

# Люди дела.

05 (06)

НОЯБРЬ | 2022



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

## СТРОИТЕЛЬСТВО >

**Игорь Горячев**, директор Мособлгосэкспертизы, об итогах девяти месяцев работы учреждения

## ТРАНСПОРТ >

**Максим Кулинко**, заместитель директора Дирекции Севморпути ГК «Росатом», о перспективах развития Севморпути

## ПРОЕКТЫ >

**Дмитрий Зеленин**, президент Ассоциации менеджеров, о развитии управленческого сообщества России

## ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ >

**Марат СИБАТУЛИН**, заместитель министра строительного комплекса Московской области:  
*«Залог успешной реализации строительных программ Подмосковья — командная работа»*

## ТЕМА НОМЕРА >

# ГОСПЛАН ДЛЯ РЫНКА



# 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 30.11.2022  
Сайт <http://www.lyudidela.press>

18+

ОТ РЕДАКЦИИ >



▲ Александр Полянский,  
редакционный директор

## ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Главный герой ноябрьского номера — заместитель министра строительного комплекса Московской области Марат Сибатулин (с. 46). Беседа с ним посвящена программам капитального ремонта школ и детских садов, успешно реализуемым в Московской области, в том числе проблемам, возникшим в 2022 году, и механизмам, выработанным для их решения. В большом интервью директор Мособлгосэкспертизы Игорь Горячев подводит итоги работы учреждения за девять месяцев 2022 года (с. 58).

О том, как развивается Ассоциация менеджеров и каковы перспективы этой крупной бизнес-ассоциации, — в интервью президента ассоциации Дмитрия Зеленина (с. 80): 27 ноября у этого общественного и государственного деятеля был 60-летний юбилей.

Тема номера «Госплан для рынка» посвящена поиску механизмов сочетания мобилизационных задач и рыночных механизмов, которые ведет сейчас государство (с. 66). В беседе с заместителем директора Дирекции Севморпути ГК «Росатом» Максимом Кулинко говорим о перспективах развития этой крупной морской магистрали, тем более что атомный флот пополнился двумя новыми ледоколами (с. 72).

Анализируем ситуацию в сфере ретейла (с. 8), на рынке труда (с. 14), на банковском рынке (с. 28), ситуацию с криптовалютами (с. 34), перспективы развития компаний-экосистем (с. 22). Подборка в рубрике «Проектный цех Московской области» посвящена методическим вопросам работы проектных организаций (с. 88).

01

#05 (06) НОЯБРЬ 2022



01  
СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

04  
МНЕНИЯ

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

**В процессе изменений**  
Станислав АПЕТЬЯН, руководитель Центра изучения новых коммуникаций, – о том, как трансформируется рынок digital-коммуникаций

06  
МНЕНИЯ

ЭНЕРГЕТИКА

**Атом и ESG**  
Ольга ГОЛОВИХИНА, директор по направлению «Устойчивое развитие» АО «Русатом Инфраструктурные решения», – об экологической ответственности

46

ЛИЦА

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ

**Командная работа**  
О том, как реализуются программы капитального ремонта школ и детских садов, рассказывает заместитель министра строительного комплекса Московской области **Марат СИБАТУЛИН**

08  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

РЕТЕЙЛ

**Диктатура перемен**  
Как компании пытаются адаптироваться к новой экономической реальности  
Антон БУРСАК



14  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

РЫНОК ТРУДА

**Уехать, чтобы остаться**  
Как работодатели справляются с новым бумом удаленки  
Антон БУРСАК



22  
КОМПАНИИ

ЭКОСИСТЕМЫ

**Суперпредложение**  
Как продажа Avito может изменить рынок цифровых экосистем  
Антон БУРСАК

28  
РЫНКИ

БАНКИ

**Ставка на перезапуск**  
Как банковский сектор приспосабливается к новым экономическим реалиям  
Юлия БУРСАК

34  
РЫНКИ

КРИПТОВАЛЮТЫ

**Замыкая круг**  
Европейцы добрались до криптокошельков россиян  
Иван ГИДАСПОВ

66

ОТРАСЛИ

ТЕМА НОМЕРА

**Госплан для рынка**  
Как государству сочетать мобилизационные задачи и рынок?  
Ответы – в статье  
Антон БУРСАКА

40  
РЫНКИ

АПК

**Виды на урожай**  
Поставлен очередной рекорд сбора зерновых  
Иван ГИДАСПОВ

58  
ОТРАСЛИ

СТРОИТЕЛЬСТВО

**Темп стабильный**  
О результатах работы Мособлгосэкспертизы за девять месяцев 2022 года рассказывает директор учреждения **Игорь ГОРЯЧЕВ**



72  
ОТРАСЛИ

ТРАНСПОРТ

**Ориентиры Севморпути**  
По словам заместителя директора Дирекции Севморпути ГК «Росатом» **Максима КУЛИНКО**, морская магистраль наращивает возможности

80  
ПРОЕКТЫ

БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

**Не потерять драйв**  
О том, как Ассоциация менеджеров планирует развиваться в период экономической турбулентности, рассказывает президент АМР **Дмитрий ЗЕЛЕНИН**

88  
РЕШЕНИЯ

ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Пояснительная записка**  
Это зеркало проектной документации, утверждает в своей статье заместитель директора Мособлгосэкспертизы **Олег ВАЛОВ**

96

РЕШЕНИЯ

**Природа в проекте**  
Как в проектной документации соблюсти баланс между экологией и экономикой? Беседа с начальником отдела Экологической экспертизы Мособлгосэкспертизы **Андреем МАРТЫНОВЫМ**

104  
РЕШЕНИЯ

Пожарный порядок

О том, почему важен корректный анализ пожарной опасности, рассказывает начальник профильного отдела Мособлгосэкспертизы **Вячеслав ДОНЕЦ**

110  
РЕШЕНИЯ

STORY

**Неправильный бутерброд**  
Как Рэй Крок научил американцев зарабатывать на бургерах  
Иван ГИДАСПОВ



# В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ

# М →

Март 2022 года изменил для российского рынка digital-коммуникации практически все. 4 марта заблокированы Facebook и Twitter; 5 марта все крупные зарубежные сервисы прекратили продажи таргетированной рекламы; 6 марта TikTok заблокировал возможность загружать новый контент из России; 14 марта – блокировка Instagram; 21 марта – признание Meta экстремистской организацией. К чему это привело:

- ▶ Резкий рост использования VPN-сервисов. Счет на десятки миллионов. Точное число пользователей установить невозможно. Вероятно, цифра в диапазоне от 20 до 40 млн пользователей в РФ.
- ▶ Падение активной аудитории заблокированных сервисов, но все не так однозначно. Mediascore дает падение Instagram в 70–80%, что крайне сомнительно. Данные Livedune на июль показывают падение охватов stories на 20–25% у мелких и средних блогеров (условная Дукалис) и 55+% у крупных (условная Бородина).

Более молодая и «премиальная» для рекламодателей аудитория в большей степени продолжила пользоваться сервисом. При этом динамика восстановления охватов возрастающая, то есть аудитория, помыкавшись по другим платформам и не найдя достойной замены, возвращается в Instagram, несмотря на неудобство пользования VPN. Facebook и Twitter, которыми в России и так последние годы пользовались не особо, упали более чем на 60% и стали совсем нишевыми.

TikTok на протяжении весны, несмотря на отсутствие нового контента, практически сохранял свой российский трафик, но летом стал постепенно снижаться. Что мы видим? Сервисы, которые являются базовыми для медиапотребления значительной части аудитории (Instagram и TikTok), сохраняют ее, несмотря на VPN и отсутствие контента, а относительно маргинальные платформы быстро ее теряют. Происходит эффект замещения.

Кто от этого выиграл? Telegram. Основной рост произошел еще до блокировки Instagram из-за потребности в информационном контенте. Активность на платформе меняется в зависимости от информационной повестки. Резкий всплеск аудитории с конца февраля по апрель включительно, стабилизация в мае, сильное падение летом, заметный рост в сентябре.

Блокировка Instagram вызвала приток аудитории и создание новых каналов инстаблогерами, однако и то, и другое довольно быстро рассосалось:



▲ **Станислав АПЕТЬЯН**, руководитель Центра изучения новых коммуникаций

Telegram – это совсем не замена Instagram с точки зрения механики платформы, специфики контента и типа медиапотребления. Тем не менее часть аудитории все-таки осталась в Telegram и продолжила пользоваться ей в качестве мессенджера и источника новостного контента.

VK – основной бенефициар от блокировки Instagram. Могу предположить, что так и было задумано. Но полагаю, что по задумке должно было получиться несколько иначе. Главное, что получил VK, – это резкий переток бюджетов на таргетированную рекламу из Instagram, Facebook, YouTube и TikTok.

Судя по отчетности за второй квартал, рост доходов от рекламы превышает 30%. А вот с ростом аудитории и контент-мейкеров получилось не так впечатляюще. Переток и тех, и других в весенние месяцы оказался не особо взрывным и во многом временным. Исключение, пожалуй, сервис «VK Клипы», который получил импульс для роста за счет контент-мейкеров из TikTok.

YouTube. Невероятно, но факт: очевидно политически враждебный YouTube стал одним из главных бенефициаров происходящего. Рост по двум направлениям: спрос на информационный контент (причем понятно, какого характера, с учетом массовой блокировки неопозиционных политических каналов), хотя еще более значим фантастически резкий рост пользования YouTube Shorts.

Фактически именно YouTube забрал российскую аудиторию TikTok, а не отечественные VK и Yappy. Ради эксперимента мы запустили один проект на этой платформе. За пять месяцев там около 80 тыс. подписчиков и под 70 млн просмотров видео. Могу с уверенностью говорить, что сейчас именно там больше всего бесплатного российского алгоритмического трафика среди всех социальных платформ.

Текущая характеристика digital-рынка, причем как для агентств, так и для производителей контента, – это неопределенность. Есть понимание, что нынешнее состояние не конец. Мы только в процессе изменений, однако их дальнейшее движение плохо предсказуемо. ■

**НЕВЕРОЯТНО, НО ФАКТ: ОЧЕВИДНО ПОЛИТИЧЕСКИ  
ВРАЖДЕБНЫЙ YOUTUBE СТАЛ ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ  
БЕНЕФИЦИАРОВ ПРОИСХОДЯЩЕГО**

# АТОМ И ESG

**В**есь мир сейчас живет в кредит у природы. Каждый год международная организация Global Footprint Network (GFN) рассчитывает дату наступления Дня экологического долга. В этом году он настал 28 июля.

То есть уже несколько месяцев мы берем ресурсов больше, чем природа успеет восстановить до конца года.

Можно по-разному относиться к методике расчета. Мы прекрасно понимаем, что мир не то что нелинейный, он состоит из сложных систем с непрерывно меняющимися связями. Зачастую при изучении каких-либо явлений или при построении стратегий развития используются подходы редукции, то есть объяснение

сложных явлений с помощью законов, свойственных явлениям более простым, ведет к потере точности.

Однако данная методика хороша показательностью, возможностью легко объяснить любому человеку, что ежегодно мы берем «взаимы» у будущих поколений: лес, воду, воздух, нефть, газ.

Что с этим делать? Меньше потреблять? Или использовать новые виды энергии вместо ископаемых ресурсов?

Меньше потреблять ресурсов человечество точно не сможет. В развивающихся странах Африки, Азии заложен колоссальный потенциал потребления, его невозможно остановить или ограничить.

Внедрение ресурсосберегающих технологий использовать жизненно необходимо, но и увеличивать долю бережливых по отношению к природе и человеку источников – обязанность как государств, которые считают себя достаточно развитыми, так и в отдельности каждого человека, считающего себя достаточно разумным.

В этом баланс ESG. Принимаемые решения, если хотите, следует оценивать исходя из целого набора связанных неявным образом систем. В одном месте забирая, обязательно увидим изменения в другом.



▲ **Ольга ГОЛОВИХИНА**, директор по направлению «Устойчивое развитие» АО «Русатом Инфраструктурные решения»

Человек привык жить комфортно, он нуждается в энергии. Уже не деньги, товары, технологии и даже не информация, а энергия – новая кровь мира.

Вспомните, сколько бытовой техники было в наших домах в 1990-х годах? Телевизор, электрическая плита, холодильник, стиральная машина... Да и этот набор был далеко не у всех.

Сейчас мы живем в домах, наполненных бытовыми приборами, которые включаются к нашему приходу, запускают отопление, обеспечивают нашу безопасность.

Любое «умное решение», например, система управления дорожным движением, уличным освещением, не будет работать без энергии. Причем эффективность зависит не только от наличия необходимого объема, а энергия должна иметь очень важное свойство: быть постоянной и доступной.

Единственное, что поможет обеспечить достаточность энергии, – атомная энергетика. В России, к примеру, доля атомной генерации – около 20%, а в европейской части почти каждая третья-четвертая лампочка горит от электроэнергии АЭС. При этом предотвращается выброс миллионов тонн парниковых газов, загрязняющих веществ, экономятся ископаемые ресурсы.

Развиваем ядерные технологии, параллельно получаем возможность развивать водородную энергетику, создавать эффективные накопители, строить системы «умного города», «умного здания». «Умные решения», в свою очередь, позволяют снижать воздействие на окружающую среду, экономить ресурсы. Параллельно возникают новые знания в науке, повышается уровень и качество образования, стимулируется экономический рост близлежащих территорий.

В целом система управления атомной отраслью, построенная на строгих правилах и нормах, в том числе социальных, социокультурных, близка к тому, чтобы стать модельной для ESG-баланса. ■

**ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ПОМОЖЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ ДОСТАТОЧНОСТЬ ЭНЕРГИИ, – АТОМНАЯ ЭНЕРГЕТИКА. В РОССИИ, К ПРИМЕРУ, ДОЛЯ АТОМНОЙ ГЕНЕРАЦИИ – ОКОЛО 20%, А В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЧАСТИ ПОЧТИ КАЖДАЯ ТРЕТЬЯ-ЧЕТВЕРТАЯ ЛАМПОЧКА ГОРИТ ОТ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ АЭС**



# ДИКТАТУРА ПЕРЕМЕН

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

**КАК КОМПАНИИ ПЫТАЮТСЯ АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД КРЫЛАТАЯ ФРАЗА ИЗ РЕПЕРТУАРА БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ ПРО КРИЗИС, КОТОРЫЙ ОДНОВРЕМЕННО ЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ, ПОБИЛА ВСЕ МЫСЛИМЫЕ РЕКОРДЫ ЦИТИРОВАНИЯ. БОЛЬШИНСТВО НАСТОЯЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПОКА СКОРЕЕ РАЗМЫШЛЯЕТ О ТОМ, КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ ТО, ЧТО У НИХ ЕСТЬ, НО НЕКОТОРЫЕ УЖЕ НАЧИНАЮТ ДЕЛАТЬ ШАГИ ПО ТРАНСФОРМАЦИИ И АДАПТАЦИИ БИЗНЕСА К НОВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕАЛИЯМ.



середине октября было объявлено, что принадлежавший логистической компании «СДЭК» сервис заказа товаров из-за рубежа CDEK.Shopping начал доставку товаров брендов Zara и Uniqlo из Испании и Польши соответственно. Как сообщают в компании, на платформе размещено более 2000 наименований Zara и более 1500 – Uniqlo, включая одежду, обувь и аксессуары.

Компания Inditex, владеющая брендом Zara, объявила о приостановке работы всех магазинов группы и онлайн-продаж в России 5 марта. Хотя в стране находится более 500 магазинов ретейлера, инвестиции компании в российский рынок «не являются финансово значимыми», отмечали тогда в пресс-службе группы. Бренд повседневной одежды Uniqlo приостановил работу в России 10 марта. Представители марки заявляли тогда, что компания столкнулась «с рядом трудностей, включая вызовы в области ведения бизнеса и ухудшение конфликтной ситуации».

Дмитрий Пивоваров, управляющий директор CDEK.Shopping, напоминает, что проект придумали еще до ухода иностранных брендов из России: «Разработка сервиса началась в ноябре 2021

года, официальный старт был дан в начале мая 2022 года. Концепция CDEK.Shopping основана на открытии для клиентов из России доступа к оригинальным коллекциям мировых брендов. Компании fashion-индустрии зачастую представляют в разных странах разные коллекции одежды. Например, поклонники кроссовок New Balance предпочитали покупать их за рубежом в том числе потому, что дизайн моделей в магазинах других стран разнообразнее, чем на российском рынке. Линейка Zara Kids всегда была доступна для россиян в минимальном объеме. Точно так же в минимальном объеме в Россию поставляли



## ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ПОКУПКЕ ОРИГИНАЛЬНЫХ ТОВАРОВ, ВСЕГДА ПРЕДПОЧИТАЛИ ШОПИНГ В ИНОСТРАННЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ

коллаборации брендов с медийными персонами, стилистами и модельерами». Отечественные потребители, заинтересованные в покупке оригинальных товаров, всегда предпочитали шопинг в иностранных интернет-магазинах. Платформа CDEK.Shopping в первую очередь была создана, для того чтобы предоставить доступ к оригинальным коллекциям.

«На текущий момент с помощью сервиса оформлено более 13 тыс. заказов. CDEK.Shopping уже доказал свою востребованность в России. Согласно

стратегии развития сервиса в 2022 году мы налаживаем все операционные процессы для работы в России, в 2023-м планируем выход на зарубежные рынки, и в будущем товары сегмента fashion могут занять до 50% в обороте CDEK.Shopping», – убежден Дмитрий Пивоваров.

Президент Национальной ассоциации дистанционной торговли Александр Иванов сомневается, что такая схема работы продержится долго: «СДЭК – одна из немногих платформ, которая готова (пока?) действовать партизанскими методами, хотя нынче международная торговля – сплошная партизанщина, конечно. Что и как они будут ввозить, посмотрим. Наверняка речь идет не о договорах с самими компаниями, а о поставках их товаров от дилеров в других странах.

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“».

Пивоваров настаивает, что юридически его компания ничего не нарушает: «Несмотря на то что на CDEK.Shopping есть витрина, де-юре это не маркетплейс. В отличие от традиционных маркетплейсов, которые сами являются продавцами и дают другим продавцам возможность размещать на своей платформе товарные предложения, CDEK.Shopping выполняет поручения клиентов по выкупу и доставке товаров из-за границы по агентскому договору оферты. CDEK.Shopping позволяет заказывать товары по принципу „все включено“: клиент выбирает товары на витрине, оформляет и оплачивает заказ с помощью карты российского банка. Выкуп товара, таможенное оформление и логистику компания берет на себя. Доставка включена в стоимость товара, указанную на сайте. Что касается товаров, то мы работаем только с проверенными интернет-магазинами, поэтому гарантируем их подлинность и оригинальность».

## ХОРОШО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

Как опасаются эксперты, ручеек параллельного импорта может быстро иссякнуть, но есть и другой хорошо знакомый всем источник качественных товаров – продукция, бывшая в употреблении. Пару лет назад проекты second hand начали активно появляться на волне «зеленой повестки», а сейчас они актуальны как никогда.

В конце октября 2022 года стало известно, что Яндекс.Маркет запускает сервис перепродажи вещей частных лиц. Как пишут «Ведомости», сделки на платформе будут осуществляться не напрямую, как, например, у Авито, а через партнеров-реселлеров, объяснил он. Они будут определять стоимость товара, выкупать его у пользователя, проводить проверку подлинности и состояния товаров, их предпродажную подготовку, а также осуществлять саму реализацию товаров на Маркете. В июне Яндекс.Маркет в партнерстве с сервисом The Cultt запустил продажу бывших в употреблении брендовых сумок.

Тогда на сайте Маркета появился новый раздел. Средняя цена товаров в нем превышала 100 тыс. рублей. Теперь же в этом разделе появится возможность продать б/у вещи. Пока количество категорий товаров для перепродажи ограничено, рассказал представитель Маркета. В первое время это будут детские коляски, брендовые аксессуары, техника (телефоны, планшеты, умные часы), автомобильные шины и конструкторы. Еще до февраля стало понятно, что развитие рынка ресейла в России ускорится, и присоединение таких крупных игроков, как Яндекс, Lamoda, ЦУМ, – это вопрос нескольких месяцев, заявила газете бренд-директор Second Friend Store Екатерина Ромашко.

А в мае этого года компания МТС начала продавать уцененные и бывшие в употреблении смартфоны. В онлайн-магазине в этой категории представлены смартфоны от компаний Samsung, Honor, Huawei, Xiaomi и некоторых других брендов. Пока их можно приобрести в Москве. В описании товаров покупателя предупреждают о том, что это уцененный товар, и заверяют, что телефон прошел техническую и юридическую проверки, а все настройки сброшены до заводских. Как рассказали в МТС, ассортимент и география проекта будут расширяться. Уцененные и бывшие в употреблении устройства поступают в продажу из собственного центра постпродажного обслуживания розничной сети компании.

Есть спрос и на другую б/у электронику. По данным VK, в России с 1 по 21 марта 2022 года на 35% выросли

продажи на бывшие в употреблении смартфоны, ноутбуки и бытовую технику. Всплеск в сравнении с аналогичным периодом февраля 2022 года зафиксирован на электронных досках объявлений «Юла» и «Объявления ВКонтакте», принадлежащих холдингу. По данным Авито, в марте 2022 года продажи подержанных ноутбуков подскочили на 28%, если сравнивать с показателями февраля 2022-го. Стационарные настольные компьютеры почти не отстают – рост продаж составил 27%.

## ВЕЛИКОЕ ПЕРЕСЕЛЕНИЕ

И февральские события, и осенняя мобилизация вызвали волны перемещений людей как по стране, так и в СНГ и дальнем зарубежье. Главное, что волновало вынужденных мигрантов, это жилье и работа.

Компания SuperJob решила, что сможет закрыть обе эти потребности сразу. В октябре этого года стало известно, что SuperJob запускает направление аренды недвижимости. «Многие люди,



меняя работу, меняют и жилье. Будем предлагать варианты на основе данных, которые есть у компании: расположения офиса работодателя, размера заработной платы, семейного статуса и т.п.», – сказал совладелец и президент компании Алексей Захаров.

Он пояснил, что публиковать объявления могут как работодатели, если они заинтересованы в аренде коммерческих помещений, так и соискатели, которые хотели бы снять квартиру рядом с новой работой. «Проект был придуман около полугода назад. Мы провели исследование и выяснили, что 15% нашей аудитории живет в съемном жилье, – рассказал Захаров. – При этом часто вопрос поиска съемной квартиры тесно связан со сменой работы. Мы запустили проект

в тестовом режиме и увидели, что к нему есть очень большой интерес со стороны агентств недвижимости и наших клиентов». По словам эксперта, в текущем году его компания также сменила модель оплаты за свои услуги. Традиционно площадкам платили за то время, которое вакансия провисела на сайте. Теперь SuperJob начала брать деньги по модели оплаты за результат: объявления размещаются бесплатно, а работодатель платит за число откликов. Такой же принцип используется и проектом по аренде жилья.

2 января 2022 года российский Forbes выпустил аналитический текст с заголовком «Адаптивность превыше всего», имея в виду, что брендам придется лучше приспособливаться к привычкам конечного потребителя, индивидуальным особенностям потребления товаров, контента и прочему. Тренд оказался предсказан верно, хотя большей части бизнесов понадобилась адаптация к обстоятельствам, лежащим в несколько иной плоскости, чем потребительские предпочтения клиентов. ■

НА **28%** ПОДСКОЧИЛИ  
ПРОДАЖИ ПОДЕРЖАННЫХ НОУТБУКОВ В МАРТЕ 2022  
ГОДА, ПО ДАННЫМ АВИТО



# УЕХАТЬ, ЧТОБЫ ОСТАТЬСЯ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

## КАК РАБОТОДАТЕЛИ СПРАВЛЯЮТСЯ С НОВЫМ БУМОМ УДАЛЕНКИ

ПАНДЕМИЯ COVID УСКОРИЛА РАЗВИТИЕ ТРЕНДА НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ. В 2020 И 2021 ГОДАХ МНОГИЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ОБЪЯВИЛИ, ЧТО ВВОДЯТ НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ СМЕШАННЫЙ РЕЖИМ ПОСЕЩЕНИЯ ОФИСА, КОГДА СОТРУДНИК МОЖЕТ ЛИБО ПРИХОДИТЬ НА РАБОТУ ДВА-ТРИ РАЗА В НЕДЕЛЮ, ЛИБО ВООБЩЕ РАБОТАТЬ ИЗ ДОМА. 2022 ГОД СОЗДАЛ В РОССИИ УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ – ЭМИГРАЦИЮ БЕЗ СМЕНЫ РАБОТЫ, КОГДА ЛЮДИ, УЕХАВШИЕ ИЗ РФ ПО РАЗЛИЧНЫМ ПРИЧИНАМ, ПЫТАЮТСЯ ПРОДОЛЖИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО СО СВОИМ ПРОШЛЫМ РАБОТОДАТЕЛЕМ.



**Д**ля начала посмотрим хронологию событий на рынке труда в 2022 году. В начале февраля в связи с резким ростом заболеваемости COVID-19 в России Минтруд рекомендовал работодателям перевести на работу из дома максимум сотрудников. В результате доля российских компаний, практикующих удаленную работу, превысила половину и составила 51%. Такие данные сопоставимы с маем 2020 года – периодом разгара пандемии, когда дистанционные сотрудники были в 59% компаний.

В конце сентября портал SuperJob сообщил о росте показателей в сравнении с августом. Сотрудники, работающие дистанционно, нашлись в каждой пятой компании (20%). Однако сентябрьские данные все же оказались в 2,5 раза меньше, чем данные начала февраля. Стоит отметить, что по сравнению с августом вдвое (до 12%) возросло число организаций, где удаленно работает значительное количество сотрудников (от ½ до ¾ штатной численности).

#### 2020 VS 2022, В ЧЕМ РАЗНИЦА?

Изначально многие компании усмотрели в новых форматах работы возможность снижения расходов. «Во время пандемии ковида многие увидели в удаленке эффективность. Во-первых, оптимизируется расходная часть компании – не нужно снимать офис, во-вторых, есть возможность не привязываться к физической локации сотрудника. А кто-то, наоборот, старается по старинке собрать всех в едином пространстве офиса – все очень по-разному. По моим оценкам, примерно 60% – за удаленку, а 40% – за офис. Есть еще компании, работающие в гибридном формате, сочетая и то, и то», – сказала HR-консультант Зулия Лойкова.

Рост интереса к удаленному формату фиксируют и сервисы, занимающиеся поисками работы. «На сервисе Работа.ру по итогам сентября наблюдается рост числа и доли вакансий с предложением удаленной занятости. К концу месяца доля вакансий с удаленкой увеличилась на 60% по сравнению с началом (с 3,0 до 4,8%), количество таких вакансий выросло на 63,5%. При этом на 3,5 пп. (с 41,1 до 37,6%) снизилась доля вакансий, подразумевающих работу на полный рабочий день и не предусматривающих удаленный формат. Интерес к удаленке растет и со стороны соискателей. По данным нашего исследования, из тех,

люди начала посмотрим хронологию событий на рынке труда в 2022 году. В начале февраля в связи с резким ростом заболеваемости COVID-19 в России Минтруд рекомендовал работодателям перевести на работу из дома максимум сотрудников. В результате доля российских компаний, практикующих удаленную работу, превысила половину и составила 51%. Такие данные сопоставимы с маем 2020 года – периодом разгара пандемии, когда дистанционные сотрудники были в 59% компаний.



**72%** **НЕРАБОТАЮЩИХ**  
**РОССИЯН ВЫРАЗИЛИ ЖЕЛАНИЕ НАЙТИ РАБОТУ**  
**С ДИСТАНЦИОННОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ**

кто еще не работает на удаленке, 72% россиян выразили желание найти работу с дистанционной занятостью», – комментирует Александр Ветерков, заместитель генерального директора сервиса Работа.ру. Многим компаниям пришлось модифицировать рабочие процессы еще в 2020–2021 годах, настраивая средства удаленной коммуни-

кации и решая вопросы безопасности данных. Но сейчас появился еще один тренд удаленки, существенно меняющий общую картину и ставящий перед работодателем новые задачи. Если раньше работа из дома предполагала просто отсутствие поездок в офис либо же возможность специалистам из регионов работать на столичные компании без смены места жительства, то сейчас ряды удаленных работников пополнили люди, пытающиеся работать из другой страны, причем часто очень удаленной. Не то что раньше никто не зимовал в Грузии, Таиланде или на Бали. Однако спрос россиян на переезд в другие страны значительно вырос после начала событий в Украине, а затем и после объявления частичной мобилизации. И работодателям приходится адаптироваться к происходящему.

Конечно, работать удаленно и, следовательно, уехать в силу специфики различных профессий может не каждый. По данным Работа.ру, для работы в удаленном формате самые востре-

бованные сотрудники – специалисты из сферы IT и телекома (49%), HR и подбора персонала (26%) и торговли (10%). Также охотно отпускают на удаленку специалистов по управлению персоналом, финансистов и юристов, дизайнеров, маркетологов, трейдеров, журналистов и редакторов, логистов, работников call-центров и прочих.

#### КАКОВА РЕАЛЬНАЯ СТАТИСТИКА?

Точные цифры по «временно уехавшим» посчитать достаточно трудно. Кто-то действительно в отпуске, кто-то потерял работу и уехал на время, полагаясь на свои сбережения, кто-то нашел работу в новой стране. Кто-то, и это большая часть, уже был цифровым кочевником на момент переезда, поэтому смена локации не принесла изменений в статистику.

«Нам кажется, что действительно переехало много людей, если мы находимся в Москве. Но в реальности процент компаний, которые могут отпустить сотрудников на удаленку, не так уж и велик. Куда, к примеру, деваться заводу с 15 тыс. сотрудников?» – рассуждает Ольга Чумакина, директор департамента управления персоналом консалтинговой компании CordisON. Она рассказала и о других факторах: «Ряд компаний отправил сотрудников на удаленку с целью защитить их от мобилизации, хотя это не всегда работает в части обязанности передать повестку, так как дистанционному работнику работодатель также обязан ее вручить. Если у сотрудника оформлена усиленная квалифицированная электронная подпись или другой вариант электронной цифровой подписи в рамках статей 22.1–22.3 Трудового кодекса РФ, организация тоже должна передать ему повестку. Одновременно в небольших регионах России еще сохраняются противоковидные меры. Не будем об этом забывать».

Однако главное, говорит она, – это то, что изменилась структура удаленной работы. Теперь достаточно часто исчезают вакансии, и вместо них появляются заказы (вместо трудового – гражданско-правовой договор). То есть те организации, которые действительно хотят управлять своими рисками, в случае отъезда сотрудников за рубеж переходят на гражданско-правовые договоры.

**ЧТО ДЕЛАТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ?**

Итак, на что стоит обратить внимание работодателю, чей сотрудник находится за границей? Во-первых, следует определить, какой договор регулирует рабочие отношения с сотрудником. Если продолжается работа по трудовому договору, необходимо указать место работы и определить, каким образом будет осуществляться оплата труда.

Во-вторых, предстоит учесть налоговые аспекты. Налоговая ставка будет различаться в зависимости от статуса резидентства работника. Налоговые резиденты находятся в России не менее 183 календарных дней в течение 12 месяцев подряд. То есть, чтобы считаться резидентом, нужно прожить в России минимум 183 дня в 2022 году. С доходов резидентов удерживают 13%, нерезидентов – 30%.

Мнения о том, стоит ли заключать трудовой договор с сотрудником, находящимся за границей, или договор ГПХ, разнятся. Минтруд России считает, что с такими гражданами следует сотрудничать в рамках гражданско-правовых отношений. Однако Минфин России в своих высказываниях на тему начисления и оплаты НДФЛ, страховых взносов с доходов дистанционным работникам, работающим из-за границы, объясняет, как платить налоги в случае наличия такой категории трудовых договоров. При этом надо понимать, что давать комментарии к Трудовому кодексу Минфин не должен. В данном случае это просто разъяснение по уплате налогов. Все это привело к тому, что мнения участников рынка на эту тему часто не совпадают.

К примеру, представитель международной hr-tech компании My Path Group LLC комментирует ситуацию так: «Однозначного запрета на трудовые договоры с нерезидентами Российской Федерации нет. Так что никто не заставляет при смене статуса текущего сотрудника обязательно расторгать с ним договор. Другое дело, что не все будут готовы к изменениям в налогообложении».

Действительно, если сотрудник после отъезда продолжает работать по трудовому договору, а место работы в договоре по-прежнему указано в РФ, то через полгода работодатель будет вынужден платить за этого сотрудника НДФЛ по ставке 30%. Теоретически работодатель должен заключить с сотрудником дополнительное соглашение к трудовому договору о смене места работы на другую страну. И тогда доход, полученный по такому договору, будет считаться доходом от источников за пределами России.

Таким образом, мы доверим сотруднику самому платить свой налог на доход государству, а потом, после получения резидентства иной страны, в которой он находится, также и другому государству. Работодатель не обязан удерживать налог на доход из зарплаты. При этом, конечно, ничего не поменяется в плане обязательных страховых выплат. Вроде бы все просто? Однако схема на самом деле не очень рабочая. Она весьма спорна на законодательном уровне, как уже было сказано выше. И Минтуду она сильно не нравится, поскольку национальное законодательство, а также нормы Трудового кодекса РФ действуют на территории страны и не применимы к работнику, находящемуся за рубежом.

## В ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ МНОГИЕ УДАЛЕНЩИКИ ИЗ РОССИИ ЧАСТО СТОЛКИВАЮТСЯ С ПРОБЛЕМАМИ ПРИ ОТКРЫТИИ СЧЕТА В ЗАРУБЕЖНЫХ БАНКАХ

Еще важный момент – необходимость выплачивать заработную плату сотруднику, находящемуся за рубежом, в условиях жестких валютных ограничений. Пока действует практически полный запрет на зачисление валюты на счета, открытые в иностранных банках. В период массового использования карт «Мир» и UnionPay и переводов «Золотая корона» более работающая схема – все же заключение с сотрудником договора ГПХ. При этом работнику рекомендуется оформиться как самозанятому или ИП. При таком подходе нивелируется проблема с оплатой



отпускных, больничных, декретных и других выплат. По ГПХ ежегодный оплачиваемый отпуск в принципе не предусматривается, и расстаться с сотрудником гораздо проще.

Хотя и тут есть несколько проблем. Во-первых, Российское государство запретило в течение двух лет заключать договоры с бывшими сотрудниками, перешедшими на работу самозанятыми. Так что применение иной схемы сотрудничества с тем же самым сотрудником неправомерно. Кроме того, годовой максимальный доход самозанятого не должен превышать 2,4 млн рублей.

Во-вторых, оформить ИП физическому лицу в России гораздо сложнее, чем оформиться самозанятым. Ну а в-третьих, по договору ГПХ можно нанимать физлиц без какого-либо статуса, самозанятых и ИП. Но налоги и страховые

взносы нужно платить только за сотрудников, которые не зарегистрированы как ИП или самозанятые. Поэтому если перейти на схему самозанятого с вами же сотрудник не может по изложенным выше причинам, и ИП ему открыть тоже проблематично, вы возвращаетесь к «дорогой» схеме сотрудничества с уплатой НДФЛ по ставке 13, а потом 30% и всех страховых взносов.

«Оформить сотрудника, который работает из-за рубежа, для российской компании проблема. Решает ее бизнес по-разному, однако самый эффективный способ – регистрация юридического лица в другой стране и дальнейшее трудоустройство удаленщиков в эту компанию. Подобная практика снижает юридические риски, но не защищает от страновых. В текущей ситуации многие удаленщики из России часто сталкиваются с проблемами при открытии



счета в зарубежных банках. Просьба удаленного сотрудника выплачивать вознаграждения за работу на российские счета может обернуться проблемами для работодателя. В случае если специалист перестанет быть резидентом РФ, налоговая нагрузка на предприятие возрастет. Если компания вовремя не отследит этот факт, то против нее выдвинут обвинение в уклонении от уплаты налогов. Подобные нарушения как минимум грозят серьезными штрафными санкциями для бизнеса. Единственный надежный вариант найма удаленщиков за границей – найм на юридическое лицо за пределами страны. В этом случае ответственность перед налоговой ляжет на сотрудника», – говорит Дмитрий Санников, CEO hr-tech-компании My Path Group.

В 2022 году некоторые компании открыли представительства в Армении, Азербайджане, Грузии, Казахстане, Киргизии и т.д. В масштабе всей страны это небольшая доля бизнеса, хотя этот фактор, кстати, тоже влияет на статистику.

Впрочем, для работодателя и этот вариант не кажется максимально простым. Нужно учесть все правовые особенности открытия юридического лица, понести все первоначальные расходы, нанять сотрудников по законодательству иной страны. Кроме того, придется уплачивать налоги и различные обязательные выплаты по каждому сотруднику в соответствии с законодательством конкретной страны. Зато с точки зрения законодательства всех стран риски будут минимальными.

#### А СТОИТ ЛИ ДЕРЖАТЬСЯ ЗА ТАКИХ СОТРУДНИКОВ?

«Если говорить о тех, кто уехал, то их процент достаточно небольшой, но все же ощутимый. Те, кто выехал в марте, только сейчас, по прошествии полугодия, сталкиваются с негативными последствиями в виде оплаты налога по ставке 30%. Для многих работодателей необходимость платить больше налогов – неприятный сюрприз, вызывающий вопрос: а стоит ли это того?» – говорит PHR-консультант Зулия Лойкова.

Впрочем, у работодателя не всегда есть быстрая замена квалифицированного сотрудника, тем более если речь идет о самом востребованном сегменте на рынке труда – IT. В этом случае порой работодатели вынуждены вести настоящую «охоту» за нужными кадрами. Поэтому некоторые компании готовы не просто терпеть вновь появившиеся сложности с оформлением таких сотрудников, но и предоставлять им определенные дополнительные льготы.



«До пандемии в IT было принято писать, что данная вакансия – удаленная, если предполагался такой формат. После пандемии все настолько привыкли к удаленке, что просто перестали подчеркивать в вакансиях. Это уже норма для большинства в IT. Наоборот, в вакансиях скорее теперь укажут работу в офисе», – уточняет Алексей Захаров, президент SuperJob.

По словам тренера по рекрутменту в Sourcing School Егора Яценко, «все, что касается удаленки для IT-специалистов, важно разделить на удаленку в России и за ее пределами, поскольку условия здесь будут разными. Например, довольно очевидное сейчас условие, ставшее конкурентным преимуществом для многих компаний, – наличие брони от мобилизации. Для тех, кто находится в России, это, разумеется, наиболее актуально. Что касается режима рабочего времени, тут тоже есть

## НЕСКОЛЬКО ИСТОЧНИКОВ В РОССИЙСКИХ ГОСКОРПОРАЦИЯХ СООБЩИЛИ, ЧТО В ИХ КОМПАНИЯХ СУЩЕСТВУЕТ НЕГЛАСНАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ НЕ ПРИБЕГАТЬ БЕЗ КРАЙНЕЙ НЕОБХОДИМОСТИ К УСЛУГАМ УДАЛЕНЩИКОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ НАХОДИТЬСЯ В «НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ» ЛОКАЦИЯХ

изменения. Когда-то существовал миф об удаленке как о чем-то простом и легком, но этот миф был развеян еще в период пандемии. В целом теперь особых „хотелок“ в плане рабочего времени нет, поскольку люди держатся за свои места и готовы к переработкам и прочему. А некоторые из тех, кто уехал,

осознав, что непростые времена скоро не закончатся, решили активнее копить на формирование подушки безопасности. Поэтому они просят сдвинуть рабочий график на более раннее время, а с обеда начинают работать на другую компанию, чаще всего американскую. Разница во времени как раз позволяет».

Отдельная сложность – это корпоративная безопасность. По словам источника в российской корпорации из первой пятерки списка Forbes, почти сразу в феврале 2022-го компания столкнулась с кибератаками на свои ресурсы, хотя по сути своего бизнеса напрямую не связана ни с оборонкой, ни с российским правительством. В результате было решено закрыть доступ к внешним и внутренним ресурсам компании со всех адресов с украинскими IP, а затем и со всех IP за пределами России.

В этой ситуации удаленная работа вызывает сложности, а работа из-за рубежа вообще практически невозможна. Несколько источников в российских госкорпорациях сообщили, что в их компаниях существует негласная рекомендация не прибегать без крайней необходимости к услугам удаленщиков, которые могут находиться в «недружественных» локациях.

#### НЕПРОСТОЙ НАЙМ

Сейчас многие работодатели и работники находятся в достаточно неопределенной ситуации. Сузившийся горизонт планирования сказывается на найме в целом вне зависимости от наличия удаленки. При этом важно понимать, что рынок труда сегодня сложный не только в России. Поэтому всем – и работодателям, и сотрудникам – можно посоветовать при оформлении трудовых отношений принимать взвешенные решения и следовать правовым нормам.

«В целом работодатели стали тщательнее относиться к выбору сотрудников. Этот кризис не похож на другие. Здесь требуются выдержка, умение мобилизоваться, быстро набирать знания, адаптироваться к ситуации. Должны присутствовать психологическая устойчивость, умение давать результат и сохранять позитивный настрой, быть лидером. Если мы сейчас, к примеру, смотрим топов, то смотрим прямо-таки под микроскопом. Хотя поиск всегда был сложным, но теперь стал еще сложнее», – рассуждает Зулия Лойкова. ■

В СЕРЕДИНЕ ОКТЯБРЯ РЕШИЛАСЬ ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ИНТРИГ 2022 ГОДА – КОМУ ДОСТАНЕТСЯ БИЗНЕС AVITO – ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ С2С-ПЛОЩАДОК В ЕВРОПЕ И НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ БИЗНЕСОВ ТАКОГО ПРОФИЛЯ В РОССИИ. ПОКУПАТЕЛЕМ 100% АКЦИЙ AVITO СТАЛ ЭКС-ГЕНДИРЕКТОР «МЕГАФОНА» ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИВАН ТАВРИН. СУММА СДЕЛКИ СОСТАВИТ 151 МЛРД РУБЛЕЙ. ХОЛДИНГ KISMENT CAPITAL ТАВРИНА ПОДПИСАЛ С ВЛАДЕЛЬЦЕМ AVITO, ЮЖНОАФРИКАНСКИМ NASPERS, ОБЯЗЫВАЮЩЕЕ СОГЛАШЕНИЕ О СДЕЛКЕ И ПОЛУЧИЛ ЕЕ ОДОБРЕНИЕ ОТ ПРАВИТЕЛЬСТВА И ФАС.

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

# СЫПЛЕ РЕДКОСТЬ ДЛОЖЕНЫ

КАК СДЕЛКА ПО ПРОДАЖЕ AVITO МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ РЫНОК ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ



о неофициальным каналам было известно, что Naspers уже давно ищет покупателя на свою долю в компании. Этот процесс начался еще до обострения геополитической обстановки, и решение было обусловлено чисто бизнес-логикой. Avito достаточно давно переросла статус стартапа и требовала от инвестора четкого понимания, куда компания хочет идти дальше и как развиваться. По данным источников, с предложениями о покупке к африканцам несколько раз ездил Яндекс, но не добился успеха в переговорах. После начала СВО о поисках покупателя было объявлено официально. На этом настояла нидерландская инвесткомпания Prosus, входящая в Naspers.

#### ПОГОРЕТЬ ИЗ-ЗА ГОРЕЛКИНА

Как это часто бывает в России, дополнительную интригу в переговоры о сделке внесли депутаты. В начале июля Госдума приняла в первом чтении законопроект депутата Антона Горелкина о требованиях к работе онлайн-сервисов объявлений и об ограничении

доли иностранного владения в них до 20%. В зоне риска оказались прежде всего крупнейшие помимо Avito сервисы размещения объявлений: ЦИАН, HeadHunter, Ozon, Яндекс и другие. Все они публичные компании, акции и депозитарные расписки которых торгуются на Московской бирже, а также на американских NYSE и NASDAQ. Значительная доля их ценных бумаг находится в свободном обращении, часть из них принадлежит иностранным лицам. Поэтому было непонятно, направлена ли инициатива Горелкина на то, чтобы адресно «поторопить» Naspers, или все же на то, чтобы изменить существующие на рынке практики в целом.

Так или иначе отрасль задействовала весь существующий лоббистский потенциал, разослав письма с критикой проекта в адрес премьера Михаила Мишустина, председателя Госдумы Вячеслава Володина, руководителя Администрации президента Антона Вайно и главы ЦБ Эльвиры Набиуллиной. В любом случае у Naspers оставалось мало пространства для маневра, и большинство внешних наблюдателей склонялось к мысли, что покупателем станут либо структуры государственного мегахолдинга, объединяющего почти

#### ИНИЦИАТИВЫ

В начале июня 2022 года член думского Комитета по информационным технологиям единоросс Антон Горелкин предложил поправки в Закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», которые ограничивали до 20% долю иностранцев в сервисах объявлений о продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг, поиске работы или сотрудников. Норма должна применяться к ресурсам с аудиторией более 10 млн пользователей в месяц. Их владельцам предписывается не допускать распространения запрещенной информации и других нарушений российского законодательства. Как объяснили авторы инициативы, сервисы онлайн-объявлений превратились «в огромные хранилища» разнообразных данных о гражданах, и власти опасаются за их сохранность, поскольку многими площадками владеют иностранцы. Инициативу критиковали участники рынка, но 5 июля законопроект был принят в первом чтении.

Еще одну инициативу, касающуюся в том числе онлайн-классифайдов, в начале июля выдвинул другой член фракции «Единой России» – Артем Кириянов. В подготовленных им поправках в Закон «О рекламе» предлагается создать единого оператора, который будет размещать наружную рекламу на цифровых рекламных конструкциях, а также отвечать за специальный информационный ресурс, на котором смогут публиковать объявления физлица. Как только такой оператор будет выбран, все остальные сервисы, которые публикуют в интернете частные объявления, должны будут прекратить деятельность. Автор этой инициативы объяснил ее необходимость тем, что нужно снизить риски утраты государством оперативного контроля за размещением информации, угрожающей интересам национальной безопасности. Инициативу критиковали участники рынка и глава Минцифры Максуд Шадаев. Несмотря на это, законопроект был принят в первом чтении.



все подконтрольные властям интернет-активы VK, либо структуры бизнесмена Владимира Потанина, который уже примерил на себя роль «санитара рынка», в спешном порядке выкупив у Олега Тинькова его долю в Tinkoff Group.

#### СОБИРАТЕЛЬ БАШЕН РУССКИХ

Иван Таврин начинал свою карьеру как «младший партнер» Алишера Усманова. Сначала в период 2002–2007 годов скупал для него региональные телевизионные и радиоактивы. Затем все эти активы были объединены в «ЮТВ Холдинг». Таврин руководил им какое-то время, а вскоре был переброшен спасать испытывающий серьезные проблемы «МегаФон», где добился выдающихся результатов и в качестве благодарности получил возможность заняться почти самостоятельным бизнесом, пусть и в орбите интересов Усманова.

**AVITO ДОСТАТОЧНО ДАВНО ПЕРЕРОСЛА СТАТУС СТАРТАПА И ТРЕБОВАЛА ОТ ИНВЕСТОРА ЧЕТКОГО ПОНИМАНИЯ, КУДА КОМПАНИЯ ХОЧЕТ ИДТИ ДАЛЬШЕ И КАК РАЗВИВАТЬСЯ**

Таврин стал акционером компании «Вертикаль», которая занималась тем, что скупала у операторов связи базовые станции (или строила новые) и сдавала их в аренду тем же операторам. При такой схеме достигается рост эффективности бизнеса минимум в три раза, так как одна вышка обслуживает не одного оператора, а трех или четырех. Кроме того, при помощи механизма SPAC Таврин профинансировал разработчика мобильных игр Nexters.



### ИЗБЕЖАТЬ МОНОПОЛИЗАЦИИ

По оценке аналитика Райффайзенбанка Сергея Либина, которую приводит The Bell, до спецоперации Avito могла стоить 500–600 млрд рублей, после ее начала – 200–300 млрд. Первоначально продавец хотел выручить за Avito намного больше – \$4 млрд (около 213 млрд рублей по тогдашнему курсу). Примерно такой же была последняя публичная оценка компании. По оценке, в начале 2019 года Naspers инвестировал в Avito \$3,85 млрд. По мнению гендиректора Института исследований интернета Карена Казаряна, текущая сумма сделки не соответствует реальной стоимости компании, поскольку до начала специальной военной операции она оценивалась в \$5–6 млрд (368–442 млрд рублей по среднему курсу за 2021 год), но для текущей ситуации на рынке «это вполне нормальная сумма».

Avito всегда была активом, готовым к переговорам о продаже, и ценник был достаточно высоким, рассуждает владелец интернет-компании LiveInternet и сервиса MediaMetrics Герман Клименко. «Что касается законотворческой деятельности Антона Горелкина, то сейчас все внимание оказалось сосредоточено

на влиянии законопроекта на Avito, а центральной историей всегда был контроль над рынком цифровой наружной рекламы. У меня была гипотеза, что Avito добавили в сюжет в основном для отвлечения внимания. Это достаточно распространенный прием в российской законотворческой практике. В целом, мне кажется, сам законопроект не особенно сильно повлиял на действия Naspers, а что реально повлияло – это военная операция в Украине.

Сам Иван Таврин в качестве покупателя выглядит вполне органично. Он опытный инвестор, неплохо знакомый с тем, что происходит на российском интернет-рынке, хорошо умеющий договариваться. Было бы гораздо хуже, если бы пришлось продать актив какому-то игроку, который ничего не понимает в рынке. Важное значение этой сделки для рынка в том, что она удерживает баланс и не допускает

**NASPERS В МАРТЕ ХОТЕЛ ЗА АКТИВ \$6,6 МЛРД. В ИТОГЕ КОМПАНИЯ ПРОДАНА ЗА \$2,5 МЛРД, ЧТО В ЦЕЛОМ ОТРАЖАЕТ РЫНОЧНУЮ СИТУАЦИЮ**

монополизации. Поскольку, по сути, группе VK не хватало только Avito, чтобы получить абсолютное преимущество на рынке, вообще не оставляющее Яндексу шансов на какую-то адекватную конкуренцию», – заявил Клименко.

### ПЕРВЫЙ SUPER APP

Эксперт Mobile Research Group Эльдар Муртазин говорит, что с финансовой точки зрения сделка выглядит удачной для Таврина: «Naspers в марте хотел

за актив \$6,6 млрд. В итоге компания продана за \$2,5 млрд, что в целом отражает рыночную ситуацию. По ряду мультипликаторов, в том числе по отношению суммы сделки в чистой прибыли и суммы скидки к количеству пользователей, эта сделка выглядит как хорошая или даже лучше ряда сделок, произошедших за последнее время, например, попытки Илона Маска купить Twitter. Однако здесь в первую очередь важна не цена, а то, что Avito – это единственная крупная площадка в России, у которой есть работающий c2c и понимание, что с этим делать. Кроме того, по аудитории она больше любого из существующих игроков, будь то Wildberries, Ozon и т. д.».

Avito уникальна тем, что существует сразу во всех возможных категориях. В России нет другой площадки, где можно одновременно купить и участок земли, и лекарства. При этом в каком-то отдельном сегменте она может уступать специализированному лидеру, например, Avto.ru в сегменте автотранспорта, но максимально широкая «картина мира» позволяет компании лучше узнавать своего пользователя и в будущем более эффективно с ним взаимодействовать. К примеру, если человек ищет школьный портфель с рисунком, то спектр возможных вариантов может быть крайне широк. Если я как площадка знаю, что у человека дочь 10 лет, я сокращаю возможную выдачу в несколько раз, соответственно, пользователю комфортнее работать с площадкой. Он вернется сюда еще раз уже за другим товаром, и это даст площадке возможность узнать его лучше и т. д.

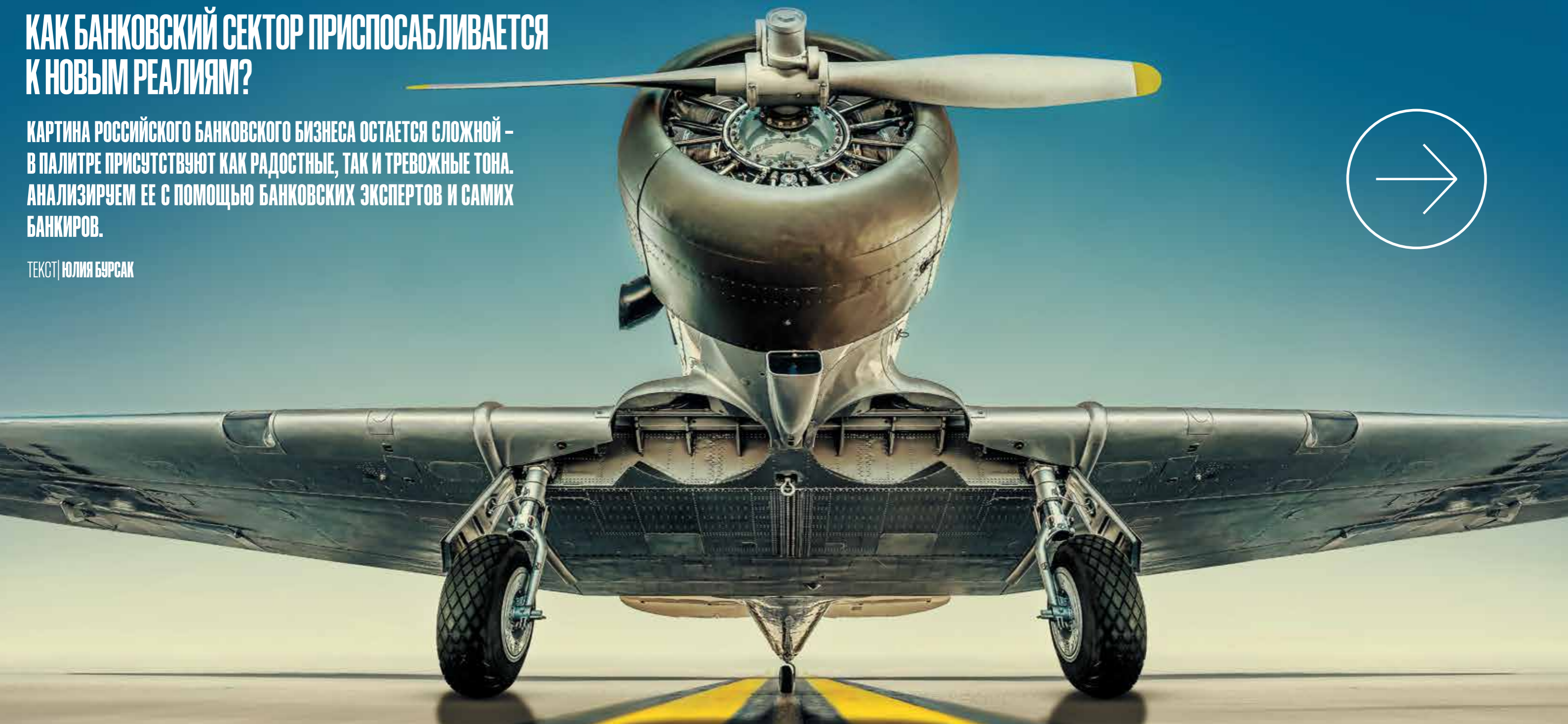
«Сейчас в России сразу несколько игроков пытаются создать „суперприложение“ (super app) – то, что в России не совсем корректно принято называть „экосистема“. Это прежде всего VK, Сбербанк, Яндекс, ну и ряд других игроков, которые находятся существенно дальше от конечной точки. При этом у всех наиболее серьезных игроков серьезные проблемы: Сбербанк под санкциями, в Яндексе управленческий кризис, VK пока что проявляет себя не с лучшей стороны с точки зрения результатов и качества управления. Это создает для Таврина окно возможностей, для того чтобы на базе Avito создать первое работающее суперприложение, причем первое даже не в России, а скорее, в Европе. И с возможностью масштабирования этого сервиса на другие страны, если политическая обстановка станет чуть менее напряженной», – резюмирует Муртазин. ■

# СТАВКА НА ПЕРЕЗАПУСК

КАК БАНКОВСКИЙ СЕКТОР ПРИСПОСАБЛИВАЕТСЯ  
К НОВЫМ РЕАЛИЯМ?

КАРТИНА РОССИЙСКОГО БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА ОСТАЕТСЯ СЛОЖНОЙ – В ПАЛИТРЕ ПРИСУТСТВУЮТ КАК РАДОСТНЫЕ, ТАК И ТРЕВОЖНЫЕ ТОНА. АНАЛИЗИРУЕМ ЕЕ С ПОМОЩЬЮ БАНКОВСКИХ ЭКСПЕРТОВ И САМИХ БАНКИРОВ.

ТЕКСТ | ЮЛИЯ БУРСАК





**С**начала спецоперации банковской системе пришлось пережить поднятие ставки рефинансирования до 20%, массовое изъятие вкладов и наличных с текущих счетов, падение биржевых индексов и котировок российских ценных бумаг, отключение от SWIFT и уход из страны Visa и Mastercard. К тому же в находящейся под санкциями российской экономике наблюдается значительное падение оборота российских компаний.

И все же Банк России рассматривает в качестве реального оптимистичный сценарий разрешения ситуации с убытками в банковском секторе без масштабных финансовых вливаний.

#### ОТ РОСТА ОБЪЕМА НАЛИЧНОСТИ ДО РАДИКАЛЬНОГО СНИЖЕНИЯ СТАВКИ

25 февраля общий объем наличности в обращении в России увеличился на рекордные 1,39 трлн рублей – максимальный показатель с 2011 года.

В результате Центробанк был вынужден пойти на ограничительные меры и 9 марта ввел временный порядок операций с наличной валютой, включающий запрет на продажу банками наличной валюты. Затем 18 апреля банкам разрешили продавать наличную валюту, но только ту, что поступила в кассы с 9 апреля 2022 года.

Кроме того, ограничения распространяются и на снятие валюты с ранее открытых вкладов. Разрешенный лимит снятия составляет \$10 тысяч. Лимит переводов физических лиц за рубеж в течение календарного месяца изначально был установлен в пределах \$10 тыс., затем увеличен до \$50 тыс. США.

Ограничительные меры вводились до 9 сентября текущего года, однако 22 июля было объявлено, что в сентябре Центробанк продлит ограничения на обращение наличной валюты. Переизбыток наличных в экономике также привел к резкому поднятию 28 февраля ключевой ставки до 20%, но в начале апреля ставку начали планомерно снижать. Сначала до 17%, потом до 14 и 11%, 10 июня она стала равна 9,5%. Оценивая пересмотр ставки 22 июля, эксперты предполагали, что ЦБ вновь пойдет на снижение, однако не ожидали ее уменьшения сразу до 8%, а потом до 7,5%. Впрочем, дальнейшее снижение было остановлено из-за возросших осенью инфляционных рисков.

ЦБ на это подвигли общая стагнация потребительского спроса и сокращение розничного и ипотечного кредитования плюс необходимость оживления инвестиционной активности в целом.

По словам главного аналитика Совкомбанка Михаила Васильева, «снижение ставки поможет перезапустить рыночное кредитование как в потребительском, так и в корпоративном секторах».

#### ЕСТЬ ЛИ ЖИЗНЬ ПОД САНКЦИЯМИ?

Под самые жесткие санкции США в начальную волну попали оборонный Промсвязьбанк, госкорпорация ВЭБ.РФ и их дочерние организации. Затем аналогичные ограничения ввели против банков ВТБ, «Открытие», Совкомбанка, Новикомбанка. Под санкциями США находятся и системообразующие Сбербанк, «Альфа-Банк», банк «Россия», Московский индустриальный банк и другие.

Еще в шестой пакет санкций вошли отключение от системы SWIFT Сбербанка, Московского кредитного банка и Россельхозбанка с 14 июня. До этого от системы SWIFT в рамках санкций уже отключили семь российских банков: ВТБ, «Открытие», «Россия», Промсвязьбанк, Совкомбанк, Новикомбанк и ВЭБ.РФ. Седьмой пакет санкций ЕС ввел санкции против Сбербанка. Сейчас готовится девятый пакет санкций, в котором предполагаются новые отключения от SWIFT.

Для клиентов банков – юридических лиц отключение от SWIFT означает затруднение проведения экспортных операций и международных расчетов. Из-за оттока корпоративных клиентов, занятых внешнеэкономической деятельностью, банки, попавшие под санкции, лишились части своих комиссионных доходов.



## БАНК РОССИИ РАССМАТРИВАЕТ В КАЧЕСТВЕ РЕАЛЬНОГО ОПТИМИСТИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ РАЗРЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ С УБЫТКАМИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ БЕЗ МАСШТАБНЫХ ФИНАНСОВЫХ ВЛИВАНИЙ

При этом основные источники комиссионного дохода крупнейших российских банков скорее внутренние: это расчетно-кассовое обслуживание, выдача гарантий по госконтрактам, кредитование и прочие. К тому же с момента введения санкций возросли случаи блокировки средств за рубежом. И подобные ситуации непредсказуемы, поэтому масштаб внешнеэкономической деятельности российских компаний в любом случае снижается.

#### ДЕВАЛЮТИЗАЦИЯ И ОРИЕНТИР НА РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Банки ввели повышенные комиссии за международные переводы и даже отрицательные ставки по валютным счетам юридических лиц. В обоих сегментах – обслуживание физических и юридических лиц – постепенно сокращается возможность использования активов в валютах «недружественных» стран, происходит девальютация экономики. И если с обслуживанием и кредитованием физических лиц ситуация относительно стабилизируется с возвращением ключевой ставки к докризисным параметрам, то с сегментом обслуживания бизнеса все сложнее. Весь год российские компании в большинстве сегментов розничной торговли и услуг фиксируют ощутимое падение оборота.

По просьбе Forbes аналитический ресурс «Чек Индекс» оператора фискальных данных «Платформа ОФД» провел исследование, в ходе которого были проанализированы совокупные данные более чем с 1,1 млн онлайн-касс в России. По результатам исследования в апреле 2022-го объем продаж в денежном выражении сильнее всего упал у ки-





нотеатров – на 43% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и на 8% – по сравнению с мартом 2022 года. Продавцы одежды и обуви зафиксировали падение оборота на 14% относительно прошлого года и на 2% – относительно марта. Продавцы электроники и бытовой техники – на 11 и 31% соответственно. У автомоек и автосервисов, парикмахерских и салонов красоты, организаций, оказывающих медицинские услуги, баров и ресторанов, гостиниц и отелей обороты тоже снизились, но не так значительно.

Одновременно с падением оборотов у компаний растут расходы, поэтому, чтобы не потерять бизнес, большинство компаний планирует избавляться от части расходов, используя недорогие аналоги сырья и комплектующих отечественного производства, повышая производительность труда и сокращая его оплату. Сокращение объемов оборотов компаний может негативно сказаться на доходах банковской системы.

#### УХОД ИНОСТРАННЫХ БАНКОВ

С начала спецоперации несколько зарубежных банков заявило об уходе из России. А 15 июля власти сообщили, что решили не выдавать разрешения

иностранным банкам продавать свои активы и «дочки» в России, пока ситуация с филиалами российских банков за рубежом не улучшится.

Потенциальную покупку и присоединение «дочек» иностранных банков в России с большими дисконтами эксперты рассматривают как одно из средств докапитализации банковской системы.

#### НУЖНА ЛИ БАНКАМ ПОМОЩЬ?

Примечательно, что тему докапитализации нам категорически отказались комментировать представители нескольких крупнейших банков.

По оценке Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), в 2022–2023 годах понадобится поддержка со стороны государства и собственников в размере примерно 3,5 трлн рублей. Такая потребность может возникнуть у 129 банков, на которые приходится 68%

активов банковской системы без учета Сбербанка. При этом 58 из них потенциально смогут решить эту проблему усилиями собственников, полагают эксперты ЦМАКП.

#### ПРАВИТЕЛЬСТВО ГОТОВО ПОДДЕРЖАТЬ

Еще летом правительство сообщило о необходимости в короткие сроки сформировать в национальной финансовой системе механизмы, способствующие привлечению частного капитала под

## ВАЖНЫМ ДРАЙВЕРОМ РОСТА СПОСОБНО ВЫСТУПИТЬ ТИРАЖИРОВАНИЕ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ ИТ-ОТРАСЛИ НА ДРУГИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, НАПРИМЕР НА КОМПАНИИ ИЗ СЕКМЕНТА DEERTECH И BIOTECH

развитие растущих технологических российских компаний. Речь тут скорее шла о механизмах фондового рынка, однако активно разрабатываются и внедряются схемы привлечения капитала в технологические отрасли через банковскую систему.

К примеру, проект Правительства РФ «Взлет – от стартапа до IPO» помогает высокотехнологичным компаниям привлекать кредиты под 3%. По условиям данной программы получить финансирование может высокотехнологичная инновационная компания из числа малых и средних предприятий. По мнению общественного омбудсмена в сфере защиты прав высокотехнологичных компаний-лидеров Натальи

Поповой, «аналогичные программы должны быть созданы для инновационных компаний с размером выручки от 2 до 30 млрд рублей. Кроме того, важным драйвером роста способно выступить тиражирование налоговых льгот для IT-отрасли на другие приоритетные технологические направления, например на компании из сегмента deeptech и biotech».

В качестве эффективной меры взаимодействия государства, банков и бизнеса можно привести сертификационный стенд и портал открытых API, созданный Ассоциацией ФинТех. Разработка стенда и портала велась при участии Банка России.

Открытые API (application programming interfaces), или открытые программные интерфейсы, помогают взаимодействовать банкам друг с другом и поставщиками финтех-сервисов. По сути, это канал для безопасного обмена данными между банками и финтехами, позволяющий создавать инновационные финансовые сервисы. Первыми проверки на стенде прошли «Точка» и Промсвязьбанк, затем «Синара». Недавно к среде открытого банкинга подключился и Газпромбанк.

Первым сервисом, где будут использоваться открытые API, станет возможность обмена информацией по счетам юридических лиц между банками. Благодаря этому при оформлении кредита компаниям не нужно будет предоставлять в банк-кредитор бумажные выписки по счетам из других банков; достаточно будет согласия на передачу таких сведений в электронном виде банку-кредитору.

Реализация технологии открытых API и подключение к ней большего количества кредитно-финансовых организаций позволит повысить доступность финансирования клиентов-предпринимателей, а также снизить банковские риски.

Какие-либо итоги предпринимаемых мер поддержки, разумеется, подводить еще рано. В середине года опубликовано интервью с директором департамента банковского регулирования и аналитики Банка России Александром Даниловым. В нем эксперт отмечает, что «российские банки и компании находятся в процессе перестройки своих бизнес-моделей», а в качестве важной составляющей дальнейшей политики поддержки называет «реализацию стимулирующего подхода, направленного на поддержку кредитования и финансирования приоритетных проектов, максимально способствующих трансформации нашей экономики и адаптации ее к новой ситуации». ■



ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСПОВ

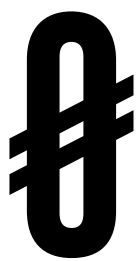
## ЕВРОПЕЙЦЫ ДОБРАЛИСЬ ДО КРИПТОКОШЕЛЬКОВ

ВЛАСТИ ЕС ПЫТАЮТСЯ ЖЕСТКО ОГРАНИЧИТЬ ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОССИЯН, ПОСТЕПЕННО ПЕРЕКРЫВАЯ ИМ ДОСТУП К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КРИПТОКОШЕЛЬКОВ НА ПОПУЛЯРНЫХ БИРЖАХ. РАССКАЖЕМ, КАКИЕ КАНАЛЫ КОНВЕРТАЦИИ РУБЛЕЙ В ИНОСТРАННУЮ ВАЛЮТУ ЧЕРЕЗ КРИПТУ ЕЩЕ ОСТАЛИСЬ, А С КАКИМИ ВСЕ ЖЕ ПРИДЕТСЯ РАСПРОЩАТЬСЯ.

# ЗАМЫКАЮЩАЯ

# КРИПТА





Октябрьский пакет санкций в отношении российских пользователей из-за референдумов в ЛДНР, Херсонской и Запорожской областях в первую очередь касается переводов криптовалют на кошельки российских пользователей. Европейские законодатели перешли от частичного апрельского запрета – тогда россиянам запретили держать на европейских крипто счетах и криптокошельках больше €10 тыс. – к полному запрету.

Европейские площадки не будут предоставлять россиянам любые услуги, связанные с криптокошельками, счетами на бирже и хранением криптовалюты, вне зависимости от количества криптоактивов. Соблюдать эти санкции должны все компании, работающие с криптовалютами на территории Евросоюза.

Главная проблема нынешнего запрета – серьезные трудности, возникающие при работе с централизованными площадками с юрисдикцией в ЕС. Без активного счета и верификации пользователь не сможет проводить самые популярные операции с криптовалютами: трейдинг, P2P, покупку, продажу и вывод крипты и фиата.

«Очередной, девятый пакет санкций, запрещает компаниям из ЕС целый перечень криптоуслуг для граждан РФ: открытие кошельков, открытие аккаунтов и хранение криптоактивов клиентов. При этом криптоуслуги в целом для граждан РФ не запрещены», – говорит Виктор Першиков, ведущий аналитик 8848 Invest.

Впрочем, как показала практика, наличие действующего аккаунта на европейских биржах тоже не является гарантией. По решению биржи средства на таком аккаунте могут быть заморожены или же площадка даст пользователю несколько дней на вывод средств.

### ДВЕРИ ЗАКРЫВАЮТСЯ

По словам Першикова, на сегодняшний день россияне заблокировали четыре крупные биржи с лицензиями ЕС: это биржи Kraken, Coinbase, Blockchain.com и Cronos (бывший Scurto.com).

По информации РБК, биржа Кракен начала рассылать сообщения о том, что в связи с новым европейским законодательством она обязана принять меры по ограничению учетных записей россиян, но они смогут вывести свои активы с площадки.

Как сообщает издание, доступ россиянам ограничил и зарегистрированный в Финляндии обменник LocalBitcoins. Он разрешил клиентам из России вывести всю свою криптовалюту одной транзакцией. О блокировке россияне также заявил кошелек Blockchain.com. Он предложил клиентам вывести средства до 27 октября, после чего их счета будут закрыты.

По словам эксперта, биржи не имеют права замораживать и блокировать криптоактивы россиян, только если они не находятся в санкционных списках ЕС/США/Швейцарии и Великобритании, так как соответствующего решения в рамках нового пакета нет. Компании просто не могут продолжать обслуживание граждан РФ.

Таким образом, криптовалютные санкции затрагивают всех граждан РФ, у кого нет ВНЖ или ПМЖ в Европе. «В случае если гражданин РФ может доказать, что официально проживает в Европе, имеет адрес регистрации и/или документ, разрешающий пребывание на долгосрочной основе, то таким россиянам биржи могут предоставить возможность торговать без ограничений, несмотря на отсутствие у них паспортов стран ЕС», – подчеркивает Першиков. Для всех остальных россиян криптокомпании Евросоюза больше недоступны.

### ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ

Один из самых популярных инструментов для россиян – стейблкоин USDT – тоже в опасности. По данным РБК-Крипто, капитализация стейблкоина составляет \$68 млрд. По этому показателю он занимает третью строчку после биткоина и эфира. И лидирует по суточным объемам торгов: \$29,8 млрд против \$22,5 млрд у биткоина. Именно USDT – краеугольный камень пиринговых операций в цепочке «рубль – стейблкоин – иностранная валюта».



## ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА НЫНЕШНЕГО ЗАПРЕТА – СЕРЬЕЗНЫЕ ТРУДНОСТИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ С ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ ПЛОЩАДКАМИ С ЮРИСДИКЦИЕЙ В ЕС

Однако эксперты напоминают, что еще в момент введения апрельских ограничений компания-эмитент стейблкоина Tether внимательно мониторит информационную сферу на наличие санкций. Об этом заявлял технический директор компании Паоло Ардино. Хотя, по его словам, никаких запросов от регуляторов на предмет блокировки российских пользователей не приходило.

### ВКЛАДЫВАТЬ СЮДА

Несмотря на то что россиянам теперь закрыт доступ к таким известным криптобиржам, как Coinbase и Binance, по словам Артема Деева, руководителя

аналитического департамента AMarkets, есть ряд других доступных американских площадок, где наши сограждане могут совершать все нужные операции. Это – Poloniex, FTX, Gateio, Gemini, Bittrex.

Першиков добавляет в этот список еще ряд известных площадок: KuCoin (он выбрал ее в свое время как альтернативу Binance для личных операций. – Прим. авт.); OKX (заблокирована в РФ, доступ с VPN); Huobi; Bitfinex.

«По Huobi представители биржи дважды за последние несколько месяцев подтверждали мне, что не планируют ограничивать граждан РФ в трейдинге», – отмечает эксперт.

Все названные экспертами биржи в большинстве относятся к централизованным (CEX), то есть владельцы площадки действуют в рамках американского законодательства, создают условия для заработка участникам, отвечают за безопасность биржи и т.д.

При этом, по словам Деева, средства пользователей находятся на кошельках бирж, которые отвечают за их сохранность. В случае атаки хакеров на площадку





сбережения клиентов оказываются под угрозой. Хотя криптовалюты возможно приобрести за фиатные деньги в отличие, к примеру, от децентрализованных площадок (DEX), где пользователи сами совершают сделки между собой, без участия регуляторов, то есть без системы управления биржей.

Першиков также предупреждает пользователей об опасности взаимодействия с сомнительными ресурсами. «Я мог бы привести еще некоторое количество бирж поменьше или даже ноунеймов, но вижу в них повышенные риски. Будьте осторожны с подобными завлекалками. Они могут вместе с реферальными ссылками подсунуть спам или ложную ссылку для кражи данных/паролей/крипты», – напоминает эксперт. Он рекомендует сфокусировать внимание на наиболее ликвидных площадках.

#### ПИРИНГОВАЯ ЛАЗЕЙКА

Самый простой и демократичный вариант конвертации рублей в иностранные валюты через криптовалюты – пиринговые, или, как их еще обозначают, P2P-сервисы. Такие платформы есть и на американских, и на европейских, и на китайских площадках.

К преимуществам обмена через P2P относится широкое предложение фиатных способов оплаты. Их намного больше, чем в инструментариум любой криптобиржи; высокая степень конфиденциальности, более низкие комиссионные за операции, широкий спектр предложений по цене и другим параметрам, представлено максимальное количество валют и максимальное количество рынков. Среди недостатков отметим относительно низкую ликвидность, скорость торговых операций, минимальное время сделки от 15 мин., риски мошенничества.

Как проходит сделка? Заходим на криптоплощадку, выбираем валюту операции рубль и выбираем платежную систему, с которой будем заводить деньги на площадку. Чаще всего это карта российского банка. Потом выбираем криптоактив, с которым мы будем проводить операцию. Удобнее всего работать со стейблкоином USDT.

Находим контрагента, который готов продать USDT за рубли, и выгодный курс обмена, узнаем, готов ли контрагент к сделке, и переводим средства на его счет. У него есть 15 мин., чтобы отправить вам стейблкоин. Как только монета приходит, проверяем ее наличие на своем счете и одобряем сделку. После этого обмениваем стейблкоин на иностранную валюту. А средства зачисляем на свою карту.

Что нужно делать, чтобы минимизировать риски? Выбрать надежную площадку, работающую с россиянами, выбрать контрагента внутри пиринговой платформы по следующим параметрам: число сделок и процент одобренных площадкой. Чем выше этот процент, тем надежнее контрагент. Альтернатива

При этом хранить криптовалюту на биржах – это в целом довольно рискованное предприятие, поскольку вы утрачиваете контроль над своими активами.

В этой связи Першиков советует использовать некастодиальные решения, например, от Ledger (аппаратный кошелек) или от Trust Wallet (мобильное приложение, которое не требует идентификации и генерирует приватный ключ). Во всех других случаях, будь то проекты с обязательной верификацией или централизованные биржи, на которые инвесторы отправляют свою криптовалюту, всегда есть риски лишиться своих активов.

«В текущей ситуации паниковать не стоит, так как даже если ваши активы хранятся на бирже, имеющей лицензию ЕС, их вряд ли заморозят, и вы сможете их вывести. Хотя в любом случае уже сейчас нужно найти альтернативу в виде криптокомпаний или криптобирж, которые не относятся к „недружественным“ странам, дабы свести риск на нет», – подчеркивает Першиков. По его мнению, для более продвинутых криптопользователей хорошей альтернативой станут децентрализованные обменники и биржи типа Uniswap, PancakeSwap, dYdX и многие другие.

**«В ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ПАНИКОВАТЬ НЕ СТОИТ, ТАК КАК ДАЖЕ ЕСЛИ ВАШИ АКТИВЫ ХРАНЯТСЯ НА БИРЖЕ, ИМЕЮЩЕЙ ЛИЦЕНЗИЮ ЕС, ИХ ВРЯД ЛИ ЗАМОРОЗЯТ, И ВЫ СМОЖЕТЕ ИХ ВЫВЕСТИ»**

пиринговым сетям – криптовалютные обменники. Однако в этом случае вся полнота ответственности за проверку чистоты как криптовалюты, так и безопасность сделки ложится на пользователя. Да и комиссии в криптообменниках намного выше, чем в P2P.

#### ИНВЕСТИРУЕМ В КОШЕЛЬКИ

По словам Першикова, для того чтобы не столкнуться с проблемами и рисками, стоит заблаговременно вывести криптовалюту с бирж и компаний, которые работают в Евросоюзе. В качестве альтернативы можно использовать различные крупные криптобиржи, которые уже указали, что не будут вводить ограничения для россиян, так как на них не распространяются санкции ЕС.

#### НЕЯВНЫЕ ПРОГНОЗЫ

Эксперты, опрошенные журналом «Люди дела», достаточно оптимистично оценивают перспективы участия россиян в криптосделках.

«Пока все условия для участия россиян в криптовалютных операциях еще сохраняются. Но нужно актуализировать данные по тем биржам, которые открыты для клиентов из нашей страны», – успокаивает Деев.

Как вы понимаете, рассуждает Першиков, эти запреты довольно общие и могут трактоваться с учетом юридической оценки, чтобы не стать в моменте преградой для обслуживания гражданина РФ компанией из ЕС. На самом деле, по мнению эксперта, все упирается в risk appetite той или иной компании. При желании сохранить отношения с клиентами из России можно.

«Это как с нефтяным потолком цен: вроде санкции и запреты ввели, а лазейку все равно для себя оставили (поставка в интересах третьих стран)», – констатирует Першиков. ■

## РИСКИ ДЛЯ ЭКСПОРТА НЕ ОПРАВДАЛИСЬ

ГЛАВА МИНСЕЛЬХОЗА РФ НЕМНОЖКО ВЗБОДРИЛ АГРАРИЕВ СВОИМИ ЗАЯВЛЕНИЯМИ О СНИЖЕНИИ ЭКСПОРТА ЗЕРНА И РИСКАХ СБОРА ЗАПЛАНИРОВАННОГО РЕКОРДНОГО УРОЖАЯ. ЭКСПЕРТЫ С ИЗВЕСТНОЙ ДОЛЕЙ СОМНЕНИЯ ОТНЕСЛИСЬ К СЛОВЕСНЫМ ИНТЕРВЕНЦИЯМ ГЛАВНОГО СЕЛЬХОЗВЕДОМСТВА НАСЧЕТ УРОЖАЯ И ПОДЧЕРКИВАЮТ, ЧТО ЕСЛИ ЭКСПОРТ И СНИЗИТСЯ, ТО ПО ПРИЧИНЕ ВЫСОКИХ ПОШЛИН.

ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСЛОВ



# Л

Летом глава Минсельхоза России Дмитрий Патрушев на выездном заседании оперштаба Минсельхоза в Башкирии выступил с неожиданным заявлением, предупредив о возможных рисках недостижения показателя урожая зерна в 130 млн т. В связи с этим, по его словам, ведомство может пересмотреть планы по экспорту 50 млн т. Кроме того, планируется контролировать закупки регионами семян отечественной селекции для посевной 2023 года. Осень показала, что опасения руководителя сельскохозяйственного ведомства не подтвердились, а Россия уже превзошла прошлогодние показатели по экспорту. Однако не обошлось без проблем.

## ПОГОДА ПРОТИВ

Начнем с того, что в своем августовском выступлении Дмитрий Патрушев перечислил основные риски для урожая: холодная весна, дожди, высокая влажность и сильный ветер. Холодная весна в целом ряде регионов помешала аграриям приступить к уборке урожая в намеченные сроки, а остальные погодные явления осложняли сельхозработы. При этом, по мнению главы сельхозведомства, по вполне понятным причинам возросла нагрузка на сельхозтехнику, в том числе иностранного производства, а в условиях высокой санкционной нагрузки оперативно починить поломки — довольно сложная задача.

«В совокупности все это создает риски в части достижения показателя по урожаю зерна в 130 млн т», — цитирует Патрушева «Интерфакс».

Как заметил министр, во всех федеральных округах России ведутся интенсивные уборочные работы. К настоящему времени убрано 27% площади, собрано порядка 55 млн т зерновых (по данным на начало

августа. — *Прим. ред.*) Министр оценил нынешнюю урожайность в России «в целом как неплохую». Однако, по его прогнозу, в текущем году объем собранных зерновых на данный момент заметно меньше, чем в прошлом году.

## СЛИШКОМ МАЛО ЗЕРНА

В начале августа российские аграрии отчитались о собранных 56,5 млн т зерна, что на 8 млн т (12,4%) меньше, чем на аналогичную дату прошлого года (64,5 млн).

«Себя и свой рынок мы зерном обеспечим, тут проблем быть не должно, но, если не удастся достигнуть плановых объемов, экспорт (50 млн т) придется уменьшать, и этот фактор негативно отразится на мировом рынке зерновых». Однако, по словам Патрушева, дело тут не только в объемах экспорта российской пшеницы, но и в погодных экстремумах в других странах.

«В США и Европе — засушливая погода, в Австралии — наводнения, в Индии тоже плохая погода. В результате все экспортеры сократят поставки», — констатировал чиновник.

**121.3** МЛН Т  
СОСТАВИЛ УРОЖАЙ ЗЕРНОВЫХ В 2021 ГОДУ.  
ПРИ ЭТОМ ОЦЕНКА УРОЖАЯ ПШЕНИЦЫ СОСТАВИЛА  
76 МЛН Т, В ТОМ ЧИСЛЕ БЫЛО СОБРАНО 53 МЛН Т  
ОЗИМОЙ ПШЕНИЦЫ



По данным Росстата, опубликованным в феврале, в 2021 году урожай зерновых в РФ составил 121,3 млн т. При этом оценка урожая пшеницы составила 76 млн т, в том числе озимой пшеницы было собрано 53 млн т.

Еще месяц назад Минсельхоз прогнозировал сбор зерна в объеме 130 млн т (87 млн т пшеницы). А о том, что экспортные объемы увеличатся на 13 млн т, с 37 до 50 млн, в своем выступлении на саммите «БРИКС плюс» упоминал Владимир Путин.

На этом фоне и на фоне прогнозов ведущих аналитиков сельскохозяйственного сектора предостережения Минсельхоза выглядели довольно странно.

## РЕКОРДНЫЕ ЦИФРЫ

Заявления Минсельхоза прокомментировал Эдуард Зернин, председатель правления Союза экспортеров зерна.

По его словам, Минсельхоз поступил абсолютно правильно, заранее предупредив рыночное сообщество о возможных рисках, а не поставив его перед фактом.

«На наш взгляд, ключевая часть послания — это потенциальная возможность снижения оценки экспортного потенциала, а следовательно, и экспортной квоты на вторую половину сезона. Россия заранее предупредила своих партнеров. Теперь они могут более аккуратно планировать свою закупочную деятельность», — заметил Зернин. По его мнению, главные факторы текущего сезона, которые будут определять динамику цен, — климатические и санкционные риски. Оба риска реализовываются: неблагоприятные погодные условия уже сдвинули сроки уборочной кампании, а скрытые санкции не позволили экспортерам выбрать квоту предыдущего сезона и теперь мешают экспорту зерна нового урожая.

«К счастью, оба риска не повлияют на внутренний рынок. Мы производим намного больше зерна, чем потребляем, плюс мы вошли в новый сезон с повышенными переходящими остатками как следствие экспортных квот и обратного эффекта от скрытых санкций, не позволившего вывезти из страны даже разрешенные квотой объемы. Таким образом, внутренний рынок хорошо обеспечен с первых дней нового сезона. Предпосылок для дефицита зерна или роста цен нет», — подчеркнул Зернин.

Как отметил Дмитрий Рылько, генеральный директор Института конъюнктуры аграрного рынка, заявление главы Минсельхоза не стоит рассматривать как прогноз. Это оценочное суждение. По словам Рылько, прогноз института не поменялся: 145 млн т зерновых, из них около 95 млн т — пшеница.

«Несмотря на опасения, связанные с нехваткой финансирования, пока все более-менее нормально. Думаю, планы по посевной практически не поменяются, потому что основные ресурсы почти все запасены», — заявил Рылько.

Согласно прогнозам, которые давал ИКАР, результаты нынешнего года должны были превысить предыдущий рекорд, поставленный в 2017 году, когда в России собрали 135 млн т зерна, а пшеницы — 86 млн т. Владимир Петриченко, генеральный директор аналитического центра «ПроЗерно», прогнозировал, что Россия в 2022 году соберет 130,5 млн т зерновых, в том числе 83,9 млн т пшеницы.

Итоги года превзошли почти все ожидания аналитиков. Как сообщает «Интерфакс» со ссылкой на заявление Елены Тюриной, директора аналитического департамента Российского зернового союза, сбор зерна в весе после доработки в этом году составит порядка 150 млн т, в том числе 98 млн т пшеницы. Экспортный потенциал текущего сельхозгода (июль 2022 — июнь 2023 года) оценивается в 62 млн т, в том числе 50 млн т пшеницы.

#### ЭКСПОРТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Несмотря на серьезные успехи в уборке зерновых и обновлении всех рекордов прошлых лет, у России были проблемы с экспортом. Напомним, что из-за санкций российские экспортеры пшеницы столкнулись с проблемами при поставках пшеницы на мировой рынок. Российский рынок покинули некоторые крупные морские перевозчики и страховщики грузов, также появились сложности с проведением платежей в банках.



## ЭКСПОРТ СДЕРЖИВАЕТ РЕЗКОЕ ПАДЕНИЕ ЦЕН, ПРОДОЛЖАЮЩЕЕСЯ НА ВОЛНЕ ОПТИМИЗМА, СВЯЗАННОГО С ОТКРЫТИЕМ «ЗЕРНОВОГО КОРИДОРА», А ЗНАЧИТ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ УВЕЛИЧЕНИЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПШЕНИЦЫ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

За июль-август 2022 года экспорт пшеницы из России составил 5,9 млн т. Это на 27% меньше, чем в июле-августе 2021-го. Об этом сообщали информагентства со ссылкой на «СовЭкон». Это минимальные показатели экспорта пшеницы с сезона 2017–2018 годов.

В числе основных причин снижения экспорта назывались более высокие цены по сравнению с европейскими, ухудшение погодных условий в Черном море и сезонная остановка речной навигации.

Кроме того, экспорт сдерживало резкое падение цен, продолжающееся на волне оптимизма, связанного с открытием «зернового коридора», а значит, потенциальным увеличением предложения пшеницы на мировом рынке и уже не оставляющим сомнений рекордным урожаем зерновых в России.

Как заявил Эдуард Зернин, особенно остро ощущались проблемы нехватки крупнотоннажного флота класса Panamax, а также доступность инструментов торгового финансирования.

«Рухнувшие цены на фоне все еще крепкого рубля ставят под вопрос маржинальность экспортных операций», — заявил Зернин.

#### ВСЕ НАЛАЖИВАЕТСЯ?

«С 1 по 20 ноября объемы экспорта пшеницы выросли более чем в два раза. За этот период уже отгрузили более 3,6 млн т. Ежедневные отгрузки увеличились на 100 тыс. т. По предварительной оценке, в ноябре отгрузим порядка 5,5 млн т пшеницы против

2,58 млн т год назад», — сообщила Елена Тюрина. При этом эксперт напомнила, что в октябре РФ экспортировала 5,87 млн т зерна (на 35% больше, чем годом ранее), в том числе 5,4 млн т пшеницы (на 52% больше).

«Таким образом, с 1 июля по 1 декабря этого года может быть отгружено 25,4 млн т всех видов зерна, в том числе 22,9 млн т пшеницы. Эти показатели выше прошлогодних. За аналогичный период 2021 года было экспортировано 25,13 млн т зерна, в том числе 21,7 млн т пшеницы», — отчиталась Тюрина.

Что касается итоговых значений сбора урожая 2022 года, то, по словам вице-премьера Виктории Абрамченко, экспорт российской пшеницы с начала текущего сельхозгода составил 13,4 млн т против 13 млн т годом ранее. Прогноз по экспорту зерна из РФ в текущем сезоне остается неизменным (ранее экспорт прогнозировался на уровне 50 млн т).

Кроме того, спрос на российское зерно поддерживает снижающаяся экспортная пошлина. «Дисконт, или скидка за риски покупок российской пшеницы на сегодняшний день более \$30 за тонну, что также повышает конкурентоспособность», — отметила Абрамченко.

По ее словам, несмотря на так называемые скрытые санкции, связанные в том числе с фрахтом, страхованием грузов и расчетами, российские экспортеры адаптировались к работе в таких условиях.

При этом география российских поставок, как и предсказывали эксперты, существенно поменялась. «Если говорить о географии и объемах отгрузок, то в ноябре в два раза выросли отправки зерна в Турцию. Увеличились отгрузки в Алжир, который стал традиционным покупателем. В прошлом сезоне в это время мы не грузили, а сейчас отправляем пшеницу в Судан, Ливию, ОАЭ, Израиль, Бангладеш, Пакистан, Саудовскую Аравию, Йемен», — заявила Абрамченко, добавив, что «российская пшеница в приоритете у импортеров».

Следующая цель — рынки Юго-Восточной Азии. «Работаем на будущее. Эти рынки не будут драйверами спроса на российское зерно в текущем сезоне. Нам требуется время, чтобы раскачать спрос и найти приемлемые решения по логистике и расчетам», — резюмировал Зернин. ■



# КОМАНДНАЯ РАБОТА

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА КАПИТАЛЬНОГО  
РЕМОНТА ШКОЛ В ПОДМОСКОВЬЕ

МАРАТ СИБАТУЛИН, ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, –  
О КАПИТАЛЬНОМ РЕМОНТЕ ШКОЛ ПО ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПРОГРАММЕ, КАПИТАЛЬНОМ РЕМОНТЕ ДЕТСКИХ  
САДОВ ПО РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ И РАЗВИТИИ ПРОЕКТНОГО ЦЕХА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ.

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН,  
ПРЕСС-СЛУЖБА МИНСТРОЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



### ОБЪЕКТЫ ПОЧТИ ЗАВЕРШЕНЫ

► **МАРАТ ШАМИЛЕВИЧ, КАКОВЫ ИТОГИ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ МИНСТРОЯ ОБЛАСТИ ПО КАПИТАЛЬНОМУ РЕМОНТУ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ?**

◀ Задача была непростая, но считаю, что команда Московской области: Министерство образования, Министерство строительного комплекса, Министерство экономики и финансов, Мособлгосэкспертиза, подрядные организации – справилась с ней успешно.

В чем заключались сложности? Во-первых, уникален был столь большой масштаб капитального ремонта общеобразовательных учреждений: 67 школ, 17 детских садов. Во-вторых, мы впервые работали параллельно по двум программам капремонта: по президентской программе капитального ремонта школ и областной программе капитального ремонта детских садов.

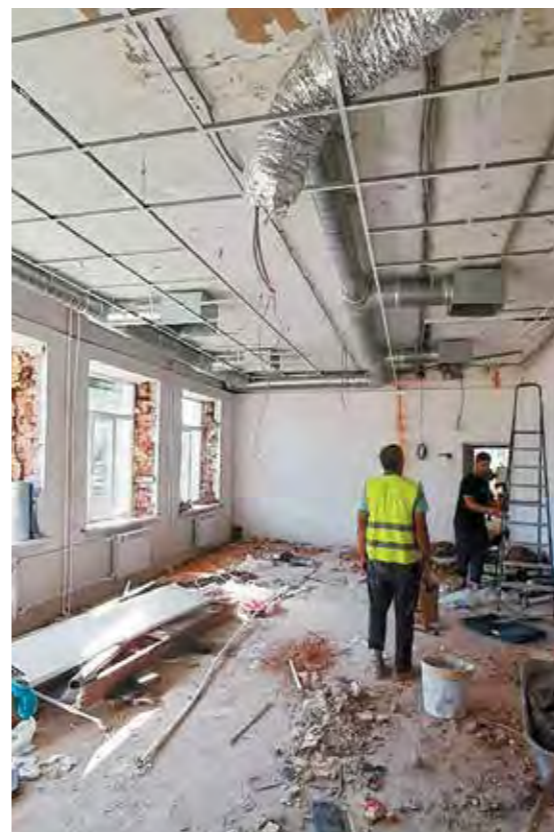
В-третьих, впервые в капитальном ремонте системно стали использовать контракты «ПИР+СМР»: контракты и на проектно-изыскательские работы, и на строительно-монтажные – два в одном. При этом ответственность за весь комплекс работ по контракту несет единая подрядная организация, сама ли она обеспечивает все виды работ или привлекает субподрядчиков на ПИР под своим контролем. Использование контрактов «ПИР+СМР» в капитальном ремонте – инициатива Московской области.

Главная трудность, с которой мы столкнулись, – срыв сроков разработки проектной документации рядом подрядчиков, который привел к нарушению сроков получения положительных заключений экспертизы по объекту, и, как следствие, невозможность приемки и дальнейшей оплаты выполняемых работ.

Увидев намечающуюся проблему, мы оперативно среагировали.

Команда Московской области под руководством вице-губернаторов Игоря Борисовича Трескова и Ирины Александровны Каклюгиной, министра строительного комплекса Владимира Александровича Локтева, министра образования Ильи Михайловича Бронштейна выработала ряд решений.

Прежде всего финансовое решение: мы обеспечили выдачу авансов всем подрядчикам, чтобы не допустить нарушения ритма выполнения контрактов. Кроме того,



▲ Ложковская школа (г. Солнечногорск) после ремонта... и до него



► В классе школы №4 г. Ликино-Дулево

”

**МЫ ВПЕРВЫЕ РАБОТАЛИ ПАРАЛЛЕЛЬНО ПО ДВУМ ПРОГРАММАМ КАПРЕМОНТА: ПО ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПРОГРАММЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА ШКОЛ И ОБЛАСТНОЙ ПРОГРАММЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА ДЕТСКИХ САДОВ**

совместно с Мособлэкспертизой организовали еженедельные ВКС с проектировщиками, что позволило оперативно решать выявленные проблемы на этапе проектирования. Постарались за счет этих решений ускорить многие процессы и, скажем так, распрямить.

Те подрядчики, которые ответственно отнеслись к этому первому этапу своей работы по контракту, сроки выдержали. Но были, к сожалению, и те, кто сорвал выполнение своего контракта за счет того, что не сопровождал процесс изысканий и проектирования должным образом, не уделял ему должного внимания. К сожалению, с такими подрядчиками мы были вынуждены расторгнуть контракты.

### ► КАКИЕ ЭТО КОМПАНИИ?

◀ Например, ООО «Магистраль Телеком», ООО «Строй профи М», ООО «Строй Маркет», ООО «Конструктор», ООО «СТТ». К сожалению, эти подрядчики нарушили контрактные обязательства, вследствие чего первого сентября дети не смогли пойти в отремонтированные школы.

### ► ЧТО УДАЛОСЬ СДЕЛАТЬ В 2022 ГОДУ ПО ПРОГРАММЕ КАПРЕМОНТА И ЧТО НЕ УДАЛОСЬ?

◀ По состоянию на сегодняшний день завершены работы во всех школах, кроме Воскресенска. Там мы столкнулись с негативным опытом в виде недобросовестного подрядчика. Это упоминавшееся ООО «Строй Маркет». Сейчас совместно с Минобразования области выработано решение по обеспечению завершения работ на этом объекте.

**ДВЕ СТОРОНЫ МЕДАЛИ**

► **КАК ПОКАЗАЛ СЕБЯ МЕХАНИЗМ «ПИР+СМР»? ВЕДЬ ЕСТЬ КАК ПЛЮСЫ, ТАК И МИНУСЫ. ОБ ОДНОМ ИЗ МИНУСОВ – ТЕНДЕНЦИИ К «УМАЛЕНИЮ» ПИР – ВЫ СКАЗАЛИ.**

◀ У любой медали две стороны. У единого контракта есть достоинства и есть недостатки, которые нужно научиться купировать.

Почему появился механизм два в одном? Как показала практика, основные сложности при реализации проектов – некое непонимание между теми, кто осуществляет проектирование, и теми, кто непосредственно выполняет работы.

**► ПРОЕКТИРОВЩИКИ ГОВОРЯТ, ЧТО СТРОИТЕЛИ ПЛОХИЕ, СТРОИТЕЛИ ГОВОРЯТ, ЧТО ПРОЕКТИРОВЩИКИ ПЛОХИЕ?**

◀ Примерно так. Винят друг друга в тех или иных недоработках. То есть недостаточно понимания, что и изыскатели с проектировщиками, с одной стороны, и строители, с другой, делают одно общее дело, работают на один общий результат.

Именно для того, чтобы выработать это понимание, и появились контракты «ПИР+СМР». В Московской области принято решение о реализации всех новых объектов строительства, капитального ремонта с применением такого механизма. Считаем, что он прогрессивный, и преимуществ в нем больше, чем недостатков; влияние же недостатков вполне реально исключить.

Одна из инициатив Московской области, как я уже сказал, была в том, чтобы нам разрешили использовать контракты «ПИР+СМР» не только в капитальном строительстве, но и в капитальном ремонте.

В настоящее время федеральный законодатель пошел дальше: речь идет о контрактах три в одном – «ПИР+СМР+ос-



**ЕДИНАЯ ПОДРЯДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОТВЕЧАЕТ И ЗА ПРОЕКТИРОВАНИЕ, И ЗА СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ, И ЗА ОСНАЩЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЕМ. ЭТО ВЕСЬМА ВАЖНАЯ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА, ПРОГРЕССИВНАЯ СИСТЕМА РАБОТЫ**

нащение оборудованием». Оснащение оборудованием – крайне важный элемент процесса. Мы понимаем, что без оснащения оборудованием и мебелью школ и детских садов – кабинетов по отдельным предметам, пищеблоков, спортивных залов – мы не введем эти объекты в эксплуатацию. Таким образом, единая подрядная организация отвечает и за проектирование, и за строительно-монтажные работы, и за оснащение оборудованием. Это весьма важная для строительства, прогрессивная система работы.

**► КАК БОРЬТЬСЯ С ОСТАТОЧНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ ПИР В РАМКАХ КОНТРАКТОВ «ПИР+СМР»?**

◀ С учетом того, что мы детализировали этапы исполнения контракта, мы понимаем, что у нас есть определенные сроки, которых мы должны придерживаться. Если мы нарушаем эти сроки, система автоматически выдает нам предупреждающий контроль.

▲ Школа-интернат  
в г. Жуковском (Лесная, 7)

Например, если не было своевременно получено заключение экспертизы либо не загружена проектная документация в экспертизу, мы понимаем, что это уже предупреждающий сигнал. А по контракту у нас есть положение: в случае просрочки более чем на семь дней этапа исполнения контракта заказчик имеет право на расторжение контракта.

Как это работает? В случае нарушения сроков подрядчику выдается желтая карточка – размещается предупредительное решение о расторжении контракта. По закону подрядчик должен в течение десяти дней устранить обстоятельства, которые явились основанием для принятия такого решения.

Если подрядчик устраняет эти обстоятельства, он продолжает работу, а данное решение отменяется; если результата нет – контракт расторгается.



### ► НЕ СТОИТ ЛИ ПРЕДУСМОТРЕТЬ НОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕНТА НА ПИР В РАМКАХ ЗАТРАТ ПОДРЯДЧИКА?

◀ Используем чуть другой механизм. В этом году совместно с директором Мос-облгосэкспертизы Игорем Евгеньевичем Горячевым и коллегами из Минобразования Московской области на базе анализа результатов разработки проектов, получения государственных экспертиз по сметам определили среднюю удельную стоимость одного квадратного метра в рамках работ по капитальному ремонту школ и детских садов. Это 70–80 тыс. рублей. Стоимость может изменяться в зависимости от площади объекта: чем больше площадь, тем ниже цена.

Какая арифметика? Условно при стоимости 75 тыс. за один квадратный метр – стоимость выполнения работ, в которую включены проектирование, капитальный ремонт, благоустройство и оснащение оборудованием. Эта цифра умножается на площадь объекта по паспорту БТИ, и в результате мы получаем начальную стоимость цены контракта.

Далее подрядчик разрабатывает проектную документацию, проходит государственную экспертизу. В результате определяется итоговая стоимость затрат по объекту. Как правило, эта стоимость в большинстве случаев снижается. Возможна и ситуация, когда стоимость может быть увеличена. Какая, например?

Мы понимаем, что есть объекты еще советской постройки, где требуется усиление фундаментов, несущих конструкций, даже замена балок перекрытий. В этих ситуациях возможно увеличение стоимости работ, но конечная цена определяется по результатам получения государственной экспертизы.

### РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

#### ► КАКИЕ ВЫВОДЫ БУДУТ СДЕЛАНЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА ШКОЛ И ДЕТСКИХ САДОВ В 2022 ГОДУ?

◀ Мы провели анализ и проделали работу над ошибками, для того чтобы в будущем году не совершить тех же ошибок, которые допустили в этом. Выделили четыре принципиальных подхода, которые мы использовали и в 2022 году, но возьмем за правило в 2023 году.



▲ После завершения капитального ремонта дети получат новую комфортную школу по самым высоким стандартам



Первый – комплексный подход: учитывать, что помимо работ по самому объекту у нас есть еще зона благоустройства, где играют детки, на которой должны быть спортивные площадки, площадки для детей начальной школы. Необходим комплексный капитальный ремонт, включающий прилегающую территорию, а также замену мебели на современную.

Благодаря позиции губернатора Московской области Андрея Юрьевича Воробьева и коллегам из Министерства экономики и финансов области было принято решение в 2023 году обеспечить финансирование на проектирование и выполнение работ, в которые входят и благоустройство, и оборудование. Это новые пищеблоки, новая мебель, новое спортивное оборудование. То есть фактически после завершения капитального ремонта дети получают новую комфортную школу по самым высоким стандартам.

Второй – определение средней стоимости работ за один квадратный метр, о чем я уже отчасти рассказал. Добавлю, что раньше она определялась по результатам обследования, которое не всегда было

## ПОМИМО РАБОТ ПО САМОМУ ОБЪЕКТУ У НАС ЕСТЬ ЕЩЕ ЗОНА БЛАГОУСТРОЙСТВА, ГДЕ ИГРАЮТ ДЕТКИ, НА КОТОРОЙ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СПОРТИВНЫЕ ПЛОЩАДКИ, ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ДЕТЕЙ НАЧАЛЬНОЙ ШКОЛЫ



объективным. Зачастую в рамках капитального ремонта, когда начинали демонтаж, появлялась необходимость в тех или иных дополнительных работах и изменении проектных решений.

В этом году в контрактах мы отдельно предусмотрели инструментальное обследование. Что я имею в виду? После заключения контрактов подрядчикам дается один месяц, для того чтобы провести качественное ин-



струментальное обследование и определить те или иные виды работ, которые требуются для выполнения. На основании этого обследования разрабатывается проектная документация, в которой определяются все виды и объемы работ, необходимые для выполнения.

Третий – системная работа по контролю за исполнением контрактов, которую мы проводим совместно с Главным контрольным управлением Московской области. В Московской области успешно реализован Портал исполнения контрактов, посредством которого контролируются все контракты.

Что мы сделали? Мы разработали умный контракт и детализировали все этапы выполнения работ, начиная как раз с инструментального обследования, непосредственно проектирования, получения экспертизы, передачи площадки подрядчику, выдачи аванса. Работа по контракту у нас четко регламентирована, и система автоматически контролирует эти сроки. Если где-то есть западание, благодаря упреждающему контролю своевременно видим это и реагируем.

Мы повышаем контроль не только подрядчиков, но и заказчиков. Мы не допускаем замалчивания проблем, потому что некоторые из них, к сожалению, не решаются на местном уровне, и в результате с течением времени проблемы лишь усугубляются.

Четвертый – цифровизация. В рамках цифровизации мы реализовали возможность работы в единой цифровой системе МБС.

О чем идет речь? В данной системе будут обобщаться все основные сведения по исполнению контракта, начиная с того, кто подрядчик, проектировщик, когда заключен контракт, каковы результаты торгов. То есть все данные, которые связаны с исполнением контракта, начиная с публикации закупки, заканчивая фотоотчетами и непосредственно проверками строительного контроля, будут осуществляться посредством этой системы. Также в рамках этой работы мы ведем установку видеокamer на объектах.

#### ► Для визуального контроля?

◀ Да. Это не затратно, но позволяет получать объективные данные со строительной площадки. Мы предусмотрели все положе-



**МЫ ПОВЫШАЕМ КОНТРОЛЬ НЕ ТОЛЬКО ПОДРЯДЧИКОВ, НО И ЗАКАЗЧИКОВ. МЫ НЕ ДОПУСКАЕМ ЗАМАЛЧИВАНИЯ ПРОБЛЕМ, ПОТОМУ ЧТО НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ, К СОЖАЛЕНИЮ, НЕ РЕШАЮТСЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ И В РЕЗУЛЬТАТЕ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ ЛИШЬ УСУГУБЛЯЮТСЯ**

”

ния в контракте. Нам не нужно заключать никакие дополнительные соглашения, все предусмотрено в умном контракте. Как только подрядчик начинает работы на объекте, по контракту он обязан смонтировать и установить видеокamеры. Основные точки: фасад и внутреннее пространство на каждом этаже – коридоры.

Мы не звоним и не спрашиваем, как выполняются работы, – мы наблюдаем



▲ Сычевская СОШ (г. Волоколамск)

это воочию. Это получение объективных данных, повышение уровня контроля, поскольку перед нами ставится задача обеспечить строительство и капитальный ремонт объектов в кратчайшие сроки. Начиная с 2023 года на Минстрой возложена также задача по осуществлению строительного контроля по капитальному ремонту социальных объектов. Это совместное решение с коллегами, в том числе из Министерства образования области.

#### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОЕКТИРОВЩИКОВ

##### ► КАК ПРОИСХОДИТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДЧИКАМИ?

◀ Очень важное требование к ним – они должны понимать, что успех достигается совместными усилиями, работой в команде. Мы стремимся улучшить взаимодействие



подрядчиков со всеми участниками процесса со стороны региона и городских округов Подмосковья.

Например, в ноябре совместно с Министерством образования, Мособлэкспертизой мы провели прогоны с подрядчиками, проектировщиками и заказчиками по всем этапам исполнения контрактов, чтобы заранее снять все проблемные вопросы.

#### ► КАКАЯ РАБОТА ПРОВОДИТСЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ?

◀ Вынужден констатировать, что качество проектной документации часто оставляет желать лучшего. Во многом потому, что несвоевременное проектирование приводит к авралам уже на стадии строительно-монтажных работ. Мы предметно обсуждали этот вопрос с Игорем Евгеньевичем Горячевым и выработали ряд решений.

Думаю, что в ближайшее время внедрим рейтинг проектировщиков, поскольку должна быть какая-то оценка для рынка. Ведь от работы проектировщиков, от качества проектов зависят и дальнейший результат строительства или капитального ремонта, а также сроки реализации государственных программ.

При этом мы должны понимать, что ни один объект не строится и не ремонтируется в точности по первоначальному проекту. Это ни для кого не секрет Полишинеля. По ходу выполнения работ так или иначе проект корректируется, выявляются неучтенные объемы работ, изменяются инженерные сети, что необходимо учитывать при строительстве и капитальном ремонте.

#### ► МЕНЯЮТСЯ ЦЕНЫ?

◀ Да, в этом году мы отмечали рост стоимости стройматериалов, который продолжился с прошлого года. В настоящее время цены стабилизировались, и мы наблюдаем снижение стоимости по многим товарным группам. Надеюсь, что цены вернуться к прошлогодним значениям.

Мы установили для себя правило: не должно быть больше одной корректировки проектов по будущему году. Если оно не будет соблюдаться, будем вынуждены отказываться в согласовании такой проектной документации.



▲ В классе Ложковской школы



► СОШ №1 г. Талдома после капитального ремонта

## ЗА СРЫВ КОНТРАКТНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ДОЛЖНА НАСТУПАТЬ НЕ ТОЛЬКО ФИНАНСОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ПО КОНТРАКТУ, НО И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ФОРМЕ ЗАПРЕТА ЗАНИМАТЬСЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



Кроме того, мы намерены направлять обращения в СРО проектировщиков по тем организациям, которые допустили срыв проектирования, чтобы саморегулируемые организации применяли соответствующие меры ответственности. Доведение до уполномоченных органов информации о срывах контрактных обязательств, допущенных той или иной проектной организацией, о ненадлежащем качестве проектной документации будет способствовать повышению качества проектирования. За срыв должна наступать не только финансовая ответственность – по контракту, но и ответственность в форме запрета заниматься проектной деятельностью.

#### ОБЪЕКТЫ-2023 – К ДНЮ ЗНАНИЙ

#### ► КАКИЕ ЗАДАЧИ ПО КАПРЕМОНТУ ШКОЛ И ДЕТСКИХ САДОВ СТОЯТ НА 2023 ГОД?

◀ Прежде всего нужно сказать о том, что я, как отец троих детей, прекрасно знаю: у нас в России есть определенные традиции, когда 1 сентября родители – папы и мамы – провожают своих детишек в школу. Поэтому мы ставим перед собой задачу, чтобы ремонт всех школ был завершен в срок, и 1 сентября, в День знаний, наши дети пошли в школы.

В 2023 году будет не менее значительный масштаб работы: предстоит отремонтировать 64 школы и 28 детских садов. Для этого мы должны реализовать все те решения, о которых мы с вами говорили, – по улучшению работы с контрактами, по улучшению проектирования, по повышению компетентности кадров, то есть повысить качество работы на всех этапах исполнения контракта.

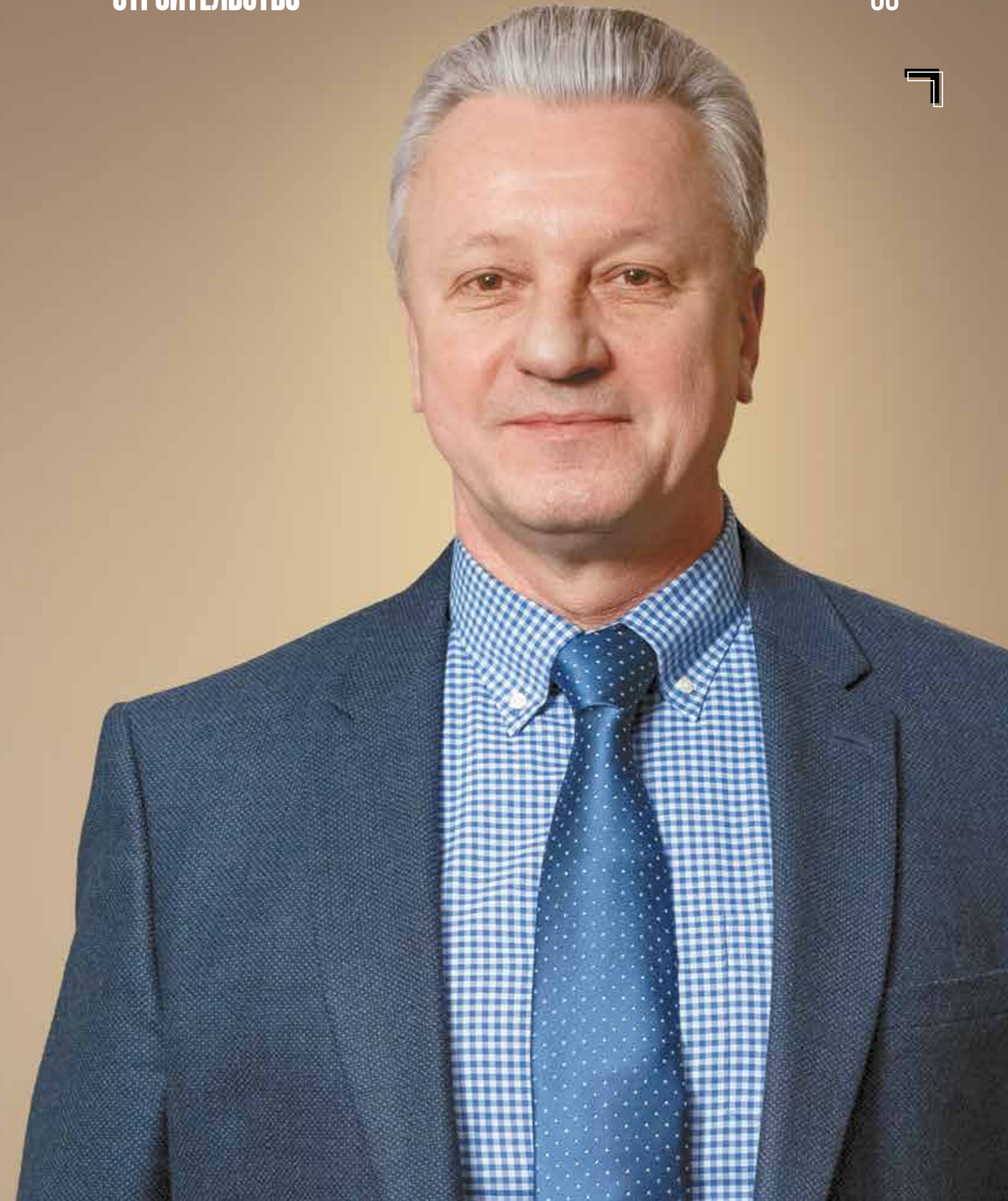
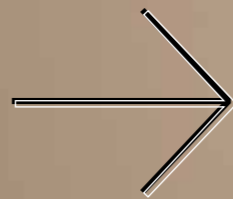
Реализация этих задач – мой личный участок ответственности и вклад в улучшение качества жизни в Московской области. В выполнении этих задач состоит мое служение людям. Это служение я посвящаю моей безвременно ушедшей дочери Еве. ■

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН

# ТЕ Е М О СТАБИЛЬНЫЙ

СЭКОНОМЛЕНО ПОЧТИ 43 МЛРД БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

ИГОРЬ ГОРЯЧЕВ, ДИРЕКТОР ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА», – ОБ ИТОГАХ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЯ.



► **ИГОРЬ ЕВГЕНЬЕВИЧ, КАКОВЫ ГЛАВНЫЕ ИТОГИ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗЫ (МОГЭ)?**

◀ Девять месяцев – уже определенный рубеж: минуло почти две трети года. Год проходит достаточно напряженно и динамично с точки зрения подготовки и направления в экспертизу проектно-сметной документации. Мы всегда при работе, и это не может не радовать. Это и загрузка экспертов, которых у нас 156, аттестованных по двум, по трем, есть даже по четырем направлениям деятельности.

Немаловажна финансовая составляющая нашей работы: выплата заработной платы, уплата налогов, поэтому эта напряженность за девять месяцев работы позволяет с надеждой и с определенными результатами подходить к завершению года.

Что касается конкретных цифр: мы выпустили 2175 заключений. По количеству заключений мы занимаем в России третье место после Мосгосэкспертизы, у которой чуть больше 4900 заключений за этот период, и татарстанской госэкспертизы – ГАУ «Управление государственной экспертизы и ценообразования Республики Татарстан по строительству и архитектуре», у которой чуть больше 2500 заключений.

В принципе с экспертизой Татарстана мы всегда боремся за второе место: то они опережают нас, то мы их. Может быть, по итогу года ситуация изменится, и мы окажемся на втором, а они на третьем месте. Это не столь важно, важна стабильность, когда Москва впереди, а мы с Татарстаном вторые/третьи. Это позволяет говорить о том, что строительный комплекс в этих регионах, в Республике Татарстан и у нас, находится в достаточно высокой степени развития, динамично движется вперед.

Мы – при работе, строительный комплекс – при проектно-сметной документации, регионы получают отремонтированные, реконструированные и вновь построенные социальные объекты, которые позволяют решать проблемы населения Московской области с точки зрения спорта, культуры, образования.

► **КАКИЕ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ ОБЪЕКТЫ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА БЫЛИ РАССМОТРЕНЫ ЗА ЭТИ ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ?**

▼ *Регионы получают отремонтированные, реконструированные и вновь построенные социальные объекты, которые позволяют решать проблемы населения Московской области*

◀ Трудно сконцентрироваться на каких-то конкретных проектах, потому что около 100–120 проектов, включенных в программу Министерства строительного комплекса Московской области, – это в основном объекты детских дошкольных учреждений, школ различной мощности, пристройки к школам, детские сады, поликлиники и больничные корпуса определенного направления, дороги. Как новое строительство, так и реконструкция и большой капитальный ремонт. Есть большой срез объектов, решение по достройке которых принято Российской Федерацией и Правительством Московской области, – так называемые объекты обманутых дольщиков.

Могу сказать, что за девять месяцев мы рассмотрели проекты по 124 объектам по ликвидации проблем обманутых дольщиков на территории Московской

области. Из них по линии, финансируемой из чисто бюджетных источников Московской области, – 60 объектов и 64 – это федеральная программа ликвидации проблемы обманутых дольщиков Urban Group.

Хотелось бы отметить, что эти объекты – не только завершение строительства жилых домов как таковых, но и проекты жилых комплексов, включающих объекты социальной, инженерной и дорожной инфраструктуры. То есть в этих застройках, где мы смотрели завершение жилых домов, присутствуют и школы, и детские сады, и дорожно-транспортная сеть, и объекты инженерной инфраструктуры.

Хотелось бы выделить детско-взрослую поликлинику на 200 посещений в смену в поселке Пироговский городского округа Мытищи; крупный образовательный центр в поселке Битца Ленинского городского округа на 1550 учащихся. Несколько школ: на 1100 учащихся в Мытищах, на 825 учащихся в Королеве, на 1350 учащихся в квартале



# 2175

**ЗАКЛЮЧЕНИЙ БЫЛО  
ВЫДАНО МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗОЙ ПО ИТОГАМ ДЕВЯТИ  
МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЯ**

Римский Ленинского городского округа и на 550 учащихся в поселке Немчиновка Одинцовского района.

Из объектов спорта следует выделить реконструкцию стадиона в городском округе Пушкино.

Из административных зданий был рассмотрен достаточно большой проект – крайне необходимое для администрации городского округа Балашиха новое здание. На сегодняшний день администрация Балашихи разбросана по нескольким зданиям и помещениям, что неудобно для управления этим самым крупным по численности населения городским округом Московской области. Было принято решение разработать проект реконструкции здания с расширением и концентрацией в этом здании всех служб городского округа.

► **КОМПЛЕКСНОЕ РАССМОТРЕНИЕ: ОБЪЕКТЫ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ПЛЮС ОБЪЕКТЫ ИНФРАСТРУКТУРЫ – ПРАКТИКУЕТСЯ ЛИШЬ ПО ДОСТРОЮ ИЛИ ПО ВСЕМ ОБЪЕКТАМ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА, КОТОРЫЕ ВЫ СМОТРИТЕ?**

◀ В основном жилищное строительство реализуется на территории Московской области в комплексе с объектами социальной, дорожной и инженерной инфраструктуры. На сегодняшний день оно реализуется, наверное, на 95% за счет средств инвесторов, а такие проекты к нам



часто не попадают. Как вы знаете, рынок экспертизы состоит из двух секторов: сектора государственной экспертизы и сектора экспертизы негосударственной.

Частные застройщики, наверное, имеют большой опыт взаимодействия с организациями негосударственной экспертизы. С ними частникам работать, видимо, проще. К нам они с жильем редко заходят.

Но с объектами инженерной и социальной инфраструктуры в жилой застройке заходят часто, поскольку в сфере строительства инфраструктуры применяются различные формы поддержки бизнеса, занимающегося строительством жилья, со стороны государства, и, следовательно, она подлежит государственной экспертизе.

Есть различные программы выделения финансирования, предоставления субсидий, помощи в реализации технических условий со стороны Правительства Московской области. Тогда транспортные проекты, инженерной и социальной инфраструктуры к нам попадают. Естественно, в Московской области они реализуются в рамках так называемых договоров комплексного устойчивого развития территорий. Это комплексное развитие: не только жилье, которое идет на продажу, но и объекты соцкультбыта, дороги, инженерные сети и сооружения.

#### ▶ С ЧЕМ СВЯЗАНО СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЕМОВ РАССМОТРЕНИЯ ОБЪЕКТОВ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ЗА ЭТИ ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ?

◀ Объекты, которые рассматриваются в экспертизе, подразделяется на объекты нового строительства, реконструкции и капитального ремонта.

У нас был некий всплеск по объектам капитального ремонта. Начался он в 2020 году, продолжился в 2021-м, а в 2022 году завершился.

Объекты нового строительства и реконструкции, а это социальные объекты, объекты дорожно-транспортной, инженерной инфраструктуры, достаточно полноценно и последовательно распределены по годам в зависимости от формирования трехлетнего бюджета. В принципе в нашей практике таких объектов порядка 250–300 каждый год. Они долгоиграющие. В процессе реализа-

▲ В Московской области была сформирована трехлетняя программа капитального ремонта за счет средств Фонда капитального ремонта многоквартирных жилых домов на 2020–2022 годы

ции этих объектов происходит внесение изменений в проектную документацию. Они приходят к нам на корректировку.

Также стабильно распределены объекты капитального ремонта социальных объектов: школ, детских садов, лечебных учреждений. Первая президентская программа капитального ремонта образовательных учреждений (школ) стартовала в 2021 году. Мы вошли в эту программу: ежегодно ремонтируется порядка 60–65 школ. Плюс по областным программам финансируется капитальный ремонт детских садов, объектов культуры и спорта, а также колледжи, больницы, поликлиники и иные медицинские учреждения.

А вот объемы капитального ремонта многоэтажек по годам нестабильны. Как вы знаете, есть Фонд капитального ремонта многоквартирных жилых домов – вы каждый месяц платите в этот фонд взносы. В Московской области была сформирована трехлетняя программа капитального ремонта МКД за счет средств этого фонда на 2020–2022

## В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРИМЕНЯЮТСЯ РАЗЛИЧНЫЕ ФОРМЫ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА, И, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ОНА ПОДЛЕЖИТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ

годы. И на 2021 год пришлось самое большое количество документации по капитальному ремонту именно многоквартирных домов. Мы успешно отработали эту документацию в основном в прошлом году.

На текущий год остался обычный объем: 2500–3000 заключений в год – это наш обычный объем.

Когда объекты капитального ремонта многоэтажек, многоквартирных жилых домов войдут в новый цикл программы капитального ремонта – я думаю, что это

”

будет программа 2022–2024 годов, будем надеяться, что эти объекты в 2023 году опять придут к нам в большем количестве, чем было в 2022-м.

#### ▶ КАКУЮ РОЛЬ ЭКСПЕРТИЗА ИГРАЕТ В ОБЛАСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И СМЕТНОГО НОРМИРОВАНИЯ?

◀ У нас в одном учреждении есть два направления: направление государственной экспертизы и направление ценообразования. В некоторых субъектах Российской Федерации присутствуют самостоятельные центры ценообразования. Они развиваются как автономные или бюджетные учреждения.

#### ▶ КАК В МОСКВЕ, НАПРИМЕР?

◀ Да. В некоторых субъектах Федерации это могут быть акционерные общества или



ООО. У нас в Московской области функция государственной экспертизы и функция ценообразования и сметного нормирования объединены в одном учреждении.

Для того чтобы держать руку на пульсе с точки зрения цен на рынке, ключевая функция Управления ценообразования МОГЭ – мониторинг цен, формирование ежемесячных сборников расчетных индексов на основании мониторинга цен, для того чтобы правильно и своевременно давать нашим пользователям: подрядным, проектным организациям, службам заказчика – возможность формировать сметы, формировать по этим сметам акты выполненных работ по наиболее приближенным к рынку условиям. Это первое.

Второе в ценообразовании, на что выделяется большое количество рабочего времени и специалистов, – проверка документации, составленной в текущем уровне цен на текущий ремонт, небольшие объемы капитального ремонта, благоустройства. Плюс наличие специалистов, аттестованных по направлению сметного нормирования и ценообразования, оказывает огромную помощь Управлению государственной экспертизы по проверке сметной документации проектов, финансирующихся из бюджетных источников.

Могу сказать, что с финансовой точки зрения работа 30 специалистов, которые задействованы в этом управлении – занимаются проверкой сметной документации и формированием и ведением базы территориальных единичных расценок и индексов к этим расценкам, полностью обоснована. Объем тех услуг, которые реализуются и приписываются для реализации к этому управлению, всегда превышает объемы расходов на его содержание. Я ежемесячно подвожу промежуточные итоги финансовых результатов деятельности организации и могу сказать, что крайне редко Управление ценообразования не приносит нашему учреждению прибыли. Управление ценообразования в МОГЭ – одно из ведущих и с точки зрения объемов выполненных работ, и их стоимости.



## ЗА ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ НАМИ БЫЛО РАССМОТРЕНО ДОКУМЕНТАЦИИ НА СУММУ БОЛЕЕ 900 МЛРД РУБЛЕЙ В ТЕКУЩЕМ УРОВНЕ ЦЕН - ЧУТЬ-ЧУТЬ НЕ ХВАТИЛО ДО ТРИЛЛИОНА

”

► **КАКОВ ОБЪЕМ ЭКОНОМИИ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ ЗА ЭТИ ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ?**

◀ Данная цифра носит больше теоретический характер: это те деньги, которые были запланированы в проектно-сметной документации для реализации проектов, а при выполнении экспертизы и проверки достоверности сметной стоимости были рекомендованы несколько другие деньги. Кстати, не обязательно в сторону уменьшения. Однако довольно часто речь идет о сокращении необоснованных затрат.

Существует практика, когда проект, зашедший в экспертизу, например, со сметным лимитом в 500 млн рублей, после экспертизы выходит со сметным лимитом 480 млн рублей, рекомендованных МОГЭ. Мы говорим, что в данном проекте нам удалось избежать необоснованного и нецелевого расходования бюджетных средств в размере 20 млн рублей.

За девять месяцев нами было рассмотрено документации на сумму более 900 млрд рублей в текущем уровне цен – чуть-чуть не хватило до триллиона. В ходе экспертизы мы рекомендовали к утверждению сумму 860 млрд рублей. Таким образом, 42,8 млрд – это и есть экономия бюджетных средств.

Мы помогли оптимизировать решения, оптимизировали сметные расчеты вместе с проектными организациями таким образом, что от заявленной до ре-

комендованной суммы получилось почти 43 млрд бюджетных средств. Эти деньги главный распорядитель бюджетных средств и муниципальное образование могут использовать на разработку новой проектно-сметной документации и на реализацию дополнительных проектных решений.

► **ВАШ ПРОГНОЗ НА ОСТАВШИЙСЯ КВАРТАЛ 2022 ГОДА И НА 2023 ГОД ПО ОБЪЕМАМ И ПО СТРУКТУРЕ РАБОТЫ ЭКСПЕРТИЗЫ?**

◀ Как я уже сказал, в последние годы удавалось добиться стабильности – выпуска более 3000 заключений в год. Поэтому я прогнозирую, что в четвертом квартале мы сможем выпустить порядка 700–750 заключений: конец года оказывается урожайным на сдачу законченных строительством объектов.

Сдача подразумевает выход объекта на итоговую проверку государственного строительного надзора, в ходе которой обычно вскрываются отклонения от проектной документации выполненных в натуре работ. На сегодняшний день большую часть отклонений можно оформить так называемым подтверждением ГИП без похода в экспертизу. Но есть отклонения, которые с точки зрения государственного строительного надзора, да и с нашей точки зрения влияют на конструктивную надежность и эксплуатационную безопасность и довольно часто на сметную стоимость, поэтому по факту завершения строительства, по факту прохождения итоговой проверки, по факту закрытия государственных и муниципальных контрактов возникает необходимость финишного заявления проектно-сметной документации в экспертизу.

На 2023 год с учетом реализации областных программ, программы президента по капитальному ремонту образовательных учреждений, областных программ по капитальному ремонту детских дошкольных учреждений и объектов здравоохранения, объектов культуры, спорта, дорожной и инженерной инфраструктуры, я думаю, мы сохраним тот же темп – 3000 заключений в год. ■

▲ *Наличие специалистов, аттестованных по направлению сметного нормирования и ценообразования, оказывает огромную помощь Управлению государственной экспертизы по проверке сметной документации проектов, финансирующихся из бюджетных источников*

# ГОСПЛАН ДЛЯ РЫНКА

ЭКОНОМИКА РОССИИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ОПК, ПЕРЕВОДИТСЯ НА НОВЫЕ РЕЛЬСЫ – РЕЛЬСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБОРОННЫХ НУЖД, ВЕДЬ ОЧЕВИДНО, ЧТО СТРАНЕ ПРЕДСТОИТ ДОЛГИЙ, СКОРЕЕ ВСЕГО, МНОГОЛЕТНИЙ ПЕРИОД ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОГО ПРОТИВОБОРСТВА С ЗАПАДНОЙ КОАЛИЦИЕЙ СТРАН. КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ДРУГИХ ВОЙСК, ВОИНСКИХ ФОРМИРОВАНИЙ И ОРГАНОВ УЖЕ НАЗЫВАЮТ АНАЛОГОМ ГКО ВРЕМЕН ВОЙНЫ, НОВЫМ ГОСПЛАНОМ. ВКУПЕ С ЗАДАЧАМИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ФОРМИРУЕТСЯ НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ – С АКТИВНЫМ УЧАСТИЕМ ГОСУДАРСТВА И ЕГО ИНСТИТУТОВ ПРИ СОХРАНЕНИИ РЫНОЧНЫХ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ ЭКОНОМИКИ.





# ВОЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОВЕТ

КАК ПРАВИТЕЛЬСТВО  
БУДЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ  
МАТЕРИАЛЬНОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФРОНТА

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

**21 ОКТЯБРЯ ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН ПОДПИСАЛ УКАЗ О СОЗДАНИИ КООРДИНАЦИОННОГО СОВЕТА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ СИЛОВЫХ ВЕДОМСТВ. ПУТИН АНОНСИРОВАЛ СОЗДАНИЕ ЭТОГО ОРГАНА ПРИ ОБЪЯВЛЕНИИ ВОЕННОГО ПОЛОЖЕНИЯ В ДНР, ЛНР, ХЕРСОНСКОЙ И ЗАПОРЖСКОЙ ОБЛАСТЯХ 19 ОКТЯБРЯ. НА ЗАСЕДАНИИ СОВБЕЗА ГЛАВА ГОСУДАРСТВА ПОРУЧИЛ ПРАВИТЕЛЬСТВУ ПОДГОТОВИТЬ ПРОЕКТ УКАЗА О СОЗДАНИИ СОВЕТА, КОТОРЫЙ БУДЕТ ОБЛАДАТЬ ШИРОКИМИ КООРДИНИРУЮЩИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ.**

**Р**уководить советом будет глава кабинета Михаил Мишустин. В его состав вошли шесть вице-премьеров из десяти (Дмитрий Григоренко, Денис Мантуров, Татьяна Голикова, Марат Хуснуллин, Александр Новак и Дмитрий Чернышенко), директор ФСБ Александр Бортников, глава ФНС Даниил Егоров, глава Росгвардии Виктор Золотов. Кроме того, в совет вошли глава МВД Владимир Колокольцев, глава МЧС Александр Куренков, глава ГУСПа Александр Линец, директор СВР Сергей Нарышкин, помощник президента Максим Орешкин, министр экономического развития Максим Решетников, министр финансов Антон Силуанов и мэр Москвы Сергей Собянин. Последним

в указе значится министр обороны Сергей Шойгу. Для Мишустина это десятый координационный или совещательный орган, который он возглавит (помимо Координационного совета по борьбе с коронавирусом, президиума Совета при президенте по стратегическому развитию и нацпроектам и нескольких правкомиссий).

Цели совета озвучил сам Михаил Мишустин на первом заседании 24 октября: «Выстроить эффективное взаимодействие системы здравоохранения, промышленности, строительной, транспортной





и других сфер» для обеспечения тыла СВО. Были назначены два заместителя Мишустина – Денис Мантуров и руководитель аппарата правительства Дмитрий Григоренко. Если Григоренко будет отвечать за нормативно-правовые аспекты, то назначение Мантурова может свидетельствовать о том, что в сфере внимания совета окажутся в первую очередь крупные промышленные предприятия, в том числе и частные. Также, по словам Мишустина, по ключевым направлениям планируется создать рабочие группы, которые возглавят вице-премьеры.

Скорее всего, Марату Хуснуллину предстоит курировать восстановительные и строительно-монтажные работы. Татьяна Голикова займется обеспечением военно-

служащих лекарствами, медизделиями и питанием. К сфере ответственности Дмитрия Чернышенко относится пункт о «координации цифровизации, автоматизации и информационно-аналитического обеспечения в области обороны, в том числе создание баз данных мобилизационных ресурсов».

Всего с момента создания совет заседал три раза, последний раз 9 ноября. По итогам последнего заседания было, в частности, решено попросить Минобороны, Росгвардию и ФСБ «проинформировать о требуемых материально-технических средствах по направлениям деятельности рабочих групп совета». По итогам должны быть сформированы «подробные планы-графики под каждую номенклатуру и каждое предприятие-изготовителя, при необходимости – подготовлены предложения по уточнению государственного оборонного заказа и профильных документов, включая те, которые координируют поставки сырья и необходимых комплектующих». Таким образом, как следует из официальных протоколов правительства, совет собирается примерно с частотой раз в одну-две недели, и, вероятнее всего, реальных уточнений, что именно нужно армии и силовикам, и последующих указаний чиновникам, курирующим промышленность, следует ждать самое раннее через полмесяца-месяц.

Источники в металлургических и фармкомпаниях говорят, что пока не получали каких-либо новых обращений или указаний, связанных с деятельностью совета. «Мы ожидаем, что параметры гособоронзаказа будут существенно скорректированы по сравнению с 2021 годом, и продолжаем вносить соответствующие коррективы в свою стратегию, но на данный момент никакой новой



информации у нас нет», – говорит источник в металлургической группе. Денис Мантуров еще в начале августа предложил закупать сталь в госрезерв, чтобы поддержать металлургов на фоне закрытия экспортных рынков и падения внутреннего спроса. Приобретенный металл можно будет использовать в восстановлении Донбасса. Информации о таких закупках у металлургов тоже пока не появилось.

Адвокат МКА «Клишин и партнеры» Александр Малахов сказал «Ведомостям», что координационные советы при Белом доме создаются на основании закона о Правительстве РФ. Например, такой совет был создан для решения вопросов по борьбе с пандемией в марте 2020 года. Правда, есть некоторая разница: тот совет создавался решением самого кабинета. По закону о правительстве (ст. 12)

**В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕТ МОЖЕТ В ПРИКАЗНОМ ПОРЯДКЕ ЗАСТАВИТЬ ЧАСТНЫЕ БИЗНЕСЫ СНИЖАТЬ ЦЕНЫ НА СТАЛЬ, МЕДИКАМЕНТЫ, УНИФОРМУ, ЭЛЕКТРОНИКУ И Т.Д.**

правительство вправе учреждать координационные органы. Во времена Великой Отечественной войны функционировал Государственный комитет по обороне, напомнил доцент экономического факультета МГУ Олег Буклемишев.

Новый координационный совет, скорее всего, будет выполнять похожую функцию, указал он в разговоре с РБК. Ключевым аспектом влияния совета на экономику может стать вмешательство в работу бизнеса. Согласно положению о статусе совета он «сможет решать вопросы формирования цен на товары, работы и услуги для обеспечения Вооруженных сил». То есть в случае необходимости совет может в приказном порядке заставить частные бизнесы снижать цены на сталь, медикаменты, униформу, электронику (к примеру, дроны и средства связи) и т.д.

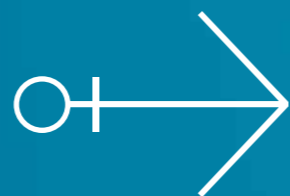
Например, как пишет газета «Известия», после начала мобилизации в России на 10–20% выросли спрос и цены на спальные мешки, термобелье, удобную обувь, ряд медикаментов и другие товары. Депутат Госдумы от «Единой России» Александр Якубовский в конце сентября отправил жалобы в ФАС и Генпрокуратуру. ФАС в ответ направила запросы в торговые сети «Военторг», «Спортмастер» и НАККИ с требованием предоставить информацию о динамике отпускных и закупочных цен на товары за август-сентябрь 2022 года с пояснениями для оценки обоснованности роста цен. Также ФАС планирует изучить данные Яндексa, Ozon и Wildberries о средневзвешенных, максимальных и минимальных отпускных ценах и о динамике объемов продаж армейской экипировки. Обсуждалась ли эта тема в ходе заседания совета 9 ноября, неизвестно, так как большая часть заседания проходит не публично. ■

# ОРИЕНТИРЫ СЕВМОРПУТИ

МАГИСТРАЛЬ НАРАЩИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПОСТАВКИ ГРУЗОВ

МАКСИМ КУЛИНКО, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ДИРЕКЦИИ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ», – О ГЛАВНЫХ ДОСТИЖЕНИЯХ СЕВМОРПУТИ В 2022 ГОДУ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ ВАЖНЕЙШЕЙ МОРСКОЙ МАГИСТРАЛИ.

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН



► **МАКСИМ ВЛАДИМИРОВИЧ, КАКОВЫ ГЛАВНЫЕ ИТОГИ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ СЕВМОРПУТИ В ЭТОМ ТРУДНОМ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ И ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИ ГОДУ?**

◀ Это были сложные месяцы. Наверное, эти итоги можно оценивать по-разному. С одной стороны, принято решение о строительстве еще двух новых атомных ледоколов. Это пятый и шестой серийные универсальные атомные ледоколы проекта 22220. Это мы, конечно же, считаем важнейшим подтверждением и со стороны президента, и со стороны правительства того, что Северный морской путь – стратегическая магистраль, которая независимо от всяких политических событий должна и будет развиваться с точки зрения судоходства и инфраструктуры.

Также принято решение о строительстве судна атомно-технологического обеспечения. Оно необходимо, для того чтобы на рубеже 2028 года новые ледоколы 22220, которые строятся, могли быть перезаряжены. Это важнейший элемент инфраструктуры мощного ледокольного «кулака».

Спланированы деньги для обустройства федеральной собственности: угольного проекта «Северная звезда», спланированы деньги для строительства объекта федеральной собственности под проект «Восток Ойл». «Восток Ойл» согласно плану основного владельца – компании «Роснефть» – обещает выполнять отгрузку до 100 млн т к 2030 году из бухты Север.

Таким образом, векторы и показатели, которые установлены в федеральном проекте по развитию Северного морского пути, выполняются.

С другой стороны, мы вынуждены констатировать, что транзитные перевозки по Северному морскому пути, которые дали в прошлом году более 2 млн т, в этом году резко сократились.

Мы это знаем по количеству выданных разрешений на проход по СМП. Как вы помните, госкорпорация «Росатом» в 2022 году получила полномочия по выдаче разрешений на проход по Северному морскому пути и их отзыву, если ледовый класс или техническое состояние судна не соответствует конкретной ледовой обстановке. Раньше выдачу разрешений выполняла Администрация Северного морского пути, подчиненная Минтранс-

## СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАГИСТРАЛЬ, КОТОРАЯ НЕЗАВИСИМО ОТ ВСЯКИХ ПОЛИТИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ ДОЛЖНА И БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СУДОХОДСТВА И ИНФРАСТРУКТУРЫ



России. После ситуации в октябре – декабре 2021 года, когда в Восточно-Сибирском море во льдах зашло 24 грузовых судна, было принято решение о консолидации в одном окне – в системе госкорпорации «Росатом» – не только полномочий по развитию инфраструктуры Севморпути, но и ответственности за регулирование и управление судоходством по СМП. Эту функцию теперь выполняет ФГБУ «Глав-Севморпуть».

Так вот, на сегодняшний день мы не видим заявок от тех компаний, которые обеспечили 2 млн т в прошлом году.

► **ТО ЕСТЬ ФАКТИЧЕСКИ МИНУС 2 МЛН Т?**

◀ Увы, но практически так и есть: объем транзитных перевозок близок к нулю.

При этом каботажные и экспортные перевозки по Севморпути выросли. Плановые показатели выполняются и даже перевыполняются. В прошлом году был рекорд: при плане в 32 млн т мы достигли объема перевозок 35 млн т.

В этом году при аналогичном плановом показателе в 32 млн т будет в пределах 33–34 млн т. То есть мы увидим некоторое уменьшение по сравнению с прошлым годом, но плановых показателей достигнем. Об этом можно говорить уже с уверенностью.

► **ЧТО СЕЙЧАС ПЕРЕВОЗИТСЯ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ? СПГ?**

◀ Да, основной якорный груз – СПГ, который производится на заводах компании «НОВАТЭК». Второй по объему груз – нефть, которая добывается на месторождении компании «Газпромнефть» и отгружается с платформы Приразломной. Третий вид грузов – меньший по объему, но достаточ-



но большой в деньгах: цветные металлы, а также обеспечивающие грузы корпорации «Норильский никель».

И, конечно, не надо сбрасывать со счетов – с учетом того, что идет серьезный строительный этап в Арктике, – строительные грузы. Строится терминал «Утренний»; переходит в активную фазу строительство портовой инфраструктуры под нефтяной проект «Восток Ойл»; коллеги работают в Певеке по развитию Баимского ГОКа. Переходит в активную фазу строительство угольного терминала Сырадасайского месторождения.

Все это серьезнейшим образом добавляет еще и грузы по обеспечению строительства столь крупных объектов.

► **В ПЕРСПЕКТИВЕ В ГРУЗОПОТОК ДОБАВИТСЯ И УГОЛЬ?**

◀ Да. На рубеже 2024 года предполагается до 5 млн т угля с перспективой увеличения до 10 млн т. В середине октября состоялась первая отгрузка угля с Сырадасайского

▲ Севморпуть – кратчайший морской путь между европейской частью России и Дальним Востоком

месторождения – 30-тысячный пароход. Можно констатировать, что Сырадасайский проект «поехал» не только с точки зрения строительства, но и с точки зрения отгрузки продукции.

► **КАКИМ ВАМ ВИДИТСЯ 2023 ГОД – В ЧАСТИ ОБЪЕМОВ И В ЧАСТИ СТРУКТУРЫ ПЕРЕВОЗИМЫХ ГРУЗОВ?**

◀ В 2023 году примерно будет сохраняться тот же баланс грузов, что и по 2021 и 2022 годам. Это нефть, газ, цветные металлы, уголь, строительные грузы.

Скачок произойдет, как только будут запущены новые проекты. Например, по целевым показателям Роснефти в 2024 году портовая мощность проекта «Восток Ойл» в бухте Север должна быть введена в пределах 26 млн т.

Еще один проект, который даст скачок, – проект НОВАТЭКа терминал «Утренний».





В 2023 году компания должна установить первое основание гравитационного типа – ОГТ-1 терминала «Утренний». Это целый производственный комплекс – завод СПГ, смонтированный в Мурманске и целиком доставленный в Обскую губу, который позволит осуществлять дополнительные отгрузки сжиженного природного газа.

► **ПРОГНОЗИРУЕТЕ ЛИ ВЫ УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПЕРЕВОЗОК СПГ? ПОТОМУ ЧТО НА СПГ ВО ВСЕМ МИРЕ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОЙ СПРОС – ПРИ ВСЕХ ОГРАНИЧЕНИЯХ, НАЛОЖЕННЫХ НА НАШУ СТРАНУ.**

◀ Это не совсем наша «вахта». У нас больше обеспечивающая функция: мы должны обеспечить ледокольное сопровождение тех грузов, которые вывозят крупные компании, и опережающими темпами создать инфраструктуру. Все-таки направление и объемы грузов по большей части формируются грузоотправителями, о которых мы говорим.

Мне видится, что направления отгрузки могут меняться. Если раньше

▲ 3D-визуализация атомного ледокола типа «Лидер» – перспективного типа российских атомных ледоколов

серьезными заказчиками выступали европейские страны и из Обской губы все движение газозовов могло идти на Запад, то в нынешних условиях коллеги из НОВАТЭКа демонстрируют свою решимость переориентировать все большее количество грузов в восточном направлении Северного морского пути.

При этом, по нашим подсчетам, выход на круглогодичную работу восточного сектора СМП, обеспеченного необходимыми силами и средствами, включая безопасность судоходства, видится примерно в районе 2027 года. НОВАТЭК же просит скорректировать планы влево, чтобы уже на рубеже 2025 года обеспечить круглогодичность судоходства. Возможно, перевозки не будут круглогодичными в полном объеме, но сезонный навигационный период максимально расширится.

Мы к этому готовимся, как с точки зрения оперирования ледокольным флотом, так и с точки зрения предоставления цифровых сервисов, которые позволят



## МИНПРОМТОРГ ИМЕЕТ ПЛАН СУЩЕСТВЕННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ В ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИИ И ВЫПУСКЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩЕЙ ПРОДУКЦИИ

из одного окна получать и передавать пользователям всю информацию, необходимую для проводки судов и обеспечения безопасности судоходства.

Ключевым мы видим 2024 год: в результате запуска нескольких новых инвестиционных проектов, а следовательно, скачкообразного роста объемов грузов мы планируем достигнуть 80 млн т, то есть целевых показателей, определенных президентом России. Правительство утвердило план развития СМП до 2035 года. По этому плану должна быть развита соответствующая портовая инфраструктура. Она позволяет увеличить грузопоток с 80 до 150 млн т к 2030 году, увеличить количество ледоколов, грузовой флот ледового класса, арктическую спутниковую группировку, навигационно-гидрографическое обеспечение и средства спасения и спасания.



► **КАК В ЦЕЛОМ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ ГРУППИРОВКА СУДОВ, РАБОТАЮЩИХ НА СЕВМОРПУТИ?**

◀ Если не брать во внимание ледокольный флот, по нашим расчетам, на рубеже 2030 года для обеспечения целевого показателя 150 млн т, который установлен инициативой социально-экономического развития «Круглогодичный Севморпуть», одобренной председателем Правительства Российской Федерации, необходимо не менее 50 судов высокого ледового класса. Это балкеры для перевозки руд, нефтяные танкеры, дополнительные газозовы, флот, который нужен для обеспечения завоза грузов жизнеобеспечения арктических районов.

К сожалению, следует сказать, что заказчиков, которые готовы выйти и предоставить технические проекты судов, понимать их облик, обладать необходимыми ресурсами на весь объем этого флота, еще нет. Пока план, о котором я говорил ранее, аналитически четко определить границы того, что предстоит сделать, и установить финансовые индикативы.

Дальше ответственные, которые расписаны в этом плане, должны «пробежать свой круг» и обеспечить контракты на строительство этих судов.

► **КАКОВЫ ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РАЗВИТИИ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ?**

◀ Сложный вопрос. Как вы понимаете, он разбивается на «до» и «после». В каждом конкретном случае он решается отдельно. Есть факты, когда даже очень крупные контракты, которые были заключены с корейскими верфями, например, на строительство флота, фактически разбиваются.

Есть и другие факты, когда наши иностранные коллеги – китайцы или те же корейцы – стремятся получить новые судостроительные заказы от Российской Федерации. У нашей страны довольно весомые заказы в финансовом плане, и их выполнение предполагается в сжатые сроки, так как суда ледового класса нужны на рубеже 2025 года.



Однако партнеры откровенно говорят, что санкционная политика все-таки накладывает свой отпечаток, и зачастую они сами до конца не понимают, где тонкие моменты, от которых они могут пострадать, выполнив свои обязательства перед нами. Банковские и финансовые ограничения, которые установлены США или ЕС, часто влияют на китайских и южнокорейских судостроителей так же, как на европейских. Партнеры крайне осторожны. Не отказываются, хотя нередко фактически подвешивают реализацию контрактов.

Готового ответа о том, как будет, сейчас нет ни у кого. Нас ждет некое эволюционное развитие, которое покажет, к чему мы придем.

При этом ситуация позволяет наращивать отечественные мощности судостроительной промышленности, в первую очередь двигателестроения. Ведь,

когда мы говорим о крупнотоннажном судостроении, для этого должны быть соответствующие двигатели (например, 10–12-мегаваттные), которых Российская Федерация не производила.

Минпромторг имеет план существенного продвижения в двигателестроении и выпуске соответствующей импортзамещающей продукции.

У нас был ряд экологических программ, так как всех волновало, что идет взрывной рост судоходства по Северному морскому пути. Иностранцы говорили, что это способно навредить как хрупкой природе Арктики, так и в целом повлиять на формирование климата на всей планете, поскольку, как заявляют специалисты, все зарождается на полюсах.

Мы продолжаем выполнять свои обязательства по экологическому мониторингу, правда, как я понимаю, международные партнеры и в этой части приостанавливаются, замещая свои чистые «зеленые» технологии на уголь.

Думаю, в экологической части работа продолжится, но, наверное, с каким-то временным лагом, сдвинутым вправо.

## СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ КОРИДОР. ЕГО ДОСТОИНСТВО В ТОМ, ЧТО ОН НАИБОЛЕЕ ЗАЩИЩЕН ОТ ВСЕХ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ

► ТО ЕСТЬ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ – ПРОЕКТ, КОТОРЫЙ МЫ БУДЕМ РАЗВИВАТЬ ПРЕЖДЕ ВСЕГО С ОПОРОЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СИЛЫ И РЕСУРСЫ?

◀ Это стратегический российский морской коридор. Его достоинство в том, что он наиболее защищен от всех внешних воздействий. Отчасти надо сказать спасибо природе за суровые ледовые условия. При этом и географически Севморпуть расположен так, что особо никто повлиять на его работу на сегодняшний день не способен. Поскольку многие полезные ископаемые добываются в Арктической зоне, другого пути их доставки до потребителя, кроме морского, не существует.



Одновременно это весьма важная международная магистраль, так как, что бы ни говорилось, углеводородная продукция – не важно, будет ли она востребована европейскими странами или нет, все равно вносит свою лепту в баланс мирового энергетического рынка.

Так что это российский транспортный коридор, хотя он крайне важен для международного сообщества: на данный момент в первую очередь для Азиатско-Тихоокеанского региона.

► И ПО МЕРЕ РЕШЕНИЯ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СМП ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ МАГИСТРАЛИ БУДЕТ ВОЗРАСТАТЬ?

◀ Убежден в этом. ■





# НЕ ПОТЕРЯТЬ ДРАЙВ

ТЕКСТ | ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛОВИЧ

КАК АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПЛАНИРУЕТ  
РАЗВИВАТЬСЯ В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ТУРБУЛЕНТНОСТИ

**ДМИТРИЙ ЗЕЛЕНИН**, ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ, – О ПЕРСПЕКТИВАХ  
ВОССТАНОВЛЕНИЯ РОСТА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ И РОЛИ В НЕМ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА.



### ВОЗМОЖНОСТИ СПАДА

► **ДМИТРИЙ ВАДИМОВИЧ, КАКИЕ ДРАЙВЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ СУЩЕСТВУЮТ ДЛЯ РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ?**

◀ Мы всегда говорили, что мы — отдельная страна с собственными направлениями развития. И так получается вследствие разных обстоятельств, что действительно все эти направления вдруг неожиданно начали ярко себя проявлять. У нас в стране было относительно хорошо в 2000-е годы, в 1990-е годы было по-другому хорошо и по-другому плохо. Потом мы прошли кризисы в 2008 и 2014 годах, которые заставили и мир, и нас поменять направления ожиданий.

► **ТЕПЕРЬ КРИЗИС 2022 ГОДА?**

◀ Который продолжится в 2023-м. Если говорить о драйверах и ограничениях, то нужно понимать, что это не разные феномены, а две стороны одного. Любое внешнее воздействие предполагает не только возможность, но и ограничение. Даже быстрый рост не только возможность, но и ограничение. Он востребует ресурсы, которые конечны и могут резко дорожать. Кроме того, если ты будешь думать над тем, что у тебя будет все хорошо на протяжении большого промежутка времени, это явно обернется крахом.

Точно так же спад — не только ограничение, но и возможность: возможность повысить эффективность бизнеса, найти решения, с помощью которых получится обратить этот спад в рост.

На мой взгляд, сейчас есть четыре группы таких драйверов/ограничений. Первая — драйверы/ограничения общечеловеческие. Это, конечно, ESG, то есть потребность в экологическом и этическом развитии. Кроме того, переход от управления процессами к управлению людьми в большем объеме, нежели это было раньше. 10–20 лет назад преимущественно было управление процессами, а сегодня это управление коллективами, личностями, большее влияние личности на бизнес и управление.

Вторая группа драйверов/ограничений — глобальные возмущения, экономические, социально-экономические, политико-экономические и вовсе внеэкономические, как, например, пандемия



коронавируса. Это совсем не те экономические кризисы, которые мы изучали в вузовском курсе политэкономии капитализма. С новыми кризисами учились бороться и в 2008-м, и в 2014 годах и более или менее справились. В целом миновал коронавирусный кризис, хотя степень готовности мира к новым пандемиям вызывает вопросы. У нынешнего мирового политико-экономического противостояния пока не просматривается решения. Надеюсь, в будущем году оно появится.

Третья группа драйверов/ограничений — страновые. Наша страна, как мы хорошо понимаем, долгосрочно не будет иметь таких скоростей развития, какие были в начале 2000-х годов, когда было 6–8% ВВП в год. Потом наступил период медленного роста, сменяющегося небольшим спадом: шаг вперед, два шага назад. Считаю, что на ближайшие пять лет будет минус 1–2% ВВП в год. И это вызов для управленцев, для предприятий.

► **ПЕРСПЕКТИВЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ РОСТА В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ НЕ ВИДИТЕ?**

◀ Для роста, даже небольшого, на горизонте нескольких лет, на мой взгляд, отсутствуют предпосылки.

И четвертая группа драйверов/ограничений связана с социальным окружением. Она рельефно проявилась в период пандемии коронавируса через неожиданно возникающие личностные и медицинские риски для персонала. Эта проблема никуда не исчезнет. Она будет влиять и на бизнес, и на управление.

Преодоление кризисов, выработка новых источников и направлений развития — прежде всего управленческая работа, которой занимается управленческий корпус России, объединяемый Ассоциацией менеджеров.

Ассоциация менеджеров объединяет не бизнесы — прежде всего она объединяет управленцев. Задача управленцев в первую очередь, конечно, заботиться о собственных компаниях и о выполнении планов

компаний, участвовать в разработке и регулировании этих планов, заниматься анализом внешних обстоятельств. Но мы говорим и о том, что каждый управленец отвечает сам за себя и хочет своих личных достижений. Именно поэтому наша ассоциация объединяет людей, не только отвечающих за предприятия, но желающих собственного карьерного, профессионального, личного роста. И карьерного роста в России, через свой карьерный рост обеспечивая рост отечественной экономики.

Драйверы развития, которые я перечислил, не только в зоне бизнеса. Они в зоне социальных, в зоне профессиональных отношений. Поэтому и премия, которую часть делового сообщества помнит еще как «Аристос», и рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров» — прежде всего не компании. Это персоны профессионального управления и профессионального отношения к своей жизни, к своей профессии, к своему коллективу.

Когда мы говорим о драйверах, то говорим о том, как текущая ситуация, изменения экономического, политического и социального окружения повлияли в первую очередь на людей, которые являются очень серьезными профессионалами, добились этого преимущественно лично, совершенствуются и хотят совершенствоваться как в рамках своей личности, так и в рамках компании.

► **ТОРОПИТЬСЯ НЕ НАДО**

► **КАКИЕ ИНГРЕДИЕНТЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, МОГУТ СПОСОБСТВОВАТЬ УВЕЛИЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА?**

◀ Мы находимся в непростой ситуации. Для каждого предприятия и для каждого человека есть много разных направлений, где они могут победить и выиграть.

Выиграть конкурентную борьбу для бизнеса и для каждого человека, который

**СПАД — НЕ ТОЛЬКО ОГРАНИЧЕНИЕ, НО И ВОЗМОЖНОСТЬ: ВОЗМОЖНОСТЬ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, НАЙТИ РЕШЕНИЯ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ПОЛУЧИТСЯ ОБРАТИТЬ ЭТОТ СПАД В РОСТ**





занимается предпринимательством или бизнесом, или управлением, — основная задача. Выиграть конкурентную борьбу среди своей социальной группы, в среде отрасли, в мире, естественно, выиграть конкурентную борьбу, поэтому вызов, поиск возможностей есть всегда. Другой момент, что он сильно сузился и требует более тщательной оценки рисков.

Эти наступающие риски сильнее влияют на предприятие, чем в обычной ситуации. Предприятиям и управленцам, в общем-то, сейчас торопиться не надо, по большей части сосредоточить свое внимание на издержках, на рисках и на прогнозировании такого непростого, продолжающегося несколько лет времени.

#### ДОРОГА С ДВУСТОРОННИМ ДВИЖЕНИЕМ ▶ КАК ДОСТИЧЬ ГАРМОНИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ГОСУДАРСТВОМ?

◀ Прежде всего необходимо понимание этих двух сторон, что каждая из сторон остро нуждается в другой, что они должны работать в команде. Зачастую это понимание отсутствует как с одной, так и с другой стороны.



#### ДМИТРИЙ ВАДИМОВИЧ ЗЕЛЕНИН

Президент-основатель Ассоциации менеджеров. Кандидат экономических наук.

После окончания МФТИ работал в НИИ автоматических систем (теперь ФГУП ГосНИИАС).

В 1989 году участвовал в создании предприятия «Микродин».

В 1990-е входил в советы директоров «Пермских моторов», АМО Зил, руководил Ресурс-Банком.

С 1996 по 2002 год – первый заместитель генерального директора «Норильского никеля».

В 1999 году основал Ассоциацию менеджеров. С 2002 по 2003 год – за-

меститель председателя Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и спорту. С 2003 по 2011 год – губернатор Тверской области. С 2011 года – председатель совета директоров «Саначино Агро». Награжден орденом Дружбы, медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, медалью «За отличие в ликвидации последствий чрезвычайной ситуации», медалью «За боевое содружество» (ФСБ). Лауреат национальной премии бизнес-репутации «Дарин» Российской академии бизнеса и предпринимательства 2006 года.

меститель председателя Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и спорту.

С 2003 по 2011 год – губернатор Тверской области.

С 2011 года – председатель совета директоров «Саначино Агро».

Награжден орденом Дружбы, медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, медалью «За отличие в ликвидации последствий чрезвычайной ситуации», медалью «За боевое содружество» (ФСБ). Лауреат национальной премии бизнес-репутации «Дарин» Российской академии бизнеса и предпринимательства 2006 года.

интересы бизнеса – интересы государства. И отсюда – действия без оглядки на бизнес, отсутствие достаточной поддержки бизнеса, например, в правоохранительной и судебной системах или поддержки по дипломатическим каналам.

Для чего стране бизнес? Это экономика, это налоги, это производство, это конкурентные преимущества страны в мире. Это максимально эффективное использование собственных ресурсов. В конце концов, это занятость населения, если мы говорим про бизнес в широком смысле этого слова, от самого маленького до самого крупного.

Без бизнеса и без экономики государство работать не будет. Компания, находящаяся де-факто под управлением государства, не может решить все задачи, потому что она действует неэффективно. Именно поэтому государство должно заботиться о бизнесе.

#### ▶ ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО ЗАБОТИТЬСЯ О БИЗНЕСЕ?

◀ Да. Забота эта видна, мы ее ощущаем, мы видим законопроекты для бизнеса, программы поддержки, статьи бюджета в этом направлении. Мы видим работу политиков, но тем не менее количество негативных примеров отношения к бизнесу больше, чем количество позитивных: больше запретов, недопонимания, давления на бизнес со стороны различных органов государственной власти, публичных персон и структур. В том числе ошибок в законодательстве, которых тоже пока хватает.

Есть своя часть пути к гармонии между бизнесом и государством, которую должен пройти бизнес. В 1990-е годы, невзирая на то, что была уже новая, капиталистическая система, бизнес был отделен от государства. Хотя и в другом смысле. Государство работало само по себе, практически не регулировало бизнес. Отсюда тянутся истоки различных залоговых аукционов, ваучерной приватизации. А бизнес не считал себя частью государства и жил собственными интересами.

Со стороны бизнеса плюсы от сотрудничества с государством заключаются в том, что бизнес использует те финансовые средства, которые ему выделяет

государство через программы, через бюджет и т.д. И должен отметить, что часто должным образом не оценивает эту пользу от государства.

Бизнес зачастую не готов ждать и хочет получить результат прямо сейчас, не считает, что отношения между государством и бизнесом – это развивающаяся тема. Как только бизнес подвергается какому-то воздействию, он может закрыться, удалить ряд услуг, сократить инвестиции в проекты.

Таким образом, многие проблемы во взаимоотношениях бизнеса и государства не решены. Это дорога с двусторонним движением, но все еще не до конца сформулировано внутреннее и внешнее понимание важности работы в одной команде ни с одной, ни с другой стороны. Сегодня мы находимся, может быть, даже в самом начале пути понимания государством, что бизнес нужен, и понимания бизнеса, что государство важно и полезно. В этом совместном взаимонаправленном движении и есть суть отношений государства и бизнеса.

#### ИНТЕГРАЦИЯ ОПЫТА

##### ▶ КАК ДОЛЖНА РАЗВИВАТЬСЯ РОССИЙСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА?

◀ Вся управленческая культура имеет мировое значение. Не западная, не восточная, не цивилизованная или нецивилизованная – глобальная. Мы, живя в России, живем в глобальном мире, мы работаем с людьми, с потреблением, со сбытом, поэтому должны опираться на мировой опыт.

У России тоже есть свой опыт, и его важно использовать во взаимодействии с мировым, не изобретая велосипед.

ДЛЯ ЧЕГО СТРАНЕ БИЗНЕС? ЭТО ЭКОНОМИКА, ЭТО НАЛОГИ, ЭТО ПРОИЗВОДСТВО, ЭТО КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАНЫ В МИРЕ. ЭТО МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ

Есть изменения общемировых и общечеловеческих тенденций. Тем более сейчас мы находимся в информационном пространстве, которое очень быстро развивается. Социальные сети, информационные потоки ускорили все, что связано с людьми, и люди чувствуют себя по-другому. Они по-другому заботятся об окружении, о социальных отношениях, о природе, по-другому потребляют и т.д.

Ускорение всех этих пониманий тоже серьезным образом меняет управленческую политику и управленческие приемы. Мы больше должны заботиться о коллективе в части его каких-то профессиональных качеств, а в части его социальной картины. Мы больше должны заботиться об окружении, о том, чтобы покупатели, потребители продукции и коллектив, и внешнее окружение были более окружены заботой бизнеса и, соответственно, управления.

Поэтому управление не просто изучает российские и зарубежные практики, но в том числе планирует, каким образом поменяются социальные отношения в трудовых коллективах и в обществе, в котором работают бизнес и управленческие структуры.

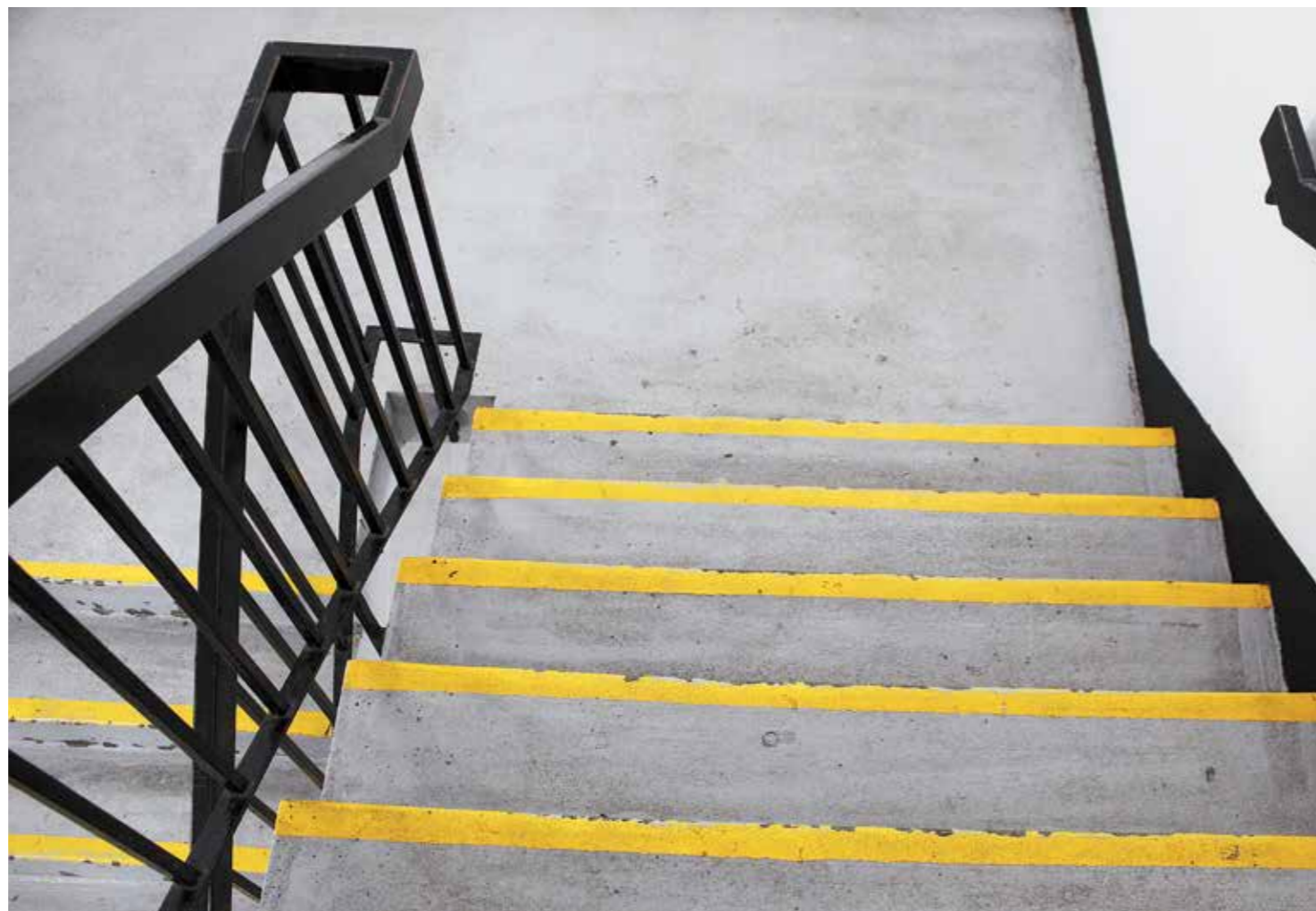
Лучшие управленческие практики и лучших управленцев мы награждаем через Ассоциацию менеджеров. В интеграции российского и глобального опыта как раз и состоит одна из главных задач Ассоциации менеджеров.

#### ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ

► **КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ВЫ ВИДИТЕ В РАБОТЕ АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ И КАКОВЫ ЗАДАЧИ НА БУДУЩЕЕ?**

◀ Ключевые достижения прежде всего в том, что Ассоциация менеджеров, невзирая на достаточно серьезные потрясения, которые происходят в мире и в стране, развивается и расширяет свое воздействие, влияние и взаимодействие внутри экономики и бизнеса. Это самое главное достижение. Количество членов не уменьшается, оно увеличивается.

Достижением также является то, что те люди, которых выделяет ассоциация, которые работают на площадках ассоциации, в комитетах, на различных форумах, демонстрируют большой личностный и профессиональный рост, и мы это отмечаем.



Мы говорим, что новые люди добавляются в рейтинг. И тем не менее видим тех, кто на протяжении долгих лет — лидер в своих управленческих направлениях, в своих отраслях. Мы говорим о том, что это и достижения их компаний, и в том числе это заслуга Ассоциации менеджеров, заслуга того, что они общаются в среде, в которой им комфортно. И они в этой среде отмечают для себя личностный рост или возможность для личностного роста, повторюсь, через обмен практиками, через видение лучших историй, лучших предприятий, лучших людей.

Наша задача на будущее — не потерять тот драйв и то развитие, которые мы сейчас имеем. Мы замечаем, что некоторые

профессии как бы «тают», уменьшают свою приоритетность, люди переходят из одного управленческого направления в другое.

Опираясь на исследования, которые наше объединение проводит с партнерами, мы видим, куда идут управленческая наука и практика в ближайшие пять-десять лет. И это важно.

#### НЕ КОНВЕЙЕР, А ОТНОШЕНИЯ

► **ВЫ РАБОТАЛИ НА РАЗНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЗИЦИЯХ. К КАКИМ ПРИНЦИПАМ УПРАВЛЕНИЯ ВЫ В ИТОГЕ ПРИШЛИ?**

◀ Во-первых, цифровизация. Искусственный интеллект — часть наших процессов компаний. За этим будущее, и управленцы должны это понимать.

Если, к примеру, пять-десять лет назад количество топ-менеджеров, которое работает с компьютерами, с программами, использует социальные сети, было минимальное, теперь это близко к 70–80%. То есть понимание топ-менеджеров, что им никуда не деться без больших данных, без оценки, без обработки цифровых возможностей, сильно поменялось. Тенденция наметилась десять лет назад, теперь это случилось.

Во-вторых, все меняется. Мы уже сегодня в рамках беседы обсуждали, что протекают большие изменения в экономике вследствие вообще развития мирового общества, государства.

К примеру, в предыдущие десятилетия каждый человек мог оцениваться как винтик. Считалось, что конвейер самое лучшее, что есть в науке, в экономике, в производстве. Теперь, конечно, конвейеры тоже есть, но не они определяют облик предприятия и экономики. Определяют облик прежде всего отношения между людьми.

Это главное: увидеть в человеке потенциал его роста, увидеть угрозу его выгорания, обеспечить этому человеку нормальную площадку, нормальное окружение, чтобы он и сам развивался, и мог бы развивать других. Важна и социальная обстановка, в которой он выполнял бы задачи предприятия, находясь в позитивном окружении. Это условия, в которых предприятие, муниципалитет, регион, страна начинают расти. ■

**27 НОЯБРЯ БОЛЬШОЙ ДРУГ НАШЕГО ЖУРНАЛА ДМИТРИЙ ВАДИМОВИЧ ЗЕЛЕНИН ОТМЕТИЛ 60-ЛЕТНИЙ ЮБИЛЕЙ.**

**УВАЖАЕМЫЙ ДМИТРИЙ ВАДИМОВИЧ, СЕРДЕЧНО ПОЗДРАВЛЯЕМ ВАС С ЮБИЛЕЕМ, ЖЕЛАЕМ КРЕПКОГО СИБИРСКОГО ЗДОРОВЬЯ, БЛАГОПОЛУЧИЯ, УДАЧИ ВО ВСЕХ ВАШИХ НАЧИНАНИЯХ!**

**ЭТО ГЛАВНОЕ: УВИДЕТЬ В ЧЕЛОВЕКЕ ПОТЕНЦИАЛ ЕГО РОСТА, УВИДЕТЬ УГРОЗУ ЕГО ВЫГОРАНИЯ, ОБЕСПЕЧИТЬ ЭТОМУ ЧЕЛОВЕКУ НОРМАЛЬНУЮ ПЛОЩАДКУ, НОРМАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ, ЧТОБЫ ОН И САМ РАЗВИВАЛСЯ, И МОГ БЫ РАЗВИВАТЬ ДРУГИХ**

ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## ЗЕРКАЛО ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

ТЕКСТ | ОЛЕГ ВАЛОВ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА»



## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



С учетом положений Градостроительного кодекса Российской Федерации и технических регламентов раздел 1 «Пояснительная записка» – обязательный раздел проектной документации, в том числе для объектов реконструкции и капитального ремонта, и совмещает в себе несколько функций:

### 1 →

Предоставление сведений о наименовании объекта капитального строительства, составе проектной документации, изменениях, внесенных в проектную докумен-

тацию, организациях, которые осуществили подготовку разделов проектной документации, а также о лицах, ответственных за подготовку проектной документации.

### 2 →

Информирование о документах, которые послужили основанием, исходными данными и условиями для подготовки проектной документации.

### 3 →

Предоставление обобщенных сведений об объекте капитального строительства, в отношении которого подготовлена проектная документация.

### 4 →

Указание документов технического регулирования, которые были использованы при подготовке проектной документации.

### 5 →

Подтверждение соответствия проектной документации требованиям технических регламентов, нормативным документам и требованиям, а также заданию на проектирование.

На официальном сайте Минстроя России не опубликована XML-схема оформления проектной документации. В связи с этим в настоящем обзоре обсуждаются вопросы состава, содержания пояснительной записки, подготовленной на бумажном носителе и в электронном виде в формате PDF (приказ Минстроя России от 12.05.2017 №783/пр). При подготовке обзора учтены положения постановлений Пра-

вительства РФ от 20.05.2022 №914, от 27.05.2022 №962 и от 27.05.2022 №963 (которые вступили в силу с 01.09.2022), приказа Минстроя России от 21.04.2022 №307, ГОСТ Системы проектной документации для строительства (СПДС), в том числе ГОСТ Р 21.101–2020.

### 1 →

Наименование объекта капитального строительства, состав проектной документации, сведения об изменениях, внесенных в проектную документацию, сведения об организациях, которые осуществили подготовку разделов проектной документации, а также о лицах, ответственных за подготовку проектной документации.

С учетом положений ГОСТ Р 21.101–2020 разделы проектной документации состоят из текстовых и графических документов, которые объединяются в тома. В общем случае том проектной документации (в том числе том «Пояснительная записка») включает:

- титульный лист;
- содержание;
- ведомость «Состав проектной документации»;
- текстовую часть;
- графическую часть;
- приложения.

На титульном листе пояснительной записки приводятся:

- полное наименование организации, подготовившей пояснительную записку;
- наименование объекта капитального строительства, этап и вид выполняемых работ (строительство, реконструкция, капитальный ремонт);
- номер тома;



- должности лиц, инициалы и фамилии лиц, ответственных за разработку пояснительной записки: руководителя (главного инженера организации), главного инженера проекта;
- гриф согласования пояснительной записки с главным инженером проекта, генеральной проектной организацией (при необходимости);
- год выпуска пояснительной записки.

В ведомости «Состав проектной документации» приводится последовательный перечень томов проектной документации, и, как правило, указываются сведения об организациях, осуществивших подготовку этих томов.

Порядок внесения изменений в проектную документацию определен разделом 7 ГОСТ Р 20.101–2020э.

### 2 →

Документы, которые послужили основанием, исходными данными и условиями для подготовки проектной документации.

С учетом пунктов 10 и 34 Положения №87 текстовая часть пояснительной записки должна содержать реквизиты документа, на основании которого принято решение о разработке проектной документации, реквизиты исходных данных и условий для подготовки проектной документации. К указанным документам относятся:

- задание на проектирование;
- отчетная документация по результатам инженерных изысканий;
- положительное заключение экспертизы результатов инженерных изысканий – в случае проведения экспертизы результатов инженерных изысканий до проведения экспертизы проектной документации;
- акты (решения) собственника здания (строения, сооружения), содержащие условия реконструкции, капитального ремонта



## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



или сноса объекта капитального строительства или его части (при необходимости);

- градостроительный план земельного участка, предназначенного для размещения объекта капитального строительства;
- технические условия подключения (технологического присоединения) объекта капитального строительства к сетям инженерно-технического обеспечения;
- документы о согласовании отступлений от положений технических условий;
- разрешение на отклонение от предельных параметров разрешенного строительства,

реконструкции объектов капитального строительства;

- акты (решения) собственника здания (строения, сооружения) о выведении из эксплуатации и ликвидации объекта капитального строительства – в случае необходимости сноса;
- специальные технические условия – в случае необходимости разработки таких условий;
- решение Правительства Российской Федерации о разработке и применении индивидуальных сметных нормативов (в случае если такое решение принято в соответствии с пунктом 30 Положения №87);

- обоснование безопасности опасного производственного объекта в случаях, предусмотренных частью 4 статьи 3 Федерального закона «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», и положительное заключение экспертизы промышленной безопасности такого обоснования, внесенное в реестр заключений экспертизы промышленной безопасности;
- иные исходно-разрешительные документы, установленные законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том

числе техническими и градостроительными регламентами.

Исчерпывающий перечень документов, сведений, материалов, согласований, необходимых при реализации проекта по строительству объекта капитального строительства, утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 25.12.2021 №2490.

### 3 →

Обобщенные сведения об объекте капитального строительства.

С учетом пунктов 10 и 34 Положения №87 текстовая часть пояснительной записки должна содержать следующие обобщенные сведения об объекте капитального строительства:

- сведения о назначении и функционально-технологических особенностях объекта капитального строительства в соответствии с заданием на проектирование и классификатором объектов капитального строительства по их назначению и функционально-технологическим особенностям (приказ Минстроя России 10.07.2020 №374/пр);
- идентификационные признаки объекта капитального строительства (статья 4 Технического регламента о безопасности зданий и сооружений);
- технико-экономические показатели проектируемых объектов капитального строительства, в том числе площадь застройки, общая площадь, строительный объем (в том числе подземной части), количество этажей (в том числе подземных) и протяженность (для линейных объектов);
- данные о численности работников на объекте капитального

строительства и их профессионально-квалификационном составе, числе рабочих мест и другие данные, установленные заданием на проектирование и характеризующие объект капитального строительства, – для объектов непромышленного назначения (кроме жилых зданий);

- сведения о потребности объекта капитального строительства в топливе, газе, воде и электрической энергии;
- сведения об использовании возобновляемых источников энергии и вторичных энергетических ресурсов;
- сведения о категории земель, на которых планируется разместить (разместен) объект капитального строительства;
- сведения о земельных участках, изымаемых для государственных или муниципальных нужд, о земельных участках, в отношении которых устанавливается сервитут, публичный сервитут и (или) заключается договор аренды (субаренды), – в случае изъятия земельного участка для государственных или муниципальных нужд, установления сервитута, публичного сервитута, заключения договора аренды (субаренды);
- сведения о размере средств, требующихся для возмещения убытков правообладателям земельных участков и (или) для внесения в качестве арендной платы, платы за сервитут, публичный сервитут и (или) для выкупа земельных участков, – в случаях, установленных законодательством Российской Федерации;
- сведения о предполагаемых затратах, связанных со сносом зданий, строений и сооружений, переселением людей, пере-

носом сетей инженерно-технического обеспечения (при необходимости), – для объектов капитального строительства, финансируемых с привлечением средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, средств юридических лиц, указанных в части 2 статьи 8.3 Градостроительного кодекса Российской Федерации;

- сведения об использованных в проекте изобретениях и о результатах проведенных патентных исследований;
- сведения о компьютерных программах, которые использовались при выполнении расчетов конструктивных элементов зданий, строений и сооружений;
- обоснование возможности осуществления строительства, реконструкции объекта капитального строительства по этапам строительства, реконструкции с выделением этих этапов (при необходимости);
- сведения о разделах и пунктах проектной документации, содержащих решения и мероприятия по обеспечению соблюдения требований энергетической эффективности и промышленной безопасности (для опасных производственных объектов);
- сведения о классе энергетической эффективности (в случае если присвоение класса энергетической эффективности объекту капитального строительства является обязательным в соответствии с законодательством Российской Федерации об энергосбереже-





## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

нии) и о повышении энергетической эффективности;

- сведения о наличии проекта рекультивации земель – в случаях, установленных пунктом 10 Правил, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 10.07.2018 №800.

Для объектов производственного назначения дополнительно указываются:

- данные о проектной мощности объекта капитального строительства, включая состав и характеристику производства, номенклатуру выпускаемой продукции (работ, услуг);
- сведения о потребностях производства в сырьевых ресурсах и источниках их поступления, потребности производства в воде, топливно-энергетических ресурсах;
- сведения о комплексном использовании сырья, вторичных энергоресурсов, отходов производства.

Для линейных объектов дополнительно указываются:

- технико-экономическая характеристика проектируемого линейного объекта (категория, протяженность, проектная мощность, пропускная способность, грузонапряженность, интенсивность движения, сведения об основных технологических операциях линейного объекта в зависимости от его назначения, основные параметры продольного профиля и полосы отвода и другие);
- сведения о климатической, географической и инженерно-геологической характеристиках района, на территории которого предполагается осуществлять строительство линейного объекта;

- описание вариантов маршрутов прохождения линейного объекта по территории района строительства (далее – трасса), обоснование выбранного варианта трассы;
- сведения о линейном объекте с указанием наименования, назначения и месторасположения начального и конечного пунктов линейного объекта;
- описание принципиальных проектных решений, обеспечивающих надежность линейного объекта, последовательность его строительства, намечаемые этапы строительства и планируемые сроки ввода их в эксплуатацию.

### 4 →

Документы технического регулирования, которые были использованы при подготовке проектной документации.

С учетом пунктов 10 и 34 Положения №87 текстовая часть пояснительной записки должна содержать перечень документов по стандартизации, используемых полностью или частично на добровольной основе для соблюдения требований технических регламентов (из числа документов по стандартизации, включенных в перечни документов в области стандартизации, в результате применения которых на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований технических регламентов).

Постановлением Правительства РФ от 20.05.2022 №914 внесены изменения в постановление Правительства РФ от 28.05.2021 №815 «Об утверждении перечня национальных стандартов и сводов правил (частей таких стандартов

и сводов правил)». В результате их применения на обязательной основе обеспечивается соблюдение требований Федерального закона «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений», которыми предусматривается:

- отнесение к документам обязательного применения пяти документов:
  - ▶ ГОСТ 27751–2014 «Надежность строительных конструкций и оснований. Основные положения»,
  - ▶ СП 20.13330.2016 «СНиП 2.01.07–85\* Нагрузки и воздействия»,
  - ▶ СП 28.13330.2017 «СНиП 2.03.11–85 Защита строительных конструкций от коррозии»,
  - ▶ СП 59.13330.2020 «СНиП 35–01–2001 Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения»,
  - ▶ СП 131.13330.2020 «СНиП 23–01–99\* Строительная климатология»;
- уточнение порядка использования документов обязательного применения в зависимости от периода предоставления документации на экспертизу и периода подготовки проектной документации и результатов инженерных изысканий (справка прилагается).

Действующий перечень документов в области стандартизации, в результате применения которых на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований Федерального закона от 30.12.2009 №384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений», утвержден приказом Росстандарта от 20.04.2021 №567.

Сведения о периоде действия документов обязательного и добровольного применения прилагаются.



### 5 →

Подтверждение соответствия проектной документации требованиям технических регламентов, нормативным документам и требованиям, а также заданию на проектирование.

С учетом пунктов 10 и 34 Положения №87 текстовая часть пояснительной записки должна содержать заверение проектной организации, осуществляющей подготовку проектной документации, о том, что проектная документация подготовлена в соответствии с требованиями,

указанными в пункте 5 настоящего Положения №87, градостроительным планом земельного участка (в случае подготовки проектной документации в отношении линейного объекта – документацией по планировке территории), заданием на проектирование, градостроительным регламентом, техническими регламентами, устанавливающими в том числе требования к обеспечению безопасной эксплуатации зданий, строений, сооружений и безопасному использованию прилегающих к ним территорий, а также с соблюдением технических условий.

### 6 →

Приложения к пояснительной записке.

С учетом пунктов 11 и 34 Положения №87 к пояснительной записке прикладываются исходные данные и условия для подготовки проектной документации. ■

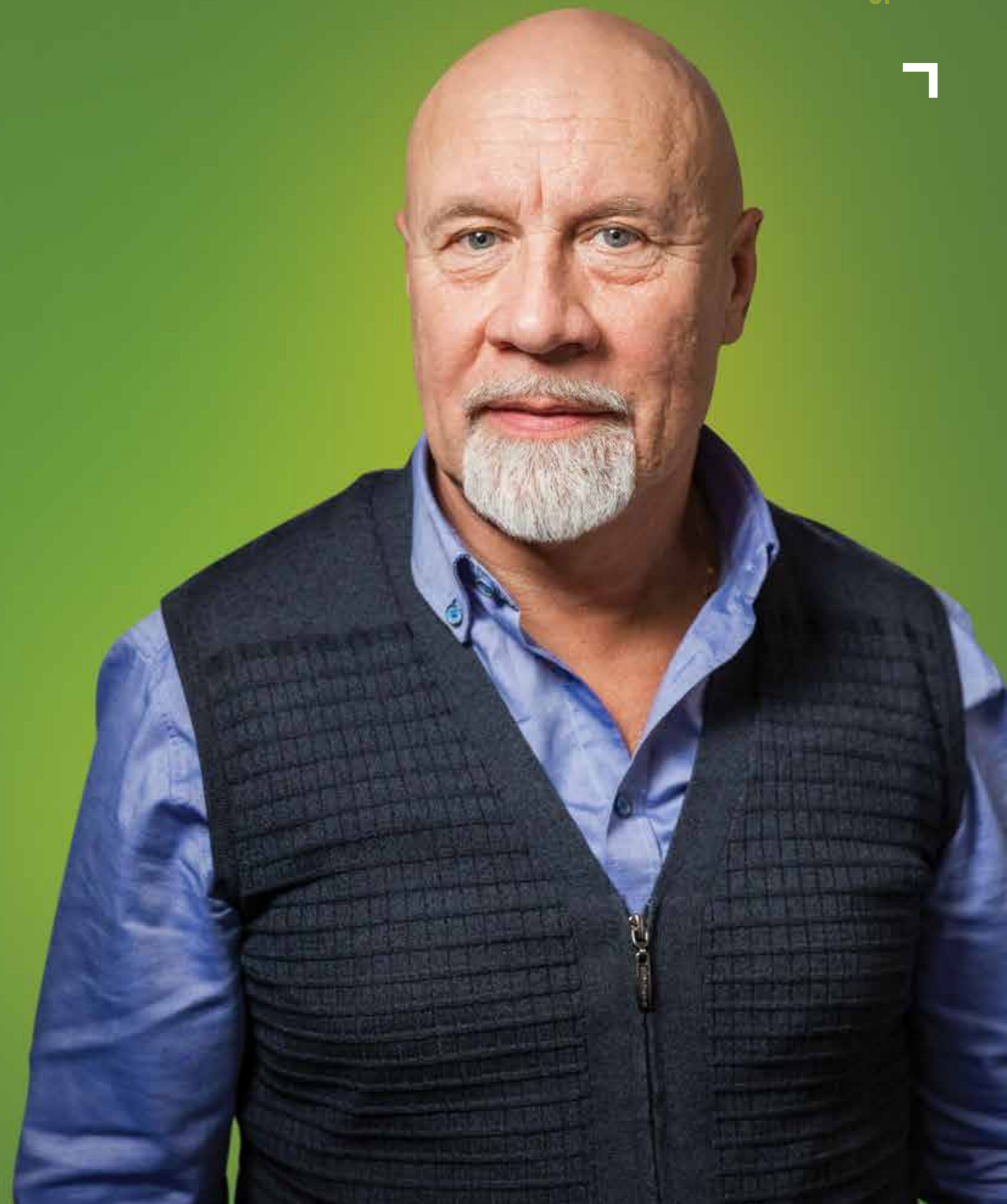
ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# ПРИРОДА В ПРОЕКТЕ

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛЮШИН

КАК СОБЛЮСТИ БАЛАНС МЕЖДУ ЭКОЛОГИЕЙ И ЭКОНОМИКОЙ

АНДРЕЙ МАРТЫНОВ, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА», – О ЗНАЧЕНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ И ТИПИЧНЫХ ОШИБКАХ ПРИ ЕГО ПОДГОТОВКЕ.



► **АНДРЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ, КАК ДАВНО ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА СТАЛА ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ «В ОДНОМ ОКНЕ» С ДРУГИМИ ВИДАМИ ЭКСПЕРТИЗЫ?**

◀ С 2007 года. При этом нужно отметить, что раздел «Охрана окружающей среды» в проектной документации присутствовал и ранее, но соответствие экологическим требованиям в рамках государственной экспертизы стало проверяться 15 лет назад.

► **С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ ВЫ СТАЛКИВАЕТЕСЬ ПРИ ПРОВЕРКЕ ЭТОГО РАЗДЕЛА?**

◀ Первая и самая основная проблема – наш застарелый экологический нигилизм. Наверное, он уходит корнями в советское прошлое: «Мы не можем ждать милости от природы, взять ее – наша задача». К тому же мы привыкли, что очень богаты природными ресурсами, и расходовать их рачительно нет нужды. Мол, не только на наш век хватит, но нашим детям и внукам останется.

Потом были 1990-е годы – «зеленое» десятилетие: расцвет «зеленой» повестки. Принимались нормативные правовые акты на эту тему, в том числе об экологической экспертизе. Это период экологического радикализма.

В 2000–2010-е годы произошел некий откат – закономерный, связанный с пониманием того, что чрезмерное увлечение экологией пагубно для экономики. Поэтому что нужен разумный баланс между экологией и экономикой.

Задача проектировщика и заказчика – соблюсти этот баланс, а задача государственной экспертизы – проконтролировать. Экология без экономики – это голодная смерть. Хотя и экономика без экологической составляющей уничтожит окружающую среду и приведет к той же смерти, но от отравления этой среды.

Я думаю, нам удастся обеспечивать баланс. Во многом потому, что в Московской области какие-то тяжелые производства с большими объемами вредного воздействия не реализуются: не тот регион.

Из вредного есть то, что связано с размещением отходов, с переработкой отходов, а так в основном жилые дома, социальные объекты, производственно-складские помещения. Воздействие, понятно, есть в любом случае: это и изъятие земельных ресурсов под твердое покры-

тие, под недвижимостью, но тем не менее в области больше 40% территории покрыто лесами и много водоемов.

Нагрузка на атмосферный воздух, безусловно, огромная, однако в основном это все виды транспорта: воздушный, автомобильный, железнодорожный.

► **ТО ЕСТЬ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ИССЛЕДУЮТСЯ ТРАНСПОРТНЫЕ ОБЪЕКТЫ?**

◀ Самый большой вклад в загрязнение атмосферы, конечно, вносит транспорт. На втором месте ТЭЦ. И на третьем – промышленность.

► **КАКИЕ ТИПИЧНЫЕ НЕДОСТАТКИ ВЫ ВИДИТЕ В ЭКОЛОГИЧЕСКИХ РАЗДЕЛАХ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ?**

◀ Зачастую отношение к этому разделу как к необязательному: «Вы что от нас хотите, чтобы мы вам там зайцев посчитали?»

Когда-то он назывался «Охрана окружающей среды», потом – «Перечень мероприятий по охране окружающей среды»,

## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

теперь – «Мероприятия по охране окружающей среды», в последней редакции, когда вносились изменения.

Основной недостаток – это либо отсутствие, либо некачественное выполнение инженерно-экологических изысканий, поскольку выполнить проектную документацию и, в частности, раздел «Мероприятия по охране окружающей среды» без предварительных – качественно сделанных – инженерно-экологических изысканий невозможно. Если не выпол-

”

**ЭКОЛОГИЯ БЕЗ ЭКОНОМИКИ – ЭТО ГОЛОДНАЯ СМЕРТЬ,  
ХОТЯ И ЭКОНОМИКА БЕЗ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ  
УНИЧТОЖИТ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ПРИВЕДЕТ К ТОЙ ЖЕ  
СМЕРТИ, НО ОТ ОТРАВЛЕНИЯ ЭТОЙ СРЕДЫ**



нять эти изыскания номинально: современная техника позволяет, дает массу возможностей для творчества.

Конечно, качественно сделанные инженерно-экологические изыскания – это затратно: там и исследования недешевые, и сбор информации, фондовых материалов, справок из различных органов на наличие зон с особыми условиями использования территории, скотомогильников и прочего. Всю эту информацию надо собрать в рамках проведения инженерно-экологических изысканий, чтобы понимать, что на данной территории: какие там ограничения, какие там особенности. Туда же входят, кстати, и вопросы историко-культурного наследия.

Изыскания – это исходный материал для проектирования. Если он некачественный или недостоверный, или вообще отсутствует, возникнут проблемы.

Добросовестно выполненные инженерно-экологические изыскания – это процентов на 50–60 подготовленный раздел, так как уже на основании этих данных можно качественно выполнить оценку воздействия на окружающую среду той намечаемой хозяйственной деятельности, которая проектируется.

Справка о загрязнении атмосферного воздуха – это одно, хотя лучше, конечно, провести исследования, чтобы иметь реальную картину. Потому что метеорологический пост может быть где-то в Дмитрове, а у проектировщика участок где-нибудь на окраине Сергиево-Посадского района.

Поэтому желательно проводить исследования, то есть изучить состояние атмосферного воздуха на месте будущего строительства, чтобы оценить, какой вклад внесет производство в загрязнение атмосферного воздуха, допустимо ли оно. Если выявлено превышение фоновых концентраций, необходимо предусматривать мероприятия по минимизации негативного воздействия, внедрять природоохранную инфраструктуру: пылега-

зоочистные сооружения и прочее, а это приводит к существенному удорожанию проекта.

Сейчас большой вопрос со сбросом стоков. В 2016 году были внесены изменения в Закон «Об охране окружающей среды». Раньше был разрешен такой вид воздействия, как сброс на водосборные площади, а с 2016 года этот вид воздействия стал незаконным.

По этому поводу разные мнения. Кто-то считает, что это допустимо – сбрасывать очищенный сток: почему не сбросить очищенную воду? Тем не менее закон не позволяет этого.

Мое мнение: законодатель поступил здесь не очень правильно. Почему очищенную воду не сбрасывать? Тем более там даже негативного воздействия как такового нет, если качественные очистные сооружения. Пить ее, конечно, не следует, но сбросить на землю, на грунт – почему нет? Однако, как говорят прокуроры, «плох закон, но это закон», и его надо выполнять.

► **ДА, ПОСКОЛЬКУ ТРЕБОВАНИЕ В ЗАКОНЕ ЕСТЬ.**

◀ Причем это требование довольно фарисейски написано: просто исключили это воздействие, и все – плата за негативное воздействие не предусмотрена.

Однако по другим нормам любое воздействие в природопользовании должно происходить на платной основе. Должны быть рассчитаны экологические платежи, установлен норматив, в пределах норматива один коэффициент – единица, сверх норматива – повышающий коэффициент. То есть фактически данное воздействие выпало из правового поля, что создает дополнительные правовые риски при эксплуатации объекта.

Понятно, что на практике тихой сапой воду пытаются сливать, но до первой проверки. По действующему законодательству возможен сброс либо в водный объект, очищенный до соответствующих нормативов, либо в централизованные сети водоотведения по техническим условиям эксплуатирующей сети организации. С очисткой, без очистки – это уже вопрос хозяйствующих субъектов. Они между собой решают.



ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**МЫ ДОЛЖНЫ СОТРУДНИЧАТЬ С ЗАКАЗЧИКАМИ,  
С ПРОЕКТИРОВЩИКАМИ. И В ХОДЕ ЭКСПЕРТИЗЫ ТЕ НЕДОСТАТКИ,  
КОТОРЫЕ ВЫЯВЛЯЮТСЯ В ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ,  
МЫ ДОЛЖНЫ УСТРАНЯТЬ СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ**

”

У проектировщиков и заказчиков возникают большие проблемы, куда направлять эти стоки: не везде есть водные объекты и не везде есть сети. Даже, казалось бы, в такой освоенной Московской области тем не менее очень много населенных пунктов либо муниципальных образований, где напрочь отсутствует ливневая канализация. Процентом 80 проектной документации спотыкается в экологической части именно об этот камень.

Есть, конечно, варианты: сбор в накопители и вывоз; сбор и очистка. Ведь вода – это же ценный природный ресурс.



Понятно, что мы богаты, мы ею разбрасываемся. Но можно использовать на полив, на орошение, твердые покрытия поливать, когда жарко. Не надо ее всю сбрасывать. Можно же посмотреть в водохозяйственном балансе, какие потребности. К примеру, на мойку автомобилей, на какие-то другие хозяйственные цели.

► **ТО ЕСТЬ НЕ ВЫБРАСЫВАТЬ, А ПРОДАВАТЬ КУДА-ТО?**

◀ Продавать вряд ли, просто использовать на свои нужды, тем самым сократив потребление водопроводной воды. Тут решаются сразу две задачи: и экономия воды, и хозяйственное использование.

► **КАК ЧАСТО ПРОИСХОДИТ ВОЗВРАТ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ИМЕННО ИЗ-ЗА НЕСОБЛЮДЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ?**

◀ У нас очень мал процент отрицательных заключений. Руководство области ставит перед нами задачу не быть каким-то барьером, препоной на пути социально-экономического развития, а сотрудничать с заказчиком. Такие же задачи ставятся на федеральном уровне. В Главгосэкспертизе пришли к этому же: мы должны сотрудничать с заказчиками, с проектировщиками. И в ходе экспертизы те недостатки, которые выявляются в проектной документации, мы должны устранять совместными усилиями и обеспечивать положительный результат.

Тем более что у нас в основном проходит документация объектов с бюджетным финансированием – социальные и прочие. Это объекты большой социальной значимости: их нельзя «заворачивать». Хотя отрицательные заключения бывают, но их не много. Мы даем отрицательное заключение на проектную документацию только в случае, когда проектировщик злостно не выполняет требования нормативной документации и не реагирует на наши замечания к проектной документации.



## ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



► **ДЛЯ ЭКСПЕРТИЗЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ОСНОВНАЯ НОРМАТИВНАЯ БАЗА – ЭТО ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОДЕКС...**

◀ ...и нормативные правовые акты из системы экологического права. В первую очередь это Закон «Об охране окружающей среды», Закон «Об охране атмосферного воздуха», законы «Об экологической экспертизе», «Об отходах производства и потребления», «О недрах», «О животном мире», «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов», Лесной кодекс, Водный, Земельный кодексы. И, естественно, своды правил: Свод правил по изысканиям, национальные, отраслевые стандарты, еще ряд документов, где звучат экологические требования.

Не сказать, что у нас недостаточно развитое законодательство. Понятно, оно живое, оно трансформируется, оно меняется, вносятся изменения, что-то рождается, что-то кодифицируется. Однако экологического технического регламента нет, и, насколько я знаю, пока не предвидится, что, на мой взгляд, неправильно.

**ПЛОХ ТОТ ИНСПЕКТОР, КОТОРЫЙ ВЫШЕЛ НА ОБЪЕКТ И НЕ НАШЕЛ НИ ОДНОГО НАРУШЕНИЯ. ГНАТЬ ЕГО НАДО С РАБОТЫ. ТАК ЖЕ И ПРИ ЭКСПЕРТИЗЕ: ЕСЛИ У МЕНЯ НЕТ НИ ОДНОГО ЗАМЕЧАНИЯ, ЗНАЧИТ, ПЛОХО ИЗУЧЕНА ДОКУМЕНТАЦИЯ**

”

► **ВЫ, НАВЕРНОЕ, СРАЗУ ВИДИТЕ, КОГДА В ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ РАЗДЕЛ НАРИСОВАНЫ ИЛИ ИЗ КАКИХТО СТАРЫХ ДАННЫХ?**

◀ Всякие были случаи. Иногда проектировщики не очень добросовестно подходят. У нас был случай, когда запроектировали вывоз отходов куда-то в Краснодарский край. Или проектируют сброс стоков, когда вокруг нет никаких водных объектов – в чистое поле.

► **ТЕМА ОТХОДОВ – ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПО ЭКОЛОГИЧЕСКОМУ РАЗДЕЛУ?**

◀ Одна из важных. Вопросы отходов в Московской области стоят весьма остро: строится много сортировочных, перерабатывающих комплексов, заводы по термическому обезвреживанию. Последние, правда, в ведении Главгосэкспертизы, но проблема для Московской области острая. Она и для всей страны острая.

► **ЧАСТИЧНО – ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗА, ЧАСТИЧНО – МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА?**

◀ Частично полномочия даны нам – мы одна из немногих субъектов экспертиз, кому делегированы федеральные полномочия по проверке проектной документации объектов размещения отходов производства и потребления. По таким объектам проводится оценка соответствия экологическим требованиям экспертной комиссией Государственной экологической экспертизы.

Однако основная тема для экологического контроля проектной документации – воздействие на атмосферный

воздух. Этот вопрос пересекается с вопросом санэпидблагополучия – еще одним самостоятельным направлением оценки проектной документации в государственной экспертизе. Это вопросы установления санитарно-защитных зон, химического, физического воздействия на атмосферный воздух, в том числе шум, вибрация и прочее.

► **МНОГО ЛИ ОБЫЧНО БЫВАЕТ ЗАМЕЧАНИЙ?**

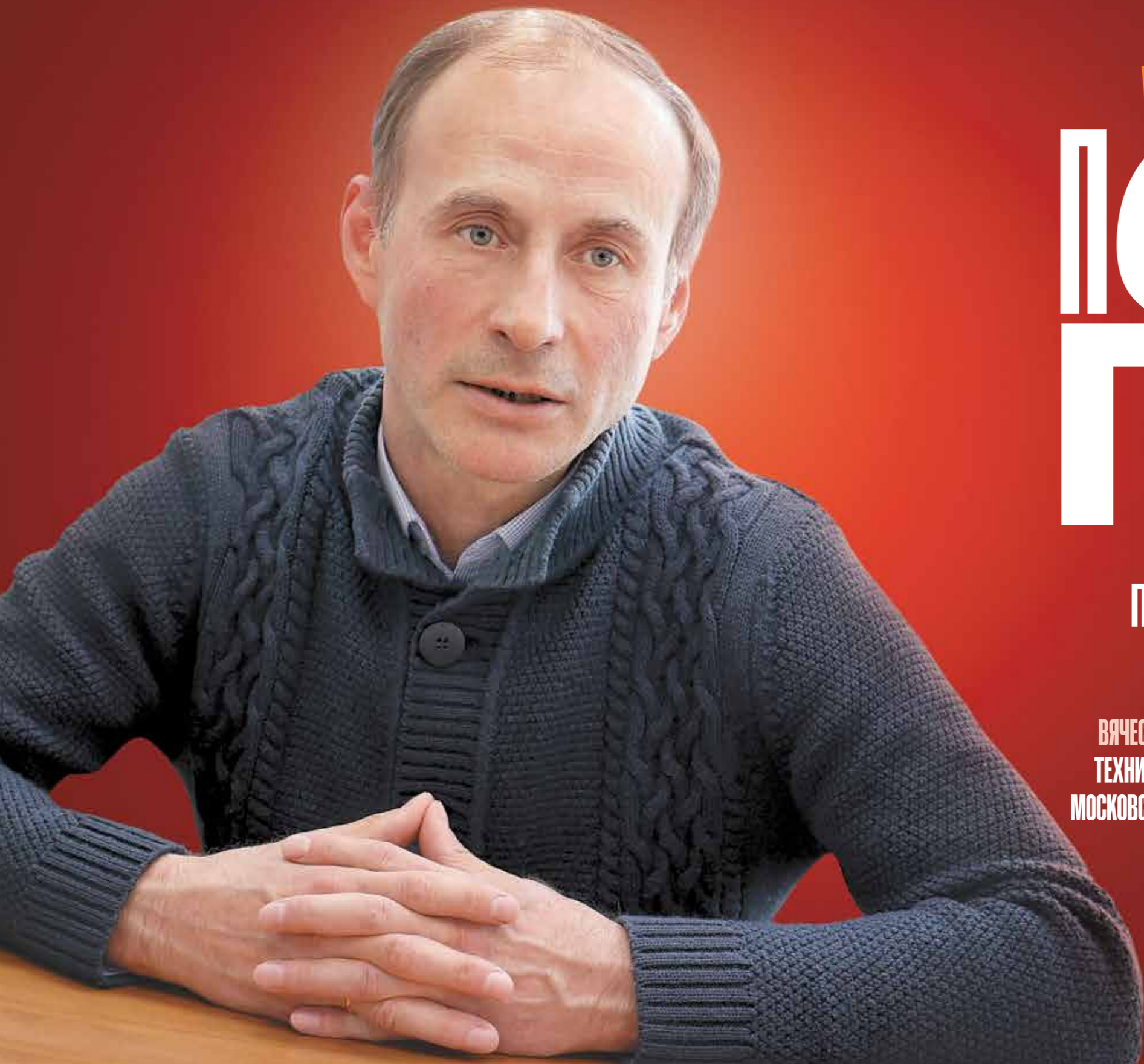
◀ Одно время я работал в экологическом надзоре и считаю, что плох тот инспектор, который вышел на объект и не нашел ни одного нарушения. Гнать его надо с работы. Так же и при экспертизе: если у меня нет ни одного замечания, значит, плохо изучена документация. Разумеется, замечания не следует высасывать из пальца, но идеальной документации не бывает.

Сейчас в связи с переходом на XML-схемы, на работу с Единым государственным реестром заключений экспертизы немало формальных требований: кем подписано, кем согласовано, даты и т.д. Почти половина замечаний именно формальных. Хотя немало и содержательных.

► **КРОМЕ ТОГО, ПРОИСХОДИТ ПЕРЕХОД НА ВИМ.**

◀ ВИМ для нашего раздела пока не актуален: сегодня в экспертизу в ВИМ передаются конструктивные решения, а также решения по инженерному обеспечению. Даже схема планировочной организации земельного участка в ВИМ пока чаще всего не делается.

Однако постепенно мы придем к тому, что все разделы проектной документации будут в ВИМ. И экологический раздел, и инженерные изыскания будут представлены в виде модели: геология, в том числе гидрогеология, растительный мир. А если водный объект, то можно будет посмотреть глубину водоема, то, как на водоеме сказывается, например, паводок или, наоборот, засушливое лето. Думаю, это дело ближайшего будущего. ■



ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# ПОЖАРНЫЙ ПОРЯДОК

ПОЧЕМУ ВАЖЕН КОРРЕКТНЫЙ И ПОЛНЫЙ АНАЛИЗ  
ПОЖАРНОЙ ОПАСНОСТИ

ВЯЧЕСЛАВ ДОНЕЦ, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПРОТИВОПОЖАРНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ И ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ ГАУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «МОСОБЛГОСЭКСПЕРТИЗА», – ОБ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСАХ ПОДГОТОВКИ «ПРОТИВОПОЖАРНОГО» РАЗДЕЛА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.

ТЕКСТ | ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ  
ФОТО | АЛЕКСАНДР ЛОГИНОВСКИЙ



### ▶ ВЯЧЕСЛАВ НИКОЛАЕВИЧ, КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ СУЩЕСТВУЮТ К РАЗДЕЛУ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, ПОСВЯЩЕННОМУ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ?

◀ Требования к составу разделов проектной документации и к их содержанию установлены постановлением Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 №87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию». Пунктом 26 указанного постановления установлено, что должен содержать раздел 9 «Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности».

В состав раздела 9 «Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности» входит расчет пожарных рисков угрозы жизни и здоровью людей и уничтожения имущества. В каких случаях необходим данный расчет?

Как правило, расчет пожарных рисков выполняется в случаях вынужденных отступлений от требований нормативных документов по пожарной безопасности.

При выполнении обязательных требований пожарной безопасности, установленных техническими регламентами, и выполнении в добровольном порядке требований нормативных документов по пожарной безопасности расчет пожарных рисков не нужен.

Если выразиться проще, то техническими регламентами, принятыми в соответствии с Федеральным законом от 27.12.2002 №184-ФЗ «О техническом регулировании», установлены минимально необходимые требования, обеспечивающие пожарную безопасность. Требования технических регламентов обязательны для исполнения при проектировании, строительстве, капитальном ремонте, реконструкции, функционального назначения, техническом обслуживании, эксплуатации и утилизации объектов защиты.

К нормативным документам по пожарной безопасности относятся национальные стандарты, своды правил, содержащие требования пожарной безопасности, а также иные документы, содержащие требования пожарной безопасности, применение которых на добровольной основе обеспечивает соблюдение требований настоящего Федерального закона.

Наше правительство пытается упростить, уменьшить количество норматив-

ных правовых актов Российской Федерации, регламентирующих требования безопасности, в том числе и пожарной, для того чтобы всем участникам процесса было ясно, прозрачно и понятно на всех этапах жизненного цикла объекта – от этапа проектирования до завершения этапа его эксплуатации и сноса.

### ▶ КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ РАСЧЕТ ПОЖАРНОГО РИСКА?

◀ Давайте вспомним основные нормативные документы, устанавливающие требования к расчету пожарного риска:

1. Федеральный закон от 22.07.2008 №123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» (Технический регламент о требованиях пожарной безопасности).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.07.2020 «О порядке проведения расчетов по оценке пожарного риска».
3. Приказ МЧС России от 30.06.2009 №382 «Об утверждении методики определения расчетных величин пожарного риска в зданиях, сооружениях и строениях различных классов функциональной пожарной опасности».

**МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАСЧЕТНЫХ ВЕЛИЧИН ПОЖАРНОГО РИСКА РАЗРАБОТАНЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ БАГАЖ ЗНАНИЙ В ПРОТИВОПОЖАРНОМ НОРМИРОВАНИИ, ПОЖАРНОЙ ТАКТИКЕ И ТЕПЛОФИЗИКЕ. МНОГИЕ ИСПОЛНИТЕЛИ РАСЧЕТОВ ПОЖАРНОГО РИСКА НЕ ОБЛАДАЮТ ВСЕМИ НЕОБХОДИМЫМИ ЗНАНИЯМИ. ТАК ПОЯВЛЯЮТСЯ РАСЧЕТЫ, КОТОРЫЕ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ УСТАНОВЛЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ**

”

ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



4. Приказ МЧС России от 10.07.2009 №404 «Об утверждении методики определения расчетных величин пожарного риска на производственных объектах».

Пожарный риск – мера возможности реализации пожарной опасности объекта защиты и ее последствий для людей и материальных ценностей.

Нормативное значение пожарного риска для зданий и сооружений, а также нормативные значения пожарного риска для производственных объектов установлены Техническим регламентом о требованиях пожарной безопасности.

Определение расчетных величин пожарного риска осуществляется на основании анализа пожарной опасности зданий; определения частоты реализации пожароопасных ситуаций; построения полей опасных факторов пожара для различных сценариев его развития; оценки последствий воздействия опасных факторов пожара на людей для различных сценариев его развития; наличия систем

▲ Определение расчетных величин пожарного риска заключается в расчете индивидуального пожарного риска для людей, находящихся в здании

обеспечения пожарной безопасности зданий. Определение расчетных величин пожарного риска заключается в расчете индивидуального пожарного риска для людей, находящихся в здании. Численным выражением индивидуального пожарного риска является частота воздействия опасных факторов пожара на человека, находящегося в здании. Перечень опасных факторов пожара установлен Техническим регламентом о требованиях пожарной безопасности. Результаты и выводы, полученные при определении пожарного риска, используются для обоснования параметров и характеристик зданий, сооружений и строений, которые учитываются в методике.

Методики определения расчетных величин пожарного риска разработаны для специалистов по пожарной безопасности, которые имеют определенный багаж зна-



ний в противопожарном нормировании, пожарной тактике и теплофизике. Многие исполнители расчетов пожарного риска не обладают всеми необходимыми знаниями. Так появляются расчеты, которые не соответствуют установленным требованиям.

Для достижения необходимого значения индивидуального пожарного риска для объекта при расчете заведомо допускают ложные несоответствия. Например: завышаются вероятности эффективной работы систем противопожарной защиты, установленные в нормативных документах; при расчете эвакуации используются выходы, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к эвакуационным выходам, занижается количество людей на этаже и в здании в целом, а также время функционирования объекта; при определении времени блокирования опасными факторами пожара путей эвакуации и эвакуационных выходов заведомо уменьшаются площадь горения и параметры типовой пожарной нагрузки; при анализе пожарной опасности

▲ Основные цели и задачи пожарной безопасности состоят в том, чтобы не допустить возникновения пожара, а также свести к минимуму ущерб от него, в случае если он все-таки произошел

здания выбираются сценарии пожара, при которых не реализуются наихудшие условия для обеспечения безопасности людей.

Хочу обратить внимание на то, что в качестве сценариев с наихудшими условиями пожара следует рассматривать сценарии, характеризующие наиболее затрудненными условиями эвакуации людей и (или) наиболее высокой динамикой нарастания опасных факторов пожара.

► **А В ЧЕМ ОСОБЕННОСТЬ РАСЧЕТОВ ПОЖАРНОГО РИСКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕКТАХ?**

◀ В соответствии с положениями Технического регламента о требованиях пожарной безопасности оценка пожарного риска на производственном объекте должна предусматривать:

- Во-первых, анализ пожарной опасности производственного объекта.
- Во-вторых, определение частоты реализации пожароопасных аварийных ситуаций на производственном объекте.

**ПРОЕКТНЫЙ ЦЕХ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

- В-третьих, построение полей опасных факторов пожара для различных сценариев его развития.
- В-четвертых, оценку последствий воздействия опасных факторов пожара на людей для различных сценариев его развития.
- В-пятых, вычисление пожарного риска. Расчетные величины пожарного риска – количественная мера возможности реализации пожарной опасности объекта и ее последствий для людей.

Количественной мерой возможности реализации пожарной опасности объекта является риск гибели людей в результате воздействия опасных факторов пожара, в том числе риск гибели работника объекта; риск гибели людей, находящихся в селитебной зоне вблизи объекта.

”

**ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА НЕКАЧЕСТВЕННЫХ РАСЧЕТОВ ПОЖАРНОГО РИСКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕКТАХ – ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКОГО ПОНИМАНИЯ ПРОИСХОДЯЩЕГО НА ПРОИЗВОДСТВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА. КАК СЛЕДСТВИЕ, НЕ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫЕ СОБЫТИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ СТАТЬ ПРИЧИНАМИ ПОЖАРООПАСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

Риск гибели людей в результате воздействия опасных факторов пожара на объекте характеризуется числовыми значениями индивидуального и социального пожарных рисков.

По нашему мнению, основная причина некачественных расчетов пожарного риска на производственных объектах – отсутствие четкого понимания происходящего на производстве технологического процесса. Как следствие, не определяются наиболее вероятные события, которые могут стать причинами пожароопасных

ситуаций на производстве. Еще раз хотелось бы обратить внимание на то, что результаты и выводы, полученные при определении пожарного риска, используются для обоснования параметров и характеристик зданий, сооружений и наружных установок, которые учитываются в методике.

Для обоснования вынужденных отступлений от нормативных документов по пожарной безопасности, регламентирующих противопожарные расстояния между зданиями, сооружениями и лестницами, требуемой степени огнестойкости зданий (пожарных отсеков), отсутствия внутреннего противопожарного водопровода, устройства подъездов и проездов для пожарной техники следует использовать другие методы и методики, установленные нормативными документами по пожарной безопасности, с учетом степени риска угрозы жизни и здоровью людей и уничтожения имущества.

► **КАКОВЫ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ТРЕБОВАНИЙ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ОБЪЕКТЕ?**

◀ Пожарная безопасность объекта защиты – состояние объекта защиты, характеризующее возможность предотвращения возникновения и развития пожара, а также воздействия на людей и имущество опасных факторов пожара.

Основные цели и задачи пожарной безопасности состоят в том, чтобы не допустить возникновения пожара, а также свести к минимуму ущерб от него, в случае если он все-таки произошел. При этом способы и меры для этого выбираются с учетом эффективности, экономической целесообразности и технологической обоснованности принимаемых инженерно-технических и организационных мероприятий.

Следует отметить, что максимально быстрое и оперативное извещение служб МЧС о месте возникновения пожара на объекте оказывает существенное влияние на достижение целей пожарной безопасности. ■





ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСПОВ

# НЕПРАВИЛЬНЫЙ БУТЕРБРОД

КАК РЭЙ КРОК НАУЧИЛ АМЕРИКАНЦЕВ ЗАРАБАТЫВАТЬ  
НА БУРГЕРАХ

ПРОДАВЕЦ БУМАЖНЫХ СТАКАНЧИКОВ СОЗДАЛ ИЗ НИКОМУ НЕ ИЗВЕСТНОГО ФАСТФУДА ЦЕЛЮЮ ИМПЕРИЮ СЕМЕЙНЫХ РЕСТОРАНОВ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ – MCDONALD'S. ОН НИЧЕГО НЕ ПРИДУМЫВАЛ САМ: ОН ПЕРЕПРИДУМЫВАЛ ИДЕИ, КОТОРЫЕ УЖЕ СУЩЕСТВОВАЛИ, И ЗАРАБАТЫВАЛ НА ЭТОМ МИЛЛИОНЫ.

# Б

Будущий мультимиллионер родился в одном из маленьких городков недалеко от Чикаго 5 октября 1902 года в семье чешских иммигрантов. Он был за старшего в компании брата Боба и сестры Лорейн. Глава семьи Луис Крок всю свою жизнь проработал в Western Union, и главной его мечтой было дать образование детям. Крок-старший был фанатом бейсбола и передал свою страсть старшему сыну.

Роуз, мать Рэя, была домохозяйкой, следила за домом, давала уроки фортепиано и во всем поддерживала мужа. А вот старший сын никак не хотел поддержать отца, учеба в школе ему не особо нравилась, чтение книг вгоняло в тоску. Об этом моменте Крок даже написал в своей книге «McDonald's. Как создавалась империя».

Там же будущий миллионер рассказал, что «ему больше

нравилось мечтать, строить планы и реализовывать их». Какие-то особо удачные теоретические или практические идеи типа красивого и выверенного чертежа приводили Крока в такой восторг, что одноклассники стали называть его истинным мечтателем.

При этом Крок всегда доводил свои идеи до логического завершения. Так ковался характер и возникали любовь к мелочам, дотошность и стремление к цели.

### ВЕЧНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ

Впрочем, называть Крока бесплодным мечтателем нельзя. На протяжении всей своей жизни он упорно трудился, работал в аптеке, в продовольственном магазине, продавал мелкую галантерею, кофе.

В школьные времена Крок сходил с ума от бейсбола и учился у матери игре на фортепиано. На летних каникулах перед выпуском из школы Рэй охотно торговал лимонадом и другими прохладительными напитками. На заработанные своим трудом деньги в 1916 году в возрасте 14 лет Рэй вместе с двумя своими друзьями открыл музыкальный магазин под названием Ray Kroc Music Emporium.

Каждый из компаньонов скинулся по \$100. Из этой суммы выделили \$25 на аренду чулана. Дела шли ни шатко ни валко, и поэтому Рэю для привлечения покупателей приходилось играть на фортепиано. Музыкальные умения Крока не помогли сохранить совместное предприятие. Через пару месяцев компаньоны



▲ Благодаря политике, разработанной Рэем Кроком, бренд McDonald's стал широко известен и приобрел популярность как у посетителей, так и у потенциальных покупателей франшизы.

продали бизнес, а прибыль поделили между собой. Это была самая первая неудача будущего миллионера. К сожалению, таких неудач на его пути будет еще очень много.

Крок участвовал в Первой мировой войне в качестве водителя скорой помощи Красного Креста, солгав о своем возрасте, чтобы начать службу в 15 лет. Во время обучения Крок познакомился с Уолтом Диснеем, с которым он поддерживал профессиональные отношения большую часть своей жизни. Интересно, что, как пишет журнал «Биографии», Эрнест Хемингуэй, уроженец Оук-Парка, также провел время на войне в качестве водителя скорой помощи.

После войны наш герой пытался найти себя, работая пианистом, музыкальным руководителем и продавцом недвижимости.

### ВЫЗОВ ПРИНЯТ!

В начале 1920-х годов семья Кроков переезжает в Нью-Йорк. Для Рэя это стало большим ударом, потому что на тот момент у него были серьезные отношения с девушкой Этель Флеминг и они даже собирались пожениться. В итоге они все-таки вернулись в Чикаго. Но отец был против их свадьбы и посоветовал Рэю сначала найти серьезную работу, а только потом обзаводиться семьей.

Рэй принял вызов, устроившись торговым представителем в компанию по продаже пластиковых стаканчиков – Sanitary Cup and Service Company. Стаканчики были типичным сезонным товаром и хорошо продавались только в летние месяцы. Однако Рэй чувствовал тренд, хотя и не понимал пока, как он сможет применить его на практике. Чтобы зарабатывать побольше, Крок устроился музыкантом на местную радиостанцию. Подрабатывать приходилось по вечерам, домой он возвращался довольно поздно и мгновенно засыпал.

В какой-то момент недельный заработок Крока превысил \$35. Это был приличный доход по тем временам. К тому же в 1925 году Крока настиг первый большой успех – он заключил выгодный контракт на поставку стаканчиков в ресторан «Вальтер Пауэрс». В компании Рэя повысили до старшего менеджера региона Средний Запад. За усердие Рэй Крок вознаграждал себя покупкой новенького Форд-Т и перевез семью в Майами. Там он пытался сколотить состояние игрой на пианино и продажей



**НАЗЫВАТЬ КРОКА БЕСПЛОДНЫМ МЕЧТАТЕЛЕМ НЕЛЬЗЯ. НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ СВОЕЙ ЖИЗНИ ОН УПОРНО ТРУДИЛСЯ, РАБОТАЛ В АПТЕКЕ, В ПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ МАГАЗИНЕ, ПРОДАВАЛ МЕЛКУЮ ГАЛАНТЕРЕЮ, КОФЕ**

недвижимости во Флориде. Однако с треском провалился и вернулся с женой и дочерью в Чикаго, чтобы опять продавать эти проклятые бумажные стаканчики.

Во время Великой депрессии руководители компании пытались срезать жалование на 10% и уменьшить предста-

вительские расходы на обслуживание автомобиля, а Рэй Крок не просто не согласился на снижение зарплаты, но и выдвинул свои условия. Как ни странно, компания приняла их и не прогадала. В разгар потребительского





## «НИЧТО В МИРЕ НЕ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ НАСТОЙЧИВОСТЬ. ТАЛАНТ НЕ ПРОКАТИТ – НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ОБЫЧНОГО, ЧЕМ НЕУДАЧНИКИ С ТАЛАНТОМ»

кризиса в 1930 году Крок буквально выхватил из воздуха идею увеличения продаж бумажных стаканчиков.

Рэй заметил, что в одной из аптек быстрорастущей сети хороший спрос на напитки, однако из-за небольшого помещения всем желающим не хватает мест. И аптеки каждый раз теряют потенциаль-

ную выручку. Он предложил менеджеру продавать напиток навынос за ту же цену, но в стаканчиках с крышкой, которые немедленно нашлись в багажнике автомобиля Крока. Правда, стаканчики эти стоили дороже, чем обычные, а менеджер заведения смотрел на Рэя как на сумасшедшего. Однако лучшего продавца Среднего Запада так

просто было не отшить. Крок согласился поставить первую партию стаканчиков бесплатно и посмотреть, как пойдут продажи. Действительность превзошла ожидания, мир получил новый способ торговли, а Крок – постоянный и стабильно растущий поток заказов.

К сожалению, были и плохие новости: отец Крока не выдержал удара Великой депрессии и умер от инсульта. Печаль утраты Крок лечил работой, неистово продавая бумажные стаканчики вплоть до 1938 года. Казалось бы, вот она, желанная стабильность, штат из 15 сотрудников, персональный секретарь, машина классом выше, чем простецкий Ford T, и няня

в помощь супруге. Но Рэй был не из тех, кто сидит на месте и созерцает окружающий мир.

«Ничто в мире не может заменить настойчивость. Талант не прокатит – нет ничего более обычного, чем неудачники с талантом», – писал Крок в своей книге.

### ДЕНЬГИ ИЗ МИКСЕРА

У Рэя был еще один талант, который ему тоже со временем пригодился. Сейчас это умение называется нетворкинг. А тогда специального названия не было, а ловкий Крок просто сводил вместе своих бизнес-партнеров. Так и произошло в 1938 году: Крок встретился с предпринимателем Эрлом Принсом, совладельцем сети кафе-мороженой Prince Castle, и предложил ему продавать фирменный молочный коктейль другого клиента – Роберта Салливана.

Рецептура коктейля позволяла продавать его дешевле, чем традиционный, а вкус и пониженное содержание жира привлекали потребителей. Более того, пронырливый Крок предложил Принсу повысить цену на напиток с 10 до \$12. Владельцы кафе не сомневались в провале мероприятия и решили проучить выскочку, проделав глупый, по их мнению, трюк. В итоге новый коктейль «Один на миллион» (название – огонь!) принес Кроку миллионные продажи, а владельцам кафе дополнительную прибыль – более \$100 тысяч.

Следующим шагом стало получение патента на Multimixer – миксер для



▲ В первый день работы ресторан Макдоналдс на Пушкинской площади обслужил более 30 тыс. посетителей, установив мировой рекорд первого рабочего дня в истории Макдоналдса

молочных коктейлей с пятью венчиками. У обычных миксеров всего один венчик, который взбивает один молочный коктейль, в то время как Multimixer мог взбивать сразу пять. Кроме того, движок этого миксера не сгорал от работы с более плотной субстанцией, чем традиционный милкшейк.

Правда, боссы Крока из Sanitary Cup and Service Corporation прохладно отнеслись к его новациям, согласившись предоставить Рэю эксклюзив на поставку миксеров в регионе, а не на всю страну, как он просил. Эрл Принс предложил Кроку уволиться, чтобы потом заняться совместным бизнесом. Принс будет делать миксеры, Крок – продавать их, а прибыль – пополам.

Надо было рисковать, и Крок рискнул. За 16 лет работы он выгорел и не чувствовал даль-

нейших перспектив в продаже венчиками. Однако денег на развитие не было, и Кроку пришлось вступить в коллаборацию с бывшими боссами. Крок и Принс ударили по рукам, и наш герой получил эксклюзивные права на маркетинг продукта и в возрасте 37 лет бросил свою обеспеченную работу, чтобы организовать продажи.

На старте предположения Крока оправдывались, и за год компаньоны продали более 8000 миксеров. Когда дело пошло, Крок выкупил долю бизнеса у прежнего начальства и влез в немаленькие долги.

В 1941 году ситуация на рынке кардинально поменялась. США вступили во Вторую мировую войну, сахар и молоко



для коктейлей и металл для миксеров перешли в разряд строго лимитированных продуктов. В итоге спрос на молочные коктейли упал до нуля. Рэю же пришлось в срочном порядке осваивать новую нишу – продажи сухого солодового молока и стаканчиков к напиткам из этого продукта.

А конкуренты не дремали, выпустив усовершенствованный миксер, по всем параметрам превосходящий продукт Prince Castle.

В начале 1950-х компания развалилась, и Рэй Крок снова стал колесить по стране, предлагая миксеры тем, кто еще не знал о новинке от конкурентов.

#### ВЕСЕЛО И ВКУСНО

Однажды неприметный ресторанчик в калифорнийском местечке Сан-Бернардино заказал у Рэя сразу десять его мультимиксеров. «Эти парни что-то знают и что-то скрывают», – подумал Крок и отправился в Калифорнию.

В крошечном городке находился небольшой ресторанчик братьев Макдональдов, который вряд ли кого мог привлечь, однако у его дверей стояла очередь. В помещении закуской царила чистота, а все заказы принимались по системе скоростного обслуживания, которую до сих пор использует McDonald's. Клиенты сами подходили к прилавку и делали заказ. На конвейере жарилась знаменитая маковская картошка-фри, сотни килограммов бургеров и сбивались в густую пену коктейли. Владельцы ресторанчика использовали

для всех блюд бумажную посуду, меню не превышало 10 позиций. А цены были невероятно низкими. Гамбургер, стоивший во всех американских забегаловках 30 центов, продавался здесь за 15.

«Когда я увидел ресторан Мориса и Ричарда Макдональдов в Сан-Бернардино, работавший в тот день в 1954 году, я почувствовал себя, как какой-то новенький Ньютон, которому только что упал на голову испорченный картофель из Айдахо. Той ночью в моем номере мотеля я много думал о том, что видел днем. Видения ресторанов McDonald's, разбросанных по всей стране, проносились в моем мозгу», – делился впечатлениями Крок в своей книге.

Особенно контрастными эти мечты Крока выглядели на фоне олимпийского спокойствия братьев Макдональдов. Два абсолютно одинаковых толстячка в одинаковых очках с золотой оправой жили рядом с рестораном, зарабатывали \$300 тыс. в год и тратили часть прибыли на ежегодное обновление трех «Кадиллаков» из семейного автопарка.

Никаких амбиций, никакой страсти к зарабатыванию денег. «Есть доход, и хорошо» – таким был девиз братьев.

Они всячески отговаривали клиентов от инвестиций в строительство новых точек, за бесценок продавали франшизу и даже не брали процент от доходов ресторана.

«Братья Макдональд были просто не на моей волне.



▲ Университет гамбургерологии – образовательное учреждение. Является первым корпоративным университетом предприятия общественного питания в мире

Я был одержим идеей сделать Макдоналдс самым большим и лучшим. Они были довольны тем, что имели; они не хотели, чтобы их беспокоили большие риски и требования», – возмущался Крок.

Его-то франшиза заинтересовала. Он увидел глянцевое будущее

оставленные нерадивыми клиентами. Он мог спокойно вымыть пол и навести порядок в туалетах, даже если был в чистом наглаженном костюме. «Главный дивиденд пота – это удача, и, чем больше человек будет потеть, тем удачливее он станет», – говорил Рэй.

За пять лет он запустил 200 ресторанов сети. В 1961 году Рэй Крок выкупил у братьев их компанию за \$2,7 млн (по миллиону каждому брату плюс компенсация налога на доходы).

Формальным поводом для этого стало нежелание братьев Макдональдов отступить от собственных представлений о том, каким должен

Макдоналдсов за неприметной и изрядно помятой обложкой.

Франшизу братья продавали через наемного менеджера Уильяма Тенси, чтобы самим не ездить по Америке. Тенси тоже не отличался предприимчивостью, и Кроку вряд ли бы удалось войти в этот бизнес, если бы не инсульт, который поразил Тенси. Менеджер уволился, а на его место взяли Крока.

В первую очередь он усовершенствовал франшизу. Теперь она стоила \$950 и выдавалась на 20 лет. А еще каждый ресторан должен был платить 1,9% от своего дохода: 1,4% шли Кроку, 0,5% – братьям Макдональдам за использование их имени и ресторанной системы. Вскоре Рэй уговорил братьев поднять цену

## ЗА ПЯТЬ ЛЕТ РЭЙ КРОК ЗАПУСТИЛ 200 РЕСТОРАНОВ СЕТИ. В 1961 ГОДУ ОН ВЫКУПИЛ У БРАТЬЕВ ИХ КОМПАНИЮ ЗА \$2,7 МЛН

франшизы с 950 до \$1,5 тысяч. За первый год работы он продал 18 франшиз.

#### ВКУСНО - И ТОЧКА?

Свой собственный первый ресторан McDonald's Рэй Крок открыл 15 апреля 1955 года в Дес-Плейнсе, штат Иллинойс. На первых порах Крок появлялся в своем заведении рано утром и совместно с уборщиком готовил его к открытию. Он поливал территорию, чистил мусорные баки, убирал прилипшие жвачки,

быть их ресторан: в меню только фирменные бургеры, никакой картошки, никаких коктейлей быстрого приготовления и других сопутствующих блюд. По мнению Крока, это тормозило бизнес и отсекало потенциальных клиентов. Однажды Рэй позвонил Дику Макдональду и попросил его назвать цену. Братья потребовали \$2,7 млн.



Для 1964 года это была космическая цифра. Крока она не смутила, и он залез в долги, взяв кредит на 20 лет, но бизнес выкупил. Предпринимателю перешли бренд, патенты на рецептуру блюд и вся существующая сеть ресторанов. Макдональды оставляли за собой лишь первый ресторан в Сан-Бернардино, который переименовали в The Big M. Конкурентов Рэй Крок всегда не любил. В своей книге он как-то прямо высказался о принципах конкурентной борьбы: «Если твой конкурент тонет, засунь ему в рот шланг». Уже через шесть лет Крок рассчитался по долгам. Что касается ресторана братьев, то ему быстро пришел конец, когда напротив заведения открыл-

ся новенький McDonald's. Так бизнесмен окончательно разделался с конкурентами.

А еще у Крока была супер-цель – открыть 1000 ресторанов. И уже в 1965 году их насчитывалось более 700. Тогда же акции компании были выведены на биржу по цене \$22 за штуку. Курс быстро вырос до \$49 за штуку, что сделало Крока миллионером.

К концу 1960-х годов Крок на 50% перевыполнил свой план по росту сети – в мире действовало почти 1,5 тыс. ресторанов. Росту доходов компании сильно способствовала идея, поданная финансовым консультантом Гарри Сонненборном, – покупать или арендовать землю, на которой

▲ «Вкусно — и точка» — российская сеть ресторанов быстрого питания, открытая в помещениях сети McDonald's после ее закрытия

строятся новые рестораны, чтобы потом брать с франчайзи арендную плату или процент с продаж, смотря какая сумма будет больше.

#### УПРАВЛЯ ИМПЕРИЕЙ

Рэй Крок не был бы самим собой, если бы не внедрил каждый день все новые и новые стандарты управления империей фастфуда. Он ездил из города в город и проверял, насколько франчайзи придерживаются формулы ККЧД, где первая К – качество, вторая К – культура обслуживания, Ч – чистота, Д – доступность. В какой-то момент McDonald's перерос в дело его жизни. Он говорил: «Я верю в Бога, семью и McDonald's. Когда я на работе – порядок обратный».



Первый пункт в менеджменте от Крока – на пути к успеху в бизнесе нет мелочей. Имидж так же важен, как умение принимать решения. Он сам приходил на работу в безупречном костюме, даже когда торговал стаканчиками. И он хотел видеть такое же отношение к делу от своих сотрудников. Несмотря на негативную реакцию, Крок педантично придерживался своих принципов. Например, однажды ему пришлось уволить управляющего рестораном за то, что тот приходил на работу в нечищенной обуви и пыльной ковбойской шляпе, игнорируя замечания.

Крок был человеком с культом чистоты. Он просил своих сотрудников мыть окна каждый день, выделив каждому из них индивидуальную тряпку, причем холодильники и вытяжку предлагалось мыть через день. Рэй подготовил для каждого своего работника отдельную тряпку, чтобы, когда у того появлялось свободное время, он сразу начинал уделять его наведению чистоты.

В своей автобиографии глава компании объяснил: «Я действительно не любил этих черт у данного сотрудника, но уволил этого парня по другим причинам. Я знал, что этот человек нам не подходит: он часто допускал ошибки, а шляпа и туфли были просто симптомами его общей небрежности».

Также никогда в жизни Крок не забывал о нетворкинге. Когда бизнесмен задумался о распространении франшизы, он искал покупателей среди знакомых и друзей по спортивному клубу. Вскоре его партнеры по игре в гольф стали

Чтобы избежать такой же ситуации в McDonald's, Рэй Крок открыл учебные курсы, которые потом превратились в «Гамбургерский» университет, где персонал обучали стандартам McDonald's. На базе курсов работала кулинарная лаборатория, в которой испытывались новые продукты. Даже дома Крок постоянно придумывал новые рецепты.

В финансовой сфере Крок тоже любил эксперименты. Один из них – выплата премии акциями компании. Зарплаты в бургерных Кро-

## КРОК БЫЛ ЧЕЛОВЕКОМ С КУЛЬТОМ ЧИСТОТЫ. ОН ПРОСИЛ СВОИХ СОТРУДНИКОВ МЫТЬ ОКНА КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ВЫДЕЛИВ КАЖДОМУ ИЗ НИХ ИНДИВИДУАЛЬНУЮ ТРЯПКУ

первыми франчайзи, а затем и преуспевающими владельцами ресторанов McDonald's.

#### СТАНДАРТЫ ФРАНШИЗЫ

Похоже, что именно Крок первым в США задумался о том, что все заведения, объединенные общей франшизой, должны соблюдать высокие требования к сервису, ассортименту и качеству питания. До культа McDonald's американские франшизные фастфуды легко могли продавать пиццу в бургерной или наоборот. Идея размывалась, и рестораны банкротились, зачастую не понимая причины разорения.

ка тогда были небольшими, поэтому выплаты какими-то бумажками возмущали некоторых работников, которые тут же обналичивали их, продавая на бирже. Однако среди персонала встречались и умные люди, сохранившие акции и ставшие богатыми. Не зря же говорили, что McDonald's Крока делал из простых американцев самых настоящих миллионеров. ■

# 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)

PROEKTY@LYUIDELA.PRESS

УБЕДИМ

В ВАШЕЙ

+7(499)7336524 ПРАВОТЕ!

GR-ХОЛДИНГ ПОЛНОГО ЦИКЛА

ПРЕСС-  
КОНТАКТ  
ГРУППА КОМПАНИЙ