

Люди дела.

01 (13)

ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ
2024



www.lyudicдела.press

ПРИОРИТЕТЫ >

Александр АПАЗОВ, президент АО «Фармимэкс», – о задачах лекарственного обеспечения

СТРОИТЕЛЬСТВО >

Инна ФЕДОТОВА, министр жилищной политики Московской области, – о решении проблем дольщиков

ВОКРУГ РОССИИ >

Борис МЕЖУЕВ, политолог, – о предвыборной ситуации в США

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ >

Михаил КАМЕНСКИХ, заместитель начальника Главгосэкспертизы России:
«Очень важно, чтобы заказчик по-настоящему управлял процессом строительства»

ТЕМА НОМЕРА >

ДОСТРОЙ ЗАВЕРШЕН



А ты занимаешься управлением репутацией? Мы - да!



DAYNET
репутационное бюро

+7 (831) 228-22-00

603006, Нижний Новгород,
ул. Провантская, 26, офис 0

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
Юлия Бурсак, Антон Бурсак,
Иван Гидаспов, Вадим Сипров
Фотокорреспонденты
Стоян Васев,
Александр Данилюшин
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 29.02.2024
Сайт <http://www.lyudidela.press>

18+

ОТ РЕДАКЦИИ >



▲ Александр Полянский,
редакционный директор

ПО ПРЕДВЫБОРНОЙ ПОВЕСТКЕ

Январско-февральский номер выходит накануне президентских выборов 15–17 марта. Он посвящен прежде всего предвыборной повестке, приоритетам, обозначенным в Послании президента России Федеральному собранию. Среди этих приоритетов — развитие инфраструктуры, эффективности строительства которой посвящено «обложечное» интервью заместителя начальника Главгосэкспертизы России Михаила Каменских (с. 34).

Приоритеты в сфере лекарственного обеспечения формулирует президент АО «Фармимэкс», президент Союза «Национальная Фармацевтическая Палата» Александр Апазов (с. 24).

Блок «Тема номера» посвящен успешной реализации программы достроя в Московской области (с. 46).

Ряд аналитических материалов традиционно посвящен общественно-политическим сюжетам: кадровой политике в России (с. 6), развитию регионов (с. 12) и культурной политике (с. 18), внутривнутриполитической ситуации в США (с. 4).

Анализируем тенденции рынков торговли, криптовалют, ситуацию в сфере кибербезопасности.

В рубрике «Путешествия» рассказываем о туристических достопримечательностях ЮАР (с. 80).

Рубрика Story в этот раз посвящена карьере Стива Балмера (с. 86).

01

#01 (13) ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2024



34

ЛИЦА

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ

Экспертиза для заказчика и государства

Михаил КАМЕНСКИХ, заместитель начальника Главгосэкспертизы России, – о том, как Главгосэкспертиза обеспечивает эффективность создания объектов общенационального значения



06

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

ВНУТРЕННЯЯ ПОЛИТИКА

Кадровая революция сверху

Власть меняет подходы к формированию управленческого корпуса
Вадим СИПРОВ



12

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

РЕГИОНЫ

Старый новый курс

Федеральный центр создаст равные условия для развития субъектов Федерации
Вадим СИПРОВ

18

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

КУЛЬТУРНАЯ ПОЛИТИКА

Мастера на распутье

Деятели культуры поставлены перед выбором
Вадим СИПРОВ

24

ПРИОРИТЕТЫ

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Лекарства для фармотрасли

Александр АПАЗОВ, президент АО «Фармимэкс», – о том, какие меры поддержки необходимы индустрии лекарственного обеспечения



46

ОТРАСЛИ

ТЕМА НОМЕРА

Поручение президента выполнено

Инна ФЕДОТОВА, министр жилищной политики Московской области, – о программе восстановления прав обманутых дольщиков



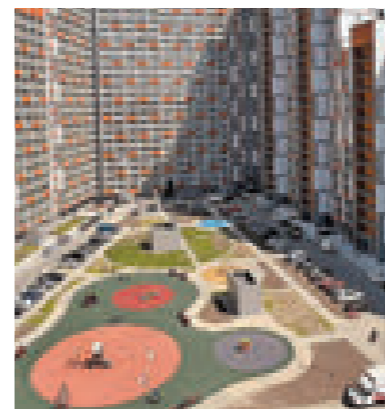
52

ОТРАСЛИ

ТЕМА НОМЕРА

Работа над ошибками

Как ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» находило решение уникальных задач достроя
Вера МИХАЛЕВА



58

ОТРАСЛИ

ТЕМА НОМЕРА

Соблюсти интересы жильцов

Михаил ИВАНОВ, коммерческий директор ООО «Алев Групп», – об особенностях проектирования объектов достроя

62

РЫНКИ

ТОРГОВЛЯ

Стоп-слово

Министерства и ведомства продолжают спор о статусе маркетплейсов
Антон БУРСАК

68

РЫНКИ

КРИПТОВАЛЮТЫ

Блокчейн

государственного значения

Какие из стран окажутся первыми в гонке по созданию национальной криптовалюты
Антон БУРСАК



74

ТЕХНОЛОГИИ

БЕЗОПАСНОСТЬ

Тяжело в киберучении

Как российский бизнес реагирует на рост числа кибератак
Антон БУРСАК

80

РЕШЕНИЯ

ПУТЕШЕСТВИЯ

Край света

Стереотипы и открытия в Южной Африке
Антон БУРСАК



86

РЕШЕНИЯ

STORY

Сумасшедший гений

Как Стив Балмер стал из клерков боссом
Иван ГИДАСПОВ

ПРИХОД ТРАМПА НЕИЗБЕЖЕН

М

Мировые потрясения последнего времени дают основания говорить о снижении качества глобального управления. Отчасти так и есть, но первопричина, на мой взгляд, состоит в том, что в управляющем модуле миропорядка возникли и борются друг с другом два противоположных устремления, и ни одно из них пока не взяло верх.

Первое устремление, которое американский политолог Майкл Линд назвал «блокополитика», состоит в том, чтобы разделить мир на блоки, выделить американоцентричный, маркировать

его ценности, прежде всего демократию, обеспечить его экономическую самодостаточность. Многие в этом направлении было достигнуто при администрации Байдена: сейчас мы видим сплоченный и без внутреннего диссидентства в лице континентальной Европы мощный Запад. Он экономически обеспечен и независим от сырьевых стран – США уже стали крупнейшим экспортером нефти. Да, пока сохраняется индустриальная зависимость от Китая, но и эта задача решается. Кстати, Байден в 2020 году пришел к власти на волне этой тенденции.

В начале прошлого года на Западе забили тревогу: Америка теряет контроль над Глобальным Югом. Само это словосочетание превратилось в популярный мем; раньше его использовал Всемирный



▲ Борис МЕЖУЕВ,
политолог

ПЕРЕД АМЕРИКОЙ ВСТАЛА ЗАДАЧА СОЗДАНИЯ ТАКОГО МИРОПОРЯДКА, В КОТОРОМ ОНА НЕ БУДЕТ ЗАМЫКАТЬСЯ НА КОЛЛЕКТИВНОМ ЗАПАДЕ, ПОЛУЧИТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЕСЛИ НЕ УПРАВЛЯТЬ ГЛОБАЛЬНЫМ ЮГОМ, ТО ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ

банк для обозначения стран, не входящих в G7. Стало ясно, что утрата влияния США на мир значительна, создалось ощущение неопределенности и хаоса. Это проявилось в отношениях США с Саудовской Аравией, с Турцией, со странами Латинской Америки и Южной Африки, но наиболее ясно – в ситуации с Россией. Неожиданностью стало то, что санкционная война не привела Россию к поражению. Как оказалось, наша страна играла важную роль в обеспечении глобальной стабильности. Некогда на Западе возник термин «ось стабильности». Нас из этой «оси стабильности» выбросили, и это стало для Запада ударом ниже ватерлинии. Теперь ему сложно справиться с тем, что Россия создает союз с Ираном и КНДР, блокируется с незападными странами, играя на их противоречиях с Западом.

Я не верю в стратегии глобального распада, равно как и в победу ультраглобалистских моделей, якобы призванных объединить мир, будь то новая пандемия, борьба с мировым потеплением или похолоданием... Перед Америкой встала задача создания такого миропорядка, в котором она не будет замыкаться на коллективном Западе, получит возможность если не управлять Глобальным Югом, то по крайней мере контролировать ситуацию. Реальность такова, что управляющий модуль сменится, а «блокополитика» перестанет довлеть и уступит место стремлению развивать более устойчивый полутораполярный, как его назвал Сэмюэл Хантингтон, миропорядок. Это не значит, что «блокополитика» совсем уйдет. Она фундаментальна хотя бы потому, что не исчезнет разделение на «своих» и «чужих» на цивилизационном уровне. «Своими» мы для Америки не станем! А новому американскому лидеру нужно будет отказать от риторики о превосходстве демократии над автократией, от бесконечной ставки на «либеральную чувствительность». Если угодно, это будет умеренный глобалист, который не замораживается какими-то большими нарративами, а действует по ситуации. Выгодно блокироваться с Саудовской Аравией – будем блокироваться, выгоден компромисс с Россией – значит, пойдем на компромисс.

В сложившейся ситуации приход Трампа неизбежен. Полагаю, он победит на предстоящих выборах. Я не вижу даже больших усилий, чтобы помешать ему это сделать. Скорее всего, после прихода Трампа произойдет реформатирование и российско-американских отношений. Вероятно, сложится ситуация, в которой станет возможным и завершение украинского конфликта. ■

ВЛАСТЬ МЕНЯЕТ ПОДХОДЫ
К ФОРМИРОВАНИЮ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА

КАДРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ СВЕРХУ →

КРЕМЛЬ, НЕ ДОЖИДАЯСЬ ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОВ, ПРИСТУПИЛ К КАДРОВОЙ РЕФОРМЕ В ГОСУПРАВЛЕНИИ. ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ НА ЭТОМ ВНУТРИПОЛИТИЧЕСКОМ ТРЕКЕ УЖЕ ПРИНЯТО: В КОНЦЕ ЯНВАРЯ ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ ВЛАДИМИР ПУТИН ПОДПИСАЛ УКАЗ О ФЕДЕРАЛЬНОМ КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ. ВСТУПИВШИЙ В ЗАКОННУЮ СИЛУ ДОКУМЕНТ ОПУБЛИКОВАН НА ОФИЦИАЛЬНОМ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЕ ПРАВОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НАЧНУТ ВНЕДРЯТЬСЯ С АПРЕЛЯ ЭТОГО ГОДА.

ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

од федеральным кадровым резервом понимается список управленцев, квалификация которых позволяет занять высшие гражданские руководящие посты. Решение о назначении на эти позиции принимается президентом или Правительством Российской Федерации.

Первые попытки создать резерв для назначений на эти высокие должности были сделаны в конце 1990-х годов. В частности, под руководством тогдашнего главы правительства Сергея Кириенко (сейчас – первый заместитель руководителя Администрации президента РФ, курирующий внутриполитический блок) была запущена федеральная программа «Золотой кадровый резерв России XXI века». Однако системная работа в этом направлении началась лишь в «нулевые»: в стране был создан институт кадрового резерва высших госдолжностей.

По словам депутата Госдумы и политолога Олега Матвейчева, политика по назначению на должности в государственном управлении за два десятилетия нахождения у власти Владимира Путина менялась в одном направлении, чтобы избежать прихода случайных людей во власть, а новый указ – это очередной шаг по совершенствованию госслужбы. «Вспомним 1990-е годы, когда Ельцин мог назначить свою дочь своим же советником. А ведь это было сплошь и рядом: назначали друзей, одноклассников, сокурсников... От этого стали уходить, появились механизмы кадрового отбора, а для чиновников ввели экзамены», – напоминает политолог.

Сейчас в России действует федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2024 гг.)». Этот проект координирует аппарат правительства, а госзаказчиком выступает Минтруд. Кадровый резерв из числа сотрудников государственных и муниципальных структур и госкорпораций создается на три года, затем набирается заново.

Прошлой осенью заговорили об очередной реформе в этом направлении. Власть поставила цель повысить качество отбора кандидатов на должности заместителей федеральных министров, руководителей федеральных служб, агентств и их замов. Курировать проект было поручено Комиссии при президенте по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров (основная задача этого органа – совершенствование правового и организационного обеспечения госслужбы).

Ее председателя, помощника главы государства Дмитрия Миронова (экс-губернатор Ярославской области), назначили координатором исполнения нового президентского указа. Генеральный директор Центра политической информации Алексей Мухин отмечает, что процесс совершенствования системы управления федеральным кадровым резервом долгосрочный, а факт появления нового указа объясняет стремлением президента и дальше повышать эффективность всей властной вертикали.

Теперь для кандидатов на должности, назначение на которые подписывает президент, обязательно нахождение в федеральном резерве. Предельная численность «резервистов» не устанавливается, но попасть в список претендентов «на повышение» можно будет только по рекомендации

ОГОВОРЕННЫЙ В ПРЕЗИДЕНТСКОМ УКАЗЕ ПРИНЦИП РАСПРОСТРАНЕН СРЕДИ «СИЛОВИКОВ». ТЕПЕРЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧИНОВНИКА БУДЕТ КУРИРОВАТЬСЯ СТАРШИМ ТОВАРИЩЕМ. ВОЗМОЖНО, ЭТОТ ПОДХОД ПРИЖИВЕТСЯ И В ГРАЖДАНСКИХ ВЕДОМСТВАХ



высокопоставленных чиновников Администрации президента и правительства. Круг этих лиц предписано определить руководителю АП Антону Вайно и председателю Правительства РФ Михаилу Мишустину.

Также рекомендателями могут стать главы федеральных госорганов и губернаторы. В обновленный кадровый резерв войдут не только госслужащие, но и управленцы из различных отраслевых организаций, а главы субъектов Федерации могут порекомендовать включить в число кандидатов региональных и муниципальных чиновников.

Сбор рекомендаций запланировано проводить дважды в год – к 1 июня и к 1 декабря. На основе полученных документов президентское Управление по вопросам государственной службы, кадров и противодействия коррупции будет формировать резерв на высшие федеральные должности. Кстати, срок пребывания в кадровом резерве увеличен с трех до шести лет.

Олег Матвейчев уточняет, что указ главы государства, по сути, вводит персональную ответственность рекомендателей за своих кандидатов.

«Цель одна, общая, чтобы на гражданскую службу попадали только профессионалы и люди морально стойкие, что требуется от госслужащего», – пояснил он.

«Оговоренный в президентском указе принцип распространен среди „силовиков“. Теперь и деятельность чиновника будет курироваться старшим товарищем. Возможно, этот подход приживется и в гражданских ведомствах. Как говорится, поживем – увидим...» – добавил Алексей Мухин.

ЧИНОВНИКИ НОВОГО ТИПА

Новый документ делает акценты на повышении качества подготовки резерва высших госчиновников, их профессионализации и обучении, а также на профилактике коррупции. Часть технических процедур переводится в цифру. Так, рутинная работа по кадровому учету «резервистов» и оценка профессионального уровня кандидатов будет вестись в федеральной государственной информационной системе (ФГИС «Единая информационная платформа Национальной системы управления данными»).





перемен – оздоровление началось с самых верхних ее эшелонов. Отсюда и детальная проработка антикоррупционного блока в указе о новых принципах формирования кадрового госрезерва», – пояснила председатель Ассоциации устойчивого развития промышленности Анастасия Лядская.

Помимо обязательного сбора деклараций о доходах всех претендентов на включение в федеральный кадровый резерв проверяют на предмет конфликта интересов. Напомним, конфликт интересов должностного лица – это ситуация, когда его личная заинтересованность может повлиять на надлежащее исполнение им служебных обязанностей. Для проверок будет использована антикоррупционная ГИС «Посейдон» (информационная система по сбору и анализу сведений о доходах и имуществе чиновников, внедренная в 2022 году. Координатор «Посейдона» – Администрация президента, а оператор – Федеральная служба охраны). Сведения для этого ресурса предоставляют ЦБ РФ, частные и государственные компании, банки и фонды.

Напомним, этот цифровой ресурс предназначен для регистрации, систематизации и контроля достоверности информации российских госструктур. Специальные кадровые сервисы на этой платформе заработают с 1 апреля текущего года.

Сведения об управленцах из кадрового резерва (анкетные данные, характеристики, медсправки и т.п.) в информационной госсистеме будут регулярно обновляться. Эта задача возложена на кадровиков из организаций, где трудятся «резервисты». Также через ФГИС планируется подача ежегодных деклараций о доходах кандидатов и их ближайших родственников.

Эта контрольная мера позволит отсеять от попадания в кадровый резерв коррупционеров. «Если полтора десятка лет назад мы начали с декларирования неприятия коррупции, то сейчас наблюдаем изменения в ментальности управленцев – и у чиновников, и в бизнесе. Российская власть задает тон этих

ПРЕЗИДЕНТ В СВОЕМ УКАЗЕ ПОРЕКОМЕНДОВАЛ РУКОВОДИТЕЛЯМ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ, ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ФОНДОВ И ГОСКОМПАНИЙ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ДЛЯ НАЗНАЧЕНИЯ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ

Требования к соискателям достаточно высокие: помимо управленческого опыта, профессиональных компетенций и безупречной репутации кандидат должен подходить на должности по состоянию здоровья и быть готовым к релокации – в противном случае во включении в кадровый резерв могут отказать. В «кандидатский список» не будут включать и тех, кто не проходил военной службы, не имея на то законных оснований. Разумеется, иноагентов в кадровый резерв не примут.

Обязанности появятся и у рекомендателей: им придется ежегодно готовить и подавать «наверх» через государственную информационную систему характеристики с оценками работы и перспектив должностного роста «подопечных».

УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ...

Основной учебной базой для нового кадрового проекта власти станет Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (РАНХиГС). В этом учебном заведении уже действуют программы по подготовке и повышению квалификации управленцев – «Школа губернаторов» и «Школа мэров».

С 1 июня этого года здесь начнут оценивать профессиональный уровень претендентов и тех управленцев, которые уже попали в федеральный кадровый резерв, а с 1 января 2025 года в РАНХиГС стартует специальная программа по профессиональному развитию кандидатов на высшие посты в государстве. Олег Матвейчев напомнил, что с 2016 года с приходом в Администрацию президента Сергея Кириенко стали широко внедряться обучающие программы и ассесменты (методики комплексной оценки потенциала, профессиональных и личных качеств) для чиновников. «Такая работа велась, но не была зафиксирована указом. Теперь повышение квалификации станет обязательным», – уточнил политолог.

В экспертном сообществе не считают, что подписание указа приурочено к предстоящим президентским выборам. Алексей Мухин напоминает, что верховная власть создает кадровые лифты в системе госуправления довольно давно.

«Действовать придется методом проб и ошибок. Ведь в этом направлении и ранее принималось немало решений: и по противодействию коррупции, и по повышению профессионального уровня чиновников. Но не все сработало. И уж, конечно, нельзя сказать, что после подписания нового указа все проблемы решатся – и тогда заживем!» – рассуждает эксперт.


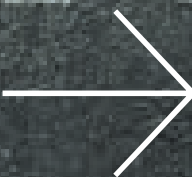
Пока стоит ожидать, что возможности для карьерного роста «резервистов» расширятся, причем не только в системе госслужбы. Президент в своем указе порекомендовал руководителям федеральных органов, внебюджетных фондов и госкомпаний использовать федеральный кадровый резерв для назначения на руководящие должности.

По словам пресс-секретаря президента России Дмитрия Пескова, бойцы СВО, посчитавшие, что годятся для государственной службы и прошедшие соответствующую подготовку, тоже смогут попасть в федеральный кадровый резерв. «Указ идет в развитие. Система государственного кадрового резерва меняется, адаптируется под меняющиеся потребности. У нас много форматов по повышению квалификации, конкурсов, в том числе в рамках платформы „Россия – страна возможностей“. Это дает результаты», – заявил официальный представитель Кремля. ■



СТАРЫЙ НОВЫЙ КУРС

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ЦЕНТР СОЗДАСТ
РАВНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ
РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ
ФЕДЕРАЦИИ**



В РОССИЙСКОМ ЭКСПЕРТНОМ СООБЩЕСТВЕ СЧИТАЮТ, ЧТО ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В СТРАНЕ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО «НОВАЯ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ», ОСТАНУТСЯ НЕИЗМЕННЫМИ. ФОКУС ВНИМАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ВЛАСТИ СМЕСТИТСЯ НА РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ И ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ. ОЖИДАЮТСЯ И ПЕРЕМЕНЫ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ – ПОСЛЕ ИНАУГУРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА ПЛАНИРУЕТСЯ НОВАЯ ВОЛНА РОТАЦИИ ГУБЕРНАТОРСКОГО КОРПУСА.

ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

В России набирает темп кампания по выборам главы государства. Ее итоги предсказуемы: по данным проведенных Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) и Фондом «Общественное мнение» (ФОМ) в конце декабря – начале января опросов 79–80% россиян доверяют Владимиру Путину и одобряют его деятельность. Прогнозируемость итогов голосования на мартовских выборах позволяет предположить, что ключевые направления региональной политики останутся неизменными, считает генеральный директор Института политических исследований Сергей Марков. «Люди проголосуют не столько за конкретного кандидата, сколько за продолжение его политической линии», – пояснил он. По прогнозу политолога, возможные корректировки этого курса будут продиктованы скорее военной, а не политической логикой.

Генеральный директор Центра политической информации Алексей Мухин полагает, что основной упор в региональной политике будет сделан на развитие социальной сферы регионов. «Необходимо компенсировать социальные, психологические и экономические издержки, которые общество понесло в ходе СВО, прежде всего последствия частичной мобилизации. Одной из важных задач региональных властей станет адаптация вчерашних фронтовиков: в этом году планируется возвращение части мобилизованных», – сообщил эксперт.

Вероятнее всего, в фокусе верховной власти окажется низовой управленческий уровень. Об этом косвенно свидетельствует первое масштабное мероприятие по региональной теме, в котором Владимир Путин принял участие после выдвижения на новый срок. 16 января он провел встречу с главами муниципальных образований – участниками I Всероссийского муниципального форума «Малая родина – сила России». В форуме участвовало более 7 тыс. представителей муниципалитетов из 89 регионов. «Ваша работа самая сложная, потому что вы напрямую работаете с людьми. Вам приходится отвечать на вопросы, к которым вы подчас и отношения не имеете, но все равно люди приходят прежде всего к вам: им до Москвы, до Кремля, до Белого дома не добраться», – обратился Владимир Путин к участникам встречи. По мнению главы государства, работа МСУ должна быть выстроена таким образом, чтобы сферы компетенций «муниципалов» соответствовали объемам и источникам финансирования. Напомним, после прошедшего прошлой весной форума местного самоуправления в стране

проходит инвентаризация расходных полномочий муниципалитетов. Президент уточнил, что по итогам аудита дублирующие и не свойственные природе местного самоуправления функции будут исключены.

Эксперты считают, что процесс встраивания МСУ во властную вертикаль после выборов президента продолжится. Генеральный директор Центра политического анализа Павел Данилин напоминает, что муниципальные органы власти согласно Конституции являются составной частью единых органов публичной власти. «Владимир Путин говорит о задачах муниципалитетов, решение которых позволит поднять уровень жизни на местах. Сейчас идет разработка нового законодательства, касающегося МСУ, готовится серьезная реформа, которая со временем будет реализована», – напомнил он. Одним из направлений госполитики на мест-



В 66 РЕГИОНАХ

БЫЛ ЗАФИКСИРОВАН РОСТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПО ИТОГАМ МИНУВШЕГО ГОДА

ном уровне станет развитие и кадрового потенциала. Так, в конце прошлого года стартовала программа развития муниципального управленческого резерва «Школа мэров»: на первых двух потоках обучается уже 160 человек. Глава государства заявил, что в этом году приступят к обучению еще два потока.

В 43 РЕГИОНАХ
БЫЛ ЗАФИКСИРОВАН РОСТ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Сергей Марков отмечает, что одной из самых сложных проблем остается низкий уровень вовлеченности людей в решение проблем местного уровня. «Как преодолеть эту пассивность граждан, пока никто не знает. Проблема осложняется тем, что людям просто некогда заниматься местной проблематикой. По данным социологов, у нас 80% хронически недосыпают, в стране самая длинная рабочая неделя в Европе», – уточнил политолог.

Значимость муниципальной проблематики «подсветили» январские аварии жилищно-коммунальной инфраструктуры: на грани замерзания оказались сотни тысяч жителей Московской, Свердловской, Ростовской, Волгоградской, Пензенской, Воронежской областей, Приморья и других регионов. Эти инциденты в будущем могут отразиться не только на карьере мэров едва не замерзших городов. Однако «внеплановых» губернаторских отставок из-за случившегося, по крайней мере до мартовских выборов, скорее всего, не будет.

Генеральный директор коммуникационного агентства Astor Дмитрий Еловский отмечает, что Владимир Путин обычно не делает поспешных выводов и не рубит с плеча. Кстати, на смену массовым «губернаторпадам» прошлых лет в последнее время пришли точечные замены глав субъектов Федерации. Так, минувшей осенью президент принял только одну досрочную отставку – свой пост покинул губернатор Вологодской области Олег Кувшинников, врио был назначен бывший зампред Правительства Московской области Георгий Филимонов.

ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК) обнародовало рейтинг эффективности госуправления в регионах по итогам минувшего года. Среди лидеров по ряду параметров губернаторских КРІ политологи назвали Москву, Тюменскую и Тульскую области, Ямало-Ненецкий АО и Чеченскую Республику. За год улучшились позиции Хабаровского края и Республики Бурятия. Рост промышленности был зафиксирован в 66 регионах. Самые высокие показатели по этому параметру продемонстрировали Камчатский край, Чувашия и Сахалинская область. В сельском хозяйстве рост зафиксирован в 43 регионах. В числе аутсайдеров названы Хакасия, Калмыкия, Республика Коми, Удмуртия, Волгоградская и Орловская области.



Напомним, КРІ (показатель эффективности работы) губернаторов рассчитывается, чтобы оценить достижения по разным направлениям социально-экономического развития (ожидаемая продолжительность жизни, темпы роста зарплат, уровень образования, объемы жилищного строительства, экологическое благополучие). Всего этих критериев 38, они корректируются примерно раз в квартал. Сейчас в приоритете уровень социального благополучия людей и развитие образовательной инфраструктуры.

Сергей Марков не ждет кардинальных изменений правил игры для губернаторского корпуса. «Основной блок проблем уже решен, качество регионального управления выросло. Особенно хорошо это заметно на примере глав субъектов Федерации из „новой волны“. Так, белгородский губернатор Вячеслав Гладков и глава Севастополя Михаил Развожаев справляются со своими задачами лучше, чем их предшественники», – отметил политолог.

Однако внедрение базовых принципов управления регионами не означает снижения планки требований. Алексей Мухин прогнозирует существенное обновление кадров. По словам политолога, сейчас региональные отделения ОНФ и партии «Единая Россия» проводят исследования по выявлению региональных проблем и причин социального недовольства на местах. «Пока исследование не завершилось и списка „кандидатов“ на досрочную отставку нет. Но на основе полученных данных будут делаться кадровые выводы. Не исключено, что уже в конце февраля – начале марта на смену главам ряда регионов придут более компетентные управленцы, хотя, вероятнее, верховная власть отложит отставки губернаторов на конец мая – начало июня. Не секрет, что любая смена начальства – это стрессовая ситуация. Вряд ли власть пойдет на дополнительную дестабилизацию в регионах в и без того непростых политических и экономических условиях», – пояснил политолог. По его мнению, у назначенных после президентской инаугурации врио глав субъектов будет время, чтобы адаптироваться в новом качестве до региональных выборов.

Напомним, в сентябре 2024 года губернаторские выборы состоятся как минимум в 19 регионах (16 прямых и три – через голосование в региональных заксобраниях). Большинство из этих глав субъектов занимают посты с 2018–2019 годов. К «долгожителям» можно отнести главу Волгоградской области Андрея Бочарова и губернатора Ставропольского края Владимира Владимировича (занимают должности с 2014 года).

НЕ СЕКРЕТ, ЧТО ЛЮБАЯ СМЕНА НАЧАЛЬСТВА – ЭТО СТРЕССОВАЯ СИТУАЦИЯ. ВРЯД ЛИ ВЛАСТЬ ПОЙДЕТ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ДЕСТАБИЛИЗАЦИЮ В РЕГИОНАХ В И БЕЗ ТОГО НЕПРОСТЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

В опубликованном в конце прошлого года докладе компании «Минченко консалтинг» отмечается, что кадровый вопрос станет интригующим аспектом нового политического цикла: если ранее губернаторы рекрутировались в основном из местной номенклатуры, то теперь главным «поставщиком кадров» стал федеральный центр. В докладе говорится, что чаще всего губернаторами становятся заместители федеральных министров или чиновники из Администрации президента. Эксперты предполагают, что после президентских выборов часть действующих губернаторов может перейти в федеральные органы власти.

ДЕНЬГИ НА СГЛАЖИВАНИЕ

В аналитических докладах АПЭК, посвященных социальному и пространственному развитию регионов, в качестве важнейшего направления региональной политики указаны «сглаживание» различий в развитии территорий и равномерность распределения ресурсов. Эксперты агентства отмечают, что общий объем межбюджетных трансфертов регионам на ближайшие три года составит 9 трлн рублей, а объем дотаций субъектам на выравнивание бюджетной обеспеченности на этот период увеличен на 25,9% (к 2026 году этот показатель должен превысить триллион рублей). Поддержка регионам

на выплату зарплат и увеличение МРОТ превысит 108 млрд рублей. В качестве успешного примера этой политики «сглаживания» неравномерного развития и выравнивания возможностей эксперты приводят проекты строительства новых региональных университетских кампусов. Новые студгородки возникнут не только в богатых сырьевыми ресурсами регионах (Тюменская, Сахалинская области), но и в менее благополучных субъектах Федерации, традиционно дотируемых федеральным центром (Ивановская область). В АПЭК прогнозируют расширение этой программы в 2024–2030 годах. Федеральный центр совместно с региональными властями будет развивать вузовскую инфраструктуру Нечерноземья, Сибири, Дальнего Востока и «новых» субъектов Федерации.

По словам гендиректора АПЭК Дмитрия Орлова, обозначенные в докладах направления региональной политики в целом останутся неизменными. Изменения возможны, но они будут связаны с внешними вызовами и носить локальный характер. «Примером такого вызова стало расширение контактов России со странами АТР, Южной Азии и Большого Ближнего Востока. Новый внешнеполитический курс потребовал существенного обновления транспортной инфраструктуры российских регионов, через которые проходят

ключевые логистические коридоры, а это Дальний Восток, регионы Арктической зоны, Причерноморье, Кавказ и Поволжье», – пояснил Дмитрий Орлов.

Задачи по «новой индустриализации» страны с региональных властей после мартовских выборов не снимут, однако Алексей Мухин прогнозирует их корректировки. «Правительство напряженно работает над созданием в России современной высокотехнологичной промышленности; новые производства создаются без опоры на индустриальный базис советского периода. Первые успехи в этом направлении уже есть. Например, налажен выпуск новых видов вооружений, но перед кабрином стоит задача развивать и гражданские отрасли высокотехнологичной промышленности, причем с сокращением их зависимости от параллельного импорта», – уточнил он.

Не исключено, что дополнительным драйвером развития ряда регионов станет строительство и обновление военных объектов. Прежде всего это относится к регионам Северо-Запада, а главком ВМФ России Николай Евменов сообщил, что в России начата работа по развитию системы базирования всех флотов – Тихоокеанского, Северного, Балтийского и Черноморского, а также Каспийской флотилии. ■

МАСТЕРА ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

НА РАСПУТЬЕ

ДЕЯТЕЛИ КУЛЬТУРЫ ПОСТАВЛЕНЫ ПЕРЕД ВЫБОРОМ:
ПОДДЕРЖКА ГОСПОЛИТИКИ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ ДОХОДОВ

СВО БУКВАЛЬНО РАСКОЛОЛА КУЛЬТУРНОЕ ПРОСТРАНСТВО РОССИИ. НЕКОТОРЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТВОРЧЕСКОЙ ИНТЕЛЛИГЕНЦИИ В ЗНАК ПРОТЕСТА УЕХАЛИ ИЗ СТРАНЫ. ИХ КРИТИЧЕСКИЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ В АДРЕС ВЛАСТИ И АРМИИ ОБСУЖДАЮТСЯ В ОБЩЕСТВЕ И В ЭКСПЕРТНОЙ СРЕДЕ.

В ЭТИХ ЖАРКИХ ДИСКУССИЯХ НЕ РЕДКО ПОДНИМАЕТСЯ ВОПРОС О ТОМ, ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ С ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ЦЕЛОМ: ОБЕДНЕЕТ ЛИ ОНА ИЗ-ЗА «ОТМЕНЫ» НЕ ПРИНЯВШИХ НОВУЮ ПОЛИТИЧЕСКУЮ РЕАЛЬНОСТЬ ТВОРЧЕСКИХ ДЕЯТЕЛЕЙ ИЛИ ЖЕ, НАПРОТИВ, СВО ОТКРОЕТ ДЛЯ НАС НОВЫЕ ТАЛАНТЫ?



МНОГИЕ ИЛИ ОТДЕЛЬНЫЕ?

Уже почти два года СМИ пестрят новостями об отъезде известных деятелей культуры за границу и их критических – от пацифистских до откровенно антироссийских – оценках спецоперации. Буквально в первые же дни СВО по политическим мотивам эмигрировали актрисы Рената Литвинова, Чулпан Хаматова и Ингеборга Дапкунайте, рок-певица Земфира*, эстрадные исполнители Кристина Орбакайте и Валерий Меладзе, рэпер Оксимирон*, продюсеры Александр Роднянский и Семен Слепаков*, спортивный журналист Василий Уткин, телеведущий и шоумен Иван Ургант. Часть уехавших, например музыкант Андрей Макаревич*, продолжает из-за границы критиковать Россию.

Президент РФ Владимир Путин в сентябре прошлого года заявил, что с начала СВО страну покинуло порядка 170 деятелей культуры. «Связано это не только с позицией людей. Связано это и с материальной стороной. Ведь накупили там домов, квартир за границей. Счета там – за границей. Люди хотят сохранить, бояться потерять это», – пояснил глава государства. По его мнению, многие русофобские высказывания творческих эмигрантов связаны с тем, что в зарубежье их заставляют изобличать Россию.

Кстати, на Родине эти «звезды» чувствовали себя вполне комфортно. Известный российский писатель Юрий Поляков отмечает, что многие «культурные эмигранты» до начала СВО были откровенно избалованы властью, увенчаны всевозможными званиями и наградами, часто чрезмерными или преждевременными. «Первым полным кавалером ордена „За заслуги перед Отечеством“ стал хохмач Геннадий Хазанов, скрывшийся после начала СВО в Прибалтике», – уточнил он.

Писатель объясняет раскол культурного пространства, обнажившийся в феврале 2022 года, особенностями постсоветской культурной политики. «После распада СССР власть сознательно воспитывала в деятелях культуры аполитичность, космополитизм, коммерческую всеядность, ироническое отношение к патриотизму и даже отчасти русофобию, во многом повторяя ошибки ранней советской власти. Культура была фактически отнесена к сфере услуг и отдана на откуп либералам-западникам», – уточняет Юрий Поляков. Писатель уверен, что часть творческой интеллигенции выступила против СВО, так как увидела стремление вернуть стране экономический суверенитет и отказаться от компрадорской политики, а это удар по «кормовой базе» многих творцов.



По мнению политолога Андрея Перлы, масштабы культурной эмиграции из страны сильно преувеличены, а ложный эффект массового исхода деятелей культуры из России создан за счет повышенного внимания массмедиа к этим персонам и практически одномоментного их отъезда. «В действительности уехали не тысячи и даже не сотни творческих деятелей. Речь идет о нескольких десятках артистов, преимущественно эстрадных, а также о нескольких писателях и журналистах, чье негативное отношение к России было известно до начала СВО», – рассуждает политолог.

Некоторые из критиков СВО уехали из России еще до начала боевых действий. Это, к примеру, писатель Борис Акунин* и известный рок-музыкант, экс-лидер группы «Аквариум» Борис Гребенщиков*. Кстати, скрипач из распавшегося после отъезда БГ «Аквариума» Андрей Решетин ушел добровольцем на фронт... «Раскол культурного поля налицо, но

* Внесен Минюстом России в реестр физлиц, выполняющих функции иноагента.

все же большинство деятелей культуры публично высказалось в поддержку СВО, а многие уже успели побывать на фронте и в госпиталях», – напомнил Андрей Перла.

Патриотическую позицию заняли музыканты Юрий Башмет и Денис Мацуев, режиссеры Никита Михалков и Карен Шахназаров, писатели Сергей Лукьяненко и Захар Прилепин, актеры Владимир Машков и Сергей Безруков, звезды эстрады Лев Лещенко, Николай Расторгуев, Олег Газманов, рок-исполнители Александр Ф. Скляр, Юлия Чичерина и многие другие.

Юрий Поляков считает, что корни этого раскола уходят в дореволюционную историю. «Прогрессисты и охранители, патриоты и врагоугодники (словечко Пушкина) были всегда. Этот разлом латентно имел место и в советскую эпо-

МНОГИЕ
«КУЛЬТУРНЫЕ
ЭМИГРАНТЫ»
ДО НАЧАЛА СВО
БЫЛИ ОТКРОВЕННО
ИЗБАЛОВАНЫ
ВЛАСТЬЮ,
УВЕНЧАНЫ
ВСЕВОЗМОЖНЫМИ
ЗВАНИЯМИ
И НАГРАДАМИ,
ЧАСТО ЧРЕЗМЕРНЫМИ
ИЛИ ПРЕЖДЕВРЕМЕННЫМИ

ху, обостряясь в поворотные политические моменты. Противостояние это диктуется различным отношением к России. Для одних она Отчизна – сверхценность. Ради ее будущего можно и должно идти на жертвы. Для вторых Россия – лишь культурно-языковая среда, регион обитания (порой временно-го), обязанный предоставить населенникам максимум комфорта по западному образцу. Противоречие это непримиримо, но первые традиционно преобладали в культуре до 1991 года», – рассуждает писатель.

СИЛОВЫЕ МЕТОДЫ

С начала СВО в адрес государства звучат обвинения в репрессиях против нелояльных деятелей культуры. «В действительности же власть создает защитные механизмы для таких ценностей, как государство и его вооруженные силы, что логично в период военных действий», – поясняет Андрей Перла. Одним из таких механизмов стал закон об иностранных агентах.

С 2020 года статус иноагента распространяется на физлиц, которые получают зарубежную поддержку или находятся под иностранным влиянием. С декабря 2022 года иноагентам запрещено преподавать и создавать информационный контент для несовершеннолетних; за неуказание «иноагентского» статуса

в публичных материалах полагается штраф, правда, незначительный по сравнению с заработками «звезд».

Так, Моргенштерна* оштрафовали на 40 тыс. рублей, телеведущую Татьяну Лазареву* – на 30 тыс.; певица Монеточка* была оштрафована дважды – на 30 тыс. и 50 тыс. рублей. Принятый в марте 2022 года закон о фейках и дискредитации Вооруженных сил РФ предусматривает более суровые наказания – до 15 лет лишения свободы. За такие преступления суд уже заочно приговорил к восьми годам лишения свободы журналиста Александра Невзорова*; за распространение антироссийских фейков оштрафовали Оксимирона* и Бориса Гребенщикова*. 31 января Госдума приняла поправки в УК РФ о конфискации имущества за дискредитацию армии; за антироссийскую деятельность также будут лишать почетных званий и госнаград (это ужесточение наказания за антигосударственную деятельность инициировали вице-спикер нижней





сти, режиссер Федор Бондарчук и глава Первого канала Константин Эрнст.

Лидер этой группы «справоросс» Дмитрий Кузнецов заявил, что творческие деятели, осудившие СВО, обязаны публично покаяться и посетить Донбасс. Однако невидимая рука рынка оказалась сильнее благих намерений политика. Некоторые из «культурных эмигрантов», например Валерий Меладзе, Ксения Собчак, Иван Ургант, Ольга Бузова, вернулись в Россию по банальной причине – их аудитория находится здесь, и только в России они могут продолжать зарабатывать деньги.

«Антигосударственная позиция отдельных „звезд“ культуры вступила в неразрешимый конфликт с позицией большинства граждан. Люди не хотят их больше слушать, читать и смотреть. Разумеется, эти персонажи стали токсичными для продюсеров, массмедиа и издательств, рынок начал от них в самом буквальном смысле самоочищаться», – рассуждает Андрей Перла. Стоит напомнить, что выступавшую на одном из стадионов рок-группу «Би-2»

палаты парламента Ирина Яровая и глава думского Комитета по культуре Елена Ямпольская).

Генеральный директор Института политических исследований Сергей Марков считает, что упомянутые изменения в законодательстве и в самом деле носят репрессивный характер, но эти меры оправданы в условиях агрессии Запада против России. «Некоторые граждане, среди них есть и деятели культуры, порой сами того не осознавая, выступили на стороне агрессора; а большая часть общества требует защитить государство как от самой агрессии, так и от тех, кто этой агрессии помогает, в том числе и репрессивными мерами», – пояснил политолог.

ПО ЗАКОНАМ РЫНКА

С 2022 года в России предпринимались попытки заняться «перевоспитанием» творческой интеллигенции: несколько депутатов Госдумы даже создали специальную рабочую группу и составили список из 142 видных деятелей культуры, которые не озвучили своего отношения к СВО. В список попали, в частно-

зрители освистали и прогнали со сцены, скандируя нецензурные речовки; известный российский журналист и ветеран спецслужб Юрий Кобаладзе лишился профессорской должности в МГИМО после того, как пригласил прочитать лекцию Ивана Урганта. В ряде регионов отменили спектакли с участием актрисы Лии Ахеджаковой, известной своей радикальной проукраинской позицией.

С отменой концертов из-за негативных оценок СВО столкнулась лидер рок-группы «Ночные снайперы» Диана Арбенина. Концерты возобновились после того, как певица скорректировала свои оценки. В январе в соцсетях появились сообщения, что Чулпан Хаматова хотела бы вернуться и готова публично покаяться за антироссийскую позицию – в Латвии ее театральная карьера не задалась.

По словам Сергея Маркова, люди требуют от власти сделать так, чтобы на них больше не могли зарабатывать те, кто их хает. В прошлом декабре ведущее российское издательство АСТ приостановило продажу книг Бориса Акунина*. Ранее Росфинмониторинг внес его в перечень террористов и экстремистов, а Следственный комитет России возбудил против писателя уголовное дело за оправдание терроризма.

ОБЕДНЕЕТ ИЛИ ОЗДОРОВИТСЯ?

Юрий Поляков уверен, что отечественная культура из-за эмиграции нескольких десятков «звезд» не обеднеет. «Даже катастрофический исход научно-технической и творческой интеллигенции из России после революции удалось сравнительно быстро компенсировать за счет всеобуча и расширения социальной базы. Это значительно оздоровило нашу интеллигенцию, издавна страдавшую „отчизноедством“. Новое кастовое высокомерие вернулось в эту среду лишь в годы „застоя“ и бурно расцвело уже в постсоветские десятилетия», – поясняет он.

* Внесен Минюстом России в реестр физлиц, выполняющих функции иноагента.

АНТИГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЗИЦИЯ ОТДЕЛЬНЫХ «ЗВЕЗД» КУЛЬТУРЫ ВСТУПИЛА В НЕРАЗРЕШИМЫЙ КОНФЛИКТ С ПОЗИЦИЕЙ БОЛЬШИНСТВА ГРАЖДАН

По мнению писателя, российское культурное пространство может трансформироваться, но только если власть кардинально изменит культурную политику. Пока же, по его мнению, никаких признаков такой смены курса не наблюдается, скорее наоборот.

«На излете второго года СВО, в том числе в „Российской газете“ (прим. – официальный орган Правительства РФ), появляются призывы понять, простить и вернуть знаковых „релокантов“, в СМИ и на ТВ широко отмечается пятидесятилетие выхода в свет одиозного „Архипелага ГУЛАГ“. Это явный намек, что после чаемого „транзита власти“ раскаявшихся „клеветников России“ может ждать канонизация, какой подвергся после возвращения в страну Солженицын, ныне отлитый в бронзе», – рассуждает он.

Напомним, с середины «нулевых» писатель регулярно публикует статьи, в которых размышляет о роли и месте в обществе творческой интеллигенции. Цикл открыл материал «Зачем вы, мастера культуры?» («Литературная газета», 2005 год), в котором Поляков предложил творческой интеллигенции сформировать идеологию и эмоциональную атмосферу «созидательного реванша» для России, проще говоря, ее восстановления после шока 1990-х годов; вскоре после начала СВО он написал статью «Почем вы, мастера культуры?». В ней писатель указал на явные недоработки власти в культурной политике.

«Нельзя сказать, что в России нет мастеров, озабоченных футурологическим проектом и эмоционально-знаковым обеспечением „созидательного реванша“. Они есть, их не так уж мало, но еще с начала 1990-х они маргинализированы и оттеснены на периферию художественного пространства, где и остаются, несмотря на начало СВО и перемену государственных приоритетов. Однако самое главное: власть, по-моему, разучилась улавливать в произведениях искусства социально-политические прогнозы и предостережения от ошибочных решений. А зря», – поделился своими мыслями известный писатель. ■



ЛЕКАРСТВА ДЛЯ ФАРМОТРАСЛИ

КАКИЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ НЕОБХОДИМЫ ИНДУСТРИИ
ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

АЛЕКСАНДР АПАЗОВ, ПРЕЗИДЕНТ АО «ФАРМИМЭКС», ПРЕЗИДЕНТ СОЮЗА «НАЦИОНАЛЬНАЯ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПАЛАТА», – О ТОМ, КАК РАЗВИВАЕТСЯ ФАРМАЦИЯ И О МЕРАХ,
НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ЭТОЙ ВАЖНЕЙШЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ.

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ

ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА АО «ФАРМИМЭКС»

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ САНКЦИЙ

▶ **АЛЕКСАНДР ДМИТРИЕВИЧ, В КАКИХ УСЛОВИЯХ СЕГОДНЯ РАБОТАЕТ РОССИЙСКИЙ ФАРМБИЗНЕС?**

◀ Мы говорим сегодня об особых условиях работы фармбизнеса, как и остального бизнеса в России, а они действительно особые.

Как вы знаете, имеется очень много запретов для работы с нами со стороны западных стран. И это палка о двух концах: есть как плюсы этих ограничений, так и минусы. Плюс в том, что естественным образом создался стимул к импортозамещению.

А самый большой минус для нас – то, что мы выпали из проведения клинических испытаний. Рынок движется за счет получения новых классов лекарственных препаратов. Если мы это закроем, сами понимаете, начнем отставать, а это неприятная вещь.

Мы и так пока не имеем некоторых самых современных технологий – промышленных технологий по производству новейших классов лекарственных патентно-защищенных препаратов, а иметь их в реестре РФ сегодня – основная задача.

При этом у нас есть передовые разработки, и их становится все больше. Мы очень сильно продвинулись в изучении генома. Изучение генома открывает перед здравоохранением колоссальные просторы. Мы также создаем моноклональные антитела, но пока только в начале пути. Мы создали и создаем современные и нужные здравоохранению вакцины.

Так что нам есть, что предложить мировому фармрынку, и этот инновационный потенциал необходимо наращивать ускоренными темпами.

ИНВЕСТИЦИИ В ИННОВАЦИИ

▶ **КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭТОГО МОЖНО И НУЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?**

◀ Инструменты поддержки развития. Если мы не будем строить заводы, перестанем строить лаборатории, у нас не будет развиваться наука, мы, естественно, сильно отстанем. А что нужно, для того чтобы развиваться?

▶ **ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СРЕДСТВА.**

◀ Вот именно. А где их взять?

▶ **СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ, ЧТОБЫ ОНИ ВКЛАДЫВАЛИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, НАУКУ, R&D.**

◀ А кто должен создать?

▶ **ГОСУДАРСТВО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК, А ТАКЖЕ КРУПНЕЙШИЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ И, ЕСТЕСТВЕННО, БИЗНЕС.**



того потенциала роста, возможностей создания инноваций, которые у нас сегодня имеются.

ПЕРСПЕКТИВЫ «СКОПИНФАРМА»

▶ **МОГ БЫ БЫСТРЕЕ РАЗВИВАТЬСЯ И ВАШ ЗАВОД «СКОПИНФАРМ»?**

◀ Конечно! Мы могли бы развиваться намного быстрее, чем развиваемся сейчас, преимущественно с опорой на собственные ресурсы и благодаря поддержке в рамках медицинского кластера Рязанской области.

Но мы развиваемся. Производственная мощность первого производственного корпуса с 2018 года выросла с 320 млн таблеток до 1,2 млрд таблеток и капсул в год. Предприятие получило сертификат GMP, введена в строй современная лаборатория, и система контроля качества соответствует всем российским стандартам.

◀ Совершенно верно! Это задача для банковской системы. Банковская система для чего создана? Банковская система должна сопровождать развитие производства, создание рабочих мест. По итогам 2023 года коммерческие банки заработали более трех трлн рублей прибыли. Разве их задача – складировать прибыль?

Задача банков – финансировать проекты, чтобы строились заводы, лаборатории, школы и больницы. Это главная задача банковской системы. И за счет инвестиций в заводы банк и государство получают пусть не в этом году, а через несколько лет не три триллиона, а значительно больше. В таком случае бизнесу будет легче инвестировать средства в свое развитие.

▶ **ТО ЕСТЬ НУЖНА ПЕРЕНАСТРОЙКА БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ?**

◀ Скажите, пожалуйста, на 10% валового дохода от продажи препаратов можно обеспечить опережающее развитие производства? А если учесть ограничения по жизненно важным препаратам – до 10% валовой доход? Вопрос, согласитесь, риторический.

Нынешние финансовые условия работы фармотрасли не способствуют реализации

НЫНЕШНИЕ ФИНАНСОВЫЕ УСЛОВИЯ РАБОТЫ ФАРМОТРАСЛИ НЕ СПОСОБСТВУЮТ РЕАЛИЗАЦИИ ТОГО ПОТЕНЦИАЛА РОСТА, ВОЗМОЖНОСТЕЙ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИЙ, КОТОРЫЕ У НАС СЕГОДНЯ ИМЕЮТСЯ

По итогам 2023 года оборот «Скопинфарма» превысил 44 млрд рублей. Предприятие включено в Перечень системообразующих организаций российской экономики.

У завода три крупных направления: препараты крови, онкологические препараты и орфанные препараты. Мы – самая большая компания по портфелю орфанных препаратов.

▶ **ЭТО СОБСТВЕННЫЕ ОРФАННЫЕ ПРЕПАРАТЫ?**

◀ Собственных, к сожалению, еще нет, хотя опыт R&D был. Тем не менее R&D будем продолжать. Молекула была создана, но мы ее пока не запустили в производство. В настоящее время более 10 молекул находится в разработке.

Мы пошли другим путем: получаем по договору с ведущими зарубежными мировыми производителями технологии по производству современных препаратов.

Прежде всего технологии для изготовления препаратов крови. Нам также будут поставлять все новые разработки, и, таким образом, мы будем идти вровень с мировым фармрынком по этому направлению.

По онкологическим препаратам нам будут предоставлены лицензии на производство патентно-защищенных препаратов. Они в дальнейшем, безусловно, превратятся в дженерики, которые будут производиться по современным технологиям.

Что касается орфанных препаратов, с ними сложнее: они требуются небольшому количеству пациентов.

▶ **ПРОИЗВОДИТЬ СУБСТАНЦИЮ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕВЫГОДНО?**

◀ Только для внутреннего рынка – невыгодно. Те фирмы, которые разрабатывают орфанные препараты, производят субстанцию для всего мира. Это нормально и экономически выгодно.

В конечном итоге орфанные препараты тоже будут терять патентную защиту, поэтому в перспективе, если мы будем иметь технологии производства таких препаратов, мы или сами субстанции изобретем в России, или сможем покупать. Это все равно дешевле, и это гарантия наличия препарата в России.

▶ **ТО ЕСТЬ СУБСТАНЦИЮ МОЖНО КУПИТЬ?**

◀ Да. И это значительно проще, чем везти откуда-то готовые лекарственные препараты.





▶ А ПО R&D В КАКИХ НАПРАВЛЕНИЯХ ВЫ БУДЕТЕ РАБОТАТЬ?

◀ Биотехнология и моноклональные антитела. В 2024 году будет полностью оборудован новый производственный комплекс завода. Технология достаточно сложная: мы должны произвести опытные серии, протестировать их, а также обучить людей, разработать все стандартные операционные процедуры (СОП). Это процесс небыстрый.

Но мы движемся в этом направлении. Один из передовых гемоонкологических препаратов, который можно делать на старом производстве, уже производим: приобретаем субстанцию и на ее основе изготавливаем препарат.

В КРУГЕ ДОБРА

▶ НАСКОЛЬКО МЫ ЗНАЕМ, «ФАРМИМЭКС» – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОСТАВЩИКОВ ОРФАННЫХ ПРЕПАРАТОВ В РОССИЮ. КАК РЕШАЕТСЯ ПРОБЛЕМА ЛЕЧЕНИЯ ОРФАННЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ?

◀ Как вы знаете, орфанных заболеваний великое множество. По разным источникам, их общее количество приближается к 10 тысячам. А лекарственных препаратов по ним изобретено очень мало, по моей оценке, около двух тысяч.

В России мы не имеем и этого. Государство взяло на себя обязательства по помощи пациентам с орфанными заболеваниями, но пока получается «закрыть» немногим более 300 позиций.

Динамичнее двигаться в решении орфанной проблемы помогает инициатива нашего президента – фонд «Круг добра». Президент России Владимир Владимирович Путин сыграл огромную роль

ПЕРВЫЙ СЕРЬЕЗНЫЙ ВКЛАД В АПТЕЧНУЮ СИСТЕМУ – ЭТО ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ: ПРОГРАММА МАССОВОГО БЕСПЛАТНОГО ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ, ДОРОГОСТОЯЩИХ ПРЕПАРАТОВ ИНВАЛИДАМ



в его создании, поддерживает его деятельность. Это дало гарантию в получении лекарственных препаратов большому числу детского населения.

▶ «ФАРМИМЭКС» – ОСНОВНОЙ ПАРТНЕР ФОНДА?

◀ Один из самых первых и постоянный партнер фонда. Создание фонда «Круг добра» в 2021 году – возможность для входа в нашу страну совершенно новых лекарственных препаратов. Мы получили возможность завозить незарегистрированные лекарственные препараты, в случае если консилиум врачей на уровне субъекта Федерации с подтверждением на федеральном уровне принял решение, что этому ребенку жизненно необходим данный препарат.

Фонд работает на детей: орфанные пациенты – это прежде всего дети. Незарегистрированных препаратов по жизненным показаниям пока поставляется немало, что сохраняет здоровье многим детям.

▶ НА БОЛЬШОМ СТАТИСТИЧЕСКОМ ОБЪЕМЕ?

◀ Я оцениваю деятельность фонда «Круг добра» как очень большой вклад в развитие системы лекарственного обеспечения в нашей стране.

Первый серьезный вклад в аптечную систему – это программа дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО): программа массового бесплатного предоставления специализированных, дорогостоящих препаратов инвалидам. Результатом реализации этой программы стало широкое использование высокотратных категорий безопасных и с доказанной эффективностью лекарственных средств.

Однако в программе ДЛО предусмотрено бюджетное финансирование, а работа фонда «Круг добра» предполагает целевое финансирование, гарантированное государством. И фонд располагает большими возможностями для выведения на рынок самых современных препаратов.

Даже если препарат не зарегистрирован, он может быть применен по решению регионального консилиума врачей. А на базе опыта применения к пяти – десяти пациентам можно и подать этот препарат на регистрацию.

ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

▶ КАК РОССИИ ВЕРНУТЬСЯ НА РЫНОК КЛИНИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ?

◀ Это во многом задача для политиков. Ведь речь идет о здравоохранении – сфере, которая, по заявлениям западных политиков, свободна от санкций. При этом мы видим, что по факту сфера здравоохранения также затронута санкциями.

Нет санкций на поставку лекарственных препаратов, но при этом есть санкции на поставку оборудования для их производства.



Многие зарубежные компании приостановили клинические исследования в России.

Думаю, здесь есть предмет переговоров с иностранными государствами со стороны наших дипломатов. Все-таки российский рынок весьма привлекателен для клинических исследований и в силу того, что он достаточно большой, и высокий платежеспособный спрос, и большое разнообразие в нашей стране представителей разных расовых типов. А это чрезвычайно важно для КИ.

У нас и базы для клинических испытаний прекрасные. Вы видите, какие сейчас строятся первоклассные лечебные учреждения: современные, оснащенные по последнему слову техники. Президент относительно недавно побывал в Калининграде в онкологическом центре – там самое современное оборудование! И таких центров у нас десятки.

При этом мы видим, что у нас завязываются добрые отношения со многими незападными странами.

► ИНДИЯ, КИТАЙ?

◀ Индия, Китай, ЮАР, Иран... Иран, кстати, страна с весьма развитым фармпроизводством, сильны иранцы и в разработках. Нужно изучать рынок этих стран, находить там препараты, проводить клинику и завозить в нашу страну.

Но самое главное – нам чрезвычайно необходимы межстрановые исследования, когда клиника проводится не в одной стране, а сразу в пуле стран.

Кстати, для производителей орфанных препаратов мы представляем большой интерес, потому что клинику орфанных препаратов трудно организовать из-за небольшого количества больных. И, предположим, если у нас уже диагностировано 30–50 человек, они могут этот пул значительно укрепить. Над этим надо активно работать с компаниями-производителями, убеждать их в перспективности этого сотрудничества.

ПОЧЕМУ АПТЕКИ – НЕ ТОРГОВЛЯ

► КАКИЕ ЗАДАЧИ ДОЛЖНА РЕШАТЬ АПТЕЧНАЯ СЛУЖБА?

◀ Задача аптечной службы – лечить больного. Что самое печальное, на мой взгляд? У нас типовой устав любой аптечной организации включает получение прибыли.

Это, я считаю, совершенно неправильно и не может применяться в отношении лекарственной помощи. Задача лекарственной помощи –

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВЕСЬМА ПРИВЛЕКАТЕЛЕН ДЛЯ КЛИНИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И В СИЛУ ТОГО, ЧТО ОН ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОЙ, И ВЫСОКИЙ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЙ СПРОС, И БОЛЬШОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В НАШЕЙ СТРАНЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ РАСОВЫХ ТИПОВ



не получение прибыли. Ее задача – обеспечить лечебный процесс. Четко, понятно, чтобы был эффект от лечения.

Я согласен, что в обязательном порядке должна быть как минимум самоокупаемость, а для того чтобы развивалась аптечная служба, конечно, должен быть доход, который можно пустить на развитие. Вот такое должно быть построение.

► ТО ЕСТЬ АПТЕКА ВООБЩЕ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ?

◀ Аптека должна быть коммерческой, но она должна иметь ограничения в получении доходов.

У нас в стране аптеки пока относятся к сфере торговли, а следовательно, их задача – получать доходы, а не обеспечивать лечебный процесс. Хотя аптечная система встроена в систему здравоохранения, без системы здравоохранения аптечная служба не сможет работать.

Рецептов нет, назначений нет, и она действительно превратится в торговлю, и никакие принципы лечения соблюдаться не будут. Большой будет брать тот препарат, который покажется ему нужным.

Аптека – не торговое предприятие. Это организация, обеспечивающая лечебный процесс лекарственными средствами. Мы долгое время бьемся, чтобы законодательно закрепить за аптечными учреждениями функцию предоставления фармацевтической информации пациенту. Это необходимо, для того чтобы потребитель мог ориентироваться среди назначенных препаратов, и у него были варианты выбора как среди аналогичных препаратов, так и среди препаратов, похожих по своему характеру действия и эффективности. То есть мы должны



СПРАВКА «ЛД»

АЛЕКСАНДР ДМИТРИЕВИЧ АПАЗОВ

Родился 17 июня 1939 года в г. Бахчисарай Крымской области РСФСР. В 1962 году окончил Пятигорский фармацевтический институт.

Трудовую деятельность начал в системе Аптечного управления Ростовского облисполкома: прошел путь от директора аптеки до первого заместителя начальника управления. С 1973 года возглавлял Аптечное управление Свердловского облисполкома.

С мая 1978 года работал заместителем начальника Главного аптечного управления Минздрава РСФСР, а с декабря 1978 года по 1987 год – начальником Главного аптечного управления Минздрава РСФСР, членом коллегии Минздрава РСФСР.

В 1987 году назначен на должность начальника Главного аптечного управления Министерства здравоохранения СССР. С 1989 года – генеральный директор Всесоюзного объединения «Союзфармация» – преобразованного Главного аптечного управления Минздрава СССР.

Объединение в 1992 году, после распада СССР, было переименовано в РО «Фармимэкс» и перешло в ведение Минздрава России, затем преобразовано в ГП «Фармимэкс», которое в 1993 году акционировалось.

В 1993 году А. Д. Апазов указом президента России был назначен председателем Межведомственной комиссии по здравоохранению Совета безопасности РФ и осуществлял эту деятельность по 1999 год. С 1993 года и по настоящее время А. Д. Апазов возглавляет акционерное общество «Фармимэкс», являющееся правопреемником ГП «Фармимэкс», широко известное в России, странах СНГ и во многих государствах мира, занимающее одно из ведущих мест в области закупок и поставок лекарственных средств, изделий медицинского назначения.

Президент Союза «Национальная фармацевтическая Палата», кандидат фармацевтических наук. Более 15 лет он читал лекции для слушателей факультета последипломного про-

фессионального образования провизоров Московского медицинского университета имени И. М. Сеченова, а с февраля 1994 года – доцент кафедры управления и экономики фармации.

Автор более 80 научных и методических работ, посвященных различным аспектам деятельности фармацевтической службы (управление, экономика, контроль качества медицинской продукции, ценообразование, подготовка и использование фармацевтических кадров и т. д.). Автор системы безотказного лекарственного обеспечения граждан Советского Союза.

Женат. Жена – Апазова Татьяна Евгеньевна. Имеет дочь Нижарадзе И. А.

Награжден орденом Дружбы народов, медалями «За трудовую доблесть», «За доблестный труд. В ознаменование 100-летия со дня рождения В. И. Ленина», «Ветеран труда», «В память 850-летия Москвы», значком «Отличнику здравоохранения». Удостоен звания заслуженного работника здравоохранения Российской Федерации.



давать больному полную информацию по лекарственным препаратам. Аптеки так и работали в советское время.

Во всем мире идут дальше: разрешают назначать некоторые классы лекарственных препаратов фармацевтам. В некоторых странах это уже делается.

Это позволяет разгрузить врача. Ведь нагрузка на врачей большая, сами понимаете. Самое печальное, если врач не может уделить достаточно времени пациентам, которые действительно в этом нуждаются, из-за того, что вынужден принимать их исключительно для выписки рецептов. Врача надо разгружать.

Наше государство идет в направлении более глубокой привязки аптечной сферы к задачам здравоохранения. За последнее время в этом направлении сделано многое. Семьсот с лишним препаратов отнесены к классу жизненно необходимых, и на них регулируются цены. То есть установлена оптимальная цена, и обойти ее никто не может – ни одна компания. Если она попытается поставить более высокую цену, у нее будут серьезные проблемы.

Но в дополнение к этому я бы еще и в уставе закрепил: основная задача аптек – выполнение

СПРАВКА «ЛД»

Группа компаний «Фармимэкс» входит в тройку крупнейших фармацевтических дистрибьюторов на рынке государственных закупок с долей в более 6,39% и с оборотом свыше 120 млрд рублей в год, осуществляет обеспечение необходимыми лекарственными средствами (ОНЛС) граждан льготной категории в 17 субъектах Федерации. Компания активно участвует в государственной программе по обеспечению льготников бесплатными лекарственными препаратами. Доля в поставках по этой программе – около 10%.

«Фармимэкс» – один из лидирующих поставщиков готовых лекарственных препаратов для лечения таких тяжелых заболеваний, как гемофилия, мукополисахаридоз, онкология,

орфанных и других тяжелых заболеваний. Компания поставляет также не зарегистрированные в РФ лекарственные препараты.

Создана региональная сеть в 83 субъектах Федерации и на Байконуре. У «Фармимэкса» восемь филиалов, четыре дочерних предприятия, два региональных торговых представительства и более 180 розничных аптечных организаций.

«Фармимэкс» имеет собственное складское хозяйство в 17 регионах России общей площадью более 40 000 кв. м с отвалидированной структурой холодовой цепи. Более 5000 куб. м холодильных камер. Автопарк компании – более 30 транспортных средств, 10 из которых оснащены холодильным оборудованием.

социальной функции. К сожалению, не все участники фармацевтического рынка правильно понимают миссию аптеки.

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ЭКОНОМИКА

▶ **НАСКОЛЬКО ВАЖНО УВЕЛИЧИВАТЬ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ВВП?**

◀ Здравоохранение и лекарственное обеспечение – это затраты для общества, для государства, и они исчисляются к удельному весу ВВП. В США на здравоохранение идет свыше 15% ВВП. В России – 7%: пять с лишним процентов приходится на государство и около 2% – на граждан.

▶ **ВСЕГО-НАВСЕГО 7%?**

◀ Да. В советское время было значительно меньше. И этот процент необходимо увеличивать в том числе и для экономического развития. Ведь здравоохранение оценивается экономистами не только как социальная функция, но и как экономическая и довольно сильно влияющая на экономику страны.

Каждая отрасль имеет свою обязанность. Здравоохранение имеет обязанность сохранить здоровье граждан. Сохранение здоровья граждан – это громадный доход государству, когда не выплачиваются больничные, когда сохраняется трудоспособность прежде всего профессионалов, повышается трудоспособный возраст. Потому вложение в здравоохранение – очень выгодное, особенно его профилактическое направление.

За пореформенные годы в целом и за время пандемии ковида в частности мы все убедились в этом.

СОХРАНЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ ГРАЖДАН – ЭТО ГРОМАДНЫЙ ДОХОД ГОСУДАРСТВУ, КОГДА НЕ ВЫПЛАЧИВАЮТСЯ БОЛЬНИЧНЫЕ, КОГДА СОХРАНЯЕТСЯ ТРУДОСПОСОБНОСТЬ, ПОВЫШАЕТСЯ ТРУДОСПОСОБНЫЙ ВОЗРАСТ. ПОТОМУ ВЛОЖЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ – ОЧЕНЬ ВЫГОДНОЕ, ОСОБЕННО ЕГО ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Сколько было скептических течений по отношению к вакцинации! Сколько бы некоторые врачи не говорили, что вакцинация – это небезопасно, но без вакцинации эпидемию не остановишь. А масштабная эпидемия, как мы убедились, возможна даже в наше время.

Пандемия коронавируса дала большой урок всему мировому здравоохранению. И, кстати, Россия в борьбе с пандемией, в вакцинации, в разработке собственных вакцин была на передовых позициях. Она не понесла тех громадных человеческих потерь, которые были во многих других странах.

Наши врачи ездили в Италию и использовали там наши подходы и наработки в борьбе с пандемией. У итальянских врачей фактически не было никаких наработок, как бороться с коронавирусом. А у нас были.

Россия имеет соответствующие навыки еще из советского прошлого. У нас в этом вопросе четко поставленные задачи, которые здравоохранение знает, как выполнять. Это большой плюс. Тем более ковид дал дополнительный опыт, практику, которую мы можем сегодня применять.

А мы должны быть готовы бороться с эпидемией. В последнее время в прессе говорится о новой эпидемии, которая должна прийти и выкосить чуть ли не 50% населения. Я не слишком верю в это, но о так называемой X-эпидемии говорится в том числе и на высоких уровнях: на уровне ВОЗ, уровне правительств. От рисков такого рода мы не можем отмахиваться.

Тем более мы знаем, что идут разработки искусственных эпидемических воздействий. Посмотрите, сколько биологических лабораторий обнаружено в одной только Украине! А они есть и во многих других странах, где можно вести «серые» биоразработки.

В нашем здравоохранении существует определенная основа, которая позволяет обеспечивать нам биологическую безопасность страны, сохранять достаточно высокий уровень медицинской помощи.

Однако ключевая задача сегодняшнего дня – задействовать здравоохранение как рычаг для экономического роста, для социально-экономического развития страны. Это, на мой взгляд, важнейшая задача ближайшего шестилетия. ■

+++++

Как Главгосэкспертиза обеспечивает эффективность создания объектов общенационального значения

ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ
ФОТО | АЛЕКСАНДР ДАНИЛОШИН,
ПРЕСС-СЛУЖБА
ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗЫ РОССИИ

ЭКСПЕРТИЗА ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА И ГОСУДАРСТВА

Михаил КАМЕНСКИХ, заместитель
начальника Главгосэкспертизы России,
курирующий экспертизу объектов
транспортного и гидротехнического
назначения, – о ключевых направлениях
работы Главгосэкспертизы России
и ключевых задачах развития
экспертизы проектной документации.

+++++

+++++



ГОД ЗАКАЗЧИКА

► МИХАИЛ НИКОЛАЕВИЧ, ЭТОТ ГОД ОБЪЯВЛЕН ГОДОМ ЗАКАЗЧИКА. КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКСПЕРТИЗЫ? КАК МЕНЯЮТСЯ ПОДХОДЫ?

◀ Подход у экспертизы в части работы с заказчиком – это прежде всего вовлечение заказчика в процесс устранения замечаний совместно с проектировщиком. Потому как зачастую взаимодействие заказчика, проектировщика и третьих лиц оставляет желать лучшего.

Много исходно-разрешительной документации, необходимой для разработки проектной документации, и на соответствие ИРД проводится экспертиза. Важно, чтобы заказчик управлял устранением замечаний к проектно-сметной документации.

С чем мы сталкиваемся: на этапе проведения экспертизы заказчик отстранен, он не в курсе тех замечаний, которые выдала государственная экспертиза, узнает о них в последний момент, а сроки проведения экспертизы подходят к завершению. Это влияет на положительный результат.

Очень важно, чтобы заказчик по-настоящему управлял всем процессом, потому что именно заказчик – «хозяин» объекта: он ответственный за него – государство поручило ему построить объект. Соответственно, чем быстрее устранятся замечания, тем быстрее начнется строительство для нужд граждан Российской Федерации.

▼ В нашем «портфеле» аэропортов – и Южно-Сахалинск, и Архангельск, и Махачкала, и многие другие

► КАКОВА ФУНКЦИЯ ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗЫ В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ?

◀ По всем объектам, строящимся за федеральные средства, мы проверяем проектную документацию на соответствие требованиям технических регламентов: задания на проектирование, результаты инженерных изысканий, оцениваем достоверность определения сметной стоимости. Кроме того, проверяем некоторые категории объектов, которые строятся за деньги субъектов Федерации, муниципалитетов или частные деньги, отнесенных к исключительному ведению Главгосэкспертизы в соответствии с законодательством: это особо опасные, технически сложные и уникальные объекты. Плюс методическая функция по отношению ко всем строительным экспертизам – государственным и негосударственным, ведение ГИС ЕГРЗ – реестра всех заключений строительной экспертизы – и формирование единой цифровой среды работы государственных экспертиз.

По результатам проведения экспертизы выдается соответствующее заключение. В дальнейшем данное заключение является одним из документов к заявлению на выдачу разрешения на строительство, и начинается стройка.

Роль экспертизы очень важна, потому что мы выявляем проектные решения на объектах, которые содержат в себе ошибочные подходы. И, если их реализовать, они могли бы стать катастрофическими. Мы выявляем в том числе такие ошибки,

когда необходимо полностью перепроектировать объект, потому что не обеспечены надежность и безопасность планируемых сооружений.

► ЭКСПЕРТИЗА УЧАСТВУЕТ В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ ПРОЕКТИРОВЩИКОВ И ЗАКАЗЧИКОВ?

◀ Учитывая сжатые сроки, в которые нужно создать объект для государственных или общественных нужд, Главгосэкспертиза по крайней мере готова поделиться компетенциями, которыми обладает, с проектировщиками. Мы – уникальный центр компетенций, которые жизненно необходимы в цепочке создания объекта – необходимы заказчику, проектировщику, государству.

В СФЕРЕ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ

► КАКОЙ КРУГ ЗАДАЧ РЕШАЕТ ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗА ДЛЯ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА?

◀ Транспортная инфраструктура – в сфере особого внимания Главгосэкспертизы. Мы ведем огромную работу и с ОАО «РЖД», и с ГК «Автодор», и с федеральным дорожным агентством «Росавтодор». Также под нашим экспертным контролем – метрополитены, аэропорты, морские порты.

Крупнейший проект, которым занимаемся сейчас, – Восточный полигон: в рамках второго этапа реализации проекта уже прошли экспертизу 203 объекта. А теперь мы совместно с РЖД занимаемся третьим этапом Восточного полигона. Он будет гораздо больше, чем второй.

В рекордные сроки, за три года, от начала реализации и до ввода объекта в эксплуатацию построены 812 км дороги М-12 «Москва – Казань». Есть заказчик – государственная компания «Автодор», которая реально управляла всем процессом. И роль Главгосэкспертизы была

РОЛЬ ЭКСПЕРТИЗЫ ОЧЕНЬ ВАЖНА, ПОТОМУ ЧТО МЫ ВЫЯВЛЯЕМ ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ НА ОБЪЕКТАХ, КОТОРЫЕ СОДЕРЖАТ В СЕБЕ ОШИБОЧНЫЕ ПОДХОДЫ

велика. Были получены первичные заключения экспертизы, но в ходе строительства проект дорабатывался, совершенствовался, и Главгосэкспертиза выдавала повторные заключения по этапам строительства.

Мы «штабили» практически в ежедневном режиме. И результат налицо: дорога построена, введена в эксплуатацию.

Проводим огромную работу в части строительства метрополитенов и легкорельсового транспорта по России – ведем все, кроме московского, которым занимается Мосгосэкспертиза. У нас сегодня и Питер, и Нижний Новгород, и Красноярск, и Челябинск. Недавно на экспертное сопровождение зашел Казанский метрополитен.

АЭРОПОРТ ДЛЯ КОСМОДРОМА

► КАКОВА РОЛЬ ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗЫ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ ОБЪЕКТОВ КОСМОДРОМА «ВОСТОЧНЫЙ»?

◀ «Восточный» состоит из нескольких сотен объектов. Я как заместитель, курирующий транспортный блок, отвечаю за экспертизу аэропортового комплекса этого космодрома. В плотном взаимодействии с заказчиком и проектировщиком мы находили правильные решения, для того чтобы объект был построен вовремя, в установленные правительством сроки. Где-то оптимизировали, разбивали на этапы – работали совместно с заказчиком.

Взлетно-посадочная полоса уже готова. Вы, наверное, слышали, что там и самолеты приземлялись. Аэропорт в целом пока не введен в постоянную эксплуатацию, но были пробные рейсы.

Стартовый стол тоже проходил у нас экспертизу. В этом процессе немалую роль играл заказчик.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕЖДЕ ВСЕГО

► У ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗЫ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО АЭРОПОРТОВЫХ ОБЪЕКТОВ ПО ВСЕЙ РОССИИ. ТАМ ЗАДАЧА – ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ?

◀ Прежде всего у нас как у экспертизы стоит задача оценки соблюдения требований безопасности. Ну и эффективность экономическая, технологическая – эти вопросы мы не упускаем.

Если говорить про аэропорты, буквально в конце прошлого года получил повторное положительное заключение аэровокзал Магадана. У нас была проведена большая работа





КАМЕНСКИХ МИХАИЛ НИКОЛАЕВИЧ

В 2001 году окончил Московский государственный университет путей сообщения по специальности «Мосты и транспортные тоннели», получив квалификацию «Инженер путей сообщения – строитель».

Свой трудовой путь в строительной отрасли начал в студенчестве с должности инженера технического надзора.

С 2000 по 2019 год Михаил Николаевич работал как инженером, так и на руководящих должностях в проектных, строительных

организациях и в качестве заказчика. Проектировал, строил объекты от Владивостока до Калининграда, участвовал в строительстве моста на остров Русский во Владивостоке и транспортной инфраструктуры Москвы.

В 2020 году Михаил Николаевич присоединился к команде Главгосэкспертизы России в качестве помощника начальника учреждения.

В 2021 году назначен на должность заместителя начальника учреждения.

по аэровокзалу Благовещенска, который был введен в прошлом году.

В нашем «портфеле» аэропортов – и Южно-Сахалинск, и Архангельск, и Махачкала, и многие другие. Развитие аэропортов – это, как вы знаете, большая государственная программа, реализуемая под руководством Минтранса России. Мы проводим большую работу в части проверки правильности технических решений и оптимальности расходования бюджетных средств.

▶ В ТОМ ЧИСЛЕ ПО АЭРОПОРТУ ГРОЗНЫЙ?

◀ Да. Это объект совместного финансирования. По взлетно-посадочной полосе заказчик федеральный – Ространсmodernизация, а в части аэровокзального комплекса – софинансирование: федеральное, региональное и частное. Мы его смотрим и как объект с федеральным финансированием, и как объект авиационной инфраструктуры, который относится к технически сложным и уникальным.

ОТ САХАЛИНА ДО КАЛИНИНГРАДА

▶ А КАК ВЫ РАБОТАЕТЕ ПО ОБЪЕКТАМ МОРСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ?

◀ Один из важных проектов, которые находятся в работе, – Мурманский порт. Там есть и уголь-



ФОТО: АО «ИНСТИТУТ ГИДРОСТРОИМОСТ» – САНИТАРИИ

ный терминал, и нефтяной терминал, другие инфраструктурные объекты.

В том числе он предполагает 49 км железнодорожных путей. Это крупный комплексный инфраструктурный объект, который весьма важен и для Мурманска, и для всего Арктического региона.

У нас и в Калининградской области, и на Сахалине в прошлом году и сейчас проходят серьезные объекты. В частности, Корсаковский порт. Работа над этими проектами строится при активнейшем участии заказчиков строительства.

РЕШЕНИЕ ДЛЯ ЛЕНСКОГО МОСТА

▶ ИСТОРИЯ С ЛЕНСКИМ МОСТОМ, ПРОЕКТ КОТОРОГО ПРИШЛОСЬ СУЩЕСТВЕННО ДОРАБАТЫВАТЬ И ВАМ ЛИЧНО ПРИШЛОСЬ ВЫЕЗЖАТЬ НА МЕСТО, – ПРИМЕР НЕДОСТАТОЧНОГО УЧАСТИЯ ЗАКАЗЧИКА?

◀ Нет, заказчик – Минстрой Республики Саха (Якутия) – был как раз очень вовлечен, активно участвовал в устранении наших замечаний. И данный объект – пример того, как важна роль совместной работы заказчика, проектировщика и Главгосэкспертизы. Уникальный объект, документация по которому была доработана на основе компетенций Главгосэкспертизы. Проектировщику удалось существенно оптимизировать принятые решения и вследствие сократить сметную стоимость объекта.

▶ Ленский мост – уникальный объект, документация по которому была доработана на основе компетенций Главгосэкспертизы

Бюджетные затраты были сокращены за счет правильного технического решения, что, в свою очередь, позволило сократить сроки строительства при обеспечении требований безопасности.

ЦЕЛЬ – ЭФФЕКТИВНОСТЬ

▶ ЦЕЛЬ ЭКСПЕРТИЗЫ – СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬСТВА?

◀ Нет, цель – повысить эффективность принятых проектных решений. Самоцели уменьшить смету у нас нет. Хотя по итогам прошлого года по транспортным объектам, которые я курирую, сокращение смет было на значительную сумму.

▶ ЧТО ЖЕ ТОГДА ГЛАВНОЕ? ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ТАК И ТЕХНИЧЕСКИХ?

◀ Конечно. Стоимость – конечный результат технических решений, которые были приняты ГИПОм и другими инженерами, работавшими над проектом. И правильность принятых проектных решений влияет на конечную стоимость



объекта. А дальше – уже работа сметчиков. И тут важно правильно применить расценки, чтобы сметная стоимость была рассчитана достоверно.

Кстати, один из важных шагов, который сделан со стороны правительства, Минстроя России при участии Главгосэкспертизы, – всеобщий переход на ресурсно-индексный метод определения сметной стоимости (РИМ). РИМ – это более точная оценка стоимости объекта на стадии проектирования.

ДОСТОИНСТВА РИМ

► УНИФИКАЦИЯ НА ОСНОВЕ ОДНОГО МЕТОДА – РИМ, С ВАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ОБОСНОВАННОЕ РЕШЕНИЕ?

◀ Дело не в унификации, а в применении более точного и эффективного метода. РИМ – наиболее точный метод.

► ПОЧЕМУ?

◀ РИМ дает возможность определить не только стоимость строительства объекта в целом, но и стоимость отдельных видов работ, стоимость конструктивных решений и стоимость всех строительных ресурсов. Это позволяет заказчику достовернее прогнозировать цену объекта, начальную максимальную цену контракта (НМЦК), а подрядчику – рассчитывать себестоимость строительства объекта, оценивать потенциальную прибыль и свои возможности завершить строительство объекта за оговоренную цену.

Переход на РИМ предусматривает определение цены каждого элемента сметной документации в текущем уровне цен с применением индексов, учитывающих рыночные изменения. Это укладывается в логику законодательства о контрактной системе.



ФОТО НА РАЗВОЛОТЕ ПТК «АВТОДОР»

▲ В рекордные сроки, за три года, от начала реализации и до ввода объекта в эксплуатацию построены 812 км дороги М-12 «Москва – Казань»

► НЕ СЛИШКОМ ЛИ ФОРСИРУЕТСЯ ПЕРЕХОД НА РИМ? И КАК ДОЛГО ПРОДЛИТСЯ ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА?

◀ На мой взгляд, не слишком форсируется переходный период длился почти весь прошлый год. К 25 февраля этого года переход к применению РИМ осуществлен всеми субъектами Российской Федерации. Таким образом, можно смело говорить о завершении основного этапа реформы системы ценообразования в строительной от-

СПРАВКА «ЛД»



Экспертиза проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий (далее – экспертиза) – одна из стадий инвестиционно-строительного цикла. Требование о ее проведении распространяется на большую часть объектов капитального строительства при их создании (строительстве), реконструкции, капитальном ремонте (статья 49 Градостроительного кодекса Российской Федерации).

Экспертиза в зависимости от объекта капитального строительства может проводиться в форме государственной либо негосударственной экспертизы.

Традиционно получением положительного заключения экспертизы заканчивается стадия проектирования, и после получения разрешения на строительство (реконструкцию) объекта капитального строительства допускается проведение строительно-монтажных работ.

Институт экспертизы – один из механизмов обеспечения безопасности объектов капитального строительства, который реализуется посредством оцен-

ки соответствия проектной документации требованиям технических регламентов и иным обязательным требованиям, а также проверки достоверности определения сметной стоимости строительства объектов капитального строительства.

Предмет экспертизы результатов инженерных изысканий – оценка соответствия таких результатов требованиям технических регламентов.

Предметом экспертизы проектной документации являются:

► **1)** оценка соответствия проектной документации требованиям технических регламентов и иным обязательным требованиям, установленным пунктом 1 части 5 статьи 49 ГрК, а также заданию застройщика или технического заказчика на проектирование, результатам инженерных изысканий;

► **2)** проверка достоверности определения сметной стоимости строительства объектов капитального строительства в случаях, установленных частью 2 статьи 8.3 ГрК.

расли. В Главгосэкспертизе с каждым месяцем растет процент объектов, посчитанных в РИМ, и это позитивный процесс. Он способствует повышению экономической эффективности строительства.

ТИМ ДЛЯ ОБЪЕКТА

► СПЕЦИФИКА ЭКСПЕРТИЗЫ ЛИНЕЙНЫХ ОБЪЕКТОВ СОСТОИТ В ШИРОКОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ?

◀ В том числе. На сегодняшний день информационные модели действительно широко применяются в проектировании линейных объектов.

С ОАО «РЖД» мы обкатали большую работу в этом направлении в позапрошлом году. В прошлом году отработали пилотные проекты именно в части технологий информационного моделирования (ТИМ). Если говорить об автомобильных дорогах, многие заказчики и проектировщики заходят в ТИМ, но я считаю, что еще предстоит большая работа. И это необходимо, потому как в любом случае информационная модель – это будущее.

Информационную модель нужно вести, что называется, от «зачатия» объекта. Сама технология информационного моделирования подразумевает и использование машиночитаемых данных, и работу с объектом в контексте жизненного цикла. Проектирование, потом стройка, исполнительная документация, а дальше – вопрос эксплуатации. И на стадии эксплуатации тоже предстоит вести.

Например, мы предлагаем дорожникам в части паспортизации переход на информационные модели с включением данных об объекте в XML. Это будут, во-первых, единые и понятные данные для всех, в том числе для последующего капремонта, реконструкции.

По старым объектам, которые сейчас приходят на экспертизу по капитальному ремонту или реконструкции, нередко нет даже архивных материалов. Мы не знаем, например, какие там фундаменты. Приходится заново проводить обследование.

Или есть только проектная документация, но нет рабочей, и мы не знаем, построили ли по проекту или были отклонения? Когда это все будет в цифровом виде, сформируется большой задел на день завтрашний, будет оставлено достойное наследие нашим детям, которым предстоит работать с данными объектами.

СПРАВКА «ЛД»

Федеральное автономное учреждение «Главное управление государственной экспертизы» (ФАУ «Главгосэкспертиза России») – государственное учреждение, подведомственное Министерству строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, уполномоченное на:

► **1.** Проведение государственной экспертизы проектной документации, в том числе в форме экспертного сопровождения (без проведения проверки достоверности определения сметной стоимости либо включая проверку достоверности определения сметной стоимости или в части проведения проверки достоверности определения сметной стоимости, а также в форме экспертного сопровождения):

- объектов, строительство или реконструкцию которых предполагается осуществлять в исключительной экономической зоне Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, во внутренних морских водах и в территориальном море Российской Федерации;
- объектов обороны и безопасности, иных объектов, сведения о которых составляют государственную тайну (за исключением объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Минобороны России, Росгвардии, ФСБ России, ФСО России);
- объектов культурного наследия (памятники истории и культуры) федерального значения (в случае если при проведении работ по их сохранению затрагиваются конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности таких объектов);
- особо опасных и технически сложных объектов;
- объектов космической инфраструктуры;
- автомобильных дорог федерального значения, объектов инфраструктуры воздушного транспорта, железнодорожного транспорта общего пользования, внеуличного транспорта, портовых гидротехнических сооружений, подвесных канатных дорог;

- тепловых электростанций мощностью 150 мегаватт и выше;
- опасных производственных объектов, подлежащих регистрации в государственном реестре в соответствии с законодательством Российской Федерации о промышленной безопасности опасных производственных объектов;
- объектов размещения отходов, объектов обезвреживания отходов;
- объектов, строительство или реконструкцию которых предполагается осуществлять на землях особо охраняемых природных территорий федерального значения;
- уникальных объектов;
- других объектов.

► **2.** Проведение государственной экспертизы результатов инженерных изысканий, выполняемых для подготовки проектной документации вышеуказанных объектов.

► **3.** Выполнение работ и оказание услуг в сфере ценообразования и сметного нормирования в области градостроительной деятельности.

► **4.** Обеспечение создания, эксплуатации, в том числе развития, государственной информационной системы «Единый государственный реестр заключений экспертизы проектной документации объектов капитального строительства».

► **5.** Ведение единого государственного реестра заключений экспертизы проектной документации объектов капитального строительства и предоставление сведений, содержащихся в едином государственном реестре заключений экспертизы проектной документации объектов капитального строительства.

► **6.** Проведение проверки сметной стоимости объектов капитального строительства, финансирование строительства, реконструкции, технического

перевооружения (если такое перевооружение связано со строительством или реконструкцией объекта капитального строительства) или капитального ремонта которых планируется осуществлять без привлечения средств, указанных в части 2 статьи 8.3 Градостроительного кодекса Российской Федерации, на предмет установления соответствия расчетов, содержащихся в сметной документации, действующим сметным нормативам, физическим объемам работ, конструктивным, организационно-технологическим и другим решениям, предусмотренным проектной документацией.

► **7.** Проведение технологического и ценового аудита обоснования инвестиций, осуществляемых в инвестиционные проекты по созданию объектов капитального строительства, в отношении которых планируется заключение контрактов, предмет которых – одновременно выполнение работ по проектированию, строительству и вводу в эксплуатацию объектов капитального строительства.

► **8.** Проведение технологического и ценового аудита инвестиционных проектов.

► **9.** Проведение экспертизы материалов обоснования инвестиций, представляемых физическими и юридическими лицами, независимо от источников финансирования объектов капитального строительства.

► **10.** Проведение судебной экспертизы по вопросам, связанным с целями и предметом деятельности Главгосэкспертизы.

► **11.** Проведение негосударственной экспертизы проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий.

► **12.** Оказание консультационных услуг, в том числе экспертного консалтинга.



ФОТО: WIKIMEDIA COMMONS/АЛЕКСЕЙ ТРЕФИЛОВ

Жизненный цикл объекта начинается с задания на проектирование, потом – проектирование, стройка, а завершается цикл либо реконструкцией, либо сносом. И все эти объемы по реконструкции или в дальнейшем в принятии решений по сносу должны быть сегодня зафиксированы и дойти до наших детей в нормальном виде, чтобы им было проще принимать решения.

► В ДОСТАТОЧНОМ ЛИ ТЕМПЕ ВНЕДРЯЮТСЯ ИНФОРМАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ?

◀ Темп во многом задается готовностью заказчиков. Я для себя однозначно понимаю, что это необходимо. Именно для того, чтобы обеспечить на последующих этапах принятие решений. Объекты бывают сложные, и информационная модель позволяет увязать все проектные решения между собой. Раньше все чертили на кульмане, и проектирование растягивалось на годы. Сегодня самые сложные объекты выходят в короткие сроки. И это надо все между собой увязать, правильно составить объемы и т.д.

► ТО ЕСТЬ ВОПРОС РАЗВИТИЯ ТИМ – ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ВОПРОС ВОСПИТАНИЯ ЗАКАЗЧИКА?

◀ Да. Так или иначе, все начинается с заказчика.

СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СОПРОВОЖДЕНИЕ

► КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ЭКСПЕРТНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ?

▲ Проводится работа в части строительства метрополитенов и легкорельсового транспорта по России – сегодня это и Питер, и Нижний Новгород, и Красноярск, и Челябинск

◀ Совершенствовать надо все и всегда, в том числе экспертное сопровождение: нерешенных вопросов пока много, но они решаются по мере накопления опыта практического использования механизмов ЭС. На сегодняшний день, как вы знаете, есть два механизма экспертного сопровождения: на этапе до проведения экспертизы и после получения положительного заключения экспертизы.

В сентябре 2023 года было внесено изменение в 145-е постановление Правительства России: появилась возможность после получения положительного заключения проводить рассмотрение результатов инженерных изысканий. Это важная новация в нормативной базе, актуальная для проектировщиков.

Мы тоже с этим сталкивались, когда нам в рамках экспертного сопровождения приносят технические решения, изменения в которых вызваны уточнением инженерных изысканий. При таком условии необходимо повторно получить заключение экспертизы, а этой возможности раньше не было. С сентября такая возможность появилась.



По изменениям, которые вносятся в проектную документацию после получения положительного заключения экспертизы у заказчика, в соответствии с Градостроительным кодексом есть право заново прийти в экспертизу в рамках экспертного сопровождения.

Экспертное сопровождение как на этапе после получения заключения экспертизы, так и на этапе до получения появилось как более удобный механизм взаимодействия между проектировщиком и экспертизой по сложным проектам и как ответ на потребности заказчика в том, чтобы экспертиза выступала не просто как разрешительная инстанция, но как инженеринговый центр, центр компетенций для проектных организаций.

Мы с коллегами постоянно работаем по механизму экспертного сопровождения и предлагаем его совершенствовать.

ИНЖИНИРИНГОВЫЙ ПОДХОД

► **НАСКОЛЬКО ЭКСПЕРТИЗА МОЖЕТ В ДАННОМ СЛУЧАЕ, КОГДА НЕОБХОДИМО ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАТЬ ОБЪЕКТ, ВЫСТУПАТЬ В КАЧЕСТВЕ КОНСУЛЬТИРУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ИНЖИНИРИНГОВОГО ЦЕНТРА ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ? УЧИТЫВАЯ ВСЕ ЕЩЕ НЕДОСТАТОЧНЫЙ ПОСЛЕ ПРОВАЛА 1990-Х ГОДОВ УРОВЕНЬ ПРОЕКТНОГО ДЕЛА.**

◀ На сегодняшний день в Главгосэкспертизе создано специальное структурное подразделение – Инжиниринговый центр, работа которого направлена на оценку оптимальности и эффективности принятых решений именно в начале пути. Ведь создание качественного проекта так или иначе влияет на сроки реализации объектов капитального строительства.

► **ТО ЕСТЬ ЦЕЛЬ ЭКСПЕРТИЗЫ – НЕ ДАТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ЕСЛИ ЧТО-ТО НЕ УСТРАИВАЕТ, А ВСЕ-ТАКИ ПОМОЧЬ ДОВЕСТИ ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ ДО УМА?**

◀ Конечно. Мы не препятствие для реализации проекта, которое нужно преодолеть, чтобы построить объект. Наоборот, мы помогаем строителю объекта: выполняем задачу оценки объектов капитального строительства требованиям безопасности и наиболее качественной реализации проекта.

В своей работе мы нацелены на то, чтобы государство потратило деньги на объект с наибольшей эффективностью, и на то, чтобы довести этот объект до конца в кратчайшие сроки. А не так, что государство потратило деньги на проектирование, а мы выдали отрицательное заключение, и проектировщик с заказчиком уходят несолоно хлебавши, и важный для государства объект откладывается в реализации.



▲ *В плотном взаимодействии с заказчиком и проектировщиком были найдены правильные решения, для того чтобы аэропортовый комплекс «Восточный» был построен вовремя, в установленные сроки*

Инжиниринговый подход со стороны экспертизы важен при реализации очень сложных объектов, которые в силу государственных нужд необходимо построить в кратчайшие сроки.

Мы – крупнейший центр компетенций в инженерной области. И готовы передавать свои знания, полученные за годы практики, проектировщикам.

В этой части хорошо работает наш учебный центр. Его программы направлены на повышение компетенций как заказчиков, так и проектировщиков. Это важно: обмен опытом, обмен знаниями, а также передача опыта и знаний молодежи, студентам профильных вузов.

ЕДИНАЯ СИСТЕМА

► **КАКОВА КОНЦЕПЦИЯ КОНСОЛИДАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ И ЭКСПЕРТНОЙ СФЕРЫ В ЦЕЛОМ?**

◀ Институт экспертизы – единая система, которая развивается в рамках развития всей строительной отрасли.

Распоряжением Правительства России №3268-р утверждена Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года.

Цели развития института экспертизы в документе определяются необходимостью перехода от последовательного прохождения процедур, связанных с подготовкой ПД и строительством объекта, к параллельному проектированию и строительству. А также необходимостью повышения качества и скорости взаимодействия всех органов и организаций, задействованных в проведении экспертизы, и иных участников инвестиционно-строительного процесса.

В конечном счете все наши шаги по цифровой трансформации направлены на создание единой цифровой среды в экспертизе, которая является одним из этапов цифровой трансформации всей строительной отрасли.

► **КАК ПРОИСХОДИТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЭКСПЕРТИЗАМИ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ И ДРУГИМИ ЭКСПЕРТИЗАМИ, В ТОМ ЧИСЛЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫМИ?**

◀ Мы активно взаимодействуем с ними, так как делаем одно общее дело. Под эгидой Глав-

В БУДУЩЕМ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, КОНЕЧНО, НЕ ЗАМЕНИТ ЭКСПЕРТОВ. НО ЭТО ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ТОЧНОСТИ РАБОТЫ ЭКСПЕРТА

госэкспертизы ежегодно в ноябре проводятся всероссийские совещания организаций государственной экспертизы. Активно делимся своим опытом, наработками, слушаем предложения и инициативы, консолидируем и объединяем наши усилия. Сейчас без консолидации вообще никуда. Время диктует необходимость совместно выработать прорывные решения в нашей области.

ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ, ИИ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

► **КАК, С ВАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ДОЛЖЕН РАЗВИВАТЬСЯ ИНСТИТУТ ЭКСПЕРТИЗЫ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ?**

◀ На мой взгляд, это инженеринговое направление, то есть помощь в принятии решений на начальном этапе, а не когда к нам принесли проект, который нужно переделывать, потому что он не отвечает требованиям безопасности, а в самом начале пути. Я думаю, что институт экспертизы должен трансформироваться в этом направлении.

Кроме того, важно широко внедрять искусственный интеллект: это тоже будущее экспертизы. Сейчас процессы уже роботизируются. В будущем искусственный интеллект, конечно, не заменит экспертов. Но это важный инструмент для повышения эффективности и точности работы эксперта.

Цифровая трансформация – тоже весьма важное направление. Мы этим активно занимаемся. У нас накоплено большое количество данных, есть база типовых замечаний, и с помощью искусственного интеллекта мы можем выдавать и замечания.

На IX Всероссийском совещании организаций государственной экспертизы в ноябре прошлого года мы увидели, что многие региональные госэкспертизы также занимаются этими направлениями.

Обмен данными важен, чтобы сформировать полноценную картину, которая будет направлена на создание единой базы проектных решений и их оценки. Это позволит государственным экспертным организациям наиболее эффективно выполнять их функцию – содействовать эффективной реализации строительства объектов для государственных нужд. ■



ДОСТРОИ ЗАВЕРШЕН

Программа достроя в Московской области, в целом завершенная в 2023 году, стала примером реализации стройкомплексом Подмосковья уникального по масштабам и социальной значимости инфраструктурного проекта.

Московская область – российский лидер по объемам жилищного строительства – была лидером и по количеству недостроенных МКД. Реализация программы достроя потребовала работы в единой связке Фонда защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области как координирующей и финансирующей организации; Минжилполитики Московской области как регулятора процесса; ГБУ МО «НИИПРОЕКТ», подведомственного Минстрою Московской области, как технического заказчика и строительного контролера; нескольких крупных проектных фирм, выполнявших уникальные проектные задачи по дострою; ГАУ МО «Мособлгосэкспертиза», подведомственного Министерству экономики и финансов Московской области, осуществлявшего экспертизу проектных решений; строительных компаний, воплощавших проектные решения в жизнь в тесной связи с проектировщиками; Главстройнадзора Московской области, осуществлявшего государственный надзор в области долевого строительства; администраций городских округов Подмосковья, организовавших максимальное содействие реализации программ достроя на своей территории; губернатора Московской области А. Ю. Воробьева и Правительства Московской области, координировавших всю эту работу.

Были успешно решены уникальные по сложности задачи перепроектирования и во многих случаях перестройки уже частично созданных жилищных комплексов – при этом в сжатые сроки, с жестким соблюдением ДДУ обманутых дольщиков, с соблюдением всех современных строительных требований и норм и в рамках условий, на которых предоставляется государственное финансирование.

Уникальный опыт мобилизации проектных и строительных мощностей, работы в тесной координации, широкого использования цифровых моделей, несомненно, будет использован для решения других социально значимых строительных задач.



ПОРУЧЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА ВЫПОЛНЕНО

КАК РЕАЛИЗОВЫВАЛАСЬ ПРОГРАММА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПРАВ ОБМАНУТЫХ ДОЛЬЩИКОВ

ТЕКСТ | НАТАЛЬЯ САВЕЛЬЕВА

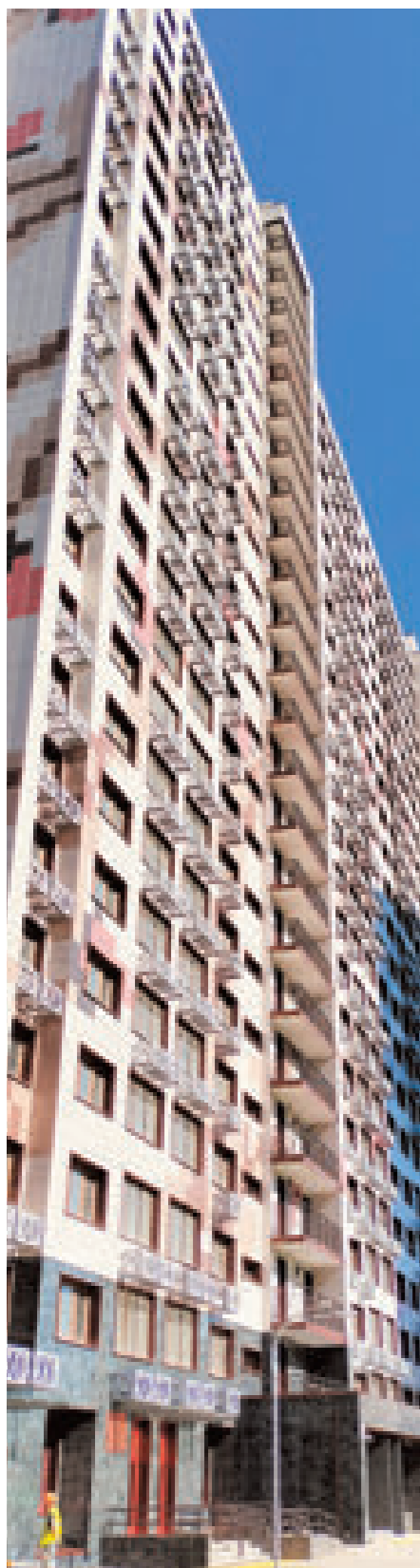
ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА МИНЖИЛПОЛИТИКИ
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



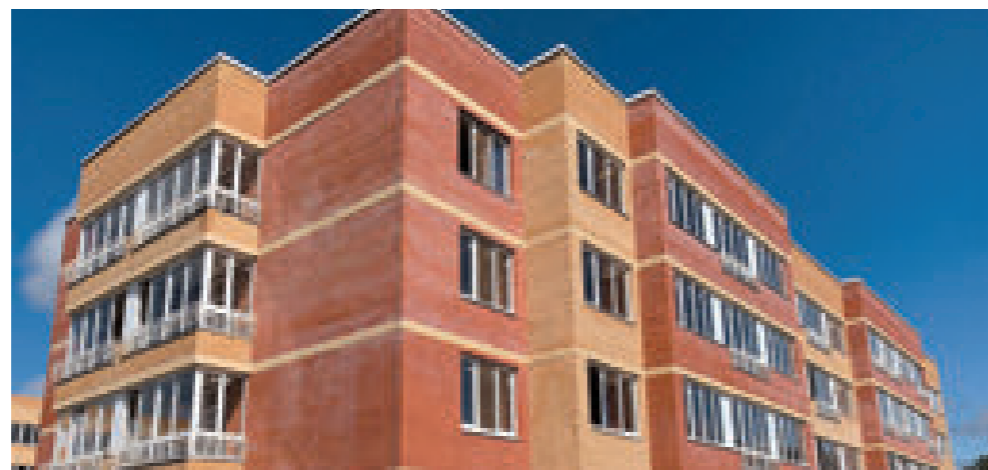
**ИННА ФЕДОВА, МИНИСТР ЖИЛИЩНОЙ
ПОЛИТИКИ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, –
О ПРОГРАММЕ ДОСТРОЯ В ПОДМОСКОВЬЕ**

о поручению президента России в 2023 году в Московской области завершена масштабная работа по восстановлению прав обманутых дольщиков, – заявила Инна Федотова, министр жилищной политики Московской области. – В Подмосковье эта история тянулась более 20 лет с 2000-х годов. В решении вопроса была важна консолидация. Государство – Федерация и регион – взяло на себя серьезное обязательство восстановить права граждан. Московская область по итогу благодаря поддержке президента России, федерального правительства, Фонда развития территорий

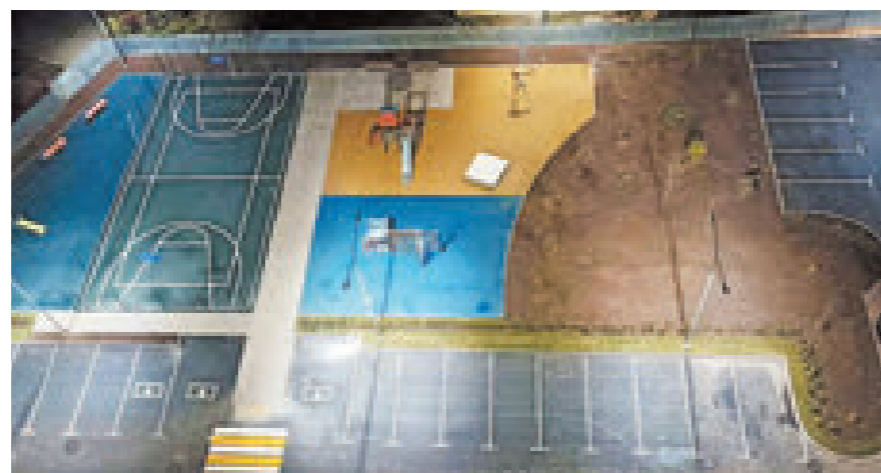




▲ ЖК «Белые Росы»



▲ ЖК «Малая Истра»



▲ ЖК «Брюсов Парк»



▲ ЖК «Диалект»

и ДОМ.РФ обеспечит жильем или компенсационными выплатами 117 тыс. дольщиков: 101 тыс. – ключи, 16 тыс. – компенсации».

Правительство Московской области, говорит Инна Федотова, решало эту проблему разными механизмами. «Это и дострой с привлечением инвесторов, и финансирование из регионального и федерального бюджетов, и предоставление квартир инвесторами, и дострой действующими застройщиками с помощью Правительства области посредством получения технических условий: строительством инженерных се-



▲ ЖК «Березовая Роща»

тей, строительством дорог и другим. И еще через федеральный и региональный фонды – дострой и выплаты».

«На данный момент все решения о выплатах компенсаций приняты и все проблемные жилые комплексы в регионе достроены и введены в эксплуатацию, – подчеркивает министр жилищной политики Московской области. – Дольщики домов, строительство которых завершилось в декабре, учитывая процедуру подписания актов приема-передачи квартир, получили квартиру в январе. Подписание документов и приемка квартир будут идти в постоянном диалоге с застройщиками, инвесторами и федеральным Фондом развития территорий, Министерством жилищной политики региона. Люди получают качественное жилье, на которое рассчитывают.

Элементы благоустройства в ЖК будут доведены до стандартов, как только позволит погода: высадят деревья и кустарники, установят детские и спортивные площадки».

Все выплаты, по ее словам, можно получить через ДОМ.РФ и Банк ДОМ.РФ. Право на их получение сохраняется у дольщиков в течение трех лет.

По просьбе дольщиков, замечает министр, еще один дом будет достроен и введен в эксплуатацию в конце первого квартала 2024 года – это ЖК «Центральный» на улице Маршала Жукова в Одинцовском городском округе. По ее словам, дольщики этого жилого комплекса не хотели выплат компенсаций и просили достроить их дом. «С этой целью правительство региона привлекло инвесторов ГК «Основа» и ГК ФСК. В конце октября 2023 года при готовности объекта 65% стройка возобновилась. В феврале дом был готов. В настоящее время идет поставка оборудования и материалов, ведутся работы по отделке МОП, наружным и внутренним инженерным сетям».

По словам Инны Федотовой, будет решена проблема граждан, которые пострадали от действий мошенников («двойные продажи», самострой без разрешения на строительство, ликвидация застройщиков). «Эти граждане не попадают под ФЗ-214, но решить их проблему Подмосковье планирует с применением региональных механизмов в рамках ОЗ-96 путем привлечения внебюджетного финансирования. Люди смогут вернуть потраченные деньги, получив денежные компенсации. Малоимущие граждане получают компенсации по рыночной стоимости жилья». ■

МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ ОБЕСПЕЧИТ ЖИЛЬЕМ ИЛИ КОМПЕНСАЦИОННЫМИ ВЫПЛАТАМИ

**117 ТЫС. ДОЛЬЩИКОВ:
101 ТЫС. – КЛЮЧИ,
16 ТЫС. – КОМПЕНСАЦИИ**

ТЕКСТ | ВЕРА МИХАЛЕВА
ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА
ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

**КАК ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»
НАХОДИЛО РЕШЕНИЯ
УНИКАЛЬНЫХ ЗАДАЧ ДОСТРОЯ**

Проблемное наследие обанкротившихся застройщиков в Московской области оказалось весьма внушительным и разнообразным. Каждый из недостроенных жилых комплексов, разбросанных по всему Подмосковию, обладал неповторимым набором трудно разрешимых задач и строительных погрешностей.

В СМИ чаще всего тема обманутых дольщиков обсуждалась с точки зрения социального контекста. А вот то, с чем непосредственно пришлось столкнуться в процессе достроя брошенных застройщиками МКД, мало кому известно, хотя представляет для специалистов строительной отрасли безусловный интерес, поскольку подобных примеров масштабного исправления ошибок в истории жилищного строительства еще не было.

Основное бремя ответственности и организация процесса завершения строительства проблемных многоквартирных домов были возложены на Фонд защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области. Его наделили весомыми полномочиями для оперативного решения межведомственных вопросов и взаимодействия с органами власти.

Функции технического заказчика и строительного контроля для фонда по дострою объектов с 2021 года выполняло ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» – старейшая проектная организация



▲ Строительство ЖК «Малая Истра»

ПРОБЛЕМНОЕ НАСЛЕДИЕ ОБАНКРОТИВШИХСЯ ЗАСТРОЙЩИКОВ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ ОКАЗАЛОСЬ ВЕСЬМА ВНУШИТЕЛЬНЫМ И РАЗНООБРАЗНЫМ

Подмосковья. Соответствующее решение было принято на областном уровне в июне 2021 года. Учреждение перепрофилировали под новые задачи, значительно обновили коллектив.

Все жилые комплексы, строительство которых по разным причинам и в разное время было прекращено, находились к моменту начала работы по дострою в разной степени готовности. Отправной точкой для проектировщиков стали резуль-

таты инженерно-технического обследования и экспертизы недостроенных зданий.

По каждому ЖК принималось отдельное решение: какие конструкции и инженерные коммуникации можно сохранить, какие необходимо демонтировать. Один из важных моментов, который учитывался в процессе достроя жилых домов и принятия разного рода технических решений, – соблюдение квартирографии. Все, что было ранее прописано в договорах с обманутыми дольщиками, должно было быть учтено и выполнено. Поскольку целостной проектной документации покинутых объектов, как правило, не осталось, специалистам ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» пришлось все начинать практически с нуля: выполнить целый комплекс действий, собрать в единое целое, чтобы начать проектные работы. В новые задачи учреждения логично вписалось подразделение лабораторных изысканий и обследований, которое после реформирования





▲ ЖК «Новокошино-2»

ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» сохранило в полном объеме, модернизировало и расширило как техническое оснащение, так и кадровый потенциал.

61 МКД - 61 ПРОБЛЕМА

В зоне ответственности ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» в период выполнения функций технического заказчика и строительного контроля по программе достроя находились 17 жилых комплексов Подмосковья. Это 61 проблемный жилой дом общей площадью 728 648 кв. м жилья с учетом благоустройства прилегающих территорий и всем разнообразием проблем. Для обеспечения непосредственно строительного процесса потребовалось объединение взаимодействия проектировщиков, строителей-подрядчиков, ресурсоснабжающих организаций, обследователей, изыскателей. И уже на следующем этапе – контроль на объекте за качеством и объемом выполненных работ.

За этими понятными каждому строителю фразами в данной ситуации стоит трехлетний период принятия нетривиальных техни-

чениям, подводу инженерных коммуникаций важным фактором для оперативного решения задач также стала совместная работа с местными администрациями, профильными министерствами и подведомственными ресурсоснабжающими организациями: Мособлгаз, Мособлэнерго, Минэнерго, АРКИ. Наиболее важные вопросы регулярно обсуждались на оперативных совещаниях с участием заместителя Правительства Московской области Максима Фомина.

НАЙТИ УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Практически по каждому из проблемных объектов приходилось принимать отдельные технические решения. Общих шаблонов не было и быть не могло: разные застройщики, разные ошибки.

Например, жилой комплекс «Березовая Роща» – одна из масштабных площадок достроя: 13 многоквартирных домов. К моменту начала работы с ними четыре дома из 13 были формально в высокой степени готовности. Техническое же обследование показало, что несущая способность этих объектов равна нулю. То есть при нагрузке они могут потенциально развалиться. Пришлось принимать решение демонтировать их в полном объеме. В ЖК «Бекасово-Сити» в Наро-Фоминске

В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» ПО ПРОГРАММЕ ДОСТРОЯ НАХОДИЛИСЬ 17 ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСОВ ПОДМОСКОВЬЯ

ческих решений, многочисленных и долгих совещаний, преодоления бюрократических барьеров и ненормированной работы, на сроки выполнения которой не влияли ни природные катаклизмы, ни организационные трудности. Работа на стройплощадках не прекращалась ни на минуту: если нельзя было делать одни виды работ, выполняли другие. Каждый день был дорог, тем более когда речь шла об объектах высокой социальной значимости. На этапе работ по технологическому присоединению к сетям, подклю-

СПРАВКА «ЛД»

В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» НАХОДИЛИСЬ СЛЕДУЮЩИЕ ОБЪЕКТЫ ДОСТРОЯ:



ЖК «НОВОКОШИНО-2»
▷ один МКД,
▷ 1397 дольщиков;

ЖК «БЕКАСОВО-СИТИ»
▷ три МКД,
▷ 58 дольщиков;

ЖК «ПОКРОВСКИЙ»
▷ один МКД,
▷ 183 дольщика;

ЖК «ПУШКАРЬ»
▷ три МКД,
▷ 252 дольщика;

ЖК «БЕЛЫЕ РОСЫ»
▷ два МКД,
▷ 790 дольщиков;

ЖК «МАЛАЯ ИСТРА»
▷ восемь МКД,
▷ 712 дольщиков;

ЖК «СИМФЕРОПОЛЬСКИЙ»
▷ шесть МКД,
▷ 360 дольщиков;

ЖК «БЛАГОВЕСТ»
▷ один МКД,
▷ 208 дольщиков;

ЖК «БРЮСОВ ПАРК»
▷ один МКД,
▷ 67 дольщиков;

ЖК «ПЯТИРЕЧЬЕ»
▷ два МКД,
▷ 536 дольщиков;

ЖК «БЕРЕЗОВАЯ РОЩА»
▷ 13 МКД,
▷ 636 дольщиков;

ЖК «МИТИНО ДАЛЬНЕЕ»
▷ восемь МКД,
▷ 868 дольщиков;

ЖК «МОЖАЙСКИЙ»
▷ один МКД,
▷ 128 дольщиков;

ЖК «ВОСТОЧНЫЙ»
▷ семь МКД,
▷ 431 дольщик;

ЖК «НОВАЯ ЖИЗНЬ»
▷ два МКД,
▷ 190 дольщиков;

ЖК «ДИАЛЕКТ»
▷ один МКД,
▷ 85 дольщиков;

ЖК «ЮБИЛЕЙНЫЙ»
▷ один МКД,
▷ 479 дольщиков

пришлось менять расположение ливневой канализации из-за того, что строители наткнулись на кабель военной связи, не нанесенный на сводный план сетей, который ранее уже был согласован со всеми ресурсоснабжающими организациями перед проектированием и началом производства земляных работ. Техническое решение заключалось в обходе коммуникаций, поскольку вынести кабель за пределы строительной площадки не представлялось возможным.

Подобные факты в процессе строительства не единичны, но в любом случае требуют принятия точных и оперативных технических решений.

Некоторые решения позволили сократить плановые сроки ввода. Например, в Можайске было проведено повторное детальное обследование ограждающих конструкций МКД, которое позволило локализовать повреждения кладки. Значительных повреждений наружной стены жилого дома со стороны железной дороги выявлено не было. В итоге объем демонтажа сократился практически на 90%. На основании полученных данных была осуществлена корректировка проектной документации. После получения положительного заключения экспертизы эти изменения были приняты к дальнейшему производству работ подрядной организацией. Таким образом, более

детальное изучение и выборочные решения помогли сократить плановые показатели по срокам ввода дома в эксплуатацию и снизить объем трудоемких работ.

Из-за длительного отсутствия работ на брошенных объектах также приходилось вносить технические корректировки и принимать актуальные на данный момент инженерные решения. В том же Можайске еще на этапе проектирования экспертами при обследовании здания было установлено, что длительный период отсутствия надлежащей эксплуатации здания, воздействие повышенной влажности и нестабильных температур привели к потере жесткости как монолитных, так и сборных элементов перекрытий.

Чтобы вернуть конструкциям изначальные физические показатели, в ЖК «Можайский» был применен современный, технологичный комплекс работ по усилению конструкций кевларовым углеволокном. Применение углеродного волокна как эффективного строительного материала способствует скорому восстановлению прочности, несущей способности плит. С таким укреплением здание будет долго и успешно эксплуатироваться.

Еще на одном объекте было принято решение о замене окон фасада со стороны железной дороги в связи с увеличенными санитарно-гигиеническими требованиями к защите от шумового загрязнения. В этой части дома установили стеклопакеты с усиленными шумоизоляционными характеристиками в соответствии со строгими стандартами строительства жилых домов и учетом особенностей окружающей среды.



УЧЕСТЬ ЦЕНОВУЮ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

Работы по дострою проблемных объектов совпали с периодом нестабильной ситуации с ценами на строительном рынке. Сложные решения пришлось принимать и в этом блоке задач.

Процесс подготовки сметной документации – один из самых трудоемких. На разных этапах проекта она может корректироваться. На подготовительном этапе существуют только предварительные расчеты. Окончательная цена договора формируется по результатам проведения государственной экспертизы, после чего заключается контракт по основному объему работ, который тоже предполагает несколько этапов. Инфляция, скачки цен, изменение стоимости трудовых ресурсов – все это приходилось учитывать и делать корректировку проектной документации, повторно проходить государственную экспертизу, для того чтобы в дальнейшем можно было использовать и запроцентовать утвержденную сметную стоимость объекта при закрытии выполненных работ.

При расчетах использовали индексы дефляторов цен. В ряде случаев это позволяло сделать 100%-ную предоплату подрядчику и успеть уложиться в ценовой диапазон до повышения стоимости. Деньги на дострой выделялись из местного и федерального бюджетов. Поэтому любые изменения цен проводились исключительно через государственную экспертизу.

ПРЕОДОЛЕТЬ БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Для обеспечения безопасной эксплуатации объекта российским законодательством предусмотрен перечень обязательных норм и требований. При этом в актуальной



▲ ЖК «Пушкар»

РАБОТЫ ПО ДОСТРОЮ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЪЕКТОВ СОВПАЛИ С ПЕРИОДОМ НЕСТАБИЛЬНОЙ СИТУАЦИИ С ЦЕНАМИ НА СТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКЕ. СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИШЛОСЬ ПРИНИМАТЬ И В ЭТОМ БЛОКЕ ЗАДАЧ

нормативной базе решений для ситуаций, возникавших в процессе работы по дострою брошенных объектов, не было. Времени и возможностей для их принятия в стандартном режиме – тоже.

Трудности возникали даже с получением разрешения проезда строительной техники с придомовой территории для выезда на дорогу общего пользования, поскольку объекты достроя находились на уже обжитых за эти годы территориях. Притом что администрации городских округов, на территории которого находится проблемный ЖК, сами прекрасно понимали необходимость участия в организации данного процесса, но по тем или иным причинам сделать это напрямую, без привлечения вышестоящих инстанций не могли. Для каждого случая приходилось совместными усилиями находить и принимать отдельные решения. Длительное согласование с Комитетом лесного хозяйства Московской области потребовалось для получения порубочного билета на территории ЖК «Пушкар» в Пушкинском городском округе, необходимого для прокладки наружных инженерных сетей, хотя их прокладка изначально планировалась через земли лесного фонда. Законное решение, сохраняющее целостность лесного фонда, в конце концов было найдено, сети подведены, дома сданы в эксплуатацию.



▲ Строительство ЖК «Восточный»

За время работы по дострою примеров взаимодействия различных структур в плане преодоления бюрократических барьеров было довольно много, что вполне естественно, учитывая совершенно нестандартную ситуацию, в которой реализовывалась программа достроя. Тем более что времени

на корректировку проектов в стандартном варианте никто не закладывал. Все препятствия были в конце концов общими усилиями, с участием самих контролирующих органов успешно преодолены.

ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ 24/7

Внимание к ходу выполнения задачи восстановления прав обманутых дольщиков было исключительное и регулярное. Актуальные вопросы хода строительства объектов обсуждали зачастую непосредственно на строительных площадках. На рабочих встречах с дольщиками присутствовали представители городских администраций, прокуратуры, Главгосстройнадзора Московской области, Фонда защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области, генерального подрядчика и технического заказчика. Участники отвечали на вопросы, уточняли графики выполнения работ, согласовывали совместные действия по решению текущих вопросов. Представители контролирующих органов организовывали ведомственные выезды на объекты с целью ознакомления с ходом выполнения работ на площадке, соблюдением сроков и графиком ввода объектов в эксплуатацию.

На объекты выезжали делегации во главе с министром жилищной политики Московской области Инной Федотовой. На финальной стадии строительства ряд жилых проблемных комплексов Подмосковья с проверкой посетил губернатор Московской области Андрей Воробьев.

ЗАВЕРШИТЬ ПЕРЕДАЧУ ЖИЛЬЯ И ЧИСТОВОЕ БЛАГОУСТРОЙСТВО

Завершается процесс передачи жилья обманутым дольщикам в тех МКД, которые были введены в эксплуатацию в конце 2023 года.

Подписание документов и приемка жилья идут в тесном взаимодействии с Фондом защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области и Министерством жилищной политики Московской области. На объекты регулярно продолжают выезжать и сотрудники ГБУ МО «НИИПРОЕКТ».

В числе оставшихся работ – только чистовое благоустройство ряда объектов, которое в соответствии с разделом проекта организации строительства (ПОС) было вынесено на теплое время года. Например, в ЖК «Березовая Роща» мероприятия по благоустройству были выполнены в минимальной части, для обеспечения безопасности объектов – проезда пожарных машин, путей эвакуации и т.д. Подобная схема была реализована и на объекте достроя в Наро-Фоминске, где ввод в эксплуатацию также пришелся на зимний период 2022 года. Окончательно работы по благоустройству некоторых территорий планируется завершить в первой половине 2024 года.

ОСМЫСЛИТЬ УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Ситуация с обманутыми дольщиками в обозримом будущем вряд ли повторится: на законодательном уровне защита граждан – участников долевого строительства сегодня прописана достаточно обстоятельно. Однако опыт реализации таких уникальных строительных программ, накопленный строительным комплексом Подмосковья, нуждается в осмыслении. Он очень важен для реализации государственных строительных программ и может быть использован при реализации других инфраструктурных проектов. ■

СОБЛЮСТИ ИНТЕРЕСЫ ЖИЛЬЦОВ

КАК ВЕЛАСЬ ПРОЕКТНАЯ РАБОТА ПО ОБЪЕКТАМ ДОСТРОЯ

МИХАИЛ ИВАНОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ООО «АЛЕВ ГРУПП», –
ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ ДОСТРОЯ.

ТЕКСТ | ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ
ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА «АЛЕВ ГРУПП»



► **МИХАИЛ ЮРЬЕВИЧ, СКОЛЬКО ОБЪЕКТОВ ВЫ ПРОЕКТИРОВАЛИ В РАМКАХ ПОДМОСКОВНОЙ ПРОГРАММЫ ДОСТРОЯ?**

◀ ООО «Алев Групп» занималось почти двумя десятками объектов: ЖК «Березовая Роща», ЖК «Белые Росы», ЖК «Малая Истра», ЖК «Восточный», ЖК «Пятиречье», ЖК «Брюсов Парк», ЖК «Удино» и другими. Некоторые из них, например, ЖК «Ривер клуб» и ЖК «Обухово», в итоге ушли на компенсацию. Это случилось в связи с невозможностью реализации технических условий, у которых истек согласованный период их действия: отсутствовали выделенные мощности у ресурсоснабжающих организаций, а также было невозможно соблюдение санитарных инсоляционных норм для жилых помещений.

► **В ЧЕМ СПЕЦИФИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ТАКИХ ОБЪЕКТОВ?**

◀ Специфика достроя связана, с одной стороны, с необходимостью соблюдения прав дольщиков, условий ДДУ, с другой стороны, с выполнением современных требований к возводимому объекту. С того времени, когда была подготовлена первоначальная проектная документация, приняты новые требования и регламенты.

Мы понимаем, что права дольщиков следует соблюдать в любых ситуациях, например, в ситуации, когда в доме, который достраивается, уже живут люди. Усовершенствования, которые отвечают современным требованиям, приходится проводить на частично существующем объекте.

► **В РЕЖИМЕ РЕКОНСТРУКЦИИ?**

◀ Не совсем так. По Градостроительному кодексу реконструкция – это изменение характеристик объекта. Здесь именно «завершение строительства», так как ранее уже было выдано разрешение на строительство объектов. Часть секций в многоквартирном доме

строится, часть, сданная ранее, вводится в эксплуатацию, но это делается строго в рамках условий договоров долевого участия и действующих на сегодняшний день строительных норм.

Во многих случаях мы сталкивались с «готовыми» зданиями в виде частично или полностью возведенных монолитных конструкций или «готовых» секций с инженерной коммуникацией, отопительными приборами. Однако, несмотря на существенно высокую оценку готовности здания, к сожалению, в большинстве случаев приходилось демонтировать уже имеющееся

**ПРАВА ДОЛЬЩИКОВ
СЛЕДУЕТ СОБЛЮДАТЬ
В ЛЮБЫХ СИТУАЦИЯХ,
НАПРИМЕР, В СИТУАЦИИ,
КОГДА В ДОМЕ, КОТОРЫЙ
ДОСТРАИВАЕТСЯ, УЖЕ
ЖИВУТ ЛЮДИ**

оборудование: использовать его с учетом влияния агрессивной окружающей среды не представлялось возможным и было бы небезопасно как для жильцов, так и для управляющей компании. В каких-то случаях приходилось демонтировать созданные монолитные конструкции и возводить их снова, так как консервацию объектов никто не проводил. Где-то были менее масштабные, но не менее важные усовершенствования. Например, в построенных домах ЖК «Бере-

зовая Роща» не было входных тамбуров. Мы предусмотрели тамбуры во всех домах, как в тех, что были сданы ранее, так и в тех, что достраивались. Первоначальная проектная документация, выполняемая на существующие комплексы жилых домов, не всегда могла отразить каждый уже имеющийся архитектурный или конструктивный элемент; выпускались изменения к проектной документации – доходило до десяти «измов» на раздел. Это было связано и с заменой исходных данных, и с оптимизацией части решений или по вновь открывшимся обстоятельствам в ходе работ по существующим строительным площадкам. Фактические обмеры отклонялись от тех исходных данных, которые изначально декларировались при создании объекта. Это осложняло работу по восстановлению прав граждан – участников долевого строительства.

Нередко мы сталкивались с такой ситуацией: в одной из секций в многоквартирном доме уже живут люди, которые с огромным трудом частично смогли отстоять свое право на проживание в оплаченной долевого площади, нарушаемое десятилетиями. Их права тоже нарушены, но необходимо провести полное обследование всех помещений, создать новую проектную документацию, чтобы Мособлгосэкспертиза смогла выдать заключение о том, что дом соответствует всем требованиям, которые предъявляются к жилью в Московской области. Параллельно ведется подготовка к возведению недостроенных секций: мы разрабатываем программу организации строительства с учетом того, что в доме уже живут люди, им нужна вода, им нужно электричество.



Еще один важный момент, определявший специфику проектов достроя, – сжатые сроки. Следует не просто выдать проектную документацию и на этом закончить. Необходимо погружаться во все нюансы, постоянно быть на стройке, быть в контакте со строителем и фактически работать не как в классической модели, когда проектировщик выступает в качестве исполнителя по какой-то отдельной задаче, а в составе рабочей группы, включающей в себя специалистов из разных этапов создания объекта, но они работают консолидированно, для того чтобы выполнить те обязательства, которые взяла на себя Московская область: завершить строительство всех без исключения недостроенных жилых комплексов и жилых домов.

Другая непростая задача – обосновать стоимость в Фонде защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области и защитить ее в Московской областной государственной экспертизе, так как средства выделяются из регионального и федерального бюджетов. Обосновать нужно и непредвиденные работы, например, в ЖК «Пятиречье» химический состав поставляемой воды РСО в соответствии с действующим СанПиНом не позволял использовать ее для употребления. Нам пришлось предусмотреть станцию водоподготовки в существующем доме, для того чтобы обеспечить гражданам стандарты качества питьевой воды.

Как вы видите, нюансов очень много, и проектировщик выполняет не свою традиционную функцию, а сопровождает проект от момента попадания его в единый реестр проблемных объектов и до получения разрешения на ввод. Даже несмотря на то что все свои задачи проектировщик выполнил, контракты закрыл, после выдачи разрешения на ввод

в эксплуатацию построенного объекта мы все равно принимаем участие в исполнении гарантийных обязательств застройщика перед гражданами – участниками долевого строительства.

► **ТО ЕСТЬ ОДНОВРЕМЕННО ПРИХОДИТСЯ РАБОТАТЬ И ПО ПРОЕКТНОЙ, И ПО РАБОЧЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ?**

◀ Абсолютно точно. Кроме того, мы еще до согласования проектной

ВМ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ОБЛЕГЧАЕТ РАБОТУ С ИЗМЕНЕНИЯМИ: КОГДА ВЫ ВНОСИТЕ ИХ В КАКОЙ-ЛИБО ИЗ РАЗДЕЛОВ, НЕ ВСЕГДА МОЖЕТЕ ОПОВЕСТИТЬ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА. ВМ РЕШАЕТ ЭТОТ ВОПРОС

документации государственной экспертной организацией выдавали документы для подготовительного периода работ на стройплощадке в связи со сжатыми сроками достроя: для того чтобы строитель мог разместить бытовой городок, выполнить механизацию, обеспечить потребности рабочих и приступить к демонтажу конструкций, которые должны быть заменены.

К монтажу строитель приступить не мог в силу того, что новая проектная документация на объект еще не получила положительное заключение экспертизы, а выполнять работы по демонтажу и по подготовке площадки мог. Это большой плюс, так как демонтаж и подготовка площадки – объемная часть работ. К моменту завершения данного этапа были готовы проектная и рабочая документация, и можно было начинать монтаж.

То есть сжатые сроки определили необходимость выполнять разные задачи одновременно, чтобы не было простоя, а процессы шли синхронно.



▲ Строительство ЖК «Восточный»



▲ ЖК «К-30»

► **БЫЛ ЛИ ОПЫТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ЦИФРОВЫХ МОДЕЛЯХ ПО ОБЪЕКТАМ ДОСТРОЯ?**

◀ Все объекты делаются в цифровой информационной модели. В данном случае это оптимальное решение.

В рамках своих внутренних регламентов мы «поднимали»

ВМ-модели по домам и работали по дострою исключительно в ВМ. Это не обязательное требование экспертизы и не обязательное требование по госконтрактам, но фактически необходимо. Во-первых, для оптимизации человеческих ресурсов, сокращения человеко-часов на проектирование. Во-вторых, для взаимной увязки разделов.

У нас были цифровые модели по каждому дому.

► **ТО ЕСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИМ ПРИ ДОСТРОЕ СОЗДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ?**

◀ Да, как минимум создает преимущества для проектирования по вопросам выгрузки ведомости объемов работ, по вопросам увязки разделов. ЦИМ – единое пространство для проектирования, в котором может одновременно работать много смежных специалистов. Оно позволяет избежать многих коллизий и технических ошибок, позволяет исключить переделки.

ВМ чрезвычайно облегчает работу с изменениями: когда вы вносите их в какой-либо из разделов, не всегда можете оповестить всех участников процесса. ВМ решает этот вопрос.

► **КАК ПРОИСХОДИЛО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ УЧАСТНИКАМИ ПРОЦЕССА?**

◀ Процесс был выстроен довольно просто. «На острие» было три человека: руководитель проекта, технический директор и коммерческий директор, которые занимались всеми объектами достроя. Таким образом осуществлялся системный и единый подход к реализации программы.

Эта тройка обеспечивала перекрестный контакт со всеми структурами, с которыми было необходимо, для успешной реализации проекта, под которой я имею в виду сдачу объекта в экс-

плуатацию и выдачу ключей. Если говорить про техническую составляющую взаимодействия, естественно, это были как выездные совещания, так и встречи в формате видеоконференций.

Дальше задачи распределялись на ГИПов: к каждому жилому комплексу был привязан отдельный главный инженер проекта, который за него отвечал.

Наверное, это и есть основа успеха, потому что действия были согласованы, скоординированы, за каждый объект был определен ответственный.

► **ДЛЯ ВАС ПРОЕКТ ЗАВЕРШЕН НЕ ТОГДА, КОГДА ПОЛУЧЕНО ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ, И НЕ ТОГДА, КОГДА ПОДПИСАН АКТ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА, А КОГДА ПОСТРОЕН ДОМ?**

◀ Когда получено разрешение на ввод, и ключи переданы дольщикам. Это не лозунг, а факт: мы сопровождали проекты до разрешения на ввод объекта в эксплуатацию, вплоть до выдачи схемы построенного объекта, что является основным документом, который прикладывается к РВ.

Следующий этап взаимодействия между дольщиками и проектировщиками, как бы удивительно это ни звучало, заключается в том, что при приемке ключей у дольщика возникает определенный круг вопросов, который касается в том числе и проектировщиков. Дольщик адресует свои вопросы в Фонд защиты дольщиков Московской области, а тот, в свою очередь, – ответственным лицам, в том числе проектировщикам, а мы помогаем и отвечаем в рамках своей компетенции.

Поток вопросов огромный, требуется выдавать ответы в моменте: заглядывать в проекты и консультировать, объяснять, почему так, а не иначе, ведь речь идет о соблюдении прав дольщиков по ДДУ. Отвечать на вопросы важно. Это тоже часть нашей профессии. ■



МИНИСТЕРСТВА И ВЕДОМСТВА ПРОДОЛЖАЮТ СПОР О СТАТУСЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

В КОНЦЕ ЯНВАРЯ 2024 ГОДА ПРАВИТЕЛЬСТВО ОТПРАВИЛО НА ДОРАБОТКУ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ ЗАКОН О МАРКЕТПЛЕЙСАХ. СРЕДИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ДОРАБОТКЕ – ПРИДУМАТЬ АЛЬТЕРНАТИВУ ТЕРМИНУ С АНГЛИЙСКИМИ КОРНЯМИ.

ВПРОЧЕМ, КРОМЕ ЧИСТО ФИЛОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕТЕНЗИЙ К ОРГАНИЗАТОРАМ ПЛОЩАДОК ОЧЕНЬ МНОГО НЕРЕШЕННЫХ ВОПРОСОВ, А НЕДАВНИЕ СКАНДАЛЫ С WILDBERRIES ПОКАЗАЛИ, ЧТО МАРКЕТПЛЕЙСЫ ПОМИМО ПРОЧЕГО СТАЛИ ОДНИМИ ИЗ КРУПНЕЙШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СТРАНЕ.



В марте 2023 года состоялась забастовка сотрудников пунктов выдачи заказов крупнейшего российского маркетплейса Wildberries. Акция привлекла внимание прокуратуры и депутатов Госдумы.

Сотрудники решили прибегнуть к этой мере из-за новой системы штрафов, введенной руководством Wildberries: если клиент вернул подмененный или бракованный товар, его стоимость маркетплейс списывает с сотрудника ПВЗ. Кроме того, в личные кабинеты сотрудников пришла информация о том, что при наличии такого долга они не смогут выводить из системы свои деньги, то есть заработную плату.

Сам Wildberries факт забастовки отрицал, зато обещал привлечь особо отличившихся участников к уголовной ответственности за мошенничество. Но отчасти протестующие все же добились своего. Wildberries после забастовок отменил 10 тыс. штрафов для пунктов выдачи.

Хотя, наверное, главным итогом акции стало внимание Госдумы и других госорганов. На акцию отреагировали сразу два профильных комитета парламента, Минтруд и Генпрокуратура.



Внимание государства к маркетплейсам связано в первую очередь именно с пунктами выдачи. В небольших городах и населенных пунктах в регионах ПВЗ и сетевые ретейлеры часто выступают чуть ли не единственным активным работодателем.

По данным ТАСС, в первой половине 2023 года у первой тройки крупнейших маркетплейсов – Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет – насчитывалось более 43 тыс. ПВЗ, и это число продолжает расти. Также у большого числа мелких предпринимателей есть свои магазины на маркетплейсах: по сути, Wildberries стал своего рода электронной версией рынков 1990-х, где люди пытаются выгодно перепродать товары из Китая или других стран.

Любые сложности во взаимоотношениях маркетплейсов с партнерами могут в итоге привести к протестам, которые не нужны ни регионам, ни федеральному центру. Осенью 2023 года сотрудники ПВЗ Wildberries решили закрепить успех и устроить новую волну протестов, на этот раз против изменения оферты и ввода новых тарифов.

Правда, осенняя акция вышла несколько менее многочисленной. СМИ сообщали всего о нескольких десятках участников.

ЗАЩИТА ОТ ИНФЛЯЦИИ

Законопроект о регулировании деятельности маркетплейсов внес в Госдуму единоросс Артем Кирьянов в конце сентября 2023 года. В изначальной версии документ юридически закрепляет понятие «маркетплейс»; вводит ответственность за достоверность размещаемой на платформах информации и порядок применения маркетплейсами штрафов для контрагентов; ограничивает возможность изменения договоров оферты одним разом в год; запрещает продажу собственных торговых марок на маркетплейсах с ежегодным оборотом более 150 млрд рублей, если аналогичные товары уже представлены на платформе; запрещает ограничивать доступ к личному кабинету продавца товара или владельца пункта выдачи заказов.

Маркетплейсы, естественно, выступили с критикой закона, используя бесприкрытый в таких случаях аргумент: нововведение создает дополнительную нагрузку на площадки. Те, в свою очередь, переложат ее на население, которое станет в результате жить хуже. Заместитель управляющего директора Ozon Алексей Минаев в ходе обсуждения законопроекта в Общественной палате отметил: «Ни один бизнес

не может работать, зафиксировав цены раз в год. Мы все знаем, к чему приводит, когда директивно ограничиваются цены и вводятся запреты их менять. Первая реакция всех маркетплейсов будет заложить завышенные тарифы сразу на год».

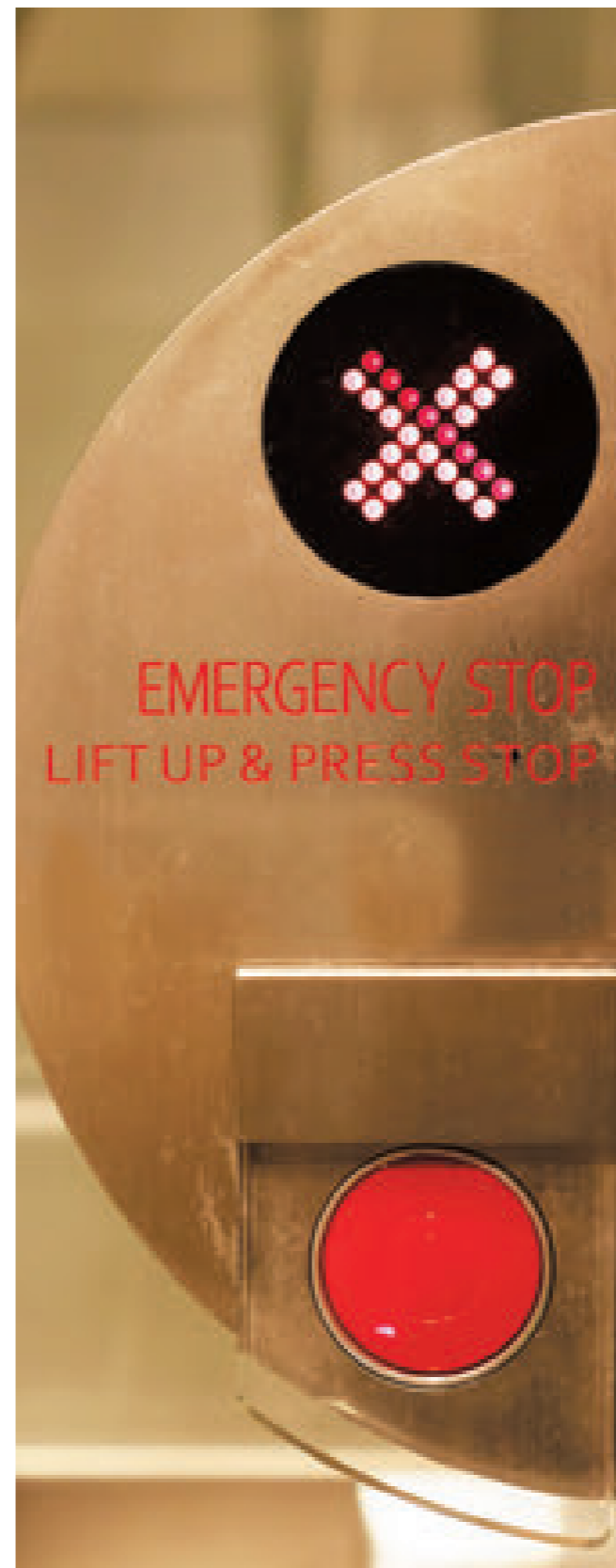
Впрочем, эксперты признают здоровое зерно в такой логике. «Сейчас маркетплейсы выступают фактором сдерживания инфляции, потому что сейлеры в условиях высокой конкуренции сами управляют ценой и достаточно агрессивно ее снижают. Многие из них – индивидуальные предприниматели и платят меньший налог, чем крупные ретейлеры, использующие общую систему налогообложения, – рассуждает гендиректор „INFOline-Аналитики“ Михаил Бурмистров. – При этом алгоритмы маркетплейсов запрещают завышать цены».

СПОР МИНИСТЕРСТВ

На данный момент наиболее жесткую позицию по отношению к маркетплейсам занимает Минпромторг. Ведомство предполагает доработку законопроекта в части привлечения владельцев маркетплейсов к ответственности.

В том числе, считает ведомство, онлайн-площадка должна отвечать за оборот некачественной продукции. Кроме того, согласно позиции Минпромторга, продажа крупнейшими маркетплейсами собственных товаров ставит

**ЛЮБЫЕ СЛОЖНОСТИ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ
МАРКЕТПЛЕЙСОВ С ПАРТНЕРАМИ МОГУТ В ИТОГЕ
ПРИВЕСТИ К ПРОТЕСТАМ, КОТОРЫЕ НЕ НУЖНЫ
НИ РЕГИОНАМ, НИ ФЕДЕРАЛЬНОМУ ЦЕНТРУ**



в неравное положение поставщиков аналогичных товаров, а 80% таких компаний – субъекты малого и среднего предпринимательства.

Маркетплейсы имеют преимущества перед поставщиками товаров в виде наличия у себя аналитических систем мониторинга продаж всех товаров на площадке. Это позволяет практически в режиме реального времени отслеживать все процессы движения товаров и формировать отчеты о выгоде размещения и реализации тех или иных видов товаров. Минцифры, в свою очередь, предложило законодательно закрепить за маркетплейсами роль лишь информационного посредника в случаях, когда покупатель недоволен купленным через онлайн-площадку товаром.

У самих маркетплейсов позиция более или менее синхронная, хотя пункт про запрет собственных торговых марок больше всего беспокоит Яндекс. Запрет на продажу СТМ представитель Яндекса Маркета называет «прямым ограничением конкуренции». «СТМ предоставляет широкий ассортимент товаров на площадке в тех нишах, где недостаточно продавцов или нет товаров определенных характеристик. Большой ассортимент позволяет привлекать большее количество покупателей на площадку, в том числе в смежных категориях товаров. Наконец, часть товаров СТМ Яндекса Маркета – это продукция российских производителей», – рассуждает он.

Своя точка зрения есть даже у Avito, чья деятельность никто новым законом и не планировал регулировать. Эта площадка выступает за отмену запрета на блокировку личных кабинетов, поскольку он мешает пресекать действия недобросовестных пользователей. «Сейчас можно оперативно выявить нарушителей и закрыть им доступ к платформе. Это обеспечивает высокий уровень безопасности», – отметил представитель Avito.

В любом случае закон, регулирующий работу маркетплейсов, с очень большой вероятностью будет принят в 2024 году. Появятся ли там какие-то ограничения кроме требования называть площадки более патристичным термином, пока неясно, но даже сама дискуссия говорит о том, что маркетплейсы стали одним из важнейших субъектов экономики. ■

БЛОКЧЕЙН ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ

КАКИЕ ИЗ СТРАН ОКАЖУТСЯ ПЕРВЫМИ В ГОНКЕ ПО СОЗДАНИЮ НАЦИОНАЛЬНОЙ КРИПТОВАЛЮТЫ

В СЕРЕДИНЕ ЯНВАРЯ ЭТОГО ГОДА БЫЛО ОФИЦИАЛЬНО ОБЪЯВЛЕНО, ЧТО ВЕНЕСУЭЛА ОТКАЗАЛАСЬ ОТ СОБСТВЕННОЙ КРИПТОВАЛЮТЫ RETRO. ПРЕЗИДЕНТ НИКОЛАС МАДУРО С БОЛЬШОЙ ПОМПОЙ ЗАПУСТИЛ ЕЕ ШЕСТЬ ЛЕТ НАЗАД ДЛЯ ОБОДА САНКЦИЙ США. ПРИ ЭТОМ ПРАВИТЕЛЬСТВО СОВЕРШИЛО, ВЕРОЯТНО, ВСЕ ОШИБКИ ИЗ ВОЗМОЖНЫХ: ОТ БАНАЛЬНОЙ КОРРУПЦИИ ДО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ НЕСОСТЫКОВОК. НЕСМОТРЯ НА ЭТО, САМА ИДЕЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КРИПТОВАЛЮТЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ И КАК ИНСТРУМЕНТ БОРЬБЫ С САНКЦИЯМИ, ИНТЕРЕСНА МНОГИМ СТРАНАМ, ВКЛЮЧАЯ РОССИЮ.

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК



Президент Венесуэлы Николас Мадуро объявил о старте проекта Petro в телеобращении в декабре 2017 года, заявив, что он будет обеспечен запасами нефти, бензина, золота и алмазов Венесуэлы. Позднее в этом списке осталась только нефть – на обеспечение криптовалюты Мадуро якобы выделил 5,3 млрд баррелей сырой нефти стоимостью \$267 млрд. Национальный лидер подчеркнул, что Petro позволит Венесуэле «продвинуться в вопросах валютного суверенитета» и что это сделает доступными для страны «новые формы международного финансирования».

Далее история Petro почти полностью состоит из противоречивой и неполной информации: от объемов эмиссии, которые никем не были подтверждены, до технологической платформы. Согласно данным сторонников Petro, в ходе основной эмиссии проект привлек около \$5 млрд. Впрочем, подтверждением этому являются только заявления самих авторов проекта.

Точно неизвестно даже, на какой платформе была запущена валюта. Первоначально в техническом документе говорилось, что валюта будет находиться на платформе Ethereum, но при запуске технический документ был изменен, и в нем появилась альтернативная платформа NEM.

Однако и после запуска официальные документы на разных языках по-прежнему содержали противоречивую информацию о том, частью какой платформы является Petro. Затем технический документ был изменен еще раз, и основной разработчик Ethereum Джоуи Чжоу заявил, что новый технический документ Petro – явный плагиат из репозитория GitHub. Исходя из последней версии документа, Petro был клоном, фактически форком криптовалюты Dash.

ХУДШАЯ ИНВЕСТИЦИЯ В ИСТОРИИ

Вскоре после запуска проекта Николас Мадуро обратился к Боливии, Кубе, Эквадору, Никарагуа, Невису и другим государствам с предложением перейти на Petro. Он подчеркнул, что новая криптовалюта может объединить южноамериканские страны и освободить их от гнета доллара. Предсказуемо, что никто из этих стран не последовал призыву.



Тогда Мадуро попробовал «пересадить» на Petro хотя бы собственных граждан, обязав ряд венесуэльских компаний «осуществлять транзакции по покупкам и продажам в Petro». Среди этих компаний – нефтегазовая

корпорация PDVSA, ее дочернее предприятие Requiven и предприятие по разработке полезных ископаемых CVG. Кроме того, с помощью Petro должны были оплачиваться консульские сборы посольств Венесуэлы по всему миру, топливо для самолетов и туристические услуги, в частности, бронирование отелей.

Также в Венесуэле должна была вступить в силу новая система зарплат, привязанная к Petro. При этом купить Petro можно было только за валюту. Это в сумме с крайне тяжелой эконо-

мической ситуацией в стране, по сути, означало, что купить ее могли лишь иностранцы, а оплатить ей что-то – лишь венесуэльцы. Экономический редактор The Washington Post Мэтт О'Брайен имел все основания сказать, что Petro – «возможно, самая ужасная инвестиция за всю историю человечества».

Окончательно добил проект случившийся в 2023 году коррупционный скандал из-за нарушений в управлении средствами от нефтяных операций, осуществляемых с использованием криптоактивов. Дело привело к отставке министра нефтепромышленности страны Тарека Эль-Айссами и задержанию десятков чиновников, включая высшее руководство венесуэльского крипторегулятора Sunacrip.

РУБЛЬ В ЦИФРЕ

Несмотря на оглушительный провал венесуэльского опыта, так или иначе идея цифровой валюты на базе блокчейна существует у многих стран. ЦБ представил проект цифрового рубля еще в 2020 году.

Начать эксперимент планировалось уже в 2021-м, а в качестве пилотной площадки рассматривался Крым. Но в итоге подготовка активизировалась лишь в 2022–2023 годах.

В августе 2023 года российские банки начали тестировать цифровой рубль с привлечением реальных клиентов. В пилоте участвуют 600 человек и 13 банков. В конце января 2024 года Банк России заявил, что еще 17 банков намерено подключиться к пилотному проекту по цифровому рублю.

В их число войдут Сбербанк, Россельхозбанк, Тинькофф Банк, МСП Банк и другие. Также в Банке России заявили о планах открыть работу телефонов поддержки клиентов по вопросам использования цифрового рубля. Ранее, в июле 2023-го, президент подписал закон о цифровом рубле, который создал правовые нормы для введения национальной цифровой валюты.

Как отмечала в интервью Forbes первый зампред ЦБ Ольга Скоробогатова, возможность массового использования цифрового рубля россияне получат в течение двух – четырех лет. «Думаю, что все россияне смогут открывать кошельки, получать цифровые рубли и использовать их на горизонте 2025–2027 годов», – говорила она.

Вместе с тем процесс может замедлиться по техническим причинам. «Сейчас эту сложную технологическую задачу внедрения цифрового рубля приходится выполнять в условиях дефицита программного обеспечения и аппаратных ресурсов», – признает председатель совета Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов Виктор Достов.

Одним из главных «евангелистов» использования крипты в бизнесе стал совладелец «Норникеля» Владимир Потанин. В 2019 году Потанин в интервью Bloomberg рассказывал, что компания разрабатывает платформу по торговле токенами, обеспеченными металлами. Инвестиции По-

СОГЛАСНО ДАННЫМ СТОРОННИКОВ PETRO, В ХОДЕ ОСНОВНОЙ ЭМИССИИ ПРОЕКТ ПРИВЛЕК ОКОЛО \$5 МЛРД. ВПРОЧЕМ, ПОДТВЕРЖДЕНИЕМ ЭТОМУ ЯВЛЯЮТСЯ ТОЛЬКО ЗАЯВЛЕНИЯ САМИХ АВТОРОВ ПРОЕКТА

В АВГУСТЕ 2023 ГОДА РОССИЙСКИЕ БАНКИ НАЧАЛИ ТЕСТИРОВАТЬ ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ РЕАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ. В ПИЛОТЕ УЧАСТВУЮТ 600 ЧЕЛОВЕК И 13 БАНКОВ. В КОНЦЕ ЯНВАРЯ 2024 ГОДА БАНК РОССИИ ЗАЯВИЛ, ЧТО ЕЩЕ 17 БАНКОВ НАМЕРЕНО ПОДКЛЮЧИТЬСЯ К ПИЛОТНОМУ ПРОЕКТУ ПО ЦИФРОВОМУ РУБЛЮ





В случае с проектом Эрмитажа NFT не дают права собственности на предметы из экспозиции музея, а служат инструментом благотворительности и предоставляют доступ к ряду эксклюзивных мультимедийных материалов. Как утверждает источник в «Интерросе», блокчейн и проекты на его основе – одно из основных перспективных направлений бизнеса Владимира Потанина, и проект с Atomyze и Эрмитажем не станет последним.

Потанина в проект составляли около \$100 млн. Тогда он уточнял, что «Норникель» планирует продавать 20% металла через криптоплатформу в ближайшие несколько лет.

В феврале 2022 года ЦБ выбрал блокчейн-платформу Atomyze (один из инвесторов компании – «Интеррос» Потанина) первым оператором для выпуска цифровых токенов в России. На Atomyze разные компании могут выпускать токены с обеспечением денежными требованиями или другими цифровыми активами. Осенью 2023 года «Интеррос» и Atomyze презентовали на ВЭФ токены на фрески Эрмитажа. Речь идет о продаже NFT (Non-fungible token, невзаимозаменяемый токен), являющихся цифровым сертификатом на основе технологии блокчейна, который подтверждает право собственности человека на определенный виртуальный актив. Наиболее часто такой токен используется для приобретения и продажи объектов цифрового или оцифрованного искусства.

НА ДАННЫЙ МОМЕНТ УЖЕ 11 СТРАН В МИРЕ ИСПОЛЬЗУЕТ СОБСТВЕННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ, ВЫПУЩЕННЫЕ ЦЕНТРОБАНКАМИ, СВЫШЕ 40 – ТЕСТИРУЕТ. 114 СТРАН, НА КОТОРЫЕ ПРИХОДИТСЯ БОЛЕЕ 95% МИРОВОГО ВВП, ИЗУЧАЮТ ТАКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ, НАБЛЮДАЯ, УВЕНЧАЮТСЯ ЛИ УСПЕХОМ ЭКСПЕРИМЕНТЫ ДРУГИХ ГОСУДАРСТВ

КРИПТОВАЛЮТНАЯ ГОНКА

На данный момент уже 11 стран в мире используют собственные цифровые валюты, выпущенные центробанками, свыше 40 – тестирует. 114 стран, на которые приходится более 95% мирового ВВП, изучают такую возможность, наблюдая, увенчаются ли успехом эксперименты других государств. Самые передовые страны в тестировании цифровых валют – Китай и Швеция.

Эксперименты с цифровым юанем Центральный банк Китая начал про-



водить еще в 2014 году. В 2020 году ЦБ Китая запустил тестирование цифрового юаня в нескольких крупнейших городах страны. Сейчас заплатить цифровым юанем можно не только за товары и услуги, но и за некоторые финансовые продукты.

К тестированию монеты допущены исключительно граждане из «белого списка» – жители КНР, имеющие наивысший уровень надежности в системе социального кредитования страны. При этом операции с другими криптовалютами жителям Китая запрещены по закону, а нарушители могут подвергаться различным видам взысканий, таким, как штрафы, конфискация имущества и даже лишение свободы, в случае выявления незаконных крупных финансовых операций и мошенничества.

БОЛЬШИНСТВО НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОБАНКОВ ПОПРОСТУ ЖДЕТ, КОГДА КТО-ТО ОДИН РЕШИТСЯ НА ПОЛНОМАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КРИПТОВАЛЮТЫ (ОПЫТ МАДУРО ЕДВА ЛИ МОЖНО СЧИТАТЬ ПОЛНОЦЕННЫМ ЭКСПЕРИМЕНТОМ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ) И «НАБЬЕТ ВСЕ ШИШКИ» ТАК, ЧТОБЫ ДРУГИЕ СТРАНЫ СМОГЛИ МИНОВАТЬ СТАДИЮ ПРОБ И ОШИБОК. ЭТО МОЖЕТ ОБЪЯСНИТЬ ОТСУТСТВИЕ ЭНТУЗИАЗМА СО СТОРОНЫ США

Весной 2020 года Центральный банк Швеции анонсировал запуск криптовалюты e-Krona. По итогу года тестирования регулятор обнаружил несколько критических проблем, которые должны быть решены, перед тем как цифровая крона станет доступна жителям страны. Глава пилотного подразделения электронной кроны в Центральном банке Швеции Митра Сундберг допустила в интервью Bloomberg, что перед внедрением цифровых денег может потребоваться создание новой правовой базы. По ее оценке, учитывая объем задач, которые стоят перед регулятором, тестирование электронной кроны способно затянуться до 2026 года.

В начале апреля 2021 года Банк Японии начал первую фазу тестирования собственной цифровой валюты, которая закончилась в марте 2022 года. В рамках этой фазы регулятор протестировал основные функции цифровой валюты в качестве платежного инструмента. Всего запланировано три стадии тестирования.

Скорее всего, большинство национальных центробанков попросту ждет, когда кто-то один решится на полномасштабный проект внедрения национальной криптовалюты (опыт Мадуро едва ли можно считать полноценным экспериментом в этой области) и «набьет все шишки» так, чтобы другие страны смогли миновать стадию проб и ошибок. Это может объяснить отсутствие энтузиазма со стороны США.

«Мы считаем, что лучше быть первым, чем первым, когда дело доходит до выпуска CBDC (цифровая валюта центрального банка)», – заявили в 2022 году стратеги Bank of America. И эта позиция вряд ли изменилась с тех пор. Так что у России есть все шансы стать первым эмитентом CBDC в мире, однако нужно ли это, вопрос пока открытый. ■

ТЯЖЕЛО В КИБЕРУЧЕННИИ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

КАК РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС РЕАГИРУЕТ
НА РОСТ ЧИСЛА КИБЕРАТАК

СПРОС НА ПРОВЕДЕНИЕ КИБЕРУЧЕНИЙ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ ЗА 2023 ГОД ВЫРОС ВДВОЕ. В ОСНОВНОМ ЗА ЭТОЙ УСЛУГОЙ ОБРАЩАЛИСЬ КОМПАНИИ ИЗ СФЕР ТЕЛЕКОМА, ФИНАНСОВ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ПОДСЧИТАЛИ В КОМПАНИИ «ИНФОСИСТЕМЫ ДЖЕТ». ЗА ДВА ГОДА ПОСТОЯННЫХ АТАК РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС УБЕДИЛСЯ, ЧТО ЛЮДИ – ЭТО САМОЕ СЛАБОЕ МЕСТО ЛЮБОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ, И, ПОКА ОНИ НЕ ГОТОВЫ ПРОТИВОСТОЯТЬ ВНЕШНИМ УГРОЗАМ, ЛЮБЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ПО И ОБОРУДОВАНИЕ МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ БЕСПОЛЕЗНЫ.





В 2022 году из 350 компаний в сегменте крупного бизнеса, с которыми работает «Инфосистемы Джет», с заказом на проведение киберучений обращалось 60. В 2023 году за услугой обратилось уже 130 партнеров, уточнил представитель «Инфосистем Джет». Рост спроса на киберучения подтверждают эксперты Positive Technologies и ГК «Солар».

В 2023 году количество проведенных ГК «Солар» коммерческих учений выросло в пять раз относительно 2022 года, говорит директор киберполигона группы Евгений Акимов. «По нашим данным, больше половины российских организаций проводило киберучения, а 75% респондентов намерены проводить их в будущем. В 2024 году мы прогнозируем рост еще в три раза», – отметил он. Всего ГК «Солар» провела киберучения более чем в 200 организациях, 50 из них – это госорганы и около 10 – силовые ведомства. Остальные – это коммерческие организации, в том числе зарубежные, уточнил представитель компании.

«В 2022 году число DDoS-атак на инфраструктуру компании выросло на порядок, также предпринято несколько неудачных попыток взлома различных ресурсов компании. В результате было принято решение временно ограничить доступ к сайтам компании с адресов за пределами РФ. В 2023 году участились фишинговые атаки с попытками подмена адресов и реквизитов менеджеров. Так, в том числе от имени генерального директора рассылались фишинговые сообщения клиентам и партнерам. IT-департамент провел несколько тренингов для



персонала с целью повышения знаний в области кибербезопасности и предотвращения возможных кибератак, также был проведен инструктаж, посвященный необходимым действиям в случае реальных террористических атак на инфраструктуру компании», – рассказал источник в одной из крупнейших металлургических компаний.

ЗАЩИТА ОТ АКТИВИСТА

Число кибератак растет по всему миру. Люди используют их, чтобы выразить свое отношение к широкому кругу проблем: от войн между государствами до экологии. Согласно данным компании StormWall, в 2023 году количество DDoS-атак во всем мире увеличилось на 63% – в основном из-за геополитических факторов.

На Россию пришлось 7,3% от общего количества нападений – это 7-е место в мире. США продолжают лидировать по частоте DDoS-атак: на их

долю приходится 12% атак по всему миру. За ними следует Китай с 10,6%, на 3-м месте – Индия с 9,6%. В России и в Украине также наблюдается значительное количество атак – 7,3% и 4,6% соответственно. Большинство инцидентов в России и Украине эксперты связывают с хактивизмом из-за продолжающегося конфликта между странами.

В начале мая президент Владимир Путин подписал указ №250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности РФ», вводящий ряд дополнительных требований по обеспечению безопасности для компаний и организаций, имеющих стратегическое значение для страны. Две главные новации в документе – требование создать новую структуру,

ответственную за ИБ и подчиняющуюся первому лицу компании, и запрет на использование программ и технологий, созданных в недружественных странах.

ПОЛИГОН В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ

Самый частый способ проникновения киберпреступников в инфраструктуру компании – компрометация учетных записей через различные виды фишинга. Поэтому поддержка необходимого уровня бдительности и отработка сценариев определения и реакции на попытки злоумышленников получить доступ к учетной записи сотрудника – эффективный способ профилактики киберпреступности, говорит заместитель генерального директора группы компаний «Гарда» Рустэм Хайретдинов.

Лучше всего проводить учения по защите цифровой системы в условиях, максимально приближенных к реальности, идеально – на реальной инфраструктуре, наполненной реальными приложениями и данными.

**БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ РОССИЙСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ ПРОВОДИЛО КИБЕРУЧЕНИЯ,
А 75% РЕСПОНДЕНТОВ НАМЕРЕНЫ ПРОВОДИТЬ
ИХ В БУДУЩЕМ**





Однако опасно проводить жесткий спарринг нападающих и защищающихся на действующей цифровой системе – не все методы нападения и защиты можно использовать без риска потерять данные или работоспособность цифровой системы. Поэтому создается киберполигон – виртуальная копия корпоративной инфраструктуры, максимально повторяющая реальную цифровую систему, на которой и у нападающих, и у защищающихся гораздо больше свободы действий ввиду низкой цены ошибки.

«На киберполигонах службы информационной безопасности отрабатывают тактику групповой защиты – при активных атаках важны не только профессионализм защитников, но и слаженность их действий, навыки работы в команде. Именно такие задачи отрабатываются в первую очередь. Также на киберполигоны выносятся задачи защиты критической инфраструк-

туры, где в случае ошибки защитников может быть нанесен существенный ущерб», – резюмирует Хайретдинов.

Эксперт согласен с подсчетами компании «Инфосистемы Джет». Цифра отражает текущее состояние спроса, причем если учитывать не только коммерческие киберполигоны, «заказные», которые собираются под крупные киберучения их организатором без привлечения коммерческих игроков, то реальное число случаев использования киберполигонов может быть и больше.

ПРИ АКТИВНЫХ АТАКАХ ВАЖНЫ НЕ ТОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ЗАЩИТНИКОВ, НО И СЛАЖЕННОСТЬ ИХ ДЕЙСТВИЙ, НАВЫКИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Интенсивность атак не снизилась, но и не растет – атакующие исчерпали ресурсы для роста. Основной мотив атакующих сегодня – нанести ущерб гражданам России (хищение средств и данных, недоступность сервисов, провокации паники и т.п.), но, если при этом киберпреступники смогут заработать на прямых хищениях, шантаже, мошенничестве или на продаже данных, они от этого, конечно, не откажутся.

DDoS в современных тактиках редко используется один. Чаще это лишь видимая и легко измеримая часть атаки, попадающая в сводки. Задача DDoS в целевых атаках – отвлечение команды защитников и перегруз средств защиты. Поэтому после крупных DDoS-атак

проводится аудит инфраструктуры – не подсадили ли атакующие под прикрытием DDoS компоненты шпионского ПО, которое соберет данные, протестирует инфраструктуру, определит точки последующей атаки, скачает незаметные для средств защиты компоненты боевого вируса, который будет собираться из них внутри зараженной инфраструктуры и т.п., рассуждает Рустэм Хайретдинов.

Интенсивность кибератак в 2023 году не снизилась по сравнению с 2022 годом, а выросла на 40%, но многие компании научились с этим жить. Усвоили уроки, усилили ресурсы, особенно те, кто соприкасался с атаками раньше, считает Юлия Коновалова, руководитель отдела ИБ компании «Рексофт». «В ИБ-комьюнити я много раз слышала запрос на киберучения в совершенно различных интерпретациях. От регулярных эмуляций фишинга на всех сотрудников до масштабных тренингов команд ИТ и представителей бизнеса. Приведу пример, который особенно врезался в память. Кейс с „прокачкой“ в три этапа знаний и навыков объединенной ИТ- и ИБ-команды с анализом подготовки на старте и после тренинга. Правда, такие тренинги пока делаются только для самых крупных заказчиков», – говорит Коновалова.

НЕ ЖАЛЕТЬ РЕСУРСОВ

Обучать информационной безопасности нужно абсолютно все категории сотрудников и не жалеть на это ресурсы, считает эксперт. Варианты могут быть самые разные: лекции, инструктажи, рассылки, тренинговые платформы. Например, в 2024 году «Рексофт» проводила обучение ключевых сотрудников в обычном режиме, тренинг с эмуляцией фишинга, запустила информационные рассылки правил ИБ с карточками, постоянно информировала сотрудников о новых схемах мошенничества.

Кроме того, были запущены пилотные программы на нескольких внешних платформах обучения ИБ с привлечением сотрудников всех направлений. «В результате постоянного обучения и поднятия важности темы ИБ в последнем квартале года в закрытом корпоративном IT-канале сотрудники сами предупреждали друг друга о новых схемах, которые мошенники пробовали провернуть. Самое уязвимое место любой информационной системы – это люди, ее эксплуатирующие», – резюмирует Юлия Коновалова. ■

№ 124-1097 А-5

1104 2111 2815

С6930

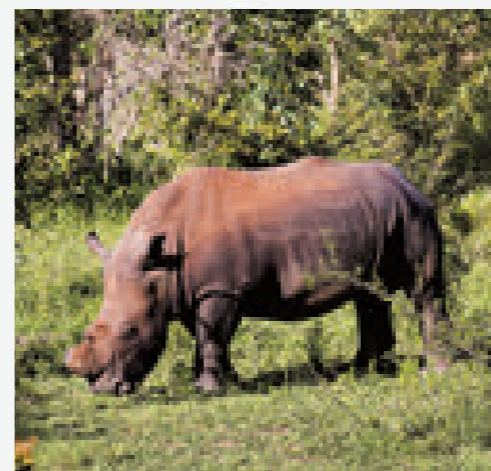
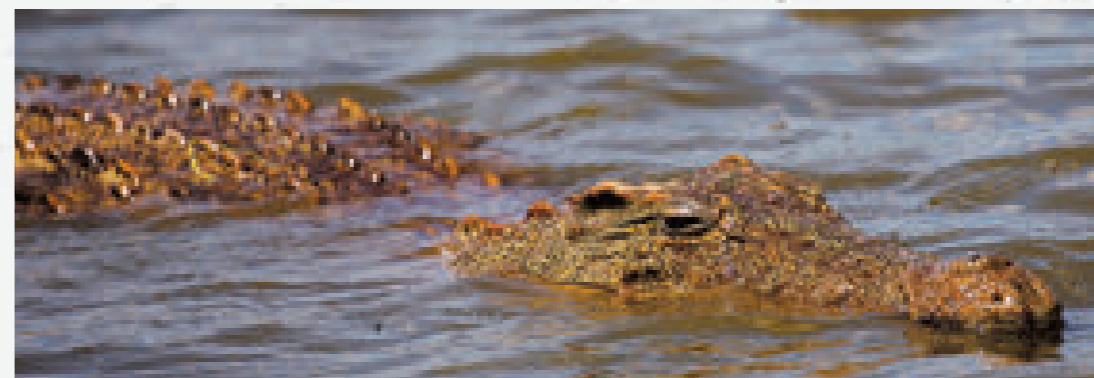
ТЕКСТ И ФОТО | АНТОН БУРСАК

КРАЙ СВЕТА

СТЕРЕОТИПЫ И ОТКРЫТИЯ В ЮЖНОЙ АФРИКЕ

ДО ПАНДЕМИИ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ ПОСЛЕДНИХ ДВУХ ЛЕТ АФРИКАНСКИЙ КОНТИНЕНТ НЕЛЬЗЯ БЫЛО НАЗВАТЬ ПОПУЛЯРНЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ У РОССИЙСКИХ ТУРИСТОВ. БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ЗНАЛО ОБ АФРИКЕ ИЗ ДЕТСКОЙ КНИГИ ПРО ДОКТОРА АЙБОЛИТА, МАКСИМУМ ВИДЕЛО ЧЬИ-ТО ФОТО С САФАРИ В ОДНОМ ИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПАРКОВ. В 2024 ГОДУ В АЭРОПОРТУ КЕЙПТАУНА, ЗАДАВАЯ ВОПРОС ПО-АНГЛИЙСКИ, МОЖНО ДОВОЛЬНО ЛЕГКО ПОЛУЧИТЬ ОТВЕТ ПО-РУССКИ ОТ СООТЕЧЕСТВЕННИКА. ТУРИСТЫ ИЗ РОССИИ ПОМОГАЮТ ДРУГ ДРУГУ ОПЛАЧИВАТЬ ТОВАРЫ ИНОСТРАННЫМИ КРЕДИТКАМИ (ПРО КРЕДИТКИ И НАЛИЧНЫЕ В АФРИКЕ – ЭТО ВООБЩЕ ОТДЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ), А ЮАР ПОСТЕПЕННО СТАНОВИТСЯ ОДНИМ ИЗ ПОПУЛЯРНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВЫЕЗДНОГО ТУРИЗМА.

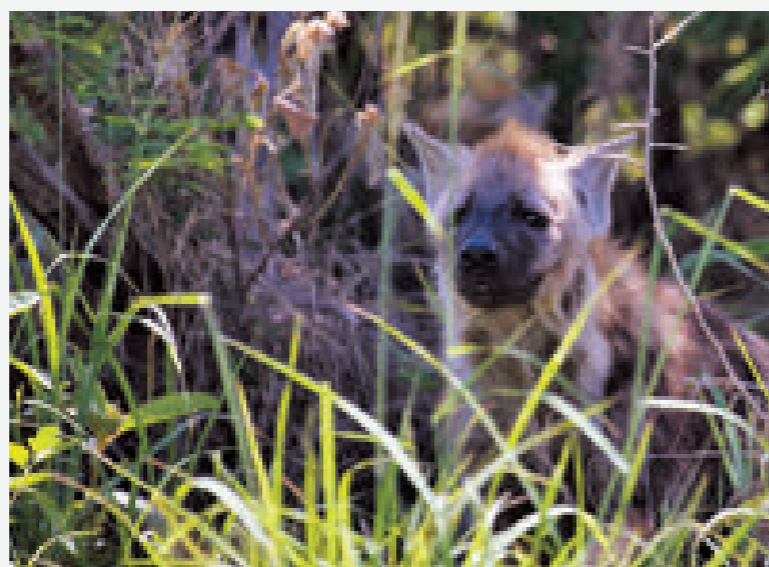




Визитная карточка любой африканской страны с более или менее стабильной политической и экономической ситуацией – это нацпарки и сафари. ЮАР не стала исключением, и кроме всемирно известного парка Крюгера, который занимает две из десяти провинций Южной Африки, здесь есть еще отдельный нацпарк со слонами, отдельный –

с обезьянами, а плюс к тому – десятки частных сафари-парков со всевозможными животными и птицами, в том числе и не живущими в Африке в дикой природе.

Кстати, подобная деятельность – предмет жесточайшего государственного регулирования, и, чтобы получить лицензию на содержание льва, как утверждают местные, необходимо



годами бомбардировать соответствующего регулятора разного рода прошениями и справками.

Однако в ЮАР кроме диких животных, природных красот мыса Доброй Надежды, который многие считают самой южной точкой континента, что, кстати, неправда, есть еще много чего неожиданного. Например, винодельческие регионы, которые ви-

зуально и с точки зрения климата сложно отличить от Прованса или Тосканы.

Виноделие в Африке стремительно развивается, правда, многие хозяева поместий не очень этому рады, так как раньше к ним приезжали истинные ценители, способные купить пару бутылок вина за десять тыс. евро, а теперь – автобусы с немецкими туристами, которые

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ЛИЦЕНЗИЮ НА СОДЕРЖАНИЕ ЛЬВА, НЕОБХОДИМО ГОДАМИ БОМБАРДИРОВАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО РЕГУЛЯТОРА РАЗНОГО РОДА ПРОШЕНИЯМИ И СПРАВКАМИ

заказывают дегустацию за три доллара и покупают открытку.

Еще ЮАР – это почти идеальное место для любителей старомодной роскоши в духе 1970-х. Сегодня мало где в мире человек может, не рискуя, столкнуться с осуждением общества, приехать на завтрак в ресторан на красной Ferrari и заказать свежие устрицы и бутылку коллекционного

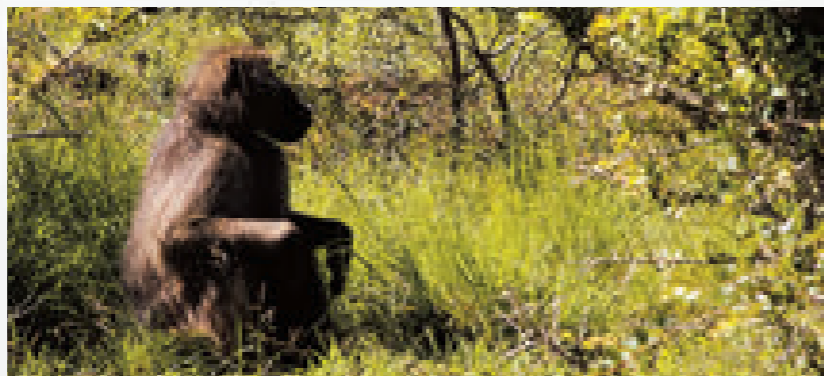


шампанского. В Кейптауне это совершенно в порядке вещей.

Оттенок сюрреализма этому придает тот факт, что, скорее всего, по соседству с рестораном будет находиться палаточный городок, заселенный бомжами и наркомамами, а улицы патрулируются военизированными охранными компаниями, благодаря чему разные классы общества в большинстве случаев все же не пересекаются. В общем, ЮАР – это еще и прекрасная прививка от показного потребления.

Одна из удивительных особенностей ЮАР – приверженность к безкэшевой экономике. Если в соседней Намибии, к примеру, заплатить за что-то кредитной картой – это целое увлекательное приключение с непредсказуемым результатом, то в ЮАР в небольшом магазинчике по продаже мороженого на пляже могут отказать принимать наличные.

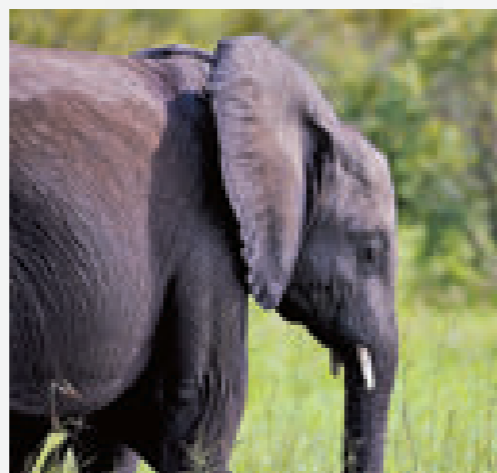
В остальном экономические реалии достаточно характерны для стран региона. В местной прессе активно обсуждается судьба госмонополиста – энергокомпании



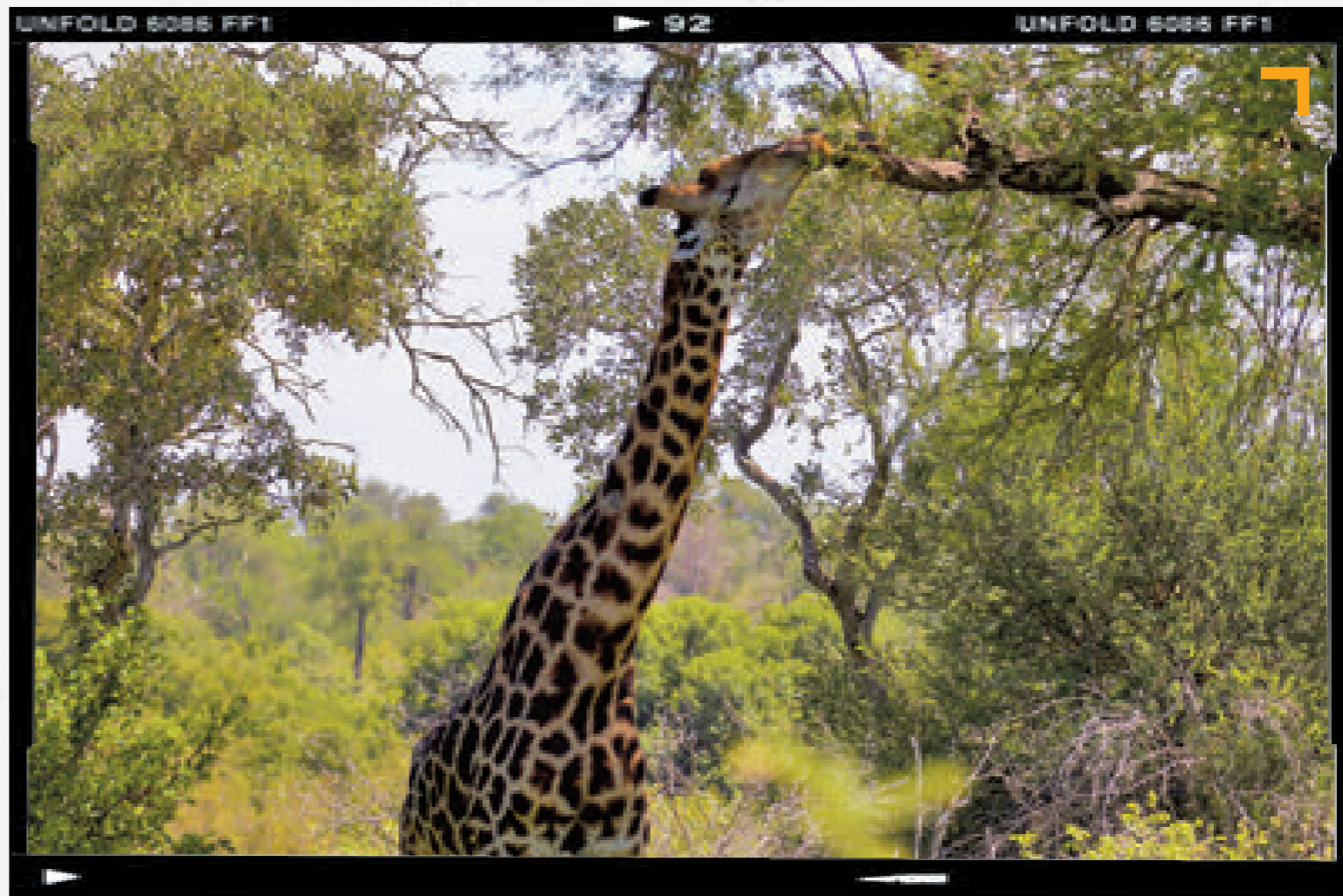
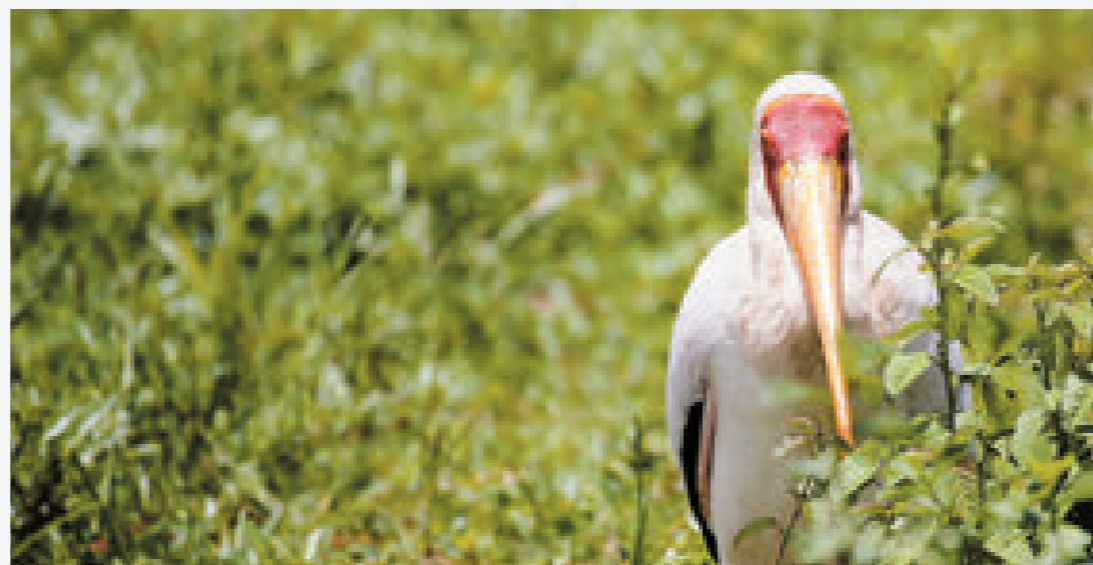
Eskom: она уже который год не может решить экономические проблемы и справиться с коррупцией.

Эти проблемы любой гость страны может оценить и сам, так как в большинстве городов свет стабильно гаснет как минимум раз в пару дней. Из других неудобств – непонятная ситуация с безопасностью. Вроде говорят, что в последние годы все стало намного лучше, но на карте по-прежнему есть «красные» дороги, то есть те, где не рекомендуется останавливаться, а также известны случаи обстрела машин с представителями привилегированных слоев населения.

Несмотря на трудности, в ЮАР не заметно атмосферы экзистенциального отчаяния, которую можно заметить в других бедных



ЧУТЬ ЛИ НЕ НА КАЖДОМ УГЛУ ВИСЯТ РАЗЛИЧНЫЕ ПЛАКАТЫ, ПРИЗЫВАЮЩИЕ К СОХРАНЕНИЮ ЭКОЛОГИИ, БЕРЕЖЛИВОМУ ПОТРЕБЛЕНИЮ, ДРУГИМ ЭКСПОРТИРОВАННЫМ ИЗ ЕВРОПЫ ЦЕННОСТЯМ



странах. Здесь нет гор мусора, люди по большей части оптимистичны и приветливы, чуть ли не на каждом углу висят различные плакаты, призывающие к сохранению экологии, бережливому потреблению, другим экспортированным из Европы ценностям.

Кроме того, число природных достопримечательностей в стране настолько велико, что на них может просто

не хватить одной поездки. К примеру, водопад Виктория и карликовое государство Лесото, полностью окруженное границами ЮАР, не входят в большинство популярных туров. Для тех, кому надоел активный отдых, в ЮАР есть большое число отелей с частными пляжами.

Так что при наличии бюджета и времени можно провести в стране месяц и больше. ■

РЕШЕНИЯ >

STORY >

ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСЛОВ

СУМАСШЕДШИЙ

ГЕНЕРАЛ

КАК СТИВ БАЛМЕР СТАЛ ИЗ КЛЕРКОВ БОССОМ

СТИВ БАЛМЕР – ЕДИНСТВЕННЫЙ ИЗ КЛУБА МИЛЛИАРДЕРОВ, КТО СДЕЛАЛ СВОЮ КАРЬЕРУ ПО КАНОНАМ АМЕРИКАНСКОЙ МЕЧТЫ. ОН СОВЕРШИЛ ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНЫЙ ПРЫЖОК ИЗ КЛЕРКОВ В ГЕНЕРАЛЫ КОМПЬЮТЕРНОГО БИЗНЕСА. ЭТО БЫЛА ЧЕРЕДА ВЗЛЕТОВ И ПАДЕНИЙ, ОСВЕЩЕННАЯ БЛИСТАТЕЛЬНОЙ ХАРИЗМОЙ БАЛМЕРА, А ТАКЖЕ ЕГО ЧЕСТОЛЮБИЕМ. И ЕГО ФАНТАСТИЧЕСКОЙ, НУВОРИШЕСКОЙ ЩЕДРОСТЬЮ.

подержанных запчастей. Его открыл дед Стива Самуэль Дворкин, приехавший в Детройт из белорусского Пинска.

Детство Стива прошло в одной из небольших субурбий, разбросанных в окрестностях города. От отца Стив унаследовал педантичность, скорее даже скрупулезность при решении задач, а также мощную силу воли, от матери – умение обращаться с деньгами и рисковать, когда это нужно.

Талант Стива оценили еще в школе. Одноклассники уважали умного и энергичного парня, часто обращались к нему за советом. Учителя ставили высокие оценки и давали хвалебные отзывы.

«Когда этот парень решал задачу, стоя у доски, он отчаянно жестикулировал, а мел в его руке порхал как бабочка. Одной рукой он писал что-то, другую использовал в качестве ластика, стирая что-то ненужное. Это был настоящий энерджайзер, сгусток интеллекта. Поставить его в тупик было решительно невозможно», – вспоминает его учитель математики Джерри Хансен.

ГАРВАРДСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

После блестящего окончания детройтской школы в 1973 году перед Стивом возникла первая жизненная развилка. Впрочем, наш герой довольно быстро выбрал факультет экономики и математики Гарвардской школы бизнеса: он хотел стать менеджером большой компании и участвовать в ее развитии, как это делал его отец.



Учиться он любил, постоянно стремился к новым знаниям и еще находил время для насыщенного досуга, в котором было все, что нравилось Стиву, – литература и спорт. Что касается литературы, то Балмер ограничивался публикацией своих литературных опусов в университетском журнале Harvard Advocate и в газете Harvard Crimson.

Совсем другое дело – спорт. Занятия спортом занимали существенную часть жизни Балмера еще со времен учебы в старших классах, когда он весил 118 кг и был игроком команды по американскому футболу в детройтской школе.

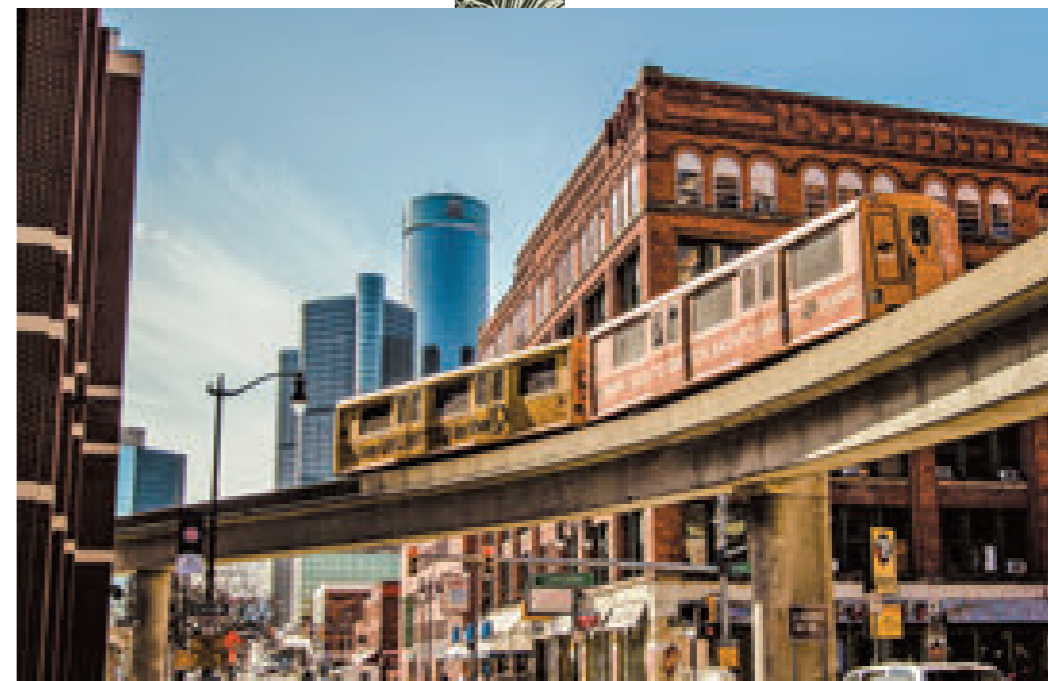
▲ Стив Балмер является вторым после Билла Гейтса крупнейшим акционером Microsoft: на его долю приходится 4,66% акций. В 2021 году благодаря непрерывному росту акций Microsoft его состояние достигло \$104,6 млрд, что соответствует 9-му месту в списке миллиардеров

«Балмер до сих пор помнит трепет, который охватил его, когда, перейдя в выпускной класс, он получил майку с номером 71 – таким же, как у его кумира Алекса Карраса, защитника Detroit Lions», – писал Forbes в одной из своих статей о топ-менеджерах Microsoft. Однако спортивная карьера не задалась то ли из-за габаритов, то ли из-за скорости, которая была необходима игроку этого амплуа. Балмер осел на скамейке запасных в школе, но выводы сделал.

В Гарварде Стив сразу же возглавил команду гарвардских студентов и все организовал четко и по плану, как умел делать только он.

«К университету Стив достиг потолка своих атлетических возможностей, хотя он любил спорт, – цитирует Forbes Джеймса Кубаки, квотербека той команды Гарварда. – Положение менеджера позволяло ему сохранять связь с футболом. Он получал мячи для наших тренировок, организовывал туры и руководил делами команды. Он всем там управлял».

При этом главной для него была учеба. Интеллектуал и трудяга из пропавшего автомобильным маслом и пропитанного парами бензина Детройта восхищал однокурсников и преподавателей своими знаниями и страстью к учебе. Все эти качества позволили Стиву получить диплом с отличием и степень бакалавра экономики и математики. А самым важным знанием и трамплином к будущему богатству стало знакомство с Биллом Гейтсом.



ОТ ОТЦА СТИВ УНАСЛЕДОВАЛ ПЕДАТИЧНОСТЬ, СКОРЕЕ ДАЖЕ СКРУПУЛЕЗНОСТЬ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ, А ТАКЖЕ МОЩНУЮ СИЛУ ВОЛИ, ОТ МАТЕРИ – УМЕНИЕ ОБРАЩАТЬСЯ С ДЕНЬГАМИ И РИСКОВАТЬ, КОГДА ЭТО НУЖНО

ИЗ ГАРВАРДА В СТЭНФОРД

Окончив Гарвард, Балмер стал помощником менеджера по производству и сбыту продукции в одном из транснациональных гигантов – компании Procter&Gamble. Запала хватило на два года. По признанию Балмера, привыкшего отдавать работе всего себя, его коллеги лишь

отбывали положенные им часы. Пришлось увольняться и думать о том, что делать дальше.

И Балмер выбрал Стэнфорд: чего уж мелочиться после Гарварда! Но, перед тем как окунуться в дивный мир бизнес-образования, Стив пару месяцев беседовал с новым приятелем – Биллом Гейтсом. Тот звал его в Microsoft, который уже выглядел вполне конкурентоспособным предприятием на новом и очень перспективном сегменте рынка.

Гейтс не убедил, хотя зерна сомнений зародил. Стэнфорд в качестве локальной цели выглядел привлекательнее для внешне взрывного и при этом вполне рассудительного и практичного Балмера.



зова и тут же получил новое предложение Гейтса, которому был нужен толковый помощник. Стать заместителем генерального директора? Вот это вызов!

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

Не заметив, как пролетел первый год учебы в Стэнфорде, Балмер озаботился выбором стажировки для летней практики. Универсальным выбором для сына своего отца была компания Ford. В стенах этой корпорации Балмер-старший провел свои лучшие годы.

Стив подготовился, создал несколько перспективных бизнес-планов и представил их руководству компании. Однако карьере в автоиндустрии помешал жесточайший кризис, который автомобильная отрасль Соединенных Штатов переживала в 1980 году.

Трезво поразмыслив, наш герой отказался от такого вы-

11 июня 1980 года Стив переплыл Рубикон, бросил кузницу бизнес-кадров и принял под свое начало 23 сотрудников Microsoft. В его штатных обязанностях значились рекрутинг, финансы и еще куча всего, до чего не успевал дотянуться глава компании.

Годовой доход новичка составил \$50 тыс. плюс опционы в виде акций Microsoft. Именно эти опционы сделают Балмера сказочно богатым, но об этом позже.

В начале своего карьерного взлета Балмер сосредоточился на подборе кадров. Здесь он в полной мере использовал все свои менеджерские навыки плюс чутье и умение

▲ Балмера упрекают в упущенных рынках новых потребительских технологий, некоторые из которых изначально были изобретены в Microsoft, но обрели коммерческий успех под рукой Apple Inc. (iPod, смартфоны iPhone, планшеты iPad)

разбираться в людях. Он говорил так: «Сначала я беседую со всеми кандидатами и если вижу хорошего, способного парня, то нанимаю его на любой бюджет. Второго такого шанса может не быть». А еще, по мнению Балмера, такой способ рекрутинга помог создать элитарную команду профессионалов.

Со стороны все это смотрелось необычно и даже вычурно, но работало.

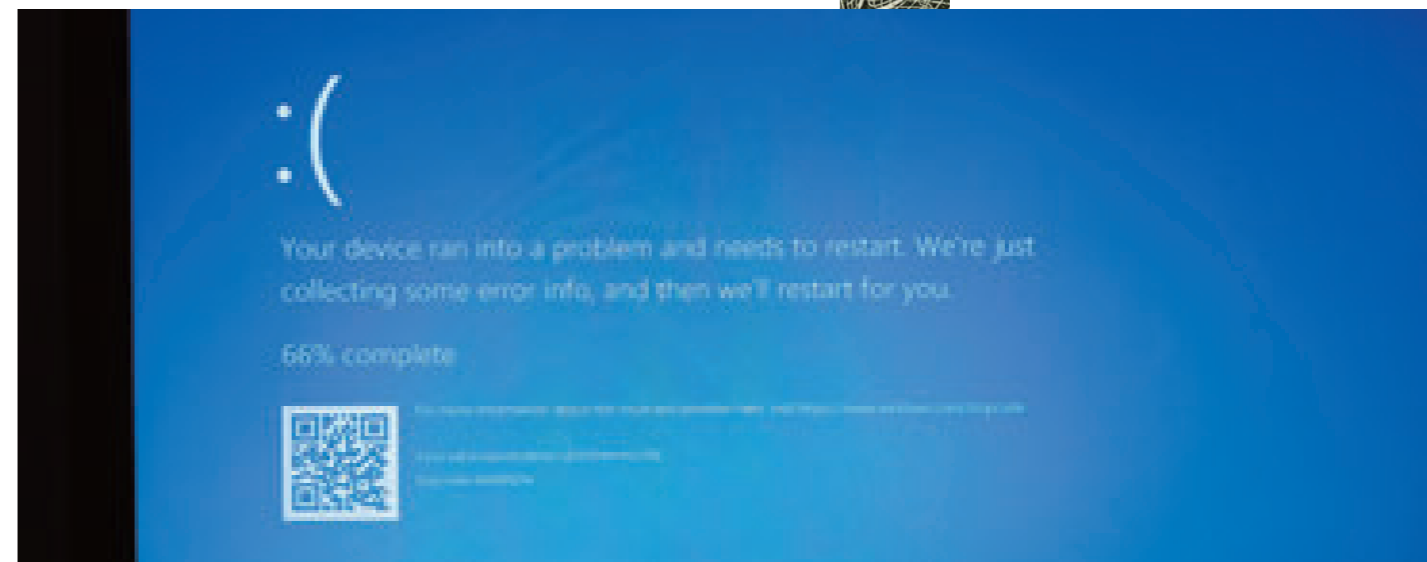
Один из сотрудников компании иронично оценил новые методы подбора персонала от Балмера: «Главный трюк Стива – вопрос к соискателям-программистам про хеш-таблицы. Он в них абсолютно ничего не понимал, но как-то умудрялся почувствовать, кто из собеседников знает в них толк».

ЕГО ПЕРВЫЙ МИЛЛИАРД

Краткая хронология событий тех лет. Надо признать, что Стив Балмер стал эффективным заместителем генерального директора бурно растущей корпорации. В 1986 году Microsoft вышла на IPO, а еще через три года Балмер получил опцион на миллион акций. И к 1993 году он стал миллиардером.

Все это время Балмер был куратором операционного отдела, отдела системных разработок, отдела техподдержки и реализации Microsoft. Кроме того, он принимал участие в разработке самых первых версий MS-DOS и Windows.

А летом 1998 года произошло невероятное: Балмеру предложили стать главой Microsoft.



В январе 2000 года он занял пост главного управляющего корпорации. Более того, как пишут СМИ, Гейтс предложил своему заместителю стать полноправным партнером компании с премией в 8% от дохода и даже поделился своей долей в капитале корпорации, когда один из со-владельцев – Пол Аллен – отказался «пожертвовать» свою часть в пользу Балмера.

Понятно, что такое неочевидное решение Гейтса взбудоражило мировую общественность. Пресса напрямую связывала этот шаг с антимонопольным судебным процессом, который мог привести к расколу Microsoft.

Пока шел процесс, Балмер успокаивал сотрудников и призывал их не верить слухам. Он не сомневался в том, что компания останется единой. Так и произошло.

После продолжительных судебных разбирательств и апелляций Microsoft все же

БИЛЛ ГЕЙТС ПРЕДЛОЖИЛ СВОЕМУ ЗАМЕСТИТЕЛЮ СТАТЬ ПОЛНОПРАВНЫМ ПАРТНЕРОМ КОМПАНИИ С ПРЕМИЕЙ В 8% ОТ ДОХОДА И ДАЖЕ ПОДЕЛИЛСЯ СВОЕЙ ДОЛЕЙ В КАПИТАЛЕ КОРПОРАЦИИ



избежала разделения. А сам Балмер разработал проект, дающий возможность веб-доступа к прикладным приложениям компании. И продолжал вдохновлять своих подчиненных новыми яркими идеями и заражать оптимизмом.

НА РАЗНЫХ ПОЛЮСАХ

Впрочем, несмотря на эмпатичность Балмера, в корпорации больше симпатизировали Гейтсу. Этот факт отмечает колумнист Forbes Джордж Андерсон в своей колонке, посвященной анализу деятельности Балмера на посту гендиректора.

По его словам, критики приписывали эксцентричному шефу абсолютно все неудачи компании. Порой доходило до абсурда. Один из вечных критиков Балмера, основатель хедж-фонда Greenlight Capital Дэвид Эйнхорн, требовал его





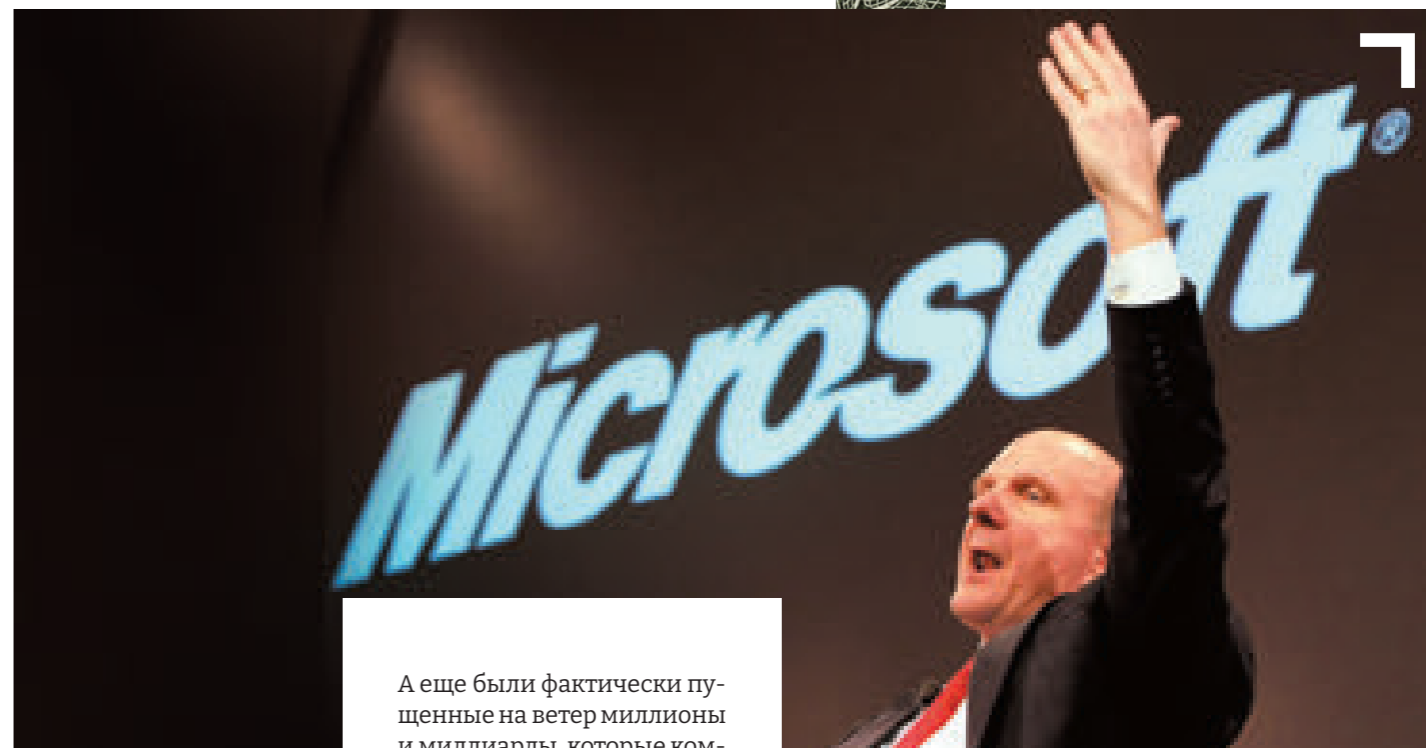
отставки в 2011 году, особо подчеркивая, что сменщик Гейтса «в лучшем случае годится на роль вахтера у входа в Microsoft».

Среди главных провалов Балмера Business Insider отмечает «кошмар Windows Vista». По мнению экспертов издания, к моменту выхода эта операционная система была абсолютно сырой. Попытка Microsoft навязать ее корпоративному и потребительскому рынку стала ошибкой. Более того, Vista дала старт экспансии Apple на рынке ПК и заставила задаться вопросом, сумеет ли Microsoft сохранить свое доминирующее положение в течение длительного срока.

«Вероятно, больше всего я сожалею о том, как бы это назвать, о заикленности, которая была у нас в отношении этой операционной системы», – говорил в одном из своих выступлений сам Балмер.

Вторая грандиозная ошибка – Windows 8. Балмер наряду с другими руководителями полагал, что эта операционная система станет хитом.

БАЛМЕР ВОЗГЛАВЛЯЛ КОМПАНИЮ, НАВЕРНОЕ, В ЕЕ САМЫЙ КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД И, НЕСМОТЯ НА ЭТО, СМОГ ЗАРАБОТАТЬ НЕСКОЛЬКО МИЛЛИАРДОВ ПРИБЫЛИ, ПОДТВЕРДИВ УСПЕШНОСТЬ МНОГОЛЕТНИХ ПРОЕКТОВ OFFICE И WINDOWS



А еще были фактически пущенные на ветер миллионы и миллиарды, которые компания потратила на поисковик Bing, Windows Phone, MP3-плеер Zune и ряд других проектов.

Сторонники Балмера, в числе которых отметился сам Уоррен Баффетт, говорят, что ему просто не повезло, и он возглавлял компанию, наверное, в ее самый кризисный период и, несмотря

Многие считали Windows 8 последним шансом Балмера показать, на что он способен. Однако эксперимент с треском провалился. Windows 8 была холодно принята рынком. Ответственность за не слишком удачную разработку несет Балмер.

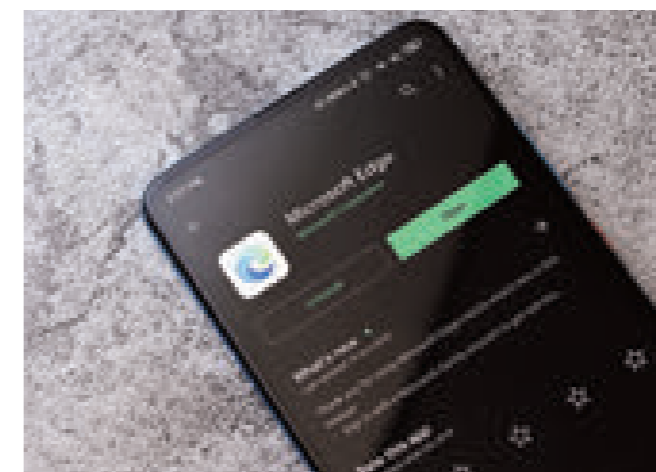
И третий провал новатора – неудача мобильной стратегии Microsoft, приведшей к тотальному отставанию от нынешних лидеров Apple и Google. Рынок мобильной связи являлся для Балмера загадкой, и доля его корпорации на этом рынке, измеряемая несколькими процентами, доказывает это.

Когда был выпущен iPhone, Балмер посмеялся над ним. Когда появилась Android, он думал, что она не будет ра-

▲ Балмер был первым миллиардером в мире, обязанным своим состоянием опционам, полученным от своего работодателя – корпорации Microsoft

на это, смог заработать несколько миллиардов прибыли, подтвердив успешность многолетних проектов Office и Windows.

К успехам Балмера также смело можно отнести создание приставки Xbox, полностью изменившей представление потребителей о Microsoft. Более десяти лет назад, когда была выпущена эта игровая консоль, на Microsoft смотрели исключительно как на производителя программного обеспечения. А появление Xbox помогло Балмеру стряхнуть «пыль веков» с консервативной корпорации и показать потребителям, что Microsoft может успешно откликаться на современные вызовы.





команды NBA «Лос-Анджелес Клипперс» за... \$2 млрд. Это на секундочку 10% от всего капитала сумасшедшего гения. Почему он это сделал?

Впрочем, даже успехи Балмера на его посту не снижали градуса недовольства со стороны акционеров. Они ждали его ухода, и, когда дождались, даже акции компании поднялись почти на 10%.

А что же Балмер? Как он подытожил период руководства Microsoft?

«Я не хочу сказать, что все было идеально. Это было бы глупо. Но я бы сказал, что был Лидером с большой буквы! Можете что угодно говорить про наши отношения с Биллом, за эти годы они не раз менялись. Однако за прошедшие 35 лет мы, вероятно, принесли акционерам больше прибыли, чем почти любая другая компания в Америке» – вот его ответ злопыхателям и противникам.

БЕЛЕЕТ ПАРУС...

Краткая биография несравненного Стива Балмера будет неполной без одного важного штриха – покупки

В начале 1990-х он активно обсуждал спортивные темы с сооснователем Microsoft Полом Алленом, владельцем Portland Trail Blazers. Аллен быстро распознал в нем родственную душу.

«Пол все время повторял: „Стив, тебе нужна своя баскетбольная команда“, – признается Балмер. Аллен обещал ему: «Ты в это влюбишься».

В 2006 году Балмер хотел спасти SuperSonics от переезда в Оклахому, но городские власти отказались ее продавать консорциуму инвесторов. В 2013 году он пытался купить команду Sacramento Kings. Однако и в этот раз ему не повезло. Удача пришла на следующий 2014 год. В апреле владелец Clippers Дональд Стерлинг был отстранен от NBA за расистские высказывания.

И, хотя Балмер пообещал друзьям не ввязываться ни в какие крупные авантюры в первые шесть месяцев после

▲ Проработавший более 30 лет (из них 13 лет на посту главы компании) в Microsoft Стив Балмер, безусловно, накопил богатый опыт управления огромной корпорацией

ухода из Microsoft, такой шанс купить топ-команду NBA он упустить не мог. Клуб готовы были продать за баснословные \$1,5 млрд. Правда, когда на горизонте замаячили конкуренты, Балмер отдал два миллиарда...

Сейчас эта команда стоит \$5 млрд и обязательно будет расти в цене. И теперь ответьте на вопрос: «Он все-таки гений? Да или нет?»

УРОКИ УПРАВЛЕНИЯ

Проработавший более 30 лет (из них 13 лет на посту главы компании) в Microsoft Стив Балмер, безусловно, накопил богатый опыт управления огромной корпорацией. И у него есть чему поучиться другим менеджерам. Мы разберем несколько ключевых уроков лидерства от сумасшедшего гения.

Правило первое: или меняйся полностью, или оставайся таким, как есть. До того как Балмер возглавил Microsoft,

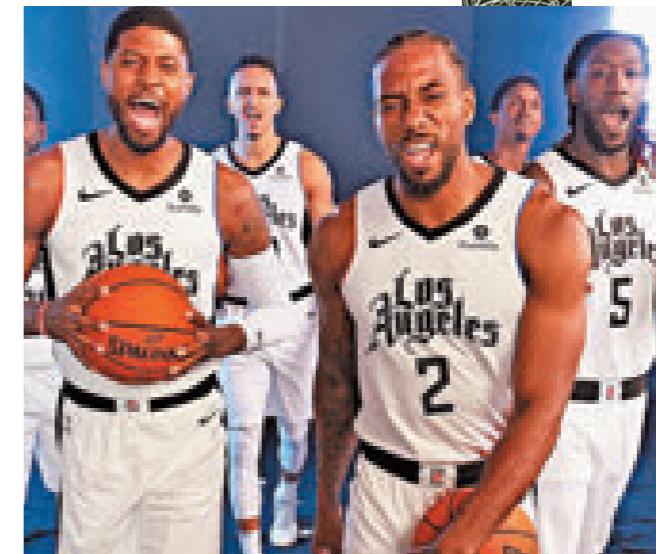
появилось печально известное видео Monkey Boy, снятое, когда он выступил перед отделом продаж Microsoft с мотивационной речью и предложил сосредоточиться на «разработчиках, разработчиках, разработчиках!»

Это стандартная практика в мотивационных беседах, хорошо работающая при вовлеченной аудитории, которая поддерживает изменения в компании. Более того, акцентуация на разработчиках оказалась пророческой: Apple и Google превзошли Microsoft с iOS и Android.

А аудитория Балмера вместо оглушительных аплодисментов одарила его не менее оглушительным свистом. Балмер тяжело переживал эту неудачу и предпочел стать скучным оратором на публике, а свою кипучую энергию преобразовать в безумные крики и бросание тяжелыми предметами за кулисами.

Правило второе: будьте лаконичными (почти по Чехову). Когда руководишь крупной организацией или общаешься со СМИ, бессвязная болтовня в лучшем случае отнимает время, а в худшем – затуманивает смысл, заставляет слушателя додумывать ваше выступление. А это порой приводит к неожиданным результатам. Балмер всегда был примером краткости. У него это хорошо получалось.

Правило третье: научитесь работать с цифровыми данными. Балмер умел разбираться в цифрах. Даже в эпоху big data умение грамотно обрабатывать огромные массивы аналитики куда большее



ШАНС КУПИТЬ ТОП-КОМАНДУ NBA БАЛМЕР УПУСТИТЬ НЕ МОГ. КЛУБ ГОТОВЫ БЫЛИ ПРОДАТЬ ЗА БАСНОСЛОВНЫЕ \$1,5 МЛРД. ПРАВДА, КОГДА НА ГОРИЗОНТЕ ЗАМАЯЧИЛИ КОНКУРЕНТЫ, БАЛМЕР ОТДАЛ ДВА МИЛЛИАРДА...

преимущество, чем в те времена, когда Стив руководил Microsoft. Цифры заставляют вас смотреть на измеримые факты, запрашивать достоверную информацию и постоянно оспаривать то, что важно.

Правило четвертое: лояльность сотрудников не менее важна, чем их компетентность. Балмер, по мнению журнала CIO, совершил свою главную управленческую ошибку, не сумев найти разумного баланса между лояльностью и некомпетентностью.

тентностью. Он предпочитал нанимать ярких, умных, инициативных, но с чрезмерно раздутым эго. Отсюда и разрозненность компании, и постоянные конфликты внутри коллектива.

Во многом это произошло потому, что талант ставился выше умения ладить с коллегами. Конечный результат: множество умных предателей. Вывод простой: при найме персонала психологическая совместимость и гибкость в общении не менее важны, чем высокий профессионализм.

Правило пятое: не изолируйте себя. Всегда находите тех, кто хочет либо защитить, либо контролировать людей, находящихся у власти, ограничивая их доступ к информации.

Если позволить этому случиться, плохие вещи слишком долго остаются незамеченными. В лучшем случае руководитель окажется неэффективен; в худшем случае он потерпит неудачу и разорит компанию. Балмер замкнулся в себе, изолировался от коллектива и в результате был вынужден подать в отставку.

Правило шестое: любите свою работу. Перед своей отставкой Балмер полностью ушел в себя и не одаривал персонал своей фирменной улыбкой.

Заулыбался он только после того, как покинул свой пост. Это важный урок: получайте удовольствие от того, что делаете. Если вам не нравится работа – любая работа, найдите выход. ■

ОПЫТ РЕШАЕТ ВСЕ



ПРЕДПРИЯТИЯ
ПАВЛА КРАМИНОВА

ГРАФИЧЕСКИЙ И ВЕБ-ДИЗАЙН

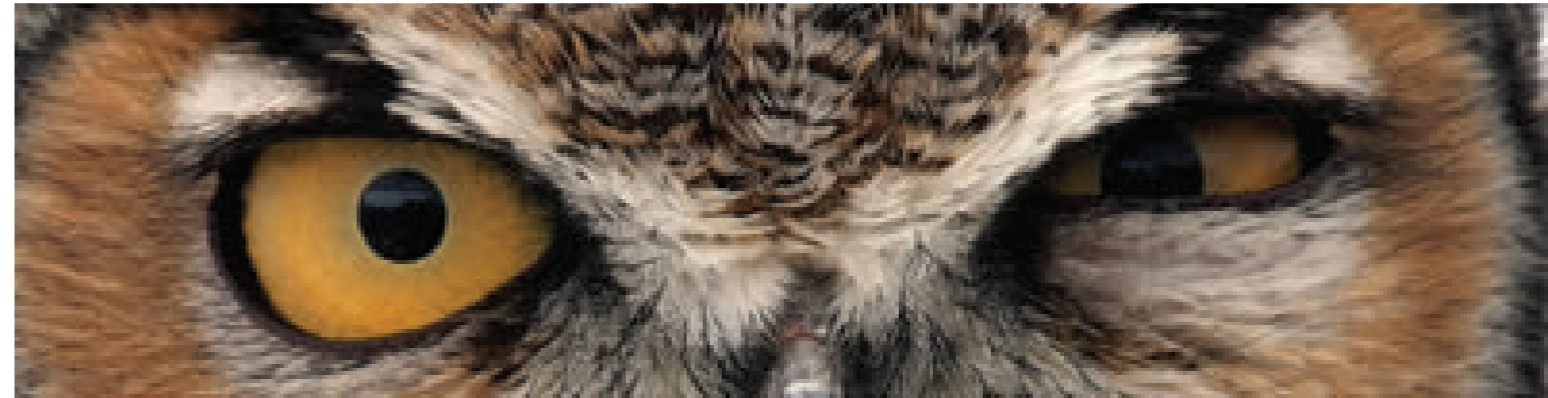
30 ЛЕТ
В ДЕЛЕ



+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

PROEKTY@LYUIDELA.PRESS

УБЕДИМ

В ВАШЕЙ

+7(499)7336524 ПРАВОТЕ!

GR-ХОЛДИНГ ПОЛНОГО ЦИКЛА

ПРЕСС-
КОНТАКТ
ГРУППА КОМПАНИЙ