

# Люди дела.

01<sup>(07)</sup>

ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ  
2023



[www.lyudicдела.press](http://www.lyudicдела.press)

## СТРОИТЕЛЬСТВО >

Олег ВАЛОВ, заместитель директора Мособлгосэкспертизы, о проблемах и перспективах развития проектной сферы

## ПРАВИТЕЛЬСТВО >

Евгений МИНЧЕНКО, президент «Минченко консалтинг», о судьбе «Политбюро 2.0»

## СПОРТ >

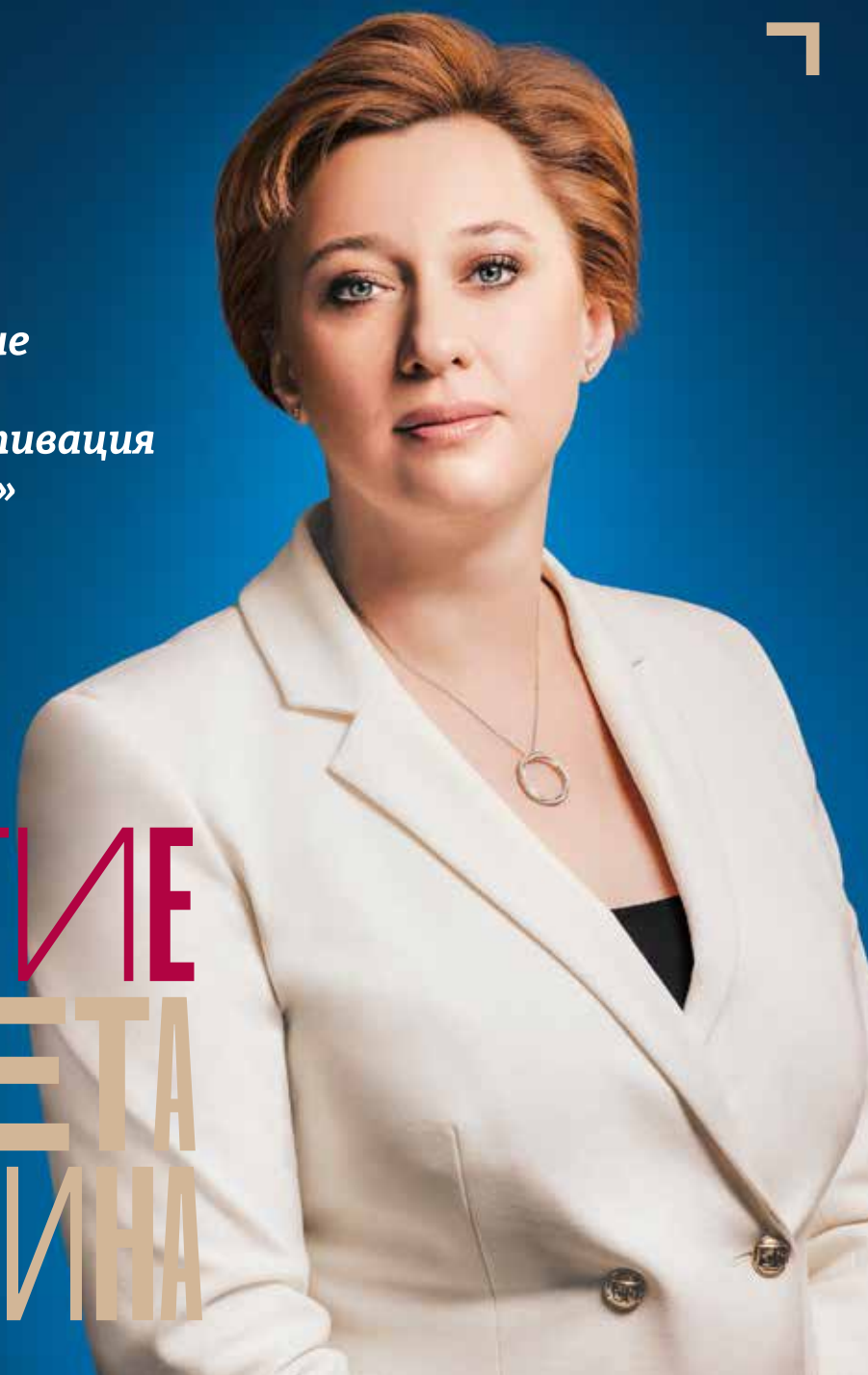
Владимир САЛЬНИКОВ, президент Всероссийской федерации плавания, о перспективах развития большого спорта

## ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ >

**Анна ЯКОВЛЕВА,**  
председатель  
Москомэкспертизы:  
*«Для всех наших  
сотрудников развитие  
столицы – не просто  
красивая фраза, а мотивация  
к ежедневной работе»*

## ТЕМА НОМЕРА >

**ТРЕХЛЕТИЕ  
КАБИНЕТА  
МИШУСТИНА**



# А ты занимаешься управлением репутацией? Мы - да!



**DAYNET**  
репутационное бюро

+7 (831) 228-22-00

603006, Нижний Новгород,  
ул. Провиантская, 26, офис 8

info@daynet.pro

## Люди дела.

© Журнал «Люди дела.  
Строительство, Инновации,  
Управление».

Издатель, редакционный директор сетевого и печатного журнала Александр Полянский  
Арт-директор Павел Краминов  
Редакторы Антон Бурсак, Иван Гидаспов  
Фотокорреспонденты Александр Данилюшин, Владислав Шатило  
Корректор Юлия Познахирко  
Верстка Татьяна Мациевская  
Цветокоррекция Михаил Саянов  
Сайт Дмитрий Краминов  
Сисадмин Роман Заргаров  
Фотоматериалы: shutterstock.com

Контакты с редакцией:  
editorial@lyudidela.press

Менеджер по специальным проектам Виктория Бережнова  
proekty@lyudidela.press

Контакты с издательством:  
info@lyudidela.press

ISBN 978-5-600-02354-3

Тираж 3000 экз.  
Подписано в печать 06.02.2023  
Сайт <http://www.lyudidela.press>

18+

ОТ РЕДАКЦИИ >

01

#01(07) ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2023



▲ Александр Полянский,  
редакционный директор

# ПРОЕКТЫ ДЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА

Главная героиня зимнего номера — Анна Яковлева, председатель Москомэкспертизы. В своем интервью (с. 60) она подводит итоги года для столичной системы экспертизы проектной документации и ценообразования в бюджетном строительстве, а также года работы в должности главы городского ведомства, руководящего этой системой. Тему развития экспертизы проектной документации продолжает интервью Олега Валова, заместителя директора Мособлгосэкспертизы, члена экспертного совета думского Комитета по строительству и ЖКХ. Он анализирует проблему повышения качества проектно-изыскательских работ (с. 68).

Тема номера — трехлетие правительства Михаила Мишустина, которое создавалось для повышения эффективности реализации национальных проектов к президентским выборам 2024 года, но почти все три года вынуждено было работать в режиме антикризисной команды.

Целый ряд статей посвящен ситуации в отраслях, где происходит импортозамещение, и «цифровых» отраслях экономики (на с. 22, с. 34, с. 76 и других).

В рубрике «Проектный цех Московской области» публикуем материал, посвященный созданию BIM-моделей в проектировании, в котором экспертом выступает директор Мособлгосэкспертизы Игорь Горячев (с. 84).

В традиционной рубрике Story — очерк о создателе империи кроссовок Nike Филе Найте (с. 90).

→

01

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

04

МНЕНИЯ

ЭКОНОМИКА

**Сколько на самом деле стоит российская нефть?**

**Григорий БАЖЕНОВ**, доцент НИУ ВШЭ, кандидат экономических наук, — о том, что реально происходит с экспортом российской нефти

06

МНЕНИЯ

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

**На пути к новой digital-реальности**

**Станислав АПЕТЬЯН**, руководитель Центра изучения новых коммуникаций, — о том, каковы перспективы российского рынка digital-коммуникаций

46

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

ТЕМА НОМЕРА

**Три года плохая погода**

Анализ итогов трехлетия правительства Мишустина – в статьях Вадима СИПРОВА, Антона БУРСАКА и в интервью политолога **Евгения МИНЧЕНКО**

08

МНЕНИЯ

СПОРТ

**Сохранить конкуренцию**

**Владимир САЛЬНИКОВ**, президент Всероссийской федерации плавания, — о том, как развивать российский спорт в условиях запрета на участие российских спортсменов в международных соревнованиях

10

РЫНКИ

ТОРГОВЛЯ

**Везут всё**

Как товары из иностранных интернет-магазинов стали главной темой российской e-commerce  
Антон БУРСАК



16

РЫНКИ

КРИПТОВАЛЮТЫ

**По ком звонит биткоин?**

Как работодатели справляются с новым бумом удаленки  
Антон БУРСАК

22

ОТРАСЛИ

МАРКЕТПЛЕЙСЫ

**Цифровые ископаемые**

Окажутся ли успешными маркетплейсы по торговле нефтью и металлами  
Антон БУРСАК

28

ОТРАСЛИ

IT

**Рубль в осаде**

Как российский финтех выдержал санкционное давление  
Антон БУРСАК

60

ЛИЦА

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ

**Неизменное качество**

**Анна ЯКОВЛЕВА**, председатель Москомэкспертизы, — об итогах работы этого столичного ведомства в 2022 году и итогах года своей работы в новой должности

34

ОТРАСЛИ

ОБОРЧОВАНИЕ

**Заместить любой ценой**

Почему проекты по созданию отечественной электроники не достигают поставленных целей  
Антон БУРСАК

40

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

БИЗНЕС

**Вся власть менеджеру**

Как в России случился бум МВО и есть ли другие способы ухода иностранных фирм  
Антон БУРСАК



68

ПРОЕКТЫ

СТРОИТЕЛЬСТВО

**Условия для качества**

**Олег ВАЛОВ**, заместитель директора Мособлгосэкспертизы, — о проблеме качества ПИР и перспективах ее решения

76

РАЗРАБОТКИ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

**Бот из машины**

Как нейросети стали главным ньюсмейкером 2023 года  
Антон БУРСАК



84

РЕШЕНИЯ

ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**3D-проект**

**Игорь ГОРЯЧЕВ**, директор Мособлгосэкспертизы, — о типичных ошибках внедрения BIM-моделей в проектирование



90

РЕШЕНИЯ

STORY

**Его воздушность**

Как создавалась империя кроссовок Фила Найта  
Иван ГИДАСПОВ



# СКОЛЬКО НА САМОМ ДЕЛЕ СТОИТ РОССИЙСКАЯ НЕФТЬ?

# С

разу же после новогодних праздников – 9 января – Bloomberg сообщило о том, что российская нефть марки Urals продавалась в порту Приморска на Балтийском море 6 января за чуть меньше \$38 за баррель. Ведущий поставщик финансовой информации ссылался на данные Argus Media.

16 января Минфин России сообщил, что в период с 15 декабря 2022 года по 14 января 2023-го средняя цена Urals, если брать Приморск и Новороссийск, составила почти \$47 за баррель. Это оказало сильное влияние на величину экспортных пошлин с тонны черного золота. Эти цены сильно ниже введенного странами «Большой семерки» потолка.

Bloomberg рассказывает нам о котировке Urals в Приморске. Еще можно услышать о котировке в Новороссийске. Почему именно эти порты так

часто фигурируют в СМИ? Конечно, это совсем не просто так. Для этого нам необходим краткий экскурс в историю.

В 1990-е годы решался вопрос – определение справедливой ставки налога на нефть. Нужны были независимые оценки котировки нефти, которую продают российские компании. В итоге нефтяники и Минфин договорились с агентством рыночной информации Argus о том, что оно будет собирать рыночные данные, агрегировать их и публиковать такую цену, от которой будут отсчитываться пошлины и налоги на российскую нефтяную отрасль.

Для того чтобы цены бились с реальной структурой поставок, котировки считали в Роттердаме и Аугусте, куда нефть попадала из портов Приморска и Новороссийска, ведь российская нефть занимала существенную долю на европейских рынках. Из порта Приморска нефть направлялась в Роттердам, а из Новороссийска – в Аугусту.

Агентство берет цену Brent на основании обзвона трейдеров, прикидывает разницу с Urals в Роттердаме и Аугусте – и котировка готова. Долгое время, пока рынок ЕС оставался основным для российской нефти, котировки и реальность были близки друг другу. При этом дисконт Urals, высокосернистого сорта,



▲ Григорий  
БАЖЕНОВ,  
доцент НИУ  
ВШЭ, кандидат  
экономических  
наук

к Brent снизился до \$1–2 за баррель – из-за того, что вырос спрос на дизельное топливо, в производстве которого этот сорт очень востребован.

Однако сейчас основным рынком сбыта для российской нефти стал Гуджарат – регион на западном побережье Индии недалеко от границы с Пакистаном. Российская нефть в Гуджарате торгуется с дисконтом. Оценки показывают, что дисконт составляет \$6–10 за баррель к цене Brent.

Часть дисконта обусловлена политическими причинами, часть – тем, что НПЗ сконфигурированы под другие нефти. Urals – более тяжелая нефть, поэтому работать с ней менее производительно.

Итак, цена на российскую нефть не рухнула, как может показаться, если читать только заголовки Bloomberg. Если говорить о цене продажи российской нефти, то это не \$46–50, а \$70–75. За нее платят меньше, чем за арабскую и иранскую, но не драматически.

Впрочем, есть нюанс. Российские производители не смогли переложить всю стоимость транспортировки на покупателей. Поэтому доходы за вычетом транспортировки ниже, чем это было в ноябре. Отдельная сложность – с определением цены фрахта: если раньше определение этой цены не являлось существенной проблемой, то сейчас, напротив, проблема.

Что получается в итоге? С одной стороны, есть официальная цена, которая все ниже. Хотя цена, о которой рапортуют СМИ, не цена продажи российской нефти. Это оценка агентства на основе не самых надежных в нынешней ситуации параметров.

От такого падения официальной цены сильно проигрывает российский бюджет – он получает все меньше налогов. Именно поэтому в Правительстве России активно заговорили об изменении принципов расчета цены нефти для целей налогообложения.

Уже предлагаются самые разные варианты – от привязки к эталонным сортам, например, напрямую к Brent или Dubai Crude, с фиксацией верхнего порога дисконта до перехода на котировки Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи. Ясно одно: способ, который применялся раньше, устарел и больше использоваться не может. ■

**ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О ЦЕНЕ ПРОДАЖИ РОССИЙСКОЙ НЕФТИ, ТО ЭТО НЕ \$46–50, А \$70–75. ЗА НЕЕ ПЛАТЯТ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ЗА АРАБСКУЮ И ИРАНСКУЮ, НО НЕ ДРАМАТИЧЕСКИ**



# НА ПУТИ DIGITAL-РЕАЛЬНОСТИ

# К НОВОЙ



ледствие очевидной неопределенности digital-рынка – заморозка инвестиций в производство контента, резкое снижение рекламных затрат (вызванное как утратой инвентаря и инструментов, так и уходом/сокращением бюджетов многих рекламодателей). Для контент-мейкеров все еще сложнее: аудитория до сих пор пользуется сервисами, часть из которых заблокирована, а часть может быть заблокирована в ближайшее время. В итоге следовать за аудиторией рискованно, идти в безопасные российские сервисы затруднительно. Там зачастую нет нужной целевой аудитории.

Есть четыре ключевых вопроса, ответы на которые и определяют дальнейшую трансформацию рынка.

## 1. БЛОКИРОВКА YOUTUBE В РОССИИ

Посмотрим на ситуацию глазами регулятора:

Аргументы за блокировку:

- ▶ Целенаправленная политика блокировки пророссийских производителей контента.
- ▶ Целенаправленные инвестиции со стороны зарубежных медиасетей в производство контента для российской аудитории платформы, которое приобрело гигантские масштабы с началом СВО.

Аргументы против:

- ▶ Сложившаяся модель неинформационного медиапотребления, в том числе в чувствительных социальных группах. Прежде всего речь идет о родителях маленьких детей. Насколько я могу судить, именно этот аргумент сыграл решающую роль

весной, когда были заблокированы другие, зачастую менее политически вредные платформы.

- ▶ Неготовность российских аналогов к столь масштабному импортозамещению. Главным образом речь про Rutube.
- ▶ Дальнейшее распространение VPN с обесмысливанием самой идеи блокировок.

В конечном счете я полагаю, что к блокировке YouTube мы придем, вопрос в сроках. И вот тут я начну беспокоиться уже за Telegram, потому что весь нежелательный политический видеоконтент после этого массово мигрирует именно туда. Однако это дело не сегодняшнего и не завтрашнего дня.

## 2. ВОЗВРАЩЕНИЕ ТИКТОК

История ухода сервиса из России трагикомична, но рассказывать ее я не могу. Хотя вышло как вышло, и вот уже полгода все ждут, когда же сервис вновь заработает. Так как до сих пор мы этого не дождались, значит, оно произойдет не раньше окончания СВО.

Убежден: оно станет триумфальным, что, конечно же, поставит под вопрос дальнейшие перспективы YouTube Shorts, «VK Клипов» и тем более Yappy. Хотя однозначной уверенности в возвращении сервиса в РФ у меня нет.



▲ Станислав АПЕТЬЯН, руководитель Центра изучения новых коммуникаций

## 3. РАЗБЛОКИРОВКА INSTAGRAM<sup>1</sup>

Блокировка сервиса нанесла серьезный удар по digital-рынку, но еще больший – по десяткам, а то и сотням, тысячам малых бизнесов по всей стране, для которых это была основная платформа привлечения клиентов и коммуникации с существующей клиентской базой.

В связи с этим у разблокировки Instagram появились вполне заметные лоббисты – руководство партии «Новые люди», ориентированной именно на эту ЦА.

По всей видимости, с окончанием СВО вопрос вновь встанет в полный рост, а вот ответ на него спрогнозировать сложно. С одной стороны, платформа в целом деполитизированная и не особо с этой точки зрения проблемная. С другой стороны, она съедает слишком большую долю отечественного рынка, которую хотелось бы отдать российским платформам.

## 4. СЕРЬЕЗНАЯ БОРЬБА С VPN

Концептуально блокировка может преследовать две различные цели. Первая – это жесткий запрет доступа к нежелательным ресурсам. Вторая – постепенное изменение медиапотребления широкой аудитории в пользу незаблокированных сервисов.

Эти две цели конфликтуют друг с другом. Первая предполагает строгость, вторая – создание дополнительных затруднений, но без категоричности.

Мы видели как эпизодические, не особо системные попытки борьбы с популярными VPN-сервисами, так и комичные попытки борьбы с VPN при помощи пропаганды. И то, и другое результатов не дало, однако это не значит, что серьезная борьба с VPN невозможна в принципе.

Есть основания полагать, что технически такие возможности у Роскомнадзора на сегодняшний день есть, но раскрутка маховика на полную упирается как раз в политический момент – потенциальный рост недовольства.

Подводя итог: мы пока не в новой digital-реальности, а только на пути к ней. Какой она будет в итоге, зависит от политической/геополитической ситуации, влияющей на ответ на четыре ключевых вопроса, обозначенные выше. А ныне рынок находится в глубоком анабиозе. ■

**СЛЕДОВАТЬ ЗА АУДИТОРИЕЙ РИСКОВАННО, ИДТИ В БЕЗОПАСНЫЕ РОССИЙСКИЕ СЕРВИСЫ ЗАТРУДНИТЕЛЬНО. ТАМ ЗАЧАСТУЮ НЕТ НУЖНОЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ**

<sup>1</sup> Владелица Instagram компания Meta признана экстремистской организацией, деятельность которой по реализации Instagram запрещена в Российской Федерации.

# СОХРАНИТЬ КОНКУРЕНЦИЮ



**Т**рудности, которые испытали многие всероссийские федерации, – невозможность участия в международных турнирах, проводимых международными федерациями. И мы, конечно, столкнулись с этой же проблемой. Отсутствие острой конкуренции в значительной степени понижает мотивацию у спортсменов, так как у них пропадает стимул к самоотдаче.

Но могу сказать, что основным решением остается повышение уровня призовых на внутрироссийских соревнованиях. Важно организовать внутренние турниры на самом высоком уровне, чтобы атмосфера соревнований была яркой и насыщенной, и здесь мы уже добились заметных результатов.

Прошедшие Игры дружбы, которые проводились в Казани, были организованы городом и Дирекцией социальных и спортивных проектов, показали успешность такого рода мероприятий. Участие приняли спортсмены из Алжира, Венесуэлы, Вьетнама, Сербии, Сирии, Судана, Эквадора, ЮАР, а также стран СНГ. В общей сложности в Играх приняли участие спортсмены из 12 стран.



▲ **Владимир САЛЬНИКОВ**, президент Всероссийской федерации плавания, четырехкратный олимпийский чемпион

Среди стран, представляющих наибольший спортивный интерес, – Южно-Африканская Республика. В ближайшее время планируется еще два этапа этих соревнований. По данным, которые мы получаем от Дирекции социальных и спортивных программ, уже около 40 стран выразило желание участвовать в них.

Мы, в свою очередь, сделали открытым чемпионат России, на который также ожидаем приезд спортсменов из других стран.

Серьезная проблема, с которой мы столкнулись, – откровенная боязнь приезда в Россию многих ведущих спортсменов. Вероятно, она связана с односторонней подачей информации, которая у них происходит. Большинство из них опасается, что будет подвергнуто каким-то гонениям у себя дома за решение участвовать в соревнованиях в России. Европейцы, которые были готовы приехать в ту же Казань, в итоге отказались по этой причине.

На мой взгляд, прежде всего необходимо проводить как можно больше соревнований в стране и постоянно работать над повышением их уровня. Потому что, еще раз говорю, главная проблема сейчас – отсутствие возможности конкурировать очно с ведущими мировыми спортсменами.

Нужно придумывать новые форматы и поднимать уровень внутренних соревнований, чтобы они были престижны, интересны как для спортсменов, так и для любителей, и зрителей, и всего спортивного сообщества. В этом и состоит ключевая задача.

Пока проблемы возникают с системами электронного хронометража, выпускаемыми зарубежными компаниями. Скорее всего, мы продолжим их импортировать через третьи страны, и это повлияет на цену.

Но при этом есть российские аналоги, которые в принципе работают неплохо. Я думаю, со временем они смогут обеспечить импортозамещение в этом сегменте. ■

**НУЖНО ПРИДУМЫВАТЬ НОВЫЕ ФОРМАТЫ И ПОДНИМАТЬ УРОВЕНЬ ВНУТРЕННИХ СОРЕВНОВАНИЙ, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ ПРЕСТИЖНЫ, ИНТЕРЕСНЫ КАК ДЛЯ СПОРТСМЕНОВ, ТАК И ДЛЯ ЛЮБИТЕЛЕЙ, И ЗРИТЕЛЕЙ, И ВСЕГО СПОРТИВНОГО СООБЩЕСТВА. В ЭТОМ И СОСТОИТ КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА**

КАК ТОВАРЫ ИЗ ИНОСТРАННЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ  
СТАЛИ ГЛАВНОЙ ТЕМОЙ РОССИЙСКОЙ E-COMMERCE

# ВЕЗУТ ВСЕ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

2022 ГОД ВЫДАЛСЯ НЕПРОСТЫМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА E-COMMERCE. ПОСЛЕ НАЧАЛА СПЕЦОПЕРАЦИИ ОБ УХОДЕ С РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЪЯВИЛИ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ КРУПНЕЙШИЕ FASHION-БРЕНДЫ, А ТАКЖЕ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ БРЕНДОВ КОСМЕТИКИ, ЭЛЕКТРОНИКИ И ВСЕГО ОСТАЛЬНОГО, ЧТО СОСТАВЛЯЛО ОСНОВНУЮ ВЫРУЧКУ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ. КРОМЕ ТОГО, ОБ УХОДЕ С РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЪЯВИЛИ МАРКЕТПЛЕЙС ОДЕЖДЫ И АКСЕССУАРОВ ВЕРХНЕГО ЦЕНОВОГО СЕГМЕНТА FARFETCH И НЕСКОЛЬКО ЕГО МЕНЕЕ ИЗВЕСТНЫХ КОНКУРЕНТОВ.



**У**же весной прошлого года крупный логистический оператор СДЭК объявил о запуске проекта CDEK.Shopping, где можно купить одежду зарубежных брендов, в том числе испанского бренда Zara и японского Uniqlo, а также мебель IKEA. Следует уточнить, что сама идея заказывать в Россию товары из иностранных интернет-магазинов далеко не нова.

Для этого необходимо иметь местного партнера, желательно в той стране, где находится нужный интернет-магазин. Этот партнер будет заказывать товар на адрес своего склада, при этом для самого магазина это выглядит как обычная покупка. Он вообще не знает, что где-то в конце логистической цепочки окажется покупатель из России. Затем товар поступает на склад партнера, а он отправляет его в Россию тем или иным логистическим сервисом.

Такая услуга называется mail forwarding, и ранее она чаще всего использовалась для доставки товаров из США, где цены на одежду и обувь существенно ниже, чем в Европе, поэтому выгода от такой покупки чаще всего покрывала логистические издержки. Существует несколько игроков, специализирующихся на mail forwarding, в том числе pochtoy.com, «Бандеролька» и другие.

Но в силу сложности такой схемы и того, что товары приходилось искать на англоязычных сайтах с непривычной системой размеров, услуга всегда оставалась нишевой. Однако 2022 год принес в этот сегмент неожиданное оживление, которое, скорее всего, не слишком радует старых игроков.

#### НА АРЕНЕ ТЯЖЕЛОВЕСЫ

В конце ноября о выходе на рынок доставки из иностранных магазинов объявил такой монстр, как «Почта России». Она сообщила о запуске доставки из европейских интернет-магазинов, включая Farfetch, Asos, Mytheresa. Кроме того, у клиентов появится возможность сделать заказ с сайтов Zara, H&M, Adidas, Nike и других брендов. Заказы из европейских интернет-магазинов поступают на склады партнера в Берлине и оттуда отправляются покупателю. Сроки доставки из Германии в Россию составят от 14 дней, включая процедуру таможенного оформления. В пресс-службе «Почты» уточнили, что партнера «не смогут раскрыть из-за риска вторичных санкций, но в цепочке пересылки покупок задействованы также наши дочерние компании в Германии и Китае».

В самом конце года было объявлено, что доставкой из иностранных магазинов займется и компания Inventive Retail Group. Это крупнейший игрок на рынке управления брендованными магазинами мультинациональных компаний. IRG входит в ГК «ЛАНИТ», развивает сети re:Store, Samsung, Xiaomi, Street Beat, UNOde50 и другие. Включает около 400 магазинов в 35 городах РФ.

Как отмечает партнер Data Insight Борис Овчинников, ранее бизнес IRG строился на представительстве в России сильных международных брендов, большинство из которых в этом году ушло из страны. Запуск новых направлений необходим для компании, и логично, что та обратила внимание на альтернативные модели закупки, говорит эксперт. Так, после



▲ Караван верблюдов, бредущих по пустыне, – иллюстрация к энциклопедии «Россия в картинках» (М.: Изд-во Думнова, 1906)

начала военных действий в Украине и ужесточения западных санкций о прекращении работы в РФ заявили датский производитель игрушек Lego и американский производитель спортивной одежды и обуви Nike, магазинами которых управляла IRG. На месте точек Lego IRG запустила свой проект «Мир кубиков». Магазины Nike в условиях остановки новых поставок придется закрыть.

#### ДВУКРАТНЫЙ РОСТ И ЗАРУБЕЖНЫЕ АМБИЦИИ

Открытым остается вопрос, насколько востребованной окажется услуга, а также как быстро иностранные интернет-магазины поймут, что значительную часть своих продаж они, по сути, отгружают в подсанкционные страны. Об объемах заказов по новой схеме пока может рассказать только СДЭК. «С начала запуска проекта CDEK.

Shopping весной 2022 года мы доставили клиентам более 10 000 посылок.

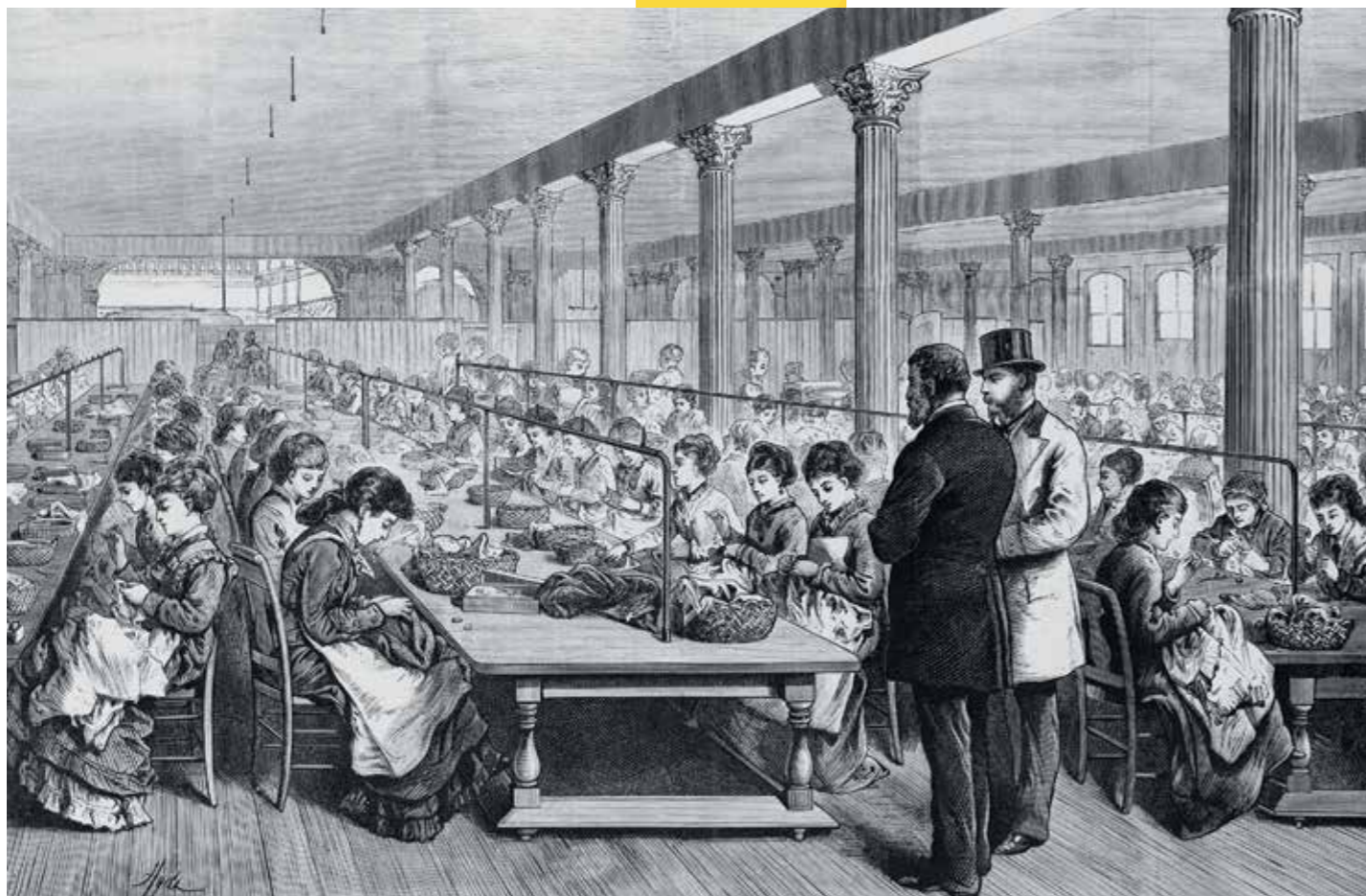
В связи с расширением ассортимента до 80 000 товаров на сайте мы наблюдаем ежемесячный рост количества заказов. Количество заказов, оформленных в CDEK.Shopping, в августе вдвое превышает показатели июля, сентябрь к августу – количество заказов выросло в 3,5 раза, октябрь к сентябрю – в два раза», – сообщил Дмитрий Пивоваров, управляющий директор CDEK.Shopping.

Компания также планирует выход на международные рынки. «Для этого мы изучаем тренды и потребности клиентов не только в России, но и в других странах. Данная аналитика позволит нам масштабировать проект на зарубежных рынках. Говорить что-либо более конкретное пока преждевременно», – уточнил Пивоваров.

**КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ ИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ ЗА ПЕРВЫЕ ДВА КВАРТАЛА 2022 ГОДА ВЫРОСЛО В ДЕВЯТЬ РАЗ ПО СРАВНЕНИЮ С АНАЛОГИЧНЫМ ПЕРИОДОМ ПРОШЛОГО ГОДА**







Конкуренции со стороны «Почты России» в СДЭК не боятся. «Проект „Почты России“ отличается от платформы CDEK.Shopping. „Почта России“ предоставляет услуги по доставке и выкупу товаров. CDEK.Shopping работает по принципу „все включено“: клиент выбирает товары на онлайн-витрине, оформляет и оплачивает заказ, а выкуп товара, таможенное оформление и логистику мы берем на себя. Доставка включена в стоимость товара, указанную на сайте. Заказ на платформе CDEK.Shopping можно оплатить картами российских банков, в том числе „МИР“», – резюмирует Пивоваров.

В самой «Почте России» не раскрывают результатов работы нового направления и обещают сделать это в следующем году. В ГК «ЛАНИТ» вообще не комментируют новый проект.

#### ДВАЖДЫ ПОД САНКЦИЯМИ

Гендиректор шопинг-сервиса BUYMI Светлана Нелюбина отмечает, что с учетом текущего курса валют покупки напрямую на зарубежных онлайн-платформах в среднем сегменте и премиуме могут быть до двух

▲ Сама идея заказывать в Россию товары из иностранных интернет-магазинов далеко не нова

► Торговец. Винтажная гравированная иллюстрация. Журнал путешествий, Travel Journal (1879–1880)



раз выгоднее, чем в офлайн-магазинах в России. По данным BUYMI, сегодня 55% покупок через сервис приходится на одежду, 25% – на обувь и 15% – на аксессуары. Наиболее популярными брендами в BUYMI называют Nike, UGG, Dolce & Gabbana, Saint Laurent, Jacquemus и другие.

К основным трудностям для развития подобных платформ Борис Овчинников относит высокую конкуренцию, риски попадания под вторичные санкции, сложность интерфейсов для пользователей и низкую степень осведомленности потребителей. Хотя IRG имеет опыт создания качественных интернет-магазинов и продвижения этих платформ, поэтому есть вероятность, что компания преодолет эти проблемы лучше, чем вышедшие из B2B-рынка конкуренты, предполагает эксперт.

«Вендоры не поощряют такого рода партизанщину и будут, мягко говоря, возражать. Посмотрим, как долго все это будет тянуться. Это и есть тот самый настоящий параллельный импорт, о котором столько говорят и пишут, – в принципе лекарство от дефицита неплохое, но слабо действующее и работающее „по убывающей“», – предупреждает глава Национальной ассоциации дистанционной торговли Александр Иванов.

По оценкам гендиректора «Infoline-аналитики» Михаила Бурмистрова, во втором квартале 2022 года даже с учетом значительного сокращения трансграничной торговли из-за прекращения поставок в Россию американскими и европейскими интернет-магазинами доля сервисов по доставке товаров через посредников не превысила 5%. «Сервисы пересылки – это временный вариант, который в данный момент помогает удовлетворить спрос в связи с прекращением работы в России целого ряда сервисов. Однако он плохо масштабируется и недостаточно стабилен», – напомнил эксперт.

По словам руководителя VХBox (проект компании Vохberry) Алины Зориной, количество заказов из зарубежных интернет-магазинов за первые два квартала 2022 года выросло в девять раз по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. За первый квартал 2022 года количество заказов из-за рубежа в Россию на Ozon Global выросло в восемь раз в сравнении с первым кварталом 2021 года. А затем последовало снижение.

Уход иностранных брендов вместе со снижением покупательной способности вынуждает замещать товары из среднего и дорогого сегментов более дешевыми. Продавцы начали активно завозить товары из Китая, Турции, ближнего зарубежья. К примеру, по данным сервиса Moneyplace, в топ-7 самых популярных спортивных брендов на маркетплейсах американскую New Balance вытеснила узбекская марка Uz cotton, сообщает Ольга Сатановская, генеральный директор PIM Solutions. Еще один ответ на сокращение ассортимента – продажа товаров б/у, которую продавцы называют ресейлом. Раньше крупные продавцы не связывались с этой категорией, но дефицит вынудил их обратиться к бывшим в употреблении товарам. В любом случае, после того как маркетплейсы и другие игроки рынка разберутся с наиболее насущными проблемами, им придется искать новые точки роста. Например, развивать торговлю лекарствами и алкоголем, которые могут легализоваться в 2023-м. ■



УХОД ИНОСТРАННЫХ  
БРЕНДОВ ВМЕСТЕ  
СО СНИЖЕНИЕМ  
ПОКУПАТЕЛЬНОЙ  
СПОСОБНОСТИ  
ВЫНУЖДАЕТ  
ЗАМЕЩАТЬ ТОВАРЫ  
ИЗ СРЕДНЕГО  
И ДОРОГОГО СЕГМЕНТОВ  
БОЛЕЕ ДЕШЕВЫМИ



# ПО КОМУ ЗВОНИТ БИТКОИНА?

У КОГО ЕСТЬ ШАНСЫ ПЕРЕЖИТЬ КРИПТОВАЛЮТНЫЙ КРИЗИС

2022 ГОД НАЧИНАЛСЯ БУРНЫМИ ДИСКУССИЯМИ О РАДУЖНОМ БУДУЩЕМ NFT, А ЗАКОНЧИЛСЯ КАТАСТРОФИЧЕСКИМ ПАДЕНИЕМ КРИПТОРЫНКА. СНАЧАЛА В МАЕ ВЕРУ БЛОКЧЕЙН-ЭНТУЗИАСТОВ СЕРЬЕЗНО ПОШАТНУЛ КРАХ ПРОЕКТА TERRA И ЕГО СТЕЙБЛКОИНА, А В НОЯБРЕ ПРОИЗОШЕЛ ОБВАЛ ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КРИПТОБИРЖ FTX. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ДОБАВИЛИ ПОСТОЯННЫЕ ХАКЕРСКИЕ АТАКИ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ «УТЕКЛИ» КРИПТОАКТИВЫ НА МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ, А ТАКЖЕ РАЗГОВОРЫ О СЕРЬЕЗНОМ УСИЛЕНИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИПТОРЫНКА. СИТУАЦИЮ УСУГУБИЛИ ГЛОБАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ: МИРОВАЯ ИНФЛЯЦИЯ И РЕЦЕССИЯ В РЯДЕ ВЕДУЩИХ ЭКОНОМИК МИРА. В ИТОГЕ К КОНЦУ ГОДА ВСЕ ГОВОРИЛИ НЕ О ПОТЕНЦИАЛЕ БЛОКЧЕЙНА, А О «КРИПТОЗИМЕ» И ДАЖЕ «СМЕРТИ БИТКОИНА». РАЗБИРАЕМСЯ, НАСКОЛЬКО ВСЕ ПЛОХО.

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК





начала 2022 года капитализация крипторынка обвалилась в 2,8 раза, составив к концу года \$796 млрд. При этом ровно также упала стоимость биткоина – основной криптовалюты и лакмусовой бумажки всей индустрии. На протяжении значительной части декабря 2022 года цена биткоина колебалась в районе \$17 тысяч. При этом еще в ноябре 2021-го он стоил рекордные \$69 тысяч.

Если говорить про традиционные рынки, то в 2022-м им тоже досталось. Базовый индекс S&P 500 в этом году потерял 19,4%, технологический индекс Nasdaq упал на 33,1%, а индекс Dow Jones Industrial Average – на 8,9%. Годовое процентное снижение для всех трех индексов было самым большим со времен финансового кризиса 2008 года. Однако волатильность в криптоиндустрии выше в разы. И если это не вызывает возражений инвесторов в периоды подъема, когда заработки многократно превышают процентные ставки на классических рынках, то в периоды кризиса резкие падения вводят держателей криптоактивов в уныние и панику.

Кстати, в январе 2023 года, реагируя на снижение инфляции в США, крипторынок приподнялся до самого высокого уровня за последние несколько месяцев – его капитализация выросла на 35%. Цена биткоина в начале февраля находится в районе \$23 тыс., а общая капитализация рынка подросла до \$1085 млрд.

Катастрофический спад на рынке крипты получил полуофициальное название «криптозима», по одной из версий, заимствованное из сериала «Игра престолов». Как большинство явлений на рынке, этот кризис далеко не первый, хотя индустрия крипты достаточно молода, ведь биткоин появился только в 2009 году. С тех пор криптомир пережил ряд довольно крупных кризисов. Из последних самым продолжительным стала «криптозима», начавшаяся в 2018-м.

2017–2018 годы породили так называемый пузырь ICO-проектов. Рынок был наводнен ICO-размещениями. ICO – это первичное предложение определенного количества новой криптовалюты – «токенов». В 2017–2018 годах ICO находились на вершине хайпа, а потом пузырь ажиотажа лопнул. Пришло осознание, что большинство проектов просто искало быстрого обогащения, не занимаясь разработкой реальных решений. Тогда рынок упал более чем на 80%. После восстановления в 2019-м рынок пережил еще один краткосрочный обвал в марте 2020 года на фоне начавшейся пандемии, зато большую часть 2021 года продолжался период невероятного роста.

### РОКОВОЙ 2022-Й

В 2022 году произошел ряд «разрушительных» событий, основательно подорвавших доверие к рынку криптовалют. В мае случился крах Terra: LUNA – криптовалюта экосистемы Terra, ранее по рыночной капитализации входившая в топ-10 криптовалют, потеряла практически всю свою стоимость в течение недели. Инвесторы в совокупности понесли порядка \$20,5 млрд потерь.

Кризис доверия дополнился мрачным экономическим фоном мировой экономики. Российско-украинский конфликт потряс глобальные финансовые рынки. Высокая инфляция и ужесточение денежно-кредитной политики США способствовали оттоку инвестиций из активов с высоким риском, к которым относятся криптовалюты. В июне прошла волна сокращения персонала криптовалютных бирж. На фоне падения рынка потеряли работу сотрудники Crypto.com, Coinbase и Gemini. Не остались в стороне и другие участники рынка. К примеру, в июле ведущая торговая площадка NFT OpenSea сократила штат на 20%.

В июне, будучи не в состоянии удовлетворить требования своих кредиторов, обанкротилась компания Three Arrows Capital – сингапурский криптовалютный хедж-фонд, за ней последовали Celsius Network – один из крупнейших мировых криптовалютных кредиторов – и брокерская компания Voyager Digital. При этом рынок все же еще сохранял надежду на восстановление, пока в ноябре 2022-го не произошло банкротство FTX – централизованной криптобиржи, входившей в топ-5 по объему торгов. Ее создатель Сэм Бэнкман-Фрид на тот момент имел репутацию финансового гения, а токен криптобиржи FTT демонстрировал уверенный рост и был весьма популярен среди инвесторов.



В результате краха FTX задолжала активов на сумму порядка \$9 млрд, включая зависшие на счетах активы пользователей криптобиржи. А в процессе разбирательств, которые продолжаются и по сей день, произошел ряд шокирующих разоблачений. Выяснилось, что FTX и ее дочерняя компания Alameda Research неправомерно распорядились средствами

пользователей. К примеру, Сэм и его коллеги покупали на них дорогую недвижимость, совершали крупные политические пожертвования либо венчурные инвестиции.

«Финансовый гений» Сэм обвинен в мошенничестве и находится под следствием. За банкротством FTX, следуя эффекту домино, случилась череда банкротств компаний, связанных с ней финансовыми обязательствами, таких как BlockFi или криптобиржи Genesis, подавшей заявление на банкротство в январе 2023-го и задолжавшей кредиторам больше \$3 млрд.

**НА ПРОТЯЖЕНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ  
ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА ЦЕНА БИТКОИНА  
КОЛЕБАЛАСЬ В РАЙОНЕ \$17 ТЫСЯЧ. ПРИ ЭТОМ  
ЕЩЕ В НОЯБРЕ 2021-ГО ОН СТОИЛ РЕКОРДНЫЕ  
\$69 ТЫСЯЧ**

### «ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ» И «МАГНИТ ДЛЯ ИДИОТОВ»

Естественно, после вышеописанных событий многие эксперты находятся в состоянии крайнего пессимизма относительно перспектив индустрии.



Американский экономист Нассим Талеб, создавший теорию «черного лебедя», исследующую влияние труднопрогнозируемых событий на состояние экономики, уверен: рынок криптоактивов ждет «неизбежный ледниковый период». При этом он довольно недипломатично называет биткоин то «раковой опухолью», то «магнитом для идиотов». А ведь когда-то он был приверженцем крипты и полагал, что блокчейн способен стать альтернативой традиционной централизованной денежно-кредитной системы.

Бывший член совета директоров Meta Дэвид Маркус высказывается не менее категорично: «Мы не выйдем из этой „криптозимы“ в 2023 году и, вероятно, даже в 2024 году. Потребуется несколько лет, чтобы рынок оправился от действий недобросовестных игроков и чтобы появилось его ответственное регулирование. Восстановление доверия инвесторов также займет несколько лет, но в конечном итоге я считаю, что в долгосрочной перспективе это окажется полезной перезагрузкой для всех остальных приверженцев криптовалют». И причины пессимизма эксперта в целом очевидны. В Meta он отвечал за криптовалютный проект Diem (ранее Libra), который был признан провальным, и теперь компания ищет на него покупателя, чтобы вернуть хотя бы часть первоначальных инвестиций.

После произошедших потрясений вопрос регулирования крипторынка, нормативного аудита и прозрачности игроков стоит максимально остро. Мировые регуляторы взяли курс на создание эффективной нормативно-правовой базы, желая регулировать криптовалюты подобно тому, как это происходит на традиционном рынке ценных бумаг. В 2023 году, по крайней мере в Европе и США, ожидается создание и внедрение соответствующих законодательных актов.

Разумеется, многие адепты концепции DeFi (децентрализованных финансов) считают введение государственного регулирования индустрии серьезным препятствием для инноваций и роста, а также ограничителем свободы системы. С другой стороны, после событий 2022-го сторонники идеи регулирования значительно прибавилось. Ведь если широкая публика будет понимать, к примеру, что централизованные криптобиржи (CEX) достаточно капитализированы, а стейблкоины полностью обеспечены, это может стать основой для нормализации и массовой адаптации отрасли.

Есть и те, кто по сей день не утратил крайнего оптимизма. В начале февраля Кэтрин Вуд, исполнительный директор американской компании по управлению



инвестициями Ark Invest, в интервью Bloomberg предсказала, что стоимость одной монеты биткоина достигнет \$1 млн к 2030 году. Правда, как и почему это должно случиться, эксперт не объяснила.

#### ОЧИЩАЮЩАЯ «ЗИМА»

Ежегодно крупные игроки, такие как криптовалютные биржи Coinbase и CRYPTO.com, публикуют годовые от-

четы и прогнозы на следующий год. В этом году никто не готов давать определенные числовые прогнозы, однако большинство экспертов сходится в одном: в некотором смысле кризис пойдет криптоиндустрии на пользу. Многие проекты не переживут «зиму», но в результате на рынке останется намного меньше проектов-однодневок, работающих по принципу схемы Понци, привлечших инвесторов за счет агрессивного проплаченного маркетинга, сомнительных торговых, стейкинг- и фарминговых площадок.

Михаил Чобанян, основатель криптобиржи Kupa, считает, что «рынок откажется от всего неэффективного: от пирамид, завышенных обещаний и ожиданий. Все, что не работало, а ожидало роста чего-то в будущем, во время этой „криптозимы“ отомрет, и рынок, таким образом, начнет потихоньку очищаться».

«Когда ажиотаж иссяк, произошел фундаментальный сдвиг в методике оценки криптовалютных проектов, еще не вышедших на рынок. Новая

среда позволит инвесторам сосредоточиться на качественных проектах, которые принесут реальную пользу», – уверен Фабиан Ветекамп, основатель инвестиционного фонда SpaceshipDAO.

«Медвежьи рынки могут быть временем инноваций, поскольку разработчики сосредотачиваются на создании инфраструктуры, позволяющей в будущем использовать существующие инструменты более эффективно, к примеру, NFT. Это включает в себя базовые уровни блокчейна, кошельки, он-рэмпы (on-ramps – биржи или аналогичные сервисы, где пользователи могут предлагать фиатные деньги в обмен на криптовалюту), различные децентрализованные приложения», – говорит Александр Сальников, соучредитель и директор по безопасности NFT-маркетплейса Rarible.

Андрей Александров, коммерческий директор компании AMLBot, специализирующейся на инструментах комплаенс и крипто расследованиях, считает, что любой проект может добиться успеха, однако важно внимательное отношение к соблюдению регуляторных норм и чистоты ведения бизнеса: «Примеры Bitblender, Tornado Cash, FTX и Bitzlatо позволили многим странам взяться за активное регулирование криптовалют, которое продолжится в 2023-м. В связи со все большим вниманием регулятора FATF к подобным проектам на рынке будет появляться больше проектов в сфере AML (Anti-Money Laundering – «Противодействие отмыванию денег») и KYC KYC (Know Your Customer – «Знай своего клиента»)».

Алекс Андрюнин, генеральный директор и основатель хедж-фонда Gotbit, убежден, что, когда на рынок вернутся инвесторы, их скорее будут интересовать не новые проекты криптовалют, а решения, ориентированные на конечных пользователей и легко монетизируемые. «Инвестиции в блокчейны 1-го и 2-го уровня и инфраструктуру вокруг них, вероятно, не будут главным трендом следующего периода активности инвесторов, поскольку индустрия становится более зрелой, и рынку станут максимально интересными проекты, связанные с массовыми пользователями, игровые платформы, базирующиеся на блокчейне, платежные решения, NFT-решения и прочие. Поэтому любой проект, у которого есть опытная команда маркетинга, финансов, умеющая привлекать пользователей, даже если до этого она работала на традиционном рынке, имеет шанс на успех в 2023 году», – утверждает Алекс Андрюнин. ■

**МИРОВЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ ВЗЯЛИ КУРС НА СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ, ЖЕЛАЯ РЕГУЛИРОВАТЬ КРИПТОВАЛЮТЫ ПОДОБНО ТОМУ, КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ НА ТРАДИЦИОННОМ РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ. В 2023 ГОДУ В ЕВРОПЕ И США ОЖИДАЕТСЯ СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ АКТОВ**

В МИРЕ БУМ В2В-МАРКЕТПЛЕЙСОВ ДОКАТИЛСЯ ДО ТАКОЙ КОНСЕРВАТИВНОЙ СФЕРЫ, КАК ТОРГОВЛЯ COMMODITIES: НЕФТЕПРОДУКТАМИ, МЕТАЛЛАМИ, УДОБРЕНИЯМИ И ПРОЧИМ. В РОССИИ ПОДОБНЫЕ ПРОЕКТЫ ТОЖЕ ПОЯВИЛИСЬ, ТАК ЧТО КУПИТЬ СО СМАРТФОНА ТОННУ ЧУГУНА ИЛИ ЦИСТЕРНУ НЕФТИ В ПРИНЦИПЕ МОЖНО УЖЕ СЕЙЧАС. ВОПРОС, КАК БЫСТРО ТАКИЕ ПОКУПКИ СТАНУТ МАССОВОЙ ПРАКТИКОЙ И СТАНУТ ЛИ КОГДА-НИБУДЬ.

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

# ЦИФРОВЫЕ ИСКОПАЕМЫЕ

ОКАЖУТСЯ ЛИ УСПЕШНЫМИ МАРКЕТПЛЕЙСЫ  
ПО ТОРГОВЛЕ НЕФТЬЮ И МЕТАЛЛОМ



андемия COVID подтолкнула массовый переход на цифровые технологии. В сфере торговли перемены затронули не только компании, работающие в сегменте B2C, но и предприятия и организации B2B-сектора.

К примеру, маркетплейсы, где покупатель может приобрести товар онлайн без непосредственного взаимодействия с продавцом, давно привычные для сектора B2C, сейчас стали нормой и для работы бизнеса с бизнесом. При этом товары, предлагаемые площадками, принадлежат к различным отраслям – от товаров ежедневного потребления и автозапчастей до строительных материалов, товаров энергетической и химической отраслей, продукции металлургии и сельского хозяйства. По данным исследовательской компании Digital Commerce 360, к концу 2022 года в мире работает порядка 400 торговых онлайн-площадок B2B, принадлежащих 18 странам. А исследование компании Gartner показывает, что к 2025 году 80% всех взаимодействий между поставщиками и покупателями при продажах B2B будет происходить через цифровые каналы.

С 2020 года 57% компаний-покупателей стали больше использовать торговые площадки в интернете. Это наиболее быстрорастущий канал электронной коммерции. Продажи на B2B-маркетплейсах выросли на 131% до \$56,5 млрд в 2021 году и, по прогнозам, увеличатся до \$130 млрд в 2022 году.

### B2B-СДЕЛКИ ДЛЯ МИЛЛЕНИАЛОВ

Приверженцы идеи, что B2B-маркетплейсы станут массовым явлением, ссылаются прежде всего на то, что к власти в бизнесе постепенно приходят более молодые люди, для которых такой способ покупки намного привычнее, чем переговоры в кулуарах крупной отраслевой выставки или тем более разного рода сделки в саунах и ресторанах в духе бизнеса 1990-х. Согласно опросам, 33% B2B-покупателей желают, чтобы продажи проходили без участия продавцов.

Однако среди миллениалов данный процент достигает 44%. По мере того как беби-бумеры уходят на пенсию, а миллениалы взрослеют и занимают ключевые позиции в сфере принятия решений, ориентация на цифровые технологии становится нормой.

Что дает онлайн-маркетплейс участникам сделки? Объединяя большое количество покупателей и продавцов и автоматизируя транзакции, веб-рынки расширяют выбор, доступный покупателям, предоставляют продавцам доступ к новым клиентам и снижают транзакционные издержки для всех игроков.

B2B-маркетплейсы улучшают качество обслуживания клиентов, поскольку позволяют компаниям предлагать большую гибкость в цепочке поставок, продавать подписки и сопутствующие услуги, осуществлять более сложный подход к предоставлению данных о продукции, эффективнее решать вопросы безопасности и страхования. Любое предложение может включать комплексные услуги не просто по приобретению продукта, но и, к примеру, консультации, помощь в доставке до склада, услуги по сервисному обслуживанию, регулярной поставке расходных материалов в дальнейшем и прочие.

В конечном счете торговая площадка становится сообществом, в котором ваши покупатели могут получить все необходимое для успешного использования вашего продукта. Это увеличивает и лояльность к бренду.

Несомненно, главное преимущество для покупателей на онлайн-маркетплейсе – возможность максимально удобно и быстро сравнивать условия нескольких производителей и их цены. Это существенно быстрее, чем заходить на отдельные сайты каждого поставщика, звонить и уточнять детали.



### МАРКЕТПЛЕЙС ВМЕСТО ФАКСА

Промышленное производство исторически зависело от низкоэффективных процессов (звонки, отправка факсов и электронная почта) и «непрозрачных» посредников. B2B-онлайн-платформы в настоящее время оцифровывают и облегчают процесс поиска как товаров, будь то металлы, пластмассы или химикаты, так и деталей, изготовленных на заказ. Особенно активно развитие тренда идет в торговле металлом.

Одним из успешных и наиболее ранних примеров e-commerce-площадок стала китайская платформа Zhaogang, созданная в 2012 году и предлагающая продукцию сталелитейной промышленности. Сегодня Zhaogang – это успешный единорог с 1500 сотрудниками, IPO в размере \$400 млн и партнерским списком из 110 сталелитейных заводов и 8000 крупных поставщиков. Площадки Ouyeel и Zhaogang.com – две самые крупные в стране.

Китай – крупнейший производитель стали в мире, поэтому к настоящему моменту для B2B-торговли сталью в стране возникло уже порядка 20 площадок, и они занимают примерно 40% китайского рынка онлайн-торговли. До их появления у потребителей было по крайней мере пять дополнительных промежуточных шагов в процессе покупки. Теперь же они могут напрямую взаимодействовать со сталелитейными заводами.

Что касается металлургического рынка Европы, то первой площадкой онлайн-торговли на нем стал проект Metalshub. Metalshub позволяет пользователям эффективно сравнивать цены и вести переговоры с различными поставщиками металлов. С момента запуска, который состоялся в 2016 году, объем торгов превысил \$750 млн.

А в 2017 году в Берлине была основана компания XOM Materials – «дочка» немецкой компании Klöckner, созданная для торговли материалами, такими как сталь, металлы и пластмассы. Годовой оборот площадки достигает €1 млрд.

### ЛЮДИ КЛИКНУТ НА МЕТАЛЛ

Еще три года назад на российском рынке металлопродукции интернет-магазины были редкостью. Сейчас свой канал e-commerce есть практически у каждого производителя или поставщика. Северсталь, Новолипецкий металлургический комбинат, Магнитогорский металлургический комбинат, Объединенная металлургическая компания, Трубная металлургическая компания и Челябинский трубопрокатный завод присоединились к онлайн-торговле. Один из способов развития собственного интернет-магазина – привлечение на свои площадки новых поставщиков, создавая, таким образом, полноценный маркетплейс.

С какими проблемами сталкиваются российские металлургии, выходя в онлайн? Прежде всего это консервативные потребители, говорят участники встречи директоров металлургических компаний и маркетплейсов, посвященной развитию электронной коммерции в металлургии, проходившей в ноябре этого года. Часто потребителям приходится объяснять, как пользоваться маркетплейсами, и даже помогать с регистрацией и первым заказом.

**ВЫРОСЛИ ПРОДАЖИ НА B2B-МАРКЕТПЛЕЙСАХ  
В 2021 ГОДУ, ЧТО СОСТАВИЛО \$56,5 МЛРД,  
И, ПО ПРОГНОЗАМ, УВЕЛИЧАТСЯ ДО \$130 МЛРД  
НА 131% В 2022 ГОДУ**

▲ К власти в бизнесе постепенно приходят более молодые люди, для которых покупки на B2B-маркетплейсе намного привычнее, чем переговоры в кулуарах крупной отраслевой выставки или тем более разного рода сделки в саунах и ресторанах в духе бизнеса 1990-х

Оцифровываться также мешает отсутствие единого стандарта номенклатуры, единых цен со всеми дилерами. Страдают логистика, клиентский сервис, маркетинг (многие магазины не работают с брошенными корзинами, рассылками). Журнал «Сплав» пишет и о такой проблеме: не весь документооборот законодательство позволяет перенести в онлайн, поэтому возникает дополнительная задача – отследить, что все счета выставлены, подписаны и возвращены продавцу. Еще один камень преткновения в том, что на металлургическом рынке сильно ограничено предложение по продуктам, поэтому стоимость меняется ежедневно, порою и по несколько раз за день.

Тем не менее сложности не останавливают российские металлургические компании. Согласно исследованию веб-интегратора «Факт», порядка 30–40% заказов крупных производителей металла и ключевых трейдеров этого рынка осуществляется с использованием онлайн-сервисов.

Среди известных независимых маркетплейсов, торгующих металлами, можно назвать портал Reka.market, где представлено более 1000 наименований продукции металлотрейдеров и торговых подразделений комбинатов. Также популярна площадка HartHub.

Но все же большинство крупных маркетплейсов принадлежит крупным игрокам индустрии. Например, площадкой NLMK.SHOP владеет группа НЛМК, производящая 23% всей стали в России. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» с апреля 2021 года развивает собственный маркетплейс. Получился онлайн-магазин с возможностями интеграции с системами заказчика и внешними сервисами и с разнообразием способов оплаты, включая покупку в кредит и отсрочку платежа.

В апреле прошлого года, выступая на форуме Retail TECH 2022, директор по развитию электронной коммерции и новых каналов продаж ЕВРАЗа Андрей Сорочкин рассказал о проекте создания интернет-магазина ЕВРАЗ Маркет для B2B-партнеров. А уже в октябре компания сообщила, что благодаря e-commerce и активному онлайн-продвижению количество активных клиентов выросло на 40%, до 21 тысячи. Объем продаж через сайт увеличился на 160%, при этом количество заявок возросло в десять раз.

В октябре 2022 года начал работу маркетплейс «Платферрум», разработанный в компании «Северсталь». Создатели проекта говорят, что это онлайн-решение нацелено на всех участников рынка: и производителей,



и трейдеров, и покупателей, которые приобретают металл и производят из него различные виды продукции. Сейчас на платформе более 400 зарегистрированных покупателей и около десяти поставщиков металла.

«Покупатели металлопроката ищут быстрый доступ к актуальным остаткам и ценам для анализа при выборе поставщика. Они нуждаются в автоматизации процессов, ускорении взаимодействия, уменьшении бюрократии, повышении прозрачности и открытости. Очевидно, что и в сфере продаж металлопроката должен был появиться независимый маркетплейс, который закрывал бы ключевые потребности и продавцов, и покупателей», – уточнили в компании.

Работают ли площадки крупных производителей как независимые? Представители площадки Reka.market говорят о том, что, к примеру, и ЕВРАЗ, и Северсталь хотят размещать продукцию других компаний у себя, а сами не спешат размещать свою продукцию на «чужих» маркетплейсах. Есть и другие сложности роста, в частности,

произошедший в 2022 году вынужденный отказ от зарубежного ПО, необходимость расширения клиентских сервисов и личных кабинетов, запуск мобильных приложений, необходимость добавления дополнительных услуг (резка, упаковка, логистика).

Согласно исследованию компании «Факт», 80% всех запусков B2B-порталов произошло в последние три года. Так что это пока лишь начало пути. Вряд ли процесс получится быстрым, однако большинство игроков индустрии согласно, что будущее торговли металлами именно за открытыми платформами, которые постепенно станут захватывать рынок.

#### ОТ НЕФТИ ДО СЕМЯН

B2B-проекты создаются во всех сферах бизнеса. К примеру, маркетплейсы бензина, дизельного и другого топлива. Компания «ОРГ-Маркет» была создана в августе 2020 года. Как рассказал генеральный директор группы компаний «Ойл Ресурс Групп» Сергей Терешкин в интервью Forbes, всего за полгода

**НЕСОМНЕННО, ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ НА ОНЛАЙН-МАРКЕТПЛЕЙСЕ – ВОЗМОЖНОСТЬ МАКСИМАЛЬНО УДОБНО И БЫСТРО СРАВНИВАТЬ УСЛОВИЯ НЕСКОЛЬКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ИХ ЦЕНЫ**

◀ Нужно, чтобы сменилось поколение менеджеров, тогда, наверное, интернет станет инструментом продаж. Пока это сложно представить

через разработанную ею программу было продано более 40 тыс. т нефтепродуктов.

Маркетплейс предлагает покупателю список нефтеперерабатывающих заводов или крупных трейдеров, расположенных наиболее близко к нему и работающих непосредственно с производителем. Покупатели – компании, потребляющие значительные объемы топлива: дорожники, строители, агропредприятия, шахты, котельные, независимые АЗС, месторождения, аэропорты, аэроклубы.

У Газпром нефти есть площадка gazpromneft-marketplace.ru, но компания практически ничего публично не рассказывает про этот проект. На вопросы редакции пресс-служба компании тоже не ответила. На сайте предлагаются «поставки судового топлива для морского и речного флота и мелкооптовая покупка нефтепродуктов», однако для получения этих услуг нужно отправить электронное письмо. Так что является ли эта платформа маркетплейсом вообще, не очень понятно.

B2B-маркетплейсы развиваются в сельском хозяйстве. Иностранные примеры – Aliro, Commoditrader и Hectare Farms – платформы, упрощающие торговлю зерном. Точно так же Breedr и Farmia позволяют торговать скотом, а PeskyFish и Procsea созданы для торговли морепродуктами. В России первой профессиональной торговой платформой сельскохозяйственных товаров стал ресурс Agro24. Площадка «Электронный фермер» позволяет заказывать продукты от фермеров с доставкой, сервис FoodZa связывает рестораны с фермерами и включает инфраструктуру хранения. А сервис Yorso – это B2B-маркетплейс для крупнооптового рынка рыбы и морепродуктов.

Источник в крупной российской нефтяной компании говорит, что все сделки, как с мелкими контрагентами, так и по поставке оборудования, заключаются по-прежнему очно, в основном либо на личных встречах, либо на выставках, а про существование B2B-маркетплейсов большинство принимающих решения сотрудников нефтяной компании даже не знает. «Нужно, чтобы сменилось поколение менеджеров, тогда, наверное, интернет станет инструментом продаж. Пока это сложно представить», – резюмирует источник. ■

# РУБЛЬ В ОСАДЕ

КАК РОССИЙСКИЙ ФИНТЕХ  
ВЫДЕРЖАЛ САНКЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

РОССИЙСКИЙ ФИНТЕХ-СЕКТОР МНОГИЕ ЗАСЛУЖЕННО НАЗЫВАЛИ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ПРОДВИНУТЫХ В МИРЕ. В ТОМ, ЧТО ВО МНОГИХ ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫХ СТРАНАХ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ УСЛУГАМИ БАНКОВ И СОВЕРШАТЬ ПЛАТЕЖИ НАМНОГО УДОБНЕЕ, НАШИ СООТЕЧЕСТВЕННИКИ СМОГЛИ УБЕДИТЬСЯ В 2022 ГОДУ С НАЧАЛОМ ОТНОСИТЕЛЬНО МАССОВОГО ОТЪЕЗДА ЗА ГРАНИЦУ. ОДНАКО РОССИЙСКИЙ ФИНТЕХ В 2022 ГОДУ ОКАЗАЛСЯ ПОД БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫМ ДАВЛЕНИЕМ, КОТОРОЕ, ПО ЗАМЫСЛУ АВТОРОВ ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫХ МЕР, ДОЛЖНО БЫЛО ВЕРНУТЬ ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ ЕСЛИ НЕ В КАМЕННЫЙ ВЕК, ТО ХОТЯ БЫ В 1990-Е. РАЗБИРАЕМСЯ, ПОЧЕМУ ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО И ЧТО МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ ДАЛЬШЕ.





Самой очевидной и болезненной мерой стал отказ от работы с россиянами VISA и Mastercard. Этот шаг потянул за собой глобальные изменения многих уже привычных сервисов – от бесконтактных платежей при помощи смартфонов и умных часов до прекращения работы различных облачных сервисов, невозможности приобретать цифровой контент и оплачивать товары и услуги. Часть из этих «производных» ограничений вскоре удалось преодолеть, часть существует до сих пор или обходится такими сложными способами, что большинство потребителей вообще предпочитает не связываться с этими сервисами.

Косвенным ущербом от ухода VISA и Mastercard стали проблемы с системами лояльности, которые работали, по сути, на той же самой технологической платформе. Например, по неофициальным данным, из-за этого на несколько месяцев упала вся система скидочных карт компании X5. В самой компании тогда уточняли, что «глобальный сбой в работе карт и приложений „Пятерочки“ и „Перекрестка“ был вызван тем, что процессинговые центры, в которых обрабатывалась информация, ранее находились за пределами России».

Вторым менее заметным, но, возможно, более «долгоиграющим» стал удар по сегменту розничных инвестиций, который только начал развиваться и на который начали делать ставку крупные банки. В июне прошлого года ЕС включил в шестой санкционный список Национальный расчетный депозитарий, в котором хранятся ценные бумаги российских инвесторов. Сумма заблокированных Евросоюзом в НРД иностранных ценных бумаг российских инвесторов составила приблизительно 6 трлн рублей, сообщил первый заместитель председателя ЦБ РФ Владимир Чистюхин.

Под блокировкой оказались и торгующиеся за рубежом акции российских эмитентов, в которые предпочитали вкладывать многие российские розничные инвесторы, что не лучшим образом сказалось на их цене. К примеру, цена расписок на акции Сбербанка на Лондонской бирже, которые еще осенью стоили больше \$20, обвалилась до одного цента. Те инвесторы, кто патриотично вкладывался в российские бумаги, тоже не сильно выиграли.



В декабре 2022 года Российский фондовый индекс РТС, денонмированный в долларах, упал за год на 34,9% (по закрытию 16 декабря в сравнении с закрытием 30 декабря 2021 года), следует из данных Московской биржи. Bloomberg назвал это худшим результатом в пересчете на национальные валюты среди 92 индексов, которые он отслеживает, и одним из худших – в пересчете на доллары. Индекс Мосбиржи, рассчитываемый в рублях, упал за 11 с половиной месяцев на 44%. По итогам года это может оказаться самым резким обвалом с 2008 года.

**ОТ ПОЛНОГО КРАХА БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ СПАСЛИ ДВА НАЧИНАНИЯ, ОБА ИЗ КОТОРЫХ ВНЕДРИЛИСЬ ИЗ-ПОД ПАЛКИ, И БАНКИ ИХ ВСЯЧЕСКИ САБОТИРОВАЛИ: СИСТЕМА БЕЗОПАСНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ И СИСТЕМА «МИР»**



▲ Осада Севастополя. После ожесточенного штурма французские войска взяли Малахов курган в Крымской войне 1853–1856 годов. Журнал *Universel*, Париж, 1857

◀ Осада Тулона. Император Наполеон Бонапарт и сержант Жюно. Опубликовано в журнале «*Нива*». Санкт-Петербург, Россия, 1899

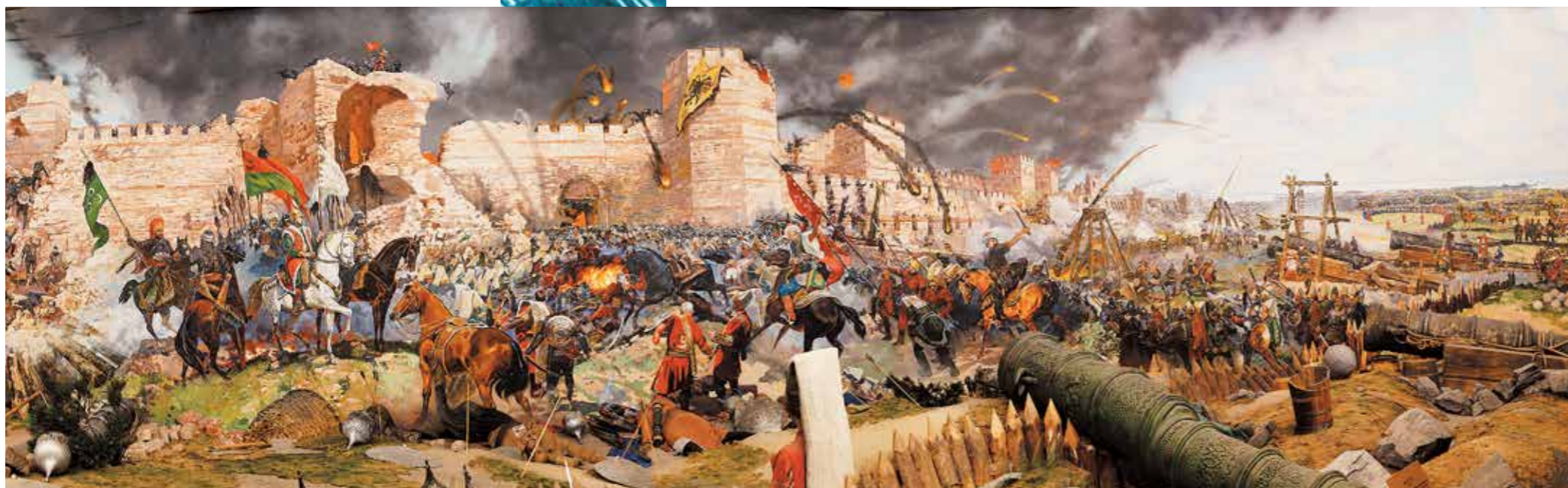
### ИННОВАЦИИ «ЧЕРЕЗ НЕ ХОЧУ»

Как признаются сейчас в неофициальных беседах многие банкиры, от полного краха систему спасли два начинания, оба из которых внедрялись из-под палки, и банки их всячески саботировали: Система безопасных платежей (Система Банка России, позволяющая гражданам переводить средства по идентификатору получателя, даже если стороны перевода имеют счета в разных кредитных организациях) и система «МИР».

«СБП ненавидели все банки, так как она, по сути, мешала им брать со своих клиентов комиссию за переводы. В результате опцию подключения СБП в банковском приложении прятали так далеко, чтобы человек точно никаким образом не мог ее найти без подробной инструкции. А что касается системы „МИР“, то к ней относились как к обычной государственно-патриотической придурки, которая, в общем, никому не нужна, но отказываться от нее вроде как не совсем прилично, – рассуждает управляющий крупного регионального банка. – В результате эти решения, а также ряд мер, которые принял ЦБ в рамках подготовки к возможному отключению финансовой системы России от иностранных процессингов (в те времена, когда всем это казалось невероятным сценарием), помогли избежать краха банковской системы и паники. Определенные проблемы типа дефицита чипованных карт и невозможности быстро и без высоких затрат, связанных с комплаенсом, переводить средства за рубеж остаются, хотя в целом они решаемы».

Крупные торговые сети еще весной 2022 года начали запускать оплату товаров через СБП по QR-коду. Возможность оплаты товаров по QR-коду появилась в магазинах всех форматов розничной сети «Магнит»: «У дома», в супер- и гипермаркетах, «Магнит косметик» и аптеках. Также весной эта опция появилась в сети «Красное & Белое», во всех магазинах «Улыбки радуги». В ряде крупных сетей, например в «Ленте», эта услуга вообще была доступна с декабря 2020 года.

В начале 2023 года несколько банков объявило о готовности запустить сервис оплаты с помощью стикера, который можно наклеить на смартфон. Первым о намерении внедрить новый инструмент для платежей в середине декабря 2022 года объя-



◀ Осада столицы Византийской империи Константинополя армией османского султана Мехмеда II началась 6 апреля и закончилась 29 мая 1453 года захватом города османской армией. Диорама в музее Аскери. Стамбул, Турция

вил Тинькофф Банк. Он тестировал его с участием сотрудников. Альфа-Банк анонсировал введение стикеров с 23 января, МКБ – «в течение пары недель». Платежный форм-фактор тестируют в Сбере, ВТБ и Почта Банке.

Платежные стикеры с NFC-чипом (Near Field Communication – «связь ближнего действия») – альтернативный способ бесконтактной оплаты с помощью смартфона. Модуль NFC передает сигнал на смартфон: чтобы оплатить покупку платежным стикером, нужно поднести к терминалу смартфон, на который он наклеен. Руководитель Тинькофф Кассы Сергей Хромов считает, что такие стикеры особенно актуальны для пользователей iPhone, у которых заблокирован Apple Pay.

По прогнозу Хромова, платежные стикеры и аксессуары (кольца, браслеты и т. п.) будут востребованы клиентами на горизонте до двух лет. В будущем им на смену придут отечественные решения для оплаты смартфоном, которые находятся в разработке, сказал он. В Тинькофф Банке считают, что в этом году спрос на стикеры Tinkoff Pay превысит несколько миллионов.

Пока на российском рынке не возникло широко известных неформальных систем по выводу средств за границу, эту роль играют в основном криптовалюты. Несмотря на наступление «криптозимы», минимизировавшей инвестиционную привлекательность криптоактивов, в первые три недели после 24 февраля объем обменных операций в паре «биткоин – рубль» и «USDT (самый популярный

стейблкоин) – рубль» увеличился в три раза. По словам директора по коммуникациям криптовалютной биржи Garantex Евгении Буровой, в первые недели после начала спецоперации объем сделок с криптовалютами в России вырос в три – пять раз, достигнув примерно 2 млрд рублей в день.

#### ДЕШЕВЛЕ И ЛУЧШЕ

Советник заместителя председателя правления Тинькофф Банка Дмитрий Спиридонов убежден, что в настоящий момент банкирам нужны прежде всего дешевые и эффективные решения. «Сейчас практически никто уже не инвестирует в развитие интернет-эквайринга. Рынок сидит на старых технологиях. Все акцентные расставлены на более „дешевых“ решениях вроде СБП, где комиссия ниже. Гораздо боль-

ше внимания по понятным причинам уделяется развитию способов оплаты вроде Yandex Pay, SberPay, СБП и т. п. Уверен, что со временем пластиковая карта снова уйдет на второй план, как это было раньше. Создание собственной платежной системы „МИР“ также стало одним из важнейших и стратегически верных решений не только с точки зрения уровня развития платежей в России, но и национальной безопасности. НСПК большая молодец», – говорит он.

#### КАК ПЛАТЯТ В МИРЕ?

Популярность тех или иных средств платежей может кардинально различаться в зависимости от страны или континента. Например, во многих странах Африки наличные средства теряли функциональность из-за гиперинфляции, а платежи по SMS и QR-кодам стали самым популярным средством расплатиться за товары и услуги. Скажем, годовой оборот сервиса мобильных денег M-Pesa в Кении составляет порядка \$500 млрд в год (а кроме M-Pesa в Кении существуют еще и конкурирующие сервисы мобильных платежей, а также традиционные банковские пере-

воды, Western Union). Достаточно самобытен рынок Китая, где системы Alipay и WeChat Pay занимают, по некоторым оценкам, до 90%. Широко известна неформальная система трансграничных денежных переводов «Хавала», которую многие связывают исключительно с подсанкционным Ираном, хотя на самом деле Хавала широко распространена во многих странах, включая Ближний Восток, Индию и Африку. Специалисты Интерпола утверждают, что в Индии оборот Хавалы составляет до 40% валового национального продукта, который в 2005 году был равен \$3,6 трлн.

«Конечно, сегодня все упирается в политическую повестку, а за рубежом то прекращают, то снова возобновляют работу с системой „МИР“. Тем не менее я уверен, что, когда ситуация в мире нормализуется, мы сможем повторить успех и VISA, и Mastercard, и American Express, и т. д. Наша страна никогда не будет похожа ни на кого, потому что Россия – это номер один по уровню развития финтех-технологий и вовлеченности в безналичные платежи. Когда на рынке появился Apple Pay, мы почти сразу заняли первое место в мире по вовлеченности в оплату в один клик. У нас такой менталитет. Чем проще и безопаснее, тем лучше», – резюмирует Дмитрий Спиридонов.

Ограничения 2022 года обращают нас и к позитивным, и к негативным моментам. Бизнес стал пользоваться новыми российскими инструментами. Один из них – «Знай своего клиента» от Банка России, информирующей кредитные организации о том, насколько рискованную деятельность ведет потенциальный клиент. Самый востребованный сервис среди граждан и организаций в 2022 году – возможность принимать платежи по QR-коду. Это дешевый инструмент в сравнении с карточными операциями, утверждает советник финтех-платформы JoinPAY Юрий Кушпель.

«Деятельность нашей компании сводится к узкой нише розничных операций, приему безналичной оплаты. В своем секторе мы столкнулись со следующими проблемами: отключение от международных платежных систем и невозможность использовать зарубежные инструменты, что осложняет даже организацию командировок – как минимум обмен валюты. Самая большая боль – невозможность принять деньги для экспортеров. Однако, я думаю, к следствиям санкций Центробанк подготовился. Ни бизнес, ни граждане не заметили отсутствия части систем, за что можно поставить высший балл. Из-за высокой волатильности курса сложно прогнозировать цены, а иногда и возможность поставки, но для бизнеса условия остаются комфортными. Мы ожидаем роста и в 2023 году», – утверждает эксперт.

«Мои прогнозы на рынок сходятся с общими: падение платежеспособного спроса; как следствие этого – ухудшение качества товаров и услуг. В то же время растет прослойка самозанятых, индивидуальных предпринимателей в разных сегментах: сервисные провайдеры, бьюти-мастера и т. д. С ними мы ожидаем новую волну спроса», – добавил Юрий Кушпель. ■

**СОЗДАНИЕ СОБСТВЕННОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ «МИР» СТАЛО ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ВЕРНЫХ РЕШЕНИЙ НЕ ТОЛЬКО С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПЛАТЕЖЕЙ В РОССИИ, НО И НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

# ЗАМЕСТИТЬ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

ПОЧЕМУ ПРОЕКТЫ ПО СОЗДАНИЮ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ  
ЭЛЕКТРОНИКИ НЕ ДОСТИГАЮТ ЗАЯВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

ТЕЗИС О ТОМ, ЧТО РОССИЯ ДОЛЖНА РАЗВИВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОНИКИ, В ТОМ ИЛИ ИНОМ ВИДЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЛЕЙТМОТИВОМ ГОСПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ИТ УЖЕ КАК МИНИМУМ 20 ЛЕТ. ОДНАКО ПОСЛЕ ФЕВРАЛЯ 2022 ГОДА, КОГДА ДЕСЯТКИ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ ОБЪЯВИЛИ, ЧТО ПРЕКРАЩАЮТ КАКОЕ-ЛИБО СОТРУДНИЧЕСТВО С РОССИЯНАМИ, БОЛЬШИНСТВУ УЧАСТНИКОВ РЫНКА КАЗАЛОСЬ, ЧТО ТЕПЕРЬ-ТО У ОТРАСЛИ ТОЧНО НЕ ОСТАЛОСЬ ДРУГОГО ВЫБОРА.



Примерно такой же позиции придерживались и госчиновники. В середине февраля вице-премьер Дмитрий Чернышенко объявил, что российским производителям электронной техники поставили цель войти в мировой топ-5 к 2030 году. Им также предстоит в этот срок достичь доли в отечественной экономике более 6% и стать лидерами на внутрисоссийском рынке. К 2030 году экспорт российских производителей должен превысить продажи на внутреннем рынке, а сами они должны стать лидерами на внутреннем рынке и войти в пятерку лучших мировых производителей, обещал вице-премьер.

Производители электроники также не отставали. Еще в начале прошлого года производитель компьютеров iRU, входящий в группу компаний Merlion, заявил о намерении начать продажи компьютеров на российских процессорах «Байкал-М» в рознице. По словам Дениса Анциферова, ПК на процессорах «Байкал-М» по производительности будут сопоставимы с относительно бюджетными моделями зарубежных вендоров, работающих на Intel.

Стоить устройства с российскими чипами будут несколько дороже. Модель на «Байкале», схожая по характеристикам с HP или Lenovo, будет стоить на 15–20% дороже. Поэтому на первых порах продажи окажутся невелики, спрогнозировал Денис Анциферов. В начале 2022 года никакой информации о том, где можно приобрести компьютеры с данным процессором через интернет или в обычной рознице, в открытых источниках обнаружить не удалось, ничего не знают о таком товаре и продавцы ни в одной из крупных сетей компьютерной техники. В пресс-службе Merlion на предложение поделиться своим опытом и достижениями в сфере импортозамещения ответили отказом. Аналогично поступили и представители другого крупного игрока, специализирующегося на разработке и производстве отечественной микроэлектроники, – входящей в Ростех компании Yadro.

Компания RDW Technology, по ее собственной информации, в 2022-м заключила с государственными учреждениями порядка 350 контрактов на поставку компьютерной техники. В мае 2022-го на мощностях контрактных производств ООО «Пранкор» и НПО «ЦТС», входящих в российский холдинг GS Group и расположенных в особой экономической зоне Калининградской области, начат серийный выпуск моноблочных барбон-платформ RDW Computers. «Вот лишь малая выборка географии наших заказчиков, которым в 2022 году поставлена вычислительная

**ПОРЯДКА 130 МЛРД РУБЛЕЙ  
БЫЛО ПОТРАЧЕНО В 2022-М  
ПО ВСЕЙ РОССИИ НА ЗАКУПКУ  
КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ**

техника бренда RDW Computers. В их числе: Правительство Саратовской области, Комитет финансов Курской области, Управление информационных технологий и связи Санкт-Петербурга, Фонд имущества Калужской области, Департамент региональной безопасности Ямало-Ненецкого округа, Университет прокуратуры РФ, Министерство здравоохранения, Томский национальный исследовательский медицинский центр

РАН, компания «Вертолеты России» и другие. По нашим подсчетам, только на закупку компьютерной техники в 2022-м по всей России было потрачено порядка 130 млрд рублей. И с учетом количества запросов на выпуск устройств, уже поступивших к нам в январе 2023-го, это далеко не предел», – заявил представитель RDW Technology Павел Коваленко.

В январе 2023 года стало известно, что дочерняя компания Сбербанка SberDevices подала декларации о соответствии на линейку потребительской электроники. Компания задекларировала планшеты под маркой Tab, а в сентябре 2022 года – ноутбуки и персональные компьютеры. SberDevices разрабатывает устройства с голосовым ассистентом «Салют» и компоненты умного дома. Сейчас в ее публичной

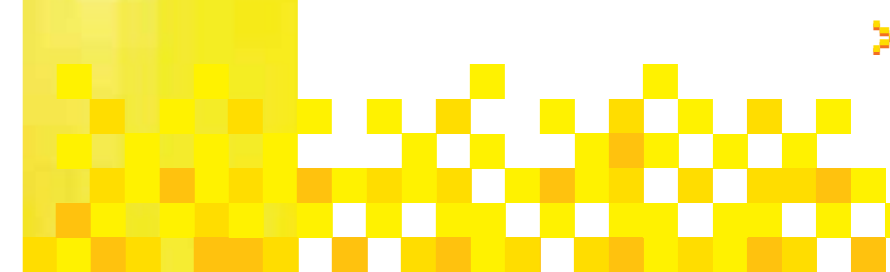
линейке нет компьютеров и серверов, но в декабре 2022 года компания анонсировала выпуск новых умных устройств.

Компьютеры собираются в пилотном режиме для собственных нужд, сообщили в пресс-службе SberDevices. В декабре SberDevices также зарегистрировала сертификаты на серверы Centrum, программно-аппаратные комплексы SmartRack и другую вычислительную технику, следует из данных реестра. Задекларированные устройства, согласно документам, выпускаются на различных площадках в КНР. Производителем планшетов названа Shenzhen iNet Mobile Internet Technology, которая в 2019–2020 годах выпускала их для ГК «Аквариус», а в 2022 году – ноутбуки Inferit для группы Softline.

Скорее всего, тот факт, что чересчур амбициозные планы по экспансии российских производителей электроники на мировых рынках могут пойти не так, ни для кого не стал сюрпризом, но это не отменяет того, что отрасль развивается, и в конечном счете результаты появятся, хотя и не так быстро.

«На рынке возникло некоторое количество компаний, которые с утроенной силой стали кричать о том, что они российские производители. Однако в массе своей это „переклеивание шильдиков“. Есть ряд компаний, которые действительно что-то делают: „Аквариус“, Merlion, F+, Yadro. Правда, проблема всех этих проектов в том, что пока они мало что могут производить здесь, в России. Да, производство локализуется, строятся заводы, но остальная масса проектов при оптимистичном сценарии запустится в 2024–2025 годах. Уход международных брендов отчасти на руку некоторым игрокам. Например, Yadro смогла нанять очень многих сотрудников, которые раньше работали в западных компаниях, а менять страну жительства оказались не готовы. Если бы не текущая ситуация, такое число специалистов они бы искали долго», – рассуждает эксперт Mobile Research Group Эльдар Муртазин.

Впрочем, для российских производителей существует «бутылочное горлышко», из-за которого все их планы рискуют оказаться попросту невыполнимыми. Это микропроцессоры для ПК, которые могут производить только несколько фабрик в мире, и по крайней мере до недавнего момента они находились в США





и на Тайване. В частности, все российские процессоры «Байкал» и «Эльбрус» российские лишь в плане дизайна микросхемы, а выпускались они на мощностях крупнейшего в мире производителя полупроводников TSMC.

TSMC объявил о намерении исполнять санкции США еще в феврале. Впрочем, последняя новость на эту тему в англоязычных источниках датирована 27 февраля и сообщает о том, что производство процессоров «Байкал» и «Эльбрус» полностью остановлено. С тех пор ни от TSMC, ни от его российских контрагентов никаких обновлений по ситуации не поступало.

#### ВСЕ ДЕЛО В СЕРВИСЕ

Связывая будущее своего предприятия с российскими решениями, отвечающие за IT специалисты боятся прежде всего не необходимости осваивать новое, а рисков, связанных с обслуживанием. «Покупая решение от Lenovo, IBM или Dell, я покупаю уверенность в том, что в ближайшие пять лет у меня все будет нормально работать. А если что-то сломается, то в течение суток придут люди, погрузят то, что сломалось, в фургон и заменят на новое, работающее. Меня по большому счету не интересует, как часто у них происходят поломки, сколько складов они держат на территории

РФ, чтобы иметь возможность заменить технику, сколько тратят на амортизацию оборудования и зарплаты сотрудников. Покупая ПК на условном „Байкале“, я сам должен думать, что я буду делать, если он сломается, где я возьму на это бюджет, что делать, если в радиусе двухсот километров от моего офиса этого оборудования просто не окажется в продаже. Если у моего предприятия один день простоя стоит, скажем, миллиард рублей, зачем мне эти проблемы? Конечно же, я куплю иностранное решение, даже если мне придется писать тонну обоснований, почему я не смог найти российский аналог», – сказал IT-директор крупной металлургической компании.

«Импортозамещение в России превратилось в довольно странный процесс насаждения экономического патриотизма приказным порядком. Никто внятно не объясняет госзаказчикам, зачем нужны очередные запреты и от каких угроз они должны защитить. А вот разницу в качестве, наличии комплектующих, возможности гарантийного обмена между зарубежными смартфонами

и другими устройствами и их российскими аналогами покупатель ощущают очень хорошо, – рассуждает директор АНО „Информационная культура“ Иван Бегтин. – Можно обратить внимание на то, что произошло с импортозамещением в сфере закупок сложной медицинской техники – маммографов, рентгеновских аппаратов, систем искусственной вентиляции легких и других. Тем же постановлением, о котором мы говорим, правительство смягчило эти ограничения, фактически признав, что попытка закрутить гайки провалилась. Вполне возможно, что и новые запреты на закупку смартфонов и ноутбуков не пройдут проверку реальной жизнью, и через год-два правительству придется пойти на уступки».

О нежелании крупного бизнеса спешить с внедрением импортозамещающих решений говорят и данные по рынку ПО, так как программное обеспечение чаще всего заменить проще и дешевле, чем «железо». Несмотря на это, среди российских компаний из числа системообразующих предприятий и организаций критической информационной инфраструктуры лишь 3 и 1,7% соответственно заменили иностранные операционные системы и системы управления базами данных на отечественные. Такие сведения приводятся в исследовании разработчика решений для кибербезопасности «СерчИнформ». В ходе исследования с сентября по ноябрь 2022 года было опрошено 1,1 тыс. IT-специалистов из различных отраслей. Согласно результатам в процессе перехода находятся 23% опрошенных. В большинстве компаний (53%) его только планируют.

**В ДЕНЬГАХ РОССИЯ ЯВЛЯЛАСЬ  
ДЛЯ МНОГИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОМПАНИЙ КРУПНЕЙШИМ  
РЫНКОМ В ЕВРОПЕ**

#### УЙТИ, ЧТОБЫ ОСТАТЬСЯ

По оценке Mobile Research Group, российский рынок электроники в целом (включая мобильные устройства) упал в 2022 году на 25–45% в штуках и на 15–20% в деньгах. В сегменте B2B рынок был полностью оккупирован иностранными компаниями.

С начала 2022 года государство их продукцию покупать, может быть, и хочет, но не может. Закупки госкорпораций тоже резко сократились. Международные вендоры сначала решили, что эти потери для них будут не так уж и болезненны, хотя на практике оказалось, что в РФ уходило намного больше, чем они думали. В деньгах Россия вообще являлась для многих компаний крупнейшим рынком в Европе, рассуждает Эльдар Муртазин.

Примерно о том же писал в апреле генеральный директор Canalys Стив Брейзер. Он указывает на то, что Россия в 2021 году принесла вендорам 7% поставок ПК на рынке EMEA, еще 1% генерировала Украина. Прекращение поставок в РФ, скорее всего, означает конец бума на рынке ПК в регионе, который продолжался почти два года. Учитывая сложности в экономике, связанные с ростом цен на энергоносители, а также продолжающиеся локдауны в Китае, проблемы производителей ПК будут лишь усугубляться.

Осознав масштаб проблем, вендоры предприняли попытки вернуться в Россию через третьи страны, говорит Муртазин. Однако здесь проблема оказалась в соглашениях SLA (соглашение об уровне обслуживания, включающее подробно прописанный уровень доступности сервиса и времени реакции на инцидент). Заказчики были готовы получать оборудование, например, в Армении, а вендоры соглашались закрыть глаза и сделать вид, что не понимают, куда техника отправится дальше.

Но при этом заказчики хотели сохранить все условия обслуживания или требовали снизить цены на 35–40%. Сейчас обе стороны держат паузу и выжидают, а где-то к весне-лету в России может начаться дефицит оборудования. С другой стороны, многие вендоры уже готовы почти на любые условия, так что, вероятнее всего, определенный товароборот с Россией по этим каналам пойдет в ближайшие месяцы, резюмирует Эльдар Муртазин. ■

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

ВСЯ

КАК В РОССИИ  
СЛУЧИЛСЯ БУМ МВО  
И ЕСТЬ ЛИ ДРУГИЕ  
ВАРИАНТЫ УХОДА  
ИНОСТРАННЫХ ФИРМ

ВЛАСТЬ МЕНЕДЖЕРУ

ПО СОСТОЯНИЮ НА ОСЕНЬ ПРОШЛОГО ГОДА 34% КРУПНЕЙШИХ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ, РАБОТАВШИХ В РОССИИ, ОГРАНИЧИЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СТРАНЕ, 15% РЕШИЛИ ПОКИНУТЬ ЕЕ ЧЕРЕЗ ПЕРЕДАЧУ НОВОМУ СОБСТВЕННИКУ РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И 7% ЗАЯВИЛИ О ПОЛНОМ УХОДЕ С ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА БЕЗ ПРОДАЖИ БИЗНЕСА, ГОВОРИТСЯ В ИССЛЕДОВАНИИ ЦЕНТРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК.



Совокупные потери иностранного бизнеса от СВО авторы исследования оценили в \$200–240 млрд. Из них от \$70 млрд до \$90 млрд приходится на бизнес, решивший покинуть Россию. Среди компаний, которые приняли решение продать бизнес в России, 33% уже передали его новым собственникам, 34% находятся в процессе передачи, а 33% ищут покупателя, определили в ЦСР. По оценкам Центра стратегических разработок, не менее чем 30% сделок по продаже локального подразделения новому собственнику предусматривает возможность его возврата иностранному владельцу (например, через опцион на обратный выкуп).

#### ПЛЕЧО ПАРТНЕРА

«Уход иностранных организаций в основном мотивирован политическими соображениями. Помимо этого свою роль сыграл и набор антироссийских санкций, сильно затрудняющих деятельность бизнеса и приносящих ему убытки. Вероятно, иностранные организации осознают, что можно просто лишиться всех своих российских подразделений, если российское руководство введет для компаний внешнее управление. Поэтому бизнес принимает решение о „продаже за рубль“ своих активов с возможностью вернуться, когда геополитическая обстановка наладится», – заявил RT специалист департамента стратегических исследований Total Research Николай Вавилов.

Главная проблема, с которой сталкивается компания, если она не хочет просто закрыть свое российское подразделение и ликвидировать все операции, – кому продавать бизнес. В этом смысле больше повезло компаниям, выбравшим популярный в 1990-е формат совместного предприятия. В данном случае долю в СП просто передают за символическую сумму второму партнеру, договариваясь, что при благоприятном развитии событий можно будет все «отыграть назад».

К примеру, в декабре российская автомобилестроительная группа «Соллерс» закрыла сделку по выкупу доли Mazda в паритетном совместном предприятии с японским автопроизводителем во Владивостоке. Mazda сообщила, что сделка будет совершена за символическую стоимость в один евро и предполагает опцион на выкуп доли в СП в течение следующих трех лет. Убыток в связи со сделкой Mazda оценила в \$82 млн.

Также удачным вариантом будет, если найдется покупатель, находящийся в «дружественной» для России юрисдикции. Это в первую очередь три страны (из обладающих достаточными размерами свободных капиталов): Турция, Китай и ОАЭ. Так, к примеру, поступила бельгийская пивоваренная AB InBev, продав бизнес турецкому партнеру по СП Anadolu Efes.

СП AB InBev Efes было создано в 2018 году, ее контролирующей акционер – турецкая Anadolu Efes. Компания управляет 11 заводами в России, на которых выпускается пиво под брендами «Клинское», «Белый медведь», «Сибирская корона», Velkorovický Kozel и другими. На заводах работают 3500 человек. Компания имеет еще три пивзавода в Украине. На них работают 1800 человек. AB InBev сообщила, что сделка приведет к неденежным убыткам от списания на сумму \$1,1 млрд.

Что происходит в случае, если подходящего партнера не нашлось, показывает пример немецкой Henkel. В апреле 2022 года она объявила об уходе с российского рынка и с тех пор «работала над реализацией этого решения, которое подразумевает передачу прав собственности».

**В \$200–240 млрд**  
ОЦЕНИВАЮТСЯ СОВОКУПНЫЕ ПОТЕРИ ИНОСТРАННОГО  
БИЗНЕСА ПОСЛЕ НАЧАЛА СПЕЦИАЛЬНОЙ  
ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ



▲ Солдаты и офицеры российской армии приносят присягу новой власти. На Дворцовой площади собрались солдаты, многие из которых ранее подерживали Временное правительство

В результате компании не удалось договориться о продаже бизнеса, что может быть связано с высокой оценкой в более €500 млн. Справедливая стоимость российской части бизнеса немецкого концерна составляет не менее €600 млн, однако в текущей ситуации подобные сделки проходят со значительным дисконтом, и никто не захотел выкупать актив даже за €500 млн. В результате, как пишет «Коммерсантъ», сейчас компания рассматривает «обособление российской части бизнеса через передачу управления менеджменту».

#### МЕНЕДЖЕР У РУЛЯ

Сделки management buyout – не слишком частое явление для мировой практики вообще. Для этого необходимо, чтобы у компании был сильный руководитель с надежной командой, каким-то образом накопивший достаточно денег, чтобы выкупить компанию у ее акционеров. В России с ее недолгой историей рыночной экономики «честные» сделки МВО можно пересчитать по пальцам, если не учитывать многочисленные выкупы советских предприятий «крас-

ными директорами», после чего, как правило, у правоохранительных органов возникало огромное число вопросов по процедуре проведения таких сделок.

Однако примеры все же есть. В 2013 году Ростех продал 45,42% акций производителя титана ВСМПО-АВИСМА ее менеджменту. Контроль в итоге получили генеральный директор ВСМПО-АВИСМА Михаил Воеводин и команда менеджмента, но сделка была реализована по весьма сложной схеме, а деньги на нее, по сути, дал Газпромбанк.

В 2022 году сделки МВО стали чуть ли не единственным выходом для тех, кто оказался не готов полностью отказаться от своего бизнеса в России. Самая громкая из таких сделок – продажа российского бизнеса «Вымпелкома» профессиональному управленцу Александру Торбахову. В конце ноября было объявлено, что топ-менеджмент российского «Вымпелкома» во главе с гендиректором Александром Торбаховым договорился о выкупе актива у нидерландского холдинга Veon в обмен на погашение его долга.

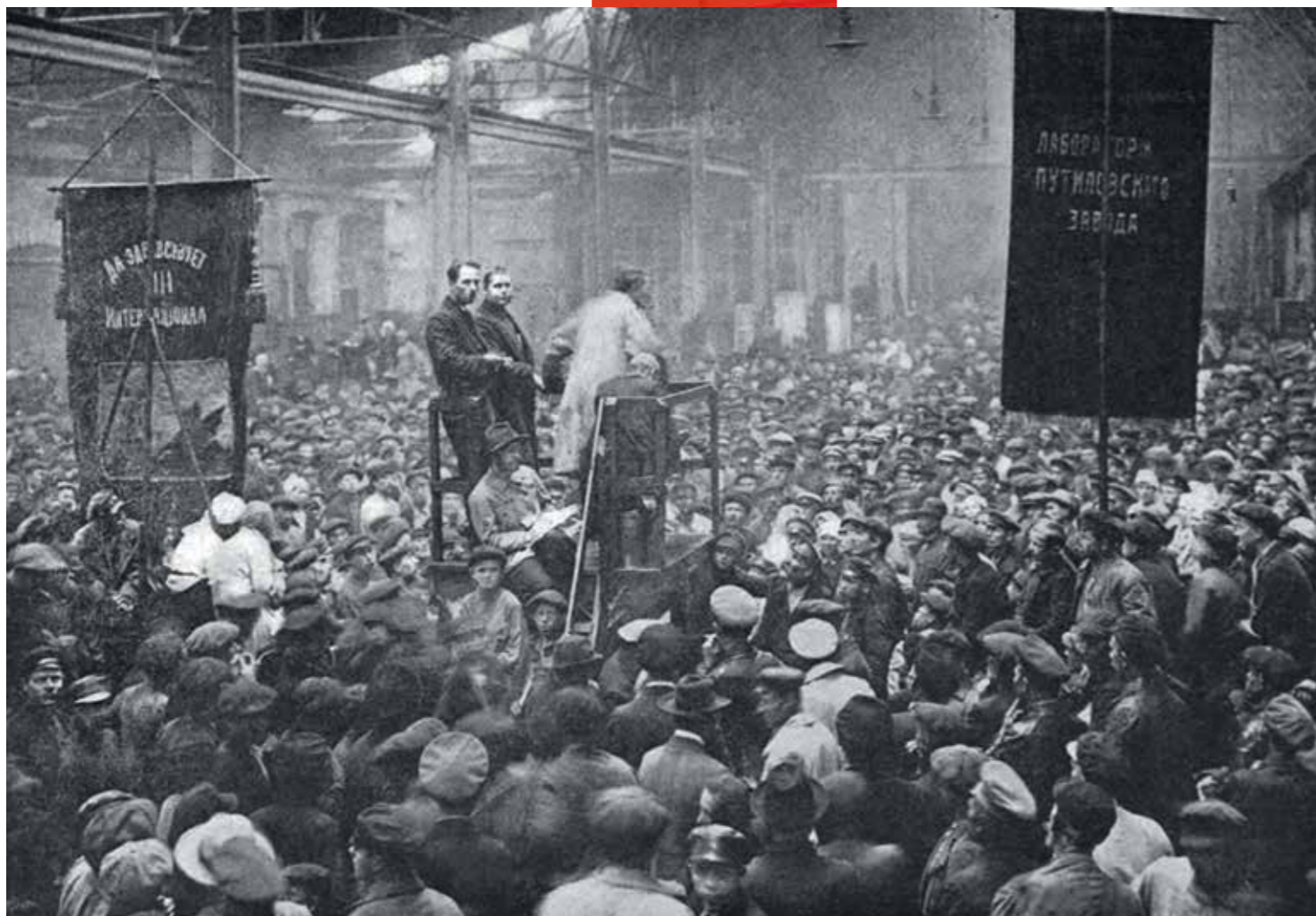


Схема до конца не ясна. По некоторым данным, «Вымпелком» выкупит у держателей бонды Veon на \$2,1 млрд, выпустив замещающие облигации, которые фактически удвоят собственную долговую нагрузку российской компании. Соглашение позволяет Veon извлечь выгоду из потенциальной последующей продажи «Вымпелкома» по более высокой оценке в течение 30 месяцев после закрытия сделки и предусматривает типичные права расторжения в пользу Veon в случае изменения контроля над активом. То есть фактически Александр Торбахов и его коллеги согласились «поддержать» актив два-три года до момента, когда можно будет продать его кому-то за реальную цену, и на это время также над ними будет висеть долг.

Veon получит около 130 млрд рублей, но не в виде денег. «Вымпелком» выкупит бонды Veon у держателей. Как уточнил «Коммерсанту» источник, знакомый со схемой организации сделки, «схема переноса долга (debt pushdown) позволит не платить деньги

▲ Рабочие Путиловского завода в Петрограде приветствуют смену власти в феврале 1917 года

за границу. «Вымпелком» выкупает облигации, становясь тем, кому должен деньги Veon. Так как «Вымпелком» должен Veon 130 млрд рублей, то они могут зачесть долги.

Очевидно, что у Торбахова нет достаточно наличных денег, чтобы выкупить весь бизнес «Вымпелкома», несмотря на более чем 10-летнюю карьеру в качестве топ-менеджера. Поэтому, скорее всего, как и в случае с ВСМПО-АВИСМА, за все заплатят банкиры. Уже известно, что наиболее вероятный кредитор – Сбер, но в пул могут также войти ВТБ, Газпромбанк или Альфа-Банк.

Во многом именно продажа подразделений и дочерних структур новым собственникам позволяет уменьшить негативный эффект от ухода зарубежных предприятий. Это дает возможность обеспечить бесперебойную работу

## СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ, ЧТО В РОССИИ ПОСЛЕ 2022 ГОДА ПОЯВИТСЯ НОВЫЙ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОЙ КЛАСС СОБСТВЕННИКОВ – ЛЮДИ, РАЗБОГАТЕВШИЕ ПОСЛЕ УХОДА ЗАПАДНОГО БИЗНЕСА

уже налаженных рыночных систем и минимизировать потери на рынке труда, рассказал RT первый вице-президент общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» Павел Сигал.

«Переход предприятий новым владельцам помогает сохранить преемственность в бизнес-процессах, оставить логистические и технологические решения в необходимых пропорциях для самостоятельного функционирования. Благодаря этому рабочие места практически не теряются, то есть бизнес не несет серьезных потерь на рынке труда», – подчеркнул Павел Сигал.

Отсутствие иностранного финансирования и доступа к нужным технологиям может стать серьезным вызовом для новых владельцев бизнеса. Впрочем, со временем эта проблема также может быть решена, уверен Федор Наумов из команды аналитиков PFL Advisors: «Как показывает практика санкционного периода, который начался после 2014–2015 годов, уход иностранцев стимулирует развиваться внутренний бизнес. Конечно, вытеснение импортных технологий – это не то же самое, что импортозамещение сыров, но при должном финансировании можно добиться нужного результата».

### ОТРУБИТЬ СЕБЕ ХВОСТ

Для большинства иностранных бизнесов вопрос о том, уходить или не уходить из России, не стоит. Совладелец британской консалтинговой компании,

консультирующей российский бизнес по вопросам М&А, говорит: «Репутационные и юридические риски в любом случае окажутся на порядок выше, чем потери из-за ухода из РФ, так что, по сути, бизнес ведет себя как ящерица, которая отбрасывает хвост, чтобы остаться в живых. При этом у нее есть шанс отрастить себе новый, хотя на самом деле он меньше, чем может показаться. Даже если предположить, что военные действия так или иначе закончатся через небольшое время, оставшемуся в России собственнику придется до этого срока всеми силами бороться за выживание. Если бизнес выживет, это будет другая компания, в которую уже новыми людьми вложены огромные ресурсы. То, что новые владельцы захотят так запросто отдать все это обратно прошлому владельцу, крайне маловероятно, особенно учитывая то, насколько российское правосудие не склонно принимать сторону инвесторов из „недружественных стран“ в случае судебных конфликтов».

Кроме того, существуют случаи своего рода «принудительного МВО», когда локальный менеджмент решает сам взять власть в свои руки. В апреле российские топ-менеджеры сети строительных гипермаркетов OBI вступили в конфронтацию с мажоритарным акционером сети – одноименным немецким холдингом. Собственник ретейлера объявил о прекращении деятельности в России 8 марта, но магазины продолжали работать до 17 марта.

Головная компания заблокировала в российских «дочках» IT-систему, которая бы позволяла сети нормально функционировать. В итоге OBI GmbH вынуждена была продать российский бизнес за символическую сумму, а среди новых российских владельцев начался акционерный конфликт, который одна из сторон называет рейдерским захватом.

«Следует ожидать, что в России после 2022 года появится новый достаточно большой класс собственников – люди, разбогатевшие после ухода западного бизнеса. Конечно, эти новые бизнесмены будут существенно менее богатыми и влиятельными, чем люди, пришедшие в бизнес после приватизации 1990-х, однако во многом они будут определять, как должен выглядеть российский бизнес в будущем», – резюмирует источник в британской консалтинговой компании. ■



# ТРИ ГОДА ПЛОХАЯ ПОГОДА



ТРИ ГОДА НАЗАД, В ЯНВАРЕ 2020 ГОДА, ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН СМЕНИЛ ПРАВИТЕЛЬСТВО: ИСПОЛНИТЕЛЬНУЮ ВЛАСТЬ ВОЗГЛАВИЛ НОВЫЙ КАБИНЕТ МИХАИЛА МИШУСТИНА. ПО МНЕНИЮ БОЛЬШИНСТВА ЭКСПЕРТОВ, ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ, ЧТО ЭТО БУДЕТ КАБИНЕТ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ К ПРЕЗИДЕНТСКИМ ВЫБОРАМ 2024 ГОДА, НО ПОЧТИ С САМОГО НАЧАЛА КАБИНЕТУ МИШУТИНА ПРИШЛОСЬ СТАТЬ АНТИКРИЗИСНОЙ КОМАНДОЙ: ДВА ГОДА ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА, А ЗАТЕМ СВО В УКРАИНЕ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ВОЙНА С ЗАПАДОМ.

СПРАВИЛСЯ ЛИ КАБИНЕТ? СУДЯ ПО ТОМУ, ЧТО ОН НЕ В ОТСТАВКЕ, ПРЕЗИДЕНТ СЧИТАЕТ, ЧТО ДА. ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, СРАБОТАЛ БЕЗ ГРУБЫХ ОШИБОК, А КОНЕЙ НА ПРЕДВЫБОРНОЙ ПЕРЕПРАВЕ НЕ МЕНЯЮТ.



# ЦИФРОВЫЕ ЭФФЕКТЫ

ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

## В АКТИВЕ КАБИНЕТА – ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ОТСУТВИЕ ПРОВАЛОВ В ЭКОНОМИКЕ

**ВЕДУЩИЕ ЭКСПЕРТЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО НЕ ТОЛЬКО УСПЕШНО СПРАВЛЯЕТСЯ С НЕБЫВАЛЬНЫМИ В НОВЕЙШЕЙ РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ ВЫЗОВАМИ, НО И ПОСТЕПЕННО ФОРМИРУЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ СТАБИЛЬНОГО РОСТА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ. ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ УСПЕХИ В ЦИФРОВИЗАЦИИ, ОДНАКО ГЛАВНЫЙ УСПЕХ КАБМИНА – ОТСУТВИЕ ПРОВАЛОВ. СУДЯ ПО ВСЕМУ, ГРАЖДАНЕ ЭТО ОЦЕНИЛИ: ПО ДАННЫМ ЯНВАРСКОГО ОПРОСА ВСЕРОССИЙСКОГО ЦЕНТРА ИЗУЧЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ (ВЦИОМ), 68% РОССИЯН ОДОБРЯЮТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА И ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА.**

**В** январе 2020 года президент России Владимир Путин принял решение о смене состава правительства и назначил премьером Михаила Мишустина, возглавлявшего ранее Федеральную налоговую службу. Предполагалось, что обновленный кабинет сосредоточится на увеличении ВВП не менее чем на 2% в год, модернизации инфраструктуры, привлечении инвестиций в реальный сектор, преодолении бедности, а также цифровизации экономики и социальной сферы.

Генеральный директор Центра политической информации Алексей Мухин уточняет, что Мишустин возглавил правительство в сложный период санкционного давления на страну, однако по объективным обстоятельствам был вынужден действовать в еще

более тяжелых условиях, а кабмину пришлось решать куда более сложные и масштабные задачи, чем это предполагалось при формировании правительства.

Напомним: на первый, еще допандемийный период работы обновленного правительства пришлось резкое падение мировых цен на нефть – на пике, в середине апреля, этот показатель просел до \$28,4. Россия смогла переломить негативный процесс благодаря своему влиянию в ОПЕК+.



Затем в Россию пришел COVID-19, и новый премьер возглавил координационный совет по противодействию пандемии. Генеральный директор ООО «Институт политических исследований» Сергей Марков считает, что в тот экстраординарный период правительство не допустило грубых управленческих ошибок и выбрало правильную политику информационной открытости и диалога с обществом. «В России в кратчайшие сроки создали и наладили выпуск достаточного количества препаратов для вакцинации от COVID. В этом тоже немалая заслуга кабмина», – убежден он.

По мнению политолога и депутата Госдумы Олега Матвейчева, именно в этот период правительство выработало механизмы и управленческие технологии, которые и сейчас позволяют сохранять устойчивость национальной экономики, а также поддерживать социальную стабильность в обществе. Среди них – увеличение расходной части бюджета, налоговые и кредитные каникулы, прямая поддержка наиболее уязвимых категорий граждан. Тогда на эти нужды было направлено свыше 2,5 трлн рублей – десятая часть бюджета страны, на 1 декабря 2021 года россияне с детьми получили порядка 809,1 млрд рублей в виде различных выплат, власть помогла более чем 28 млн семей.

Олег Матвейчев подчеркивает, что особое значение имели меры по де бюрократизации власти, сокращению избыточного регулирования и контроля над бизнесом. По его мнению, об эффективности работы правительства в 2020 году можно судить по снижению ВВП в стране – этот неизбежный спад составил тогда 2,7%. Для сравнения: в ЕС, по данным европейского статистического агентства «Евростат», ВВП сократился на 5,9%.

#### КАБМИН ПРОТИВ САНКЦИЙ

Для России 2021 год стал периодом постпандемийного восстановительного роста: ВВП увеличился на 5,6%, но закрепить успех не удалось – 24 февраля 2022 года страна была вынуждена начать специальную военную операцию в Украине. Это ожидаемо вызвало беспрецедентную в мировой истории санкционную войну стран Запада против России. До начала СВО действовало 2695 различных торгово-экономических ограничений, к концу марта их количество превысило 10 тысяч. К действующим санкциям периодически добавляются новые; к кампании по удушению российской экономики подключилось около 50 стран, золотовалютные резервы Банка России и корсчета многих российских банков были заблокированы, страну отключили от расчетной системы SWIFT, ввели

эмбарго и потолки цен на российское сырье, многие зарубежные компании покинули российский рынок. Пожалуй, все помнят прогнозы прошлой весны: снижение ВВП на 20%, рост курса доллара до 200 рублей, гиперинфляция, коллапс экономики и социальная дестабилизация...

Правительство ответило мерами по импортозамещению, параллельному импорту, дедолларизацией, защитой отдельных отраслей, таких как IT, автопром, военно-промышленный комплекс. С сентября кабмин запустил программы помощи мобилизованным участникам СВО: им были предоставлены налоговые и кредитные льготы, гарантировано сохранение рабочих мест, произведены разовые выплаты. А с минувшего октября Михаил Мишустин возглавил Координационный совет по обеспечению потребностей Вооруженных сил. К концу года премьер доложил верховному главнокомандующему Владимиру Путину об активизации работы отечественной промышленности для нужд армии.

**СВЫШЕ 500 ТЫС.  
РОССИЙСКИХ СЕМЕЙ ВОСПОЛЬЗОВАЛОСЬ МЕРАМИ  
ГОСПОДДЕРЖКИ, СРЕДИ КОТОРЫХ – ЛЬГОТНАЯ,  
СЕМЕЙНАЯ, ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ, IT-ИПОТЕКА,  
А ТАКЖЕ ВЫПЛАТА 450 ТЫС. РУБЛЕЙ МНОГОДЕТНЫМ  
СЕМЬЯМ НА ПОГАШЕНИЕ ЖИЛИЩНОГО КРЕДИТА**



В начале этого года глава государства отметил, что страна успешно преодолела финансовые и экономические риски, связанные с СВО. Негативные прогнозы не сбылись: ВВП снизился на 2,5%, инфляция составила 11,9% – ниже, чем ожидал Банк России. В таких отраслях, как оборонка, строительство, аграрный сектор, по предварительным итогам 2022 года, фиксируется рост; выросли и инвестиции в отечественную экономику. В первые девять месяцев прошлого года их объем составил 16,4 трлн рублей – на 5,9% выше, чем в 2021 году.

По предварительным оценкам, за весь год этот прирост составит не менее 3%. По словам президента, внешние ограничения не повлияли на социальную политику страны. Правительство выполнило все обязательства перед гражданами в полном объеме. Алексей Мухин полагает, что команда Мишустина смогла отладить управленческие механизмы так, что они даже в самых сложных ситуациях работают без перебоев.

#### КУРС НА НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

Олег Матвейчев уверен, что дело не только в современной и эффективной команде – правительство буквально в режиме 24/7 фокусируется на исполнении стратегии развития страны, сформулированной в 2018 году в виде нацпроектов, и гибко реагирует на новые вызовы. Стратегия правительства постоянно корректируется. Так, в июле 2020 года были утверждены национальные цели развития Российской Федерации до 2030 года. Среди них – сохранение населения, здоровье и благополучие людей, создание возможностей для самореализации, комфортная и безопасная среда для жизни, достойный, эффективный труд, сбалансированное региональное развитие и цифровая трансформация. Для их достижения правительство реализует более 40 национальных программ, на которые расходуются порядка 78% госбюджета. В прошлом году затраты превысили 15 трлн рублей.



О результативности работы правительства можно судить по уровню его поддержки обществом. По данным ВЦИОМ (январь 2023 года), свыше трети россиян отмечает заметное улучшение в сфере социальной защиты населения, рост жилищного строительства, развитие транспортной инфраструктуры и успехи в цифровизации. Прошлый год, по словам вице-преьера Марата Хуснуллина, стал лучшим по темпам строительства дорог со времен СССР. В стране построили и отремонтировали более 400-километровая дорога от Новоазовска (Ростовская область) до Джанкоя (Крым), пролегающая по новым территориям, на конец этого года запланирована сдача участка Москва – Казань трассы М-12 «Восток». В правительстве заявляют, что упор делается на развитие региональных дорог.

В стране растут темпы жилищного строительства, а ипотечные кредиты стали более доступны. В прошлом году свыше 500 тыс. российских семей воспользовались мерами господдержки, среди которых – льготная, семейная, дальневосточная, IT-ипотека, а также выплата 450 тыс. рублей многодетным семьям на погашение жилищного кредита.

Среди достижений правительства Алексей Мухин называет снижение социальной напряженности в обществе. По его словам, отсутствие сколь-нибудь заметной протестной активности свидетельствует о том, что правительство стабилизировало социальную сферу. К примеру, в минувшем ноябре безработица в России достигла исторического минимума в 3,7%; регулярно увеличивается минимальный размер оплаты труда – с 1 января этого года МРОТ вырос на 6,3% и составляет 16242 рублей, проиндексированы на величину инфляции (11,9%) пособия, выплаты и материнский капитал – его размер на первого ребенка теперь достигает 587 тыс. рублей, на второго – 775,6 тыс. рублей.

Несмотря на дефицит госбюджета, социальные статьи расходов на текущий год были увеличены на один триллион рублей по сравнению с прошлым годом. Вице-премьер Татьяна Голикова сообщила, что в России сформирована система поддержки семей с детьми

до 17 лет: универсальное пособие будет выплачиваться в течение всего периода от постановки на учет беременных женщин до достижения детьми семнадцатилетнего возраста. В 2023 году на эту цель предусмотрено более 1,69 трлн рублей. В стране заработал Социальный фонд России, который объединил функции Пенсионного фонда и Фонда социального страхования. Теперь при назначении выплат граждане могут воспользоваться принципом единого окна. Кстати, многие госуслуги стали доступными в режиме онлайн, а политолог Сергей Марков считает цифровизацию самым заметным успехом действующего правительства.

#### ЦИФРОВОЙ ТРЕНД

Практически сразу после назначения Михаила Мишустина на пост премьера наблюдатели спрогнозировали увеличение темпов цифровизации в стране. Алексей Мухин напоминает, что на предыдущей должности главы ФНС Мишустин и его команда сделали это ведомство одним из самых технически продвинутых. По мнению политолога, опыт по информатизации ФНС за три года был успешно перенесен на более широкое поле.

**«РОССИЯ ЗАНИМАЕТ ПЕРВОЕ МЕСТО В ЕВРОПЕ ПО ЧИСЛУ ГРАЖДАН, У КОТОРЫХ ЕСТЬ ИНТЕРНЕТ. ПО ИТОГАМ ПРОШЛОГО ГОДА У НАС ШЕСТОЕ МЕСТО В МИРЕ ПО ДОСТУПНОСТИ ДОМАШНЕГО И МОБИЛЬНОГО ВЫХОДА В СЕТЬ И ДЕСЯТОЕ МЕСТО ПО КОЛИЧЕСТВУ СОВРЕМЕННЫХ ДАТА-ЦЕНТРОВ»**

Цифровизация стала одним из ключевых трендов развития общества. Как заявил зампред правительства Дмитрий Чернышенко, в прошлом году все показатели национальной цели «Цифровая трансформация» были перевыполнены. Например, доля социально значимых услуг онлайн составила 99,97% при плане в 65%; доля домохозяйств, пользующихся широкополосным доступом к интернету, достигла 86,1% (планировалось 80%), а рост инвестиций в отечественные IT-решения достиг 157,4% по сравнению с показателями 2021 года. «Россия занимает первое место в Европе по числу граждан, у которых есть интернет. По итогам прошлого года у нас шестое место в мире по доступности домашнего и мобильного выхода в сеть и десятое место по количеству современных дата-центров», – заявил недавно Михаил Мишустин. Глава правительства убежден, что в ближайшее время отечественные разработки могут заменить до 85% иностранных компьютерных программ.

Пожалуй, самым наглядным примером успеха цифровизации стало развитие государственных онлайн-сервисов, прежде всего портала «Госуслуги». В минувшем ноябре численность пользователей этой федеральной информационной системы превысила 100 млн. Прирост пользователей за последние три года оценивается более чем на 40%, а количество предоставляемых в режиме онлайн услуг возросло за этот период в 10 раз – до 480. Список функциональностей портала постоянно расширяется. К примеру, в январе этого года появилась возможность оформить себе или ребенку электронный полис обязательного медицинского страхования, а с 1 февраля доступ на «Госуслуги» стал возможным по биометрическим данным гражданина.

В ходе январского опроса ВЦИОМ 82% респондентов отметили, что за время работы правительства Мишустина получать госуслуги стало легче. Алексей Мухин считает рост качества исполнения государством своих социальных функций одним из главных результатов трех лет активной цифровизации и развития государственных онлайн-сервисов. «Сокращение присутствия чиновников в жизни людей – показатель того, что они теперь работают лучше. Удобные и эргономичные сервисы госуслуг незаметно вошли в нашу жизнь, стали привычными, позволяют людям экономить время и эффективно решать свои проблемы. Разумеется, развитие этих ресурсов способствует росту доверия людей к правительству», – резюмирует политолог. ■

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

# ПРЕМЬЕР ЧРЕЗВЫЧАЙНОГО ВРЕМЕНИ

## ЧЕМ ЗАПОМНИТСЯ ПРАВИТЕЛЬСТВО МИХАИЛА МИШУСТИНА

**В КОНЦЕ ЯНВАРЯ ВСЕРОССИЙСКИЙ ЦЕНТР ИЗУЧЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ ПРЕДСТАВИЛ ИССЛЕДОВАНИЕ «ТРИ ГОДА НА ПОСТУ: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПО ОЦЕНКАМ РОССИЯН». ПО ЕГО РЕЗУЛЬТАТАМ БОЛЬШИНСТВО ГРАЖДАН СКОРЕЕ ДОВОЛЬНО РАБОТОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА В ЦЕЛОМ И ЕГО ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА МИХАИЛА МИШУСТИНА. 68% РОССИЯН ОЦЕНИВАЮТ ТРЕХЛЕТНЮЮ РАБОТУ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПОЗИТИВНО. НЕГАТИВНУЮ ОЦЕНКУ РАБОТЕ КАБМИНА ДАЛА ПОЧТИ ЧЕТВЕРТЬ РЕСПОНДЕНТОВ: 14% СЧИТАЮТ, ЧТО ПРАВИТЕЛЬСТВО РАБОТАЕТ «СКОРЕЕ ПЛОХО», 8% – «ОДНОЗНАЧНО ПЛОХО». ГРАЖДАНЕ, ДОВОЛЬНЫЕ РАБОТОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА, НАЗЫВАЛИ В КАЧЕСТВЕ ЕГО СИЛЬНЫХ СТОРОН МЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ (28%), ВЫПЛАТЫ ПЕНСИЙ (18%), СТРОИТЕЛЬСТВО ДОРОГ И МОСТОВ (11%), РАЗВИТИЕ И ПЕРЕМЕНЫ В СТРАНЕ (9%), ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЖИЗНИ (8%).**

Непросто поверить, но после назначения три года назад Мишустин в качестве своих приоритетов называл очень похожие вещи. Летом, выступая с программной речью перед депутатами, только что назначенный глава кабинета министров объявил о главных приоритетах работы, среди которых – забота о семье и детях, повышение качества управления, повышение благосостояния граждан, улучшение ситуации в предпринимательстве, эффективное использование ресурсов, стимулирование цифровизации реального сектора экономики, развитие транспорта, прежде всего автодорог, и запуск нового инвестиционного цикла. Оставляя за рамками обсуждение вопроса о корректности методик опросов ВЦИОМ, можно сказать, что правительство действительно справилось со многими вызовами, чего от него не ожидали даже наиболее лояльные к власти эксперты.

### ПЕРЕЖИТЬ ПАНДЕМИЮ

При назначении Мишустина в неофициальных беседах многие бизнесмены выражали опасения, что правительство возьмет курс на ужесточение контроля над собираемостью налогов. Это следовало из прошлой профессиональной деятельности премьера: с 2010 по 2020 год он возглавлял ФНС, где достиг хороших результатов, выстроив более прозрачную и управляемую систему, в том числе за счет цифровизации. При Мишустине правительство смогло вывести из «серой зоны» миллионы работающих в мелком бизнесе россиян за счет введения особого налогового режима для самозанятых.

Однако вскоре после назначения новому премьеру пришлось сосредоточить большую часть внимания на борьбе с пандемией. В марте 2020-го кабмин создал Координационный совет по борьбе с COVID-19. Кроме Мишустина в совет вошли первый вице-премьер Андрей Белоусов, вице-премьер и глава оперативного



штаба по борьбе с коронавирусом Татьяна Голикова, а также вице-премьер по цифровой экономике, инновациям и связи Дмитрий Чернышенко. Совет занимался координацией действий региональных властей и вместе с финансовым блоком правительства пытался минимизировать негативные последствия для экономики.

«Тогда много говорилось о неминуемом катастрофическом падении ВВП и о необходимости разбрасывать направо и налево „вертолетные деньги“. В России, где выплаты адресовались наиболее нуждающимся, ВВП сократился на 2,7% (по уточненной оценке Росстата). Для сравнения: ВВП Франции в том же году упал на 8,2%, Германии – на 5%, Великобритании – на 11% (британский спад стал рекордным с 1709 года). Уже в 2021 году рост ВВП в России составил 5,6%, что существенно выше прогнозных показателей и выходит за пределы стандартного после спада восстановительного роста экономики», – вспоминает первый вице-президент Центра политических технологий Алексей Макашкин.

Несмотря на пандемию, было решено не сокращать инвестиции в крупные инфраструктурные проекты. Правительство Мишустина еще в 2020 году приняло решение о строительстве скоростной автомобильной дороги М-12 «Восток» Москва – Нижний Новгород – Казань. В 2021-м было решено продлить ее до Екатеринбурга и Тюмени. К концу 2023 года по М-12 от Москвы до Казани, по прогнозам специалистов, можно будет доехать за шесть с половиной часов, а не за 12, как сейчас.

#### В ТЫЛУ СВО

Когда пандемия пошла на спад, многие эксперты заговорили о поиске новых точек роста после кризиса, но правительству практически сразу пришлось тушить другой «пожар». Начавшиеся в феврале 2020 года военные действия в Украине привели к эскалации экономической войны между Россией и блоком стран во главе с США. Экономические санкции способствовали возникновению сразу нескольких экзистенциальных рисков для экономики: от немедленного коллапса банковской системы и гиперинфляции до потери доступа к технологиям и постепенной деградации ряда стратегически важных отраслей, включая промышленность, космос и даже ВПК. Благодаря своевременным действиям правительства удалось избежать критических последствий для банковской системы и падения рубля. «Звучало немало предположений, что экономика рухнет на 10–20%. Ничего подобного не произошло.



## САМЫМ КРУПНЫМ ПРОЕКТОМ ПРАВИТЕЛЬСТВА МИШУСТИНА ЯВЛЯЕТСЯ ТО, ЧТО ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ «ПОВОРОТОМ НА ВОСТОК», – КОМПЛЕКС МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРООБОРОТА В СТОРОНУ СТРАН, ЗАНИМАЮЩИХ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕЙТРАЛЬНУЮ ПОЗИЦИЮ В ГЕОПОЛИТИЧЕСКОМ КОНФЛИКТЕ

По предварительным данным, ВВП России снизился лишь на 2,5%, причем в III и IV кварталах был зафиксирован рост по сравнению со II кварталом, когда экономика не просто, но быстро адаптировалась к новой турбулентной реальности», – говорит Алексей Макашкин.

Сейчас правительство разрабатывает меры по противостоянию более долгосрочным угрозам, связанным с разрывом логистических цепочек

и технологических циклов производства во многих отраслях: автомобилестроении, сельскохозяйственном машиностроении и станкостроении, добывающей промышленности. Не говоря уже о таких отраслях, как IT и производство электроники, где Россия, по некоторым оценкам, и до введения основных санкций отставала на десятки лет. Важнейшим направлением работы для правительства стало обеспечение гособоронзаказа. 21 октября президент Владимир Путин подписал указ о создании Координационного совета при правительстве по обеспечению потребностей силовых ведомств под председательством Михаила Мишустина.

#### РАЗВОРОТ ЭКОНОМИКИ

Наверное, самым крупным проектом правительства Мишустина (хотя сама эта концепция появилась существенно раньше) является то, что принято называть «поворотом на Восток», – комплекс мер, направленных на перераспределение товарооборота в сторону стран, занимающих относительно нейтральную позицию в геополитическом конфликте. Это в первую очередь Китай и другие страны Азии, а также регион MENA (ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар, Египет, Алжир). В рамках «поворота на Восток» запланировано или уже ведется сразу несколько масштабных инфраструктурных проектов, включая расширение «Восточного полигона», строительство нескольких новых газопроводов и т.д. Эти проекты не только обеспечат новые рынки сбыта для «Газпрома» и нефтедобывающих компаний, но и поддержат сразу несколько стратегически важных секторов экономики: стройку, металлургию, тяжелое машиностроение.

Сегодня многие эксперты отказываются говорить об итогах работы правительства, ссылаясь на то, что их сложно оценить в отрыве от внешних факторов, например, от хода военной кампании или введения новых пакетов

санкций. Эффективность принимаемых сейчас мер по импортозамещению, к примеру, выделяемых правительством грантов на разработку отечественных пакетов программного обеспечения для нужд промышленности тоже можно будет оценить лишь спустя несколько лет. Хотя те оценки, которые даются сегодня, сводятся в основном к тому, что правительство во многом было вынуждено действовать точно, обращая внимание исключительно на те проблемы, которые угрожали перерасти в катастрофу в самое ближайшее время. Однако при этом большинство этих мер оказалось более чем эффективным.

Заместитель руководителя исполкома Общероссийского народного фронта по экспертно-аналитической работе и координации тематических площадок Арсений Беленький отметил, что правительство в течение трех лет своей работы «принимало многочисленные точечные решения» и в целом справилось с ключевыми вызовами: «Россия довольно стабильно прошла пандемию и теперь проходит ситуацию с санкциями». Отдельно эксперт упомянул решение кабинета о туристическом кешбэке, которое «затронуло многих отдыхающих», и унификацию социальных выплат.

Политолог и профессор РГГУ Сергей Черняховский полагает, что Мишустину удалось «во многом рационализировать деятельность правительства, сделать работу более ритмичной и оперативной, удержать финансовую ситуацию в стране под контролем». Ученый заметил, что и производственно-экономический блок при Мишустине стал работать лучше. При этом культурный и образовательный, по словам эксперта, «вызывают вопросы» и, соответственно, остаются задачами Правительства РФ на будущий год.

По мнению директора Института истории и политики МПГУ Владимира Шаповалова, сейчас перед правительством стоят задачи по реагированию на политику недружественных стран и формированию соответствующих механизмов на эти вызовы. В таких условиях оно также должно способствовать развитию экономики и восстановлению научно-технологического и промышленного потенциала, добавил эксперт. «Необходимо развивать и расширять, например, авиастроение, которое было чрезвычайно успешным в прошлом. Потом мы вошли в ситуацию глобального разделения мирового рынка и посчитали возможным в значительной степени отказаться от развития собственной гражданской авиации. Россия должна развивать собственную гражданскую авиацию, восстанавливать тот весьма мощный научно-технологический и промышленный потенциал, который у нас есть», – объяснил он. ■

# ФАКТОРЫ

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ

# УСТОЙЧИВОСТИ

## ПОЧЕМУ КАБИНЕТ МИШУСТИНА ДОЖИВЕТ ДО 2024 ГОДА

ЕВГЕНИЙ МИНЧЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ КОММУНИКАЦИОННОГО ХОЛДИНГА

«МИНЧЕНКО КОНСАЛТИНГ», – О ПЕРСПЕКТИВАХ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРАВИТЕЛЬСТВА.



► **ЕВГЕНИЙ НИКОЛАЕВИЧ, НАСКОЛЬКО НА РАБОТЕ КАБИНЕТА СКАЗАЛОСЬ ТО, ЧТО СОЗДАВАЛСЯ ОН ДЛЯ ОДНИХ ЗАДАЧ – ОЧЕВИДНО, ЧТО РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТОВ К ВЫБОРАМ 2024 ГОДА, А РЕШАТЬ ПРИШЛОСЬ СОВСЕМ ДРУГИЕ – АКТИВНОСТЬ? НАСКОЛЬКО РЕЛЕВАНТЕН ОКАЗАЛСЯ КАБИНЕТ РАЗНООБРАЗНЫМ АНТИКРИЗИСНЫМ ЗАДАЧАМ?**

◀ Разумеется, изменение условий сказало, но кабинет Мишустина и в период коронавирусного кризиса, и в кризисной ситуации, связанной с СВО, оказывался и оказывается эффективным.

► **С САМОГО НАЧАЛА КАБИНЕТ НЕ БЫЛ ГЕТЕРОГЕННЫМ: ПОМИМО ГРУППЫ МИШУСТИНА ЯВНО ВИДНА ГРУППА СОБЯНИНА, ПРОТИВОВЕС МИШУСТИНУ БЕЛОУСОВ. КАКИЕ ЕЩЕ ГРУППЫ? КАК МЕНЯЛОСЬ СООТНОШЕНИЕ СИЛ? МОЖНО ЛИ СКАЗАТЬ, ЧТО ЭТО ТОТ ЖЕ САМЫЙ КАБИНЕТ, ЧТО БЫЛ СОЗДАН ТРИ ГОДА НАЗАД?**

◀ Состав кабинета в целом соответствует расстановке сил в путинском «Политбюро 2.0»<sup>1</sup>: выстроен определенный баланс между группами влияния. Хотя у Михаила Мишустина самый большой карт-бланш на включение членов своей команды в состав кабинета министров.

Замены, которые уже произошли в ходе работы правительства, красноречиво свидетельствуют об этом. Ушедшие глава Минстроя Владимир Якушев (ныне – полпред президента в УрФО) и глава Минприроды Дмитрий Кобылкин (ныне – председатель думского Комитета по экологии) были заменены на человека Мишустина, входящего в группу Марата Хуснулина, – Ирека Файзуллина, и на ситуативно мишустинского – Александра Козлова. Это свидетельство усиления влияния Мишустина.

Андрей Белоусов не является противовесом Мишустину. Он очень четко вошел в команду. В работе кабинета большая заслуга вице-премьера – руководителя

<sup>1</sup> «Политбюро 2.0» – политологическая концепция Евгения Минченко, объясняющая систему политического управления в современной России. «Политбюро 2.0» – это коллективное руководство, ближний круг Владимира Путина, обладающий максимальным формальным и/или неформальным статусом.

**ПОСЛЕ ВЫБОРОВ 2024 ГОДА БУДЕТ ПЕРЕТРЯСКА ВСЕХ СТРУКТУР. НО СЕЙЧАС, ПОКА РЕЙТИНГИ МИШУСТИНА ВЫСОКИЕ, ЕГО КАБИНЕТ ДОСТАТОЧНО УСТОЙЧИВ**

аппарата Правительства России Дмитрия Григоренко. Именно Григоренко – второе лицо в правительстве, а не официальный первый зам Мишустина Белоусов.

► **КАКОВО МЕСТО КАБИНЕТА В СИСТЕМЕ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ ВОКРУГ ПРЕЗИДЕНТА?**

◀ Коронавирус и связанное с ним ограничение частоты контактов президента довольно серьезно повлияли на расстановку внутри групп влияния. «Доступ к телу», возможность постоянной личной коммуникации стали более значимыми ресурсами, чем ранее. Будем наблюдать.

Пока такое впечатление, что Путин тестирует разные форматы. Я бы обратил внимание на рабочую группу Госсовета с особыми полномочиями – ею руководит мэр Москвы Сергей Собянин. Ранее это была рабочая группа «по коронавирусу» (Рабочая группа Госсовета по противодействию распространению новой коронавирусной инфекции, вызванной 2019-NCOV. – Ред.). В марте прошлого года она трансформировалась в рабочую группу «по экономике» (Рабочая группа Госсовета по экономическим вопросам и противодействию распространению коронавирусной инфекции. – Ред.).

Сейчас многое зависит от того, что будет происходить на поле боя в зоне СВО. И на данном этапе значимость разнообразных силовиков: и военных, и представителей спецслужб, возрастает.

► **ЕСТЬ ЛИ У ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ПОНИМАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕФОРМЫ НЫНЕШНЕЙ ОЧЕНЬ СЛОЖНО УСТРОЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ?**

◀ Изменение управленческой вертикали и управленческого механизма мне не кажется актуальной задачей.

► **КАКОВЫ ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫЖИВАНИЯ КАБИНЕТА ДО 2024 ГОДА?**

◀ Пока динамика популярности кабинета положительная, а судя по опросам, это так, не вижу смысла его менять. После выборов 2024 года будет перетряска всех структур. Но сейчас, пока рейтинги Мишустина высокие, его кабинет достаточно устойчив. ■

# НЕИЗМЕНИМЕННОЕ КАЧЕСТВО

ДОСТИЖЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ  
В МОСКВЕ В 2022 ГОДУ И ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

АННА ЯКОВЛЕВА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОРОДА МОСКВЫ ПО ЦЕНОВОЙ  
ПОЛИТИКЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ ПРОЕКТОВ  
(МОСКОМЭКСПЕРТИЗА), – ОБ ИТОГАХ РАБОТЫ ЭТОГО СТОЛИЧНОГО ВЕДОМСТВА  
В 2022 ГОДУ И ИТОГАХ ГОДА СВОЕЙ РАБОТЫ В НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ.

ТЕКСТ | АННА СЕРГЕЕВА  
ФОТО | МИХАИЛ ГРЕБЕНЩИКОВ,  
ФОТОБАНК СТРОЙКОМПЛЕКСА ГОРОДА МОСКВЫ





► **АННА ИГОРЕВНА, КАКОВЫ ИТОГИ 2022 ГОДА В ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, А ТАКЖЕ В ОБЛАСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И СМЕТНОГО НОРМИРОВАНИЯ?**

◀ По результатам рассмотрения проектной документации в рамках государственной и негосударственной экспертизы со стороны нашего подведомственного учреждения – ГАУ города Москвы «Московская государственная экспертиза» – выдано более 6700 экспертных заключений, из них почти 6200 – положительные.

В этом числе как бюджетные, так и инвестиционные проекты: капитальный ремонт многоквартирных жилых домов, объекты по программе реновации, строительство и капитальный ремонт школ, детских садов, спортивных и медицинских учреждений, возведение жилых комплексов, коммерческой инфраструктуры, промышленных зданий и многое другое.

Отдельно можно выделить общее снижение сметной стоимости объектов по результатам проведения экспертизы проектно-сметной документации. Оно составило 12,3% от заявленной стоимости объектов – это порядка 141 млрд рублей.

Что же касается результатов в области ценообразования и сметного нормирования, то другое наше подведомственное учреждение – ГАУ города Москвы «Научно-исследовательский аналитический центр» – в 2022 году продолжило работу в области сметного нормирования: сотрудники центра на постоянной основе осуществляют полный спектр работ в рамках актуализации сметно-нормативной базы ТСН-2001. Выполнялся ежемесячный мониторинг изменения текущих отпускных цен на строительные материалы и работы, формировались сборники изменений, а также коэффициентов пересчета в текущий уровень цен.

Всего специалисты ГАУ «НИАЦ» разработали свыше 4 тыс. сметных норм и цен. Также в прошлом году разработаны и актуализированы 12 сборников к Единой нормативной базе Московских региональных рекомендаций (МРР), разработано четыре дополнения к ним. В начале этого года вышел новый сборник дополнений к ТСН-2001, в который включены новые позиции и технологии, в том числе результаты работы сотрудников центра за 2021–2022 годы.



▲ Проект дома по реновации в районе Лосино-островский

► **КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В МОСКВЕ?**

◀ Неизменное качество. Из года в год экспертизу проходят тысячи проектов, и за все время работы ни одно из заключений Мосгосэкспертизы не было признано недействительным в судебном порядке. Это говорит об объективности оказания услуг, точности, профессионализме наших сотрудников.

Также особое место в нашем деле занимает стремление к совершенствованию и развитию. Для всех наших организаций

**ДЛЯ ВСЕХ НАШИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВАЖНЫЙ АСПЕКТ РАБОТЫ – НЕ ПРОСТО ВЫПОЛНЕНИЕ УСТАНОВЛЕННОГО АЛГОРИТМА, А ПОСТОЯННОЕ, ПЛАНОМЕРНОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К НОВОМУ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД КО ВСЕМ ПОСТАВЛЕННЫМ ЗАДАЧАМ, ВНИМАНИЕ КО ВСЕМ СОВРЕМЕННЫМ ТЕНДЕНЦИЯМ И ТРАНСФОРМАЦИЯМ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

важный аспект работы – не просто выполнение установленного алгоритма, а постоянное, планомерное стремление к новому, ответственный и профессиональный подход ко всем поставленным задачам, внимание ко всем современным тенденциям и трансформациям строительной отрасли.

Наш коллектив отличается открытостью, готовностью учиться новому, постигать самые передовые технологии и применять их в своей работе. Это, в свою очередь, становится основой при взаимодействии с нашими заказчиками, которые привыкли идти в ногу со временем и воплощать в жизнь самые футуристичные архитектурные идеи и амбициозные проекты.

► **КАКИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ СТОЛИЧНЫЕ ОБЪЕКТЫ, КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ РАССМАТРИВАЮТ ЭКСПЕРТЫ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫ МОЖЕТЕ ВЫДЕЛИТЬ?**

◀ Наши приоритетные объекты напрямую зависят от потребностей города и его

жителей. Для нас не существует важных и неважных объектов. Все они без исключения представляют значимость для наших экспертов, и к их рассмотрению мы всегда подходим с максимальной ответственностью и отдачей.

Сегодня большой объем работы связан с согласованием проектной документации по капитальному ремонту многоквартирных жилых домов. Также мы на постоянной основе рассматриваем объекты дорожной и транспортной инфраструктуры, проекты строительства и ремонта существующих школ и детских садов, спортивных учреждений, объекты по программе реновации, проекты, направленные на создание безбарьерной среды для маломобильных групп населения, модернизации инженерных коммуникаций и многое другое.

### Москомэкспертиза

Комитет города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов (Москомэкспертиза) отвечает за функционирование территориальной сметно-нормативной базы для Москвы. Ведомство также курирует разработку московских региональных рекомендаций и контролирует экспертизу проектной документации и результатов инженерных изысканий для объектов строительства в столице.

#### Направления деятельности:

- выработка государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере сметного нормирования и ценообразования при проектировании и строительстве объектов государственного заказа города Москвы;
- организация проведения государственной экспертизы проектной документации объектов нового

строительства, реконструкции, капитального ремонта зданий и сооружений на территории города Москвы, результатов инженерных изысканий, выполняемых для подготовки проектной документации;

- мониторинг цен на строительные материалы, изделия, конструкции и оборудование, цен на перевозку строительных грузов и работу строительных машин и механизмов по утвержденной методике;
- разработка территориальных сметных нормативов, единичных расценок и укрупненных показателей стоимости строительства на строительно-монтажные, ремонтно-строительные, пусконаладочные, проектно-изыскательские и другие работы, а также утверждение размеров коэффициентов пересчета сметной стоимости на указанные работы из базового уровня в текущий уровень цен;

- организация рассмотрения проектов планировки территорий, а также проектной документации на проведение реконструктивных работ на территории города Москвы;
- разработка норм продолжительности проектирования и строительства;
- определение нормативов затрат на содержание службы заказчика и строительного контроля;
- согласование специальных технических условий для подготовки проектной документации объектов капитального строительства, включая объекты метрополитена, при строительстве, реконструкции которых государственный строительный надзор осуществляется органом исполнительной власти города Москвы;
- организация проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов, финансируемых за счет средств бюджета города Москвы.

### ► КАК В СТОЛИЦЕ РАЗВИВАЕТСЯ ЦИФРОВАЯ СИСТЕМА ПРОЕКТИРОВАНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ?

«Если говорить о работе нашего ведомства, уже порядка 10 лет мы работаем с собственной автоматизированной системой – АИС «Экспертиза проектов». Эта отечественная разработка позволяет пройти все процедуры экспертизы в электронном виде. От заявки, подписания договора, проведения экспертизы, выдачи замечаний и до окончательной выдачи заключения в электронном виде с электронно-цифровой подписью.

Также не так давно было запущено два бесплатных мобильных приложения для наших заявителей. Это «МГЭ Онлайн» и «НИАЦ Онлайн», которые можно скачать в магазинах приложений для смартфонов.

АИС «Экспертиза проектов» взаимодействует с региональными и федеральными порталами и системами, такими как портал мэра и Правительства Москвы – mos.ru, ИС ОГД – информационная система обеспечения градостроительной деятельности города Москвы, Единый государственный реестр заключений. Благодаря этому обеспечивается не только оперативная передача информации между ведомствами, но и возможность воспользоваться широким перечнем электронных услуг.

### ► КАКОВЫ ПОДХОДЫ К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ И СМЕТНОМУ НОРМИРОВАНИЮ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ГАУ «НИАЦ»?

«Наша подведомственная организация ГАУ «НИАЦ» многие годы занимается вопросами ценообразования и сметного нормирования в Москве, предоставляя проектным организациям и органам власти самую точную и актуальную информацию о стоимости проектирования регламентируется сборниками Московских региональных рекомендаций (МРР), а строительства – Территориальной сметно-нормативной базой города Москвы ТСН-2001.

База ТСН-2001 учитывает любые колебания цен, появление новых технологий и материалов. Работая с базой, специалисты ГАУ «НИАЦ» проводят ежемесячный мониторинг цен по нескольким десяткам тысяч позиций. Эта информация заносится в сборники коэффициентов (индексов) пересчета в текущий уровень цен сметной



### ЯКОВЛЕВА АННА ИГОРЕВНА

Родилась 21 апреля в городе Москве. Окончила МИТУ Московский архитектурно-строительный институт (степень «Магистр в области строительства»); Московский финансово-юридический университет (степень «Магистр в области юриспруденции»); РАНХиГС при президенте РФ (степень «Мастер делового администрирования (МВА)»); РГГУ (степень «Магистр в области государственного и муниципального управления»); Институт экономики и управления в строительстве и промышленности и гражданское строительство».

Аттестована Минстроем России по направлению «Организация экспертизы проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий».

В 2003–2004 годах – ведущий специалист Комитета города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов (Москомэкспертизы).

В 2005–2008 годах – ведущий специалист, затем главный специалист Московской государственной вневедомственной экспертизы.

После преобразования Московской государственной вневедомственной

стоимости строительно-монтажных работ. Они также могут лечь в основу рекомендаций по импортозамещению материальных ресурсов и оборудования.

Если же речь идет об инновационных материалах и технологиях, наши специалисты выезжают на строительные площадки и проводят нормативные наблюдения, изучая «новинку» на деле.

Благодаря таким исследованиям структурируются все переменные значения и далее выводится стоимость применения новой технологии или метода. Значение имеет все: затраты труда рабочих, время использования машин, расход необходи-



экспертизы в 2008 году в ГАУ города Москвы «Мосгосэкспертиза» – советник руководителя Мосгосэкспертизы; начальник юридического отдела учреждения; заместитель руководителя аппарата Мосгосэкспертизы; руководитель аппарата; руководитель Мосгосэкспертизы.

4 апреля 2022 года назначена председателем Москомэкспертизы.

Имеет звание «Почетный строитель города Москвы» и нагрудный знак «Строительный эксперт России» 1-й степени.

Награждена благодарственными письмами, медалями, в том числе благодарностью президента Российской Федерации, медалью «Ветеран государственной безопасности», почетной грамотой Министерства регионального развития Российской Федерации, медалями МЧС России «XX лет МЧС России», «За содружество во имя спасения», благодарностями мэра Москвы и заместителей мэра Москвы в Правительстве Москвы, знаком отличия «За заслуги в укреплении сотрудничества с Контрольно-счетной палатой Москвы», почетным дипломом Московской городской думы и т.д.



▲ Детский сад на Петрозаводской улице

### Мосгосэкспертиза

Государственное автономное учреждение города Москвы "Московская государственная экспертиза" (Мосгосэкспертиза) является организацией субъекта Российской Федерации – города федерального значения Москвы, подведомственной Комитету города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов и уполномоченной на проведение государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий.

Мосгосэкспертиза создана путем учреждения во исполнение Градостроительного кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 3 ноября 2006 года №174-ФЗ «Об автономных учреждениях», Постановления Правительства Российской Федерации от 5 марта 2007 года №145 «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий» и Постановления Правительства Москвы от 25 декабря 2007 года №1178-ПП «О Государственном автономном учреждении города Москвы "Московская государственная экспертиза"».

На сегодняшний день Мосгосэкспертиза предоставляет следующие виды услуг:

- государственная экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий объектов строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия регионального и местного значения на территории города Москвы;
- негосударственная экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий на всей территории Российской Федерации;
- экспертное сопровождение изменений, внесенных в проектную документацию;
- проверка достоверности определения начальной (максимальной) цены контрактов (договоров) для заказчиков города Москвы;
- публичный технологический и ценовой аудит крупных инвестиционных проектов;
- консультационные (консалтинговые) услуги в области строительства;
- предварительная экспертная оценка технических решений и стоимостных показателей;

- судебная строительно-техническая экспертиза;
- экспертная оценка документации с целью подтверждения статуса инвестиционного проекта по созданию мест приложения труда;
- независимая антикоррупционная экспертиза правовых актов и проектов нормативных правовых актов;
- рассмотрение в установленном порядке документов, являющихся результатом градостроительного проектирования;
- услуги по рейтингованию участников инвестиционно-строительной отрасли;
- проведение финансового анализа и анализа строительной деятельности;
- финансово-технический мониторинг;
- обучение, семинары, конференции по вопросам градостроительной деятельности;
- проведение экспертного сопровождения формирования информационных моделей объектов капитального строительства, проведение экспертной оценки информационных моделей объектов капитального строительства.



мых ресурсов и описание условий, характеризующих технологию и организацию исследуемого процесса.

Таким образом, Москва получает достоверное значение – сметный норматив, который в дальнейшем будет использоваться при строительстве, ремонте и реставрации самых разных столичных объектов.

► **КАК ВЫ МОЖЕТЕ ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ СИТУАЦИЮ С ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ В ПРОШЕДШЕМ ГОДУ?**

◀ Импортзамещение уже давно является важной частью работы Стройкомплекса города Москвы. За последний год произошло много изменений на рынке строительства: наблюдаются повышенный спрос и интерес со стороны поставщиков к разработке импортзамещающих материалов и ресурсов. Безусловно, их стоимость учитывается в базе ТСН-2001, что приводит к выравниванию цен стро-

ительных материалов, снижает зависимость от курса валют.

В частности, в последнее время растет число отечественных производителей лакокрасочной продукции и отделочных материалов, а также появляются качественные отечественные аналоги инженерных систем.

► **ВОТ УЖЕ ПОЧТИ ГОД ВЫ – ПРЕДСЕДАТЕЛЬ МОСКОМЭКСПЕРТИЗЫ. ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СКАЗАТЬ О РАБОТЕ НА НОВОМ ПОСТУ?**

◀ Это действительно новая для меня должность, но, учитывая то, что работаю в структуре Москомэкспертизы 20 лет, специфика деятельности ведомства не вызвала у меня вопросов и сложной адаптации. Я была в курсе всех задач, которые перед нами стоят.

Безусловно, большим преимуществом стало то, что не пришлось знакомиться с новым коллективом – мы давно

работали вместе. Работа Москомэкспертизы и подведомственных организаций, всего нашего коллектива продолжается на том же уровне и с неизменным качеством.

► **КАКОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ МОСКОМЭКСПЕРТИЗЫ НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ?**

◀ Наше ведомство со всей ответственностью готово выполнять свою работу. Ведь от качества наших услуг зависят безопасность, надежность и оптимальная цена строящихся и ремонтируемых в городе объектов. Для всех наших сотрудников развитие столицы – не просто красивая фраза, а скорее, ежедневная мотивация, с которой они идут на работу. А лучшая награда за проделанный труд – это воочию видеть, как меняется твой город, и знать, что ты имеешь к этому непосредственное отношение. ■

## ГАУ «НИАЦ»

Государственное автономное учреждение города Москвы «Научно-исследовательский аналитический центр» (ГАУ «НИАЦ») находится в ведомственном подчинении Комитету города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов и создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации, законами города Москвы, нормативными правовыми актами Правительства Москвы, полномочий города Москвы в сфере ценообразования в проектировании и строительстве.

**Основными целями деятельности ГАУ «НИАЦ» являются:**

► научные исследования и разработки в области проектирования, ценообразования и сметного нормирования в проектировании и строительстве,

разработка и актуализация нормативно-методической документации в сфере сметного нормирования и ценообразования в градостроительном проектировании, проектировании и строительстве объектов за счет бюджета города Москвы;

► разработка, ведение и техническое сопровождение баз данных по нормативным, правовым и методическим документам, расценкам и стоимостным показателям на строительную продукцию и услуги;

► издание сборников, содержащих указанную нормативно-методическую документацию;

► мониторинг основных факторов ценообразования в строительстве;

► разработка единичных расценок, элементных сметных норм и укрупненных расценок, оценка экономической эффективности их внедрения;

требованиям нормативно-технических, регламентирующих документов и технико-экономическим расчетам;

► разработка и научно-техническая экспертиза проектов специальных технических условий; разработка проектно-сметной документации, осуществление строительного контроля и авторского надзора;

► научные исследования, разработка и актуализация нормативно-методической документации в сфере сметного нормирования и ценообразования в градостроительном проектировании, проектировании и строительстве объектов за счет бюджета города Москвы;

► мониторинг основных факторов ценообразования в строительстве, включая мониторинг цен на строительные материалы, изделия, конструкции и оборудование (в том числе для объектов Московского метрополитена); проектные и строительные-монтажные

работы; эксплуатацию строительных машин и механизмов и другие;

► разработка единичных расценок, элементных сметных норм и укрупненных расценок, в том числе включенных в реестры, перечни и другие списки, содержащие приоритетную и инновационную продукцию, технологии и технические решения, которые рекомендованы для применения на объектах строительства города Москвы и в отраслях городского хозяйства; оценка экономической эффективности их внедрения;

► разработка индексов изменения стоимости строительных, строительного-монтажных, специализированных, ремонтно-строительных, пусконаладочных и иных видов работ;

► разработка, ведение и техническое сопровождение информационных баз данных по нормативно-правовым, нормативно-техническим и методическим докумен-

там, расценкам и стоимостным показателям на строительную продукцию и услуги, которые обеспечивают проведение ценовой политики Правительства Москвы при определении сметной стоимости строительства объектов государственного заказа города Москвы. Предоставление сведений из информационных баз данных юридическим и физическим лицам;

► сопровождение и актуализация действующей на территории Москвы сметно-нормативной базы в строительстве;

► рассмотрение, анализ и проверка соответствия сметных норм и расценок, представленных в установленном порядке для включения в сметно-нормативную базу города Москвы, требованиям нормативно-технических, регламентирующих документов и технико-экономическим расчетам;

► разработка иной нормативной, технической и методической документации, технических норм, материалов и пособий в соответствии с функциями, возложенными на Комитет города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов;

► организация и проведение выставок, семинаров, конференций и т.п.;

► информационно-консультационные услуги в области градостроительной деятельности;

► выпуск, распространение, реализация информационно-справочных и нормативно-методических материалов (печатной продукции и электронных носителей) по вопросам ценообразования и сметного нормирования в строительстве и промышленности строительных материалов, а также экономических аспектов строительной деятельности.



# УСЛОВИЯ

КАКИЕ **РЕШЕНИЯ** ПОЗВОЛЯТ ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ ПРОЕКТОВ

# ДЛЯ КАЧЕСТВА

**ОЛЕГ ВАЛОВ**, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА», ЧЛЕН ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И ПРОБЛЕМАМ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ПРИ КОМИТЕТЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ И ЖКХ, – О ПРОБЛЕМАХ КАЧЕСТВА ПИР И ПЕРСПЕКТИВАХ ИХ РЕШЕНИЯ.

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН



**НАЙТИ ЧЕТКУЮ ГРАНЬ**

► **ОЛЕГ ГЕННАДЬЕВИЧ, КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫ ВИДИТЕ В СФЕРЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ С КОЛОКОЛЬНИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ?**

«В Градостроительном кодексе есть несколько основополагающих понятий, которые касаются архитектурно-строительного проектирования, в частности понятия «проектная документация» и «рабочая документация». Проблема в том, что между этими видами документации ныне нет четкой грани.

Результат разработки проектной документации, как и рабочей, – подготовка чертежей, схем, планов, а также спецификаций оборудования, изделий и материалов. А в последних редакциях Градостроительного кодекса предусмотрено, что рабочая документация, выполненная в ходе строительства, является частью проектной документации. Документ Минстроя России, устанавливающий правила выполнения и оформления текстовых и графических материалов, входящих в состав проектной и рабочей документации, не принят. Поэтому однозначно сказать, что в графических материалах проектной документации наносится вот это, а на чертежах рабочей документации наносится другое, на сегодняшний день нельзя. Между тем соотношение стоимости разработки проектной и рабочей документации составляет 40/60.

Формулировки по описанию состава и содержания проектной документации похожи на формулировки состава и содержания рабочей документации, но проектная стоит существенно дешевле. Надо все-таки или четко провести грань между видами документации, или поменять процент, чтобы проектная документация и рабочая имели соотношение стоимости не 40/60, а, наоборот, 60/40 или даже 70/30, поскольку разработка проектной документации – более трудоемкий, сложный процесс. Он должен лучше финансироваться. С учетом положений Градостроительного кодекса именно проектная документация, а не рабочая предоставляется для целей получения разрешения на строительство, осуществления строительного контроля и государственного строительного надзора, используется при эксплуатации зданий. Именно при подготовке проектной документации



## ТЕХНИЧЕСКОМУ ЗАКАЗЧИКУ ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРАВО В ЗАДАНИИ НА ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОПРЕДЕЛИТЬ ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ ДОБРОВОЛЬНОГО ПРИМЕНЕНИЯ, КОТОРЫМ ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ ОБЪЕКТ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

обосновывается выполнение требований технических регламентов, обеспечения доступа инвалидов, санитарных требований, требований по охране окружающей среды, промышленной безопасности, антитеррористической защищенности, законодательства об охране объектов культурного наследия.

И еще одна проблема заключается в том, что на сегодняшний день проектная и рабочая документация базируются на результатах инженерных изысканий. Но требования к составу и оформлению задания и программы выполнения ин-

женерных изысканий, а также состав отчетной документации о выполнении инженерных изысканий Минстроем России не установлены.

Что входит в состав проектной и в состав отчетной документации о выполнении инженерных изысканий, определено постановлениями Правительства России №87 и №20, однако нет четкого представления, как должны выглядеть графические материалы этой документации и чем отличаются графические материалы проектной документации от рабочей. Технический заказчик должен понимать, за что платит, заказав проектную документацию. Разбираться, что должно быть уточнено при подготовке рабочей документации, не перестраховывается ли экспертиза, требуя дополнительные обоснования и расчеты, которые могут быть выполнены при подготовке рабочей документации. В чем разница фасадов, планов, разрезов, схем и спецификаций, разрабатываемых в составе проектной и рабочей документации. Это серьезные вопросы, которые в конечном счете оказывают влияние на сроки и стоимость



реализации и инвестиционных проектов, и эти вопросы должна поднимать не только государственная экспертиза, но и НОПРИЗ.

**ШАГ ВПЕРЕД**

► **КАК РАЗ ПО БЕЗОПАСНОСТИ. КАК РАЗВИВАЕТСЯ СИСТЕМА СОЧЕТАНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ И ДОБРОВОЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ?**

«Осенью продолжилась работа по изменению существующей системы технического регулирования. Техническому заказчику предоставлено право в задании на проектирование определить перечень документов добровольного применения, которым должен соответствовать объект капитального строительства. Состав документов обязательного применения сокращен до пяти. Подготовлен проект федерального закона, в котором планируется отказаться от терминов «обязательное применение» и «добровольное применение», заменив их на термин «документы, обеспечивающие безопасность». В состав этих документов планируется включить стандарты организаций, что является большим шагом вперед. Ведь у нас стандарты организаций в качестве документов, обосновывающих безопасность, были приняты Техническим регламентом о пожарной безопасности и Федеральным законом «О стандартизации в Российской Федерации», но в качестве таких документов не признавались Техническим регламентом о безопасности зданий и сооружений. То есть существовал диссонанс между федеральными законами. Теперь этот диссонанс планируется ликвидировать, и стандарты организаций будет возможно применять для целей подтверждения соответствия. Наверное, это правильное решение, поскольку Закон «О стандартизации» признает такой вид документов стандартизации. Почему его можно применять в рамках пожарной безопасности и нельзя применять в рамках подтверждения соответствия безопасности зданий и сооружений?

Продолжение изменений в техническом регулировании – шаг вперед по сравнению с тем, что было. Мы с 2010 года





просуществовали в системе документов добровольного и обязательного применения, а спустя 13 лет возвращаемся к единой базе документов – без документов добровольного применения.

Хотя проблема все равно остается: в Федеральном законе «О стандартизации в Российской Федерации» сохраняется пункт о перечне документов по стандартизации, обязательное применение которых обеспечивает безопасность дорожного движения. Наверное, система должна быть такой, чтобы перечень документов, которые обеспечивают безопасность, был закрытым, один для всех, и другие документы не требовались бы.

Есть еще долгоиграющая история: все-таки нужно, чтобы в этот перечень обязательно включались документы, регулирующие иные сферы безопасности, предметом которых является экспертиза.

Экспертиза не заключается только в оценке соответствия требованиям технических регламентов – есть еще безопасность экологическая, безопасность санитарно-эпидемиологическая, ядерная, промышленная. Должен быть единый для

всех перечень документов, выполнение которых обеспечивает выполнение требований безопасности объекта.

#### ▶ ЭТО РЕФОРМА НА ВЕСЬ 2023 ГОД, НАВЕРНОЕ?

◀ Думаю, да, но ее надо поскорее заканчивать, так как всем более или менее понятно, что, когда решение о принятии или непринятии того или иного документа экспертизой зависит от содержания задания на проектирование, это, наверное, не очень хорошо. Ведь получается, что именно заказчик, составляя это задание и определяя круг документов, которому оно должно соответствовать, фактически предопределяет заключение экспертизы. Экспертиза проверяет соответствие этим отобранным заказчиком документам, однако ее заключение гарантирует безопасность.

Есть и еще один аспект проблемы. У нас сегодня довольно большие категории объектов вообще не проходят экспертизу: ни государственную, ни негосударственную – никакую. Получается, требования к этим объектам устанавливает исклю-

чительно заказчик, и он же проверяет проектную документацию.

Однако среди этих не подлежащих экспертизе объектов есть инфраструктурные, например, объекты водоснабжения, канализации, газоснабжения, автомобильные дороги. Если будет разный подход к проектированию сетей в целом и отдельных объектов, не получится ли так, что они не будут сочетаться между собой?

Скорее всего, все структуры уже пришли к пониманию, что перечень должен быть единый, и он должен быть обязательным к исполнению. Надеюсь на это. И рассчитываю, что в 2023 году реформа завершится.

#### ПОДРЯДЧИК ПОГЛОЩАЕТ ПРОЕКТИРОВЩИКА

▶ СЛЕДУЮЩАЯ ТЕМА, КОТОРУЮ ПРЕДЛАГАЮ ОБСУДИТЬ, - КОНТРАКТЫ «ПМР ПЛЮС СМР». КАКИЕ У НИХ ЕСТЬ ПЛЮСЫ И КАКИЕ МИНУСЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОЕКТИРОВАНИЯ?

◀ Плюсов на первый взгляд больше, и они явные. Выигравший подрядчик отвечает за сроки проектирования и за предоставление построенного объекта заказчику. У него пропадает возможность воспользоваться отговоркой, что проектировщик разработал проектную документацию, которая не учитывает технологию работы подрядчика, не учитывает особенности применения подрядчиком материалов, изделий, конструкций и еще чего-то, поэтому сроки завершения строительства, реконструкции, капитального ремонта могут бесконечно отодвигаться, так как это бесконечный срок корректировки документации, когда всякий раз подрядчик чем-то недоволен.

Наверное, этот клубок можно было развязать единственным методом, когда подрядчик подписывает единый контракт, и в рамках этого единого контракта он отвечает за конечные сроки. А все, что внутри процесса, его проблема.

Минусы в том, что в результате такого сочетания подрядчик начинает руководить проектировщиком и изыскателем, в том числе оптимизировать свои затраты за счет изысканий и проектирования.

Оптимизация может быть связана не только с финансированием, но и с нормированием, поскольку действующее

## СИСТЕМА ДОЛЖНА БЫТЬ ТАКОЙ, ЧТОБЫ ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ БЕЗОПАСНОСТЬ, БЫЛ ЗАКРЫТЫМ, ОДИН ДЛЯ ВСЕХ, И ДРУГИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕ ТРЕБОВАЛИСЬ БЫ



законодательство диктует необходимость указания в задании на проектирование документов обязательного и добровольного применения, на которых оно должно быть основано. Пока эта система продолжает действовать, переход на документы, обеспечивающие безопасность, начался недавно.

Да, при формировании конкурсной документации технического заказчика в задании на проектирование может отразить все свои требования и должен суметь проконтролировать проектировщика и изыскателя, но происходит ли такой контроль со стороны технического заказчика на практике? Или происходит негласное делегирование этого контроля фирме, которая выиграла подряд на строительные работы? Скорее всего, второе: «Раз я не нанимал проектную организацию, зачем я буду ее контролировать?»

Тут возникают определенные риски. Может быть, они и не связаны с безопасностью, а вот с финансами и с оптимизацией круга документов, на которых может быть основано задание на проектирование, связаны точно. Проектная организация будет, вероятнее всего, последовательно выполнять задание подрядной организации по обоснованию сметной стоимости строительства в интересах подрядной организации, а не в интересах качественного проектирования. Ведь кто платит, тот и заказывает музыку.

Потеря контроля изыскателя и проектировщика техническим заказчи-

ком – риск. И возникает еще один риск: в результате перехода на контракты «ПИР плюс СМР» проектный и изыскательский бизнес получают меньше средств на свое развитие, на внедрение новых технологий, потому что все большая сумма денег будет оставаться у подрядной организации.

Кто этот риск будет финансировать? Даже технический заказчик вряд ли его проконтролирует, так как все-таки деньги передаются строительной организации, и она в конечном счете отвечает за результат. Проконтролировать безопасность инструменты есть, проконтролировать финансирование – нет. А в нашем мире финансирование и качество тесно связаны.

Вроде бы существуют институты, которые должны нивелировать риски, – экспертиза, строительный контроль, государственный надзор, но их возможности контроля с учетом того, что контракты государственные, а сроки их реализации сжатые и не могут быть передвинуты, ограничены. Возникает замкнутый круг, когда по той или иной причине документация недостаточно проработана, органы контроля могут добиться лишь допустимого соответствия этой документации требованиям нормативных актов.

Еще одна проблема – удлинение сроков доработки документации. Мы адресуем требования подрядчику, он переадресует их своему внутреннему заказчику на проектирование, тот – субподрядчикам по видам проектных работ, которых может быть несколько, и они могут образовывать цепочки. Пока наши требования дойдут до конца цепочки, пока вернутся исправления, проходит много времени. За счет этого экспертиза затягивается.

То есть, с одной стороны, стройка вроде бы должна сжаться по срокам, а с другой – проектный этап по срокам как раз увеличивается, поскольку появляется несколько промежуточных звеньев.

Есть и чисто законодательная проблема: у нас нигде напрямую не написано, что подрядная организация, которая осуществляет закупку «ПИР плюс СМР», должна быть членом трех саморегулируемых организаций: строителей, изыскателей и проектировщиков. Это требование вроде бы в неявной форме существует, однако формально его нет.



## С одной стороны, стройка вроде бы должна сжаться по срокам, а с другой – проектный этап по срокам как раз увеличивается, поскольку появляется несколько промежуточных звеньев

Точно так же в явной форме не написано, что главный инженер проекта, который занимается «ПИР плюс СМР» плюс изысканиями, должен быть один и тот же главный инженер, а не три разных.

По идее главный инженер на стройке, главный инженер на проектировании и главный инженер на изысканиях – это должен быть один человек, который все процессы сводит воедино и за все отвечает. Однако в явной форме это нигде не прописано.

Получается, за изыскания у нас отвечает один главный инженер, за проектирование – другой и на стройке – третий.

Плюс рабочая документация, о которой я говорил в начале беседы. До конца не понятно, кто ее готовит: то ли подрядчик своими силами, то ли проектная организация, поскольку в законодательстве отсутствуют требования подготовки рабочей документации к членам саморегулируемой организации.

Эти вопросы должен решать технический заказчик, но он же делегировал их в рамках контракта «ПИР плюс СМР» подрядчику. То есть происходит постоянное делегирование полномочий все ниже, ниже и ниже по цепочке строительного процесса, что создает дополнительные риски.

### КЛЮЧ К ПОБЕДЕ

▶ НАСКОЛЬКО ВАЖНЫЙ ИНСТИТУТ, ИМЕННО С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ, КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ЗАКАЗЧИК?

◀ То, что сильный заказчик, – ключ к победе, это все поняли. На эту тему не просто идут разговоры, это уже реализовано на федеральном уровне: реализована функция единого заказчика и функция единого строительного контроля. Эти два

государственных учреждения, подведомственные Минстрою России, работают.

Недавно был круглый стол в Совете Федерации, где рассматривалось предложение Минстрою России к субъектам Российской Федерации о принятии этого опыта на уровне субъектов Федерации и создания в субъектах Федерации на базе региональных министерств, отвечающих за строительство, единого заказчика.

В Московской области все немного не так: у нас несколько дирекций технического заказчика при Минстрое, Минздраве, Минтрансе, МинЖКХ и ряде других министерств.

Есть также дирекции в муниципалитетах, которые выполняют функции технических заказчиков по объектам муниципального уровня. Такое разделение продиктовано Законом о местном самоуправлении.

Минстрой России предлагает взять все в одни руки. Хорошо это или плохо? Думаю, что не очень хорошо, поскольку будут плохо видны насущные проблемы конечного потребителя. К тому же сверхбольшая организация начнет делиться на филиалы по направлениям деятельности, и в конечном счете мы придем к тому же, что есть сейчас.

Кроме того, мы заберем полномочия у ведомств, у муниципалитетов. Они не смогут решать соответствующие проблемы, и вся ответственность за это, в том числе перед населением, ляжет на этого единого заказчика.

Решение собрать всех под единой крышей видится мне сомнительным с учетом специфики объектов образования, медицины, транспорта, коммунального хозяйства.

А в том, что технический заказчик должен играть главную роль в строительном процессе, в том, что он должен быть компетентен и образован, владеть всей информацией, в этом нет сомнений. Фактически технический заказчик формирует техническую политику на объекте. ■

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

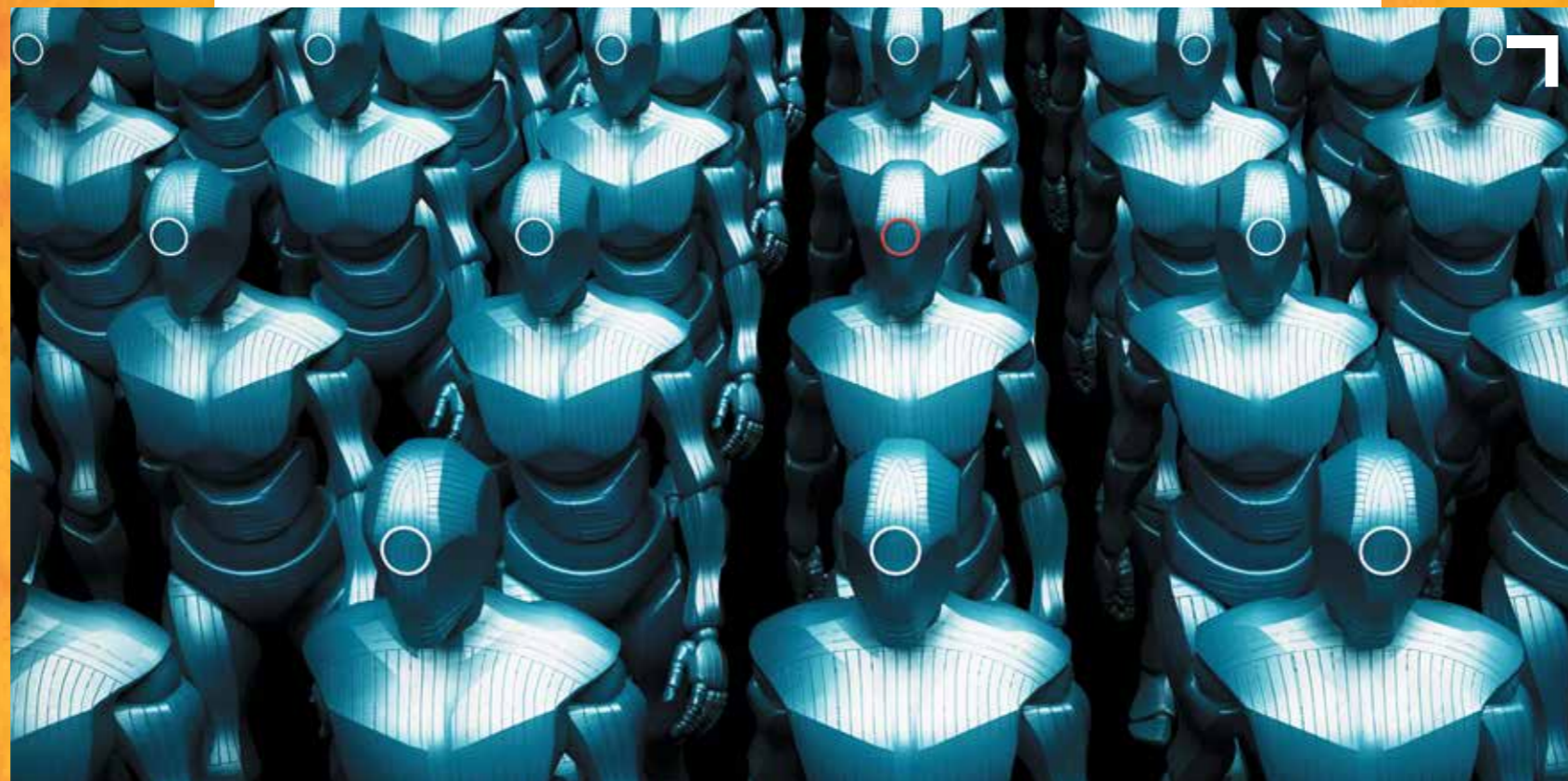
# БОТ ИЗ МАШИНЫ

КАК НЕЙРОСЕТИ СТАЛИ ГЛАВНЫМ НЬЮСМЕЙКЕРОМ  
НАЧАЛА 2023 ГОДА

ПЕРЕХОД В 2022 ГОДУ ТЕХНОЛОГИЙ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАССЫ ПО ЗНАЧИМОСТИ МНОГИЕ СРАВНИВАЮТ С ПЕРИОДОМ, КОГДА ИНТЕРНЕТ СТАЛ ОБЩЕДОСТУПНЫМ. С КОНЦА 2022-ГО ЧАТ-БОТЫ НА БАЗЕ НЕЙРОСЕТЕЙ CHATGPT И MIDJOURNEY АКТИВНО ОБСУЖДАЮТСЯ ВО ВСЕХ МЕДИА ПЛАНЕТЫ. БОТОВ НАЗЫВАЮТ УБИЙЦАМИ ТАКИХ ПРОФЕССИЙ, КАК ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙНЕР, КОПИРАЙТЕР, ЖУРНАЛИСТ И ДАЖЕ ПРОГРАММИСТ. ДАВАЙТЕ РАЗБЕРЕМСЯ, ПОЧЕМУ ТЕХНОЛОГИЯ СТАЛА МЕЙНСТРИМОМ, И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ОНА ТАК КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛА ПРИВЫЧНЫЙ МИР.







Новости последних недель выглядят и правда ошеломляюще. К примеру, государственные школы Нью-Йорка и Сиэтла в США и Западной Австралии запретили использование ChatGPT, поскольку бот пишет эссе лучше учеников. Параллельно происходят горячие дебаты на тему запрета чата в учебных заведениях Индии. Бот ChatGPT успешно сдал экзамен на магистра в Wharton Business School. Журналист-фрилансер Генри Уильямс за 30 секунд написал при помощи ChatGPT статью для The Guardian, немного отредактировал ее, и она была принята в печать с оплатой в \$600.

В СМИ разных стран можно найти десятки информационных поводов о приключениях чат-ботов, которые вместо людей назначают свидания, защищают докторские диссертации, сочиняют книги и т.д. Эксперты совершенно серьезно рассуждают, людям каких профессий пора подыскивать себе новую работу.

#### ИСКУССТВЕННЫЙ - ДА, ИНТЕЛЛЕКТ - НЕ ФАКТ

Для начала стоит разобраться с технологической подоплекой. Программное обеспечение ChatGPT и Midjourney использует генеративный ИИ – тип искусственного интеллекта, отвечающий за создание нового, оригинального контента, такого как изображения, видео, музыка и многое другое, без участия человека.

Сам по себе термин «искусственный интеллект» многие считают достаточно спорным, приводя доводы в пользу того, что, хотя нейросети и могут вполне эффективно выполнять некоторые задачи, например, находить закономерности в больших потоках данных или выполнять некие действия, которыми ее раньше «научили» на большом количестве примеров, так называемый ИИ не способен придумать что-то новое и тем более осознать себя и осмысленно коммуницировать с человеком. В любом случае этот вопрос носит скорее философский характер, а нейросети уже сегодня приносят большую пользу бизнесу, выполняя чаще всего не заметные обычному потребителю задачи.

Технологии ИИ стали неотъемлемой частью повседневных активностей любого человека, так что мы, по сути, взаимодействуем с ИИ большую часть времени, даже не зная об этом. Скажем, нейросети решают, какие товары будет показывать нам интернет-магазин, они же отвечают за рекомендованные фильмы в онлайн-кинотеатре, за резуль-

**\$2.3** МЛРД

**СОСТАВИЛ МИРОВОЙ РЫНОК КОНТЕНТНЫХ РЕШЕНИЙ, ДОПОЛНЕННЫХ ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ, В 2022 ГОДУ, А К 2025 ГОДУ, ПО ПРОГНОЗАМ, ОН ВЫРАСТЕТ НА 17%**

таты поиска, за качество фотографий в смартфоне, за качество звука при разговоре по смартфону.

Когда мы пишем пост в социальной сети, первый, кто его читает, это тоже нейросеть, старающаяся найти ка-

кой-то нежелательный или оскорбительный контент. Даже приложение для знакомств Tinder при выборе потенциального партнера использует технологии машинного обучения.

Согласно исследованию PitchBook, в 2022 году мировой рынок контентных решений, дополненных искусственным интеллектом, составил порядка \$2,3 млрд, а к 2025 году, по прогнозам, он вырастет на 17%. Общественная осведомленность тоже растет. Данные Google Trends показывают, что в прошлом году криптовалюта и ИИ поменялись местами в поисковых запросах.

Инвесторы крупной венчурной компании Sequoia Capital в сентябре предсказали, что генеративный ИИ «может сформировать триллионы долларов экономической ценности». Волна воодушевления привела к увеличению объема инвестиций в стартапы, предлагающие решения с ИИ. В одном только Сан-Франциско в 2022-м для развития ИИ-решений было привлечено порядка \$6,75 млрд.

Десятки имеющихся приложений с ИИ уже можно попробовать ради развлечения или использовать в работе. К примеру, создавать музыку: вы играете мелодию, а система логично ее продолжает. Можно создавать образы несуществующих гибридов растений, оживлять при помощи видео рисунок придуманного и нарисованного от руки персонажа или создать анимацию на основе голосового сообщения. Есть и более профессионально ориентированные приложения с применением ИИ, которыми пользуются аниматоры, диджеи и прочие, чтобы сэкономить свои рабочие часы.

#### КОМУ НЕЙРОСЕТИ УГРОЖАЮТ ПОТЕРЕЙ РАБОТЫ?

Мы наблюдаем, как использование искусственного интеллекта постоянно растет во всех секторах экономики. Вероятно, со временем дальнейшее развитие технологий приведет к тому, что многие рабочие места в том виде, как мы их знаем, перестанут существовать.

Согласно отчету Всемирного экономического форума, с настоящего момента до 2025 года автоматизация заменит 85 млн рабочих мест. В то же время, согласно





тому же отчету, в результате более широкого использования ИИ к тому же времени станет доступно 97 млн новых рабочих мест. Специалистам каких сфер придется переучиваться?

Это и копирайтинг, и журналистика в какой-то ее части, SEO и SMM-менеджмент, создание контента для образовательных онлайн-курсов и даже написание книг. Автоматизация в сфере контента применяется достаточно давно. Существует даже термин – «автоматизированная, или роботизированная журналистика», относящийся к новостным статьям, сгенерированным компьютерными программами. В основном такой подход применяется для спортивных тематик, прогнозов погоды, финансовых отчетов и анализа рынка недвижимости, то есть там, где есть поток структурированных данных.

В 2014 году нашумела история о том, что издание The Los Angeles Times стало первым, опубликовавшим статью о произошедшем землетрясении, благодаря роботу-писателю. А в 2019-м сообщалось, что примерно треть контента, публикуемого Bloomberg News, использует те или иные автоматизированные технологии.

Если говорить про общедоступное ПО для создания контента, то есть множество приложений, таких как Jasper.ai или Copy.ai и многих других, используемых профессионалами. В июне 2021-го Яндекс официально представил нейросеть «Балабоба» – генератор предложений на основе введенного текста, а в сентябре 2021-го Сбер представил «ИИ-копирайтера» для составления карточек товаров.

Но ни одно существующее приложение не вызывало столько шума, сколько появившийся в ноябре 2022 года ChatGPT – инструмент ИИ, разработанный частной компанией из Сан-Франциско OpenAI. Этот чат-бот может быстро генерировать тексты на заданные темы и даже программные коды. Вся суть в том, что ChatGPT как будто делает это все намного лучше, чем предшественники. Этому умному боту в наименьшей степени свойственны и сухость языка, и топорность формулировок, которыми в основном страдают тексты нейросетей.

## НЕЙРОСЕТИ МОГУТ ОШИБАТЬСЯ, И ЭТО СЛУЧАЛОСЬ НЕ РАЗ. ТАК ЧТО СОЗДАННЫЕ ИМИ ТЕКСТЫ ВСЕ РАВНО БУДУТ ТРЕБОВАТЬ РЕДАКТУРЫ

Общение с ChatGPT сильно напоминает диалог с человеком. Чат оперирует разными языками, и, если пока скорость и качество диалога на русском чуть отстают от взаимодействия на английском, со временем данный недостаток устранился за счет обучения нейросети.

Что говорят эксперты? Минус нейросетей был и остается в том, что они не имеют своего мнения и не склонны к рефлексии, юмору, иронии (по крайней мере пока). Также нейросети могут ошибаться, и это случалось не раз. Так что созданные ими тексты все равно будут требовать редактуры. Кроме того, есть стратегически важные отрасли, требующие создания контента, такие как государственная служба либо дипломатия. Использование ИИ в подобных сферах должно быть сопряжено с повышенными мерами безопасности.

В случае если ваша сфера – низкоквалифицированный копирайтинг, создание текстов, мало отличающихся от машинного труда, стоит начать осваивать инструменты автоматизации. Скорее всего, эти навыки пригодятся в ближайшем будущем для работы оператора машинных текстов или разработчика-корректора, ищущего ошибки и недочеты в текстах, созданных машинами. Если же вы работаете с более сложным контентом, то стоит начать использовать ИИ в качестве помощника.

### ПРОГРАММИРОВАНИЕ

В числе навыков ChatGPT – написание кода на различных языках программирования, оптимизация кода и поиск багов, фронтенд-верстка, работа с базами данных и SQL-запросами и даже написание вирусов и скриптов для взлома.

Дебаты о том, заменят ли роботы программистов, ведутся достаточно давно. Существующие на рынке инструменты, такие как GitHub Copilot, Tabnine или, к примеру, приложение Blackbox, позволяющее считывать код с видео в текстовый редактор, помогают девелоперам в работе, но не могут на 100% заменить человеческий труд, ибо страдают неточностью и допускают ошибки, которые приходится править вручную.

«ChatGPT может решать базовые запросы на уровне Джуниор. Это начальный уровень программирования. Какие-то серьезные комплексные задачи, связанные с базами данных, он не потянет. Однако по IT-телеграм-каналам распространилось видео, в котором энтузиаст подключил ChatGPT к фреймворку React. React используется для фронтенд-разработки – для визуала сайтов, приложений. Так вот: с React ChatGPT справляется отлично, пишет целые компоненты. То есть при помощи ChatGPT можно генерировать небольшие сайты. При этом такие технологии растут экспоненциально: чем больше запросов, тем быстрее обучается программа. Так что вероятно, что в ближайшем будущем подобные инструменты смогут заменить программистов уровня Мидл. Будущее у этой технологии светлое», – говорит Егор Хоруженко, автор телеграм-канала Machinelearning и главный разработчик компании Uproger.

### ДИЗАЙН

Что касается визуального контента, то тут максимальное внимание привлекло появление в середине 2022 года приложения Midjourney. Эта разработанная одноименной американской компанией нейросеть создает изображения на основе текстовых запросов. Как и в случае с текстами, идея не была революционна. Подобные приложения существовали и использовались раньше. Хотя именно в этот раз качество и разнообразие творений выше каких-либо ожиданий. Интернет наполнился картинками, созданными Midjourney, и восторженными статьями с инструкциями по сочинению «промптов» – своеобразных ТЗ для создания в программе желаемых имиджей.

Помимо Midjourney существуют различные инструменты в помощь дизайнерам, работающие со шрифтами, логотипами, вроде Logojo или отечественного «Турболого», сервисы для создания иллюстраций и 3D-моделей или редизайна сайтов.

Программы, максимально близкие по функционалу к Midjourney, – DALL-E 2 и Stable Diffusion. Но все же достаточно сильно тревожить художников заставил именно чат-бот Midjourney, быстро ставший мейнстримом.

Дело в том, что с использованием творений генеративного ИИ в коммерческих целях возникает одна существенная проблема. Умные программы не создают ничего с нуля. Они задействуют тексты и изображения, которые «скармливают» им разработчики и пользователи. А у этих материалов есть правообладатели. И если в случае видоизмененного и переписанного текста найти связь с первоначальным источником практически невозможно, то в случае с картинками вполне можно увидеть очевидную связь.

В середине января группа художников – Сара Андерсен, Келли МакКернан и Карла Ортис – подала коллективный иск против Midjourney и Stability AI – компаний, разрабатывающих художественные инструменты для искусственного интеллекта Midjourney и Stable Diffusion и DeviantArt, требующий компенсации за ущерб от использования их творений. По утверждению заявителей, разработчики обучили нейросети генерировать изображения на базе из пяти миллиардов иллюстраций, взятых из интернета «без согласия их авторов». Прочие активисты продвигают кампании в интернете, призывающие выкладывать картинки с перечеркнутыми буквами AI, что означает «нет изображениям, сгенерированным искусственным интеллектом».

С другой стороны, многие профессионалы сферы дизайна не расценивают засилье ИИ как реальную угрозу: «Что касается Midjourney и подобных инструментов. В плане готового продукта максимум, что они закрывают, это сегмент недорогих сервисов. К примеру, вам нужно изображение яблока. И, вместо того чтобы искать его на стоках, вы можете сгенерировать уникальное изображение в приложении с использованием ИИ. Труд билд-редакторов упрощается в разы, – рассказывает Денис Золотарев, руководитель Дирекции медиадизайна медиагруппы „Россия сегодня“. – Если же вам нужен идеальный креативный имидж, то тут в работе приложений часто возникают сбои, появляются так называемые артефакты, как, к примеру, восемь пальцев у человека, и прочие подобные ошибки ИИ. То есть имидж 100% придется перерисовывать, ретушировать. Поэтому подобные сервисы хороши скорее для проверки гипотез. Создаете на основе описания и метафор набросок и дорабатываете вручную».

**ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ НЕИЗБЕЖНО, И НЕ СТОИТ ЭТОГО БОЯТЬСЯ. СЛЕДУЕТ БЫТЬ В ТРЕНДЕ И ИЗУЧАТЬ ТЕХНОЛОГИИ, ТАК КАК ОНИ ПОМОГУТ ОСВОБОДИТЬ НАС ОТ РУТИНЫ, ЧТОБЫ МЫ МОГЛИ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА БОЛЕЕ ИНТЕРЕСНОЙ И ТВОРЧЕСКОЙ РАБОТЕ**

В среднем, по оценке небольших агентств, специализирующихся на графическом дизайне, экономия времени за счет использования ИИ составляет порядка 10–15%. Но в ближайшем будущем этот процент может вырасти до 30–40%.

Артем Говердовский, продуктовый дизайнер, создавший на VC «Дайджест по ИИ и нейросетям для дизайнера», советует коллегам «изучать все, что поможет им в дизайне и связано с ИИ, даже бегло. Это в первую очередь прояснит в голове „а что же полезно конкретно мне“ и „как это работает“. В дальнейшем инструменты на основе ИИ будут только усложняться, и хорошо бы заложить себе базу. То, что ИИ – это именно инструмент для дизайнера, а не его замена, на данном отрезке времени это точно».

Сама сеть ChatGPT «прокомментировала» вопрос следующим образом: «Инструменты ИИ, как мы уже сейчас можем заметить, помогают дизайнерам создавать более продвинутые и интерактивные проекты. К тому же большинство проектов ИИ помогает дизайнерам быстрее и эффективнее выполнять задачи, а также автоматизировать процессы, на которые обычно уходит много времени. Таким образом, изучение инструментов ИИ позволяет дизайнерам достичь большего прогресса и эффективнее работать со своими проектами».



#### КАКИЕ ЕЩЕ ПРОФЕССИИ В ОПАСНОСТИ?

Список профессий, которым предрекают скорую смерть, постоянно растет. К примеру, в инвестиционном анализе большую долю времени занимают сбор, классификация и анализ данных. Возможно, в недалеком будущем для этого будет массово использоваться ИИ.

В обслуживании клиентов достаточно давно применяются чат-боты. Для простых запросов эти боты доказали свою эффективность, более сложные запросы по-прежнему неизбежно заканчиваются перенаправлением на реального человека. Однако прогресс подобных систем – дело времени.

Возможно, в ближайшей перспективе профессия охранника будет менее востребована, ведь такие технологии, как распознавание лиц и фигур людей, позволяют ИИ отслеживать потенциальную угрозу и даже предсказывать передвижения подозрительной личности. Эту информацию можно использовать, к примеру, для оповещения полиции.

Уже сейчас есть возможность управлять автомобилем и доставлять товары без участия человека. В подобные технологичные решения вкладываются миллиарды долларов. Будут ли актуальны профессии курьера и водителя лег через 50?

Итак, достижения генеративного ИИ, основанные на двух десятилетиях достижений в области машинного обучения, впечатляют, но стоит помнить, что цикл ажиотажа в технологическом мире тоже достаточно короткий. Вчера все говорили о том, что мир перевернет блокчейн, а теперь это ИИ.

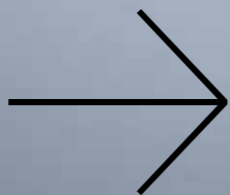
В 1997 году суперкомпьютер IBM Deep Blue победил Гарри Каспарова. В тот момент Каспаров был чемпионом мира по шахматам. Однако человечество после этого не перестало играть в шахматы. Благодаря компьютерной революции ИИ-технологии стали нашими незаменимыми помощниками. Дальнейшее развитие технологий неизбежно, и не стоит этого бояться. Следует быть в тренде и изучать технологии, так как они помогут освободить нас от рутины, чтобы мы могли сосредоточиться на более интересной и творческой работе. ■

# ПРОЕКТ

ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА РАЗРАБОТКИ BIM-МОДЕЛИ

**ИГОРЬ ГОРЯЧЕВ, ДИРЕКТОР  
ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА», –  
О ТИПИЧНЫХ ОШИБКАХ  
ВНЕДРЕНИЯ BIM-МОДЕЛЕЙ  
В ПРОЕКТИРОВАНИЕ.**

ТЕКСТ | ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН



ПРОЕКТНЫЙ ЦЕНТР  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



► **ИГОРЬ ЕВГЕНЬЕВИЧ, КАКОВЫ ПЕРСПЕКТИВЫ BIM-МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ: ДЕТСКИХ САДОВ, ШКОЛ, ЛПУ И ДРУГИХ ОБЪЕКТОВ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ?**

◀ Перед тем как ответить на вопрос, обращу внимание на терминологический момент. Федеральные органы власти проводят масштабную работу по достижению технологического суверенитета, в том числе и в строительстве. В связи с этим из нормативно-методической документации постепенно исчезают термины «BIM-моделирование» и «BIM-модель». Они заменяются синонимами: «ТИМ» – технология (или технологии) информационного моделирования и «ЦИМ» – цифровая информационная модель. Хотя и в теории, и в проектно-строительной практике термины «BIM-моделирование» и «BIM-модель» по-прежнему широко используются и остаются наиболее распространенными.

Детские сады, школы, ЛПУ, строительство которых финансируется из государственного бюджета, составляют большинство среди всех строек социального значения, проекты которых должны получить положительное заключение государственной экспертизы. Однако не стоит забывать и об инфраструктурных объектах – автомобильных дорогах и инженерных сетях. Такие проекты составляют значительную часть тех, что рассматриваются в Мособлгосэкспертизе.

Результаты 2022 года указывают на то, что Постановление Правительства РФ от 5 марта 2021 года № 331 «Об установлении случая, при котором застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» оказало соответствующее влияние на деятельность государственных заказчиков и их подрядчиков. Это обеспечило появление проектной документации (сначала в статусе пилотных проектов, а затем и в массовом порядке), в составе которой имеется разработанная BIM-модель.

В прошлом году законодательство об обязательности применения ТИМ при

проектировании бюджетных объектов было изменено, что позволило участникам процесса как минимум до марта 2023 года не иметь необходимости разрабатывать ЦИМ. Однако стоит отметить, что значительное количество государственных заказчиков и проектировщиков нашего субъекта Федерации сознательно не отказалось от задачи по разработке цифровой модели.

В связи с этим можно констатировать, что, учитывая динамичный характер экономического развития субъекта Федерации, перспективы применения BIM-моделей при проектировании объектов социальной сферы на территории Московской области представляются весьма оптимистичными и масштабными.

▼ *Перспективы применения BIM-моделей при проектировании объектов социальной сферы на территории Московской области представляются весьма оптимистичными и масштабными*

## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

► **СКОЛЬКО BIM-МОДЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ БЫЛО ПОДАНО В ЭКСПЕРТИЗУ В МОГЭ В 2022 ГОДУ? МОДЕЛЬ ПОЛНАЯ ИЛИ ЧАСТИЧНАЯ? КАКИЕ ЭТО В ОСНОВНОМ ВИДЫ ОБЪЕКТОВ?**

◀ В 2022 году на рассмотрение в Мособлгосэкспертизу поступило 40 проектов, в составе которых были BIM-модели.

Отмечу BIM-модель для детского сада на 200 мест в Красногорске (проектировщик – ООО «ПромСтройИнжиниринг»). Благодаря инициативе заявителя BIM-модель поступила на предварительное рассмотрение в Мособлгосэкспертизу еще в 2021 году. Данный объект стал успешным пилотным проектом для МОГЭ в части решения задачи по приобретению навыков работы с ТИМ.

В 2022 году Мособлгосэкспертиза подготовила и разместила в ЕГРЗ пять

**ЦИФРОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПО СУТИ СВОЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ «ПРЕДМЕТОМ В РАЗВИТИИ, В ДИНАМИКЕ», ТО ЕСТЬ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАВЕРШЕННОЙ И СОВЕРШЕННОЙ, ЕСЛИ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОБЪЕКТА НЕ ОКОНЧЕН**

”

положительных заключений государственной экспертизы по проектной документации, в составе которой была разработана BIM-модель. За указанный период не было оформлено отрицательных заключений по подобным объектам.

Это не означает, что у проектировщиков не возникает проблем с BIM. К сожалению, законодательство не предоставляет им возможность заниматься цифровой информационной моделью отдельно, не увеличивая при этом сроки строительства объекта.

На мой взгляд, некорректно говорить о том, что некая BIM-модель «полная», а другая – нет. Дело в том, что цифровая информационная модель по сути своей является «предметом в развитии, в динамике», то есть не может быть завершенной и совершенной, если жизненный цикл объекта не окончен.

Наиболее удобное для оценки степени «полноты» BIM-модели понятие уровня проработки BIM – LOD (Level of Detail или Level of Development – буквальный перевод – «уровень детализации» или «уровень проработки»). Наиболее высоким считается LOD500: это очень высокий уровень проработки с максимально детальным графическим представлением и наполнением информацией в свойствах, где имеются детализировка узловых соединений, данные по изготовлению, стоимости и монтажу, а также разрабатываются исполнительная документация и эксплуатационные характеристики, формируется сметная стоимость.

Сразу стоит отметить, что на территории России разработка BIM-модели





в LOD500 в настоящее время в массовом порядке недоступна в силу многих причин, включая законодательные проблемы. Но это может стать выполнимой задачей в недалеком будущем.

В контексте рассмотрения строительных объектов «полнота» BIM-модели определяется заданием на проектирование, то есть теми параметрами и объемами, которые установлены государственным заказчиком. В течение 2022 года сложилась практика, когда проектировщики разрабатывают BIM-модели согласно требованиям технического задания, в основном по разделам «АР» («Архитектурные решения»), «КР» («Конструктивные решения»), «ТХ» («Технологические решения») и СПОЗУ (схеме планировочной организации земельного участка), как правило, в LOD400, где имеются конкретные и точные значения формы, положения и основных атрибутов, высокий уровень проработки с максимально детальным графическим представлением и наполнением информацией в свойствах.

В то же время такие проектировщики, как ООО «ПромСтройИнжиниринг»

▲ *Большинство проектов, поступивших в МОГЭ в 2022 году, в составе которых были разработаны BIM-модели, – детские сады: 12 объектов. Далее в порядке убывания: ЛПУ и иные объекты здравоохранения – 10, автомобильные дороги – 9, школы – 5, инженерные сети – 3*

и ООО «Арктика-СВ-Проект», успешно разрабатывают BIM-модели и в разделах проекта «ВК» («Водоснабжение и канализация»), «СС» («Сети связи»), «ОВ» («Отопление, вентиляция и кондиционирование»), «ЭОМ» («Электрооборудование и освещение»), «ИТП» («Индивидуальный тепловой пункт»).

Большинство проектов, поступивших в МОГЭ в 2022 году, в составе которых были разработаны BIM-модели, – детские сады: 12 объектов. Далее в порядке убывания: ЛПУ и иные объекты здравоохранения – 10, автомобильные дороги – 9, школы – 5, инженерные сети – 3. Кроме того, учреждение рассматривало документацию с BIM-моделью по реконструкции стадиона «Торпедо» в Люберцах.

► **КАКИЕ ТИПИЧНЫЕ НЕДОСТАТКИ ВЫ ВИДИТЕ В КОНКРЕТНЫХ ПРОЕКТАХ И В МЕТОДОЛОГИИ, КОТОРАЯ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ СОЗДАНИИ 3D-ДОКУМЕНТАЦИИ?**

◀ *Учитывая тот факт, что российская строительная отрасль находится в начальной стадии процесса работы с ТИМ, обнаруживается много проблем, коллизий и недостатков при создании BIM-моделей.*

ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## УЧИТЫВАЯ ТОТ ФАКТ, ЧТО РОССИЙСКАЯ СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ НАХОДИТСЯ В НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ ПРОЦЕССА РАБОТЫ С ТИМ, ОБНАРУЖИВАЕТСЯ МНОГО ПРОБЛЕМ, КОЛЛИЗИЙ И НЕДОСТАТКОВ ПРИ СОЗДАНИИ BIM-МОДЕЛЕЙ

Часть из них достаточно быстро устраняется аппаратными и техническими средствами и не составляет серьезную угрозу внедрению ТИМ. В то же время значительный объем ошибок носит системный, методологический характер. Назову основные из них.

Первая – слабый уровень подготовки задания на проектирование для объектов, где предусматривается разработка BIM-модели, и очень низкий уровень реагирования подрядчиков на такую плохо сформированную документацию. Задачи для исполнителей, формируемые государственным заказчиком, должны быть детально проработаны и оформлены максимально четко и понятно, потому что, по сути, являются фундаментом для инициализации любого проекта. Проектировщики, в свою очередь, должны быть внимательны при подписании соответствующих контрактов и придавать особое значение заданию на проектирование.

Вторая – использование проектировщиками документации 2d в качестве поставщика данных для создания цифровой информационной модели. Это ошибочный подход, переворачивающий с ног на голову всю идею внедрения BIM. Источником всей информации по разделам, которые разрабатываются с BIM-модели, должна быть сама модель, и никак иначе.

Третья – отношение к BIM-модели в составе проектной документации как к формальности, носящей вторичный и неважный характер. Очень серьезное заблуждение, поскольку разработанная ЦИМ – это раздел проекта. А, как известно, для получения положительного заключения все части технической документации

должны быть полностью согласованы экспертами.

Четвертая – слабые навыки проектирования в части разработки BIM-модели, низкий уровень знаний нормативной документации и требований в области ТИМ. Этот недостаток серьезно влияет на сроки прохождения государственной экспертизы проектов с BIM-моделью. Устранить его можно только повышением уровня обучения и системной подготовкой специализированных кадров для всех участников процесса.

► **КАКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ВЫ МОГЛИ БЫ ДАТЬ ПРОЕКТИРОВЩИКАМ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ 3D-ДОКУМЕНТАЦИИ?**

◀ *Рекомендую проектировщикам, разрабатывающим BIM-модель, следовать нескольким простым правилам.*

Первое: внимательно изучать контракты, особенно в тексте задания на проектирование, касающегося ЦИМ. Если задание расплывчато, неконкретно или некорректно, добиваться оформления его надлежащим порядком с использованием методологии и рекомендаций Минстроя РФ в данной сфере.

Второе: учитывать актуальное законодательство в области применения ТИМ, применять КСИ (Классификатор строительной информации) при разработке ЦИМ, внимательно изучать и применять Требования к цифровым информационным моделям, размещенные на сайте Мособлгосэкспертизы, перед началом их разработки и в процессе создания.

Третье: рассматривать BIM-модель как основу проектной документации, являющейся единственным источником данных как минимум для тех разделов, для которых разрабатывается модель.

Четвертое: использовать любую возможность для повышения своего уровня знаний, навыков и умений в области ТИМ, в том числе и в процессе работы с экспертной организацией.

Мособлгосэкспертиза, активно работающая в сфере внедрения BIM в строительную отрасль на территории Московской области, всегда готова оказать посильную экспертную и консультативную помощь всем заинтересованным участникам процесса. ■



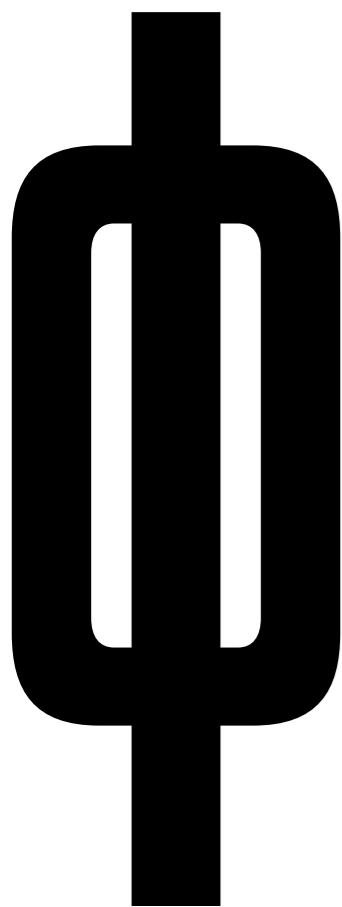
# ЕГО ВОЗДУШЕСТВО

ФИЛ НАЙТ ПОСТРОИЛ СВОЮ ОБУВНУЮ ИМПЕРИЮ БУКВАЛЬНО ИЗ НИЧЕГО. ОН ЗАНЯЛ У ОТЦА \$50, КУПИЛ ПАРТИЮ ЯПОНСКИХ КРОССОВОК И ПЕРЕПРОДАЛ ИХ. ЧЕРЕЗ 50 ЛЕТ ЛИЧНОЕ СОСТОЯНИЕ НАЙТА ПРЕВЫСИЛО \$25 МЛРД, А ГОДОВОЙ ОБОРОТ ЕГО КОМПАНИИ NIKE СОСТАВИЛ БОЛЕЕ \$30 МЛРД. ДЛЯ ВСЕГО МИРА КРОССОВКИ NIKE – ЭТО НЕ ПРОСТО ОБУВЬ, А ЦЕЛАЯ ФИЛОСОФИЯ, ОБРАЗ ЖИЗНИ И СИСТЕМА ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ.

КАК СОЗДАВАЛАСЬ ИМПЕРИЯ  
КРОССОВОК ФИЛА НАЙТА

ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСПОВ





Фил Найт родом из Портленда (Орегон), который основали сильные духом люди, первопроходцы. Найт в своей книге «Продавец обуви» вспоминает учителя истории, который говорил, что сила воли заложена в ДНК горожан, среди которых нет трусов и лентяев. Таким был и сам Фил.

Он хорошо учился и после колледжа поступил в Стэнфордскую бизнес-школу. И однажды на выпускном курсе, на семинаре по предпринимательству, решил дать жизнь одной безумной идее.

Он написал курсовую работу о спортивной обуви. Странный выбор? Вовсе нет. Фил много и активно бегал, участвовал в соревнованиях и живо интересовался спортивными технологиями. То есть определенно кое-что знал о кроссовках. О японских кроссовках, если точнее. Почему именно о японских?

На парня произвел впечатление марш-бросок японских фотоаппаратов на рынок США, и в своей курсовой он аргументированно доказывал, что потенциал японских кроссовок ничуть не меньше и с ними можно добиться похожего эффекта. В курсовой Найт рассуждал о том, как поедет в Японию, как найдет там обувную компанию и закинет идею местным бизнесменам. Неизвестно, понравилась ли эта курсовая профессору Стэнфорда, но она стала отправной точкой в создании обувной империи. После окончания бизнес-школы Фил пошел на риск и взял билеты на межконтинентальный круиз с запланированной остановкой на Японских островах, чтобы высадиться там и продвинуть свою идею в предпринимательской среде. Отец согласился финансировать эту затею. Своих сбережений у Найта-младшего просто не было.

7 сентября 1962 года Найт прихватил с собой товарища и двинул на Гавайи, чтобы умножить капиталы в брокерской компании, работающей с Нью-Йоркской биржей. Товарищ Филадельфия так и остался на Гавайях, а он переехал в Кобе, где находилась обувная компания «Оницука», которая выпускала симпатичные кроссовки «Тайгер». Фил много слышал об этой марке и договорился о встрече с представителями компании. Идея показалась японцам перспективной. Параллельно Найт думал о названии компании и остановился на варианте Blue Ribbon.

Именно Blue Ribbon стала дистрибьютором японских



▲ Филип Хэмпсон Найт является соучредителем и почетным председателем Nike Inc., а ранее был председателем и генеральным директором компании. По состоянию на 3 октября 2022 года Найт был признан Forbes 27-м самым богатым человеком в мире

кроссовок на Западном побережье США. Это был эксклюзивный контракт, при этом восток страны остался за конкурентами Найта. Предстояло лишь уладить вопрос аванса за пробную партию спортивной обуви японского производства.

Здесь в игру вступил отец будущего бизнесмена и выдал чек на \$50. И с чувством выполненного долга продолжил кругосветное путешествие, оставив сыну его первую компанию.

**НА ПАРНЯ ПРОИЗВЕЛ ВПЕЧАТЛЕНИЕ МАРШ-БРОСОК ЯПОНСКИХ ФОТОАППАРАТОВ НА РЫНОК США, И В СВОЕЙ КУРСОВОЙ ОН АРГУМЕНТИРОВАННО ДОКАЗЫВАЛ, ЧТО ПОТЕНЦИАЛ ЯПОНСКИХ КРОССОВОК НИЧУТЬ НЕ МЕНЬШЕ И С НИМИ МОЖНО ДОБИТЬСЯ ПОХОЖЕГО ЭФФЕКТА**



◀ Теннисные туфли Nike 20-кратного чемпиона турниров Большого шлема Роджера Федерера из Швейцарии во время матча Открытого чемпионата США

#### НИЗКИЙ СТАРТ

Папа уехал, а дела остались. Что-то пошло не так. Через четыре месяца после судьбоносной встречи Найт вернулся в Портленд, а посылка с товаром так и не пришла. Пришлось отправить письмо

боссам «Оницуки». Там пообещали, что товар доставят в считанные дни, но опять обманули. Обувь так и не пришла.

Капитала у Филадельфия не было, и он решил не терять вре-

мени даром и, окончив курсы бухучета, поступил на работу в скучный финансовый офис. И потянулись дни, часы, минуты работы от звонка до звонка, да и не работы вовсе, а скучной возни с бумагами. Однако фортуна была благосклонна к господину Найту и повернулась лицом к будущему миллиардеру. Больше чем через год, в конце 1963-го, 12 пар прекрасных кроссовок марки «Тайгер» прибыли из порта в офис Найта.

Две пары удобной и функциональной обуви ушли экс-наставнику Филадельфия – отличному тренеру и великому экспериментатору Биллу Бауэрману. Билл постоянно что-то мутит с обувью: то он отрывал подошвы, то менял верх, а иногда и перешивал «кроссы».

Целью этих экспериментов были улучшения, которые должны были дать те самые драгоценные секунды для учеников Бауэрмана. Японские «Тайгеры» настолько сильно удивили тренера, что он не только согласился экипировать ими свою команду, но и предложил Найту стать компаньоном и поднимать бизнес вдвоем.

Найт сразу же согласился, и партнеры поделили доли в компании. Тренер не стал артачиться и отдал контроль-



ный пакет Филу. Билл был человеком дела и не любил закапываться в бумаги. Партнеры стартовали, заказав 300 пар кроссовок в «Оницуке». Каждая пара стоила чуть дороже \$3, стартовый капитал выдал Найт-старший. Он старался во всем поддерживать своего сына. Партия прибыла в срок, а с ней контракт и звание официального дистрибьютора Западного побережья. С бухгалтерской рутинной было покончено. Началась настоящая игра. Получив отказы от всех крупных магазинов, Найт поменял стратегию и стал ездить на любые значимые беговые турниры. Там в перерывах между забегами он знакомился со спортсменами и тренерами, общался с болельщиками и всем им демонстрировал свой товар.

Японское качество и удобство кроссовок сделали свое дело: от заказов не было отбоя. На реализацию всей партии понадобилось не больше трех месяцев. «Я всегда был застенчивым парнем и не обладал каким-то талантом к торговле, но здесь понял одну важную вещь: дело пойдет только тогда, когда оно станет делом всей твоей жизни», – примерно так описывал свой первый бизнес-опыт Найт.

Число кроссовок в новом заказе увеличили до 900 штук. Для оплаты поставки оформили кредит в местном банке. Дело пошло на лад.

#### ШАГ ЗА ШАГОМ

Год спустя компания начинает расти. Бывший соперник Найта по студенческим гонкам Джефф Джонсон становится первым штатным сотрудником Blue Ribbon Sports.

Он ездит на своем фургоне на соревнования по легкой атлетике и продает спортсменам кроссовки «Тайгер».

Попутно он спрашивает спортсменов, какую обувь они хотели бы купить, получая бесценную информацию для разработки рыночной стратегии Nike. Именно назойливый и дотошный Джефф придумал гениальное название для бренда спортивной обуви, который создали Найт и Бауэрман. И оно пришло к нему во сне.

Джеффу приснилась крылатая богиня Ника, и в честь этой небесной покровительницы партнеры назвали свою торговую марку – Nike. Звучало четко, ярко и лаконично. Джонсон тоже экспериментировал с кроссовками в своей спортивной мастерской в Санта-Монике, и эта крохотная комнатка стала первой торговой точкой легендарного бренда.

Эксклюзивные модели в Nike шили вручную и гордились этим фактом. Первой парой стала обувь, специально разработанная для марафонов. Верх этих кроссовок сделали из нейлона, а не из натуральной кожи, как было раньше. Нейлон гораздо лучше выдерживал погодные изменения и не трескался от жарких солнечных лучей.

В 1969 году бизнес Nike стремительно растет. Штат сотрудников компании увеличился до 20 человек, открылось несколько розничных магазинов, оборот компании вырос до \$300 тысяч. В свете таких перемен Фил Найт отказывается от должности доцента в Портлендском университете и уделяет все время быстро-

## ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ МОДЕЛИ В NIKE ШИЛИ ВРУЧНУЮ И ГОРДИЛИСЬ ЭТИМ ФАКТОМ. ВЕРХ ЭТИХ КРОССОВОК СДЕЛАЛИ ИЗ НЕЙЛОНА, А НЕ ИЗ НАТУРАЛЬНОЙ КОЖИ, КАК БЫЛО РАНЬШЕ. НЕЙЛОН ГОРАЗДО ЛУЧШЕ ВЫДЕРЖИВАЛ ПОГОДНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

▼ Крылатая Победа Самофракии, называемая Никой Самофракийской. В честь этой небесной покровительницы партнеры назвали свою торговую марку – Nike

растущему бренду, оставаясь простым лектором.

#### НОВЫЙ ЛОГО

В 1971 году основатель Nike все еще не бросает основную работу в университете, вкладывая все доходы в бизнес быстрорастущей компании Blue Ribbon Sports. В универ-

ситете Найт знакомится с дизайнером Кэролайн Дэвидсон и предлагает ей разработать логотип фирмы, выдвигая в качестве основной идею вечного движения. При этом он отвергает все десять вариантов дизайна лого и продолжает капризничать, но бизнес не может ждать вечно.

Огромные фуры с товаром припаркованы на мексиканской границе, и счет времени идет на минуты, причем каждая лишняя минута приносит убытки фирме. Найту приходится идти на компромисс, и он выбирает знаменитую swoosh (ту самую галочку) Nike.

Филу не нравится картинка, однако он обещает привыкнуть к ней. Кэролайн Дэвидсон получает за свою работу всего \$35. Позже основатель



▲ Чемпионка Большого шлема Наоми Осака из Японии в изготовленных на заказ теннисных туфлях Nike Air Zoom Zero с надписью на японском языке

компании отблагодарит Кэрри, подарив ей бриллиантовое кольцо и долю в акционерном капитале Nike.

Бизнес растет, и этот безудержный рост хорошо виден не только партнерам, но и конкурентам. «Оницуке», первый японский поставщик обуви, глядя на стремительный рост бренда, предлагает выкупить долю Knight и лишает Nike эксклюзивных прав дистрибьютора в США. Японский ультиматум приводит к судебному иску.

Итогом разбирательств стало решение суда: бренд может пользоваться разработками «Тайгер» не более полугода, а после этого должен сосредоточиться на собственных торговых марках.

#### «ВАФЕЛЬНЫЕ» ПОДОШВЫ

Безудержный в своем экспериментаторском рвении Бауэрман сжигает вафельницу жены, пытаясь найти идеальный «вафельный» рисунок протектора подошвы кроссовок Nike.

Эксперименты с вафельницей привели в 1972 году к созданию кроссовок Nike Moon Shoe. Нейлон для эластичного верха новеньких Moon купили в Японии, а подошву с вафельным принтом, которая обеспечивала идеальное сцепление с поверхностью, сшили вручную.

Первым рынком сбыта стала Канада. Этот североамериканский рынок увеличил доходы Nike до \$2 млн. Через два года





Nike покорила Австралию, открыла первое собственное производство в США, а уже после дебютировала на рынках Азии, Европы и Латинской Америки.

Найт постоянно приглашал к сотрудничеству профессиональных спортсменов, причем не делая различия между начинающими атлетами и звездами спорта. Все эти люди были одинаково важны для молодого и агрессивного бренда. Nike не пропускает ни одной Олимпиады, и уже на Играх 1976 года большая часть спортсменов бьет рекорды, выигрывает чемпионаты мира и медали высшей пробы в кроссовках американского бренда.

В 1980 году кроссовки Nike стали самыми продаваемыми кроссовками в Соединенных Штатах, обогнав неизменного лидера Adidas. К 1981 году в штате компании трудилось более 3000 человек, а выручка выросла до \$458 млн.

По мере роста продаж компания не теряла своего индивидуального подхода к розничным торговцам. Например, была создана служба технической поддержки для оптовиков, которая предлагала высочайший уровень обслуживания.

#### ПРИБЫЛЬНЫЙ AIR

В 1979 году внутри Nike произошла самая настоящая революция: аэрокосмический инженер Фрэнк Руди предложил компании использовать идею воздушной подушки в подошве. Раньше для изготовления низа обуви использовались резиновые трубки, но у них был один неприятный недостаток – повышенная жесткость: трубки сжимались после нескольких километров пробега, и бегунам приходилось сражаться не только со временем, но и с экипировкой.

Воздушная подушка сохраняла свою мягкость постоянно,

◀ Логотип Nike на одном из входов во всемирную штаб-квартиру Nike.

▼ Знаменитые кроссовки Nike Air Jordan, навсегда изменившие мир баскетбольной экипировки



и в этом была ее уникальность. Боссы Nike не стали откладывать идею в пыльный ящик и в кратчайшие сроки выпустили свои профессиональные кроссовки для бега по цене \$50 за пару. Эта технология принесла компании многомиллиардные прибыли, а покупателям дала почувствовать настоящий комфорт, невиданный ранее. В погоне за бестселлерами капитаны Nike не забывают о своей миссии – сотрудничестве со звездами спорта.

В 1985 году бренд подписывает контракт с новичком «Чикаго Буллз» Майклом Джорданом. В то консервативное время баскетболисты были обязаны носить белую обувь. На этом

**БЛАГОДАря КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ТЩАТЕЛЬНО ПРОДУМАННОЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ В 1990 ГОДУ БРЕНД СТАНОВИТСЯ МИРОВОМ ЛИДЕРОМ В ПРОИЗВОДСТВЕ ОДЕЖДЫ И ОБУВИ ДЛЯ СПОРТА И ФИТНЕСА**

фоне дерзкий новичок, а впоследствии мегазвезда лиги, появившийся на паркете в разноцветных найках, получил гигантский штраф в \$1000 и запреты на ношение не-традиционной обуви.

Nike приняла вызов и не упустила уникальную возможность для рекламы. Бренд заявил, что оплатит этот и все последующие штрафы Майкла Джордана при одном условии – он должен выступать исключительно в знаменитых красно-черных ботинках Air Jordan.

С выпуском коллекции Nike навсегда изменился мир баскетбольной экипировки. За первыми Air Jordan последовали вторые, и они мгновенно стали дико популярными у своих фанатов.

#### JUST DO IT

Значительный вклад в развитие бренда Nike внесло рекламное агентство Wieden+Kennedy, соучредитель которого Дэн Виден предложил слоган Just do it («Просто сделай это») для рекламной кампании Nike 1988 года. Этот слоган до сих пор считается одним из самых мощных в истории рекламы.

Nike в очередной раз демонстрирует чудеса интуиции: реклама кроссовок и одежды с технологией Air выходит как раз во время глобального увлечения фитнесом и бегом. Благодаря качественной продукции и тщательно продуманной рекламной кампании в 1990 году бренд становится мировым лидером в производстве одежды и обуви для спорта и фитнеса.

Спустя 40 лет со дня создания, в 2006 году, Фил Найт уходит с поста главного управляющего и президента Nike. Объем продаж компании



на тот момент составляет \$16 млрд (у «Адидас» – \$10 млрд). Обувь и одежда Nike продаются в 5000 магазинах по всему миру. Ежегодно Фил Найт раздает \$100 млн на благотворительность, а когда его не станет, большая часть его состояния уйдет на благие дела.

Его мечты сейчас – это помочь паре университетов изменить мир, а также найти лекарство от рака. Фил Найт советует молодым людям не довольствоваться работой или карьерой, а искать свое настоящее призвание.

#### ПРАВИЛА НАЙТА

Чтобы помочь будущим капитанам бизнеса, Найт сформулировал несколько бизнес-принципов, благодаря которым он и стал выдающимся бизнесменом и создателем инновационного бренда.



Начнем с того, что миллиардер предлагает сочетать то, что нравится ему самому, с тем, что нужно рынку. Успех в предпринимательстве заключается в том, чтобы спросить: в чем ты хорош, что тебе нравится, что нужно рынку и как на этом заработать.

▲ Пятикратная чемпионка турниров Большого шлема Мария Шарапова в теннисных туфлях Nike

Найт был хорош в беге, хотел стать предпринимателем и увидел рыночную нишу. Америке необходимы были кроссовки получше, поэтому он отправился в Японию, заключил сделку с одной из ведущих обувных компаний и стал их дистрибьютором на Западном побережье. Позже возникли проблемы, но он уже знал свое призвание, и его орегонская компания Blue Ribbon стала той, которую мы теперь называем Nike.

«Не указывайте людям, как что-то делать. Говорите им, что делать, и позвольте им удивить вас своими результатами», – утверждает Фил Найт.

Объединяйтесь с лучшими людьми – вот один из постулатов главы Nike.

Одним из самых умных шагов, которые Найт сделал в своей жизни, было объединение

со своим тренером Биллом Бауэрманом. Он понял, что известный тренер по легкой атлетике, у которого связи с каждым обувным магазином в Портленде, знает тысячу важных мелочей и сможет помочь в продажах кроссовок.

Бауэрман был не просто хорошим инструктором по легкой атлетике, но и отличным бизнесменом и сетевиком. Его навыки стали более востребованы позже, когда Blue Ribbon и Onitsuka Tiger разошлись.

«Будьте уверены на 100%, что вы выиграете», – подчеркивает Найт. По его словам, страсть и убежденность – соль и перец любого успешного бизнеса. Без твердой веры в свои идеи невозможно продавать их как клиентам, так и инвесторам.

Первый вопрос, который Найт получил, обращаясь к генеральному директору японского производителя обуви Onitsuka Tiger, был: «Мистер Найт, в какой компании вы работаете?» На этот вопрос трудно ответить, особенно если у вас нет компании, и вы все еще живете с родителями. Однако Найт был убежден, что Америке необходимы кроссовки получше.

Найт видел это раньше, когда японские камеры вторглись на рынки у себя дома, и он знал, что люди будут делать то же самое с импортными кроссовками. Благодаря этому вся его речь посвящалась страсти и возможностям, которых было достаточно, чтобы подписать с ними документы о партнерстве.

«Смело мечтай, имей смелость потерпеть неудачу, действуй безотлагательно», – постоянно повторяет Фил Найт и добав-



ляет универсальный совет: «Не продавай... показывай!»

В молодости Найт пытался продавать энциклопедии и с треском провалился. Он не видел необходимости продавать их. Они были тяжелыми, а поскольку Найту эта работа казалась в прямом смысле слова неподъемной, никто у него ничего не покупал.

Годы спустя ему пришлось повторить тот же цикл, правда, на этот раз с обувью. Blue

▲ Nike презентует форму национальной сборной России в 2012 году

Ribbon все еще не бросалась в глаза, и ему пришлось встретиться с каждым владельцем магазина, чтобы в буквальном смысле «заставить» недоверчивых покупателей примерить его новую обувь. Опять же, все, с кем встречался Найт, говорили одно и то же: «Миру не нужны еще одни кроссовки». А когда Найт показал японскую продукцию профессиональной аудитории, реакция была прямо противоположной. Весь товар раскупили в считанные месяцы.

«Успешные люди понимают: вы должны любить то, что продаете, или по крайней мере верить, что это имеет ценность. Чем больше у вас страсти, тем лучше будут продажи» – вот основа победной философии мистера Nike. ■

**«УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ ПОНИМАЮТ: ВЫ ДОЛЖНЫ ЛЮБИТЬ ТО, ЧТО ПРОДАЕТЕ, ИЛИ ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ВЕРИТЬ, ЧТО ЭТО ИМЕЕТ ЦЕННОСТЬ. ЧЕМ БОЛЬШЕ У ВАС СТРАСТИ, ТЕМ ЛУЧШЕ БУДУТ ПРОДАЖИ»**

# ОПЫТ РЕШАЕТ ВСЕ



ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПАВЛА КРАМИНОВА

ГРАФИЧЕСКИЙ И ВЕБ-ДИЗАЙН

30 ЛЕТ  
В ДЕЛЕ



+7 (985) 364-6252



Quasar Optics



## Видим все!

Технологии будущего для обеспечения безопасности сегодня

Чтобы снизить влияние человеческого фактора на процедуру досмотра, мы разработали Q-Vision – революционный продукт, предназначенный для помощи операторам РТУ в принятии решений и усиливающий безопасность как уже существующих, так и строящихся досмотровых пунктов.

Автоматический анализ делает процедуру досмотра более быстрой и надежной.



+7 (991) 700 88 43  
[www.quasar-optics.com](http://www.quasar-optics.com)

РЕКЛАМА

PROEKTY@LYUIDELA.PRESS

УБЕДИМ

В ВАШЕЙ

+7(499)7336524 ПРАВОТЕ!

GR-ХОЛДИНГ ПОЛНОГО ЦИКЛА

ПРЕСС-  
КОНТАКТ  
ГРУППА КОМПАНИЙ