнерства.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ВО ВЛАСТЬ

Бывший министр транспорта России **Максим Соколов** назначен вице-губернатором Петербурга. На заседании Законодательного собрания Петербурга за это решение проголосовали 43 депутата, двое высказались против, один воздержался. Председатель Законодательного собрания **Вячеслав Макаров** напутствовал Максима Соколова, пожелав тому использовать федеральный опыт при решении задач, стоящих перед городским транспортным блоком. Именно этот блок новый вице-губернатор будет курировать «в полном объеме».

Летом 2020 года в городе начнется реализация масштабной транспортной реформы — депутаты, в частности, поинтересовались у Максима Соколова, как будет решаться вопрос с нехваткой транспорта при упразднении большого числа коммерческих маршрутов. «Определенное видение того, какой должна быть реформа, у нас уже есть. Конечно же, это вопрос комплексный,



Максим Соколов вернулся в Смольный. Фото: gov.spb.ru

он должен учитывать интересы всех сторон и участников этого процесса, но в первую очередь он должен быть нацелен на интересы горожан», — ответил он и высказался за введение единого регулируемого транспортного тарифа, благодаря которому «будет проще помогать льготникам».

Как ранее писал «Эксперт Online Северо-Запад», Максим Соколов уже работал в Смольном в нулевые; он, в частности, в разное время руководил Комитетом по инвестициям и стратегическим проектам, а также Комитетом экономического развития, промышленной политики и торговли. Затем Максим Соколов возглавил Министерство транспорта РФ. После отставки с поста министра перешел на работу в Группу ЛСР, где недолгое время был генеральным директором. По мнению экспертов, назначение Максима Соколова — вполне естественное продолжение политики, которую проводит губернатор Александр Беглов.

ПРИСЛУШАЛИСЬ К МНЕНИЮ

Правительство России поддержит инициативы Мурманской области по созданию территории опережающего развития (ТОР) «Столица Арктики» и введению режима свободного порта Мурманск. Об этом заявил заместитель председателя правительства России **Юрий Трутнев** во время прошедшего в Мурманске заседания президиума Госкомиссии РФ по вопросам развития Арктики. Основным вопросом повестки стало создание системы преференций для новых проектов, реализуемых в Арктической зоне Российской Федерации.

Федеральный центр прислушался к мнению арктических регионов, и прежде всего Мурманской области, о насущной необходимости режима особого благоприятствования инвестиционной деятельности на Крайнем Севере, объясняет **Юрий Трутнев**. В частности, проект закона о создании сбалансированной системы преференций для развития новых инвестпроектов в Арктике уже подготовлен, согласован правительством и должен быть внесен в Госдуму в первом квартале 2020 года. В основном речь идет о нефтегазовых проектах, однако преференции будут также предоставляться проектам по добыче твердых полезных ископаемых и проектам развития инфраструктуры. Кроме того, с 2020 года в Арктике начнет работу Агентство по развитию человеческого капитала, задачей которого станет кадровое обеспечение новых инвестпроектов.

Резидентами «Столицы Арктики» должны стать Мурманский транспортный узел, морской терминал «ФосАгро», транзитный контейнерный терминал, Центр строительства крупнотоннажных морских сооружений «НОВАТЭК», база берегового обеспечения шельфовых проектов, береговой нефтяной терминал. Как уточняют в пресс-службе областного правительства, режим ТОР упрощает осуществление амбициозного проекта создания международного арктического кластера «Новый Мурманск», позволяя реализовать его прямо на территории порта. «Новый Мурманск» стал бы культурным и деловым центром региона, важнейшим туристическим аттрактором столицы Заполярья, центром арктического дизайна и изучения Арктики, многоплановым музеем и местом для развития малого бизнеса.

Кроме того, поддержку получила заявка порта Мурманск на получение статуса свободного порта по аналогии с Владивостоком. «Принятые решения позволят снизить издержки инвесторов, что жизненно необходимо для развития экономики региона и Арктики в целом. Так, снижение коэффициента стартового платежа для недропользователей с 1,5 до 1 уже дало возможность структурировать проекты по разработке месторождений на Кольском полуострове», — говорит губернатор Мурманской области **Андрей Чибис**.

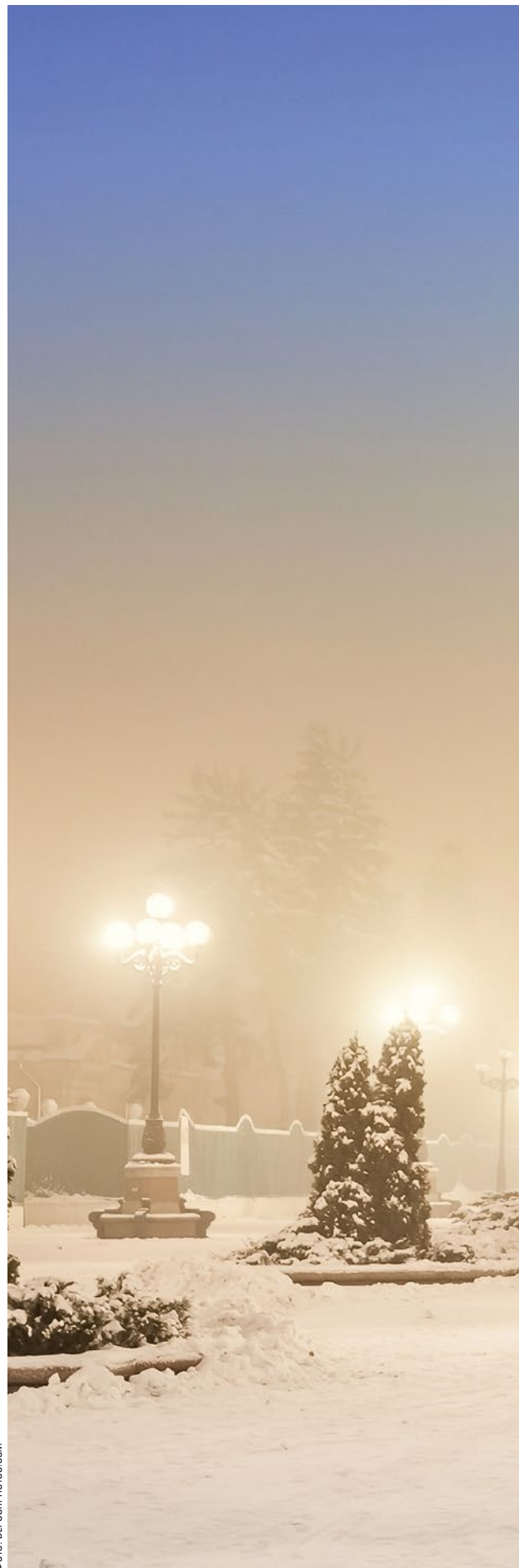
От редакции

СПРОС НА НЕСТАНДАРТНОСТЬ

Не так давно в одной из социальных сетей развернулась активная дискуссия о том, что сегодня представляет собой бизнес-среда и остались ли еще предприниматели с горящими глазами, которые стремятся развивать свое дело. Зачинателем дискуссии стал известный российский бизнесмен, в списке его достижений, в частности, проекты в розничном бизнесе. Посыл публикации — «проанализировал, чем сейчас заниматься, понимаю: лучше всего инвестировать в коммерческую недвижимость и сдавать ее в аренду». Мол, даже если маржа и невысока, но этот бизнес не требует постоянного вовлечения, не сжигает нервные клетки, когда предпринимателям приходится подстраиваться под те или иные инициативы власти, под реалии рынка. Это мнение сразу стали комментировать соратники автора по сложной деловой судьбе: пассивные доходы — это хорошо, но разве предприниматели не должны мечтать о прорывной идее, инвестиции в которую способны дать многократный рост и отдачу? «Со временем романтизма становится все меньше и меньше, но больше думается о надежности и стабильности, а «многократный рост» — это все про лотерею», — прозвучал ответ. «Нужна железная, негибаемая воля», — еще один популярный пассаж.

Какой же он, сегодняшний бизнес? Тема номера, посвященная итогам 2019 года и перспективам 2020-го, собрана из мнений представителей бизнеса и власти, экспертного сообщества, деятелей культуры. В своих высказываниях они определили основные тренды. Та экономическая реальность, в которой российский бизнес работает несколько последних лет, очевидным образом привела к пересмотру стратегических и тактических решений. Во многом хаотичная смена трендов в 2015–2016 годах постепенно сменилась в последующие годы выстраиванием достаточно логичной и долгосрочной бизнес-истории новой формации. Постоянно анализируя состояние деловой среды, проводя отраслевую экспертизу, выслушивая мнение предпринимателей на различных мероприятиях, которые организует журнал «Эксперт Северо-Запад», мы определили несколько ключевых историй. В макроэкономическом смысле — антикризисные меры, к которым с разной степенью успешности прибегли регионы Северо-Запада, дали свой результат, многие перешли от режима экономии к устойчивому развитию. Большинство собеседников, характеризуя итоги 2019 года, использовали определение «относительная стабильность». Пожалуй, с подобной оценкой можно согласиться.

В локальном смысле — все больше собственников компаний вновь отпускают вожжи оперативного управления. «Кризисная» лента бизнес-новостей пестрела сюжетами об уходе наемных топ-менеджеров: основатели бизнеса, в лучших традициях сложных времен, возвращались к каждодневной работе, спасая ситуацию и минимизируя риски. Теперь история отыгрывается обратно. При этом роль лидера, компетентного, адекватного, незашоренного, выросла многократно. И про это, к слову, много говорили на прошедшем в Петербурге X форуме крупного бизнеса Северо-Запада. Возросла роль и нестандартных решений. Яркий, меняющийся бизнес сегодня — это не по лекалам учебников по менеджменту. Это постоянный драйв, даже несмотря на все привходящие сложные обстоятельства, — государство скучать бизнесу действительно не дает.



Новый
**ГОД
ПЛАН
БИЗНЕС**





ДОРОГА С ДВУСТОРОННИМ ДВИЖЕНИЕМ

Владимир Катенев

Депутат Государственной Думы РФ

— Тренд последних лет — «диалог между бизнесом и властью» — вышел на качественно новый виток развития. Обретя под собой устойчивую платформу, воплощенную в национальных проектах (по поддержке предпринимательства, развития экспорта и пр.), он стремится перейти к новому электронному формату. На манер европейских коллег, которые во избежание обвинений в коррупции старательно уходят от диалога с бизнесом B2B, российские чиновники внедряют практику электронного общения конструктивно и прозрачно. Всем нам хочется жить в качественной социальной среде, быть успешными, экономически обеспеченными. Но при этом, предъявляя претензии власти, бизнес забывает брать на себя ответственность. А пора бы уже научиться смотреть выше и шире собственных интересов.

На постсоветском пространстве принято говорить о том, «что не надо кошмарить бизнес» и требовать от власти имущих помощи и поддержки. Как на федеральном, так и на региональном уровне власть предоставляет бизнесменам различные инструменты поддержки, преференции (специальные налоговые вычеты, к примеру, в рамках особых экономических зон), созданы акселераторы для предпринимателей.

Почему же у бизнеса остается ряд претензий к власти, касающихся чрезмерного административного давления? Факт очевиден: не все предприниматели готовы играть по правилам.

Буквально на днях получил эмоциональное заявление от одной общественной организации, представляющей интересы своих членов — предпринимателей. Мол, налоговая инспекция предъявляет к ним необоснованные претензии. Предлагаю: изложите в виде документа — к кому пришли, какие претензии. «Доверенности не признают действительными» — и что нам с этой информацией делать? Бизнес не всегда может, помимо эмоций, изложить суть вопроса. Если претензия обоснована и давление незаконно, то, вне всякого сомнения, можно противостоять и обжаловать решение при поддержке властей как исполнительных, так и законодательных, экспертного сообщества, общественных организаций. Вот только не каждый бизнесмен готов к открытому общению, понимая, что и сам зачастую не прав. И здесь необходимо найти баланс.

Другой пример: в Петербурге более 300 тыс. юридических лиц, половина из которых вообще не сдают налоговые отчеты, еще 30–40 тыс. подают нулевые балансы. А все из-за того, что одна из «любимых историй» в теневом бизнесе — дробление, создание «карманных» структур-однодневок на вполне законных основаниях, с целью уплаты налога по сниженной ставке — 6%.

Любое взаимодействие — дорога с двусторонним движением. Требуешь — и сам будь ответственным. Уверен, деловая обстановка будет улучшаться. Главное, чтобы сами бизнесмены были готовы не только к победам, но и к поражениям. Предпринимательство — это риск, без гарантий на успех. Ведь те 10% из числа юридических лиц, что подают нулевую отчетность, не покидая ряды сообщества, как правило, бизнесмены с неблагополучной предпринимательской судьбой, «не выстрелившей» бизнес-идеей.

В бизнесе — как на дороге: следование правилам дорожного движения не гарантирует безаварийной езды. Водитель, соблюдающий ПДД, не

застрахован от аварий и катастроф. По статистическим данным, средний срок жизни малого бизнеса — три-четыре года. А успешными в новой экономической реальности становятся компании с государственным участием.

Огосударствление бизнеса — мощный тренд, может укрепить свои позиции в 2020 году. По экспертным оценкам, доля государства в экономике страны уже порядка 50%, налицо все предпосылки к дальнейшему росту. Многие заводы прошли путь банкротства, вошли в состав госкорпораций, стали работать на государственный заказ. Власти на федеральном и региональном уровнях понимают, что ГЧП (государственно-частное партнерство) — один из инструментов, позволяющих поддержать социально-значимые рынки, а не способ подчинения бизнеса, развивающегося лишь в условиях здоровой конкуренции.

Государственная Дума приняла закон о ликвидации ГУПов и МУПов, которые работают в конкурентной среде. Таких в стране более 17 тыс. Срок претворения в жизнь данного нормативно-правового акта — пять лет. В свою очередь Федеральная антимонопольная служба (ФАС) разработала поправки в закон «О защите конкуренции», предусматривающие запрет на создание государственных (ГУП) и муниципальных унитарных предприятий, работающих на конкурентных рынках.

— ■ —

Огосударствление бизнеса — мощный тренд, может укрепить свои позиции в 2020 году.

— ■ —

Подытожу: российский бизнес готов к переходу на партнерские отношения с властью гораздо больше, чем еще несколько лет назад. Именно с помощью такого двустороннего движения возможно реализовать программы социально-экономической модернизации экономики с наименьшими издержками и потерями для общественного сектора.

ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»



КУРС НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Руслан Древаль

Директор Центра социальной экономики

— Для здравоохранения 2019 год был сложным, эмоциональным. Главным событием стал фактический старт национального проекта «Здравоохранение». Напомню, что данный проект запущен в конце 2018 года и рассчитан до 31 декабря 2024-го. На его реализацию выделено 1 725,8 млрд рублей. Огромная сумма, и она оправдана целями проекта: снижение смертности населения, ликвидация кадрового дефицита в медицинских организациях, обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год. Это основные болевые точки здравоохранения. Без своевременной диагностики и без наличия специалистов невозможно реализовать положения проекта. Но для тонкой настройки механизма под названием «здравоохранение», вспомним, есть еще очень важные для решения проблемы. Качество образования врачей. Увы, помимо огромного дефицита самих специалистов, мы видим недостаточный уровень подготовки врачей первичного звена, и это касается многих направлений. Что в онкологии, что в ревматологии, что в других нозологиях. Наши исследования, которые мы проводили в 2018–2019 годах, показали, что, например, каждый второй-третий ревматологический диагноз, установленный на уровне первичного

звена, подлежит изменению на уровне стационара. Такая ситуация приводит к поздней установке правильного диагноза и снижению эффективности лечения, а значит, к более тяжелому течению заболевания, более раннему развитию осложнений, инвалидности.

Острейший вопрос — нормативно-правовое регулирование, а вместе с ним и доступность современной терапии. Несмотря на ежегодно корректируемое законодательство, ключевые проблемы не решены. Наука создает новые высокоэффективные лекарственные препараты. Появились иммуно-онкологические, генно-инженерные биологические препараты, но так сложилось, что практически доступность их для пациентов зависит, насколько корректно прописано законодательство. Увы, в той же ревматологии больные, как правило, могут рассчитывать на получение таких препаратов, только если они имеют статус «инвалид». Но сама терапия приводит к значительному улучшению состояния человека и, как следствие, снятию инвалидности. Человек теряет право на получение препаратов. Дорогих препаратов. Круг замкнулся. Так не должно быть.

Еще одна важнейшая задача — приведение в соответствие клинических рекомендаций. С 1 января 2022 года вступают в силу поправки в 323-ФЗ, узаконивающие статус клинических рекомендаций. Именно они ложатся в основу оцифровки каждой нозологии и понимания стоимости каждого заболевания, определения критериев качества оказания медицинской помощи.

Финансирование. Несмотря на очень большие деньги, выделяемые на здравоохранение, залатать дыру, образовавшуюся за годы кризиса в системе, невозможно. Да и проект «Здравоохранение» ставит акценты на восьми федеральных проектах, из которых два касаются конкретных нозологий: это борьба с онкологическими заболеваниями и заболеваниями сердечно-сосудистой системы. Безусловно, важными, но не единственными. Моя практика показывает, что в очень многих субъектах существуют так называемые листы ожидания на получение современных дорогостоящих лекарственных препаратов. А значит, драгоценное время упускается. А ко всему мы еще сталкиваемся с важнейшей пробле-

мой — отсутствием четкого понимания структуры наших пациентов. Мы не знаем, сколько их. Это проблема формирования пациентских, федеральных регистров. А ведь регистр — не просто фамилия, имя, отчество и паспортные данные пациента. Эти данные — полная информация о структуре заболевания, о применяемых методах терапии, отслеживании нежелательных явлений и передаче этого пациента от одного врача к другому и оценке эффективности терапии. Регистры позволяют планировать лечение.

— ■ —

*Важен комплексный подход —
эффективное нормативно-правовое
регулирование, финансирование,
статистика, организация
здравоохранения.*

— ■ —

Как мы видим, задач стоит много, все они важные и все требуют внимания, людских ресурсов и финансирования. Мы еще не затронули другой тренд последних лет — курс на фармацевтическую безопасность страны, на развитие отечественной фармацевтической промышленности. Одно время даже был в ходу термин «импортозависимость», который к лекарствам применялся особенно часто. Теперь ситуация понемногу налаживается. Мы видим запуск крупных фармацевтических кластеров. Предприятий, выпускающих как инновационные, так и дженерические препараты.

Вывод прост. Хорошо, что изменения происходят, что есть люди, пытающиеся что-то изменить, государство, которое выделяет средства на изменения. Важно, чтобы все участники системы (врачи, производители, государственные чиновники и т. д.), научились слушать и слышать друг друга. Важен комплексный подход — эффективное нормативно-правовое регулирование, финансирование, статистика, организация здравоохранения. Только в комплексе эти меры позволят решить проблемы, сделать здравоохранение в целом эффективным.



ВРЕМЯ ПРОФИЦИТА

Вячеслав Ермолин

Заместитель председателя правления
Банка «Санкт-Петербург»

— В макроэкономическом смысле на локальные экономические истории значимое влияние оказала политика центральных банков ведущих стран, которые на фоне угрозы замедления роста своих экономик начали снижать учетные ставки. В итоге мы видим самый серьезный за последнее десятилетие цикл смягчения денежно-кредитной политики как в развитых, так и в развивающихся странах. В России, если вспомнить, в конце 2018 года Центробанк дважды повышал ключевую ставку. А 2019 год стал годом ее снижения. Если в начале года она составляла 7,75%, то в середине декабря было принято очередное решение о снижении ставки на 0,25 п. п., до 6,25% годовых. Снижение ставок требовалось в числе прочих причин для поддержания темпов экономического роста. На текущий момент они низкие. В течение года актуальной была дискуссия: правительство предлагало смягчить денежно-кредитную политику, Центробанк инициировал проведение системных реформ, чтобы обеспечить качественное развитие экономики, а не просто «заливание» деньгами. Потому как перед глазами пример других стран, где учетные ставки либо нулевые, либо отрицательные. Экономика перестала расти, и этот путь тупиковый.

Безусловно, важный тренд — консервативная бюджетная политика, исповедуемая Министерством финансов страны. Как известно, с 2017 года мы живем в бюджетном правиле, которое определяет, что все нефтегазовые доходы свыше 40 долларов за баррель поступают на счет Фонда национального благосостояния (ФНБ). По прогнозу, объем средств фонда в 2020 году превысит 7% ВВП, а это очень большой показатель. У нас и так за 11 месяцев 2019 года, по предварительным данным Минфина, профицитный бюджет почти 3 трлн рублей, или 3,1% ВВП. Расходы бюджета снижаются, но и денег в обращение поступает мало, выбрана стратегия сбережения средств. И те темпы роста, которые хотелось бы увидеть, от 3% в год, в текущих условиях недостижимы. Решение правительства поддержать экономику в ближайшие годы через реализацию национальных проектов — правильное и своевременное. Хорошо бы еще «расскасовать» и средства ФНБ, причем распределить их грамотно, чтобы избежать инфляционного напряжения.

— ■ —

*Мы видим самый серьезный
за последнее десятилетие цикл
смягчения денежно-кредитной
политики как в развитых,
так и в развивающихся странах.*

— ■ —

Если продолжать тему ликвидности, но уже в банковском сегменте, то, к примеру, в Банке «Санкт-Петербург» в определенные периоды времени профицит ликвидности достигал 50 млрд рублей и выше: доверие населения, которое размещало средства на депозитах, доверие корпоративных клиентов, увеличивающих остатки на счетах. Этот профицит ликвидности позволил нам и нарастить кредитный портфель, и конкурировать с банками с государственным участием по ценовым параметрам предоставляемых услуг. По состоянию на начало декабря 2019 года у нас прирост порядка 30 млрд рублей в корпоративном портфеле, это серьезное достижение.

Сделали в этом году очень большой шаг в укреплении взаимодействия с правительством Петербурга при реализации городских программ. Этот шаг стал прямым следствием трансформации корпоративного блока банка годом ранее: создали департамент по работе с государственными органами и государственными предприятиями, куда на работу пришли менеджеры, имеющие опыт работы во властных структурах, и, соответственно — понимание, как взаимодействовать с этим сегментом. Из крупных проектов — «Единая карта петербуржца» и «Школьная карта», закупка снегоуборочной техники, финансирование программы по приобретению трамваев.

Другой важный «посттрансформационный» департамент внешнеэкономических операций. На данный момент в регионах Северо-Запада клиентами банка являются порядка 40% от общего числа компаний, проводящих экспортно-импортные операции. Стратегическая история на следующий год — довести этот показатель до 50%. В ноябре подписали соглашение с Российским экспортным центром, стали его стратегическим партнером на Северо-Западе, будем заниматься обучением предпринимателей и финансированием их проектов.

В целом обновили стратегию развития банка. Если говорить с позиций корпоративного блока, нам важно в среднесрочной перспективе стать лучшим частным банком для корпоративных клиентов, удвоить корпоративный портфель и в два раза увеличить объемы операций ВЭД. И продолжить укрепление своих позиций в регионах России. Москва — важный город с точки зрения продвижения своих услуг, прежде занимались там преимущественно крупными корпоративными клиентами, теперь инвестируем в расширение бизнеса — увеличиваем клиентскую базу, начинаем работать с малым и средним бизнесом. В Новосибирске было представительство, но теперь там открывается полноценный филиал, который будет предоставлять все виды банковских услуг. Также интересны такие города, как Екатеринбург, Краснодар, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород. Намерены брать хороших клиентов в этих регионах и выстраивать с ними долгосрочные отношения.

ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»



ВПЕРЕДИ МНОГО РАБОТЫ

Татьяна Городная

Директор по взаимодействию с правительством и государственными органами компании «Ниссан Мануфэкчуринг РУС», член исполнительного комитета SPIBA

— 2019 год стал примечателен инициативами правительства России в части формирования новых условий работы на рынке и новыми подходами в механизмах поддержки. Правительство задумалось о гарантиях инвесторам, развитии новых инновационных отраслей экономики и переводе ее на цифровую платформу. Несомненно, для многих иностранных компаний Россия была и остается весьма привлекательным рынком, который, благодаря своему геополитическому положению и экономическому потенциалу, открывает инвесторам новые возможности.

Тем не менее наша страна до сих пор относится к странам с повышенным инвестиционным риском. Основными причинами, негативно влияющими на российский деловой климат и на возможности среднесрочного и долгосрочного инвестиционного планирования, являются высокие административные барьеры, бюрократия, отсутствие единого подхода в законодательной и правоприменительной политике, несовершенство существующей нормативной базы, отсутствие долгосрочной стратегии государства в части поддержки отраслей промышленности и увеличения конкурентоспособности российской продукции.

При этом нельзя не отметить усилия государства, направленные на улучшение бизнес-климата, в частности, разработан и запущен ряд инициатив, направленных на борьбу с ключевыми проблемами, осложняющими привлечение капитала, и на стабилизацию условий ведения бизнеса. Так, например, позитивной тенденцией является разработка механизма, нацеленного на защиту бизнес-инвестиций и гарантирующего инвесторам неизменность регуляторных и фискальных условий на весь период реализации инвестиционного проекта — СЗПК (законопроект о соглашениях о защите и поощрении капиталовложений внесен в Госдуму 1 ноября 2019 года). Данный механизм обеспечит инвесторам стабильность условий и гарантии поддержки государства на весь период инвестиционной деятельности.

О заинтересованности государства в экономическом развитии также свидетельствует идея национальных проектов, на реализацию которых планируется направить порядка 25,7 трлн рублей. В частности, представлен один из ключевых механизмов национального проекта «Международная кооперация и экспорт», направленный на поддержку увеличения объемов производства и реализацию конкурентоспособной промышленной продукции — корпоративные программы повышения конкурентоспособности (КППК). Программа позволит промышленным компаниям, локализованным на территории РФ, получить льготное кредитование по широкому перечню направлений, включая инвестиционные кредиты на создание экспортно-ориентированных производств. Вместе с тем хотелось бы отметить, что, хотя идея нацпроектов и должна послужить базой для развития экономики, сами нацпроекты не могут создать тот необходимый толчок, который являлся бы ключевым в прорывном развитии приоритетных отраслей экономики. Для более весомого результата, на наш взгляд, требуются дополнительные меры, стимулирующие инвесторов вкладываться в реализацию новых амбициозных проектов и создавать конкурентоспособную на мировом рынке продукцию. К сожалению, бизнес опасается принимать решения о долгосрочных инвестициях в эконо-

мику страны из-за отсутствия достаточных налоговых, финансовых и иных стимулов, а также понятных и долгосрочных правил работы на рынке, которые все еще находятся в стадии формирования.

Еще одной значимой инициативой в 2019 году стала реформа контрольно-надзорной деятельности, получившая название «регуляторная гильотина». Данная инициатива направлена на решение проблемы административных барьеров и предполагает отмену с 2021 года всех надзорных требований к бизнесу, которые к этому моменту не были отменены или пересмотрены. На наш взгляд, эта инициатива также может оказать положительное влияние и позволит сократить чрезмерную административную нагрузку на бизнес.

Все вышеуказанные проекты, как и многие другие инициативы, подчеркивают исключительную заинтересованность правительства России в развитии экономики и улучшении инвестиционного климата. Однако усилия государства будут иметь меньший эффект, если не станут сопровождаться диалогом с бизнесом, который является ключевым условием для полноценного и всестороннего анализа текущей экономической ситуации и успешной выработки комплексных и эффективных решений по улучшению делового климата в стране. Только прислушиваясь к мнению бизнеса (как в лице отдельных компаний, так и в лице профильных ассоциаций и объединений) и интегрируя зарубежный опыт, государство сможет создать устойчивую долгосрочную систему государственно-частного сотрудничества, в рамках которой инвесторы будут уверены в неизменности условий ведения бизнеса, а государство в свою очередь сможет наблюдать стремительный рост инвестиций и развитие экономики.

Несомненно, 2019 год отмечен принятием ряда законов, кардинально повлиявших на инвестиционный климат в России. Однако впереди предстоит еще много работы по изменению текущего законодательства и выработке новых норм, а результат этой работы будет напрямую зависеть от успешности диалога между государством и бизнесом.



ГОД ОТНОСИТЕЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Теему Хелпполайнен

Генеральный директор «ЮИТ Санкт-Петербург», руководитель сегмента «Жилищное строительство, Россия» концерна YIT

— Для рынка недвижимости в России основной тенденцией 2019 года стал, безусловно, переход на проектное финансирование с использованием эскроу-счетов. Об этом стали говорить с начала года теоретически, а со второго полугодия — уже практически. Но очевидно, что все слова даже сейчас — это больше прогнозы: крупные игроки рынка заранее запустили проекты по старым правилам. Итоги перехода увидим через год-два, когда эти проекты уже будут построены и всем нам предстоит играть по новым правилам.

Однозначно, что цена квадратного метра будет расти, потому как все застройщики поставят в себестоимость затраты по проектному финансированию. Вторая история, связанная с новым форматом работы: не думаю, что все строительные компании, которые работают сейчас на рынке, получают разрешение от банков. Велика вероятность, что объем предложения будет уменьшаться за счет «вымывания» малых и средних компаний.

При этом переход на проектное финансирование должен способствовать тому, что все заинтересованные

участники строительного рынка: регулятор, застройщики, банки — начнут играть по единым правилам, преследовать единый интерес — способствовать качественному развитию этого сегмента. Иначе нельзя.

К примеру, важным представляется решение проблемы «замораживания» инвестиций. Теперь, в «эпоху эскроу», застройщик получает средства за построенную недвижимость, только когда объект сдан в эксплуатацию. Но при этом он инвестирует весомые средства в покупку земельного участка. Приобрели, прошли все согласования, начали строить — это уже значимый временной период. Строим два-три года и только потом возвращаем затраченные средства. Это очень серьезное ограничение, которое напрямую может повлиять на желание застройщиков покупать новые участки. Не может не радовать, что, насколько я знаю, в Министерстве строительства и ЖКХ России озаботились вопросом и ищут пути решения этих проблем. Думаю, одним из возможных вариантов решения может стать введение правила поэтапного высвобождения средств с эскроу-счета.

Если же обсуждать непосредственно продажи, то тенденция, о которой я говорил в течение года, о росте продаж квартир с полной отделкой, к концу года получила много подтверждений. Клиенты строительных компаний все чаще предпочитают покупать квадратные метры, которые уже как минимум прошли чистовую отделку. Да тут и сами покупатели научились ценить свое время и деньги: зачем делать все самостоятельно, если можно получить уже готовое? Но если прежде было много желающих сделать это самостоятельно, потому как не доверяли качеству, предлагаемому застройщиком, то теперь наступил период, когда строители научились отделывать квартиры качественно и тем самым получать преимущество в конкурентной борьбе.

Еще один фактор подобной борьбы — предоставить потенциальному покупателю возможность приобрести не только «коробку», но и качественную среду, в которой он будет

жить. «Комплексное освоение территории» — этот термин все более популярен у покупателей, которых интересует, в частности, сколько зеленых зон будет внутри жилого квартала и в окрестностях, школ и детских садов, какова транспортная инфраструктура. Не на каждый вопрос застройщики могут ответить, ведь иногда затрагиваются проблемы городского планирования, но они очевидным образом заинтересованы в том, чтобы проекты реализовывались в тесной увязке с градостроительными планами.

В 2020 году, как я уже отмечал выше, цены будут расти, но, по нашим оценкам, незначительными темпами, явно не на 20–30%. Будет год относительной стабильности, даже несмотря на то что на строительном рынке станет меньше игроков.

Что касается концерна YIT, то мы не намерены снижать объемы вводимого жилья, все проекты в городах нашего присутствия в России (Петербург, Екатеринбург, Казань и Тюмень) будут работать, изучаем рынок свободных земельных участков, готовимся объявить об интересных приобретениях. Продолжим оказывать наши сервисные услуги и в тех городах, где ранее были построены наши объекты, но где мы приняли решение не начинать новое строительство.

К слову, в принятой некоторое время назад стратегии развития YIT как отдельный приоритет прописано развитие именно сервисного направления. Мы приобрели интересный актив в Екатеринбурге, который акцентирован именно на оказании сервисных услуг, — создали совместную управляющую компанию с компанией «Брусника» — и намерены активно работать в этом сегменте. Новое сервисное совместное предприятие с «Брусникой» будет работать в Екатеринбурге, Тюмени, Новосибирске и Сургуте. Для нас очень важен даже не 2020-й, а 2021 год. Год, который мы будем праздновать 60-летие работы финского концерна YIT сначала в Советском Союзе, а в последние десятилетия — в России. И к этому юбилею мы должны подойти с хорошими результатами.

ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»



ОРИЕНТИРОВАНЫ НА РАЗВИТИЕ

Екатерина Лебедева

Вице-президент Санкт-Петербургской
торгово-промышленной палаты

— Если рассматривать направление, за которое отвечаю в СПб ТПП, а именно поддержка экспорта и развитие международных и межрегиональных связей, то в 2019 году к нам активно поступали обращения от компаний на поиск новых деловых партнеров. Как мне кажется, это хороший знак: предприниматели ищут возможности для развития своего бизнеса и расширения рынков сбыта. Недавно провели круглый стол на Форуме субъектов малого и среднего предпринимательства, где были анонсированы меры поддержки экспортеров на будущий год, и тема вызвала большой интерес.

В декабре в Торгово-промышленной палате России были представлены результаты седьмого этапа анонимного опроса предпринимателей «Бизнес-барометр коррупции», который проводит Федеральная палата раз в полгода.

Отмечалось, что увеличилось число опрошенных предпринимателей, которые постоянно сталкиваются с проявле-

ниями коррупции в своей деятельности. Также уменьшилось количество респондентов, которые никогда не встречались с коррупцией. Компании готовы внедрить антикоррупционные меры, если будет предусмотрено снижение налоговой нагрузки или наличия преференций при участии в государственных и коммерческих закупках. Более половины респондентов считают, что достичь максимального эффекта от борьбы с коррупцией можно, ужесточив ответственность или применив меры по конфискации имущества.

В целом, как мне кажется, предприниматели более уверены в будущем, ориентированы на развитие, многие активно пользуются мерами господдержки.

В 2020 году приоритетными направлениями останутся те, которые отражены в национальных проектах, включая развитие малого и среднего предпринимательства, а также международная кооперация и экспорт.

ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»



В РАНГЕ ВЫСШЕГО ИСКУССТВА

Андрей Антипов

Художественный руководитель ансамбля
«БИС-КВИТ»

— Культурная жизнь России в целом, и Петербурга в частности, в 2019 году оказалась насыщенной на различные события. В Северной столице, к примеру, можно выделить такие мероприятия, как Театральная олимпиада, театраль-

ный фестиваль NET, выставка «Илья Репин. К 175-летию со дня рождения», концерт Billie Eilish и многое другое. Отрадно, что в том числе и музыканты создали много красивых историй: появились новые интересные коллективы и исполнители, использующие в своем творчестве русские народные инструменты в современном необычном ключе. Международный культурный форум с каждым годом приобретает все большую значимость, на глазах преображаясь в событие мировой культурной жизни. К слову, наш ансамбль выступил в рамках форума с концертом, на котором была представлена одна из самых ярких и востребованных программ — «Музыкальные легенды кино». Концерты на Культурном форуме — позитивная тенденция, хорошо бы ее закрепить. Мы стали участниками большого фестиваля «Дни Москвы», прошедшего в нескольких городах мира. Прекрасный фестиваль, на высшем мировом уровне, своеобразная презентация русской культуры в новом современном аспекте. Думаю, будет неплохо, если правительство Петербурга задумается о подобном фестивале, но уже от лица нашего города, все же мы культурная столица России.

Из негативных коннотаций, пожалуй, то, что артисту уже недостаточно быть только талантливым и самородным, он должен теперь хорошо разбираться в том, как продвигать себя в социальных сетях, быть докой в public relations. Наверное, это хорошо, что Интернет дает узнаваемость и близость к слушателю, создает определенный имидж. Согласитесь, в условиях массового предложения музыки, коллективов, спектаклей на первый план выходит не качество и профессионализм артистов, а количество лайков. Но возрастающее число молодых людей, интересующихся новинками культуры, не может не радовать. Важно активно продвигать культурные события различными мероприятиями, доступными молодому поколению. В 2020 году хотелось бы больше музыкальных фестивалей и проектов, посвященных современной русской культуре, где можно делиться своим творчеством, знакомиться с новыми исполнителями и знакомить публику с ними, с новыми стилями и жанрами. Хочется уже, наконец, вывести нашу русскую культуру на мировой уровень и возвести ее в ранг высшего искусства. Мы способствуем этому, рад, что во многом преуспели и вокруг много соратников.

Сергей Шестаков

ЗАПРЕТЫ НЕ ДАДУТ РЕЗУЛЬТАТОВ

Какие законы определяют развитие пивоварения в 2020 году — этот вопрос, пожалуй, один из ключевых в дискуссии о будущем отрасли

Год 2019-й стал годом относительной стабильности регулирования для пивоваров, что позволило отрасли прекратить долгую стагнацию и более уверенно посмотреть в будущее с перспективой развития и возможного роста. В 2020 году существенного ухудшения регуляторной среды эксперты также не предвидят.

По словам представителей компании «Балтика», отрасль находится в конструктивном диалоге с регулятором, видит понимание и поддержку своей позиции со стороны профильных ведомств по ряду вопросов и позитивно оценивает ряд актуальных законодательных инициатив. Например, таких, как пересмотр региональных полномочий по установке условий розничной продажи алкоголя. Производители поддерживают инициативу по созданию на федеральном уровне единого закрытого списка ограничений торговли. Единые условия и единые правила продаж в субъектах РФ сделают рынок более стабильным.

В 2020 году ожидается принятие Стратегии развития торговли, которую разработали в Министерстве промышленности и торговли России. Это хорошая новость для производителей и продавцов алкоголя — стратегия направлена на либерализацию торговли и создание комфортной потребительской среды. Документ призван устранить административные барьеры и бюрократические препятствия для ведения бизнеса.

Законам нужна модернизация

Активно идут обсуждения «регуляторной гильотины» — с ее помощью правительство хочет избавиться от всех избыточных и неэффективных требований. В итоге должна сформироваться прозрачная система контроля, которая будет способствовать развитию экономики. Для пивоваренной отрасли это означает не только актуализацию устаревшего законодательства, но и в целом возможность пересмотреть адекватность применяемых к различным категориям алкоголя мер.

Очевидно, что в этой части Федеральный закон о государственном регулировании производства и оборота алкоголя требует модернизации с новым, более тонким подходом к регулированию отрасли, учитывающим особенности различных типов алкоголя. Сегодня это актуально не только для производителей пива, но и для виноделов и других участников рынка. Нельзя применять одинаковые требования к производителям сидра и, например, водки. При дифференцированном подходе бизнес получит новые возможности для развития, а государство — более совершенные и эффективные инструменты для выполнения контролирующих функций. Такие меры помогут «обелить» рынок, считают в «Балтике».

Продолжаем диалог

Риски новых ограничений в области продаж алкогольной продукции есть всегда, причем как на федеральном, так и на региональном уровнях. Особенно актуальны сегодня инициативы по запрету продаж в жилых домах для предприятий розницы и общепита. Это связано с ростом числа жалоб жителей во многих регионах.

Производители полностью поддерживают желание властей навести порядок на рынке и защитить интересы граждан, однако считают, что очередные запреты не дадут нужного эффекта. А защитить интересы жителей поможет контроль за исполнением действующих законов.

Производители поддерживают инициативу по созданию на федеральном уровне единого закрытого списка ограничений торговли. Единые условия и единые правила продаж в субъектах РФ сделают рынок более стабильным.

Нацеленность на борьбу с недобросовестными предпринимателями сменяется введением жестких ограничений в отношении широкого круга продавцов алкоголя. Вместо того чтобы точно разбираться в ситуации и наказывать нарушителей, власти в своем стремлении реагировать на жалобы жителей предпочитают практику широких запретов. Такие ограничения оказывают негативное влияние и на законопослушный бизнес. Вместе со сферой торговли под удар попадают производители, арендодатели, транспортные и охранные предприятия, поставщики сопутствующих товаров. Любые меры по ужесточению регулирования в отрыве от мер по созданию благоприятной бизнес-среды оказывают влияние исключительно на добросовестных участников рынка. И, как правило, это влияние негативное.

В целом пивоваренная отрасль с оптимизмом смотрит в будущее и настроена продолжать диалог с государством. Регуляторные меры должны создавать дополнительные риски для незаконной деятельности, но при этом не порождать чрезмерные издержки для законопослушных игроков. Именно такой вектор будет способствовать большей собираемости акцизов, а цивилизованные участники рынка при этом получат возможность работать без недобросовестной конкуренции.

Санкт-Петербург



ШКОЛА
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
И НАЛОГОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ-ТРЕНИНГИ НИКОЛАЯ ВИЛЬЧУРА

**Отель «ХОЛИДЕЙ ИНН»
Санкт-Петербург,
Московский пр., 97А**

12 февраля
Годовой ответ Сизифа — 2019
Ежегодный семинар

11 марта
Налоговая безопасность и оптимизация — 2020
Практический семинар-тренинг

15 апреля
**Адаптация моделей налоговой оптимизации
под конкретный бизнес**
Опыт налогового консультанта
Семинар-практикум

20 мая
**Защита руководителей и главных бухгалтеров
от персональной ответственности**
Практический семинар-тренинг

+7 (812) 317 55 46
www.taxschool.ru
taxclub@vilchur.ru

Александр Холоднов*

ПРИДАТЬ ИМПУЛЬС

Роль крупного бизнеса особенно заметна за пределами Санкт-Петербургской агломерации, в небольших промышленных городах, где компании не только создают рабочие места, но и реализуют благотворительные и социальные программы, развивают инфраструктуру и способствуют формированию комфортной городской среды. Понимая, что производственные активы должны работать и сохранять конкурентоспособность на десятки лет вперед, зачастую именно крупный бизнес становится ключевым агентом устойчивого развития территории и партнером государства по широкому кругу вопросов социально-экономического развития регионов



Помимо компаний, непосредственно зарегистрированных на территории Северо-Западного федерального округа (СЗФО), ведущие позиции в экономике макрорегиона играют крупнейшие федеральные холдинги, перечисленные в рейтинге «Эксперт-400». В основе территориальной структуры экономики Северо-Запада лежит система размещения производительных сил, доставшаяся нам в наследство от Советского Союза и претерпев-

шая за последние 30 лет существенные изменения. Безусловно, выросло значение Санкт-Петербургской агломерации как центра услуг, развития логистического и девелоперского бизнеса, места размещения центральных офисов и представительств крупнейших компаний, а также новых производств с иностранным капиталом.

Основные производственные активы компаний, входящих в рейтинг «Эксперт-400», по-прежнему распре-

делены по сети моногородов, которую в целом удалось сохранить. Проекты новой индустриализации лишь незначительно изменили социально-экономическую карту макрорегиона. В основном они были приурочены к существующим промплощадкам и центрам расселения. А расположенные в стороне от них новые центры добычи и перевалки сырья осваивались преимущественно вахтовым методом. За пределами Северной столицы и региональных центров экономическую географию макрорегиона определяют территориальные активы крупнейших

* Основатель проектного центра Urban Pro.

ЗА СЕВЕРНЫМ ВЕТРОМ

Владимир Торин

Директор по коммуникациям компании «ЕвроХим»

— «ЕвроХим» — один из признанных лидеров в разработке и реализации программ развития российских регионов. Эти программы основаны на объединении местной власти, активного населения и молодежи. Вокруг чего люди объединяются? Вокруг оригинальной, воодушевляющей идеи, связанной с развитием. Сегодня привлечение внимания, ресурсов, людей, денег и вообще развитие территории невозможно без бренда. В заполярном моногороде Ковдоре в Мурманской области, где находится один из наших комбинатов, местным активистам пришла в голову идея создать проект, посвященный легендарной северной стране Гиперборее. И в 2018 году «ЕвроХим» поддержал проект «Ковдор — столица Гиперборей», который стал подтверждением возможностей брендинга в современную медийную эпоху. Цель — через социально-культурный проект создать для маленького заполярного города новый вектор развития.

Ковдору удалось сформировать и раскрутить собственный туристический бренд. Ковдорский район славится большим количеством загадочных древних артефактов, которые вызывают дискуссии, например знаменитая Голова воина в Рубиновом каньоне. Отсюда — идея ковдорской Гиперборей. Идею логотипа Ковдора подсказал главный редактор «Эха Москвы» **Алексей Венедиктов**: так как название «Ковдор» происходит от древнесаамского «кувт» — змей, логотипом стал известный во всех мифологиях образ змея, кусающего свой хвост (древнегреч. — «уробóрос»). Главное, что в основе бренда — тайна, сила, исследовательский дух и образ загадочной

древней северной страны Гиперборей (древнегреч. — «за Бореем», «за северным ветром»), которую древние греки считали идеальным местом далеко на севере.

Всего за год широкая аудитория вдруг узнала о существовании маленького заполярного города Ковдора, о котором раньше никто не слышал. В эпоху информационного шума это очень большое достижение. Это самый известный медийный проект 2019 года, посвященный локальному бренду. Рецепт успеха: раскрутка в социальных сетях силами увлеченных людей и уникальные мероприятия: летний фестиваль «Гиперборей» и Гиперборейский Новый год. Более 3 тыс. участников Гиперборейского Нового года, проходящего в самую длинную ночь в году — день зимнего солнцестояния 22 декабря, — абсолютный рекорд для маленького Ковдора.

— ■ —

Всего за год широкая аудитория вдруг узнала о существовании маленького заполярного города Ковдора, о котором раньше никто не слышал. В эпоху информационного шума это очень большое достижение.

— ■ —

Проект привлек беспрецедентное внимание массовой аудитории к заполярному Ковдору и, главное, изменил отношение ковдорчан к своему городу. Ковдор стал интересен для губернатора и региональ-



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-З»

ных властей, попал в повестку СМИ. Дальше — больше, новые амбициозные задачи для мэра и участников проекта: развитие туризма и инфраструктуры. Теперь, после такой раскрутки в медиа, местным властям будет легче войти в федеральные проекты и привлечь средства для создания туристической инфраструктуры и строительства дороги и пограничного перехода в Финляндию, ведь государственная граница проходит всего в 20 км от города.

Придание дополнительного импульса социально-экономическому развитию российских провинциальных городов — практика, требующая согласованных действий государственных и муниципальных властей, общества и бизнеса. Недавно на другой территории нашего присутствия, в городе Котельниково Волгоградской области, местные активисты начали собственный проект «Котельниково — Земля Героев», посвященный истории родного края. Этот проект уже победил во Всероссийском конкурсе «Героям — быть!». Помогая таким проектам, в ноябре 2019 года совместно с Фондом моногородов и ВЭБ мы провели профессиональный семинар, собрав глав городов присутствия компании для обсуждения совместных стратегий по привлечению ресурсов в моногорода и обмену лучшими практиками в области муниципального управления, в том числе в области брендинга территорий.

КРУПНЕЙШИЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГОРОДА СЕВЕРО-ЗАПАДА

№	Город	Регион	Население, тыс. чел. (2018)	Промышленное производство, млрд руб. (2018)	Градообразующие компании
1	Череповец	Вологодская область	319	559,4	Северсталь
2	Усинск	Республика Коми	39	229,5	ЛУКОЙЛ Роснефть
3	Кировск	Мурманская область	26	104,0	ФосАгро Акрон
4	Северодвинск	Архангельская область	183	93,3	Объединенная судостроительная корпорация
5	Ухта	Республика Коми	98	89,3	ЛУКОЙЛ Газпром
6	Кириши	Ленинградская область	51	84,9	Сургутнефтегаз
7	Тихвин	Ленинградская область	58	78,5	Объединенная вагонная компания
8	Костомукша	Республика Карелия	29	69,3	Северсталь
9	Коряжма	Архангельская область	37	62,7	Группа Илим
10	Мончегорск	Мурманская область	42	44,0	Норникель

Источник: Росстат. Объем промышленного производства считался по видам экономической деятельности «Обрабатывающие производства» и «Добыча полезных ископаемых». Уточнялось с учетом данных отчетности компаний. В таблице не учтены региональные центры, прилегающие к Санкт-Петербургу производственные площадки. В связи с недостатком исходных данных также не включена портовая и производственная зона Усть-Луга, которая, по предварительной оценке, могла бы занять 2–3-е место в представленном рейтинге городов.

федеральных нефтегазовых, горно-металлургических, химических и лесопромышленных компаний.

Нефть — наше все

Нефтегазовый сектор стал в последние два десятилетия одним из драйверов развития экономики Северо-Запада. Традиционно предприятия нефтегазового сектора доминируют в Республике Коми. Наиболее значимым центром является Ухта, где находятся добывающие, перерабатывающие и нефтесервисные активы, а также Региональное представительство компании ЛУКОЙЛ (№ 3 в федеральном рейтинге «Эксперт-400»). «Газпром» (№ 2 в федеральном рейтинге) представлен крупнейшим газотранспортным предприятием, а также небольшими добывающими и перерабатывающими подразделе-

ниями в городах-спутниках Вуктыле и Сосногорске. Как центр нефтедобычи активно развивается более молодой Усинск, где помимо структур ЛУКОЙЛА находятся крупные подразделения компании «Роснефть» (№ 1 в федеральном рейтинге). Усинск стал центром активного вахтового освоения нефтяных месторождений на севере Коми, а также соседнего Ненецкого автономного округа, где ЛУКОЙЛОМ на берегу Печорского моря возведен нефтяной терминал Варандей.

В Ленинградской области, в городе Кириши, расположен нефтехимический комплекс под управлением «Сургутнефтегаза» (№ 6 в федеральном рейтинге). В контексте развития экспортной инфраструктуры крупнейшей точкой роста региона стала Усть-Луга. Помимо морского порта, сюда были подтянуты магистральные нефтепроводы («Транс-

нефть», № 11 в федеральном рейтинге), газопроводы («Газпром»). Крупнейшие терминалы и обрабатывающие мощности развивают НОВАТЭК (№ 14 в федеральном рейтинге), СИБУР (№ 21 в федеральном рейтинге).

Сам «Газпром» ищет партнеров для реализации в Усть-Луге масштабного проекта «Балтийский СПГ». Несмотря на то что в самом порту и прилегающей промзоне уже заняты в общей сложности до 10 тыс. человек (точная цифра трудно поддается оценке), развитие портового и промышленного кластера не повлекло за собой развития города. Красивый проект так и остался на бумаге, часть работников проживают во временных вахтовых городках, другие ездят на работу из расположенного в 60 км Кингисеппа и других прилегающих населенных пунктов. На северном побережье Финского залива при уча-

УХОД ОТ МОНОЗАВИСИМОСТИ

В начале января 2014 года Кировск Мурманской области официально получил статус моногорода. Причем был отнесен к так называемой первой категории моногородов с «наиболее сложным социально-экономическим положением». За эти годы муниципалитет совместно с градообразующим предприятием, входящим в компанию «ФосАгро», проделали большую работу по диверсификации городской экономики и изменению облика Кировска. Глава администрации Кировска **Юрий Кузин** рассказал «Эксперту Северо-Запад» о том, что удалось сделать.

— Прежде всего, совместными усилиями разработана программа по уходу от монозависимости. Для ее реализации руководство Кировска и «ФосАгро» обратилось в Правительство РФ с просьбой наделить город статусом «Территория опережающего социально-экономического развития» (ТОСЭР), который бы давал будущим инвесторам значительные преференции. Этот статус Кировск получил весной 2017 года.

В качестве ключевых выбраны два направления будущего роста. Первое из них — развитие ремонтно-сервисного кластера, подразумевающего передачу на аутсорсинг обслуживание горной техники и оборудования. Идея создать в Кировске Единый ремонтно-сервисный центр, предложенная администрацией города, обусловлена географией: город расположен в самом центре Кольского полуострова, где работает несколько крупных горнодобывающих компаний.

Со своей стороны, Кировский филиал АО «Апатит» открыл для подрядчиков возможность участия в сервисных контрактах на ежегодную сумму свыше 4 млрд рублей, что стало серьезным стимулом для создания в ТОСЭР «Кировск» новых сервисных предприятий и филиалов крупных российских и зарубежных компаний, обслуживающих дорогостоящую горнодобывающую и перерабатывающую технику. В результате только за последние четыре года в Кировске зарегистрировалось свыше 20 новых предприятий и обособленных подразделений сервисных компаний, которые создали в общей сложности более 500 новых рабочих мест. Пять предприятий получили статус резидентов ТОСЭР «Кировск», еще шесть ожидают присвоения этого статуса в 2020 году.

Вторым направлением реализации программы диверсификации кировской экономики выбрано формирова-

ние современной индустрии туризма на основе модернизации горнолыжного комплекса «Большой Вудъявр». Ожидалось, что создание туристического кластера в Кировске даст толчок подъему малого бизнеса — созданию гостиниц, точек общественного питания, сферы услуг и т. д.

Активное участие в развитии горно-туристического кластера «Хибины» приняла компания «ФосАгро». Инвестиции компании на эти цели за последние шесть лет составили свыше 4 млрд рублей.

Более 900 млн рублей инвестировано в реконструкцию аэропорта Хибины и приобретение самолетов для регулярных рейсов Москва — Апатиты и Санкт-Петербург — Апатиты, что увеличило пассажиро- и грузооборот, расширило направления перевозок.

При поддержке «ФосАгро» модернизирован лыжный стадион «Тирвас», получивший современные трассы, сертифицированные FIS. Теперь сюда едут на соревнования и тренировки лыжники со всей России, а несколько раз в год здесь проходят всероссийские соревнования по лыжным гонкам на призы «ФосАгро». Построены гостиничный и оздоровительный комплексы, современный бассейн «Тирвас» с панорамным остеклением. Реализован совместный инвестиционный проект Мурманской области и «ФосАгро» по строительству на горнолыжном комплексе «Большой Вудъявр» современной подвесной гондольно-кресельной канатной дороги. За счет федерального финансирования построена новая развязка на въезде в Кировск. «Большой Вудъявр» теперь входит в пятерку крупнейших горнолыжных курортов России — протяженность его трасс составляет более 30 км.

Развитие туристического кластера будет продолжено. По результатам кон-



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ СЗ»

курсного отбора одобрена заявка Мурманской области на участие в федеральной программе, которую инициировал глава региона **Андрей Чибис**. На условиях софинансирования на средства «ФосАгро» и федерального бюджета на трассах горы Айкуайвенчорр будет построена система искусственного оснежения, что позволит существенно увеличить длительность горнолыжного сезона. Следующим шагом по развитию туризма в Кировске, который планирует компания «ФосАгро» при поддержке федерального и регионального бюджетов, станет дальнейшая модернизация аэропорта Хибины. После нее турпоток в Кировск вырастет в разы.

Как и планировалось, развитие туристического кластера дало мощный толчок малому бизнесу. За период с 2016-го по 2018 годы количество индивидуальных предпринимателей в Кировске выросло на 68%, а малых предприятий — на 40%. Немного российских городов могут похвастаться такой динамикой. И это далеко не предел.

Развитию малого бизнеса благоприятствует и активная работа по формированию качественной городской среды, которая ведется в Кировске при поддержке «ФосАгро». Реализуется проект по строительству горнолыжной школы олимпийского резерва, проводятся ремонты и дооснащение районной больницы, городского дворца культуры и дворца спорта, ведется благоустройство дворов и городских территорий. На региональные средства в рамках программы развития туристско-рекреационного кластера «Хибины» в Кировске открыт в августе 2019 года новый ледовый дворец.

стии «Транснефти» появились нефтяные терминалы в Приморске. ЛУКОЙЛ управляет перевалочными мощностями в порту Высоцк, а «Газпром» реализует проект СПГ «Приморская» на конечной точке сухопутного маршрута Балтийского потока на побережье между Выборгом и границей с Финляндией. На морском шельфе Калининградской области ЛУКОЙЛ организовал добычу нефти и построил отгрузочный терминал в порту города Светлого.

Города металлургов и химиков

Крупнейшим промышленным центром Северо-Запада является Череповец. Здесь расположен полный цикл металлургического производства холдинга «Северсталь» (№ 22 в федеральном рейтинге). Основной ресурсной базой являются входящие в структуру компании горно-обогатительные комбинаты в городах Костомукше (Карелия) и Оленегорске (Мурманская область), а также угольные шахты Воркуты (Республика Коми).

из самых протяженных в стране частных железнодорожных линий.

Традиционно сильные позиции в макрорегионе занимают крупнейшие химические компании. Группа «ФосАгро» (№ 60 в федеральном рейтинге) контролирует целый ряд градообразующих предприятий: «Апатит» в городе Кировске Мурманской области, комбинаты «Аммофос» и «Азот» в Череповце (Вологодская область), а также «Метакхим» в Волхове (Ленинградская область).

Минерально-химическая компания «Еврохим» (№ 90 в федеральном рейтинге) управляет предприятием «Фосфорит» в Кингисеппе (Ленинградская область), а также Ковдорским ГОК в Мурманской области, который поставляет как железорудный концентрат, так и горно-химическое сырье. В порту Усть-Луга компания планирует строительство собственного химического терминала.

Основное производство промышленной группы «Акрон» (№ 158 в феде-

ции. В состав одного из подразделений группы АФК «Система» входят лесопромышленные предприятия в городах Сегеже (Республика Карелия) и Соколе (Вологодская область). Лесная отрасль, в отличие от нефтегазовой и горно-металлургической, обладает более диверсифицированной структурой собственности. Помимо вертикально интегрированных холдингов, встречаются крупные и средние независимые представители, а также предприятия с иностранным капиталом.

Машиностроители и энергетики

Крупнейшим центром машиностроения традиционно является Санкт-Петербург. Ряд современных площадок расположен на территории прилегающих к городу Всеволожского, Гатчинского, Тосненского и Ломоносовского районов Ленинградской области, которые входят в состав Санкт-Петербургской агломерации. В число крупнейших промышленных центров Северо-Запада вошел город Тихвин, где был построен современный вагоностроительный завод, («Объединенная вагонная компания», № 208 в федеральном рейтинге). В Северодвинске (Архангельская область) в рамках государственного оборонного заказа вновь активно развиваются предприятия Объединенной судостроительной корпорации (№ 35 в федеральном рейтинге).

Энергетической базой развития Северо-Запада являются крупнейшие генерирующие активы, расположенные в различных регионах. Входящий в структуру госкорпорации «Росатом» концерн «Росэнергоатом» (№ 31 в федеральном рейтинге) эксплуатирует и развивает Ленинградскую атомную станцию в Сосновом Бору, а также Кольскую АЭС в городе Полярные Зори Мурманской области. Подконтрольные «Газпрому» генерирующие компании оптового рынка управляют системообразующими электростанциями в городах Кириши (Ленинградская область) и Дедовичи (Псковская область) и поселке Кадуи в пригороде Череповца (Вологодская область). Крупнейшим центром энергетической генерации в Республике Коми является Печорская ГРЭС, расположенная в городе Печоре и входящая в структуру холдинга «Интер РАО» (№ 12 в федеральном рейтинге). ■

Санкт-Петербург

Проекты новой индустриализации лишь незначительно изменили социально-экономическую карту макрорегиона. В основном они были приурочены к существующим промплощадкам и центрам расселения.

На Кольском полуострове, на предприятиях группы «Норникель» (№ 17 в федеральном рейтинге), также представлен полный цикл металлургического производства. Компания не только формирует основной поток грузов по Северному морскому пути, но и управляет градообразующими предприятиями в трех городах региона — Мончегорске, Никеле и Заполярном.

С Северо-Западного региона началась алюминиевая промышленность нашей страны. И хотя сегодня основные производственные мощности компании РУСАЛ (№ 19 в федеральном рейтинге) сосредоточены в Сибири, по-прежнему продолжают свою работу алюминиевый завод в Кандалакше (Мурманская область) и глиноземный завод в Бокситогорске (Ленинградская область). Кроме того, компания разрабатывает Тиманское месторождение бокситов в Ухтинском районе Коми, построив в начале нулевых для этих целей одну

ральном рейтинге) расположено в Великом Новгороде. При этом в рамках программы диверсификации бизнеса компания достраивает ГОК «Олений Ручей» в Мурманской области рядом с Кировском.

В таежной полосе Северо-Западного макрорегиона расположены многочисленные лесозаготовительные, деревообрабатывающие и целлюлозно-бумажные предприятия. На юге Республики Коми — Сыктывкарский лесопромышленный комплекс (группа «Монди», № 236 в федеральном рейтинге). В Новодвинске находится Архангельский ЦБК (№ 359 в федеральном рейтинге), а в Коряжме — входящий в группу «Илим» (№ 112 в федеральном рейтинге) Котласский ЦБК. В Светогорске (Ленинградская область) градообразующим предприятием является «Интернешнл Пейпер» (№ 319 в федеральном рейтинге), принадлежащий одноименной американской корпора-

HATICO



Коллекция сорочек Hatico, Германия, в магазинах DIPLOMAT

DIPLOMAT

MENSWEAR

Большой пр. П.С., 49
Лиговский пр., 30, лит. А (ТК «Галерея»)
Тел.: +7(812)313-60-06

Адреса других магазинов на сайте www.diplomatman.ru

Реклама

Екатерина Иванова

В СЕТЯХ ЦИФРЫ

Чтобы добиться системного эффекта от цифровизации энергетики, только административного указания мало. Трансформация отрасли происходит, когда более эффективное использование данных приводит к росту прибыли компаний и открывает для них новые рыночные возможности

В 2019 году Министерство энергетики России при участии компаний теплоэнергетического комплекса сформировало проект «Цифровая энергетика», ключевой организационной задачей которого стало построение системы координации цифровой трансформации энергетического комплекса страны.

«Для энергетиков цифровизация является синонимом снижения издержек при производстве топливно-энергетических ресурсов и снабжении ими потребителей, — считает директор Департамента государственной энергетической политики Министерства энергетики России **Алексей Кулапин**. — Так, в нефтегазовой отрасли месторождения становятся все более удаленными и сложными, развиваются новые методы добычи. В электро-

энергетике нужно повышать эффективность производства, транспортировки и потребления электричества.

Одно из препятствий к масштабной трансформации энергетического комплекса — негибкая регуляторика в этой сфере. Закон регулирует доступ к тем или иным технологиям, а у энергетического комплекса — своя специфика. При разведке месторождений, для мониторинга состояния трубопроводов, линий электропередач высокую эффективность показывает использование беспилотных летательных аппаратов. Другой пример — развитие сетей связи диапазона 5G. На сегодняшний день в ряде случаев энергетические компании не могут официально применять эти технологии.

Серьезный вызов — информационная безопасность предприятий топливно-

энергетического комплекса. В сентябре 2019 года все мировое энергетическое сообщество впечатлило нападение с помощью беспилотных летательных аппаратов на предприятия национальной нефтяной компании Саудовской Аравии Saudi Aramco.

Из-за удаленности Саудовской Аравии от российских реалий такие нападения можно было бы считать почти фантастической, только перед отечественными энергетическими компаниями вызовы тоже стоят нешуточные. Так, по данным ПАО «Россети», интенсивность хакерских атак на компанию и ее дочерние структуры чрезвычайно высока: 30 тыс. атак в день, 9 млн — в год. Это попытки проникновения и в корпоративный периметр, и в технологические системы управления, и даже через калькулятор технологического присоединения. «Россети» тратят порядка 2 млрд рублей в год на мероприятия по кибербезопасности.

НУЖНА ОТКРЫТОСТЬ

Павел Дудкевич

Директор ГКУ ЛО «Центр энергосбережения и повышения энергоэффективности Ленинградской области»



ФОТО: АРИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

— В данной сфере огромное количество звеньев — от крупных генерирующих и транзитных компаний до мелких потребителей, что существенно замедляет переход на цифру в отсутствие единых требований ко всем участникам рынка. Темпы внедрения данных технологий существенно подтолкнет активная работа по популяризации и открытости, которая всецело донесет пользу и значимость такой трансформации.

В Ленинградской области идет работа над созданием региональной отраслевой информационной системы в области ТЭК, которая позволит в том числе осуществлять формирование топливно-энергетического баланса, прогнозировать аварийные ситуации, планировать развитие инженерно-энергетического комплекса с учетом территориальных отраслевых схем ресурсоснабжения и генерального плана, проводить мониторинг и контроль за выполнением инвестиционных программ.

Совершенствуя процессы

В ряде энергетических отраслей цифровые технологии давно не новость, они активно внедрялись и до того, как цифровизация была объявлена стратегической целью развития страны в целом, и топливно-энергетического комплекса в частности. «Необходимо систематизировать этот опыт и сформировать единое целевое видение цифровизации энергетического комплекса, а также базовых требований и критериев к внедряемым решениям, которые позволят впоследствии состыковать их», — говорит Алексей Кулапин.

«Россети Ленэнерго», к примеру, подготовили план мероприятий, предполагающих технологические изменения в электросетевом комплексе Санкт-Петербурга, включающие в себя построение цифровой электрической сети и центра управления сетями.

К мероприятиям, предполагающим технологические изменения в электросетевом комплексе, «Россети Ленэнерго» относят внедрение интеллектуальной системы учета электроэнергии, цифровизацию бизнес-процессов (то есть цифровое управление компанией), создание комплексной системы информационной безопасности, а также цифровую трансформацию дополнительных сервисов.

В свою очередь, в компании ЛОЭСК применять принципы цифровизации электрических сетей начали несколько лет назад, еще до того, как применение данной технологии стало всеобщим трендом. «Под цифровизацией мы подразумеваем такие направления: автоматизация технологических процессов, автоматизация управления производственными активами, повсеместное использование микропроцессорных защит и современных цифровых устройств телемеханики и систем сбора и передачи информации на вновь вводимом оборудовании, телемеханизацию своих объектов с реализацией возможности дистанционно измерять все необходимые параметры электрического тока, управления и сигнализацией положения коммутационных аппаратов», — рассказывает главный инженер АО «ЛОЭСК» **Андрей Горохов**.

Концерн «Росэнергоатом» в своей работе по цифровизации ориентируется на Единую цифровую стратегию «Росатома». В концерне разработана и реализуется «Программа цифровизации дивизиона «Электроэнергетический» на период 2018–2022 годов», основные направления которой — «Цифровая энергетика», «Цифровая АЭС» и «Цифровые продукты». Пилотные направления цифровизации «Росэнергоатома» — системы принятия решений и предиктивное управление, цифровая подстанция, операционная деятельность (блокчейн, умные контракты, виртуальное обучение, накопители энергии) и отношения с конечным потребителем (управление потреблением, умные дома и умные города).

Концерн стал одним из участников ведомственной программы цифровой трансформации Минэнерго России (с проектом по предиктивной аналитике работы генерирующего оборудования). Инициированы проекты по развитию систем по измерению и диагностике параметров работы электротехнического оборудования с применением цифровых технологий обработки данных.

ТРЕБУЕТСЯ ОБОСНОВАНИЕ

Андрей Бондарчук

Председатель Комитета по энергетике и инженерному обеспечению



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-З»

— Среди проблем, препятствующих развитию «цифровых» проектов в городских системах и в энергетической отрасли в целом, — необходимость экономического обоснования внедрения инноваций, так как в краткосрочной перспективе их внедрение может приводить к увеличению капитальных вложений. Сложно также оценить и проконтролировать качество предлагаемых технологических решений. С учетом специфики условий эксплуатации на объектах энергетики Санкт-Петербурга решения необходимо дорабатывать. Также необходимо констатировать, что законодательная и нормативная база порой отстает от актуального технологического уровня отрасли.

Цифровизация для городов

«Цифровые» достижения в электро- и теплоэнергетике, сфере газоснабжения рассматриваются и оцениваются населением через призму деятельности ЖКХ и его влияния на качество жизни граждан. Городские и региональные власти находятся в поиске новых практических и инновационных решений.

«Одна из важнейших задач — это вовлечение субъектов малого и среднего предпринимательства, вузов и научных организаций в решение актуальных задач, стоящих перед энергетикой, — считает председатель Комитета по энергетике и инженерному обеспечению правительства Петербурга **Андрей Бондарчук**. — При этом ведется работа по формализации механизма разработки и внедрения инноваций. В частности, в этом году на подведомственных комитету предприятиях разработаны проекты программ инновационного развития. Конечной точкой является создание комфортной городской среды и развитие энергетической инфраструктуры в сторону повышения ее эффективности, надежности, безопасности и доступности».

В петербургском городском хозяйстве уже внедряются проекты умного освещения, практика «одного окна» для взаимодействия с ресурсоснабжающими организациями, развива-

ется сфера интеллектуального учета энергопотребления и энергоэффективности, с помощью актуальных средств контролируется состояние трубопроводов городских инженерных систем.

По оценке генерального директора консорциума «ЛОГИКА-ТЕПЛОЭНЕРГОМОНТАЖ» **Павла Никитина**, если в Петербурге оснащенность зданий интеллектуальными приборами учета тепловой энергии составляет более 99%, то в Ленобласти результаты по оприобретению значительно скромнее, хотя работа в этом направлении не прекращается. «В Петербурге эти приборы объединены в автоматизированные системы учета, кроме того, в тепловых сетях используются роботизированные системы мониторинга состояния трубопроводов и реализованы автоматизированные системы прогнозирования аварийных ситуаций. В Ленинградской области потенциал цифровизации гораздо больше, — считает Павел Никитин. — В Ленобласти теплоснабжение осуществляют небольшие компании с ограниченными финансовыми и интеллектуальными ресурсами. Их затраты по переоснащению сводятся к ремонту и реконструкции объектов генерации, распределения энергии, инженерных коммуникаций и тепловых сетей. А это, как мы знаем, всегда обходится в копейчку».

Санкт-Петербург

Алена Журавлева

ИГРА В КОМПЕНСАЦИЮ

Дмитрий Гловов:

«Все игроки — не только телекома, но и других направлений в сфере digital — идут в сторону пакетных предложений»



ФОТО: АРИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

По прогнозам IDC, в 2018 году рост объема мирового телеком-рынка будет минимальным — менее 1%. И на резкий взлет в 2019 году аналитики, к сожалению, также не надеются. Российский телеком, как и многие другие, переживает далеко не самые простые времена. О том, за счет чего отдельный представитель данной индустрии может расти, где искать точки роста для компенсации стагнации рынка и добавит ли запуск сетей 5G оптимизма, рассказывает директор Западного региона компании «ВымпелКом» Дмитрий Гловов.

— Телеком в последние годы — отрасль с высоким уровнем конкуренции и невысокими прибылями. На что и почему нужно делать ставку, чтобы сохранять бизнес в таких условиях?

— Дело в том, что в телекоме клиент уже давно сформировал свои требования, и год от года они становятся все более высокими. Поэтому прежде всего мы делаем ставку на то, чтобы наш базовый сервис — мобильная связь — был доступен в максимально возможном количестве мест и в то время, когда абоненту необходимо им воспользоваться. Второе, безусловно, это то предложение, тот тарифный план, который будет полностью удовлетворять потребности абонента и состоять из оптимального набора минут, мегабайтов за разумные деньги. Ведь абоненты оценивают оператора по совокупности факторов: цена и наполненность продукта, качество сети, комфорт и удобство услуг и возможность пользоваться все большим количеством сервисов. Именно на этом мы фокусируемся и, соответственно, на это делаем ставку.

— В индустрии давно ведутся разговоры о том, что конвергентные предложения должны стать наиболее востребованным продуктом, но реальная статистика этого не подтверждала. Реклама «Билайна» в последнее время нацелена во многом на продвижение именно таких решений. Значит ли это, что время пика популярности конвергентных предложений все-таки пришло?

— Да. Более того, именно «Билайн» стал первым оператором, который создал честный конвергентный продукт. Не квазиконвергентный, где два или три счета соединялись в один и от клиента все равно требовались какие-то дополнительные действия, а настоящий. Мы создали единый счет, с которого абонент оплачивает и мобильную связь, и Интернет, и телевидение. Плюс в него же добавлено семейное предложение, в рамках

которого глава семьи может следить, чтобы его близкие оставались на связи. Это удобно с точки зрения контроля расходов.

Мы видим, что услуга пользуется большой популярностью, а другие игроки рынка движутся в этом же направлении. Появляются какие-то партнерства для предоставления подобных сервисов. Пока они не всегда совершенны, но уверен, что в обозримом будущем на рынке появится больше полноценных конвергентных продуктов.

— Предложения, которые в последнее время «Билайн» выводит на рынок, зачастую вызывают вопрос: как компания намерена получать прибыль, предлагая услуги за рубль или продвигая лозунг «Не плати»? Разрушителен ли для выручки компании и для рынка в целом такой подход?

— Сегодня все игроки — не только телекома, но и других направлений в сфере digital — идут в сторону пакетных предложений. Например, продают музыкальный контент, видео и много других сервисов в одном пакете. Есть индивидуальные офферы: ты покупаешь пакет только для себя, пользуешься всеми сервисами один и платишь за это. Однако есть возможность подписаться на предложение для всей семьи или собрать внутри этого пакета несколько офферов, получив таким образом финансовую выгоду для себя, удобство, возможность делиться сервисом с семьей или друзьями, «шерить» пакет на несколько устройств. Компания-создатель этого предложения получает удовлетворенного абонента, который намного дольше и больше живет с оператором.

Наше предложение нацелено на лояльность. Таким подходом мы, кроме прочего, воспитываем у клиентов культуру потребления контента и услуг. Абоненту удобно, комфортно, приятно. Перестанем ли мы выводить на рынок такие предложения? Не знаю. Ситуация на рынке может кардинально поменяться за полгода или даже быстрее. Если это произойдет, то и мы поменяем стратегию, но пока она работает и приносит деньги.

— То есть это не демпинг?

— Нет. Если же говорить про то, что влияет на рынок, то есть отдельные территории, где действительно присутствует ценовой демпинг. Вот это, на мой взгляд, как раз и приводит к негативным последствиям для телекома в целом. Ведь мы работаем на рынке, который испытывает довольно непростые времена. Рост в несколько процентов сейчас считается позитивным, бурного прироста прибылей нет ни у кого. И такой демпинг

может нанести серьезный вред всем, даже тому, кто такое предложение вывел на рынок.

— Какова специфика петербургского телеком-рынка и рынка региона, находящегося в зоне вашей ответственности? Есть ли серьезные региональные отличия в B2B и B2C-сегментах?

— Если говорить про географию нашего региона в целом, то он очень неоднороден (помимо городов СЗФО: Санкт-Петербурга, Архангельска, Калининграда, Мурманска, Пскова, Великого Новгорода, Петрозаводска, Вологды — в Западный регион компании «ВымпелКом» входят такие города, как Воронеж, Тамбов, Липецк, Белгород, Курск, Орел, Брянск. — «Эксперт С-З»). К примеру, для северной части характерны огромные пространства с территориально распределенным населением, что накладывает на нас как на оператора серьезные требования с точки зрения покрытия. Следовательно, затраты там выше, однако мы должны предлагать такие же конкурентные тарифы, как и в других областях — например, в том же Черноземье, где население проживает очень компактно. Задача непростая, но мы ее решаем.

Петербург же, как второй по размеру город страны, разумеется, отличается. Прежде всего абоненты здесь очень требовательны. Если говорить про структуру дата-трафика, который генерируется абонентами в нашей сети, то здесь у нас 90% всего трафика «живет» в сетях LTE. И этот показатель растет по мере того, как обновляются абонентские устройства. Вторая значимая особенность состоит в том, что местные абоненты активно путешествуют по Ленобласти и России. Все это требует от нас серьезного подхода к развитию сети.

Кроме того, в Петербурге много федеральных бизнес-игроков, в том числе госкорпораций. С одной стороны, это открывает перед нами большие перспективы, делая регион весьма интересным для реализации цифровых бизнес-проектов. С другой — такая концентрация крупного бизнеса приводит к большой конкуренции среди операторов и игроков IT-рынка.

Трафик уходит в галоп

— Какие технологические тренды определяют стратегию развития компании и отрасли?

— Это Big Data и искусственный интеллект. Решения в этих областях должны компенсировать недостаток роста телеком-рынка и придать положительную динамику выручке. Но нужно понимать, что те потребности, которые сформированы у абонентов всех операторов, в большинстве своем все еще остаются базовыми: люди хотят хлеба и зрелищ. И если хлеб — это не к нам, то зрелища — наша сфера. Мы являемся проводником видео-, аудиоконтента, общения в соцсетях, спрос на которые все быстрее растет. Так что мы должны обеспечивать удовлетворение в первую очередь этой потребности.

Есть еще и третья составляющая между нами и абонентами — производители устройств, которые делают их все более мощными, быстрыми, больше потребляющими трафик. Они тоже стимулируют развитие этого направления. Если раньше девайс мог позволить себе выкачать в месяц при самом современном и жаждущем информации владельце 1 гигабайт, то

сейчас уже 7 и более. А в ближайшей перспективе ежемесячный трафик будет исчисляться десятками гигабайтов и расти галопирующими темпами.

И это накладывает на операторов ответственность за то, что наша сеть сможет это все через себя пропускать, с минимальными задержками с точки зрения отклика. Мы стараемся справляться с задачей. Недавно Роскомнадзор опубликовал результаты исследования развития сетей связи за третий квартал, и «Билайн» стал лидером по приросту количества базовых станций 4G относительно третьего квартала прошлого года. Мы строим быстрее себя, быстрее других игроков и темпы снижать не планируем. В этом квартале результаты также будут хорошими.

Так что в целом из-за растущих потребностей абонентов индустрия становится все более капиталоемкой.

— 5G сможет помочь решить проблему?

— Как минимум расширит возможности цифровизации, однако сначала индустрии надо решить ряд вопросов. Многое зависит от того, насколько быстро и обоюдовыгодно государству и операторам удастся договориться о запуске сетей пятого поколения — будь то частотный или инфраструктурный вопрос или в принципе выбор модели запуска. Надо определиться, будет ли это строительство вестись каждым из операторов отдельно или каким-то объединением. Чем быстрее этот вопрос решится, тем быстрее технология будет запущена и тем быстрее будет развиваться любая индустрия, которой интересна сеть пятого поколения. А если смотреть широко, то это интересно всем: от финансовых рынков и медиа до медицины и сельского хозяйства. Повсеместный высокоскоростной Интернет позволит делать любой цифровой проект дешевле, быстрее, проще.

Все операторы к этому готовятся сейчас. Мы как большой игрок рынка свои сети к этому также готовим: за последние два года мы сделали серьезный рывок в Петербурге: построили более тысячи станций 4G, более тысячи — 2G и 3G, модернизировали свое оборудование. Завершим модернизацию в первом квартале 2020 года — в результате у нас будет самая современная сеть в городе. И в 2020 году нас ждет большой проект «Суперсити». Инвестиции в него превысят совокупные вложения в развитие сети за последние два года. Это будет новое покрытие и в районах новой жилой застройки, и в областных населенных пунктах, и в коттеджных поселках.

— Каковы планы компании на будущий год?

— Проект «Суперсити» в ближайшие два года будет основой для множества других проектов. Они будут связаны и с продажами, и с маркетинговой политикой, и со многими другими направлениями. Мы понимаем, что сеть построить мало: необходимо, чтобы абоненты почувствовали разницу и получили новые возможности. Это касается и массового, и бизнес-рынка. Поэтому мы планируем реализовать ряд интересных кейсов. Один проект будет направлен на развитие сети связи в одном из самых популярных мест города, но пока интригу сохраним. В целом же мы рассчитываем, что благодаря реализации такой стратегии наша доля рынка в следующем году вырастет.

■ Санкт-Петербург

Олег Томский

НАЙТИ КРАЙНЕГО

Метростроение Петербурга переживает кризис, связанный с отсутствием стабильного финансирования и качественного администрирования, считают ведущие эксперты в области подземного строительства, а также депутаты городского парламента. Все сходятся на том, что свалить годами накапливающиеся проблемы на подрядчика неправильно

ФОТО: МЕТРОСТРОЙ

Почему в Петербурге практически остановилось метростроение, обсуждали в ИА «РосБалт» за круглым столом. Как известно, в 2020-м и 2021 годах петербуржцам не стоит ждать ввода новых станций метро. Открытие «Горного института», «Путиловской» и «Юго-Западной» перенесли на 2022 год. Основная причина предельно банальна — финансирование. Если Москва тратит на строительство метро 7% своего бюджета, то Петербург лишь 2,5%, привел пример депутат Законодательного собрания Петербурга **Михаил Амосов**. И это притом что московский бюджет превосходит петербургский в два с половиной раза.

Одновременно в Петербурге за десять лет потратили 280 млрд рублей на строительство ЗСД, продолжил Михаил Амосов. Правда, основную часть средств вложил концессионер, но в конечном счете их все равно возвращают петербуржцы в качестве платы за проезд и в виде ежегодных

выплат «гарантированной доходности» из городского бюджета. То есть, по мысли депутата, это вопрос приоритетов — общественный транспорт или автомобильный.

Возник вопрос: может ли финансировать строительство метро частный бизнес? Мировой опыт свидетельствует, что может, если это будет не только метро. Например, в Монреале к началу «нулевых» построили целый подземный город с торговыми центрами и транспортными узлами. Инвестиции в его строительство с тех пор окупились трижды, привел пример генеральный директор Объединения строителей подземных сооружений, промышленных и гражданских объектов **Сергей Алпатов**. А в той же Москве инвестор оплатил строительство станции метро «Мякинино», которая обеспечивает поток посетителей в многофункциональный комплекс «Крокус Сити». И даже в Петербурге инвесторов привлекали к возведению вестибюлей, совмещенных с торговыми комплексами.

Как потратить

Деньги мало выделить, их необходимо освоить. С этим в Петербурге тоже сложно. «10 млрд рублей из бюджета 2019 года было удалено с формулировкой «из-за невозможности их использовать», — напомнил депутат закса **Андрей Васильев**. По его словам, проблема заключалась в отсутствии проектов. «Сегодня у заказчика лежит около десяти полностью разработанных проектов, которые он не может согласовать, отвести землю, обеспечить финансирование, — возразил заместитель генерального директора по проектированию метрополитенов ОАО НИПИИИ «Ленметрогипротранс» **Владимир Марков**. — Те проекты, которые он заказывает, разрабатываются и потом ложатся на полку».

Вновь возникли аналогии с Москвой. Владимир Марков привел в пример запущенную недавно в столице Калининско-Солнцевскую линию. «От начала, когда мы пришли на пло-

щадку, и до ее ввода прошло около пяти лет. Мы только пять лет здесь (в Петербурге. — *«Эксперт С-З»*) проектируем Красносельско-Калининскую линию. Там вообще после решения власти о строительстве метро на следующий день приходят строители, забивают колышки и ставят забор».

«У них своя экспертиза, у них свои нормативы, — подтверждает Сергей Алпатов. — Если мы проходим экспертизу за два года, то они ее проходят за полгода. Если нужно освободить территорию, они освобождают ее если не в течение получаса, то решают этот вопрос очень быстро. Они сегодня лидеры в Европе, по крайней мере, по сооружению метро».

Депутат **Надежда Тихонова** привела в пример станцию метро «Театральная» в Петербурге, которая несколько лет не будет иметь выхода на поверхность и, видимо, станет такой же станцией-призраком, какой была много лет «Адмиралтейская». «Не могут разобраться наши органы исполнительной власти с собственниками зданий на этой земле и определиться, где будут выходы, где буду эскалаторы», — возмутилась парламентарий. Изучая освоение средств, выделяемых на строительство метро, Андрей Васильев пришел к совсем обескураживающим выводам. «Мне удалось выяснить одну очень странную вещь. На каком-то основании, почему-то, несмотря на Бюджетный кодекс, несмотря на все законы, финансирование «Метростроя» шло через коммерческие банки. А обязано идти через Казначейство», — заявил он.

Угроза долгостроя

Впрочем, городские власти, судя по всему, видят проблему не в себе, а в генеральном подрядчике. Председатель регионального отделения «Справедливой России» в Петербурге **Марина Шишкина** в начале года обращалась в Комитет по развитию транспортной инфраструктуры Петербурга (КРТИ) с вопросом о перспективах развития городского метрополитена.

«Без дополнительного привлечения в сферу метростроения Санкт-Петербурга организаций, обладающих необходимыми трудовыми и финансовыми ресурсами, строительство объектов метрополитена в рамках действующ-

щих государственных контрактов грозит превратиться в долгострой, а планы по развитию метрополитена стать неисполнимыми», — ответили ей. «Нашего «Метростроя» мало? Наш «Метрострой» умер?» — спросила экспертов Марина Шишкина.

«В конце последней пятилетки в советское время «Метрострой» насчитывал более 10 тыс. человек. У него была необходимая инфраструктура, чтобы строить 22 км в пятилетку метрополитена. Мы потеряли очень много людей благодаря тому, что просто «Метрострой» был не востребован, ему не платили деньги, он увольнял людей. И если у него появится работа, я думаю, он может восстановиться», — ответил Владимир Марков.

«Если «Метрострою» скажут завтра освоить 200 млрд рублей — не освоит, 100%. Но если ему сказать: ребята, в течение пяти лет вы увеличите объемы работ с 30 до 100 млрд, безусловно, они нарастят мощности, они научат людей», — поддержал коллегу Сергей Алпатов.

— ■ —

Финансирование «Метростроя» шло через коммерческие банки.

А обязано идти через Казначейство.

— ■ —

«Метрострой» всегда справлялся с этими задачами. Когда-то они делали раз в пять больше объема. И метростроевец чувствовал себя уважаемым в городе, потому что мог построить выход прямо около дома какого-то. Это было удобно для граждан», — привел пример профессор ПГУПС **Александр Ледяев**.

Говоря об этом, эксперты не могли обойти вниманием и факт ареста генерального директора «Метростроя» **Николая Александрова**. Михаил Амосов напомнил о том, что в этом году «Метрострой» выиграл тендер на строительство метро в Москве. «Мы говорим, что нам «Метрострой» нехорош, мы преследуем за что-то его руководителей, и в это же время оказывается, москвичам с их деньгами он вполне даже хорош. Мне кажется это странным», — заявил парламентарий. Михаил Амосов рассказал о своих впечатлениях об

одном из мероприятий в заксе, на котором обсуждалось петербургское метростроение. «У чиновников городских было желание переложить ответственность за то, что они не могут заплатить деньги «Метрострою», на «Метрострой». И это, конечно, совершенно ненормальная тенденция, — сказал депутат. — Это некая атака, некое давление на подрядчика». «Арест парализовал и так непростую работу «Метростроя». Не подписать документов, ничего, — заявил Сергей Алпатов. — Наверное, можно было решить вопрос подпиской (о невыезде. — *«Эксперт С-З»*), находить какой-то компромисс».

Говоря о возможности смены генподрядчика, он напомнил историю с реконструкцией набережных Обводного канала, где тоже несколько раз менялись подрядчики. В итоге сроки были многократно сорваны. Впрочем, сроки — это еще не самое главное. «Если будут строить непрофессионалы, то мы можем получить очень серьезные техногенные катастрофы», — предупреждает Сергей Алпатов.

Александр Ледяев предположил, что специалисты «Метростроя» смогут найти себя и в других сферах, напомнив, что они уже строили ЛАЭС-2, дамбу, вторую сцену Мариинского театра, стадион «Газпром Арена». «Они не уйдут, они переориентируются и будут блестяще работать», — высказал свое мнение эксперт. Вот только строительство петербургского метро будет отброшено на несколько лет, отмечает начальник отдела документального обеспечения ОАО «Метрострой» **Сергей Шуринов**.

Как известно, и. о. генерального директора «Метростроя» назначен глава КРТИ **Сергей Харлашкин**. Это может означать то, что Смольный решил не искать новых подрядчиков, а взять предприятие под контроль, тем более что ранее публично озвучивалась инициатива о выкупе в пользу города контрольного пакета акций «Метростроя». ■

Санкт-Петербург

Сергей Шестаков

KILLFISH В НОВОЙ ИСТОРИИ

Дмитрий Евсеев:

«Скандинавские аукционы» могут стать заметным барным трендом»

В декабре 2019 года сети баров KILLFISH исполнилось десять лет. Совладелец компании **Дмитрий Евсеев** рассказал «Эксперту Северо-Запад» о том, какие изменения произошли с проектом и чего ждать от знаменитой барной франшизы в ближайшем будущем.

— Как все начиналось и в чем была инновационность проекта?

— В 2009 году рынок общепита, баров и досуговых заведений только приходил в себя после ликвидации легального игорного бизнеса. Арендодатели не хотели сдавать свои помещения, которые освобождали «игроки», по низким ценам. Можно сказать, что общее состояние кризиса ощущалось не столько финансово, сколько угнетало каким-то незримым присутствием. Кроме того, курс доллара неуклонно рос. Именно в таких условиях в 2009 году был открыт первый бар KILLFISH на улице Восстания.

— **Первоочередное в выборе франшизы — это, конечно же, опыт и еще раз опыт того, кто ее продает.**

С самого начала многие потенциальные арендодатели не понимали название бара Killfish Discount Bar, оно казалось им слишком сложным. На самом деле, идея, которую мы придумали, была достаточно проста: совместить формат дискаунтера с системой многоуровневого маркетинга (MLM), которая до того применялась в основном только в онлайн-среде и никогда не выходила за пределы виртуального пространства. Так и получилось: с одной стороны, недорогой бар с честными ценами на напитки и еду, с другой — возможность посещать его бесплатно, приглашая туда друзей.

Сейчас программы лояльности, которые мотивируют гостей привести в бар или ресторан своих друзей и получить за это бонус, есть практически в любом заведении. Но



ФОТО: ЕВГЕНИЙ БОРОД

в далеком 2009-м мы были первыми. Конечно, не KILLFISH придумал MLM — его придумали лет за 100 до нас. Мы просто внедрили подобные инструменты туда, где никто и никогда не ожидал их увидеть. Первые гости бара по несколько раз выслушивали объяснения стоявшего первые полгода за барной стойкой основателя сети. Мы рассказывали, зачем надо оформить карту, как туда будут приходить бонусы, как приглашать друзей и почему это выгодно. За первый год объяснили всем, обкатали систему, исправили недоработки и за второй год открыли еще один бар, а за третий — еще десять.

Уже в 2014 году в Санкт-Петербурге работало 30 точек, а общая численность баров по СНГ перевалила за 100. В России не было города с населением более 300 тыс. человек, где ни работал бы бар KILLFISH, собственный или открытый по франшизе. Еще одной нашей «фишкой» было и остается собственное ПО для баров и IT-отдел, который поддерживает и обновляет его.

— После 2014 года для общепита наступили сложные времена. Как KILLFISH их пережил?

— В определенный момент общепит стал сферой «непервоочередной значимости» для населения, как и многие другие. С одной стороны, снижение доходов, а с другой — увеличение всех закупочных цен в области общепита. Тот же лосось, который до введения санкций стоил 300 рублей за килограмм, стал стоить 700 рублей. Выглядит так же, пахнет так же, размер и цвет имеет такой же, только теперь страна-экспортер не Норвегия, а Беларусь.

Само собой, для ресторана, у которого наценка от 1000% и выше, — это, безусловно, тоже неприятный факт,

но отнюдь не смертельный. А для сегмента дискаунт — практически приговор. Однако в жестких условиях рынка выжили те франчайзи, которые боролись за свой бизнес, искали и находили способы экономии на всем, но при этом умудрялись сохранять стандарты сети.

— Как сегодня вы оцениваете рынок общепита и какие тренды можно выделить?

— На дворе конец 2019-го, страна малопомалу приходит в себя и учится жить в тех условиях, в которые поставлена. Рынок общепита переживает глобальную реновацию — сильные выжили, богатые не особо и беспокоились, дискаунт-сегмент претерпел большие изменения. Во многом это связано с появлением большого количества «однодневок». Молодые и энергичные бизнесмены, не имея опыта, открывают что-то — будь то кафе, ресторан или бар, а через несколько месяцев так же спокойно его закрывают. Это стало носить массовый характер. И, казалось бы, хорошо, рынок саморазвивается, но не тут-то было. Те, кто открывает такие заведения, часто вкладывают в него последнее, а то и кредитное, которое потом еще придется отдавать.

Выигрывают, наверно, от такого многообразия только банки, выдающие кредиты, и потребители — все за них активно борются. Но рынку общепита от этого не лучше: прогорающие сотнями мелкие «рестораторы» оказываются в долговых ямах, и весь их потенциал так и остается только в мечтах. А потребитель, избалованный многообразием предложений, ищет уже не качество, а место очередной «тотальной распродажи» в связи с закрытием.

— На рынке франшиз эти изменения тоже заметны?

— Казалось бы, открытие бизнеса по франшизе — выход из этой ситуации. Тут все уже продумано, опробовано, просчитано и описано — совсем никак не ошибиться. Да только и здесь не все так просто. Доходит уже до абсурда: у какого-то нового бренда нет вообще ни одной собственной точки, а они активно продвигают свою франшизу.

И таких псевдофраншиз сейчас на рынке 90%, как тут разобраться что есть «фейк», а что действительно работает? Первоочередное в выборе франшизы — это, конечно же, опыт и еще раз опыт того, кто ее продает. История развития бренда, история взлета и часто история падения — вот тот критерий выбора дела, которому придется отдать не только время и деньги, но и вложить в него свою душу.

— Чем будет удивлять KILLFISH в 2020 году?

— К обычным барам все уже давно привыкли. Это в 90-х можно было удивить кого-то зонтиком на коктейле или нефilterованным пивом. Сейчас все, что можно выпить, съесть, зажечь или проглотить, давно уже всем известно, и ничего глобально нового предложить потребителю ни у кого не получается. Но, как и десять лет назад, мы подошли именно с фантазией. Так получилась новая версия всем известного бара KILLFISH — версия 2.0, в Санкт-Петербурге сейчас два бара из четырех работают в новом формате. Изменения интерьера, коктейльной и пивной карты, меню —

это обыденно и делается всеми, кто устраивает ребрендинг. Само собой, это было сделано тоже: пиво дешевле всех в городе, и даже дешевле, чем в соседнем розничном магазине; обслуживание за столиком и официанты; авторские коктейли на настоящих собственного производства, но по ценам раз в десять ниже, чем у конкурентов. Но главная «фишка» обновления — «бар с аукционами».

Модель «скандинавских аукционов», как ни странно, пришла к нам не из Скандинавии. Все было придумано тут, в Петербурге, в середине 2000-х. В аукционах по «скандинавской модели» выигрывает не тот, кто сделал максимальную ставку, а тот, кто сделал последнюю. Стоимость ставки фиксированная — 1 виртуальный рубль (равно 1 российский рубль), и неважно, что разыгрывается, бокал пива или поездка на Бали. Теперь представьте целый бар участников, которые делают такие ставки. И на кону, к примеру, последний iPhone с начальной стоимостью 10 рублей — вот тут вы поймете, что «скандинавские аукционы» могут стать заметным барным трендом. ■

Санкт-Петербург

Наша справка

Первый KILLFISH открылся в 2009 году. Формат бара-дискаунтера владельцы придумали, глядя на бизнес лоукост-авиакомпаний, услугами которых пассажиры готовы пользоваться, отказываясь от некоторых удобств, но экономя на билетах.

KILLFISH 2.0 — новый концепт, вобравший в себя все лучшие наработки за десять лет существования сети: опыт работы в формате Discount Bar и собственные IT-разработки. Сейчас проект выходит на рынок с новой концепцией — Bar Auctions. Для участия в аукционах гость использует накопленные бонусные баллы, которыми вознаграждается при каждом посещении бара. Для реализации этой возможности в KILLFISH 2.0 разработан программный комплекс, включающий сайт и мобильное приложение.

Благодаря именно специализированному программному обеспечению, франчайзи в режиме online могут отслеживать транзакции гостей, контролировать работу персонала, проводить нестандартные маркетинговые исследования, эффективно рассказывать об акциях и мероприятиях. Первые два бара в формате KILLFISH 2.0 в Санкт-Петербурге работают на улице Восстания, 30, и на Загородном проспекте, 32. С ноября 2019 года обновленный KILLFISH 2.0 уже можно открыть по франшизе. Стартовые инвестиции на открытие составят от 4 до 7 млн рублей.

Сергей Шестаков

ЛОГИКА И ПРОСТОТА

Универсальный и прозрачный подход к контролю за работой участников внешнеэкономической деятельности позволит существенно снизить объем контрафактной продукции в приграничных регионах России

Сжатие потребительского рынка серьезно повлияло на рост конкуренции среди торговых организаций. Методы конкурентной борьбы весьма разнообразны, и среди негативных составляющих — увеличение объемов продаж контрафактной продукции. Особенно заметна эта тенденция в регионах Северо-Запада, которые являются приграничными, в частности, в Псковской области. Медиа Мастерская Марины Богомягковой провела в Пскове «круглый стол» «Бизнес и власть: пути противодействия контрафакту», на котором были обсуждены вопросы приграничной торговли и нелегальных поставок продукции. Журнал «Эксперт Северо-Запад» выступил информационным партнером мероприятия.

Улучшая хорошее, не испортить

«Борьба с незаконным ввозом продукции, в том числе промышленной, — важная составляющая экономической безопасности, ведь контрафакт — это не только угроза для жизни людей, но и серьезные бюджетные потери», — говорит первый заместитель председателя Комитета по экономическому развитию и инвестиционной политике Псковской области **Ирина Васильева**. В регионе уже несколько лет работает комиссия по противодействию незаконному обороту продукции в Псковской области. Определены приоритетные направления: контроль за оборотом продукции пищевой и легкой промышленности, древесины и лесоматериалов, водных биологических ресурсов, сельхозпродукции. «Выстроили качественную историю контроля, в которой участвуют также таможенные органы, сотрудники Роспотребнадзора, общественные активисты. Нужно понимать, что основные контрольные функции

в противодействии с нелегальным оборотом продукции возложены на федеральные органы власти, поэтому наши региональные полномочия скорее в том, чтобы обеспечить межведомственное взаимодействие по болевым точкам», — объясняет Ирина Васильева. Проводятся обучающие семинары, на которых разъясняется порядок действий при обнаружении фальсифицированной продукции, выезды в социальные учреждения с целью проверки или отсутствия фальсифицированной продукции.

Начальник отдела санитарного надзора Роспотребнадзора по Псковской области **Жанна Брябрина** обращает внимание на необходимость ужесточения контроля за исполнением государственных контрактов по поставкам продуктов питания в учреждения социальной сферы. «К примеру, за девять месяцев 2019 года в учреждениях социальной сферы выявлено 6,14% проб молочной продукции с признаками фальсификации, то есть выработанной с нарушением требований технических регламентов. В целом процент фальсифицированной молочной продукции, выявленной управлением в 2019 году, составляет 23,7%», — говорит она.

Противостоять появлению контрафактной продукции можно в первую очередь за счет полноценного информирования всех заинтересованных сторон: бизнесменов, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, владельцев торговых сетей и предпринимателей, занимающихся розничной торговлей. В Псковской таможне проводятся обучающие семинары с представителями правообладателей и должностными лицами органов исполнительной власти. Планируется провести совместно с администрацией Псковской области тренинг для представителей бизнеса. «Практически весь

объем выявленной контрафактной продукции в этом году — это сигареты, аксессуары для мобильных телефонов, одежда и обувь. Мы отмечаем, что контрафакта стало меньше, чем в прошлые годы. Прежде всего ужесточились требования к поставщикам продукции, в частности, относительно маркировки товаров, заявления сведений о товарных знаках. Да и сами участники рынка стали более ответственно подходить к вопросу правильного декларирования ввозимой продукции», — полагает заместитель начальника Псковской таможни **Юлия Тулумбасова**.

Найти новые методы

Табачная продукция — одна из ключевых проблемных составляющих на псковском рынке. Сигареты, производимые в соседних странах, продаются во многих магазинах. Как вспоминает исполнительный директор Общественного совета по проблеме подросткового курения **Анна Сорочинская**, во время одного из последних контрольных рейдов по торговым точкам Пскова были зафиксированы не только факты продажи табака подросткам — вся предлагаемая «из-под полы» продукция была белорусского производства. «В ходе контрольной закупки в девяти из десяти псковских точек реализации нелегальной продукции несовершеннолетним свободно продали контрабандные сигареты. Продавцы нелегальных сигарет не интересуются возрастом покупателей, им все равно, кому продавать свою продукцию. Низкая цена (30–50 рублей за пачку) и безотказность продавцов нелегальных сигарет делают сигареты доступными для несовершеннолетних, что может спровоцировать рост подросткового курения и, как следствие, сводит на нет все усилия государства и органов

здравоохранения по борьбе с курением. Случаи с продажей нелегальных сигарет подросткам — сигнал о том, что необходимо срочно усилить контроль и привлекать к ответственности нарушителей», — отметила Анна Сорочинская.

«Оборот нелегальной табачной продукции с каждым годом, несмотря на все меры противодействия, постоянно растет. По данным агентства Nielsen, которое в этом году впервые включает в исследование города и села с населением до 50 тыс. человек, доля нелегальных сигарет в третьем квартале 2019 года в целом по России составляет 15,6%», — констатирует управляющий по корпоративным вопросам региона Север аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» в России **Елена Киянова**.

Табачная индустрия является одним из важнейших источников налоговых поступлений в федеральный бюджет, которые по итогам 2018 года составили 583 млрд рублей от уплаты акциза и 113 млрд рублей от уплаты НДС. По экспертным оценкам, вследствие роста доли нелегальной табачной продукции в России потери федерального бюджета в виде недополученных акцизов и НДС по итогам 2019 года могут дойти до 100 млрд рублей.

Рынок нелегальных сигарет только растет, а география его присутствия на региональном уровне расширяется. Доля нелегальной табачной продукции в отдельных регионах в целом определяется рядом факторов, включая падение покупательной способности населения, близость к границе со странами ЕАЭС и логистическую доступность, внимание местных властей к проблеме нелегального оборота. Так, в городах с населением свыше 50 тыс. человек доля нелегальных сигарет составила 12,1%, что на 3,7% превышает показатель за третий квартал 2018 года. А распространение нелегальной табачной продукции вне крупных городов и в сельской местности превращается в одну из самых острых региональных проблем. «По данным Nielsen, в Пскове и Псковской области доля нелегальных сигарет с третьего квартала 2018 года по третий квартал 2019 года выросла с 5 и 7,7% до 15,7 и 15% соответственно, что превышает средний показатель по всему Северо-Западу — 9%», — отмечает Елена Киянова.

В ходе обсуждения сложившейся ситуации со стремительным ростом нелегальной табачной продукции в России и Псковской области, участники круглого стола пришли к выводу, что, для того чтобы переломить тенденцию и кардинально решить эту проблему, необходим комплексный подход, прежде всего предполагающий консолидацию ответственности за регулирование, контрольно-надзорную деятельность и усиление межведомственного взаимодействия.

«Необходимо скорейшее внедрение таких мер, как распространение обязательной маркировки табачных изделий и запрет на продажу немаркированной продукции, ограничение незаконного перемещения табачной продукции через государственную границу РФ с государствами — членами Таможенного союза в рамках ЕАЭС. Помимо этого, предотвращению попадания на рынок нелегальных сигарет будет способствовать создание единого государственного реестра технологического оборудования, предназначенного для производства табачной продукции в стране, а также порядка уничтожения конфискованной табачной продукции и оборудования, используемого для ее изготовления, введение обеспечительного механизма при приобретении специальных марок производителями, а также механизма уничтожения неиспользованных и бракованных марок. И самое главное — введение единой минимальной цены на табачную продукцию, по аналогии с алкогольной отраслью. Часть этих инициатив уже реализована или находится в стадии обсуждения и разработки. Крайне важно, чтобы весь комплекс мер в конечном итоге был закреплен на законодательном уровне», — резюмирует Елена Киянова.

Защита объектов интеллектуальной собственности (ОИС) — еще один важный аспект в борьбе с контрафактной продукцией. Нарушение авторских прав и незаконное использование товарного знака напрямую на безопасность людей не влияют, но, несомненно, приносят в том числе и материальные потери правообладателям. Директор по правовым вопросам ГК «Континент», генеральный директор компании «Магистраль» **Марианна Чугаева** рассчитывает на

то, что положительное влияние на этот сегмент оказывает факт внесения объекта интеллектуальной собственности в таможенный реестр. Очень много надежд представители правообладателей связывают с Единым таможенным реестром объектов интеллектуальной собственности, который должен начать действовать во всех странах ЕАЭС в 2020 году. «Это позволит правообладателям защитить свои права на территории всех стран сообщества — в настоящее время участники внешнеэкономической деятельности делают это в каждой из стран отдельно, что, конечно, замедляет процесс регистрации товарных знаков и повышает риски недобросовестной конкуренции», — объясняет она.

Еще одним источником притока контрафакта являются товары, при перемещении через таможенную границу на которые разрешительная документация подделана или получена в недобросовестных органах по сертификации и испытательных лабораториях. «По результатам проверок при наличии индикаторов риска нарушения определенным органом по сертификации обязательных требований, Росаккредитация переводила сертификаты соответствия в архивную часть их реестра. У этого положительного с точки зрения защиты потребителя от некачественных товаров процесса присутствует также «обратная сторона». Добросовестный участник ВЭД зачастую не имеет никакого представления о шаткости положения того или иного аккредитованного лица, что приводит к плачевным итогам впоследствии, когда при таможенном оформлении или уже позже узнает, что выданные ему разрешительные документы отправлены Росаккредитацией в архив», — объясняет генеральный директор компании «Межрегионтест» **Роман Козлов**. Решением в сложившейся ситуации он видит активную пропаганду со стороны контролирующих органов, направленную на разъяснение всем заявителям, какими критериями необходимо пользоваться при подборе аккредитованных лиц, чтобы максимально исключить неблагоприятный сценарий использования разрешительных документов, которые уйдут в архивную часть. ■

Псков

Никита Елисеев

ДВЕ ЖЕНЩИНЫ

Достоевский в «Дневнике писателя» так сформулировал: «Да, знаете ли вы, как иной деталью можно оцарапать сердце?» Да, это Достоевский умел

Новый год — женский праздник. А какой праздник не женский? Кто нам салат оливье рубит в тазы? Женщины... Значит, их праздник. Новый год — парадоксальный праздник. С каждым годом это становится человеку понятнее. Стал на год старше, чего радоваться? Но ведь радуемся! Елочка, за полночь сидим, едим, пьем и радуемся. Потому-то я и подумал, что хорошо бы отметить этот праздник чем-то парадоксальным, радостным и грустным, женским.

Под стать стране

Замечательная книга. Очень женская, очень ученая, очень честная. Воспоминания **Софьи Богатыревой** «Серебряный век в нашем доме». Дочка советского детского писателя Александра Ивича (в 1949 году объявленного Александром Фадеевым «врагом № 1 в советской детской литературе»), человека, в сталинское лихолетье сберегшего архивы «врага народа» Осипа Мандельштама и эмигранта Владислава Ходасевича (вспоминается «Место встречи изменить нельзя»: «Значит, срок уже имеешь!»), написала историю своей семьи и всех тех, кто к этой семье так или иначе был прикосновенен: от Виктора Шкловского до Михаила Кузмина.

С точки зрения научной — это безукоризненное, безупречное историко-филологическое исследование. Со справочным аппаратом, с умело прописанным историческим фоном. С точки зрения художественной литературы — это здорово, потому что исследование прослоено или проткнуто собственными воспоминаниями, которыми душа читателя царапается до слез. Это Достоевский в «Дневнике писателя» так сформулировал: «Да, знаете ли вы, как



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С.З.»

иной деталью можно оцарапать сердце?» Да, это Достоевский умел.

Вот и Софья Богатырева умеет. То, как она описала два Новых года в своей семье, — это на уровне Достоевского или Диккенса, кому кто ближе. Под Новый год, по-моему, стоит прочесть эти описания. Они сентиментальные, они добрые, они печальные, но все же радостные. В общем, новогодние, новогодне-российские, под стать нашей стране и ее сложной истории.

Новый год — 1935. «... я поднимаю глаза и вижу, что отец стоит на лесенке под потолком и маленькими гвоздиками прибавляет к оконной раме лист плотной черной бумаги. Окно слепнет, мне становится страшно, я прижимаюсь к няне. «Разболтает о елке, хлопот не оберемся», — ворчит няня. «Да что она может разболтать, наша девица? — смеется отец. — Кто станет слушать?» «Найдутся охотники, — предупреждает няня. — Мне что, мое дело сторона, на себя пеняйте».

На дворе, уточним, канун 1935 года — до официального разрешения елки и елочного представления в Кремле еще год. «Новогодние елки запрещены: религиозный пережиток, как постановили власти. Патрули из добровольцев ходят по улицам, заглядывают в окна, выявляя нарушителей, а мы-то как раз легкая добыча, живем на первом этаже. Поэтому испугана няня Маруся, занавешены окна, нет елочных украшений, но мои молодые родители не сдаются: им надо сохранить хоть внешние приметы человеческой нормы, свое понимание человеческой нормы: раз в доме есть ребенок, должна быть елка на Новый год».

Новый год — 1943. «В доме есть ребенок, в доме должна быть елка», — не очень уверенно произносит моя мама. «В доме есть нечего», — сурово напоминает бабушка. Что правда, то правда. Мама берется за любую работу, но эвакуированных интеллигентов полно в городке с его полудеревенским укладом, и нанимают их неохотно: они не умеют запрягать лошадей, плохо орудуя пилой и топором. Нам едва хватает на замороженный картофель, на пшенную кашу без масла и молока. Летом и осенью мы, дети, ворует овощи на чужих огородах, выкапываем руками незрелые мелкие картофелины и едим их сырыми, торопясь, пока нас не застучали. Летом еще выручает суп из крапивы, но в декабре надеяться не на что.

По сей день, когда встречаю кого-нибудь из друзей военного детства, они вспоминают ту чистопольскую елку, которую устроила моя мама. Были гости из интерната для эвакуированных детей. Была елочка, невысокая, но пушистая и пахучая. Был торт — а мы даже слова такого не помнили! — из пшеничной муки с медом. Глядя на

мамины хлопоты, хозяйка дома, где мы снимали комнату, принесла из дровяного сарая заледеневший ящик, полный настоящих елочных украшений. Она сама нарядила нашу елочку, а оставшиеся игрушки раздала нам. Мне достался чудесный крошечный бубен, он тоненько звенел, если его встряхнуть, а когда он совсем оттаял в натопленной комнате, оказалось, что внутри у него — ясное зеркальце! От восторга я бросилась к маме и стала ее просить — для полноты счастья — надеть то нарядное, до полу, довоенное платье и с младенческих лет любимое мною ожерелье из твердых прохладных бусин. Не помню, что ответила мама, помню только свое разочарование. Нескоро мне стало известно, что платье и ожерелье мама обменяла на рынке на кулек белой муки и баночку меда, чтобы испечь нам на елку почти настоящий торт».

Четыре стрелы

Подвальное помещение где-то на улице Достоевского в Петербурге. По стенам развешаны репродукции наивных и прекрасных картин. Пейзажи Финляндии. Зимние пейзажи. Чаще всего изображены северные сияния. Лиса — внизу, подняла голову к небу, а на небе — сверкающие хвосты или изогнутые мечи. Или снег, и сквозь снег — небольшие зеленые елочки, тоже в снегу, но он иной, не такой, как под маленькими деревцами. Пушистее, нежнее, светлее.

Небольшой экран. На экране полная, красивая женщина в платочке. От женщины веет домовитостью, уютом, чем-то хорошим, теплым. Она нарисовала все эти чудесные, наивные, рождественские пейзажи. Нарисовала потому, что ей сейчас хорошо. Вот она и хочет, чтобы зрителям тоже стало хорошо. Как всем нам хорошо в Новый год, когда «все мы немного — волхвы». За спиной женщины — ее картины, те, что здесь в репродукциях. Только одной нет: огромный взъерошенный кот. А зря... Кот и елка, что может быть новгоднее?

Женщина разговаривает с немногочисленными посетителями ее странной выставки по скайпу из Финляндии. Женщину зовут **Полина Жеребцова**. Я и пришел сюда, чтобы ее послушать и посмотреть на нее. Она — автор

«Чеченского дневника». Начала его вести в девять лет, в 1996 году под бомбами. Это великий человеческий документ, а значит, и великая литература. Я потрясен. Я никак не ожидал, что она такая. Веселая, уютная, домовитая, белокурая, в платочке.

Я спрашиваю, когда и почему она стала рисовать картины. «В 2018 году, — говорит она, — сама не знаю почему... Просто захотелось. Тут так красиво. Зайцы и лисы по городу бегают. Не знают, где кончается город, а где начинается лес. Северные сияния. Я однажды глаза закрыла и увидела северное сияние, и мне захотелось его нарисовать. Я и нарисовала». — «Вы продаете свои картины?» — «Ой, ну, что вы, это сложно. Нет, одну продала. Женщине — за сто евро. У меня была одна выставка. Одна женщина пришла на нее и попросила продать картину. Я продала, и она так схватила ее, так обняла, как ребенка. Мне понравилось. Еще одну картину у меня гимназия попросила. Вот эту, с елочками. Дети хлопали, когда им эту картину показали, а детей ведь не обманешь, правда?» — «Вы рисуете Грозный?» Она поправила платочек на голове, помолчала: «Да. Я нарисовала две картины. Я не хочу их показывать. Это очень страшно. Как мне было страшно, когда идешь по городу и видишь: стоят стены, а внутри — ничего. Пустые коробки домов. Это страшно. Я не хочу показывать зрителям страшно. Не хочу их мучить».

одну картину Сальвадора Дали очень люблю, даже не понимаю, что мне в ней нравится, но я ее часто вижу, как северное сияние. Там красивая женщина лежит, вдаль слон на ходулях, тигры, ружье со штыком и лопнувший гранат. Вот какая-то такая красивая картина, мне очень нравится». — «Сон, вызванный полетом пчелы вокруг граната за секунду до пробуждения». Сейчас висит в Эрмитаже». — «Это она так называется, да?» — «Да».

Тут женщина, сидящая рядом со мной, спросила насчет того, что ей, южной, горной женщине, наверное, странно оказаться в северной, болотистой, озерной, холодной стране. Странно, и чуждо, и непривычно. Полина снова очень женским, округлым движением поправила платочек: «Финляндия не холодная, она теплая. Климат холодный, а сама страна — теплая. Мне там, в Грозном, приснился сон. Пришел ангел. Ну, там во снах часто ангелы приходили. Я привыкла. Положил четыре стрелы — на север, юг, восток и запад. Сказал: «Выбирай — это будет твой путь». Я взяла северную стрелу. Не знаю почему, взяла и взяла. Потом рассказала сон маме. Она стала кричать: «С ума ты сошла. Дуреха, север — это же Сибирь». Вот, а оказалась я в Финляндии. На севере. Сон в руку». «Не подвел ангел», — ответил я.

С Новым годом! Хорошо бы поднять бокал за то, чтобы многое и многое в нашей истории не повторилось, чтобы

— ■ —
*Я однажды глаза закрыла и увидела северное сияние,
и мне захотелось его нарисовать. Я и нарисовала.*
— ■ —

Я промолчал. Здесь нет противоречия. Ее дневник — это выполненный долг. Миссия. Люди должны знать, должны видеть то, что узнала и увидела девочка-подросток, потом девушка, тяжело раненная, чудом выжившая. Я спрашиваю про любимых художников. Она оживает. «У дедушки была огромная библиотека. Там были альбомы художников. Я все по репродукциям. Рериха очень люблю. Гималайский его цикл. Куинджи. Знаете,

все: и женщины, и мужчины, и дети, и старики — были счастливы. И чтобы никто не ушел обиженным. ■

Богатырева С. Серебряный век в нашем доме. — М., Издательство АСТ, редакция Елены Шубиной, 2019 — 510 с.

Полина Жеребцова. Выставка. «Открытое пространство», ул. Достоевского, 34.

Николай Вильчур*

О ПРОБЛЕМЕ ИЗБЫТОЧНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

Работая в области налоговой защиты бизнеса, я столкнулся с интересным явлением. Обычно предприниматели испытывают трудности с делегированием полномочий, никак не могут вырваться из текучки, не имеют достаточного времени для рассмотрения стратегических задач. Однако в области налоговой безопасности очень часто возникает обратная ситуация: первые лица бизнеса настолько далеки от этой тематики, что контроль в указанной области утрачен практически полностью.

При этом нельзя сказать, что эти люди совсем данных вопросов не касаются: напротив, им приходится постоянно на них отвлекаться. Но это все частные задачи, решаемые к тому же в «пожарном режиме». Пришел запрос — нужно что-то отвечать, пришел вызов — срочно готовиться и т. д. Получается странная инверсия: стратегические вопросы мы делегировали бухгалтерам и финансистам, а в текучке вынуждены участвовать сами.

Почему так произошло? С момента возрождения бизнеса в России налоги были уделом бухгалтеров. Остальные даже не пытались в эту область вникнуть. Законодательство о налогах менялось в среднем раз в 17 дней, квалифицированных кадров не хватало, в общем — абсолютная terra incognita.

При этом само искусство оптимизации налогообложения плотно ассоции-

ровалось с бухгалтерией и составлением тех или иных документов. Необходимости в принятии каких-то глобальных решений не было никакой.

Однако ситуация менялась. Усиливалась борьба государства с налоговой оптимизацией, появлялись более сложные механизмы ухода от налогов. Начался постепенный переход от налоговой оптимизации к налоговой безопасности. Суть этого перехода проста. Изначально бизнес старался максимально снизить налоговые платежи. Со временем на первый план вышла другая задача: произвести снижение по возможности без негативных последствий. Такая задача уже выпадает из зоны ответственности бухгалтера. Но бизнес реагирует на это очень слабо, изменение ситуации просто игнорируется.

Постепенно менялась и работа налоговиков. Основным источником информации становятся не документы, а показания сотрудников компаний-налогоплательщиков. С какого-то момента выясняется, что основные модели оптимизации подразумевают уже не составление документов, а определенное структурирование бизнеса. Причем оно должно быть не формальным, а содержать все признаки реальной деятельности. С этого же момента к работе по налоговой оптимизации и безопасности должны были подключаться не только руководители, но и владельцы бизнеса. Но в основной массе этого не произошло.

Несколько лет назад я провел анализ, почему одни проекты по налоговой оптимизации, которые мы ведем, идут динамично и приносят хорошие результаты, а другие замедляются и постепенно сходят на нет. Ответ был прост: в проектах второй группы не принимали участия владельцы бизнеса. Иные же сотрудники просто не обладали полномочиями для обсуждения необходимых решений.

Образовался определенный управленческий вакуум: первые лица считали, что решение данных вопросов они

делегировали финансово-бухгалтерским службам, но не предполагали, что эта сфера требует решения стратегических задач, связанных с построением и развитием бизнеса. Опасность возникшей ситуации усугубило то, что налоговые органы стали чаще привлекать бизнесменов к персональной ответственности. При этом занижение налогов — это во многих случаях просто вопрос существования на рынке. И выбор той или иной модели оптимизации представляет собой постоянное балансирование между выживанием и авантюризмом.

Постепенно осознавая, что полностью уйти от решения вопросов налоговой безопасности не получится, руководители и собственники бизнеса стали искать возможность, как бы минимизировать свои усилия в этом направлении. И появилось множество статей, книг и семинаров, рассчитанных именно на такой запрос. В некоторых из них предлагались типовые решения, приводились «убедительные доводы» того, что нужно делать именно так и никак иначе. Это оказалось очередной ловушкой, поскольку налоговики стали наиболее эффективно действовать как раз в отношении распространенных типовых схем.

Создавая проект «Школа экономической и налоговой безопасности», мы в первую очередь хотели донести до наших слушателей необходимость применения современного подхода к налоговой оптимизации и снижению связанных с ней рисков.

Отсюда несколько правил, касающихся этой сферы. Первое — построение налоговой безопасности является прежде всего управленческой задачей, в решении которой должны участвовать как первые лица бизнеса, так и функциональные сотрудники. Второе — участие руководителей и владельцев бизнеса в вопросах оптимизации является необходимым условием успеха в этой области. И третье — применение типовых механизмов, без индивидуальной привязки к конкретному бизнесу, только наращивает риски.

* Генеральный директор компании «Вильчур и партнеры».

Нам 20 лет

Одна подписка на два журнала!

ЭКСПЕРТ



ЭКСПЕРТ
СЕВЕРО-ЗАПАД

Общенациональный еженедельный деловой журнал «Эксперт» — единственный в России деловой еженедельник, глубоко и профессионально изучающий экономику, российский и международный бизнес, общественно-политические процессы, науку и инновации.

Подписной
индекс

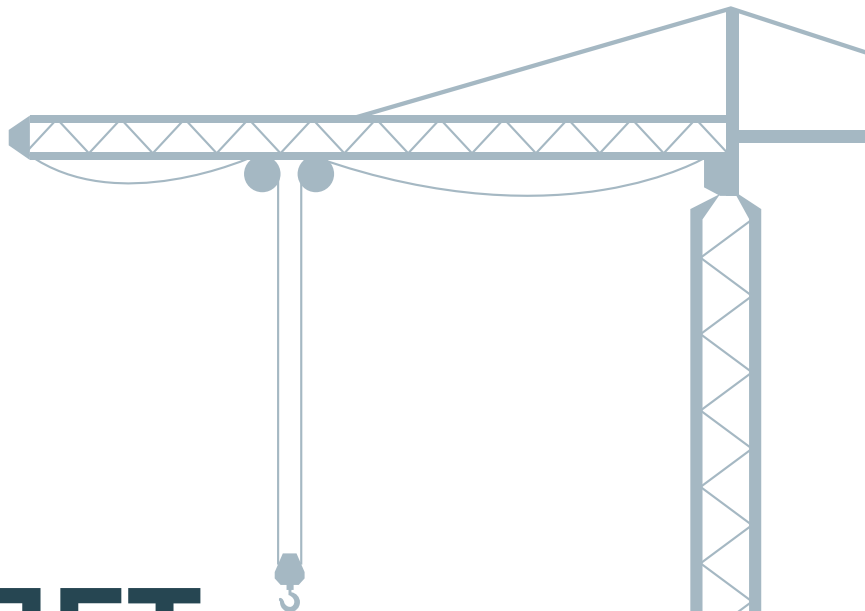
Подписная цена
на 1 месяц

Подписная цена
на 5 месяцев

72550

678 руб

3390 руб



100 ЛЕТ ОПЫТА

Квартиры
с полной отделкой
от **2,5** млн руб.

НОВООРОЛОВСКИЙ



703-44-44



spb.yit.ru

Застройщик АО «ЮИТ Санкт-Петербург». ЖК «Новоорловский», этап 1.3.1, Суздальское ш., уч. 6. Стоимость квартиры с отделкой за 2,5 млн руб. указана при 100% оплате. Срок действия предложения ограничен. Проектные декларации и разрешение на строительство на сайте www.spb.yit.ru. Подробную информацию об акции уточняйте в офисах продаж или по тел.: 703-44-44. Реклама