

# Люди дела.

03 (09)

МАЙ-ИЮНЬ 2023



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

## ФАРМАЦИЯ >

**Александр АПАЗОВ**, президент АО «Фармимэкс», о лекарственной безопасности

## ГЧП >

**Сергей ЮДИН**, первый заместитель генерального директора Группы «ВИС», о развитии социальной инфраструктуры

## СВО >

**Евгений МИНЧЕНКО**, президент холдинга «Минченко консалтинг», о том, как трансформируется российская элита

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ >

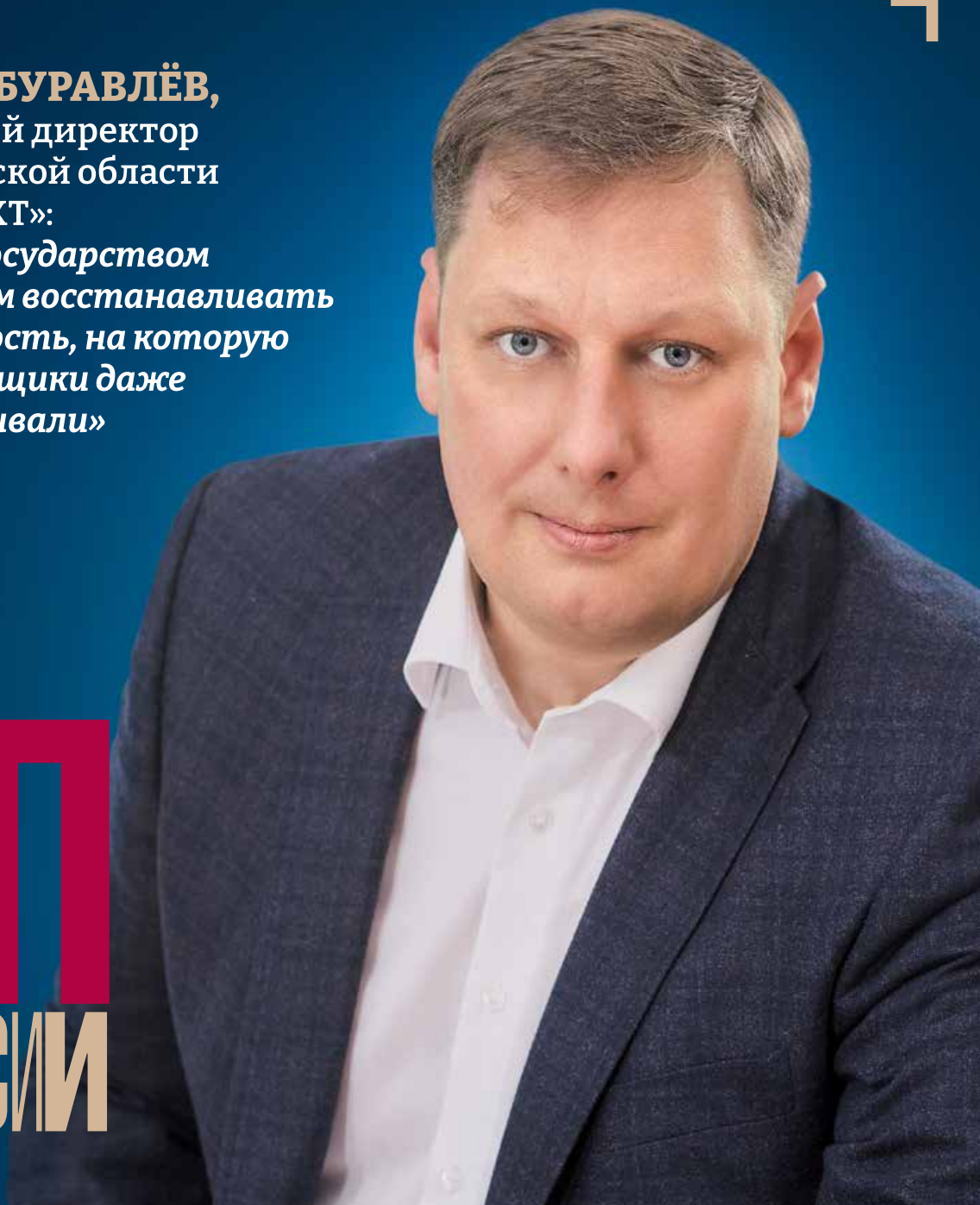
**Дмитрий БУРАВЛЁВ**,

генеральный директор  
ГБУ Московской области  
«НИИПРОЕКТ»:

*«Вместе с государством  
мы помогаем восстанавливать  
справедливость, на которую  
многие дольщики даже  
не рассчитывали»*

ТЕМА НОМЕРА >

**ГЧП**  
**В РОССИИ**



# А ты занимаешься управлением репутацией? Мы - да!



**DAYNET**  
репутационное бюро

+7 (831) 228-22-00

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

info@daynet.pro

## Люди дела.

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

Издатель, редакционный  
директор сетевого  
и печатного журнала  
Александр Полянский  
Арт-директор  
Павел Краминов  
Редакторы  
Юлия Бурсак, Антон Бурсак,  
Иван Гидаспов, Вадим Сипров  
Фотокорреспонденты  
Сергей Авдудевский,  
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 06.06.2023  
Сайт <http://www.lyudidela.press>

18+

ОТ РЕДАКЦИИ >



▲ Александр Полянский,  
редакционный директор

## ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Среди ключевых тем Петербургского международного экономического форума этого года – государственно-частное партнерство и лекарственная безопасность. В преддверии форума мы подняли их на страницах майско-июньского номера.

ГЧП в России посвящена «Тема номера»: в ней представлены подходы одного из крупнейших отечественных инфраструктурных холдингов – Группы «ВИС» (с. 54).

Главный герой номера – генеральный директор ГБУ Московской области «НИИПРОЕКТ» Дмитрий Буравлёв (с. 46) – представитель «государственной» компоненты государственно-частного партнерства: организации, выступающей в качестве технического заказчика проектов достроя в Подмосковье.

Целый ряд острых тем развития российского фармацевтического рынка поднимает патриарх отечественной отрасли лекарственного обеспечения президент АО «Фармимэкс» Александр Апазов (с. 34). Это темы для обсуждения на Российском фармацевтическом форуме «Лекарственная безопасность» (он пройдет в рамках ПМЭФ).

Большой блок материалов посвящен проблемам развития высоких технологий в мире и в России (с. 70, 76, 84). Также освещаем актуальные вопросы экономического развития (с. 20, 26) и внутренней политики (с. 8, 14).

01  
#03 (09) МАЙ-ИЮНЬ 2023

→

01

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

04

МНЕНИЯ

ВНУТРЕННЯЯ ПОЛИТИКА

**Элиты и СВО**

**Евгений МИНЧЕНКО**, президент коммуникационного холдинга «Минченко консалтинг», – о том, как изменились российские элиты за последние полтора года

06

МНЕНИЯ

ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО

**Задачи поставлены президентом**

**Сергей КОЛУНОВ**, депутат Государственной думы, – о задачах, стоящих перед законодателями, в сферах строительства и ЖКХ

46

ЛИЦА

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ

**Всерьез и надолго**

Генеральный директор ГБУ Московской области «НИИПРОЕКТ» **Дмитрий БУРАВЛЁВ** рассказывает о том, каковы его подходы и принципы работы

08

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

МОБИЛИЗАЦИЯ

**По повестке**

Российская власть реагирует на военно-политические вызовы  
**Вадим СИПРОВ**

14

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

ВНУТРЕННЯЯ ПОЛИТИКА

**Регионам дали шанс**

Субъекты Федерации получили новые возможности для ускорения развития  
**Вадим СИПРОВ**



20

РЫНКИ

ИНВЕСТИЦИИ

**Вход – рубль, выход – два**

Как иностранные акционеры пытаются продать бизнес в России  
**Антон БУРСАК**



26

РЫНКИ

ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ

**Замещай не хочу**

Какие льготы государство предлагает импортозамещающим компаниям  
**Юлия БУРСАК**

34

ОТРАСЛИ

ФАРМАЦИЯ

**Лидерство – залог развития**

О том, почему России жизненно необходимо войти в высшую лигу фармацевтического рынка, – президент АО «Фармимэкс» **Александр АПАЗОВ**

54

ПРОЕКТЫ

ТЕМА НОМЕРА

**Фабрика проектов**

Как реализуются проекты ГЧП – подходы Группы «ВИС»  
**Дмитрий АЛЕКСАНДРОВ**



70

КОМПАНИИ

IT

**Деконструкция Яндекса**

От «русского Google» до продажи бизнеса  
**Антон БУРСАК**



76

РАЗРАБОТКИ

МЕТАВСЕЛЕННЫЕ

**Виртуальные миры**

Ждать ли ренессанса концепции метавселенной  
**Антон БУРСАК**

84

РАЗРАБОТКИ

СОФТ

**Волшебники страны ОС**

Кто и зачем запускает все новые отечественные операционные системы  
**Антон БУРСАК**



90

РАЗРАБОТКИ

ОБЫЧЕНИЕ

**Всеобщееобразовательные курсы**

Когда закончится бум в сегменте онлайн-обучения  
**Антон БУРСАК**



96

РЕШЕНИЯ

STORY

**Повелитель цыплят**

Как дважды полковник Сандерс создал империю фастфуда  
**Иван ГИДАСПОВ**



# ЭЛИТЫ И СВО



**Р**оссийские элиты стали гораздо более однородными идеологически, потому что все, кто был против специальной военной операции, так или иначе из элиты выпали: и из бизнеса, и из политики, и, конечно, значительная часть культурной элиты покинула Россию. Поэтому элита стала более монолитной. При этом, что интересно, эти уехавшие певцы и артисты, которые претендовали на роль совести нации, в качестве таковых населением не воспринимаются. Произошел процесс «деломизации», по меткому замечанию Виктора Потуремского, и у нас, по сути дела, возник дефицит лидеров общественного мнения.

Пятилетие отметила президентская платформа «Россия – страна возможностей». За пять лет произошли значительные изменения. Много тех, кто прошел через конкурсы или через систему обучения кадрового резерва Администрации президента. Впервые за все постсоветское время осуществлена такая масштабная программа подготовки, переподготовки, подбора управленческой элиты.

При этом на уровне топовых игроков российской политики изменений не так уж много. Кто-то приходит, кто-то уходит, однако ядро остается неизменным с 2012 года. Понятно, что это «Политбюро» не молодеет, но средний возраст несколько снизился с вхождением в состав полноправных членов «Политбюро» таких, как Михаил Мишустин и Сергей Кириенко.

**ДЛЯ МНОГИХ СИЛОВИКОВ УЧАСТИЕ В РАБОТЕ НА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЯХ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНОЕ ПОДСПОРЬЕ ДЛЯ ИХ КАРЬЕРЫ**



▲ **Евгений МИНЧЕНКО**, президент коммуникационного холдинга «Минченко консалтинг», политолог

Очень важен фактор отношения различных поколений к проблематике идеологий. Все-таки бэбибумеры (до 1963 года рождения) формировались в эпоху, когда наличие единой, единственно правильной идеологии было самоочевидно. И есть поколение X, формирование которого пришлось сначала на годы перестройки, а потом на 1990-е, и которое видело резкий взлет, а затем падение сразу нескольких идеологий. Последний удар по идеологии был нанесен 24 февраля 2022 года, когда оказалось, что силовики далеко не так эффективны, а экономический блок и частный бизнес удержали экономику страны в ситуации беспрецедентных санкций.

Поколение X у нас в стране, которое сейчас занимает доминирующее положение в среднем эшелоне управления, сталкивается с той же проблемой, с которой сталкиваются их сверстники во всем мире. Развивающаяся медицина, рост продолжительности жизни приводят к феномену политического долголетия, и у поколения X есть страх, что они станут промежуточным поколением. Что сначала в высшем эшелоне долго будут бэбибумеры, потом они передадут власть своим детям Y, и иксы рискуют оказаться техническим переходным поколением.

Важен и фактор СВО как резервуара для новых элит. Успешные кейсы: Виктор Медведчук, ряд региональных управленцев, которые стали врио губернаторов после того, как отработали на новых территориях, депутат Госдумы Сергей Сокол. Для многих силовиков участие в работе на новых территориях очень серьезное подспорье для их карьеры.

В дальнейшем элита будет молодеть. Мы это видим уже и на примере губернаторского корпуса, и на примере Правительства России. Она будет становиться более патриотичной. Мы проводили игры, где пытались моделировать контуры новой партийной системы. Ни в одной из групп, где мы осуществляли этот эксперимент, не появлялись прозападные политические силы.

Я думаю, что эта ниша в ближайшие несколько лет продолжит пустовать, а дальше развернется достаточно серьезная конкуренция внутри патриотического лагеря.

Судя по всему, у нас назрела и перезрела перезагрузка левого сектора. И я думаю, потенциальная зона обновления – это левый лагерь, и далеко не факт, что КПРФ сохранит монополию в этой нише. ■

# ЗАДАЧИ ПОСТАВЛЕНЫ ПРЕЗИДЕНТОМ



# Р

Работа правительства и депутатского корпуса идет в контексте реализации Послания президента России Федеральному собранию. Президент Владимир Владимирович Путин озвучил ряд важных инициатив.

Планируется запуск программы льготного арендного жилья для работников оборонно-промышленного комплекса. Значительную часть арендной платы возьмет на себя государство. В значимых для сферы ОПК городах – там, где расположены наши оборонные предприятия, в ближайшее время начнется строительство жилья для таких целей. Крайне важная инициатива, призванная поддержать работников оборонно-промышленной отрасли, даст дополнительный стимул совершенствованию и развитию наших Вооруженных сил, создаст комфортные условия для проживания работников критически важных предприятий.

Помимо этого президент дал старт большой программе обновления и мо-



▲ **Сергей КОЛУНОВ**, депутат Государственной думы ФС РФ, член фракции «Единая Россия»

дернизации российских систем ЖКХ. В течение 10 лет в эту сферу будет инвестировано 4,5 трлн рублей. Колоссальные средства призваны вывести быт наших жителей на качественно новый уровень – снизить степень аварийности, уменьшить объем коммерческих и нормативных потерь на сетях и объектах.

Будет расширена программа восстановления жилья и инфраструктуры во вновь присоединенных регионах. Президент поставил задачу построить новое жилье, возродить предприятия и создать новые рабочие места, проложить дороги и оборудовать порты. Уверен, все это будет реализовано нашими общими усилиями.

Все ресурсы на реализацию инициатив, озвученных президентом, предусмотрены, все финансово просчитано. Нам, законодателям, поставлены четкие задачи, и мы готовы к их незамедлительному исполнению.

Цифры итогов 2022 года в сфере строительства впечатляют, подчеркивая эффективность работы правительства и курирующих строительную отрасль вице-премьера Марата Шакирзяновича Хуснуллина и министра строительства и ЖКХ Ирека Энваровича Файзуллина.

В 2022 году строительный блок сделал упор на возведение медицинских объектов: было построено 270 больниц и поликлиник, 700 быстровозводимых фельдшерско-акушерских пунктов. Объекты образования тоже в лидерах: построено 238 детских садов и 250 школ, капитально отремонтировано еще 1500 общеобразовательных учреждений.

В первом и втором кварталах 2023 года темпы не менее высокие, особенно в строительстве социальных объектов.

Мы, депутатский корпус, стараемся поддерживать работу Правительства России: контролируем ход строительства и капитального ремонта социальных объектов, учреждений здравоохранения. Эта работа ведется в постоянном режиме.

Но основная работа – законодательная. Выделю три приоритета законодательной работы в сфере строительства и ЖКХ на этот год: поддержка лифтовой отрасли, законодательное сопровождение реформы ЖКХ, анонсированной президентом России, и законопроекты, направленные на поддержку строительной отрасли в целом.

По трем выделенным блокам мы работаем над созданием целого комплекса законодательных инициатив. ■

**В ТЕЧЕНИЕ 10 ЛЕТ В СФЕРУ ОБНОВЛЕНИЯ И МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ СИСТЕМ ЖКХ БУДЕТ ИНВЕСТИРОВАНО 4,5 ТРЛН РУБЛЕЙ**

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА >

МОБИЛИЗАЦИЯ >

ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

# ПО ПОВЕСТКЕ

**РОССИЙСКАЯ ВЛАСТЬ РЕАГИРУЕТ  
НА ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ**

**ВПЕРВЫЕ О НЕОБХОДИМОСТИ ПЕРЕХОДА К МОБИЛИЗАЦИОННЫМ МЕТОДАМ В ГОСУПРАВЛЕНИИ И ЭКОНОМИКЕ  
В РОССИЙСКОМ ЭКСПЕРТНОМ СООБЩЕСТВЕ ЗАГОВОРИЛИ В СЕРЕДИНЕ ПРОШЛОГО ЛЕТА. УЖЕ ТОГДА СТАЛО  
ЯСНО, ЧТО ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ СТАНУТ ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ НАШЕЙ СТРАНЫ НА БЛИЖАЙШИЕ  
ГОДЫ. И МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА ГОД МОБИЛИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЗАРАБОТАЛИ.**



Начало специальной военной операции поставило перед властью новые задачи, решать которые пришлось новыми методами. Для повышения эффективности госуправления в октябре прошлого года были созданы специальные органы, такие как Координационный совет при Правительстве Российской Федерации по обеспечению потребностей Вооруженных сил (возглавляет председатель правительства Михаил Мишустин) и Координационный совет регионов по обеспечению потребностей Вооруженных сил (руководит мэр Москвы Сергей Собянин). С марта прошлого года действует Правительственная комиссия по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций.

Российские эксперты сравнивают эти новые чрезвычайные управленческие органы с созданным в июне 1941 года Государственным комитетом обороны, который обладал всей полнотой военной, политической и хозяйственной власти в СССР. Исторические параллели вполне уместны, считает политолог Андрей Перла.

По его мнению, современные внешнеполитические вызовы сопоставимы с вызовами 1941 года: сегодня, как и тогда, на карту поставлено существование нашей страны. «Структура российского общества сейчас сложнее, чем 80 лет назад, а управленческие технологии более совершенны, поэтому действия власти некоторым кажутся недостаточно радикальными, тем не менее госуправление успешно перестраивается на мобилизационный лад», – отмечает политолог.

В ходе прошедшего в конце марта отчета кабинета перед депутатами Госдумы премьер-министр Михаил Мишустин заявил, что адаптация экономики и поддержка граждан в условиях санкционного давления, а также развитие социальной сферы и научно-технологического потенциала страны стали приоритетами в работе правительства. Кабинет сосредоточился на исполнении плана по обеспечению развития экономики в условиях санкций.

По словам Мишустина, важнейшая задача – поддержка оборонно-промышленного комплекса: правительство определило приоритеты поставок и целевые задания, помогло выстроить межзаводскую кооперацию, подключило к работе частные компании, научные коллективы. Многие предприятия ОПК



перешли на трехсменный график. «Все это позволило выполнить задачу по поставкам столь нужных нашим бойцам бронезилетов, шлемов, аптек первой помощи и, конечно, по обеспечению потребностей Министерства обороны и других силовиков в вооружении, технике, военном имуществе», – подчеркнул председатель правительства.

Эффективность этих мер признают и в «недружественных» странах. «ОПК России поставил крест на ожиданиях Запада, что Москва столкнется с дефицитом боеприпасов и мощностей производства из-за спецоперации в Украине», – констатировала в марте этого года газета Die Welt (ФРГ). По мнению Андрея Перлы, гособоронзаказ явился локомотивом национальной экономики. Кстати, в 2023 году объем оборонного заказа увеличится в 1,5 раза по сравнению с прошлым годом.

## СОВРЕМЕННЫЕ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ СОПОСТАВИМЫ С ВЫЗОВАМИ 1941 ГОДА: СЕГОДНЯ, КАК И ТОГДА, НА КАРТУ ПОСТАВЛЕНО СУЩЕСТВОВАНИЕ НАШЕЙ СТРАНЫ

### ПОДДЕРЖАЛИ РУБЛЕМ

По словам Михаила Мишустина, только прямая поддержка предприятий ОПК за счет бюджета и Фонда национального благосостояния составила в прошлом году порядка 1,5 трлн рублей. По различным программам льготного кредитования российский бизнес получил около 4 трлн рублей, а по по-

ручительствам ВЭБ.РФ – еще примерно 1 трлн. Также проведена реструктуризация займов предприятий на сумму порядка 6 трлн рублей.

Власть не ограничилась поддержкой оборонного сегмента. Для ряда высокотехнологичных отраслей были снижены ставки по налогу на прибыль, зафиксирована кадастровая стоимость имущества для расчета платежей государству, отсрочена уплата страховых взносов. За счет льготных кредитов дополнительные оборотные средства в сумме более чем 1,5 трлн рублей получили системообразующие предприятия промышленности, транспорта, АПК, энергетики и информационных технологий. «Благодаря этим шагам бизнес смог освободить ресурсы и направить их на перестройку своих товарных и логистических цепочек, адаптироваться к изменившимся условиям», – отметил Михаил Мишустин.



Поддержка реального сектора в четвертом квартале прошлого года позволила остановить экономический спад, а в минувшем апреле ЦБ РФ пересмотрел прогноз по росту ВВП России в 2023 году до 0,5–2%; по апрельскому прогнозу МВФ этот показатель на текущий год был также увеличен до 0,7%. Ранее оба финансовых института прогнозировали спад.

Среди приоритетов в 2023 году глава правительства обозначил укрепление технологического суверенитета. Под этим подразумевается воспроизводство в России критических технологий для выпуска конкурентоспособной продукции.

25 мая Михаил Мишустин утвердил концепцию технологического развития страны до 2030 года. Среди ее целей – достижение технологического суверенитета, переход к инновационно ориентированному экономическому росту, технологическое обеспечение устойчивого развития производственных систем.

#### ЗАКОНЫ ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Российские эксперты замечают, что изменения затронули практически все сегменты жизни в России – не только госуправление и экономику, но и правовую сферу. Ответом на рост террористиче-

ских угроз и разведывательно-диверсионной активности на территории России стало ужесточение уголовной ответственности за преступления против государства.

28 апреля президент подписал закон, ужесточающий ответственность за госизмену. Максимально возможным наказанием за такое преступление станет пожизненное лишение свободы (ранее максимальным наказанием было лишение свободы на срок до 25 лет). Также увеличены сроки за диверсии, терроризм, содействие террористической деятельности, за совершение действий, создавших угрозу гибели людей и направленных на дестабилизацию ситуации в стране. Одобрен законопроект о лишении приобретенного гражданства России за дискредитацию Вооруженных сил и за действия, угрожающие нацбезопасности.

В ответ на захват российского имущества в «недружественных» странах 25 апреля Владимир Путин подписал указ, согласно которому в России может быть введено временное управление

в отношении движимого, недвижимого имущества и ценных бумаг иностранных лиц, связанных с «недружественными» государствами. В качестве временного управляющего этими активами определено Федеральное агентство по управлению государственным имуществом.

Множество законов принимается и в поддержку участников СВО. Так, накануне майских праздников глава государства распространил действие закона о ветеранах на всех участников СВО вне зависимости от того, в каких формированиях они принимали участие в боевых действиях, а также на ополченцев Донбасса. Ранее, 3 апреля, Владимир Путин создал фонд «Защитники Оте-

## ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ЗАДАЧА МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА – УКРЕПЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ОБОРОНОСПОСОБНОСТИ

чества», который займется социальной поддержкой участников СВО и семей погибших бойцов.

«Усиление ответственности за госизмену, диверсии и терроризм, указ президента о введении временного управления активами покинувших РФ иностранных компаний, законы о соцподдержке участников СВО – своевременные и адекватные решения, направленные на укрепление национальной безопасности и снижение угроз», – считает генеральный директор Агентства политических и экономических коммуникаций Дмитрий Орлов.

#### В ПРИОРИТЕТЕ – БЕЗОПАСНОСТЬ

Первоочередная задача мобилизационной перестройки экономики и об-

щества – укрепление национальной безопасности, прежде всего за счет повышения обороноспособности, полагает Дмитрий Орлов. Усиление Вооруженных сил позволяет снизить риски, связанные с военно-политическим давлением на Россию со стороны коллективного Запада. Именно поэтому власть уделяет повышенное внимание вопросам военного строительства.

В 2022 году расходы на национальную оборону составили 3,51 трлн рублей. В этом году военный бюджет увеличен до 3,55 трлн рублей. Напомним, президент в своем послании поставил задачу довести долю современного вооружения и техники до 91%. Численность российской армии к 2026 году возрастет с 1,1 до 1,5 млн человек.

В прошлом декабре на коллегии Министерства обороны объявлено о воссоздании Московского и Ленинградского военных округов в ответ на включение в НАТО Финляндии и Швеции. Также планируется усилить Западный, Центральный, Восточный военные округа и Северный флот – их состав пополнится новыми дивизиями и корпусами.

Улучшится и система воинского учета – в апреле принято решение о ее цифровизации. Минцифры создает реестр воинского учета, объединяющий данные военнообязанных из действующих информационных госсистем. Повестки из военкомата на бумажном носителе будут дублироваться в электронном виде и рассылаться через портал «Госуслуги». Фактом вручения станут считать получение цифровой повестки.

Кстати, с момента ее получения гражданину запрещается выезд за границу. Председатель Комитета Государственной думы по обороне Андрей Картаполов отмечает, что поправки о цифровизации призыва, внесенные в Закон «О воинской обязанности и военной службе», модернизируют систему мобилизационного развертывания с уровня «середины прошлого века» до «самой передовой в мире». По мнению Дмитрия Орлова, увеличение военного бюджета и цифровизация воинского учета необходимы для интенсивного развития Вооруженных сил России, на которые существует понятный запрос в условиях СВО.

«Сейчас, кажется, каждому стало ясно, что противостояние с коллективным Западом не закончится после победы России в СВО. Переход к мобилизационной повестке позволит нашей стране в короткие сроки укрепить обороноспособность, модернизировать экономику, создать суверенную финансовую систему, усовершенствовать механизмы социального управления и в конечном счете выстоять в этой борьбе за наше будущее», – считает Андрей Перла. ■

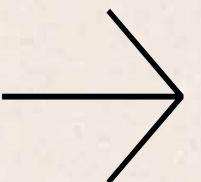


# РЕГИОНАМ ДАЛИ ШАНС

ТЕКСТ | ВАДИМ СИПРОВ

## СУБЪЕКТЫ ФЕДЕРАЦИИ ПОЛУЧИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ РАЗВИТИЯ

СТРЕМЛЕНИЕ РОССИИ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ СУВЕРЕНИТЕТУ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ – СОЗДАНИЮ НОВЫХ РАБОЧИХ МЕСТ, ОЖИВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВ, РАЗВИТИЮ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ ПЛАНОВ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ГОТОВ ВКЛАДЫВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В РЕГИОНЫ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ИНИЦИАТИВЫ ГУБЕРНАТОРОВ.



# О

Основным фактором развития России может стать «новая индустриализация» – создание или модернизация предприятий, производящих конкурентоспособную продукцию. Санкционная война, развязанная против нашей страны, показала, что этот новый индустриальный скачок невозможен без достижения технологического суверенитета.

По мнению депутата Госдумы экономиста Михаила Делягина, для этого необходима высокая инновационная активность, требующая глубоких организационных изменений и существенной корректировки характера госрегулирования. Также важно создать возможности для опережающего развертывания производственных систем и выстраивания кооперационных цепочек для выпуска конкурентоспособной продукции.

В процесс этой индустриальной трансформации вовлекаются региональные власти. «Показатели технологического развития регионов входят в KPI глав субъектов Федерации, поэтому все губернаторы заинтересованы в достижении технологического суверенитета и в индустриальной модернизации», – уточнил генеральный директор Центра политической информации Алексей Мухин. Состоявшееся 4 апреля заседание Президиума Госсовета с участием глав субъектов Федерации под председательством президента страны Владимира Путина продемонстрировало, что губернаторский корпус включился в работу по этой новой повестке.

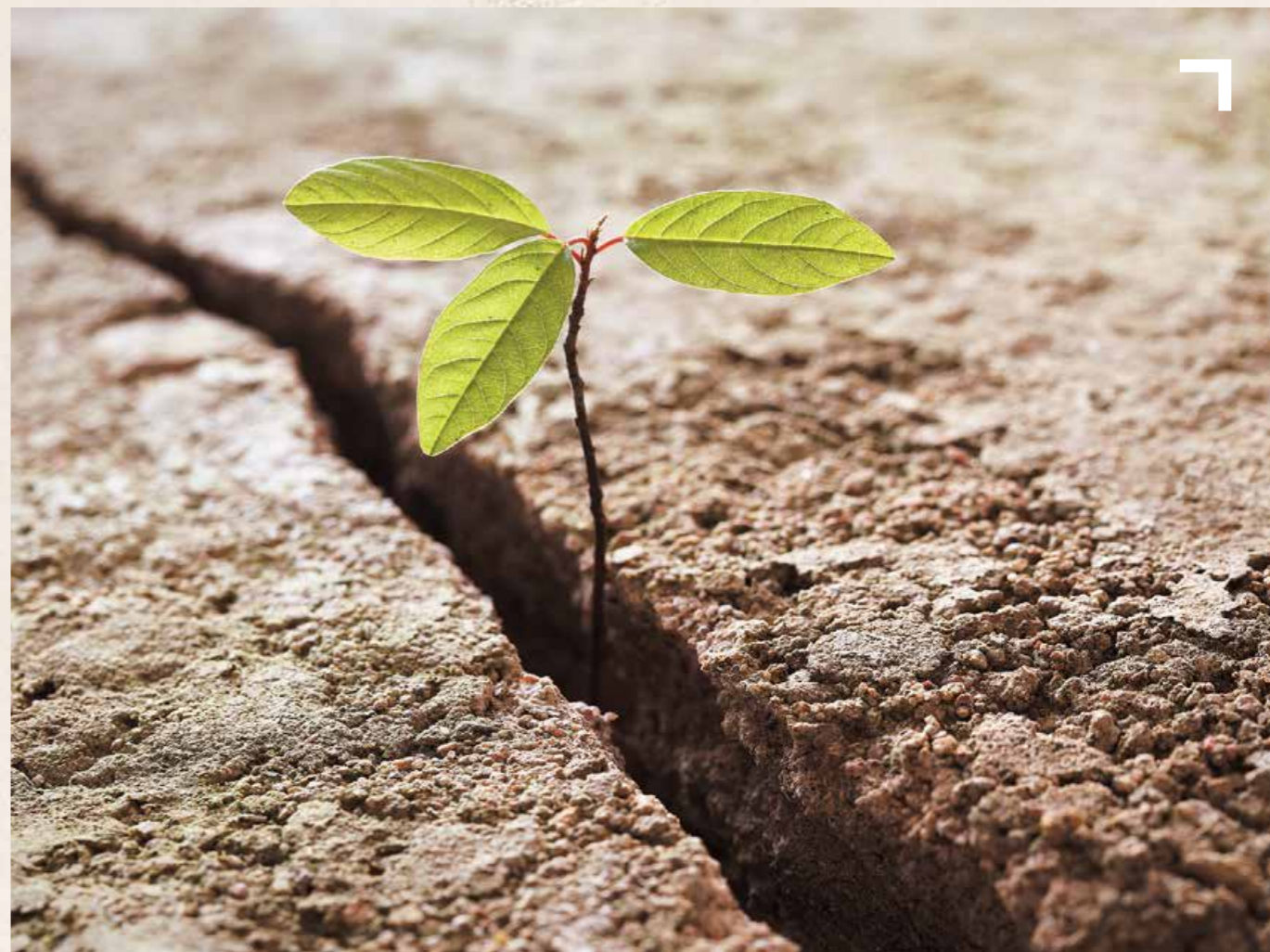
Напомним, темой мероприятия стало развитие промышленности. Глава государства отметил, что уже обеспечены устойчивость экономики, заработали механизмы импортозамещения, а сегодня в промышленности есть все условия для активного роста. Владимир Путин поставил задачу сформировать пакет мер поддержки для опережающего развития в обрабатывающей промышленности и организовать собственное производство критически важной продукции. «Самую активную позицию в продвижении

крупных проектов и в поддержке малого и среднего бизнеса, задействованного в сфере промышленности, должны занимать субъекты Федерации», – подчеркнул президент.

### ГУБЕРНАТОРАМ ДАЛИ СЛОВО

Ключевым спикером российского губернаторского корпуса на этом мероприятии стал глава Тульской области Алексей Дюмин. Он озвучил большую часть инициатив глав регионов. В частности, предложил принять меры по стимулированию спроса на отечественную продукцию на внутреннем рынке. Для этого необходимо включить национальный режим закупок для госкомпаний и законодательно закрепить приоритет российских товаров по отношению к иностранным аналогам, а также увеличить таможенные пошлины на продукцию «недружественных» стран.

**ПОЧТИ 4 ТРЛН РУБЛЕЙ**  
**ПРЕДОСТАВИЛО ПРАВИТЕЛЬСТВО БЮДЖЕТАМ СУБЪЕКТОВ В ТЕЧЕНИЕ ПРОШЛОГО ГОДА – НА 10% БОЛЬШЕ, ЧЕМ ГОДОМ РАНЕЕ. ЭТО ПОМОГЛО НАПРАВИТЬ СРЕДСТВА НА СТРОИТЕЛЬСТВО ИНФРАСТРУКТУРЫ, НА СОЦИАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ**



По мнению Дюмина, будет целесообразным расширить практику заключения офсетных контрактов и распространить ее на федеральных заказчиков (такие контракты гарантируют бизнесу закупку товаров или услуг госзаказчиком, а бизнес со своей стороны обязуется обеспечить производство этой продукции). Кстати, мэр Москвы Сергей Собянин рассказал, что в столице уже подписано 10 таких контрактов на общую сумму 95 млрд рублей. Мэрия сэкономила за счет этого 25 млрд рублей. В строй введено несколько предприятий по производству лекарственных препаратов, медицинских изделий, детского питания; удалось локализовать около 100 единиц номенклатуры жизненно важных лекарств.

Многие инициативы губернаторов касаются финансовой поддержки промышленности: было предложено сни-

зить налоги для обрабатывающей промышленности и направить на поддержку региональных предприятий часть средств, которые поступают в бюджет от продажи российских активов иностранных компаний, а региональные фонды развития промышленности предложили докапитализировать на 100 млрд рублей (сейчас общая капитализация всех региональных фондов составляет порядка 62 млрд рублей, объем инвестиционных заявок предприятий превышает возможности фондов).

Губернатор Нижегородской области Глеб Никитин считает необходимым расширить полномочия ВЭБ. РФ по выдаче гарантий для региональных промышленных проектов и ввести утилизационный сбор (по аналогии с продукцией отечественного автопрома) для недостаточно конкурентоспособной российской продукции. А Правительство Самарской области рекомендовало перейти на отечественные автомобили службам такси и каршеринга.

Главы субъектов Федерации предложили довести уровень финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в 2024 году до 1,5% ВВП. Для развития кадрового потенциала высокотехнологичных предприятий губернаторы предложили ввести льготную ипотеку – эта мера господдержки для IT-сферы оказалась действенной.

Президент поддержал большую часть губернаторских инициатив и поручил правительству обеспечить финансирование производства приоритетной промышленной продукции, поддержать перспективные НИОКР с помощью льгот и субсидий; рассмотреть возможность докапитализации региональных фондов развития промышленности, в том числе с использованием средств Фонда национального благосостояния, а также снизить налоговое бремя небольших промышленных предприятий.

Региональные инициативы стали своего рода откликом на изменение внутреннего экономического курса и комплекса мер по поддержке регионов, реализованного в прошлом году. По мнению Алексея Мухина, верховная власть создала условия для стимулирования процессов технологического развития в регионах и обеспечила их финансирование. «А теперь президент и премьер-министр четко дали понять, что технологическое развитие стало главным показателем эффективности работы глав регионов, поэтому у губернаторов открылось „второе дыхание“», – уточнил политолог.

#### ДЕНЬГИ НА МОДЕРНИЗАЦИЮ

Напомним, глава правительства Михаил Мишустин заявил, что развитие регионов будет одним из приоритетных направлений работы кабмина в 2023 году. «Мы создали для экономик новые возможности. Федеральный центр их поддержал, понимая, насколько важно реализовать все проекты на местах, чтобы пользу от них ощутили сами жители», – сказал российский премьер в ходе ежегодного отчета правительства перед депутатами Госдумы. Так, в течение прошлого года правительство предоставило бюджетам субъектов почти 4 трлн рублей – на 10% больше, чем годом ранее. Это помогло направить средства на строительство инфраструктуры, на социальные объекты.

Также в прошлом году был разработан механизм, снизивший нагрузку на региональные финансы: банковские кредиты на сумму 720 млрд рублей заменили на более дешевые бюджетные – регионы сэкономили свыше 65 млрд рублей на обслуживании



госдолга; субъекты Федерации смогли реструктуризировать платежи по бюджетным кредитам, которые брали на покрытие своего бюджетного дефицита. От погашения задолженности по таким займам регионы в прошлом году освободили. По словам главы кабинета, за счет этих ресурсов регионы смогут дополнительно поддержать людей, запустить новые проекты. Для 10 наиболее слабых в экономическом отношении регионов продолжилось исполнение индивидуальных программ. Так удалось привлечь свыше 75 млрд рублей инвестиций и создать почти 10 тыс. рабочих мест.

Михаил Мишустин отметил, что в прошлом году были созданы и заработали новые финансовые инструменты, например, инфраструктурные бюджетные кредиты и облигации на сумму свыше 1 трлн рублей, стартовала программа модернизации коммунальной инфраструктуры за счет Фонда национального благосостояния на 150 млрд рублей. Заработала программа модернизации коммунальной инфраструктуры: в ближайшие два года планируется построить или отремонтировать 1,3 тыс. объектов, в основном инженерные сети. Это позволит улучшить жизнь более 19 млн человек.

Правительство придает модернизации инфраструктуры первоочередное значение, уточняет Михаил Делягин. Программа инфраструктурных бюджетных кредитов охватила 83 региона России (из 85 «старых» регионов). До 2025 года предполагается реализовать 939 проектов на 1 трлн рублей, причем в 22 регионах проекты уже завершены, во втором квартале 2023 года намечено завершить около 40 проектов на 8,2 млрд рублей. Это строительство объектов ЖКХ, образовательных учреждений, дорог, инфраструктуры особых экономических зон и закупка автобусов. «Рост деловой активности за счет комплексной и неуклонной модернизации инфраструктуры должен стать основой фронтального развития технологий, необходимого для достижения технологического суверенитета», – считает экономист.

#### КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

Алексей Мухин замечает, что уровень эффективности и интенсивности работы губернаторов по созданию технологического суверенитета разный. Это зависит не только от экономического потенциала территории, но и от профессиональных особенностей глав субъектов, и от наличия квалифицированных кадров. «Кто-то является ярким приверженцем технического прогресса, кто-то относится к этому более осторожно. Такие регионы, как Татарстан и Москва, можно назвать передовиками. Их достижения по организации современных промзон, производственных кластеров вышли на мировой уровень. В то же время в дотационных и отдаленных регионах есть существенная проблема: компетенции управленцев и специалистов не соответствуют задачам по достижению технологического лидерства, а мотивировать специалистов из более развитых регионов на переезд сложно – не каждый готов пожертвовать качеством жизни», – уточнил политолог.

Вероятно, по этой причине одним из векторов региональной политики стало развитие кадрового потенциала в субъектах Федерации. 20 апреля на заседании президентского Совета по развитию местного самоуправления объявлено о создании «школы мэров» по аналогии со Школой губернаторов в РАНХиГС, а 23 апреля Михаил Мишустин поручил Минобрнауки, Минфину и Минпромторгу подготовить предложения по повышению престижа вузовских программ по инженерно-техническим специальностям и увеличению количества бюджетных мест. ■

**ТЕПЕРЬ ПРЕЗИДЕНТ И ПРЕМЬЕР-МИНИСТР  
ЧЕТКО ДАЛИ ПОНЯТЬ, ЧТО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ  
РАЗВИТИЕ СТАЛО ГЛАВНЫМ ПОКАЗАТЕЛЕМ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГЛАВ РЕГИОНОВ,  
ПОЭТОМУ У ГУБЕРНАТОРОВ ОТКРЫЛОСЬ  
«ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ»**

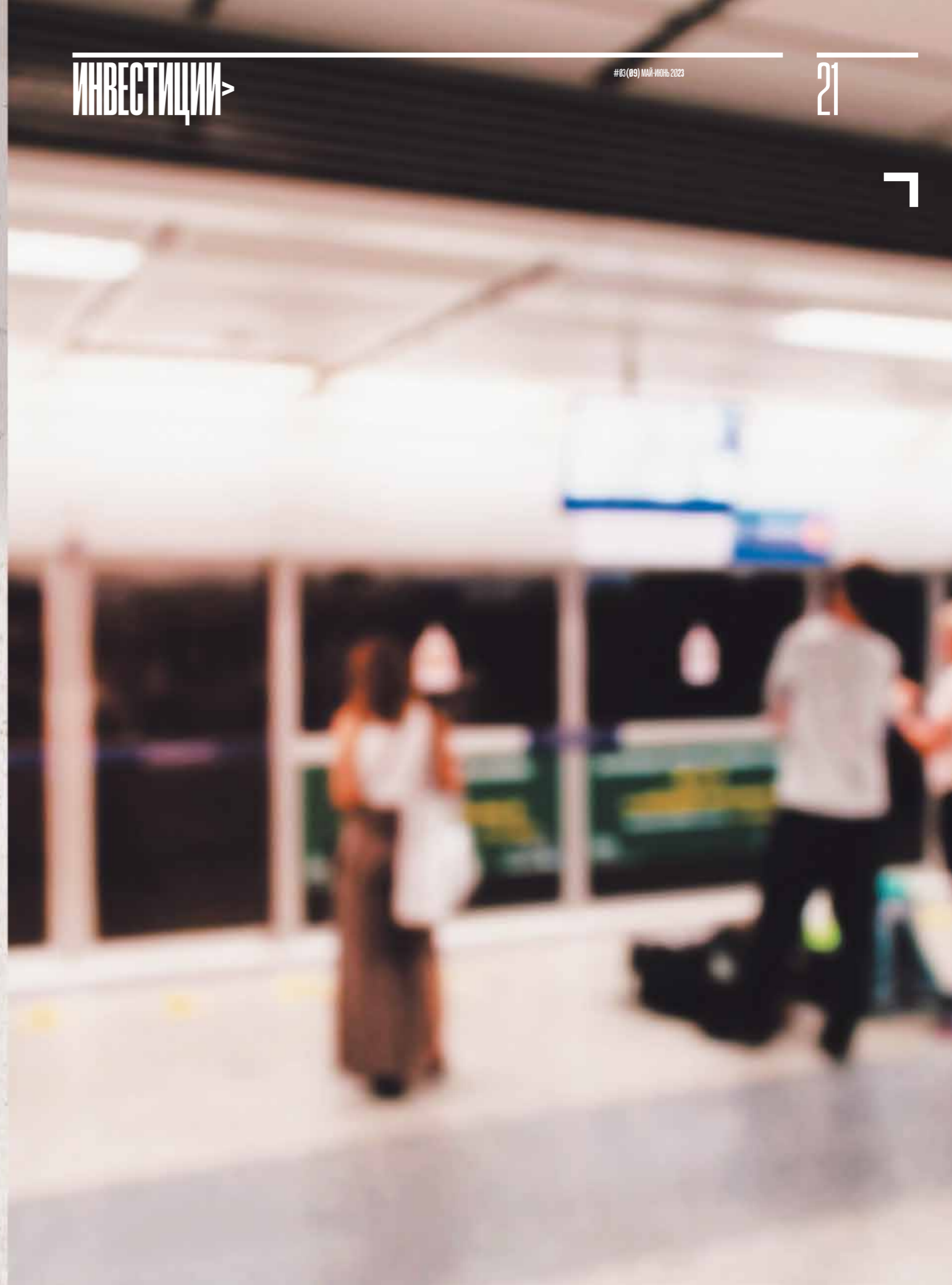
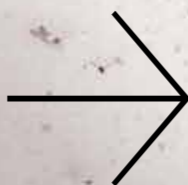
**ВХОД** → **РУБЛЬ**

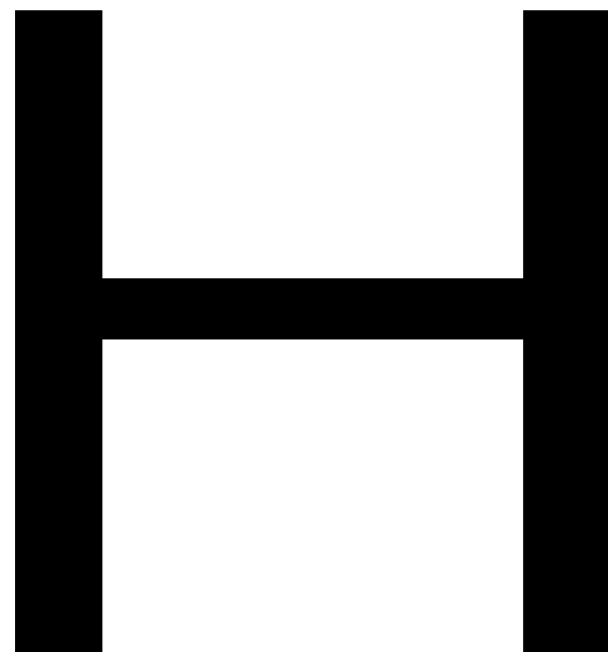
ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

**ВЫХОД** ← **ДВА**

## КАК ИНОСТРАННЫЕ АКЦИОНЕРЫ ПЫТАЮТСЯ ПРОДАТЬ БИЗНЕС В РОССИИ

ВЫХОД ИЗ ПРОЕКТОВ В РОССИИ СТАЛ ДЛЯ МНОГИХ ИНОСТРАННЫХ АКЦИОНЕРОВ ПОЧТИ НЕРАЗРЕШИМЫМ КВЕСТОМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ИЗ СТРАНЫ, ПО ПОДСЧЕТАМ РБК, УШЛО БОЛЕЕ 500 КОМПАНИЙ, ТОГДА КАК ПОЛНОЦЕННО ПРОДОЛЖИЛО РАБОТАТЬ НА РЫНКЕ ТОЛЬКО ОКОЛО 200 ОРГАНИЗАЦИЙ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ. РАЗБИРАЕМСЯ, КТО И ЗАЧЕМ ПОКИДАЛ РОССИЙСКИЙ РЫНОК, НАСКОЛЬКО СЛОЖНО ЭТО СДЕЛАТЬ И МОЖНО ЛИ НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ.





Наверное, никогда еще в новейшей истории России продажа бизнеса не была сопряжена с такими сложностями. С 2022 года все сделки с участием иностранцев должны одобряться правительственной Комиссией по контролю за осуществлением иностранных инвестиций.

Строго говоря, часть наиболее крупных и значимых сделок и раньше должна была проходить через комиссию, но в 2022 году эта процедура стала обязательной для всех, кроме инвесторов из «дружественных» стран. Правительство утвердило порядок сделок с резидентами «недружественных» стран в марте 2022 года.

Тогда же появился список «недружественных» стран. В него вошли США, Великобритания, Канада, Япония, страны Евросоюза и другие государства, которые ввели санкции против России. В декабре того же года ситуация стала еще сложнее.

Руководимая министром финансов Антоном Силуановым подкомиссия вышеупомянутой правкомиссии, отвечающая за выдачу разрешений на сделки, выдвинула ряд дополнительных условий. Это наличие независимой оценки стоимости активов; продажа актива с дисконтом в размере не менее 50% от стоимости, определенной в ходе независимой оценки; установление ключевых показателей эффективности для покупателей активов и наличие рассрочки платежа для покупателя на один-два года либо уплата добровольного взноса в федеральный бюджет в размере не менее 10% от суммы сделки.



### ЗАГРАДИТЕЛЬНЫЙ МИНФИН

Председатель Экспертного совета Института экономики РАН по корпоративному управлению Андрей Воронин говорит, что установленные критерии и ограничения для иностранцев, в том числе уплаты 10-процентного взноса от суммы сделки в федеральный бюджет, поможет максимально ограничить выход иностранцев из российских активов. По мнению Воронина, это фактически будет запретительной мерой, если взнос должен будет платить продавец.

Наличие четко оговоренных критериев «в создавшейся ситуации видится предпочтительным вариантом», утверждает управляющий партнер юридической фирмы «Кучер Кулешов Максименко и партнеры (ККМП)» Алена Кучер. «Право абсолютного усмотрения государства без озвучивания каких-либо критериев, влияющих на это усмотрение, всегда ставит инвестора в гораздо более сложное положение, чем наличие четких рамок», – поясняет она.

## ПРИНЯТИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ЗАВИСИТ ОТ ДВУХ ВЕДОМСТВ – МИНПРОМТОРГА И МИНФИНА, НО СОВЕРШЕННО НЕЯСНО, К КОМУ НУЖНО ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ ОБРАЩАТЬСЯ

По словам партнера британской компании, консультирующей иностранные бизнесы по вопросам М&А в России, на самом деле после последних разъяснений Минфина ясности не добавилось. «Принятие положительного решения зависит от двух ведомств – Минпромторга и Минфина, но совершенно неясно, к кому нужно по этому

вопросу обращаться, какие дополнительные данные предоставлять и исходя из чего вообще будет приниматься решение. Пока все действуют неофициальными путями и на ощупь, что не добавляет акционерам компаний уверенности. Большинство из них ждет, когда накопится достаточно большое количество кейсов, чтобы можно было судить, на что в принципе смотрят при принятии такого решения», – говорит он.

Впрочем, ждать, возможно, придется слишком долго. В марте Financial Times писала, что около двух тыс. зарубежных компаний ждет разрешения Минфина на продажу активов в России. При этом собирается подкомиссия Минфина три раза в месяц и за одно заседание рассматривает не более семи заявлений. При сохранении такого темпа обработка заявок компаний может занять восемь лет.



Новые сигналы от Минфина тоже не добавляют ясности. Например, 27 марта подкомиссия под руководством Антона Силуанова «с учетом состоявшегося обсуждения» скорректировала условия для одобрения сделок. Теперь необходимо «обязательство по добровольному направлению в федеральный бюджет денежных средств в размере не менее 10% от половины рыночной стоимости активов, определенной независимым оценщиком», то есть не 10%, а 5%. Причем как быть тем, кто уже согласился заплатить 10%, тоже неясно.

### СМЫЛИСЬ ИЗ РОССИИ

Одна из наиболее крупных сделок последних нескольких месяцев – продажа российского бизнеса Henkel. Он за 54 млрд рублей отошел консорциуму инвесторов, включающему Augment Investments Виктора Харитонина, Kismet Capital Ивана Таврина и Elbrus Services, которая, по данным источников «Интерфакса», принадлежит сооснователю Elbrus Capital Дмитрию Крюкову.

Henkel работала в России с 1991 года. На конец 2022 года, по данным компании, ей принадлежали фабрики в Перми, Саратовской, Ленинградской областях, Ставропольском крае, Ульяновской, Новосибирской и Челябинской областях, а также два предприятия в Московском регионе – в Ногинске и Коломне. Российский бизнес ежегодно приносил группе около \$1,06 млрд, заявляла в декабре председатель комитета акционеров и наблюдательного совета Henkel Симон Бажель-Тра.

В отчетности компании за 2022 год говорится, что списание российских активов стоило концерну порядка 1,1% мировых продаж. Как утверждают, главным идеологом сделки был фармацевтический магнат Харитонин, который также помог провести сделку без лишней волокиты.

Партнер британской компании-консалтера сообщает, что часто улаживание формальностей с российскими властями ложится на покупателя, которому за подобную помощь положен значительный дисконт. Кроме того, на рынке есть профессиональные «охотники» за активами уходящих компаний.

«Есть ряд структур, который смотрит многие значимые активы, выставленные на продажу, в частности, это Kismet Capital Ивана Таврина и АФК „Система“, а также структуры Владимира Потанина», – утверждает источник. В числе интересующихся «бесхозными» активами эксперты называют владельца Северста-

## ЗА 2022 ГОД НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ М&А СОВЕРШЕНО 517 СДЕЛОК НА СУММУ \$42,9 МЛРД, ЧТО НА 7,7% СДЕЛОК МЕНЬШЕ, ЧЕМ В 2021 ГОДУ, И ЭТО ГОРАЗДО ЛУЧШЕ 35%-НОГО ПАДЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА

ли Алексея Мордашова и основателя ЛУКОЙЛа Вагита Аликперова.

Пока не известно, запретила ли правкомиссия кому-то закрыть сделку – рынку сообщают только об удовлетворенных прошениях. Источники Forbes говорят, что, когда канадская золотодобывающая корпорация Kinross Gold продала место рождения компании Highland Gold Mining Владислава Свиблова всего за \$340 млн, или 0,5 EBITDA, правительственная комиссия урезала стоимость бизнеса в два раза от изначальной цены. Таковы были условия согласования продажи.

Покупали в 2022 году почти исключительно российские инвесторы. Покупатели из «дружественных» стран, которым в теории тоже не запрещено участвовать в нежеланной «распродаже», вели себя осторожно. Хотя как минимум одна крупная сделка на рынке закрылась.

В августе американская Whirlpool продала российский бизнес компании Arcelik из Турции. Сумма – €220 млн, условия – рассрочка на 10 лет. В сделку вошли в том числе завод в Липецке, который производит стиральные машины и холодильники, а также торговые операции в Москве и Казахстане.

### ПРОДАЛИ НА \$16,31 МЛРД

РБК, используя данные, собранные экономистами факультета менеджмента Йельского университета, составила наиболее полный список иностранных



компаний, оставшихся и ушедших из России. В списке – 521 компания, ушедшая из РФ, 505 – приостановивших работу, 229 – полноценно работающих и 151 – прекратившая инвестиции. Среди оставшихся больше всего китайских компаний (41), а среди отраслей самой тяжелой на подъем оказалась промышленность.

В 2022 году иностранный бизнес продал в России свои активы на общую сумму \$16,31 млрд, следует из отчета, подготовленного агентством АК&М. За 2022 год на российском рынке М&А совершено 517 сделок на сумму \$42,9 млрд, что на 7,7% сделок меньше, чем в 2021 году, и это гораздо лучше 35%-ного падения глобального рынка.

Почти на 7% увеличился средний размер М&А-сделки, который в прошлом году составил \$83 млн. В общее число российских М&А-сделок вошли сделки, совершенные российскими гражданами и компаниями за рубежом, например, продажа футбольного клуба «Челси» за \$3,15 млрд или европейских активов Сбербанка за \$560,8 млн, которая принесла Сбербанку убыток \$2,1 млрд. Также цифра 2022 года включает сделку по нидерландской инвестиционной компании

Prosus, входящей в южноафриканский холдинг Naspers, российского классифайда и сервиса объявлений для продажи товаров «Авито» за \$2,45 млрд Kismet Capital Group. Эта сделка к санкциям и конфликту в Украине отношения не имеет.

Активнее всего российский рынок в 2022 году покидали компании из США. По подсчетам аналитиков агентства, за год было продано 18 активов американского бизнеса в России. Еще 14 сделок пришлось на продажу российских активов, принадлежавших инвесторам из Финляндии, десять сделок – на активы чешского бизнеса в России.

В 2023 году распродажа активов иностранцев, бесспорно, продолжится. Даже если не слишком доверять цифре в две тыс. продавцов, ждущих одобрения комиссии, очевидно, таких компаний как минимум несколько сотен. К тому же многие крупные компании (Danone, Carlsberg и другие) афишировали уход, но еще не продали активы. Не исключено, что к скупке активов присоединятся турецкие и китайские инвесторы, которые убедились, что внезапного коллапса российской экономики ждать не стоит. ■

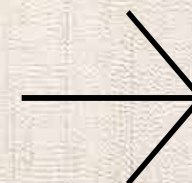
# ЗАМЕЩАЙ

КАКИЕ ЛЬГОТЫ ГОСУДАРСТВО ПРЕДЛАГАЕТ  
ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩИМ КОМПАНИЯМ

ТЕКСТ | ЮЛИЯ БУРСАК

# НЕ ХОЧУ

В 2022 ГОДУ РОССИЯ СТАЛА МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ ПО КОЛИЧЕСТВУ ВВЕДЕННЫХ ПРОТИВ НЕЕ САНКЦИЙ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ ПОСТРАДАЛИ АБСОЛЮТНО ВСЕ ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ – ОТ ПРОИЗВОДСТВА СУПЕРКОМПЬЮТЕРОВ ДО ДЕТСКИХ ИГРУШЕК И КОНСЕРВОВ. ОТВЕТОМ НА ЭТИ ВЫЗОВЫ СТАЛИ ТАКЖЕ ДОСТАТОЧНО МАСШТАБНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ТЕХ, КТО СОГЛАСЕН РАБОТАТЬ НАД ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ, ВКЛЮЧАЮЩИЕ КАК ТРАДИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ТАКИЕ КАК НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ И СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА ПРОВЕРОК, ТАК И БРОНЬ ОТ АРМИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И РАЗВИТИЕ ДЕТСКИХ КРУЖКОВ ДЛЯ ВОСПИТАНИЯ БУДУЩИХ КАДРОВ.



## У

же к сентябрю 2022 года 34% крупнейших иностранных компаний ограничили свою деятельность в России, 15% покинули страну через передачу местного подразделения новому собственнику, а 7% заявили о полном уходе. С большинством же оставшихся компаний порушились привычные цепочки поставок и расчетов. Пришлось заново выстраивать системы взаимодействия, переориентироваться с Запада на Восток, налаживать параллельный импорт. И главное – пытаться наладить самостоятельный выпуск той продукции, которая стала сложнодоступна или вообще недоступна из-за санкций.

Впервые в постсоветской России о необходимости импортозамещения заговорили в 2000-х, когда создавались крупные государственные корпорации, такие как Ростех, Росатом, Роснано, ВЭБ.РФ. А с 2014 года в стране разрабатывается соответствующая законодательная база, способствующая формированию конкурентоспособного производства и развитию индустрий, выпускающих инновационную продукцию.

Первая федеральная программа государственной поддержки импортозамещения четко устанавливала бюджет, выделяемый на реализацию намеченных планов: порядка 330 млрд рублей ежегодно. По данным Комитета Совфеда по экономической политике, с 2015 по 2021 год в проекты по импортозамещению было вложено более 3 трлн рублей, при этом прямое государственное финансирование составило свыше 500 млрд рублей.

## ОТ МЯСА ДО ERP-СИСТЕМ

Импортозамещение в России активно поддерживается с 2014 года. По данным РАНХиГС, за последние 8 лет реализовано порядка 1,5 тыс. различных проектов. В определенных отраслях удалось достичь ощутимых результатов. К примеру, в сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Сейчас зерном, мясом и молоком страна обеспечивает себя на 100%. Доля импорта мясопродуктов сократилась до 5%, молока и молочных продуктов – до 17,2%, фруктов – до 49,6%. Общая доля импортных продуктов в розничной торговле упала до 24%. Для сравнения: максимальным этот показатель за последние 10 лет был в 2013 году и составлял 36%.

Какие еще успехи можно назвать? Отлично сработал проект по запуску полного цикла выпуска специальной

обуви для медицинских работников. Рынок конструкционных пластмасс больше не зависит от зарубежных поставок. Искусственные спутники Земли снабжаются отечественными сверхвысокочастотными переключателями. А Пермский машиностроительный завод теперь сам изготавливает компоненты для двигателей самолетов (модель ПД-14).

Тем не менее не во всех отраслях все так радужно. Пока что наиболее импортозависимой остается отрасль цифровых и информационных технологий, где уровень зависимости от импорта составляет более 90%. А зависимость российских организаций от импортного программного обеспечения, по оценке Высшей школы экономики (ВШЭ), достигает 68%.

По данным Банка России, в 2020 году Россия импортировала компьютерных и информационных услуг из Евросоюза, США и Великобритании на сумму \$4,1 млрд. Эта сумма в том числе включает закупку всех классов прикладного и базового ПО. К примеру, большинство крупных российских компаний традиционно работало на корпоративном ПО немецкой компании SAP. Среди них такие ключевые игроки, как Газпром, РЖД, Роснефть, РусГидро, Северсталь, НЛМК, Сбербанк, «Аэрофлот», X5 Group, Ростелеком, и прочие. Уход SAP из России поставил ее многочисленных клиентов в затруднительное положение.

Нельзя сказать, что российскому рынку оказалось совсем нечего предложить на замену. Более десяти компаний обеспечило софтом бывших пользователей SAP: 1С, «Босс. Кадровые системы», «Галактика», «Парус», Alfa system, Mirapolis, Websoft и другие. Сбер вообще полностью перешел на собственную HR-платформу «Пульс» еще до начала спецоперации. Однако эксперты



сходятся на том, что полноценной российской замены SAP пока нет. Поэтому в подавляющем большинстве случаев заменять ПО SAP приходится комбинацией софта нескольких отечественных вендоров.

## ЛЬГОТА ДЛЯ АЙТИШНИКА

В 2022 году был принят ряд стимулирующих развитие технологичных отраслей мер. Во-первых, еще до 2022 года разработчики могли получить освобождение от уплаты 20% НДС, а при покупке отечественного программного обеспечения государство компенсировало компаниям 50% финансовых затрат.

**ПО ДАННЫМ БАНКА РОССИИ, В 2020 ГОДУ РОССИЯ ИМПОРТИРОВАЛА КОМПЬЮТЕРНЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ ИЗ ЕВРОСОЮЗА, США И ВЕЛИКОБРИТАНИИ НА СУММУ \$4,1 МЛРД**

В 2022 году налог на прибыль для IT-компаний был снижен с 3 до 0% (до конца 2024 года), а страховые взносы за сотрудников компаний – до 7,6%. Также IT-компании освобождаются от проверок на 3 года. Помимо фискальных послаблений по национальному проекту «Цифровая экономика» отрасль приобрела обширные возможности для получения IT-компаниями различных грантов и субсидий.

Особые условия создаются и для сотрудников IT-компаний, вовлеченных в разработку ПО, цифровой техники и программно-аппаратных комплексов (в том числе облачных хранилищ). Сотрудники аккредитованных компаний могут получить льготную ставку по ипотечным кредитам. А мужчины в случае наличия профессионального образования и работы в аккредитованной IT-компании могут воспользоваться отсрочкой от армии.

Упрощена процедура подключения зарубежных IT-специалистов к российским проектам. Предприятия, имеющие аккредитацию, смогут нанимать не граждан РФ по упрощенной процедуре, без получения разрешения миграционной службы. Главное



условие – заключение трудового договора. На время действия контракта сотрудник и члены его семьи смогут оставаться в России. Правда, это правило касается только тех, кому для въезда не нужна виза.

#### СУБСИДИЯ НА ТАБЛЕТКУ

Непросто обстоит ситуация в фармацевтической индустрии. По данным ЦМАКП, процент импортируемых лекарственных средств и материалов составляет 48,2%. Согласно данным ФТС, в 2021 году Россия ввезла из-за рубежа фармацевтической продукции на \$13,8 млрд, из них примерно 75% – из стран Евросоюза, США и Великобритании. И, хотя медикаменты исключены из списков санкционной продукции, объем поставок все равно снижается в результате косвенного влияния санкций на внешнеторговые расчеты и логистику.

Отечественная фармацевтика страдает и от проблем с поставками фармацевтических субстанций, необходимых для производства лекарств. Доля их импорта из стран ЕС, Китая и Индии в промежуточном потреблении российской лекарственной отрасли составляет порядка 22%.

Сектор химических веществ и продуктов (сюда входят косметика и парфюмерия, моющие и чистящие средства), по данным ЦМАКП, занимает второе место после фармацевтики по доле в российском конечном потреблении продукции из «недружественных» стран – 44,7%.

В 2022 году была запущена специальная программа поддержки системообразующих предприятий медицинской и фармацевтической промышленности. Банковские гарантии для таких организаций теперь выдаются по льготной ставке 1% годовых. В основном банковские гарантии необходимы аптекам и фармакологическим компаниям для договоров поставки товаров на условиях отсрочки платежа. Предоставляя банкам ежемесячные субсидии в размере 2% годовых от суммы гарантии, государство взяло на себя часть расходов.

В марте председатель Правительства России Михаил Мишустин сообщил, что правительство распространит механизмы господдержки на производство малой и среднетоннажной химпродукции, и на эти цели в ближайшие годы направят 2,5 млрд рублей.

А в апреле стало известно, что отечественные производители фармацевтики тоже получают поддержку от государства. Средства будут выделены на разра-



ботку лекарств, которые заместят те, что изготавливаются по иностранным патентам. «Размер финансирования таких инновационных проектов составит от 50 до 100 млн рублей», – сказал Мишустин. Однако председатель правительства предупредил, что «участвовать будут только те организации, которые имеют достаточный опыт и компетенции в этой сфере».

#### РУКА ПОМОЩИ АВТОПРОМУ

По данным ЦМАКП, в 2021 году 27% розничных продаж автомобилей относилось к импорту из «недружественных» стран, в закупке средств производства и компонентов данная доля составила 26%. Вне зависимости от места сборки продажи иностранных автомобильных

брендов в первом полугодии 2022 года в России снизились в 2,3 раза. Доля иномарок отечественной сборки в нашем автопроме с 2015 года занимает примерно половину.

Разумеется, в качестве альтернативы выступили поставки из Китая, Турции, Ирана и других стран, не присоединившихся к санкциям. К тому же еще в марте 2022 года правительство разрешило параллельный импорт. В итоге в январе текущего года в России 56% проданных новых легковых автомобилей были импортные. Из этого количества около 38% – официальные поставки китайских машин, 18% – остальной импорт, куда относится и ввоз оригинальных автомобилей без согласия правообладателя (параллельный импорт).

В конце 2022 года Правительство РФ утвердило Стратегию развития автомобильной промышленности до 2035 года. Базовый сценарий стратегии предусматривает удвоение выпуска автомобилей в России в ближайшие пару-тройку лет. Акцент будет сделан на НИОКР, а также разработку и организацию производства необходимых узлов и компонентов. В развитие НИОКР и автокомпонентных производств планируется вложить до 2,7 трлн рублей. А на поддержку внутреннего спроса и экспорта предполагается потратить порядка 500–600 млрд рублей.

**В 2021 ГОДУ 27% РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ АВТОМОБИЛЕЙ ОТНОСИЛОСЬ К ИМПОРТУ ИЗ «НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ» СТРАН, В ЗАКУПКЕ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА И КОМПОНЕНТОВ ДАННАЯ ДОЛЯ СОСТАВИЛА 26%**

#### КРЕДИТ НЕ ПРОБЛЕМА

Государство поддерживает бизнес с разных сторон. Как описано выше, при помощи фискальных льгот, грантов, субсидий, упрощения различных операционных процедур. Немаловажную помощь оказывают и программы льготного кредитования. А их в 2022–2023 годах появилось немало.

Технологичные предприятия обрабатывающей промышленности, за исключением тех, кто занимается нефтью, природным газом, жидким топливом, табачными изделиями и алкоголем, с сентября 2022 года могут получить промышленную ипотеку. Так называется субсидируемый из бюджета кредит на приобретение компанией производственного помещения или его доли под его залог, а также на строительство новой производственной площадки, модернизацию или капитальный ремонт имеющейся. Льготная ставка составила 3%, максимальная сумма займа – 500 млн рублей на срок до семи лет.

Кроме того, правительство подготовило запуск программы льготных кредитов в рамках кластерной инвестиционной платформы, реализация которой ожидается уже во втором квартале. Промышленники смогут получать средства по льготной ставке в 5,2% на сумму до 100 млрд рублей на покупку и лизинг оборудования, проектные и изыскательские работы, приобретение расходных материалов, сырья и комплектующих и прочие приоритетные нужды. Перечень приоритетов будет определяться Минпромторгом России.

Немаловажно также привлечь к импортозамещению малый и средний бизнес. В августе 2022 года для компаний сфер обработки, логистики, транспортировки и хранения, переработки сельхозпродукции и гостиничного бизнеса в пилотном режиме была запущена программа льготного кредитования на инвестиционные цели – под 3 и 4,5% годовых. Общий лимит кредитования, полученный совмещением льготных программ правительства, Банка России и Корпорации МСП, составил 50 млрд рублей.

По результатам программы 490 компаний, 325 производственных предприятий (21,6 млрд рублей), 106 компаний сферы логистики (12,1 млрд рублей) и 60 гостиниц (3,7 млрд рублей) смогли привлечь 37,4 млрд рублей на реализацию инвестпроектов.



Наибольшим спросом программа кредитования пользуется у производственных и транспортных предприятий. Средства им нужны на запуск и расширение производственных мощностей, обновление автопарка и т. п., рассказывает Владислав Монов, старший вице-президент, управляющий директор по корпоративному кредитованию Совкомбанка.

Отсутствие предложения и повышенный спрос на продукцию, которая ранее импортировалась из-за рубежа, дает потенциальному заемщику преимущества при рассмотрении запроса на финансирование при наличии подтвержденных договоренностей (цена, объем и т. д.) с потенциальными покупателями, резюмирует Монов.

«В 2023 году у малого и среднего бизнеса наиболее популярны программа стимулирования кредитования субъектов МСП, реализуемая Корпорацией МСП совместно с Банком России, и программа льготного кредитования Минэкономразвития. В 2022 году также был утвержден механизм совмещения этих двух программ. Теперь заемщики могут привлекать льготные кредиты на инвестиционные цели по ставкам 2,5/4% годовых с суммой кредита от 50 млн рублей», – сказала Евгения Огурцова, руководитель пресс-службы АО «Экспобанк».

По словам Огурцовой, за кредитами с господдержкой чаще всего обращаются предприятия из сферы оптовой и розничной торговли, услуг, агропромышленного комплекса, производства комплектующих для сельскохозяйственного оборудования, энергоснабжения и другие.

В 2023 году программа льготного кредитования была расширена. Лимит был увеличен до 100 млрд рублей, ставки зафиксированы в размере 2,5% для средних и 4% для малых предприятий. Теперь получить льготные кредиты сможет также бизнес в таких сферах, как наука, архитектура и инженерно-технические испытания.

«Далее программа будет постепенно расширена на отрасли, привлекающие высококвалифицированные кадры и с высокой добавленной стоимостью, в том числе в секторе IT и креативных индустрий, таких как научная, техническая и архитектурная деятельность», – прокомментировала замглавы Минэкономки Татьяна Илюшникова.

## ОЧЕВИДНО, ЧТО САМЫЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ УДАТСЯ РЕШИТЬ ТОЛЬКО СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА, ПРАВИТЕЛЬСТВА И ПАРТНЕРОВ ИЗ СТРАН, КОТОРЫЕ ПРОДОЛЖАЮТ РАБОТАТЬ С РОССИЕЙ

При этом средства на инвестици будут выдавать системно значимые банки. Кредитовать по второму направлению – на пополнение оборотных средств по ставкам 12% – для микропредприятий, 11,5 и 10,5% – для малых и средних – будут только небольшие, в том числе региональные банки. Но они также смогут кредитовать МСП и на инвестици.

Помимо программы Корпорации МСП продолжают действовать и программы льготного кредитования малого и среднего бизнеса, запущенные ранее. К примеру, банк «Левобережный» предлагает программу, реализуемую совместно с Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, работающую с 2016 года. Она подходит для всех юридических лиц в сфере агропромышленного комплекса, осуществляющих производство, первичную и последующую переработку сельхозпродукции. Ставка по ней составляет 5% годовых. «20% льготных кредитов с 1 августа 2022 года выдано банком сельскохозяйственным предприятиям», – комментирует Анастасия Воронова, главный специалист по связям с общественностью УМиРБ, банк «Левобережный».

Действующие меры поддержки и стимулирования импортозамещения направлены на обеспечение возможности предоставления кредитными организациями льготной процентной ставки по кредиту, а не на упрощение процедуры получения финансирования стартапами. Не хватает продуктов, которые бы могли привлекаться в обеспечение кредитов, предоставляемых стартапам, и обеспечивающим 100%-ное покрытие по таким активам», – рассуждает Евгения Огурцова из Экспобанка.

### ЗОНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Очевидно, что самые серьезные проблемы в области импортозамещения удастся решить только совместными усилиями российского бизнеса, правительства и партнеров из стран, которые продолжают работать с Россией. Один из шагов в этом направлении – создание особых территорий, ориентированных на высокотехнологичные проекты. Весной 2023 года Министерство РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики подготовило пакет законопроектов, определяющий параметры новых преференциальных режимов – международных территорий опережающего развития. Новый режим предполагает еще более существенные льготы, чем у обычных ТОР: обнуление на 20 лет налогов на прибыль, имущество, землю и транспорт. Однако существенная особенность МТОР – их резиденты должны наладить выпуск высокотехнологичной продукции по определяемому правительством перечню. Чтобы защитить инвесторов от возможных санкций, реестр резидентов может быть закрыт для публичного доступа.

Другой особенностью международных ТОР будет применение на их территории не только российского, но и зарубежного законодательства. В частности, будут признаваться строительные и промышленные стандарты страны – поставщика технологий.

Создание нового типа ТОР позволит упростить перемещение товаров и рабочей силы между дружественными странами, проводить расчеты в национальных валютах и обеспечить защиту инвестиций. К формату МТОР уже проявили интерес инвесторы из Белоруссии, Казахстана, Монголии, Китая, Индии, Вьетнама. ■



ТЕКСТ | АЛЕКСАНДР ПОЛЯНСКИЙ  
ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА АО «ФАРМИМЭКС»

# ЛИДЕРСТВО - ЗАЛОГ РАЗВИТИЯ

ПОЧЕМУ РОССИИ НЕОБХОДИМО ВОЙТИ В ВЫСШУЮ ЛИГУ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА

АЛЕКСАНДР АПАЗОВ, ПРЕЗИДЕНТ АО «ФАРМИМЭКС» С МОМЕНТА СОЗДАНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА В 1993 ГОДУ, В 1978-1991 ГОДАХ – РУКОВОДИТЕЛЬ АПТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ СТРАНЫ, – О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ И ПУТЯХ РЕШЕНИЯ ОСТРЫХ ПРОБЛЕМ ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.

## НЕ ДОГОНЯТЬ, А РАБОТАТЬ НА РАВНЫХ

► **АЛЕКСАНДР ДМИТРИЕВИЧ, КАК РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ ЛЕКАРСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ, КОТОРАЯ РЕЗКО ОБОСТРИЛАСЬ ИЗ-ЗА ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОТИВОРЕЧИЙ?**

◀ Прежде всего важна стратегия развития фармацевтического рынка. Мы очень сильно отстали в советское время. В постсоветский период мы стали догонять.

В советское время фармацевтическая промышленность в целом была на не очень высоком уровне.

► **ПОТОМУ ЧТО БОЛЬШИНСТВО ГОТОВЫХ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ФОРМ ПРОИЗВОДИЛОСЬ В СТРАНАХ СЭВ?**

◀ Прежде всего поэтому, но не только. Не было производства современного инновационного оборудования, а также должным образом не развивалось направление тонкой химии.

Тот уровень технологий, которого могла достичь промышленность, он и объявлялся стандартом. При этом были сектора, где СССР был впереди планеты всей, например, вакцины, и не только они. Научно-технический потенциал советской науки и биотехнологий в целом был весьма высокий, и в ряде направлений производства фармацевтической продукции он проявлялся.

А лекарства очень чувствительны к наполнителям. Особенно остро эта проблема стояла применительно к таблетированным препаратам.

За последние десятилетия в мировой фармацевтической промышленности произошел громадный скачок! От простейших препаратов мы перешли к классам инновационных лекарств, которые совершенно отличаются от того, что было раньше.

Я в 1962 году окончил Пятигорский фармацевтический институт, считайте: мой стаж работы в фармацевтической отрасли перевалил за 60 лет, и за эти 60 лет произошли колоссальные преобразования в вопросах фармацевтики, прежде всего в науке, технологиях, оборудовании.

Когда я пришел работать в здравоохранение, основой лекарственных препаратов были химические вещества и растительные, и немного было животных ингредиентов. Сейчас совершенно другой уровень биотехнологий, широко

применяется генная инженерия. Классы препаратов сильно изменились. И самое главное, что эффективность значительно повысилась. Очень перспективное направление – генно-инженерные биологические препараты.

Вы знаете, наверное, что стоимость определенных лекарственных препаратов довольно высока. Но зато такие препараты практически излечивают неизлечимые ранее заболевания.

Сегодня количество таких препаратов быстро увеличивается. В постсоветское время в новой России все же создана современная, высокотехнологичная фармацевтическая промышленность. Она есть.

И постепенно она становится конкурентоспособной на мировом уровне.

► **ВЫ ИМЕЕТЕ В ВИДУ ПРОИЗВОДСТВО ДЖЕНЕРИКОВ?**

◀ Разумеется, дженерики также необходимы. Например, очень важны дженерики антибиотиков.

Но если мы будем делать только дженерики, мы никогда не выйдем на мировой уровень.

▼ «Скопинфарм» по темпам роста в 2020 году стал первым, по оценке российского Forbes. В этом году заканчивается строительство нового производства – 42 тыс. кв. м



## «МОЙ СТАЖ РАБОТЫ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ПЕРЕВАЛИЛ ЗА 60 ЛЕТ, И ЗА ЭТИ 60 ЛЕТ ПРОИЗОШЛИ КОЛОССАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ВОПРОСАХ ФАРМАЦЕВТИКИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО В НАУКЕ, ТЕХНОЛОГИЯХ, ОБОРУДОВАНИИ»

► **ТО ЕСТЬ МЫ БУДЕМ ДОГОНЯТЬ?**

◀ Мы будем продолжать отставать: не менее чем на 10–15 лет, потому что патентная защита на лекарственные препараты – от 10 до 20 лет. Это отставание на несколько циклов технологического развития.

► **СЛЕДОВАТЕЛЬНО, СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА СОСТОЯТЬ В ТОМ, ЧТОБЫ РАЗРАБАТЫВАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ПРЕПАРАТЫ НА МИРОВОМ УРОВНЕ?**

◀ Да. И предлагать их на мировом рынке. В мире несколько крупных фармацевтических компаний, которые расположены

в разных странах: прежде всего это США, Швейцария, ФРГ, Великобритания, Франция. Это страны высшей лиги мирового фармацевтического рынка.

Каждое из этих государств имеет собственные инновационные препараты. Свои препараты должны быть и у нас.

Ни одна страна мира не может самостоятельно обеспечить свой фармацевтический рынок. Если мы доведем нашу долю в инновационных препаратах, лучших на мировом рынке, до 10%, то эти 10% будут востребованы там, и мы, продавая им наши передовые разработки, получим взамен то, что нам надо.

То есть станем на мировом фармацевтическом рынке не только потребителями, но и равными: мы и потребляем, и отдаем. Если в нас будут нуждаться, нам никогда не откажут в поставке современных препаратов.

Это первая и ключевая составляющая, обеспечивающая развитие фармацевтической отрасли и лекарственную безопасность страны в том числе.

► **СТАЛО БЫТЬ, НАМ НАДО ПРОБИТЬСЯ ЕСЛИ НЕ В ВЫСШЮЮ, ТО ДЛЯ НАЧАЛА ХОТЯ БЫ В ПЕРВУЮ ЛИГУ МИРОВЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ?**

◀ Да. И потенциал у нас есть – и для первой лиги, и для высшей.

Например, по вакцинам мы можем быть лидерами, продолжая традиции Советского Союза. Современные российские иммунобиологические и генные препараты могут быть открывателем дверей для входа в элитный клуб мирового фармацевтического рынка.

Вакцины, а также препараты для лечения от коронавируса у нас, начиная с 2020 года, были созданы одни из самых лучших в мире, если не лучшие. Если бы не противостояние между странами, они бы более широко использовались на всей планете.

Но есть еще несколько направлений, в которых мы можем иметь приоритет, и тогда мы встанем в разряд тех компаний и тех стран, которые являются передовыми в фармации.



#### ▶ А КАКАЯ ВТОРАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ?

◀ Наша промышленность должна производить большинство препаратов для отечественного рынка и для рынков постсоветских стран в России. В том числе инновационные, защищенные патентом препараты – по лицензии.

Вот к этому мы пока подходим слишком медленно, а это направление, дающее более быстрый эффект, чем собственное изобретение новых препаратов.

Собственное изобретение, во-первых, чрезвычайно дорогое, как вы знаете. Новая молекула стоит сегодня от \$3 до \$5 млрд. Получают же сначала тысячи молекул, и, может быть, одна из них оказывается эффективной.

С лицензионным производством все гораздо проще. Мы можем выйти на уровень производства действующих молекул, применяя тот технологический уровень, который уже достигнут, и использовать его при создании собственных изобретений.

У нас есть умы химиков, генетиков и всех прочих, которые могут создать новые направления, новые решения в фармации и в лечении людей. Да, это будет недешево.

Самое страшное, что сейчас произошло в рамках геополитического противостояния:

«недружественные» страны, практически все, перестали подавать на клинические испытания в России и на регистрацию своих препаратов. Хорошо, что наше законодательство позволяет использовать незарегистрированные препараты – по решению консилиума врачей на уровне субъекта Федерации, утверждаемого на федеральном уровне.

Однако само это резкое сокращение объема сотрудничества означает, что ухудшаются условия развития российского фармацевтического рынка. Того, что делает наша собственная наука, недостаточно, для того чтобы удержаться на высоком уровне. Мы начнем проигрывать рынок.

Этого никак нельзя допустить. Требуется, с одной стороны, выстраивание отношений с партнерами за рубежом в ручном режиме, с другой – добиться массивных инвестиций в фармацевтическую отрасль.

В том числе необходимо найти и государственные средства, для того чтобы не допустить отставания. Это большие деньги, но они нужны.

Если же говорить о лекарственной безопасности в узком смысле, не будем забывать, что наши геополитические противники бряцают в том числе и биологическим оружием. От него отстреливаться

не получится – надо думать об антидотах, о вакцинах, о том, как лечить последствия возможного применения такого оружия. Это также требует серьезных вложений в НИР, развития оборонных биологических программ при системной поддержке государства.

#### МИРОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ПО ДЕФЕКТУРЕ

##### ▶ «ФАРМИМЭКС» МНОГО ЗАНИМАЕТСЯ ИМПОРТОМ ЛЕКАРСТВ. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СИТУАЦИЮ В СФЕРЕ ИМПОРТА?

◀ Да, мы в большей степени занимаемся импортом. Причем импортом не дженериков, а оригинальных инновационных препаратов. В нашем портфеле – препараты крови. В России они или не делаются, или делаются недостаточно. Они жизненно необходимы для лечения многих заболеваний. В нашем портфеле также онкопрепараты и препараты для лечения орфанных заболеваний.

Наша компания – первая в России по поставке орфанных препаратов. Мы были первыми, кто вообще занялся этим направлением. Более того, когда мы в 2000 году проводили выставку «Аптека» и пригласили на нее руководство одной иностранной компании, которая производит орфанные препараты, многие наши организаторы здравоохранения и даже ученые не знали, что такое орфанный препарат. Кстати, тот препарат, который тогда был представлен на выставке, – церезим (МНН: имиглюцераза), уже отечественного производства. Таким образом, за 20 лет наше здравоохранение и фармотрасль сделали громадный рывок.

Ввозу и лечению орфанными препаратами помогает предоставляемая нашим законодательством возможность в случаях жизненной необходимости завозить ле-

карственные препараты, не зарегистрированные в Российской Федерации. С одной стороны, ввоз таких препаратов превращается в систему, с другой – исключение из правил.

Система, потому что организацией ввоза в больших объемах занимаются много организаций и фонд «Круг добра», созданный указом президента России Владимира Владимировича Путина, на финансирование которого идет повышенный НДС. А исключение из правил, потому что для завоза препарата нужны, как я уже говорил, региональный консилиум и потом утверждение его решения на федеральном уровне. А это длительные процедуры. Их, на мой взгляд, следует упрощать и тем самым сокращать время поставки препаратов.

Только наша группа компаний завозит много орфанных препаратов – на десятки млрд рублей. В денежном выражении солидно, но они же недешевые. Этого недостаточно: хватает на сотни больных, а их тысячи. Всю потребность не закрываем, к сожалению, но стремимся увеличить объемы поставок.

Что касается ситуации с импортом в целом, она вполне управляемая. Кризисной ситуации не вижу – ни по нашим поставкам: у нас сложились особые отношения с нашими поставщиками за годы сотрудничества, ни по импортным поставкам в целом.

У меня есть основания предполагать, что нам удастся при необходимости и через «дружественные» страны продолжить импорт препаратов всего нашего портфеля, прежде всего импорт онкопрепаратов. И продолжить выведение импортных препаратов на рынок.

##### ▶ ТО ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА ИМПОРТНЫХ ЛЕКАРСТВ В СТРАНЕ НЕТ?

◀ Проблема дефицита лекарств есть всегда за счет новых препаратов. Сегодня она остро проявляется во всем мире, в том числе в США, Германии, Великобритании, Франции и других крупнейших развитых странах мира. Дефицит лекарств – общемировая проблема, крайне обострившаяся в связи с пандемией ковида, но возникшая раньше. Возникшая из-за того, что

**«ЕСТЬ ОСНОВАНИЯ ПРЕДПОЛАГАТЬ, ЧТО НАМ УДАСТСЯ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ И ЧЕРЕЗ «ДРУЖЕСТВЕННЫЕ» СТРАНЫ ПРОДОЛЖИТЬ ИМПОРТ ПРЕПАРАТОВ ВСЕГО НАШЕГО ПОРТФЕЛЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ИМПОРТ ОНКОПРЕПАРАТОВ»**





все правительства стремятся удешевить лекарства и лечение, в связи с чем снижается рентабельность в фармацевтической промышленности.

В мире сложилась ситуация, при которой многие лекарства – дефектурные. Дефектура лекарств оказывается во многих случаях похлеще нашей – сотни препаратов. От этого, конечно, российским больным, которым трудно получить лекарства, не легче. Однако дефектура – объективная общемировая реальность. Она связана не только с конфликтом между Россией и Западом.

Ситуация в нашей стране с обеспеченностью лекарствами точно лучше, чем на Западе. Чего, на мой взгляд, нам не хватает, так это достаточного контроля за лекарственной обеспеченностью больного, и нет жесткой обязанности аптечной сети. Ведь бытовала версия, что рыночные отношения создают систему безотказного лекарственного обеспечения: жесткий контроль осуществляется на федеральном уровне, то есть дефицит препарата выявляется где-то, но раз он выявился на федеральном уровне, то на многих территориях его уже не найти.

Нужен системный подход. Уверю вас, в советское время дефицит был значительно больший, чем сейчас, а практически ни один больной не оставался без лекарства.

Помню, даже инсулины были в дефиците: сначала были животные смешанные, потом очищенные свиные, затем появились инсулины рекомбинантные. Сегодня это воспринимается как каменный век.

С качественными лекарствами наблюдались сложности, но лекарственная потребность закрывалась практически полностью. Была выстроена система лекарственного обеспечения каждого больного. Основным показателем работы аптеки были отказы: если отказы есть, плохая работа; если отказов нет – аптека справляется. В настоящее время ассортимент лекарств почти всегда позволяет найти выход из положения по подбору препарата с требуемым действующим веществом. При участии профессиональных, грамотных провизора и лечащего врача больному будет обеспечена необходимая лекарственная терапия.

И логично, что Россия приняла решение, когда можно выписывать препарат, даже не зарегистрированный, если он необходим по жизненным показаниям. Такой препарат назначается консилиумом врачей.

Но если препарат выписан, аптечная система обязана обеспечить им пациента. Ранее это достигалось и за счет ответственности за обеспечение лекарствами областных и республиканских аптечных



## В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ АССОРТИМЕНТ ЛЕКАРСТВ ПОЧТИ ВСЕГДА ПОЗВОЛЯЕТ НАЙТИ ВЫХОД ИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ПОДБОРУ ПРЕПАРАТА С ТРЕБУЕМЫМ ДЕЙСТВУЮЩИМ ВЕЩЕСТВОМ

управлений, а также за счет оценки работы аптек на основе отказов покупателям.

А сейчас что является основой оценки работы аптеки, как вы думаете?

### ПОЧЕМУ АПТЕКА - НЕ МАГАЗИН ЛЕКАРСТВ

#### ► ПРИБЫЛЬ?

◀ Нет, средний чек. Что это такое? Разве это аптека?! Это магазин лекарств. Основная суть аптеки ушла, основная ее задача отошла на второй план.

#### ► ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА - БЫТЬ ЭЛЕМЕНТОМ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ?

◀ Элементом системы здравоохранения; элементом системы ликвидации дефектуры, то есть повышения уровня обеспечения больных.

Когда возникла всемирная дефектура, в Великобритании был проведен анализ, который показал, что если раньше у работника аптеки уходило 5,3 часа, чтобы найти дефектурный препарат, то теперь это стало занимать в два раза больше времени.

Что должен сделать фармацевт, если не удастся найти нужного наименования в нужном объеме? Первое: он отпускает тот препарат, который есть, с тем же действующим веществом. Второе: если это безрецептурный препарат, он вправе заменить препарат на аналогичный по задачам, решаемым в рамках лекарственной терапии. Профессиональный, грамотный провизор в состоянии произвести замену на препарат, не менее эффективный, чем выписал врач.

Это профессиональная медицинская работа, которая требует ответственности провизора, заведующего аптекой и аптеки в целом. Рыночные отношения ответственности за отказ в отпуске препарата пациенту не предусматривают.

Разве отвечает аптечный работник? Нет. Разве отвечает аптека? Нет. Ответят лишь в том случае, если будет нарушен порядок наличия препаратов, которые находятся в специальных списках, или порядок хранения, то, что контролирует Фармаконадзор. А то, что в системе лекарственного обеспечения каждая аптека должна в обязательном порядке обеспечить больного, нормативами не предусмотрено.

#### ► В ОСНОВНОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ АПТЕКАХ ОСТАЛОСЬ ПРОИЗВОДСТВО.

◀ Притом что с экономической точки зрения это выгодное направление: стоимость препарата, даже с учетом закупки ингредиентов и стоимости труда провизоров, будет в разы дешевле стоимости готового препарата с фармзавода. Тем более что цену будет устанавливать сама аптека. Хотя настолько уже закрепилось понимание аптеки как

магазина лекарств, что предприниматели не видят бизнес-возможностей, связанных с производством в самой аптеке. При этом надо признать, что это довольно сложный процесс.

При наличии дефектуры и значительного ассортимента большую роль играет фармконсультирование. Аптечный работник обязан давать консультацию пациенту, когда он отпускает лекарство.

Есть базовые составляющие такой консультации: он должен сказать, как хранить лекарство, он должен сказать, как его применять. Хранить в месте, недоступном детям, какие температурные, световые условия соблюдать, как принимать лекарственный препарат.

Однако есть и дополнительные позиции. На рынке сегодня много препаратов. В Советском Союзе ассортимент был две тысячи, сейчас более 40 тысяч. Две тысячи можно запомнить. 40 тыс. не запомнить никак. Но в советское время не было цифровых инструментов, а теперь они есть. Ими нужно пользоваться.

Что для этого надо? Профессионализм, ответственность у специалиста.

И тут возникает вопрос: а достаточно ли в аптеках специалистов? Их крайний дефицит. Хорошо если на аптеку есть один профессиональный провизор, предусмотренный требованиями лицензии. Специалистов с высшим фармобразованием в низовом аптечном звене практически нет.

Квалифицированных кадров не хватает во всех отраслях народного хозяйства: нет токарей на заводах, не хватает квалифицированных инженеров. Однако нехватка компетентных работников здравоохранения, а аптечные работники к ним относятся, это проблема номер один, если мы вспомним о конституционной цели создания социального государства.

На мой взгляд, нужно ввести обязанность для тех, кто отучился в вузе на бюджете, три года отработать в аптеке. Сегодня розничная сеть обескровлена, надо принимать меры.

Ответственность и обязательства аптеки за безотказное лекарственное обеспечение должны быть, на мой взгляд, закреплены в лицензии. Аптека не должна отказывать пациенту – она должна решить проблему обеспечения его лекарственной терапией.



Это даст право аптеке требовать с дистрибьютора, с которым она имеет договор, включить обязанность обеспечивать его этими препаратами. Соответственно, образуется следующая цепочка: дистрибьютор имеет право заключить договор с производителем, по которому тот стопроцентно обеспечивает поставку. Кроме того, есть проблема лекарственного обеспечения отдаленных населенных пунктов. Мы обязаны решить и эту проблему: это вопрос и качества жизни, и освоения наших территорий.

Из-за чего идет война против России? Все смотрят, почему Россия обладает такими огромными территориями, так обеспечена полезными ископаемыми.

Считаю, что давно назрела необходимость принятия ряда нормативных документов, по которым будут даваться лицензии

на лекарственное обеспечение жителей сельского района X, а не на открытие одной аптеки в районе, как сейчас.

Если предприниматель хочет прийти в этот район X, он должен обеспечить лекарствами весь район – через аптечные пункты, через лечебные учреждения, используя передвижные виды, как ему удобно.

Еще один важный, на мой взгляд, вопрос. Наша страна, как мы знаем, не бедная. Мы не можем говорить, что у нас страна с низкими доходами. Но какой у нас удельный вес людей, которые не могут купить лекарства? Думаю, около 10%.

Как президент решил вопрос по орфанникам? Был создан фонд «Круг добра».

Есть еще много возможностей получения денег с целевым назначением под лекарства: например, с табака, с вина. Их тоже можно обложить каким-то дополнительным налогом.

У нас система обеспечения больных бесплатными лекарствами построена по нозологиям, а надо построить, на мой взгляд, по возможности приобретения лекарств. Например, при уровне дохода свыше 30 тыс. в месяц на человека семья приобретает лекарства самостоятельно, ниже – все лекарства бесплатно за счет медицинского страхования.

## ПРОИЗВОДСТВО ВЫХОДИТ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

► «ФАРМИМЭКС» – ОДНА ИЗ КОМПАНИЙ, В КОТОРОЙ ОСВАИВАЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВО НОВЫХ ПРЕПАРАТОВ, В ЧАСТНОСТИ, В ДОЧЕРНЕМ АО «СКОПИНФАРМ».

◀ Слава богу, завод «Скопинфарм» достаточно активно развивается. Мы его приобрели в декабре 2013-го: завод имел оборот 300 млн рублей. В 2021 году он достиг оборота в 14,6 млрд рублей, а в 2022 году – 36 млрд. Это самые высокие темпы в российской фарминдустрии. «Скопинфарм» по темпам роста в 2020 году стал первым, по оценке российского Forbes.

Завод занимается производством оригинальных препаратов, в том числе патентно защищенных. Действующее производство у нас соответствует стандарту GMP.

Планы развития у нас очень большие. Мы заканчиваем в этом году строительство нового производства – 42 тыс. кв. м.

Многие сначала строят предприятие, а потом заполняют его портфелем заказов. У нас первичен портфель заказов – под него строим предприятие. Это менее рискованно. Есть примеры фармпредприятий, которые фактически простаивали из-за отсутствия портфеля лекарств, даже у тех компаний, которые имели свой портфель.

► КАКОВО БУДЕТ НАПРАВЛЕНИЕ НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА?

◀ Мы планируем организовать производство по следующим направлениям: онкопрепараты, орфанные препараты, препараты крови, радиофармпрепараты и лечебное питание. Рядом строим плазмохранилище, строится также отдельный завод по производству препаратов крови.

»

**«ПРОИЗВОДСТВО РАССЧИТЫВАЕТСЯ С УЧЕТОМ ЭКСПОРТА, ПРЕЖДЕ ВСЕГО В ПОСТСОВЕТСКИЕ СТРАНЫ. ТО ЕСТЬ НАША КОМПАНИЯ БУДЕТ НЕ ТОЛЬКО ИМПОРТИРОВАТЬ ПРЕПАРАТЫ, НО И АКТИВНО ЭКСПОРТИРОВАТЬ»**



## СПРАВКА

Группа компаний «Фармимэкс» входит в тройку крупнейших фармацевтических дистрибьюторов на рынке государственных закупок с долей более 6,39% и с оборотом свыше 100 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 программе – около 10%.

«Фармимэкс» – один из лидирующих поставщиков готовых лекарственных препаратов для лечения таких тяжелых заболеваний, как гемофилия, мукополисахаридоз, онкология, и других тяжелых заболеваний. Компания поставляет также незарегистрированные в РФ лекарственные препараты. Создана региональная сеть в 83 субъектах Федерации и на Байконуре. У ГК «Фармимэкс» 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 холодильной цепи. Более 5000 куб. м холодильных камер. Автопарк компании – более 30 транспортных средств, 10 из которых оснащены холодильным оборудованием.



Новые производственные задачи – это совершенно другой уровень требований к технологиям и к кадрам.

Производство рассчитывается с учетом экспорта, прежде всего в постсоветские страны. То есть наша компания будет не только импортировать препараты, но и активно экспортировать.

#### ▶ КАК БУДЕТЕ РЕШАТЬ КАДРОВУЮ ПРОБЛЕМУ НА НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВАХ?

◀ У нас уже есть сложившийся костяк коллектива с опытом работы на разных препаратах. Мы думаем перевести этот костяк на новое предприятие, не всех, конечно, ключевые фигуры, а на старом дополнить коллектив молодыми специалистами – для обучения. Действующее производство будет для специалистов обучающим при переходе на инновационные препараты.

У нас имеется соглашение с двумя институтами в Рязани, которые будут готовить специалистов для «Скопинфарма»: фармфак Рязанского медицинского университета и биофак Рязанского государственного университета.

Завод активно поддерживает администрация области и района, и он является системообразующим предприятием в Российской Федерации. Как вы понимаете,



**«СОВРЕМЕННАЯ, РАЗВИТАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, РАСШИРЯЮЩАЯСЯ И РАЗВИВАЮЩАЯСЯ КОМАНДА УПРАВЛЕНЦЕВ, ДУМАЮ, ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ И РОСТА НАШЕЙ КОМПАНИИ»**



от «Скопинфарма» зависит обеспечение инновационными лекарствами определенного круга людей. Если мы не будем этим заниматься, соответственно, этого обеспечения не будет.

#### СИНТЕЗ ПОКОЛЕНИЙ

▶ ВАШ ЕЩЕ СОВЕТСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ, СФОРМИРОВАННОЕ В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ, ПОЗВОЛИЛИ СОЗДАТЬ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ УСПЕШНО ПЕРЕЖИЛА ВСЕ ПОРЕФОРМЕННЫЕ БУРИ И ПРОДОЛЖАЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

◀ Прежде всего замечу: компания семейная, в ней работают все члены семьи, благодаря работе которых компания быстро развивается. Думаю, я не совсем советский: все-таки создал рыночную компанию из госпредприятия, превратив его в акционерное общество.



#### 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 Ростовского областного аптечного управления: прошел путь от директора аптеки до первого заместителя начальника аптечного 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 по 1987 год – начальником Главного аптечного управления Минздрава РСФСР, членом коллегии министерства.

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».

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, субстанций, изделий медицинского назначения и химических реактивов.

Кандидат фармацевтических наук. Более 15 лет он читал лекции для слушателей факультета последипломного профессионального образования провизоров в Московском медицинском университете 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.).

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», знаком «Отличнику здравоохранения». Удостоен звания заслуженного работника здравоохранения Российской Федерации.

Компания не пропала в пореформенные годы на очень жестком, конкурентном рынке.

Притом что нам трудно было понять и принять многие новые правила, например, перекупку поставщиков. А с «серыми» каналами поставки, контрафактом мы никогда не имели дела, что стало нашим преимуществом в период, когда наиболее востребованным оказалось гарантированное качество поставляемых лекарств.

Стратегические решения, которые мы принимали, к примеру, сочетание дистрибуции и производства и при этом отказ от масштабных вложений в розничные сети; развитие одного высокорентабельного производственного комплекса вместо приобретения производственных империй, себя, на мой взгляд, полностью оправдали. Они дали компании устойчивость и доходность в тех направлениях, по которым мы работаем лучше всех на российском рынке.

Кроме того, у нас всегда был синтез поколений: моя дочь Инга – высококлассный организатор и профессионал. Мы думаем неодинаково и варианты решений проблем видим разные. И это позволяет нам вырабатывать правильную траекторию развития.

Инга – врач, кандидат медицинских наук, постепенно прошла все уровни работы в компании и стала моим заместителем. Сейчас мы – два руководителя группы компаний «Фармимэкс».

Есть свежие примеры, когда крупнейшие фармкорпорации гибли из-за того, что были целиком завязаны на личность основателя. Современная, развитая структура управления, расширяющаяся и развивающаяся команда управленцев, думаю, важный фактор устойчивости и роста нашей компании. Уверен, что у нее есть все основания, для того чтобы стать одной из лучших компаний на российском фармацевтическом рынке и рынках постсоветских стран. ■

#### Поздравляем!

17 июня Александр Дмитриевич Апазов отмечает 84-летие со дня рождения. Редакция «ЛД» поздравляет Александра Дмитриевича, желает ему крепкого здоровья, благополучия, успешной реализации всех его начинаний и процветания компании «Фармимэкс»!



ЛИЦА >

# ВОСЕРЬЕЗ И НАДОЛГО

ТЕКСТ | ВЕРА МИХАЛЁВА  
ФОТО | ДМИТРИЙ НЕЖДАНОВ;  
АРХИВ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»

## КАКОВЫ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»

ДМИТРИЙ БУРАВЛЁВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГБУ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «НИИПРОЕКТ», ВОЗГЛАВЛЯЕТ ЭТО УЧРЕЖДЕНИЕ С КОНЦА 2021 ГОДА. ОН ПРИШЕЛ В «НИИПРОЕКТ» – ИНСТИТУТ С ПОЛУВЕКОВОЙ ИСТОРИЕЙ – В НЕ САМЫЕ ЛУЧШИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ВРЕМЕНА. К ТОМУ ЖЕ ПЕРЕД ИНСТИТУТОМ БЫЛИ ПОСТАВЛЕНЫ СОВЕРШЕННО НОВЫЕ ЗАДАЧИ – ВЫСТУПИТЬ ТЕХНИЧЕСКИМ ЗАКАЗЧИКОМ ОБЪЕКТОВ ВЫСОКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВАЖНОСТИ. О ТОМ, ЧЕГО УДАЛОСЬ ДОБИТЬСЯ ЗА ГОД С НЕБОЛЬШИМ И ЧТО ПЛАНИРУЮТ ДИРЕКТОР И ЕГО КОМАНДА, ОН РАССКАЗЫВАЕТ В ИНТЕРВЬЮ НАШЕМУ ЖУРНАЛУ.



► **ДМИТРИЙ БОРИСОВИЧ, С ЧЕГО НАЧАЛСЯ НОВЫЙ ЭТАП РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТАП РАБОТЫ ПОД ВАШИМ РУКОВОДСТВОМ?**

◀ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» до середины 2021 года занималось своим основным видом деятельности – проектированием в рамках выполнения государственного задания. В июне 2021 года на областном уровне было принято решение о перепрофилировании организации: «НИИПРОЕКТ» начал выполнять функции технического заказчика для Фонда защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области, то есть выступил техническим заказчиком так называемого достроя.

► **С СОХРАНЕНИЕМ ЗАДАЧ ПРОЕКТИРОВАНИЯ?**

◀ Разумеется, ведь любой объект начинается с проектирования, а в нашем случае – еще и с начального технического обследования состояния конструкций.

► **НО, НАВЕРНОЕ, ПОТРЕБОВАЛОСЬ ОБНОВЛЕНИЕ КОМАНДЫ?**

◀ Безусловно, ведь выступать техническим заказчиком, а не только проектировщиком – совершенно другой спектр задач. Команду мы формировали практически с нуля, под конкретные задачи, которых раньше у «НИИПРОЕКТА» не было.

Конечно, мы оставили часть прежних специалистов, но не более 10%: административно-управленческий персонал, кадровые службы и некоторые подразделения, которые способны функционировать автономно. Например, в составе нашего ГБУ направление изысканий и обследований работает в самодостаточном режиме и сейчас хорошо вписалось в те задачи, которые мы выполняем.

Мы его сохранили в полном объеме, мало того – модернизировали и расширили и в техническом, и в кадровом смысле. Лаборатория прошла ежегодную аттестацию и будет активно продолжать свою деятельность, правда, уже в обновленном виде. Наличие такого подразделения при выполнении функций технического заказчика весьма актуально.

► **С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТОЛКНУЛИСЬ, НАЧАВ РАБОТАТЬ ПО ДОСТРОЮ?**

◀ Все жилые комплексы, строительство которых по разным причинам было пре-

кращено застройщиками, к моменту нашей работы с ними находились в разной степени готовности.

Например, ЖК «Малая Истра»: из 14 домов 10 возвели практически под крышу, потом объекты были покинуты. ЖК «Восточный»: один дом стоял уже с окнами, один – в состоянии кирпичной кладки, один – почти заверченный монолитный каркас.

Поэтому отправной точкой для проектировщиков становятся результаты технического обследования недостроенных зданий: какие конструкции можно сохранить, какие необходимо демонтировать.

Поскольку проектной документации покинутых ЖК, как правило, не осталось, нам пришлось начинать все практически с нуля. Это целый комплекс действий, которые надо собрать в единое целое, чтобы начать проектные работы.

От лица фонда в этом проекте мы объединяем проектировщиков, строителей-подрядчиков, ресурсоснабжающие организации, обследования, обеспечиваем весь комплекс работ, который позволяет дать старт непосредственно строительному процессу. А уже следующий этап – кон-

троль на объекте за качеством и объемом выполненных работ. Это тоже наша зона ответственности.

► **СОТРУДНИЧЕСТВО С ФОНДОМ ЗАЩИТЫ ПРАВ ГРАЖДАН – УЧАСТНИКОВ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ – ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»?**

◀ Одна из основных и, пожалуй, самая социально значимая. По Указу президента России все проблемные объекты должны быть сданы до конца 2023 года. У нас в работе по договору – 23 жилых комплекса Подмосковья: 76 проблемных жилых домов.

**ВАЖНО ПОМНИТЬ: МЫ НЕ СТРОИМ С НУЛЯ. МЫ ДОСТРАИВАЕМ И ВЫНУЖДЕНЫ РАБОТАТЬ С ТЕМИ ОШИБКАМИ, КОТОРЫЕ УЖЕ БЫЛИ ДОПУЩЕНЫ, ИСПРАВЛЯТЬ ИХ И СООТВЕТСТВОВАТЬ ТЕМ ПАРАМЕТРАМ, КОТОРЫЕ УКАЗАНЫ В ДОГОВОРАХ**



▼ ЖК «Новокосино-2», г. Реутов (фото слева). Общая площадь: 120 671 кв. м жилья. Осуществление строительного контроля и выполнение функций технического заказчика на объекте. Введен в эксплуатацию в 2022 году. Фото справа – ЖК «Березовая роща»

На этих объектах мы выполняем функции технического заказчика и осуществляем строительный контроль. Совокупность двух направлений дает возможность полностью контролировать все этапы строительства, сроки и качество их выполнения.

► **ОБЪЕКТЫ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС НАХОДЯТСЯ В ВАШЕМ ВЕДЕНИИ, НЕ ПРОСТО РАЗНОПЛАНЫ И РАЗНООБРАЗНЫ, НО НАВЕРНЯКА И С ПРИЛИЧНЫМ ПЕРЕЧЕМОМ НАРУШЕНИЙ ПРЕЖНИХ ПРОЕКТИРОВЩИКОВ И ЗАСТРОЙЩИКОВ. ВО ВСЕХ ЛИ СЛУЧАЯХ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ ПРОШЛОГО ПРЕОДОЛИМЫ?**

◀ Практически по каждому из проблемных объектов приходится принимать индивидуальные решения. Общих шаблонов нет и быть не может. Разные застройщики, разные ошибки.

К примеру, жилой комплекс «Березовая роща». Там были дома высокой степени готовности. Но техническое 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 жилом комплексе «Новокосино-2» или «Белые росы» – 25-этажные монолитные конструкции с совершенно разными технологическими решениями, с набором изначальных ошибок, допущенных при проектировании, потом при строительстве, которые в конечном итоге и не позволили прежним застройщикам сдать эти дома.

► **КАК РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЮТСЯ В ПРОЦЕССЕ ЗАВЕРШЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА, ВЛИЯЮТ НА ИЗНАЧАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛОЙ ПЛОЩАДИ ДОЛЬЩИКОВ?**

◀ В проектной документации учтены все требования по восстановлению прав. За этим внимательно следят и Фонд защиты прав граждан – участников долевого строительства, и «НИИПРОЕКТ».

Соблюдение первичной квартирографии в нашей работе имеет первостепенное значение. То, что мы проектируем, соответствует тому, что было ранее прописано в договорах с участниками долевого строительства. Часто приходится собирать технические советы, чтобы принять те или иные проектные или строительные решения.





## ЛЮДИ ЖИВУТ НАДЕЖДОЙ О ТОМ ДНЕ, КОГДА НАКОНЕЦ-ТО ПОЛУЧАТ ЗАВЕТНЫЕ КЛЮЧИ ОТ ДОЛГОЖДАННЫХ КВАРТИР. ЭТО СЕРЬЕЗНАЯ МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ВСЕГО КОЛЛЕКТИВА

Важно помнить: мы не строим с нуля. Мы достраиваем и вынуждены работать с теми ошибками, которые уже были допущены, исправлять их и при всех прочих обстоятельствах соответствовать тем параметрам, которые указаны в договорах.

► **КАК СИТУАЦИЯ НА СТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКЕ ПОВЛИЯЛА НА ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И В ЦЕЛОМ НА РАБОТУ УЧРЕЖДЕНИЯ? ВЕРОЯТНО, ПРИХОДИТСЯ ПРИНИМАТЬ НЕСТАНДАРТНЫЕ, СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ, ЧТОБЫ УЛОЖИТЬСЯ И В СРОКИ, И В СМЕТУ?**

◄ Процесс подготовки сметной документации – один из самых трудоемких, особенно



теперь. На разных этапах проекта она может корректироваться.

Есть предварительные цены, на подготовительном этапе. Окончательная цена договора формируется по результатам проведения государственной экспертизы, после чего мы выходим на заключение контракта по основному объему работ, который тоже предполагает несколько этапов. Инфляция, скачки цен, изменение стоимости трудовых ресурсов – все это надо учитывать.

Допустим, нам нужна арматура конкретной марки, она прошла экспертизу по определенной цене, а завтра цена изменилась. Соответственно, мы должны сделать корректировку проектной документации и снова пройти государственную экспертизу, для того чтобы мы смогли ее использовать и запроцентовать при закрытии выполненных работ.

Есть индексы дефляторов цен, которые мы применяем при расчетах. В ряде случаев есть возможность делать 100%-ную предоплату подрядчику, чтобы успеть уложиться в ценовой диапазон до повышения стоимости и закупить их заранее, но встает вопрос: где хранить материалы, это тоже расходы. Потому что строительные материалы и оборудование нужны в определенный период, не позже и не раньше.

Есть сложные позиции в смете по срокам поставки – до четырех месяцев. Казалось бы, что особенного – металлические коробки для счетчиков, но эта позиция исполняется, к примеру, очень долго. Какие бы причины ни были, любое изменение цен мы обязаны проводить через государственную экспертизу, поскольку деньги на достройку выделяются из местного и федерального бюджетов.

► **В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ – ПОЛНЫЙ КОМПЛЕКС РАБОТ, ПРЕДШЕСТВУЮЩИЙ НАЧАЛУ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА, И ПОСЛЕДУЮЩИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ СТРОИТЕЛЬСТВА, ВКЛЮЧАЯ СДАЧУ ОБЪЕКТОВ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ. НАГРУЗКА ВЕДЬ ОГРОМНАЯ, КАК ВСЕ УСПЕВАЕТЕ?**

◄ Грамотный, профессиональный коллектив, четкое понимание стоящих перед нами задач и высокая социальная ответственность за результат. Это не пустые и не банальные слова. Вы представьте, как люди ждут свои квартиры! Многие отдали последние деньги и в итоге оказались обманутыми.



### СПРАВКА ОБ ИНСТИТУТЕ

ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» (Государственное бюджетное учреждение Московской области «Научно-исследовательский институт комплексного проектирования»; ранее – «МосгипроНИИсельстрой») было образовано в 1969 году.

#### За 54 года по проектам института построено:

- более 10 млн кв. м жилья;
- более 500 детских садов и школ;
- более 2000 объектов разного назначения.

Основные сферы деятельности: проектирование и строительные работы в Москве и Московской области; осуществление функций технического заказчика и строительный контроль; инженерные изыскания и обследования.

Сопровождение полного цикла любых строительных работ с начала проектирования объекта до сдачи его в эксплуатацию. Весь процесс проектирования: от стадии подготовки градостроительной документации до всех видов инженерных изысканий и подготовки проектной и рабочей документации.

Специалисты института разрабатывают не только проектную и градостроительную документацию, но и обеспечивают ее согласование как технический заказчик.

В штате института работают высокопрофессиональные и опытные специалисты: проектировщики, инженеры, геодезисты, геологи и юристы, всего более 100 высококвалифицированных сотрудников.

► ЖК «Белые Росы», г. о. Котельники (фото справа). Общая площадь: 82 213 кв. м жилья. Осуществление строительного контроля и выполнение функций технического заказчика на объекте. Планируемый срок сдачи – III квартал 2023 года. Фото слева – ЖК «Покровский»



Кто-то уже даже не дождался нынешнего периода... Кто-то каждый день отслеживает информацию о ходе работ. Есть целые общественные группы, которые и мы, и фонд информируем о сроках и движении дел на объектах. Люди живут надеждой о том дне, когда наконец-то получат заветные ключи от долгожданных квартир. Это серьезная мотивация для всего коллектива. Понимание того, что вместе с государством мы помогаем восстанавливать ту самую справедливость, на которую многие дольщики даже не рассчитывали, помогает справляться с трудностями.

#### ► ВЫ САМИ ЧАСТО БЫВАЕТЕ НА ОБЪЕКТАХ?

◄ Я и многие мои заместители там в основном и работаем. Половина рабочего времени – в разъездах и посещениях ЖК. Совещания проводим прямо на объектах, оперативно решаем текущие вопросы на местах.



Стройка – это же живой организм. Там одновременно происходят многие процессы, требующие контроля и быстрых решений. При пиковых нагрузках на одном комплексе у нас может присутствовать до полутора тысяч человек. Даже выстроить логистику передвижения рабочих по площадке с учетом последовательности задач – это целая наука.

Ежедневные поставки материалов, разгрузки, механизация объекта – все важно, для того чтобы процесс шел непрерывно и без задержек. Кроме того, все наши действия контролируют органы строительного надзора.

Расслабляться некогда. И, хотя я не сторонник того, чтобы люди перерабатывали, порой приходится переходить на внеурочный режим работы. Зато каждый сданный объект – это маленькая победа, наш общий подвиг. И я очень благодарен своим коллегам за тот самоотверженный труд, который нужен людям и государству.

Каждое звено в процессе строительства имеет свое значение, как деталь в часах. Все должно работать слаженно – иначе нельзя.

▲ Москва, ул. Обручева, д. 46.  
Здание, в котором с 1969 года работает ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»



**ХОТЯ Я НЕ СТОРОННИК ТОГО, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПЕРЕРАБАТЫВАЛИ, ПОРОЙ ПРИХОДИТСЯ ПЕРЕХОДИТЬ НА ВНЕУРОЧНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ. ЗАТО КАЖДЫЙ СДАННЫЙ ОБЪЕКТ – ЭТО МАЛЕНЬКАЯ ПОБЕДА, НАШ ОБЩИЙ ПОДВИГ**

► КОГДА БУДЕТ ВЫПОЛНЕН ВСЬ ОБЪЕМ РАБОТ ПО ДОГОВОРУ С ФОНДОМ ЗАЩИТЫ ПРАВ ГРАЖДАН – УЧАСТНИКОВ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, ЧЕМ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»? КАКОВЫ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ?

◀ Планов всегда много, есть идеи на долгосрочную перспективу, есть заказы, которые мы уже сейчас выполняем по нашим основным компетенциям. За 2022 год мы заключили 180 договоров. В ближайшие годы продолжим развивать направление лабораторных и геодезических изысканий. «НИИПРОЕКТ» в период своего расцвета в 2000-х годах успешно занимался проектированием малоэтажных домов.

Так что в ближайшей перспективе мы готовы к возобновлению более масштабной проектной деятельности. Уже провели ряд переговоров с потенциальными заказчиками. О планах я могу говорить достаточно уверенно, поскольку коллектив сформирован, работа выстроена, первые результаты совместной работы показали высокую сплоченность нашей команды и высокий уровень профессионализма.

Мы изначально делали ставку не на количество, а на качество сотрудников. Это себя оправдало.

► МОЖЕТЕ НАЗВАТЬ САМЫЕ ВАЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГАМ БОЛЕЕ ЧЕМ ГОДА РАБОТЫ ВО ГЛАВЕ ИНСТИТУТА?

◀ По итогам прошедшего года ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» вышло на безубыточный уровень деятельности, погашена значительная часть кредиторской задолженности предыдущей командой. Активно заключаем договоры по основным видам услуг «НИИПРОЕКТА».

В части выполнения функций технического заказчика по завершению строительства проблемных объектов обманутых дольщиков Московской области закончено строительство и введены в эксплуатацию ЖК «Новокосино-2», ЖК «Малая Истра» – №14, 17, 18, 21, ЖК «Бекасово-Сити», ЖК «Симферопольский» – дома №2, 4, 6, 7. Это 228252 кв. м жилья.

В первом квартале 2023 года сданы объекты: ЖК «Симферопольский» – дома №1, 3, ЖК «Покровский». До конца года у нас по договору с Фондом защиты прав граждан – участников долевого строительства Московской области остается еще 46 многоквартирных домов. Работы много.

► КАК ОПЫТ РАБОТЫ НА ПРЕЖНИХ ДОЛЖНОСТЯХ ПОМОГАЕТ ВАМ В РЕШЕНИИ СЕГОДНЯШНИХ ЗАДАЧ? ВЫ ЖЕ, НАСКОЛЬКО МЫ ЗНАЕМ, НАЧИНАЛИ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МИНИСТЕРСТВЕ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ВЕДОМСТВА И ДАЖЕ УДОСТОВЕНЫ ПОЧЕТНОГО ЗВАНИЯ «ЗАСЛУЖЕННЫЙ ЮРИСТ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ».

◀ Да, я начал свой профессиональный путь как раз на этапе становления и развития юридической службы Минстроя области. Потом были годы работы в системе Государственного строительного надзора



#### ДМИТРИЙ БОРИСОВИЧ БУВАЙЛОВ

Начинал трудовую деятельность в Министерстве строительства Московской области на этапе создания юридической службы ведомства, принимал участие в ее становлении и развитии. Долгое время работал в системе Государственного строительного надзора Подмосковья. В 2019 году был назначен на должность начальника Службы государственного строительного надзора Республики Крым. В 2021 году вернулся в строительный комплекс Подмосковья, возглавив подведомственную Министерству строительного комплекса Московской области организацию – ГБУ МО «НИИПРОЕКТ».

Дмитрий Бувайлов обладает многолетним опытом работы в отрасли и надежной профессиональной репутацией, удостоен почетного звания «Заслуженный юрист Московской области».

Подмосковья. Юридическое образование и практика здорово помогают в работе. Понимание процессов изнутри через призму всех нюансов законодательства – большой плюс. Юридическая составляющая в нашей деятельности имеет важное значение.

► В 2019–2021 ГОДАХ ВЫ РАБОТАЛИ НАЧАЛЬНИКОМ СЛУЖБЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО НАДЗОРА РЕСПУБЛИКИ КРЫМ. КАКИЕ ЗАДАЧИ ТАМ РЕШАЛИ?

◀ В период моей работы в Крыму, по сути, все еще переходный для Крыма, было необходимо создать юридические нормы в рамках строительной отрасли и выстроить работу Государственного строительного надзора таким образом, чтобы позволить Республике Крым полностью перейти в правовое поле России.

► У ВАС ЕСТЬ КУМИРЫ В ПРОФЕССИИ?

◀ Знаковый человек для меня – Николай Викторович Чернов, прежний руководитель Госстройнадзора Московской области, с которым мы более 10 лет проработали вместе. Это специалист высокого уровня. Он создавал профессиональный костяк этого ведомства, заложил основы работы системы Госстройнадзора.

Сейчас Госстройнадзор возглавляет Артур Петросович Гарибян. Внедрено много новых технологических решений, произошел переход на цифровизацию отрасли, но базовые принципы остались те же, которые были заложены изначально.

► РАБОТА В «НИИПРОЕКТЕ» ДЛЯ ВАС – ЭТАП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ ИЛИ ГЛАВНОЕ ДЕЛО ЖИЗНИ?

◀ Если ты подходишь к делу как к временному, ничего стоящего не выйдет: получится временка. Результат будет только в том случае, если оно становится частью твоего жизненного пути.

А это всегда всерьез и надолго. ■

# ГЧП В РОССИИ

Государственно-частное партнерство в различных формах – один из основных механизмов решения социальных и инфраструктурных проблем регионов, так как обязательства субъектов Федерации и муниципалитетов перед гражданами в области строительства социальной, транспортной, инженерной и цифровой инфраструктуры наиболее целесообразно исполнять с привлечением частного софинансирования и использованием потенциала частных инфраструктурных компаний.

По данным Национального центра ГЧП, 2022 год оказался весьма успешным для российского рынка ГЧП. Несмотря на сложные экономические условия, в том числе резкие колебания ключевой ставки, общий объем инвестиций в проекты, прошедшие так называемое коммерческое закрытие (заключение базового проектного соглашения), составил 702,7 млрд рублей – это рекорд за последние три года. Значительную роль в стабилизации рынка сыграла реализация комплекса государственных мер по снижению рисков для участников проектов.

Входящем году тренд на развитие социальной инфраструктуры еще больше усилился. Во многом этому способствуют различные программы федерального софинансирования. По данным платформы «РОСИНФРА», в 2022 году в социальном секторе заключено 98 проектов в форме концессионных соглашений и соглашений о государственно-частном/муниципально-частном партнерстве на общую сумму 244 млрд рублей, включая 149,7 млрд рублей частных инвестиций.

Количество транспортных ГЧП-проектов не так велико, как социальных, но они, как подчеркивает в своем аналитическом отчете Национальный центр ГЧП, традиционно отличаются высокой капиталоемкостью. В 2022 году коммерческое закрытие прошло 20 новых проектов (6,4%), однако совокупно они аккумулировали 296,3 млрд рублей (42,5%), в том числе 159,8 млрд рублей частных средств (37,3%). Наибольшая инвестиционная активность, по оценке Национального центра ГЧП, наблюдалась в отрасли автодорог и искусственных сооружений.

Развивались также проекты в области инженерной и IT-инфраструктуры.

В 2023 году рынок ГЧП, учитывая рост в российской экономике, развивается еще более активно.

ТЕКСТ | ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ  
ФОТО | ПРЕСС-СЛУЖБА ГРУППЫ «ВИС»

# ФАБРИКА ПРОЕКТОВ

КАК ГРУППА «ВИС» ПОМОГАЕТ РЕШАТЬ  
ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНОВ

**ГРУППА «ВИС» – КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ХОЛДИНГ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЙСЯ НА ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА (ГЧП) И КОНЦЕССИОННЫХ ПРОЕКТАХ. ХОЛДИНГ ОБЪЕДИНЯЕТ КОМПАНИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ НА ВСЕМ ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ. У ГРУППЫ «ВИС» БОЛЕЕ ЧЕМ ДЕСЯТИЛЕТНИЙ ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С СУБЪЕКТАМИ ФЕДЕРАЦИИ. РАССКАЗЫВАЕМ О ТОМ, КАК ХОЛДИНГ ПОМОГАЕТ РЕШАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ.**

Группа «ВИС» ведет операционную деятельность с 2000 года: первая компания Группы – Производственная фирма «ВИС» – специализировалась на строительстве энергетических, промышленных и социальных объектов в формате ЕРСМ-контрактора<sup>1</sup>.

В 2003 году ПФ «ВИС» реализовала свой первый крупный проект: завершила строительство завода «ЛВЛ-Югра» в ХМАО – крупного деревообрабатывающего производства, затем еще более десятка крупных инфраструктурных проектов в разных федеральных округах.

Уже к началу следующего десятилетия работы фирмы объем реализованных проектов компании составил 86,4 млрд рублей: львиная доля этих проектов приходилась на энергетический и промышленный сектора экономики.

В начале 2010-х годов, когда постепенно стал формироваться рынок государственно-частного партнерства и концессий, появились первые региональные законы, регулирующие эту деятельность. Группа «ВИС» начала активно работать в сфере ГЧП, выступая уже не только как строительная компания, но и как инвестиционная. Таким образом, холдинг работает на рынке ГЧП с самого начала его формирования.

В 2013 году стартовал первый проект в формате ГЧП – создание шести детских образовательных учреждений на Ямале. Это первый в стране проект ГЧП с заверренным жизненным циклом – от проектирования и строительства до полного выкупа объектов и перехода их в собственность региона.

Постепенно реализация проектов ГЧП стала перспективным бизнесом для Группы «ВИС», а после принятия федеральных законов о ГЧП и концессиях – основным направлением деятельности. Миссией холдинга становится реализация инфраструктурных проектов для экономического и социального развития России, улучшения качества жизни людей.

К концу 2010-х годов «ВИС» стала крупнейшим игроком рынка ГЧП и концессий в России. К 2018 году Группа сформировала крупнейший в России

► Мост через реку Лену в Якутске  
4,6 км – протяженность моста  
14,5 км – общая протяженность трассы

<sup>1</sup> Управляющий проектированием, закупкой оборудования и строительством. – Ред.



портфель проектов ГЧП и с тех пор не уступала пальму первенства ни одной другой компании. В 2018, 2019 и 2020 годах Национальный центр ГЧП признал Группу «ВИС» победителем Национальной премии «РОСИНФРА» в номинации «Лучший частный инвестор ГЧП». Это единственная премия в сфере развития инфраструктуры и ГЧП в России, признанная наградой национального значения.

Группа «ВИС» использует разные источники инвестиций для обеспечения финансирования своих проектов – от собственных средств, кредитных ресурсов и заключения прямых трехсторонних соглашений между банком, публичным и частным партнером до выпуска облигаций. Холдинг одним из первых в России привлек облигационное финансирование в рамках неконцессионного проекта ГЧП в Ямало-Ненецком автономном округе. Группа «ВИС» впервые в России выпустила социальные облигации по ГЧП-проекту по созданию 12 объектов социальной инфраструктуры в Республике Саха (Якутия).

В 2020 году холдинг впервые вышел на публичный рынок капиталов, зарегистрировав на Московской бирже программу объемом 30 млрд рублей. В рамках программы состоялось три выпуска на общую сумму 6 млрд рублей.

▲ Государственная филармония и Арктический центр эпоса в Якутске.  
33 тыс. кв. м – площадь здания  
36,7 м – высота здания

В 2021 году был введен в эксплуатацию один из важнейших проектов Группы «ВИС» – Сургутский окружной клинический центр охраны материнства и детства в Югре. Это крупнейший в России ГЧП-проект в сфере здравоохранения.

В 2022 году была введена в эксплуатацию построенная в рамках концессионного соглашения первая скоростная автотрасса на Дальнем Востоке – автотрасса «Обход Хабаровска».

С 2000 года сдано в эксплуатацию 100 объектов инфраструктуры на общую сумму более чем 200 млрд рублей. Это объекты социальной, транспортной, энергетической, промышленной инфраструктуры более чем в 20 городах России.

Портфель контрактов сформирован до 2047 года и оценивается в 605 млрд рублей. Целевой объем портфеля ГЧП-проектов к 2026 году – 2 трлн рублей. Высокий рейтинг финансовой надежности и кредитоспособности Группы «ВИС» подтвержден ведущими рейтинговыми агентствами России – АКРА (A(RU)) и Эксперт РА (ruA).



## РАБОТА С РЕГИОНАМИ

Сотрудничество с российскими регионами в развитии инфраструктуры на основе механизма ГЧП – ключевое направление деятельности Группы «ВИС». Взаимодействие с субъектами Российской Федерации строится на основе Федерального закона о ГЧП №224-ФЗ и Федерального закона о концессиях №115-ФЗ. Партнеры холдинга – регионы с высокими инвестиционными рейтингами.

Группа «ВИС» подписала соглашения о развитии ГЧП с большинством крупных субъектов Федерации. Благодаря масштабированию и привлечению

▲ Шесть детских садов и одна школа в общей сложности на 1540 мест сняли остроту проблемы очередей в образовательные учреждения на Ямале

частных инвестиций в ГЧП-проекты обеспечивается значительный мультипликативный эффект, привлекаются инновационные технологии.

## ЯМАЛО-НЕНЕЦКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

Группа «ВИС» более 12 лет работает на территории Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО). За это время холдингом построено более трех десятков учреждений на Ямале, большая часть из которых – объекты социальной инфраструктуры. Среди сданных объектов – речной вокзал в Салехарде, железнодорожный вокзал, Дворец бракосочетания и Дворец спорта «Звездный» в Новом Уренгое, набережная в Тарко-Сале, Окружной центр по борьбе со СПИД в Ноябрьске, спортивные и жилые комплексы и многое другое. Благодаря реализованным проектам жители многих городов Ямала получили доступ к более качественным услугам в сфере образования, здравоохранения, транспорта.

Здесь же, на Ямале, в 2013–2017 годах был реализован первый в России проект государственно-частного партнерства – создание Группой «ВИС» сети дошкольных образовательных учреждений на 1540 мест. Проект был включен Национальным центром ГЧП и Агентством стратегических инициатив в число лучших практик ГЧП в социальной сфере. Это первый проект ГЧП в России с завершенным жизненным циклом.

## ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ – ЮГРА

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра стал регионом, где Группа «ВИС» реализовала свой первый крупный инфраструктурный проект в 2003 году. Югра также вошла в число первых субъектов РФ, с которыми холдинг начал развивать государственно-частное партнерство еще до принятия федерального закона о ГЧП.

В 2015–2021 годах в Сургуте был построен уникальный для Крайнего Севера перинатальный центр – Сургутский окружной центр охраны материнства и детства. Этот проект – один из немногих примеров создания объектов здравоохранения не по типовому, а индивидуальному проекту, учитывающему реальные пожелания медицинского персонала. Коллектив Сургутского перинатального центра принимал непосредственное участие в разработке медико-технического задания.

**ГРУППА СФОРМИРОВАЛА КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ ГЧП И С ТЕХ ПОР НЕ УСТУПАЛА ПАЛЬМУ ПЕРВЕНСТВА НИ ОДНОЙ ДРУГОЙ КОМПАНИИ. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ГЧП ПРИЗНАЛ ГРУППУ «ВИС» ПОБЕДИТЕЛЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ «РОСИНФРА» В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ЧАСТНЫЙ ИНВЕСТИТОР ГЧП»**



Проект удостоен Национальной премии в области инфраструктуры «РОСИНФРА» в номинации «Качественные инфраструктурные инвестиции». Окружной центр площадью 78 000 кв. м рассчитан на 10 000 родов в год и может одновременно принимать более 300 рожениц. Сегодня это один из крупнейших перинатальных центров в России.

### РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)

В Республике Саха (Якутия) Группа «ВИС» построила рекордное число социальных объектов на принципах государственно-частного партнерства.

В 2016–2019 годах одновременно было создано пять детских садов, четыре школы, центр культуры, школа искусств и SMART-библиотека. Проект стал для республики первым проектом ГЧП и самым масштабным – до этого такое количество социальной инфраструктуры одновременно здесь не возводил никто.

Новые здания, укомплектованные современным оборудованием, пришли на смену морально и физически устаревшим деревянным постройкам. По условиям соглашения о ГЧП Группа «ВИС» вплоть до 2026 года будет осуществлять техническую эксплуатацию зданий, гарантируя нормативную работу всего поставленного оборудования.

Сегодня Группа «ВИС» продолжает реализацию ряда социально значимых проектов на территории Якутии. По соглашению с Правительством Республики Саха (Якутия) в Якутске строится крупнейший культурный кластер на Дальнем Востоке России – Государственная филармония и Арктический центр эпоса и искусств. Масштабное многоуровневое здание общей площадью 33 тыс. кв. м и высотой почти 37 м объединит филармонию и два национальных театра общей вместимостью 1530 зрительских мест. Проект уникальный не только для России, но и для всего мира: впервые в условиях вечной мерзлоты будет построен настолько масштабный культурно-развлекательный центр, где станет возможным проведение мероприятий международного уровня.

Еще один проект в строительной стадии сегодня – создание SMART-поликлиники в Гагаринском округе Якутска. Поликлинический комплекс площадью 8,9 тыс. кв. м на 600 посещений в смену будет оснащен самым современным оборудованием. Он будет способствовать комплексному развитию системы здравоохранения Якутии, включая создание современной инфраструктуры для оказания медицинской помощи взрослым и детям.



▲ Сургутский окружной центр охраны материнства и детства. Рассчитан на 10 000 родов в год. 78 тыс. кв. м – площадь здания

Самый масштабный проект холдинга в Якутии – мостовой переход через реку Лену под Якутском. Трехпильонный вантовый мост обеспечит пропускную способность более 5,3 тыс. автомобилей в сутки. Новая переправа позволит сократить бюджетные затраты на обеспечение северного завоза и придет на смену небезопасным зимникам и переполненным паромам, которые работают на реке летом.

Участниками проекта также выступают Государственная корпорация «Ростех» и ПАО «Сбербанк». Уникальный транспортный объект будет построен в чрезвычайно суровых природно-климатических условиях Крайнего Севера и



▲ Вантовый мост через Обь в Новосибирске станет основой для модернизации транспортной системы столицы Сибири. 1,5 км – протяженность моста. 5,1 км – общая протяженность трассы. 114 м – высота пилона

не будет иметь аналогов ни в отечественном, ни в зарубежном мостостроении.

Национальный центр ГЧП признал этот проект Группы «ВИС» лучшим в сфере магистрального транспорта России.

### НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

В столице Сибири на сегодняшний день развернуты наиболее масштабные стройплощадки холдинга. Здесь возводятся мост через реку Обь и семь городских поликлиник одновременно.

Четвертый мост через Обь и многоуровневые транспортные развязки обеспечат выходы на федеральные трассы «Байкал», «Чуйский тракт» и «Сибирь». Шестиполосная автомагистраль общей протяженностью 5,1 км позволит исключить светофоры и обеспечить непрерывность транспортных потоков. Проект строительства удостоен Национальной премии в области инфраструктуры «РОСИНФРА» в номинации «Региональная инициатива».

Сеть городских поликлиник – первый ГЧП-проект в сфере здравоохранения России, структурированный по Федеральному закону о ГЧП №224-ФЗ. В

Новосибирске будет построено семь современных медицинских учреждений с общей мощностью около 6,5 тыс. посещений в смену. По завершении строительства Группа «ВИС» в течение семи лет будет осуществлять техническую эксплуатацию поликлиник. Проект стал лауреатом Национальной премии в области инфраструктуры «РОСИНФРА» в номинации «Лучший проект ГЧП в сфере здравоохранения».

### ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ

В Хабаровском крае реализован первый концессионный транспортный проект Группы «ВИС» – создание автодороги «Обход Хабаровска». Это первая на российском Дальнем Востоке скоростная автомагистраль. Движение по ней было открыто 15 июля 2022 года. Трасса позволяет разгрузить дорожную сеть краевого центра от транзитных автомобилей и вывести грузовые потоки за пределы города. «Обход Хабаровска» соединяет три федеральные трассы: «Усури», «Амур» и «Восток», а в перспективе обеспечит выход на сеть автомобильных дорог Китая.

Протяженность основного хода – 27,1 км, а общая протяженность созданной транспортной инфраструктуры – 52,8 км. Проезжая часть шириной 15 м,

**ХОЛДИНГ ВЫСТУПАЕТ ЧАСТНЫМ ПАРТНЕРОМ И ИНВЕСТОРОМ, СТРУКТУРИРУЕТ ПРОЕКТЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ОРГАНИЗАЦИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ЭКСПЛУАТАЦИЮ ОБЪЕКТОВ**







четыре полосы движения и максимальная разрешенная скорость 120 км/час позволяют пропускать до 25 тыс. автомобилей в сутки.

Дорога проходит через пять транспортных развязок, 24 моста и путепровода. На различных участках установлены пять пунктов взимания платы. Проект стал лауреатом Национальной премии в области инфраструктуры «РОСИНФРА» в номинации «Лучший транспортный проект ГЧП».

### МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

В Подмосковье Группа «ВИС» реализует крупный концессионный проект – строительство Мытищинской скоростной хорды. Это один из первых проектов в сфере автодорожного строительства в России, который реализуется в рамках частной концессионной инициативы и крупнейший в транспортной отрасли региона.

Концессионное соглашение предусматривает создание масштабного объекта транспортной инфраструктуры, включая 11 мостов, путепроводов и шесть транспортных развязок. Длина скоростной четырехполосной дороги составит 16,1 км. Категория дороги – 1-Б. Она пройдет на удалении 4–8 км от МКАД, выполняя роль дублера и сохраняя местные дороги как альтернативные. Прогнозный трафик автомобильного транспорта составляет до 39 тыс. в сутки.

▲ Автодорога «Обход Хабаровска». 27 км – длина трассы. 24 моста и путепровода, пять транспортных развязок

Строительство скоростной автодороги улучшит ситуацию на дорогах Подмосковья, включая транспортную доступность для жителей трех муниципалитетов. После открытия движения время в пути до Москвы сократится в среднем на один час, а жители Ярославского направления смогут быстрее добираться до международного аэропорта Шереметьево, минуя московскую дорожную сеть.

### ФАБРИКА ПРОЕКТОВ

#### ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННАЯ СТАДИЯ

Группа «ВИС» выполняет полный комплекс работ по иницированию и структурированию проектов ГЧП: отбор объектов инвестиций, разработку юридической и финансовой модели проектов, предварительные проектно-изыскательские работы, подготовку частных концессионных инициатив, концессионных соглашений и соглашений о ГЧП.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ ГЧП

Партнеры Группы «ВИС» – банки-лидеры в сфере ГЧП: Газпромбанк, ВТБ, Сбербанк, Внешэкономбанк, ДОМ.РФ. Сделки ГЧП рассматриваются с точки



зрения проектного финансирования, к ним предъявляются особые требования. Взаимодействие с банками еще на предынвестиционной стадии позволяет экспертам «ВИС» подготавливать качественно структурированные проекты, осуществлять их своевременное финансовое закрытие.

#### ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНОГО КАПИТАЛА В ПРОЕКТЫ ГЧП

Специалисты Группы «ВИС» обладают необходимым опытом и компетенциями в использовании различных форм привлечения инвестиций в проекты:

▲ Мытищинская скоростная хорда. 16 км – общая протяженность трассы. 11 мостов и путепроводов, шесть транспортных развязок

от использования кредитных ресурсов и заключения прямых трехсторонних соглашений между банком, публичным и частным партнером до выпуска инфраструктурных облигаций. Общий объем привлеченных ресурсов от финансовых институтов превышает 150 млрд рублей.

#### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ГЧП

В контур Группы «ВИС» входят специальные проектные компании, которые выступают концессионерами и частными партнерами в проектах ГЧП и обеспечивают управление ими на всем жизненном цикле: от организации финансирования до строительства и технической или целевой эксплуатации.

Кроме того, Группа взаимодействует с международными институциональными инвесторами. Подписано соглашение с Промышленным и коммерческим банком Китая (ICBC) о стратегическом сотрудничестве. Соглашение предусматривает совместную работу по привлечению инвестиций и новых технологий в реализуемые холдингом инфраструктурные проекты. Давно и плодотворно Группа «ВИС» сотрудничает с арабскими инвесторами, прочные деловые связи установлены и с компаниями из стран Азии, Южной Америки и, конечно, стран постсоветского пространства.

#### МЕХАНИЗМЫ ГЧП – ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИИ

Значение механизмов ГЧП и концессий для регионов трудно переоценить. Объем социальных обязательств, инфраструктурных задач абсолютно во всех субъектах Федерации превышает уровень бюджетной обеспеченности.

В России в ближайшие годы прогнозируется значительный дефицит бюджетных средств на развитие инфраструктуры. При этом в условиях действующих санкционных ограничений, валютных колебаний и сокращения доходов от сырьевого сектора развитие инфраструктуры – один из важных факторов, который позволит развивать экономику и поддерживать качественный уровень жизни населения.

Именно сегодня государство может задействовать капитал и компетенции частного сектора через механизм ГЧП для запуска новых инфраструктурных проектов, которые будут способствовать росту экономики и созданию нового качества жизни россиян. ■

**ИМЕННО СЕГОДНЯ ГОСУДАРСТВО МОЖЕТ  
ЗАДЕЙСТВОВАТЬ КАПИТАЛ И КОМПЕТЕНЦИИ  
ЧАСТНОГО СЕКТОРА ЧЕРЕЗ МЕХАНИЗМ ГЧП ДЛЯ  
ЗАПУСКА НОВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ,  
КОТОРЫЕ БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ РОСТУ  
ЭКОНОМИКИ И СОЗДАНИЮ НОВОГО КАЧЕСТВА  
ЖИЗНИ РОССИЯН**

## «ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА СОЗДАЛ ЗАПАС ПРОЧНОСТИ НА БУДУЩЕЕ»

ИНТЕРВЬЮ СЕРГЕЯ ЮДИНА, ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГРУППЫ «ВИС»



► СЕРГЕЙ СЕРГЕЕВИЧ, ГРУППА «ВИС» ОДНОЙ ИЗ ПЕРВЫХ В РОССИИ ПРИСТУПИЛА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГЧП. КАКОВЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ ЗА ПРОШЕДШИЙ ПЕРИОД НА ЭТОМ РЫНКЕ?

◀ В 2023 году исполняется 10 лет, как Группа «ВИС» перешла из чисто строительного в инвестиционный бизнес. Главное достижение холдинга за это время – созданные по всей России объекты и сформированная управленческая команда, которая способна быстро адаптироваться к конъюнктуре рынка и осваивать новые направления.

Последние несколько лет особенно ярко это продемонстрировали. Пандемия, санкции, взлет цен на строительном рынке, разрыв логистических цепочек, пересмотр отношений с западными поставщиками и партнерами – все это произошло в 2020–2023 годах. В этот же период мы запустили движение по первой скоростной автодороге на Дальнем Востоке, открыли один из крупнейших в России перинатальных центров, не приостановили ни один проект в строительной – самой чувствительной – стадии. А объекты у нас строятся от западных до восточных границ страны.

Эволюционный путь бизнеса, который холдинг прошел больше чем за 20 лет работы, создал запас прочности на будущее. Мы

один из немногих игроков на рынке России, кто, имея за плечами опыт строительства сложных инфраструктурных объектов, обрел компетенции инвестора и смог взять на себя управление полным жизненным циклом проектов – от организации финансирования до проектирования, строительства и последующей эксплуатации.

► В ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ?

◀ Отвечая на этот вопрос, принято отмечать, что при ГЧП значительная, если не большая часть рисков лежит на частной стороне, что выгодно государству. Это действительно так. Частный партнер отвечает за привлечение инвестиций, разработку проекта, непосредственно строительство и потом эксплуатацию объекта – профильную или техническую. Например, именно Группа «ВИС» обеспечивает привлечение внебюджетных инвестиций в реализуемые проекты. Речь не только о собственных средствах, но также о взаимодействии с банками-партнерами, что представляет собой совершенно отдельную, сложную и скрупулезную работу. Не каждый регион способен привлечь условный банк из первой тройки страны к реализации проектов на его территории, а опытный инфраструктурный инвестор может это сделать.

Абсолютно логично отдать все эти функции частной стороне – бизнес способен более гибко подходить к реализации проектов, принимать оперативные и эффективные решения. Однако я бы выделил и другие преимущества ГЧП. Благодаря этому механизму мы создаем нетиповые, уникальные объекты в регионах России, которые не только приносят пользу жителям и повышают качество их жизни, но и во многом меняют архитектурный облик наших городов. Это современные культурные центры, школы и детские сады, функциональные поликлиники, масштабные транспортные сооружения – автомагистрали и мостовые

переходы. Например, в Новосибирске нами завершено возведение 114-метрового пилона в виде символической буквы «Н» – это одно из самых высоких сооружений в городе и, безусловно, будущий символ столицы Сибири.

► КАКИМИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ МОЩНОСТЯМИ ОБЛАДАЕТ ГРУППА «ВИС» ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ?

◀ В собственности Группы есть все необходимые материально-технические ресурсы для строительства объектов любого масштаба. У нас есть опыт строительства в регионах с перепадами температуры до 95 градусов в год, с арктическим и субтропическим климатом, в равнинной зоне вечной мерзлоты и горной местности. Разнообразие географии бизнеса диктует свои условия – у нас в арсенале самая разнообразная спецтехника, в том числе парк

## «НЕ КАЖДЫЙ РЕГИОН СПОСОБЕН ПРИВЛЕЧЬ УСЛОВНЫЙ БАНК ИЗ ПЕРВОЙ ТРОЙКИ СТРАНЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА ЕГО ТЕРРИТОРИИ, А ОПЫТНЫЙ ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ИНВЕСТОР МОЖЕТ ЭТО СДЕЛАТЬ»

машин и механизмов, производственные базы, асфальтобетонные и модульные бетонные заводы, вахтовые жилые комплексы.

На инфраструктурных объектах холдинга трудится более трех тысяч строителей и специалистов. Сформирован собственный парк спецтехники и строительного оборудования в количестве более 400 единиц. Они задействованы на объектах в разных регионах России и передислоцируются в зависимости от потребности той или иной строительной площадки. После окончания строительства трассы «Обход Хабаровска» мобильные асфальтобетонные заводы были перемещены в Новосибирск, а также в Подмосковье, где уже начали работу и поставляют первый асфальтобетон для Мытищинской скоростной хорды.

Всего за время работы Группой «ВИС» создано 100 крупных объектов энергетической,

промышленной, транспортной, социальной и нефтегазовой инфраструктуры. По этому показателю мы один из самых продуктивных холдингов в России. Благодаря такому богатому и разнообразному опыту работы сегодня мы способны развернуть строительную площадку практически в любой точке страны за минимальное количество времени.

► КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ДИВИЗИОНА ГРУППЫ?

◀ Строительный дивизион – это локомотив холдинга, который отвечает за планирование, координацию и реализацию строительной фазы каждого проекта Группы «ВИС». От правильной организации этого процесса зависит критически много параметров: время закупки и логистика материалов, движение рабочей силы, графики работы в регионах с коротким строительным сезоном и многое другое.

Именно стабильная и успешная работа строительного дивизиона позволила Группе в свое время нарастить и внедрить в системе управления бизнесом фундаментально новые компетенции, включая инвестиционный блок.

► РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ДИВИЗИОНА.

◀ Стратегическая задача – расширение масштабов и географии бизнеса, а также внедрение автоматизированного планирования, управления ходом строительства и экономикой проектов с применением технологий BIM и 5D-проектирования. Применение современной высокопроизводительной техники, а также цифровых технологий управления строительствомкратно повышает эффективность инвестиционной стадии проектов и снижает возможность появления строительных рисков.

Многое в этом направлении уже сделано и внедрено на стройплощадках Группы «ВИС», включая автоматизацию процессов учета строительного-монтажных работ и использование информационно-аналитических систем. Однако мы ведем постоянную работу по совершенствованию мониторинга и контроля за ходом строительства. Все это позволяет нам быть высококонкурентными даже в таких узкоспециализированных областях, как мосто- или тоннелестроение. ■

## «ОЧЕНЬ ВАЖНО ГОВОРИТЬ С РЕГИОНАМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ»

ИНТЕРВЬЮ НАТАЛИИ РЕЗНИЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ООО «ВИС КАПИТАЛ»



► НАТАЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА, КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ГРУППЫ «ВИС» С СУБЪЕКТАМИ РФ?

◀ Основное направление бизнес-стратегии Группы «ВИС» – проекты государственно-частного партнерства. Одно из преимуществ ГЧП – это возможность для инвестора быть проактивным и выступать с инициативой о создании того или иного объекта инфраструктуры, если мы знаем о наличии такой потребности у субъекта РФ. В связи с этим очень важно говорить с регионами на одном языке, взаимно понимая, что такое ГЧП и на каких принципах строятся взаимоотношения сторон в этих проектах.

Обычно мы начинаем сотрудничество с подписания общепологающего документа – соглашения о развитии ГЧП на территории конкретного региона. Сегодня такие соглашения подписаны с большинством крупных субъектов России. Их цель – привлечение внебюджетных инвестиций в крупные инфраструктурные проекты, социально-экономическое развитие территорий, улучшение качества жизни в регионах.

Итогом такого взаимодействия стали уже реализуемые и подготовленные инвестиционные инициативы. Они реализуются

для достижения целей национальных проектов, государственных программ развития в различных отраслях экономики. Благодаря масштабированию и привлечению частных инвестиций в такие проекты обеспечивается значительный мультипликативный эффект, привлекаются инновационные технологии, создаются новые высокотехнологичные рабочие места.

► КАК ОРГАНИЗОВАНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ РЕГИОНОВ И МЕСТНЫМИ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ?

◀ ГЧП предполагает полноценное партнерство и значительно отличается от привычной для большинства региональных органов власти схемы «заказчик – подрядчик». В начале своего пути на рынке ГЧП Группа «ВИС» организовывала семинары для руководителей регионов, рассказывая, что такое ГЧП и в чем его преимущества и отличия от государственного контракта. Представители холдинга приняли участие в большом количестве отраслевых мероприятий, на площадках которых делились своим опытом вплоть до схем структурирования проектов – в медицине, транспорте и т.д. Все это помогло сформировать базу знаний, которой мы оперируем сегодня при выстраивании отношений с местными органами власти. У нас есть готовые «коробочные» решения, а также разработаны шаблоны реализации сложных инфраструктурных проектов практически в каждой сфере, которые за десятилетие прошли проверку временем.

Все это позволяет регионам во многом опираться на наработанную практику Группы «ВИС» и сокращает время от идеи до запуска проекта. Нашей командой были реализованы многие первые частные концессионные инициативы (ЧКИ) в России. В Московской области строится Мытищинская скоростная хорда – первая транспортная ЧКИ. В Новосибирске возводятся семь поликлиник – первая ЧКИ и первый проект в сфере здравоохранения в РФ, структурированный не по региональ-

ному, а по федеральному законодательству о ГЧП. Сегодня большое количество проектов Группы – это именно частные инициативы.

► РАССКАЖИТЕ, ЗА СЧЕТ ЧЕГО УДАЛОСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ ТАК МНОГО ЧАСТНЫХ ИНИЦИАТИВ?

◀ Группа «ВИС» имеет отлаженную систему подготовки и запуска инфраструктурных проектов, собственную «фабрику проектов». Мы один из немногих участников рынка, структурирующий проекты на предынвестиционной стадии за счет собственных средств, в рамках механизма частной инициативы. Он позволяет максимально сокращать сроки от идеи до начала практической работы, привлекать значительные внебюджетные

**«МЫ СОБРАЛИ ОДНУ ИЗ ЛУЧШИХ КОМАНД В ИНВЕСТИЦИОННОМ ДИВИЗИОНЕ ХОЛДИНГА, ВКЛЮЧАЯ ЮРИСТОВ, ФИНАНСИСТОВ И ЭКОНОМИСТОВ, КОТОРЫЕ ПРОДЕЛАЛИ КОЛОССАЛЬНУЮ РАБОТУ ПО РАЗРАБОТКЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ПОДГОТОВКИ И ЗАПУСКА СЛОЖНЫХ И ЧАСТО БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ»**

средства в проекты, а также нивелировать риски предпроектной подготовки, так как эту работу берет на себя частная сторона. Зачастую регионы не могут дать старт важным инфраструктурным проектам, в том числе ввиду отсутствия бюджетных средств на предпроектную подготовку, а мы берем эту работу на себя.

Мы собрали одну из лучших команд в инвестиционном дивизионе холдинга, включая юристов, финансистов и экономистов, которые проделали колоссальную работу по разработке основных принципов подготовки и запуска сложных и часто беспрецедентных инфраструктурных проектов. Итог этой рабо-

ты – документы на сотни страниц, где учтены и прописаны все возможные риски как для регионов, так и для частного инвестора. Все это помогает чувствовать себя комфортно на всем жизненном цикле проекта как нам, так и нашим партнерам.

► ПОЧЕМУ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО НАИБОЛЕЕ ОПТИМАЛЬНО ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ РЕГИОНОВ?

◀ Как я уже говорила ранее, ГЧП дает определенную свободу как региону, так и инвестору в выборе и инициировании инфраструктурных проектов. По сути, частный партнер в проекте ГЧП, особенно если говорить о Группе «ВИС», – это опытный инвестор, который эффективно управляет реализацией проектов любого масштаба и способен самостоятельно их разработать, привлечь дополнительное внебюджетное финансирование, а после строительства объекта взять на себя эксплуатацию и оказание услуг населению в качестве оператора. Например, Группа «ВИС» все медицинские и социальные объекты обслуживает лишь в части технической эксплуатации, а на платных дорогах осуществляет и профильную эксплуатацию – взимание платы за проезд, контроль за управлением движением, содержание дорожной инфраструктуры.

Такая гибкость позволяет региону переложить часть обязательств на частного партнера, а также, что немаловажно, отсрочить выплаты за созданный «под ключ» и работающий объект. ГЧП – это в прямом смысле инфраструктурная ипотека для государства. Этот инструмент позволяет восполнить инфраструктурный голод и удовлетворить спрос населения на качественные дороги, мосты, ЖКХ, школы, больницы уже сегодня, планомерно распределяя финансовые обязательства регионов в долгосрочной перспективе. ■

## «СИНЕРГИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ – ЗАЛОГ НАШЕГО ОБЩЕГО УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ»

ИНТЕРВЬЮ **АРТЁМА МЕЛИХОВА**, ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ООО «ВИС МЕД»



► **АРТЁМ ВЛАДИМИРОВИЧ, КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ МЕДИЦИНСКИЕ ПРОЕКТЫ ИМЕЮТ ДЛЯ ГРУППЫ «ВИС»? КАКУЮ РОЛЬ ОНИ ИГРАЮТ В РЕАЛИЗАЦИИ МИССИИ КОМПАНИИ?**

◀ Создание современных объектов медицинской инфраструктуры – одно из ключевых направлений деятельности Группы «ВИС». Для аккумулирования опыта и тиражирования лучших практик создания объектов в сфере здравоохранения создан медицинский дивизион. Сегодня в него входят компании, реализующие проекты в Сибири, на Урале и на Дальнем Востоке.

В 2021 году «ВИС» завершено строительство Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства площадью свыше 78 000 кв. м, который рассчитан на 10 000 родов в год. Это один из крупнейших перинатальных центров не только в России, но и в Европе. В Новосибирске ведется строительство сети из семи современных поликлинических комплексов, а в Якутске перешел на инвестиционную стадию проект по созданию SMART-поликлиники. Все это проекты государственно-частного партнерства, частные инвестиции в которые привлекает наш холдинг.

Мы видим большую потребность регионов в таких проектах и большой потенциал

к их реализации именно в формате ГЧП. Это в полной мере соответствует миссии холдинга – создавать объекты, которые повышают качество жизни людей. Из всех реализуемых Группой «ВИС» инвестиционных проектов медицинские, наверное, самые долгожданные для жителей регионов. Сегодня медицинская инфраструктура во многих субъектах РФ нуждается в качественном и количественном обновлении, поставках аппаратных комплексов нового поколения, чтобы каждый человек имел возможность пройти диагностику недалеко от дома, в том числе с помощью современных КТ- и МРТ-систем.

Все перечисленные выше проекты Группы «ВИС» включают в себя не только проектирование и строительство, но и полное оснащение зданий необходимой медицинской техникой. Благодаря формату ГЧП мы смогли учитывать конкретные пожелания главных врачей и медицинского персонала, которым предстоит работать в новых зданиях. К примеру, каждая из семи поликлиник в Новосибирске строится по индивидуальному проекту с учетом специфики работы каждого отдельного учреждения и наличия потребностей прикрепленного населения.

► **В ЧЕМ ДОСТОИНСТВА МОДЕЛИ РАБОТЫ ГРУППЫ «ВИС» ПО МЕДИЦИНСКИМ ПРОЕКТАМ?**

◀ Благодаря дивизиональному делению бизнеса у Группы «ВИС» есть возможность собрать профессиональные команды, ориентированные на конкретный сектор. Без преувеличения могу сказать, что в медицинском дивизионе у нас собрана одна из лучших команд в стране. В нее входят как опытные финансисты и менеджеры, так и профессиональные врачи, знающие потребности отрасли изнутри. У многих за плечами опыт создания известных федеральных сетей медицинских учреждений.

Такая синергия компетенций специалистов – залог нашего общего успешного развития. Сегодня в разработке медицинского дивизиона Группы «ВИС» находится несколько проектов

в самых разных регионах России. Многие из них мы структурируем в рамках частной инициативы. Накопленный опыт позволяет предложить регионам готовые решения, которые были оттестированы и донастроены на наших уже реализованных проектах. На сегодняшний день не знаю других холдингов, сферы деятельности которых были бы настолько же диверсифицированы, как у Группы «ВИС».

► **КАКИМИ РЕАЛИЗОВАННЫМИ ПРОЕКТАМИ ВЫ ОСОБЕННО ГОРДИТЕСЬ? КАКИЕ ОСТРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В РЕГИОНАХ ОНИ ПОЗВОЛИЛИ РЕШИТЬ?**

◀ Один из недавно введенных в эксплуатацию объектов я уже упоминал – с декабря 2021 года в Сургуте ведет прием пациентов крупнейший в Зауралье перинатальный центр на 10 000 родов в год. Это уникальный для территорий Крайнего Севера медицин-

## «НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ ПОЗВОЛЯЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ РЕГИОНАМ ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ОТТЕСТИРОВАНЫ И ДОНАСТРОЕНЫ НА НАШИХ УЖЕ РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТАХ»

ский комплекс, оборудованный 6000 единиц современного оборудования.

Начало работы этого центра стало новым этапом в сфере здравоохранения нескольких регионов. Центр принимает рожениц не только из Сургута, но и всего Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и ближайших регионов. В отличие от обычного роддома здесь диагностируют и проводят лечение сложных заболеваний у мам и малышей с применением высокотехнологичного медицинского оборудования.

Это самые современные комплексы для магнитно-резонансной и компьютерной томографии, маммографическая система с опциями томосинтеза, контрастной маммографии и биопсии, ангиографическая система и современный аппарат для рентгенографии с универсальной телеуправляемой системой. В центре смонтировано все необходимое

для отделения репродуктивных технологий с лабораторией ЭКО.

В новом учреждении трудится более 2000 специалистов. После сдачи в эксплуатацию Группа «ВИС» несет обязательства по технической эксплуатации комплекса вплоть до 2024 года. Это одно из преимуществ формата ГЧП, когда инвестор на этапе стройки заинтересован в качестве работ и поставляемого оборудования как никто другой. Все просчеты потом лягут бременем на него в период эксплуатации. Поэтому многоступенчатая система строительного контроля и управления ГЧП-проектами помогает нам избегать таких рисков.

Еще один окружной проект был реализован Группой «ВИС» на Ямале. В Ноябрьске в рамках госконтракта построен Центр по профилактике и борьбе со СПИД и инфекционными заболеваниями. Это тоже высокотехнологичное медицинское учреждение, оснащенное самым современным оборудованием.

Проектом был предусмотрен высокий уровень автоматизации и диспетчеризации всех инженерных систем. Здесь применены технологии, обеспечивающие высокую энергоэффективность как оборудования, так и конструктивных решений. В главном корпусе центра размещаются стационар на 50 человек, лабораторный комплекс, а также родильное отделение для инфицированных матерей. В этом центре дополнительно лечат гепатиты В и С, а также различные виды аллергии. Новые рабочие места были созданы почти для 300 специалистов.

Мы реализовали еще целый ряд медицинских проектов на Крайнем Севере, в том числе первыми завезли в Салехард детскую роботизированную систему Lokomat для построенного нами корпуса детской поликлиники.

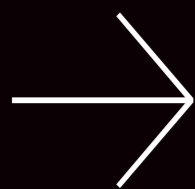
Сегодняшняя ситуация в стране и мире заставляет искать новые подходы к закупкам сложного медицинского оборудования, логистике поставок. Мы нашли альтернативу ушедшим из России компаниям, наладили поставки по параллельному импорту. Все это обеспечило непрерывную реализацию наших проектов и разработку новых инвестиционных инициатив. Российские врачи заслуживают того, чтобы работать с высокотехнологичным оборудованием, а пациенты – получать необходимую помощь в многофункциональных и комфортных медицинских центрах. ■

# ДЕКОНСТРУКЦИЯ ЯНДЕКСА

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

## ОТ «РУССКОГО GOOGLE» ДО ПРОДАЖИ БИЗНЕСА

В НАЧАЛЕ МАЯ ИСТОЧНИКИ THE BELL И «МЕДУЗЫ» ВПЕРВЫЕ СООБЩИЛИ, ЧТО НОВЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ЯНДЕКСА МОЖЕТ СТАТЬ «КОНСОРЦИУМ МИЛЛИАРДЕРОВ», КУДА ПРЕДЛОЖИЛИ ВОЙТИ ОСНОВАТЕЛЮ ЛУКОЙЛА ВАГИТУ АЛЕКПЕРОВУ, БАНКУ ВТБ И ЕЩЕ НЕСКОЛЬКИМ СВЕРХБОГАТЫМ РОССИЯНАМ ИЗ ПЕРВОЙ ДВАДЦАТКИ СПИСКА FORBES. СТОИМОСТЬ ЯНДЕКСА АРХИТЕКТОРЫ СДЕЛКИ ОЦЕНИЛИ В \$7,6 МЛРД. СДЕЛКА ЕЩЕ НЕ ЗАКРЫТА, СОСТАВ БУДУЩИХ АКЦИОНЕРОВ ОБСУЖДАЕТСЯ, ОДНАКО УЖЕ СЕЙЧАС ОЧЕВИДНО, ЧТО ЭТО НЕ УДАЧНЫЙ «ВЫХОД» ИЗ АКТИВА, А СКОРЕЕ ПЛАН СПАСЕНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ.



# 19

19 мая материнская компания Яндекса – нидерландская Yandex N. V. – получила предложения от Владимира Потанина и Вагита Алекперова. Речь идет о покупке не менее 51% акций Яндекса, который целиком оценивается в 560–600 млрд рублей (\$7–7,5 млрд). Эта сумма учитывает скидку в 50%, которую по требованию российских властей предоставит покупателям зарегистрированная в Нидерландах Yandex N. V.

Помимо Мордашова и Алекперова поучаствовать в консорциуме приглашали также владельца холдинга «Интеррос» Владимира Потанина, Романа Абрамовича и владельца «НОВАТЕКа» Леонида Михельсона. 23 мая глава ВТБ Андрей Костин заявил журналистам, что Банк ВТБ стал участником консорциума по покупке доли в Яндексе. Размер доли банка в нем еще будет обсуждаться.

Сейчас основной акционер Яндекса – LASTAR Trust – семейный траст основателя компании Аркадия Воложа. Семейный траст больше не имеет права голоса в компании: в 2022 году он передал свои права голоса независимым членам совета директоров компании. В свободном обращении находится 46,5% голосующих акций и 87,9% акционерного капитала.

В случае положительного исхода переговоров голландская компания должна будет учредить новую российскую «дочку», на которую будут переведены

все локальные, а также часть зарубежных проектов Яндекса. После этого контрольный пакет новой компании будет продан. Кроме денег Yandex N. V. получит оставшиеся зарубежные проекты и лицензии на них: беспилотные автомобили, облачные хранилища, маркировка данных и образовательные технологии. В результате реорганизации в Yandex N. V. останется менее 2% всех активов.

Как утверждает источник, до 2023 года занимавший руководящий пост в компании, сценарий с продажей «консорциуму миллиардеров» – это один из рассматриваемых сценариев спасения компании: «Дело тут даже не в поиске денег, особой необходимости в них не было. Просто всем очевидно, что старого Яндекса больше нет, а что такое новый Яндекс, пока никто не понял. Есть, например, люди, которые видят его как часть какой-то крупной государственной структуры, к примеру, НМГ. Кто-то считает, что нам не нужно много интернет-компаний, когда уже есть „ВКонтакте“. В любом случае всем понятно, что Яндексу, скорее всего, не дадут существовать самому по себе, и нужна одна или несколько сильных фигур, способных противостоять попыткам растащить компанию по частям».

**НАЧАВШИЕСЬ КАК ЧИСТО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БИЗНЕС, ЯНДЕКС НА ДОСТАТОЧНО РАННЕМ ЭТАПЕ СВОЕГО РАЗВИТИЯ ЗАНЯЛСЯ МЕДИАСОСТАВЛЯЮЩЕЙ НЕ КАК САМОЦЕЛЮ, А СКОРЕЕ ИСПОЛЬЗУЯ МЕДИАПРОЕКТЫ КАК ТЕСТОВЫЙ ПОЛИГОН ДЛЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**



## МЕЖДУ МЕДИА И ТЕХНОЛОГИЯМИ

Нынешние проблемы Яндекса – это частично следствие того пути развития, который компания выбрала в начале 2000-х, рассуждает источник. Начавшись как чисто технологический бизнес, Яндекс на достаточно раннем этапе своего развития занялся медиасоставляющей не как самоцелью, а скорее используя медиапроекты как тестовый полигон для новых технологий.

Как, скажем, топ сообщений блогосферы, на котором просто тестировали возможности поиска по популярным тогда социальным сетям, прежде всего LiveJournal. Интернет на тот момент был достаточно маргинальным медиа по сравнению с ТВ и даже с печатной прессой, поэтому основатели Яндекса, скорее всего, не понимали, что создают «бомбу с часовым механизмом».

Очевидно это стало ближе к середине 2000-х. «Честно говоря, не помню, кто первым бросил фразу про то, что „интернет – это новый телевизор“, но она запала в головы многим людям в высоких кабинетах. И обсуждались различные, в том числе и достаточно дикие сценарии, к примеру, создание на базе первой страницы Яндекса витрины для онлайн-представительства Первого канала и „России 24“. Как ответ на эти фантазии родился „первый план

▲ Офис телекоммуникационной компании «Яндекс» в Москве

спасения Яндекса, закончившийся историей с „золотой акцией“, – говорит экс-менеджер Яндекса. Осенью 2009 года Яндекс передал Сбербанку «золотую акцию», дающую госбанку право накладывать вето на концентрацию в одних руках более четверти акций Яндекса.

## ПЛАН СПАСЕНИЯ НОМЕР ДВА

Решения с «золотой акцией» Яндексу хватило почти на десять лет, но в период 2014–2019 годов снова усилилось давление на независимых игроков интернет-рынка. Появилось сразу несколько законопроектов, направленных на снижение доли иностранцев в интернет-компаниях.

Первой «жертвой» пал вызывавший наибольшее количество споров поиск по блогам, от которого Яндекс избавился в 2015 году. В 2018 году Сбербанк стал совладельцем Яндекс.Маркета: банк вложил в совместный проект 30 млрд рублей, получив в нем 45%. Такая же доля оставалась у Яндекса, 10% были переданы в опционный фонд для команды Яндекс.Маркета.





Осенью 2019 года акционеры Яндекса одобрили создание Фонда общественных интересов, основу которого составят представители пяти государственных вузов: Высшей школы экономики, Московского физико-технического института, Московского государственного университета, Санкт-Петербургского государственного университета и университета ИТМО. Этому фонду Сбербанк передал принадлежащую ему «золотую акцию».

И этого решения, вероятно, хватило бы еще лет на десять, но 2022 год поднял ставки. В сентябре 2022 года Яндекс закрыл сделку по продаже VK сервисов «Дзен» и «Новости». Они сейчас доступны на портале dzen.ru, а доставка еды и продуктов Delivery Club заработала на единой платформе с Яндекс.Едой.

Также летом 2020 года Яндекс объявил о разделе совместного бизнеса со Сбербанком. Интернет-компания выкупила долю банка в Яндекс.Маркете за 42 млрд рублей и продала долю в Яндекс.Деньгах за 2,4 млрд рублей. Параллельно Яндекс выпустит акций на \$800 млн, три четверти из которых в равных долях будут проданы ВТБ Капитал, а также структурам Романа Абрамовича и его партнеров по Evraz Group Александра Абрамова и Александра Фролова.

#### ГОСПОДИН ПЕРЕГОВОРЩИК

Весь 2020 год, как говорят несколько действующих и бывших менеджеров Яндекса, Аркадий Волож занимался переговорами о будущем компании. Основная идея состояла в том, чтобы разделить бизнес на две части. Одну, куда отойдут чувствительные к иностранным технологиям бизнесы, в первую очередь направление беспилотных автомобилей, вывести из-под российской юрисдикции. Другую часть активов, где сосредоточены проекты, зарабатывающие в России, обеспечить некоторым запасом стабильности с точки зрения финансов и отношений с государством. Летом 2020 года появились первые слухи о возможном переходе в Яндекс бывшего главы Счетной палаты Алексея Кудрина.

Источники Forbes указывали, что основатель Аркадий Волож предложил Кудрину 5% акций Яндекса (\$325 млн) за помощь в разделении активов IT-компания. О приходе Кудрина в Яндекс было объявлено после того, как в ноябре 2022 года компания заявила о намерении изменить структуру управления бизнесом.

В результате реорганизации ряд направлений бизнеса станет самостоятельными компаниями под руководством нидерландской Yandex N.V., а она сама выйдет из числа владельцев российской структуры и сменит название. По неофициальным данным, Аркадий Волож в результате получит лицензии на развитие за рубежом беспилотных автомобилей, облачных сервисов, образовательного сервиса Яндекс.Практикум и платформы по разметке данных «Толока».

#### ПРОЩАЙ, GOOGLE

Несмотря на потери, если учитывать те рынки, на которых присутствует Яндекс, он обгоняет по ширине охвата большинство глобальных конкурентов. Сейчас кроме поиска компания представлена на рынках электронной коммерции, беспилотного транспорта, решений на базе искусственного интеллекта, бытовой электроники.

27 апреля компания опубликовала отчет за первый квартал 2023 года. Общая выручка за отчетный период выросла на 54% и составила 163,3 млрд рублей, скорректированный показатель EBITDA составил 12,8 млрд рублей, скорректированная чистая прибыль – 2,6 млрд рублей.

**ОСНОВНОЙ ПЛЮС ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА ЯНДЕКСА ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД – ЭТО УХОД КОНКУРЕНТОВ. ПОЭТОМУ РОСТ ДОЛИ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БУДЕТ ПРОДОЛЖАТЬ ПРОГРЕССИРОВАТЬ ВО ВСЕХ СЕКТОРАХ БИЗНЕСА**

Сектор Яндекс.Плюс и развлекательные сервисы показали рост на 129%. Выручка направления умных устройств выросла на 172% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года, достигнув 6,1 млрд рублей. На рост выручки повлиял стабильный спрос на умные устройства, в том числе на умные телевизоры с Алисой, говорят в компании.

Выручка сервиса Yandex Cloud выросла на 127% год к году. Самую крупную часть составил сектор e-commerce, в который входят Яндекс.Маркет, доставка из магазинов Яндекс.Еда и Delivery Club, а также Яндекс.Лавка в России. Товарооборот этого сектора составил 108 млрд рублей. Сильные результаты показал и сектор «Поиск и портал»: выручка выросла на 54% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 67,5 млрд рублей.

По сути, Яндекс лишился основного конкурента в России – Google. Вот что пишет сама компания в форме 20-F (обязательная форма отчета перед инвесторами): «В течение многих лет мы считали Google нашим основным конкурентом. Помимо поисковых решений, включая голосовой поиск, Google предлагает интернет-рекламу, информацию и другие поисковые сервисы, аналогичные нашим, в том числе сервисы, аналогичные Яндекс.Директ. В марте 2022 года Google приостановил продажу интернет-рекламы в России, в том числе поисковой, рекламы в YouTube и рекламы у сторонних партнеров-издателей. Отдельно российский регулятор Роскомнадзор заблокировал Facebook и Instagram в России. В то же время Google продолжает использовать свою поисковую систему в России, и поэтому мы продолжаем конкурировать с ними в этой области».

В части рекламных доходов Яндекс стал бенефициаром блокировки западных социальных сетей, замечает инвестиционный стратег УК «Арикапитал» Сергей Суверов. Но он предупреждает, что в этой отрасли есть подводные камни. Рекламный рынок сейчас переживает не лучшие времена и вызывает опасения, объясняет аналитик. Поэтому не исключено, что из-за состояния этого рынка в дальнейшем будет замедление роста показателей, предположил он.

Основной плюс для результатов бизнеса Яндекса за последний год – это уход конкурентов, считает инвестиционный советник брокера «Открытие Инвестиции» Андрей Гребенкин. Поэтому рост доли компании на российском рынке будет продолжать прогрессировать во всех секторах бизнеса вплоть до частичного или полного возвращения иностранных конкурентов в Россию. ■



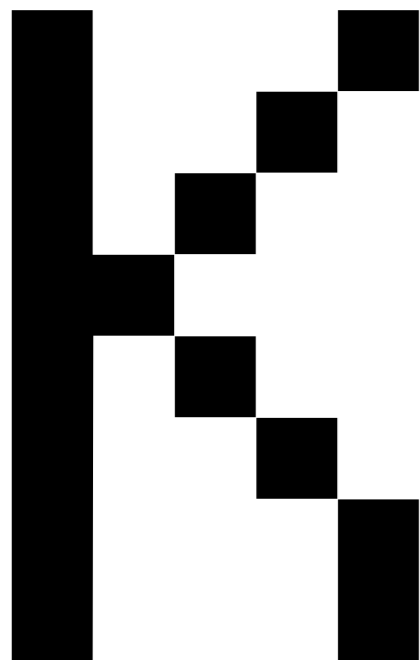
ЕЩЕ В НАЧАЛЕ 2022 ГОДА МЕТАВСЕЛЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЯЛИСЬ НАМ КАК ИММЕРСИВНЫЕ ВИРТУАЛЬНЫЕ МИРЫ, СОЧЕТАЮЩИЕ ФИЗИЧЕСКУЮ И ЦИФРОВУЮ РЕАЛЬНОСТИ, ГДЕ В САМОМ БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ МЫ БУДЕМ РАБОТАТЬ, ОБЩАТЬСЯ, ИГРАТЬ И ПРОСТО ХОРОШО ПРОВОДИТЬ ВРЕМЯ. А УЖЕ К КОНЦУ 2022-ГО МАССОВО ЗАГОВОРИЛИ О ТОМ, ЧТО МЕТАВСЕЛЕННЫЕ УМЕРЛИ. РАЗБИРАЕМСЯ, ЕСТЬ ЛИ НАДЕЖДА НА ВОЗРОЖДЕНИЕ.

# ВИРТУАЛЬНЫЕ ▲

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

## ЖДАТЬ ЛИ РЕНЕССАНСА КОНЦЕПЦИИ МЕТАВСЕЛЕННОЙ?

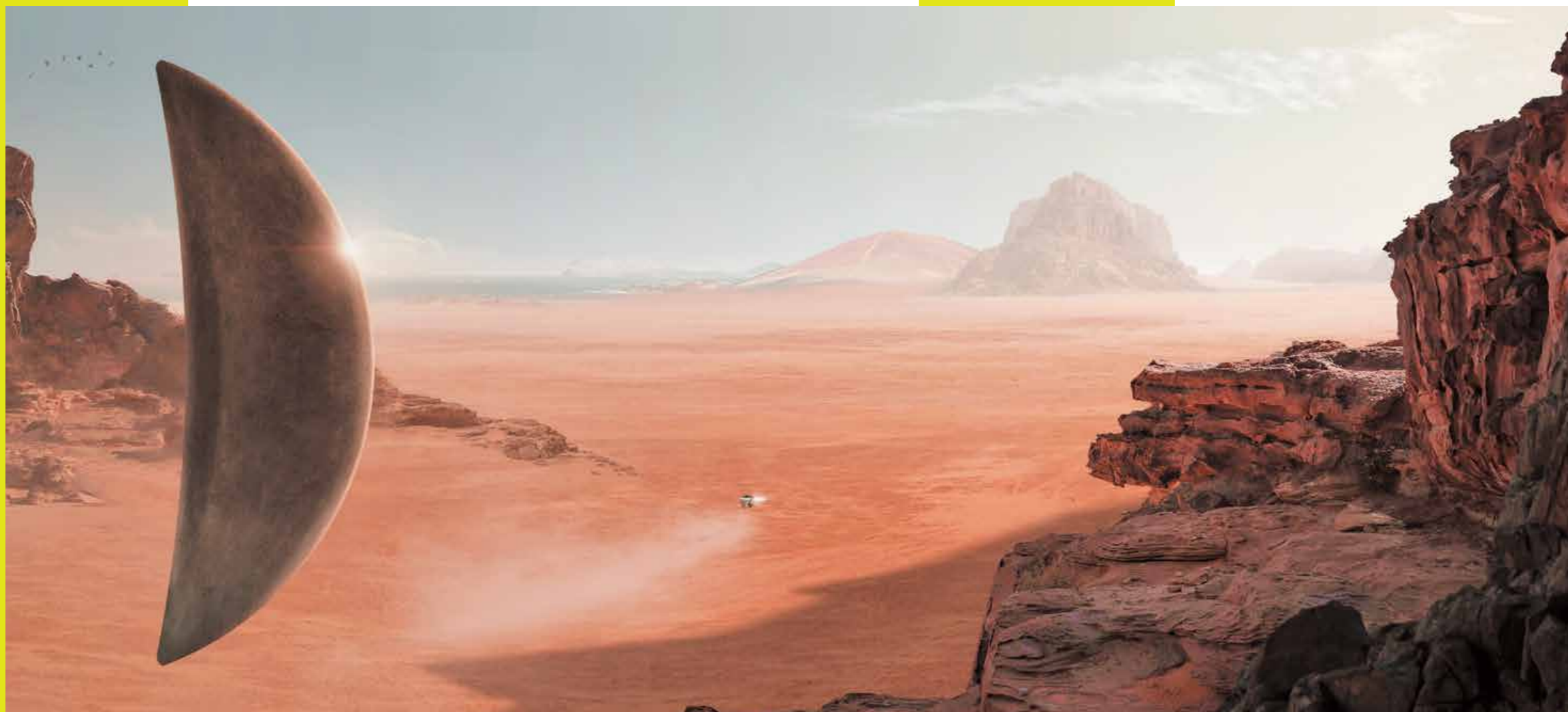




Крупные технологические компании, такие как Meta и Microsoft, ощутимо снизили интерес к исследованиям и разработкам, лежащим в основе создания виртуальных миров. Несмотря на значительные инвестиции в эту сферу, разработчики метавселенных по-прежнему сталкиваются с техническими проблемами, а также с проблемами этики, конфиденциальности и регулирования иммерсивных пространств. К тому же пока нет точных данных об окупаемости этих инвестиций, поскольку это абсолютно новый и не исследованный рынок.

При этом чуть более года назад термин «метавселенная» вообще не был известен большинству даже продвинутых пользователей. Но после октября 2021 года, когда Марк Цукерберг сообщил, что Facebook поменяет название на Meta, а через 10 лет компания обещает построить виртуальный мир для 1 млрд пользователей, о метавселенных заговорили все медиа.

С момента создания своего ключевого подразделения Reality Lab, фокусирующегося на разработке метавселенной, Meta, по оценке издания Business Insider, инвестировала в технологию порядка \$36 млрд. При этом Meta не единственный солидно вложившийся технологический гигант. В январе 2022-го Microsoft поглотила компанию Activision Blizzard – одного из крупнейших игроков в сфере компьютерных игр и развлечений. Сделка стоила Microsoft рекордные \$68,7 млрд и стала крупнейшей в истории игровой индустрии. Так Microsoft показала, что тоже делает ставку на виртуальное будущее. Компания Google сделала свои первые крупные инвестиции в технологию в тот же период, вложив \$39,5 млн в фонд прямых инвестиций, работающий с проектами метавселенных.



#### КАК META И MICROSOFT «КИНУЛИ» МЕТАВСЕЛЕННЫЕ

Однако путь разработки метавселенных оказался тернистым. Создание подобных проектов требует высокого уровня знаний и инноваций. Как бы ни было много информационного шума вокруг этой темы, технологии пока ограничены. Сложно найти квалифицированных разработчиков, да и инструментов, которые могут помочь IT-специалистам управлять и оптимизировать виртуальную инфраструктуру в метавселенных, пока не так много.

В начале 2022 года Всемирный экономический форум сообщил, что к концу года большинство компаний будет использовать технологии, связанные с метавселенными, такие как машинное обучение, облачные вычисления, AR и VR. При этом проведенный в тот же период опрос компании Salesforce показал, что почти три четверти респондентов, специалистов в сфере IT, не считают необходимыми цифровыми

## К КОНЦУ 2022 ГОДА АЖИОТАЖ ВОКРУГ МЕТАВСЕЛЕННЫХ ЗНАЧИТЕЛЬНО УГАС, И НЕКОТОРЫЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ПЕРЕКЛЮЧИЛИ СВОЕ ВНИМАНИЕ НА ДРУГИЕ СФЕРЫ

навыками. Уже к концу года ажиотаж вокруг метавселенных значительно угас, и некоторые крупные компании переключили свое внимание на другие сферы.

Meta, терпевшая постоянные убытки в своей вертикали Reality Labs Metaverse, сместила свое внимание с метавселенной на развитие нейросетей. В ноябре компания уволила 11 тыс. сотрудников. А в начале текущего года было

сообщено, что Reality Labs принесло операционный убыток в размере \$13,7 млрд. Это превысило убыток 2021-го, составивший \$10,2 млрд. В марте компания планирует уволить еще 10 тыс. сотрудников.

Microsoft объявила об увольнении 10 тыс. человек, включая большую часть своего бизнес-подразделения Hololens, являющегося ядром ее планов покорения метавселенной. Более того, Microsoft сократила всех 100 членов своей команды Industrial Metaverse Core, которую она основала только в октябре.

При этом компания заявила, что «по-прежнему привержена промышленной метавселенной». Впрочем, и Марк Цукерберг говорил о том, что направление развития метавселенной останется ключевым для компании. Однако медиа сразу же наполнились публикациями о том, как корпорации променяли метавселенные на ИИ.



### ЧТО ГОВОРЯТ ЦИФРЫ

Как тогда объяснить более чем позитивные прогнозы аналитических компаний по индустрии метавселенных? Самый оптимистичный прогноз дает компания McKinsey, предсказавшая, что к 2030 году метавселенные станут рынком с оборотом в \$5 трлн. Для сравнения: в 2022 году рынок составил \$68,5 млрд. Намного более скромная оценка будущего объема рынка от компании GrandViewResearch – \$680 млрд. Компания VCG ожидает, что к 2030-му рынок метавселенных составит \$1,3 трлн, а PwC – \$1,5 трлн. Хотя прогнозы и сильно разнятся, ни один из них не обещает в ближайшие восемь лет менее чем 10-кратный рост.

В октябре 2022 года информационное издание CoinDesk, специализирующееся на новостях криптомира, устроило небольшой скандал, опубликовав статью под заголовком «В метавселенных одиноко». Сославшись на данные сайта DappRadar, CoinDesk сообщило, что за 24-часовой период в метавселенной The Sandbox было всего 552 активных пользователя, а в Decentraland – 38. The Sandbox и Decentraland входят в топ-10 популярных проектов. Эти метавселенные построены на технологии блокчейна.

Проекты не согласились со статистикой. Они пояснили, что данные DappRadar включают только адреса кошельков, которые взаимодействуют со смарт-контрактами платформ. В реальности же многие пользователи взаимодействуют с платформами, не владея внутриигровыми токенами. Но многие инфоканалы уже подхватили новость, заговорив о смерти метавселенных.

Аналитическая компания Metaversed, публикующая ежеквартальные отчеты о ситуации с популярными платформами метавселенных, отчиталась о совокупном росте пользователей с начала 2023 года на 15 млн. Всего 149 популярных платформ в США и Европе, работающих полноценно или пока находящихся в разработке, собирают 520 млн активных пользователей в месяц (MAU). В основном это площадки, работающие на основе браузера, но некоторые из них требуют использования очков VR.

И это только известные платформы с активным использованием в США и Европе. К примеру, в эти цифры не входит мобильная игра Garena Free Fire, в которую в основном играют в Юго-Восточной Азии и Южной Америке и которой пользуется около 10% населения всей планеты – 700 млн активных пользователей ежеквартально.

**РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТАВСЕЛЕННОЙ  
ПОКА НЕ БЫЛА ДОСТАТОЧНО  
УСПЕШНОЙ В СФЕРАХ,  
НЕ СВЯЗАННЫХ С ИГРАМИ.  
ВРЕМЯ ТЕХНОЛОГИИ  
ЕЩЕ НЕ ПРИШЛО**

### БОЛЬШЕ, ЧЕМ ИГРА?

Джиту Патель, исполнительный вице-президент и генеральный менеджер по безопасности и коллаборациям компании Cisco, считает, что «реализация метавселенной пока не была достаточно успешной в сферах, не связанных с играми» и что «время технологии еще не пришло».

«Идея метавселенной никогда не была полностью воплощена за пределами игр. На самом деле никто не хочет общаться с парящими аватарами людей. Хотя вот моя 12-летняя дочь, активный пользователь метавселенной Roblox, находит это вполне естественным».

«Вместо того чтобы воспринимать метавселенную как виртуальный мир, где собираются и общаются люди, альтернативой будет подумать о том, как виртуальная и дополненная реальность может быть применена в серьезных проектах, приносящих пользу потребителям и предприятиям», – говорит Патель.

### БРЕНДЫ В МЕТАВСЕЛЕННЫХ

В последние годы в метавселенных отметились многие узнаваемые бренды. К примеру, Gucci в мае 2021 года провел мероприятие «Сад Gucci» в метавселенной Roblox, отпраздновав свое 100-летие. Пользователи могли гулять по залам и изучать коллекции



дома разных эпох. Одежды и аксессуаров из старых коллекций уже нет в продаже в реальном мире, но игроки смогли приобрести эксклюзив от Gucci в виде NFT. Затем бренд инвестировал в землю в метавселенной The Sandbox для создания экспериментального пространства Gucci Vault.

Nike купила компанию RTFKT – разработчика цифровых активов и лидера в мире виртуальной моды. RTFKT создала для Nike цифровые кроссовки и худи, которые компания успешно распродала. Планируются и другие цифровые новинки. В сотрудничестве с Roblox Nike также создала виртуальное пространство Nikeland – копию своей реальной штаб-квартиры. Nikeland посетило более 26 млн поклонников бренда, а продажа NFT принесла компании более \$185 млн.

В различных метавселенных отметились и многие другие бренды одежды от люкс до массмаркета, а также такие бренды, как Coca-Cola и Stella Artois,

Hyundai и Ferrari. Концерты в метавселенных тоже стали обычным делом, поэтому MTV даже добавила новую номинацию – «Лучшее выступление в метавселенных».

Есть и отечественные кейсы коллабораций метавселенных с брендами. В метавселенной Roblox существует полноценный российский город SuperCity, где в процессе выполнения различных заданий пользователь проходит путь от обычного горожанина до мэра города. Компания «МегаФон» интегрировалась в виртуальный город, построив в нем свое здание, а также внедрила полномасштабную игру и четыре квеста, по итогам прохождения которых пользователи получают дополнительный рейтинг и бонусы. А ретейл-сеть «МВидео» развернула виртуальный шоурум в метавселенной Roblox, где посетители могли исследовать виртуальные витрины и собирать товары в виртуальную корзину. Донеся до кассы за минуту как можно больше ценных товаров из специальных категорий, победители получили реальные бонусные баллы бренда.



Компания Metaverse Insider советует компаниям интегрировать свой бренд в метавселенные через внутриигровой маркетинг, создание виртуальных магазинов или специально организованные виртуальные мероприятия. Хорошим примером может служить проходящая ежегодно в Decentraland Неделя моды. Маркетинговые тактики реального мира вполне применимы в метавселенных. Пользователям нравятся иммерсивный и интерактивный опыт и системы вознаграждений.

### БОЛЬШОЙ БИЗНЕС НА БОРТУ

Что привлекает в метавселенные крупный бизнес? Большие возможности для промышленных и продуктовых компаний заключаются в объединении технологий метавселенной с так называемыми цифровыми двойниками. Цифровой двойник – это цифровая копия физического объекта или процесса, помогающая оптимизировать эффективность бизнеса.

Когда создается промышленная метавселенная, сотрудники разных отделов могут общаться в иммерсивной среде, позволяющей им эффективно

проектировать, изучать интерактивные модели и проверять рабочие сценарии. Приведем конкретные примеры.

Международная пивоваренная корпорация AB InBev использовала Azure Digital Twins для создания комплексной цифровой модели своих пивоварен и цепочки поставок. Цифровая модель, синхронизированная с физической средой, отражает сложные взаимосвязи между натуральными ингредиентами и процессом пивоварения, позволяя мастерам адаптироваться к текущим условиям, избегая узких мест в производстве.

Siemens при помощи платформы для 3D-дизайна NVIDIA Omniverse сделала нечто подобное на своем заводе в Нанкине. Прежде чем приступить к работе, компания построила цифровую копию завода. Компания заявляет, что цифровой двойник удвоил производственные мощности, а так-

## БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ И ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ В ОБЪЕДИНЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ МЕТАВСЕЛЕННОЙ С ТАК НАЗЫВАЕМЫМИ ЦИФРОВЫМИ ДВОЙНИКАМИ

же помогает работать в стабильном режиме, повышая производительность на 20%. Благодаря цифровым двойникам компания General Electric на 40% сократила необходимость экстренного обслуживания своих систем и сэкономила свыше \$1,5 млрд за счет уменьшения затрат на эксплуатацию турбин и реактивных двигателей.

Подобные технологии используются и в России. Еще в 2019 году Центр виртуальной реальности КРОК (КРОК VR) разработал цифровую модель крупнейшего производственного комплекса СИБУР – ЗапСибНефтехим. Проект нацелен на повышение качества обучения персонала, рост эффективности промышленной безопасности и оптимизацию работы оборудования. Холдинг СИБУР называет цифровые двойники важной частью достижения «умных результатов» и сообщает, что экономит за счет технологии сотни миллионов рублей в год.

### МЕТАВСЕЛЕННЫЕ В МАССЫ

Корпорации и бренды будут продолжать использовать метавселенные для маркетинга и PR, улучшения процессов производства и обучения персонала. Открытым остается вопрос: когда метавселенные массово придут в нашу жизнь?

Пока еще не решено множество заявленных проблем: защита частных данных и безопасность в виртуальных мирах, регулирование платформ, правовые вопросы. В 2022 году остро обсуждалась проблема безопасности платформ для детей, являющихся основными пользователями игровых площадок. Уже зафиксированы случаи агрессивного поведения и сексуального насилия в виртуальных мирах. Со всем этим предстоит разбираться.

В дополнение ко многим фундаментальным проблемам метавселенные медленно набирают популярность из-за технических ограничений. Качественные VR-гарнитуры по-прежнему слишком дороги для большинства потребителей. Кроме того, многие пользователи сообщают о дискомфорте и укачивании при их длительном использовании. Несмотря на то что не все площадки виртуальной реальности требуют использования VR, этот фактор является сдерживающим.

Грант Андерсон, соучредитель и генеральный директор компании Mirgorscape, занимающейся разработкой игр с дополненной реальностью, напоминает, что разработка небольших и легких устройств с аккумулятором, работающим в течение всего дня, которого хочет каждый потребитель, – весьма сложная аппаратная проблема.

«В этом году многое зависит от развития XR (расширенной реальности), включая выпуск Apple своей первой гарнитуры, содержащей как VR, так и AR. Хотя эта гарнитура, пусть она легче и изящнее предшественниц, по-прежнему будет выглядеть как горнолыжная маска и, как сообщается, будет стоить более \$3000», – сообщает Андерсон.

Грег Кан, генеральный директор компании GK Digital Ventures по разработке рыночных площадок, считает, что люди ожидают слишком многого и слишком рано. Он видит аналогии с состоянием ИИ. Примечательно, что кажущийся мгновенным рост ChatGPT и других моделей генеративного ИИ основан на ряде неудач. «Развитие метавселенных займет еще больше времени. В конце концов, мы говорим об искусственном интеллекте и обработке естественного языка уже более десяти лет. Так что ChatGPT не добился мгновенного успеха», – сказал Кан. Джиту Пател также сомневается, что метавселенная скоро войдет в массы, и предлагает заложить на это порядка десяти лет. ■

# ВОЛШЕБНИКИ СТРАНЫ ОС

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

КТО И ЗАЧЕМ ЗАПУСКАЕТ ВСЁ НОВЫЕ  
ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

В НАЧАЛЕ 2023 ГОДА ЗАМЕТНО ВЫРОСЛА АКТИВНОСТЬ НА РЫНКЕ РОССИЙСКИХ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ. ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ СБЕРБАНКА «СБЕРТЕХ» В КОНЦЕ АПРЕЛЯ НАПРАВИЛА ЗАЯВКУ В РЕЕСТР РОССИЙСКОГО ПО ПРИ МИНЦИФРЫ НА РЕГИСТРАЦИЮ СОБСТВЕННОЙ ОС PLATFORM V SBERLINUX OS SERVER.

В АПРЕЛЕ ЖЕ БЫЛО ОБЪЯВЛЕНО, ЧТО ПЕРВЫЕ СМАРТФОНЫ НА РОССИЙСКОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ СОЗДАДУТ В 2023 ГОДУ. ЭТО СОБИРАЕТСЯ СДЕЛАТЬ РОССИЙСКИЙ КОНТРАКТНЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ И ТЕЛЕКОМ-ОБОРУДОВАНИЯ «РУТЕК» НА БАЗЕ СВОЕГО ПРОИЗВОДСТВА В ЗЕЛЕНОГРАДЕ.



Н азалось бы, на рынке отечественных операционных систем и так избыток претендентов. В марте этого года издание Spews насчитало шесть крупных игроков: «Базальт СПО» (операционная система «Альт»), «РусБИТех-Астра» (Astra Linux), «Ред Софт» («Ред ОС»), НТЦ ИТ РОСА (РОСА), АО «НППКТ» (ОС НОВА), «АТ-ЛАНТ» («Атлант»). Число пользователей этих платформ на текущий момент определить сложно. Среди самих производителей абсолютные цифры называют только два игрока: ОС Astra Linux (более одного млн пользователей) и «Альт» (более 300 тыс. пользователей).

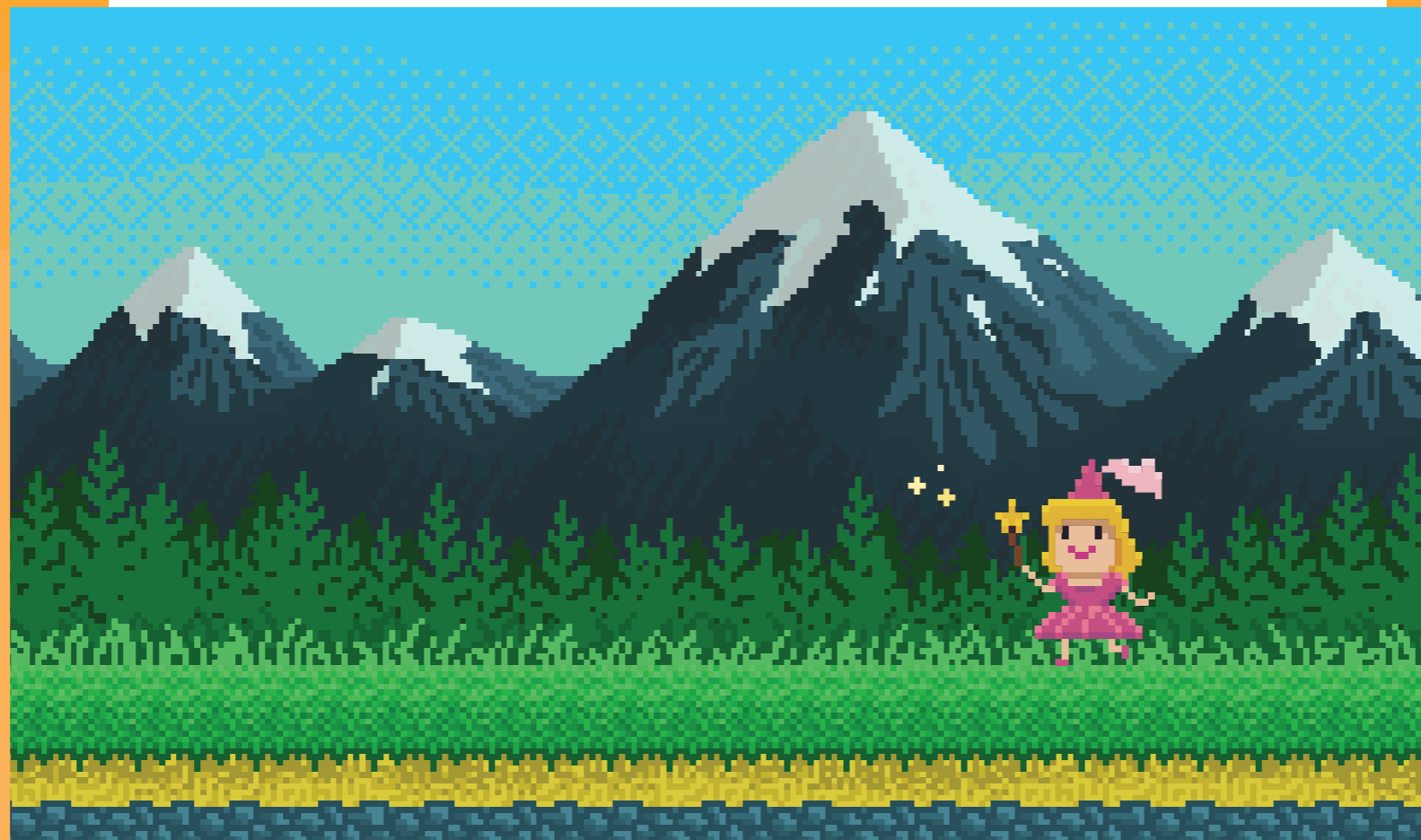
Вероятно, регулятору тоже кажется, что разработчикам отечественных платформ стоит объединить усилия, а не запускать всё новые проекты. В конце прошлого года Минцифры провело опрос бизнеса и разработчиков софта для выбора «целевых» российских операционных систем, по итогам которого были определены три ОС: Astra Linux, «Альт» и «Ред ОС».

Президент ассоциации «Руссофт» Валентин Макаров считает, что российским предприятиям хватит трех отечественных ОС. «Могу предположить, что другие ОС, не пользующиеся популярностью, не будут поддерживаться и развиваться их разработчиками, а потому постепенно выйдут из реестра. Общей практикой является придание наиболее часто используемому ПО, а ОС представляет, наверное, самый распространенный сегмент, статуса стандарта или квазистандарта, что снижает затраты на разработку приложений и обеспечение их совместимости с такими стандартами», – сказал Макаров.

#### ПРИНУДИТЕЛЬНАЯ РУСИФИКАЦИЯ

Всплеск активности на рынке отечественных платформ можно объяснить стремлением успеть к разделу рынка, который может произойти после введения регулирования. Как писала в апреле газета «Коммерсантъ», Минцифры разрабатывает регулирование, в рамках которого предустановка российской операционной системы на все ввозимые в страну ноутбуки и персональные компьютеры станет обязательной.

Российская ОС должна стать дополнительной. Документ может быть внесен в Правительство России в этом квартале, утверждал источник. Сейчас по постановлению правительства 2020 года предустановка программ отнесена к обязанности производителя. У продавцов техники в России нет таких полномочий,



напомнил руководитель дирекции юридической фирмы Vegas Lex Кирилл Никитин. При изменении регулирования ретейлер будет вынужден заниматься предустановкой российского ПО под угрозой изъятия товара. Очевидно, что те игроки, которые попадут в список систем, обязательных к установке, окажутся в заведомо приоритетном положении. На них в будущем станут ориентироваться разработчики сто-

ронных приложений, а те, кто не попал в этот список, окажутся в положении аутсайдеров.

Все более регулируемы становятся закупки решений для госсектора. Указ №166 от 30 марта 2022 года «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры РФ» предписывает согласовывать закупки иностранного ПО по 223-ФЗ для использования на значимых объектах КИИ, а также вводит полный запрет на использование таких продуктов с 2025 года.

#### НАШИ И НЕ НАШИ

Пока не известно о планах вводить аналогичное регулирование для поставщиков мобильных устройств, хотя их владельцы в отличие от пользователей ПК столкнулись с заметными проблемами из-за владельцев глобальных мобильных операционных систем.

**МИНЦИФРЫ РАЗРАБАТЫВАЕТ РЕГУЛИРОВАНИЕ, В РАМКАХ КОТОРОГО ПРЕДУСТАНОВКА РОССИЙСКОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ НА ВСЕ ВВОЗИМЫЕ В СТРАНУ НОУТБУКИ И ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ СТАНЕТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ**

В частности, пользователи iOS, кроме некоторых редких ситуаций, утратили возможность установки приложений подсанкционных банков, а на Android для этого нужны дополнительные манипуляции, не вполне удобные массовому пользователю. Проблема в том, что мобильные платформы российского производства еще более сырые и недоделанные, чем решения для десктопов и ноутбуков.

В апреле этого года производитель вычислительной техники и телеком-оборудования «Рутек» заявил, что на базе своего производства в Зеленограде начнет сборку смартфонов, планшетов и ноутбуков с предустановленной на них компьютерной и мобильной операционной системой РОСА в 2023 году. Компания принадлежит ООО «Альтернатива Капитал», бенефициар которого – бывший министр связи Леонид Рейман.

Источники «Коммерсанта» сомневаются, что «Рутеку» удастся запустить пригодное для массовых продаж решение так быстро: «Мобильная версия ОС РОСА немного сырая, даже по сравнению с „Авророй“. К тому же под нее нет еще сколько-нибудь значимых приложений».

Ранее, в марте 2022 года, было объявлено, что на рынке появился мобильный телефон Аюва Т1 на базе ОС «Аврора». Однако обнаружить какие-либо признаки продажи этого устройства (именно с российской системой «на борту») в рознице не удалось, как и вообще какие-либо признаки существования этого смартфона в принципе.

Впрочем, один из соавторов проекта – Ростех – может снабжать устройством свои многочисленные дочерние компании из оборонного сектора. В апреле текущего года российский производитель и дистрибьютор электроники F+ tech представил смартфон и планшет на ОС «Аврора», которые хочет внести в реестр отечественных продуктов для получения государственных льгот. Технику будут выпускать в Калининграде, там же планируется устанавливать ОС.



### ОДИН СЕРВЕР, ЧТОБ ПРАВИТЬ ВСЕМИ

Особняком от остальных разработчиков отечественных решений стоит проект Сбербанка, так как он, по мнению большинства экспертов, предназначен для создания серверной части единой государственной информационной системы «Гостех». Необходимость создания платформы была связана с высокой долей иностранного ПО в госсистемах: еще в 2021 году в отдельных классах ПО, используемых в ГИС, иностранные продукты составляли больше половины.

Такую статистику в своем выступлении приводил вице-премьер Дмитрий Чернышенко на январском брифинге по итогам реализации национальной программы «Цифровая экономика». В России около 4000 ГИС, в которых использованы иностранные компоненты ПО или оборудования, следовало из материалов к выступлению вице-преьера. Из них федеральных – 747, а 3816 имеют региональное значение. Их совокупная балансовая стоимость составляет более 250 млрд рублей.

«На поддержку этих систем тратятся серьезные средства, но при этом практически все они за редким

исключением неимпортозамещенные и, конечно, не соответствуют текущим требованиям цифрового технологического суверенитета», – сказал тогда Чернышенко. В частности, 66% ГИС используют средства виртуализации иностранного происхождения. По подсчетам руководителя департамента цифровых решений группы «Полилог» Людмилы Богатыревой, региональные госорганы с января по апрель 2023 года провели 247 закупок, связанных с созданием и развитием информационных систем, на общую сумму 1,3 млрд рублей. При этом средняя величина цены контракта составила почти 5,2 млн рублей.

Впрочем, в конце мая стало известно, что сроки широкомасштабного перехода госорганов на новую платформу перенесли на год – с лета 2023 года на лето 2024-го, с туманной формулировкой «ряд мероприятий не реализован в срок, что тянет за собой откладывание сроков». Источники говорят, что пока не удалось обеспечить



должный уровень безопасности. Ведь при удачной атаке на такую систему последствия могут быть намного более печальными, чем даже при взломе сети какого-то одного ведомства. В случае с «Гостехом» в открытом доступе могут оказаться максимально свежие персональные данные большей части населения страны.

**НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТЕН СЦЕНАРИЙ, ПРИ КОТОРОМ ОС-ОДНОДНЕВКИ ПРЕКРАТЯТ СВОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ, НЕ ВЫДЕРЖАВ КОНКУРЕНЦИИ С СЕРЬЕЗНЫМИ РАЗРАБОТКАМИ. В ИДЕАЛЕ НА РЫНКЕ ДОЛЖНЫ ОСТАТЬСЯ ТОЛЬКО ОС, КОТОРЫЕ РАЗВИВАЮТСЯ НА ОСНОВЕ РОССИЙСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РАЗРАБОТКИ**

### ЗАДАЧА НА ПЕРСПЕКТИВУ

Сегодня тысячи государственных и коммерческих организаций переводят свою IT-инфраструктуру на российское ПО. «Для разработчиков российских решений открылся огромный перспективный рынок. Стремление занять на нем свою нишу вполне логично.

Именно этим объясняется появление большого количества российских операционных систем. Решение Platform V SberLinux OS Server предназначено для облачной платформы на базе ЦОДов Ростелекома, в которой будут развернуты сервисы «Гостеха». Госинформсистемы на базе «Гостеха» – это очень перспективный растущий сегмент рынка. Логичным выглядит и стремление Яндекса, Сбербанка, VK и Ростелекома объединиться для разработки новой мобильной платформы, призванной заменить сверхпопулярную Google Mobile Services», – сказал Григорий Сизоненко, генеральный директор компании «ИВК».

Риск подобных инициатив в том, что все эти разработки технологически зависимы от американцев. Они являются модификациями зарубежных программных продуктов, которые создаются на базе зарубежных инфраструктур разработки. Никто не может гарантировать, что их не затронут санкции, и заказчики лишатся возможности использовать эти разработки, как сегодня лишились доступа к зарубежному ПО, рассуждает эксперт.

«Наиболее вероятен сценарий, при котором ОС-однодневки прекратят свое существование, не выдержав конкуренции с серьезными разработками. В идеале на рынке должны остаться только ОС, которые развиваются на основе российской инфраструктуры разработки. Но, вероятнее всего, останутся и другие операционные системы, на которых уже построили свои инфраструктуры многие организации и предприятия. Практически ежедневно мы видим сообщения о проектах миграции на российское ПО органов государственной власти, крупного и среднего бизнеса. Каждый такой проект усиливает технологическую независимость», – резюмирует Григорий Сизоненко. ■

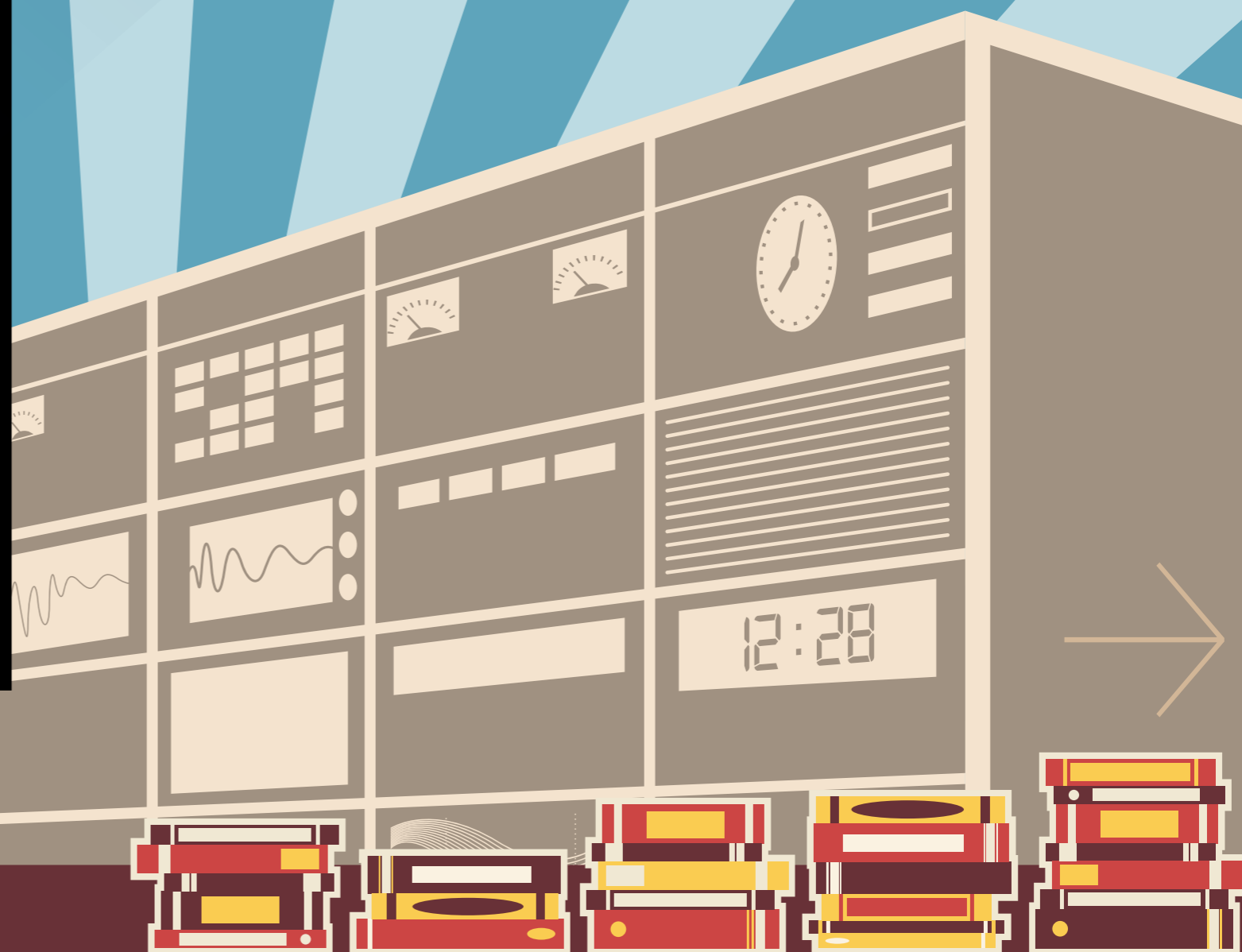
# КОГДА ЗАКОНЧИТСЯ БУМ В СЕКМЕНТЕ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ ВСЕОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ

ТЕКСТ | АНТОН БУРСАК

# КШЛО



ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ТЕМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КОСНУЛАСЬ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ФОРМЕ, НАВЕРНОЕ, КАЖДОГО ЖИТЕЛЯ РОССИИ. ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК, ПОЛЬЗУЮЩИЙСЯ ИНТЕРНЕТОМ, ВИДЕЛ РЕКЛАМУ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КУРСОВ, БУКВАЛЬНО ЗАПОЛНИВШУЮ ВСЕ ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ. ЧТО И НЕУДИВИТЕЛЬНО, ТАК КАК, ПО ДАННЫМ САМИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ, ВОЗВРАТ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ОТ ИНТЕГРАЦИЙ У YOUTUBE-БЛОГЕРОВ МОЖЕТ ДОСТИГАТЬ 800%.



Образовательный бум пока не ослабевает, хотя, по мере того как бизнес становится все более массовым и прибыльным, а конкуренция за потребителя все более агрессивной, у многих возникают вопросы к качеству такого образования и этичности тех обещаний, которые платформы дают своим студентам.

Началось все с пандемии COVID, когда одни потеряли работу и решили подыскать себе более привлекательную сферу деятельности, другие просто пытались хоть с какой-то пользой провести месяцы вынужденной изоляции. Наконец, даже крупные международные вузы были вынуждены перейти на онлайн-режим, чем отчасти сломали стереотип о том, что онлайн-образование – это образование второго сорта.

Часть студентов возмутилась тем, что им за те же деньги предлагают, по сути, онлайн-курсы, которые всегда были на порядок дешевле, но в итоге онлайн-образование осталось в том или ином виде элементом образования даже в самых дорогих и престижных университетах и после отмены ограничительных мер. По данным World Economic Forum, во всем мире более 1,2 млрд детей было вынуждено перейти на онлайн-образование.

Локальные правительства и компании активно развивали программы и инструменты для онлайн-обучения. В результате инвестиции в сектор онлайн-образования составили по итогам 2019 года \$18,66 млрд, а к 2025 году этот показатель должен, по прогнозам WEF, достигнуть \$350 млрд.

#### ЗАМУЖ ЗА АЙТИШНИКА

Вторым фактором, подстегнувшим развитие онлайн-обучения в мире, стал бум в технологическом секторе 2021–2022 годов, когда на фоне того же COVID достаточно быстро выросли потребности в новых решениях в области IT и телекома, увеличилась конкуренция за специалистов, в результате чего в какой-то момент топовые специалисты по востребованным дисциплинам вроде нейросетей или аналитики больших данных начали получать столько же, сколько спортсмены мирового уровня.

Это, естественно, не могло не привести к тому, что образ айтишника в глазах неискушенных в этой сфере людей сильно изменился. Некоторые пользовательницы Tinder начали прямо писать в своих профилях, что предпочитали бы завести отношения с пред-

**ИНВЕСТИЦИИ  
В СЕКТОР ОНЛАЙН-  
ОБРАЗОВАНИЯ  
СОСТАВИЛИ  
ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА  
\$18.66  
МЛРД,  
А К 2025 ГОДУ  
ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ  
ДОЛЖЕН,  
ПО ПРОГНОЗАМ WEF,  
ДОСТИГНУТЬ  
\$350  
МЛРД**

ставителями IT-индустрии. В России дополнительную привлекательность IT-профессиям в глазах потенциальных слушателей курсов придает мобильность таких специалистов и относительно низкая зависимость от языковых барьеров, если не говорить о языках программирования.

Параллельно с серьезными онлайн-курсами возникли проекты, находящиеся в своего рода «серой зоне», где людей не обманывают напрямую, но при этом сообщают им далеко не всю информацию, которую им стоило бы иметь при выборе новой профессии. Например, появляются курсы, обещающие обучить людей зарабатывать на торговле игровыми предметами (так называемый real money trading). В теории на RMT действительно можно много заработать. К примеру, создатель самого известного в России промоагентства для блогеров Ярослав Андреев начинал как раз в сфере RMT, однако это скорее бизнес, чем профессия, которой можно обучить.

Рядовые RMT-шники получают едва ли сильно больше, чем продавец в сетевом супермаркете. Примерно то же можно сказать про курсы таргетологов (специалистов по настройке рекламы в рекламных сетях Яндекс и Google) и уж тем более биржевых трейдеров и специалистов по криптовалютам. Не менее активно развиваются и проекты, связанные с разного рода эзотерикой, духовными практиками, «успешным мышлением» и т.д. Этот рынок обычно не включают в сегмент онлайн-образования, хотя грань во многих случаях довольно тонкая.

Скажем, четвертая по оборотам в России (по данным рейтинга Smart Ranking) платформа онлайн-образования «Like Центр» Аяза Шабутдинова у многих участников рынка ассоциируется пре-



жде всего не с онлайн-обучением, а с «инфобизнесом», то есть с обучением предпринимательству и продажей франшиз, эффективность которых вызывает дискуссии на рынке.

#### СТРОИТЕЛИ ПРОТИВ МАРКЕТОЛОГОВ

По данным исследования компаний «Нетология» и Data Insight, в 2022 году суммарные траты россиян на дополнительное онлайн-образование превысили траты на офлайн-образование. Траты в онлайн-сегменте составили 226 млрд рублей за 12 месяцев, в офлайне – 214 млрд рублей.

В офлайне больше всего человек обучалось производству, строительству и ремонту (более 1,5 млн человек), IT-профессиям и маркетингу (более 1,4 млн человек). В онлайн-сегменте самыми массовыми направлениями стали IT-профессии (их осваивало более 2,5 млн человек) и профессии в сфере образования (более 2,2 млн человек).

Период пандемии оказал сильное влияние на сферу онлайн-образования. В COVID все сферы переживали вынужденную цифровизацию, а представители традиционных отраслей переучивались на востребованные digital-профессии. Популярными были разные направления обучения – от маркетинга и программирования до веб-дизайна, говорит Елена Герасимова, руководитель направления дополнительного профессионального образования «Нетологии».

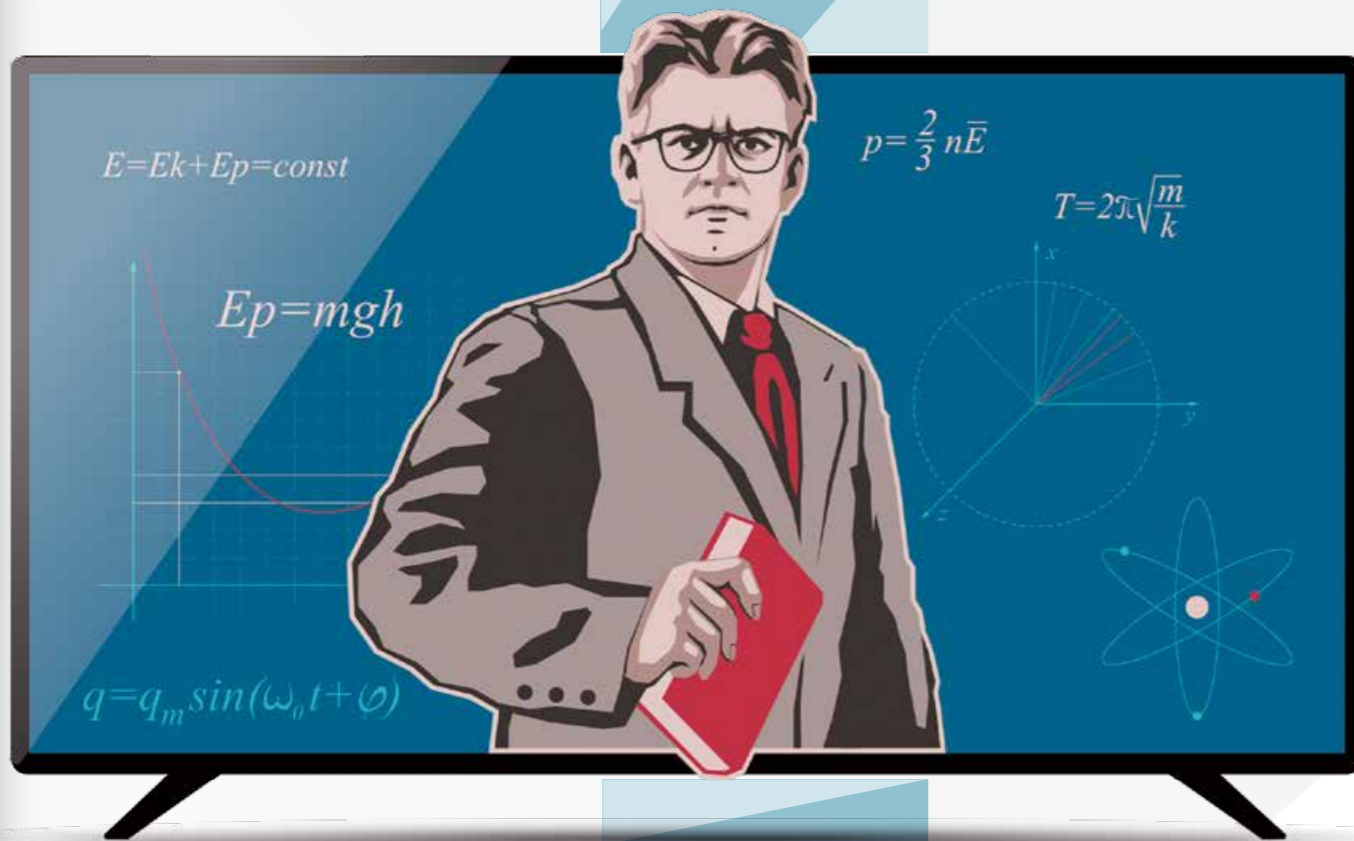
В 2022 году запрос аудитории изменился, поскольку под влияние санкций и осложнение экономической ситуации попали не какие-то определенные сферы бизнеса, а практически все. В начале года крупные компании приостановили маркетинговую деятельность, другие ушли из страны. Повлиял также и отъезд многих IT-специалистов из страны. Это привело к увеличению их дефицита на рынке и спроса со стороны бизнеса.

Кроме того, многие пользователи увидели дополнительные возможности в том, чтобы работать в IT-сфере и не быть привязанными к конкретной стране, иметь возможность работать онлайн из любой точки мира и получать стабильный доход. Поэтому ключевой запрос аудитории в 2022 году на обучение профессиям был именно в IT – программирование, аналитика данных, веб-дизайн, рассуждает эксперт.

«Раньше в пандемию переучиваться шли в основном специалисты традиционных сфер, которые не были готовы к вынужденному переходу в онлайн, а в 2022 году мы увидели спрос на курсы от специалистов digital- и IT-направлений, которые хотели поменять профессию внутри своей сферы или получить дополнительное развитие в профессии. В 2022 году спрос на направления, о которых мы говорили выше, вырос на 43% по направлению программирования, на программы по Data Science на 48% и дизайн и UX – на 14%», – резюмирует Герасимова.

«Если говорить про рынок дополнительного образования, то я бы оценил его в 120–130 млрд рублей (без учета языкового обучения, эзотерики и марафонов желаний). Его условно можно разделить на две части: reskilling – обучение для целей смены профессии и upskilling – повышение квалификации тех, кто уже является профессионалом в некоторой сфере. Сейчас намечается тренд постепенного роста доли второй части», – говорит основатель компании Otus Дмитрий Волошин.





Больше всего на рынок повлиял общий спад в отрасли. Скорее всего, это циклический процесс, и сегодня мы видим, что потребность в IT-специалистах снижается. Вернее, она обретает еще больше выраженную структурную диспропорцию: начинающие специалисты практически нигде не востребованы, а спрос на квалифицированных инженеров растет. Если два-три года назад эти отклонения носили несущественный характер, то сейчас они очень четко видны, уточняет Волошин.

#### ПРОКОРМИТЬ БЛОГЕРА

В последний год онлайн-обучение стало если не единственным, то точно крупнейшим источником доходов для видеоблогеров, сменив в этом качестве мобильные игры и элитный алкоголь. По данным, которые приводятся в исследовании Smart Ranking, крупнейшим рекламодателем в российском YouTube была компания GeekBrains. По словам руководителя интернет-маркетинга GeekBrains Евгении Каппель, в компании помимо этих факторов учитывают актуальную сетку оферов школы (образовательных программ, скидок и акций). В среднем на рекламу только у YouTube-блогеров образовательная платформа выделяет от 7 до 10 млн рублей в месяц.

Возврат маркетинговых инвестиций от интеграций у YouTube-блогеров с высоким авторитетом может достигать 800%. Для многих онлайн-школ

influence-маркетинг выступает локомотивом рекламных инструментов и приносит наибольшую конверсию в продажи, говорится в исследовании Smart Ranking.

Чрезмерно агрессивный маркетинг обучающих курсов вместе с фактом существования на рынке откровенно недобросовестных проектов не мог не вызвать определенный скепсис в отношении выпускников онлайн-курсов. В Сети циркулируют скриншоты объявлений о вакансиях с сообщениями вроде «выпускников – название популярного онлайн-курса – просьба не обращаться». Правда, вопрос подлинности таких объявлений остается открытым.

Уровень специалистов, окончивших онлайн-курсы, пока довольно слабый в сравнении с кандидатами с высшим техническим образованием, считает заместитель директора департамента по работе с персоналом компании по кибербезопасности «РТК-Солар» Людмила Макарова. Она признается, что «РТК-Солар» вовсе не рассматривает прием на работу выпускников IT-курсов. «Они получают поверхностные и несистемные знания, поэтому готов-

ности рассматривать их на позиции junior-специалистов сейчас нет», – заявила Макарова изданию Forbes.

Представители нескольких крупных компаний, с которыми удалось поговорить корреспонденту «ЛД», сказали, что факт окончания соискателем тех или иных онлайн-курсов скорее пойдет ему в плюс, но окончательное решение, тем более если это касается IT-специальностей, на 90% будет зависеть от тестового задания и собеседования. В каких-то случаях работодатели говорят о готовности взять человека и вовсе без диплома о профильном образовании, если он обладает релевантным опытом и соответствующим портфолио проектов.

«Качество онлайн-образования зависит от степени осознанности клиентов. Постепенно мы видим, что люди перестают доверять маркетинговым посылам и начинают требовать реальных знаний и навыков. Косвенно этот процесс можно оценить путем анализа увеличения доли возвратов, которые требуют клиенты образовательных сервисов. К сожалению, пока не все клиенты знают свои права, да и некоторые компании устанавливают препоны на пути получения денег за некачественно оказанную услугу. Думаю, что мы будем видеть все больше и больше скандалов в этой связи, и это постепенно принудит игроков рынка более тщательно заниматься качеством», – рассуждает Дмитрий Волошин.

Практика возврата денег, уплаченных платформам онлайн-образования в последний год, стала массовым явлением. К примеру, в январе 2022 года клиенты GeekBrains подали коллективный иск к платформе из-за отказов возвращать деньги за курсы. Коллективный иск принял Савеловский районный суд Москвы. В нем участвует 31 студент GeekBrains, общая сумма требований – 4,5 млн рублей.

#### ЖДАТЬ ЛИ ПРОДОЛЖЕНИЯ БУМА?

Сейчас в мире для людей, решивших на фоне общего «хайпа» выбрать профессию айтишника, наступили не самые лучшие времена. За последние полгода число уволенных сотрудников в крупнейших технологических компаниях США приближается к 100 тыс. человек.

Тысячами увольняют людей компании PayPal, Google, Microsoft Meta и Twitter, то есть те самые работодатели мечты, ради работы в которых многие были готовы потратить годы жизни. Парадоксальным образом у российских айтишников все чуть менее мрачно. На рынке остается дефицит кадров на фоне массового отъезда IT-специалистов. А значит, для онлайн-курсов также сохраняются неплохие возможности для роста.

«Мы предполагаем, что в 2023 году рост рынка составит около 30%, если не случится новых масштабных событий, влияющих на отрасль. Спрос на IT-специальности сохраняется, поскольку в стране до сих пор есть нехватка специалистов IT-профессий, рынок труда также начинает понемногу восстанавливаться», – говорит Елена Герасимова из «Нетологии». – Мы ожидаем, что основной спрос сохранится на обучение профессиям в сфере программирования и аналитики данных, поскольку специалисты данных отраслей сегодня наиболее востребованы среди работодателей. В 2022 году было существенное снижение спроса на обучение профессиям в сфере маркетинга из-за ухода ряда социальных сетей с рынка и перестройки рекламных инструментов. Но теперь мы видим, что опытные маркетологи, которые могут эффективно заниматься продвижением продуктов, также необходимы бизнесу, поэтому в начале 2023 года спрос на курсы в сфере интернет-маркетинга начал расти».

В целом с этой оценкой согласен Дмитрий Волошин: «Рынок будет расти. Думаю, в ближайшие 5–6 лет нет предпосылок для его схлопывания. Вряд ли темпы его роста в среднем превысят 20–25% г/г. Хотя в целом рынок пока не консолидирован, и на нем есть место для новых ярких проектов. Ключевой вызов – качество образования. Компании, которые привыкли заливать основные деньги в маркетинг, будут долго и сложно перестраиваться. Возможно, некоторые из них кардинально сменят свою бизнес-модель. В любом случае мы увидим рост разработок и новых решений в области обучения, поскольку продолжение использования текущей модели, кажется, становится нерентабельным». ■

**КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРИВЫКЛИ ЗАЛИВАТЬ ОСНОВНЫЕ ДЕНЬГИ В МАРКЕТИНГ, БУДУТ ДОЛГО И СЛОЖНО ПЕРЕСТРАИВАТЬСЯ. ВОЗМОЖНО, НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ КАРДИНАЛЬНО СМЕНЯТ СВОЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ МЫ УВИДИМ РОСТ РАЗРАБОТОК И НОВЫХ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ**



# ПОВЕЛИТЕЛЬ ЩЫГПЛЯТ

ТЕКСТ | ИВАН ГИДАСЛОВ

**КАК ДВАЖДЫ ПОЛКОВНИК САНДЕРС СОЗДАЛ  
ИМПЕРИЮ ФАСТФУДА**

СИМВОЛ УСПЕХА СЕТИ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ KFC – ДОБРодУШНЫЙ ДЖЕНТЛЬМЕН В ОЧКАХ И С БОРОДКОЙ. ПОРТРЕТ ХАРЛАНДА САНДЕРСА УКРАШАЕТ КАЖДЫЙ ИЗ ЕЕ РЕСТОРАНОВ. ИМЕННО ОН ИЗОБРЕЛ ФИРМЕННЫЙ РЕЦЕПТ ЖАРЕНОЙ КУРИЦЫ И СОЗДАЛ ЦЕЛЮЮ ИМПЕРИЮ ФАСТФУДА С КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ СВЫШЕ \$30 МЛРД, КОТОРАЯ НАСЧИТЫВАЕТ БОЛЕЕ 27 ТЫС. ТОЧЕК В 146 СТРАНАХ МИРА. ОДНАКО ИСТОРИЯ ЕГО УСПЕХА СОСТОИТ ИЗ ДОЛГИХ ВЗЛЕТОВ И КРУТЫХ ПИКЕ И ПОЧТИ НЕ ПОХОЖА НА КЛАССИЧЕСКУЮ АМЕРИКАНСКУЮ МЕЧТУ. РАССКАЖЕМ, КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ЛЕГЛИ В ОСНОВУ БИЗНЕС-ФИЛОСОФИИ ПОЛКОВНИКА САНДЕРСА.



**Н**астоящий полковник мирового фастфуда Харланд Дэвид Сандерс родился 9 сентября 1890 года в Хенривилле (штат Индиана, США) в достаточно зажиточной семье. Отец нашего героя Вилбур Дэвид Сандерс унаследовал состояние богатой пресвитерианской семьи, а мать Маргарет Энн Сандерс была домохозяйкой.

Впрочем, все это благополучие развеялось после смерти главы семейства, через шесть лет после рождения первенца. Матери пришлось братья за любую работу, лишь бы прокормить семью. Из-за этого Харланд целыми днями оставался дома один. Более того, он готовил еду для матери и быстро освоил непростое для маленького мальчика кулинарное мастерство.

Готовка ему нравилась и сыграла огромную роль в его судьбе. Но вот учеба в школе мальчику не нравилась совсем. Он прогуливал уроки и постоянно искал способы заработать. Школьное начальство терпеливо сносило прогулы, дав Харланду шанс освоить учебную программу в пределах шести классов, в седьмом же (а было это в 1902 году) ему указали на дверь. И нельзя сказать, что юный кулинар огорчился. Скорее наоборот, воспринял перст судьбы как вызов своим доселе дремавшим предпринимательским талантам.

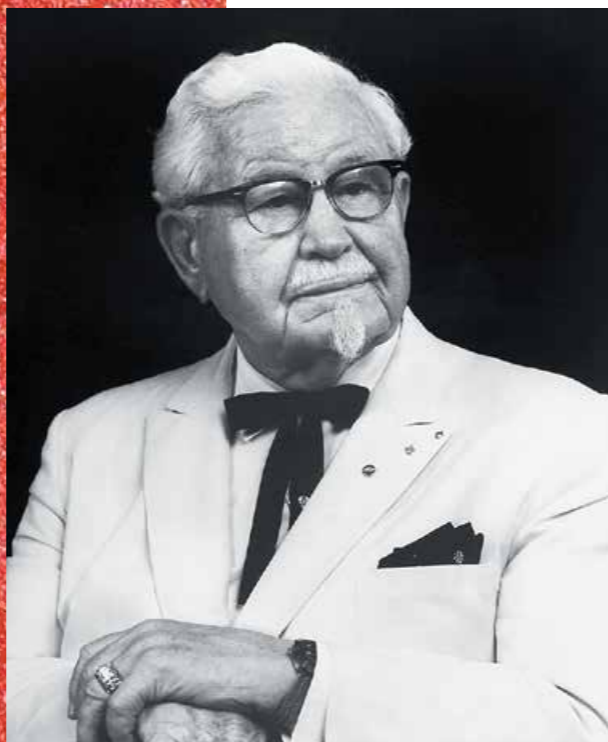
Двенадцатилетний бизнесмен из Индианы мыл машины, подрабатывал грузчиком на рынке и продавал пироги собственного приготовления не только соседям, но и всем желающим.

#### ПОБЕГ ИЗ КУРЯТНИКА

Мечты о стабильности погубил отчим Харланда, за которого уставшая от жизненных тягот Энн Сандерс вышла замуж. Он сразу невзлюбил пасынка и сделал все, чтобы тот сбежал от побоев и унижений в Нью-Олбан. Там жил дядя Харланда, который дал ему кров, спокойствие и хорошее отношение. Но не в характере Харланда искать тепла и покоя!

В 15 лет будущий король фастфуда решает завербоваться в армию США. В 1906 году Соединенные Штаты пытались решить кубинскую проблему. Заключалась она в том, что жители Острова свободы бурно протестовали против американской оккупации. И Министерство обороны объявило набор в армию всех желающих помочь справиться с народными волнениями.

Харланд, недолго думая, поддельывает документы, указывая там, что уже достиг совершеннолетия, и подает их в пункт вербовки штата. Нехитрый фокус удался, и не по годам смелый юноша стал солдатом армии США, попав в дивизию военной логистики. В задачи подразделения входило тыловое обеспечение и складской учет военной экипировки. Однако на деле все получилось не так радужно, как ожидал хитрец.



▲ Харланд Дэвид Сандерс (англ. Harland David Sanders), более известный как Полковник Сандерс

Армейское руководство, не впечатлившись антропометрией – Харланд был хилым и невысоким, не нашло ничего лучшего, как предложить работу для Геракла: убирать конюшни за армейскими клячами. «На службе я выгребал конский навоз голыми руками и следил за гигиеной этих прекрасных животных», – вспоминал Сандерс в своей автобиографии.

**В МОЛОДЫЕ ГОДЫ САНДЕРСУ ПРИШЛОСЬ РАБОТАТЬ ВО МНОГИХ МЕСТАХ: НА ПАРОХОДЕ, СТРАХОВЫМ АГЕНТОМ, КОЧЕГАРОМ НА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ, ФЕРМЕРОМ, ШАХТЕРОМ**



▲ Ресторан KFC в Москве

Во время службы Харланд подхватил какую-то местную заразу и похудел на 20 кг, став весить 40 кг вместо прежних 60. Трудно представить, как он вообще выжил?!

Но стальной организм Сандерса не подвел его. Паренек выкарабкался и стремительно пошел на поправку. Все закончилось хорошо, и какие-то знаки отличия храброго солдата получил.

#### ОЧЕНЬ МНОГО БЕСПОЛЕЗНОЙ РАБОТЫ

Дальше в биографии отчаянного Харланда самый настоящий пробел. Исследователи биографии короля фастфуда до сих пор спорят, как и куда он добирался после армии.

Одни уверяют, что, прибыв морем в порт Нового Орлеана, он добрался до железнодорожных путей и запрыгнул

на проходящий товарный вагон состава, ехавшего вдоль реки Миссисипи, и на нем доехал до Сент-Луиса, штат Миссури.

Другие утверждают, что сразу по прибытии на континент Сандерс поехал в Алабаму, где устроился помощником в кузницу, затем мойщиком рельсового подвижного состава на местной железной дороге, а потом кочегаром в отделение пожарной охраны в штате Теннесси, параллельно обучаясь заочно в Университете ла Салля в Чикаго – крупнейшем в мире учебном заведении для бизнесменов.

Во время его работы в Теннесси из-за драки с другим работником он был уволен и вынужден переехать в Арканзас, тем не менее учебу в вузе окончил успешно.

В течение своих молодых лет Сандерсу пришлось работать во многих местах: на пароходе, страховым агентом, кочегаром на железной дороге, фермером, шахтером.

Полковник не любил вспоминать этот жизненный отрезок, лишь скупой отметил в автобиографии, что ни одна из этих работ не принесла ему ни денег, ни малейшего удовольствия, и он вернулся к тому, с чего начал, – к ресторанному бизнесу.

Единственное светлое пятно того периода жизни Сандерса – знакомство с будущей женой Клаудией. В то время Харланд работал кочегаром паровоза. И он пошел на смелый шаг, сделав предложение девушке, не имея ни финансов, ни светлого будущего в виде прибыльного дела или хотя бы стабильно оплачиваемой должности в бюджетной сфере.

И она ответила ему незамедлительным согласием! Недаром Сандерс всегда говорил, что жена окрыляет его любовью. У счастливой пары родился сын, но, к сожалению, он умер в раннем возрасте, а потом две дочки – Маргарет и Милдред.

#### КАФЕ НА КОЛЕСАХ

Достигнув сорокалетнего рубежа, Сандерс был переполнен амбициями и желанием добиться большего, чтобы обеспечить семью на долгие годы вперед.



В 1930 году он открывает свой бизнес – автомастерскую на 25-й федеральной автомагистрали, которая вела из северных штатов в благословенную Флориду.

В клиентском списке мастерской Сандерса были усталые, покрытые пылью дорожные дальнотойщики на огромных фурах, путешественники и обычные туристы, решившие пересечь страну, чтобы отдохнуть на знаменитых южных пляжах. Спрос был стабильным и постоянным. И, пока клиенты мастерской ждали замены шин или масла, им можно было предложить что-то еще.

А именно простую и вкусную еду. Примерно так думал Сандерс, выделяя одну комнату в своем доме для столовой. В этой комнате он поставил стол и несколько стульев. Еду готовил он сам на домашней кухне дружного семейства, вспомнив все те кулинарные лайфхаки, которыми овладел в далеком детстве.

Дело было за малым – придумать коронное блюдо, чтобы посетители рассказали о нем своим друзьям и знакомым. Этим блюдом стал жареный цыпленок по-кентуккийски, запанированный в смеси из 11 трав, по авторскому рецепту Сандерса. Это оказалось гениальной находкой!

Харланд постоянно стремился улучшить вкус своего фирменного блюда и довести до совершенства технологию его приготовления. Экспериментировал он и с приправами. И тщательно скрывал рецепт авторской смеси. Он до сих пор считается корпоративной тайной KFC.

Люди быстро оценили изысканный вкус простого блюда, и слава о нем распространилась далеко за пределы штата. Многие стали специально приезжать в автомастерскую Сандерса, чтобы отведать новый деликатес. Для быстроты приготовления жареных цыплят Сандерс купил скороварку.

Тогда этот кухонный гаджет мало кто использовал. Но его появление на кухне Сандерсов позволило снизить время приготовления с 30 до 15 минут. И через небольшой период выяснилось, что на обедах бизнесмен зарабатывает в несколько сот раз больше, чем на ремонте машин.

### ДВАЖДЫ ПОЛКОВНИК

Вскоре Сандерсам стало тесно в небольшом кафе, и был построен специальный мотель Sanders Court&Cafe с рестораном на 142 места, позже преобразованный в Кафе и музей Харланда Сандерса. Слава заведения быстро разрасталась, и в 1935 году губернатор штата лично повысил Харланда до звания «Кентуккийский полковник Сандерс», провозгласив его фирменное блюдо достоянием штата. Деньги потекли рекой, и с каждым днем число почитателей Сандерса росло.

Триумфу кухни Харланда не помешал пожар, полностью уничтоживший ресторан в 1939 году. Новое заведение построили всего за пару месяцев. А тут подоспела рецензия от знаменитого в то время кулинарного критика Дункана Хайнса, назвавшего в своем ресторанном путеводителе



▲ Мотель Sanders Court&Cafe с рестораном на 142 места, позже преобразованный в Кафе и музей Харланда Сандерса

«В поисках хорошей еды» жареных цыплят от Сандерса особой достопримечательностью Кентукки. Не зря в 1950-м Сандерс стал дважды полковником: второй раз его заслуги перед штатом отметил губернатор Лоренс Везерби.

«Настоящему полковнику необходим красивый мундир», – подумал Сандерс и начал разработку уникального имиджа. Сандерсу хотелось быть похожим на элегантного профессора. Для этого нужны были аристократическая борода, аккуратные усы, а к ним роскошный белый смокинг.

Эффектной точкой этого нового профессорского лука, как принято сейчас говорить, стал тонкий черный галстук-ленточка. Теперь на людях

Сандерс появлялся только в новом образе.

Он не надевал ничего другого в публичных местах в течение последних 20 лет жизни, чередуя теплый шерстяной костюм зимой и легкий хлопковый – летом. Говорят, что в его гардеробе было более 50 белых костюмов, и шились они в лучших ателье штата.

### БАНКРОТ В 62 ГОДА

Пятнадцать лет подряд конвейер по изготовлению жареной курятины по особому рецепту стабильно приносил высокие доходы. А белый костюм приманивал удачу. Казалось бы, вот она, счастливая история и обеспеченная старость? Но нет!

Судьба нанесла Сандерсу удар такой силы, что ему пришлось

собрать воедино все свои умения и не только отбить его, но и стать... миллионером!

Началось все с того, что в начале 1950-х построили новое 75-е федеральное шоссе, которое полностью нивелировало все достоинства шоссе №25, принесшего капитал Сандерсу. Клиенты перестали приезжать в модный ре-

**В 1935 ГОДУ ГУБЕРНАТОР ШТАТА ЛИЧНО ПОВЫСИЛ ХАРЛАНДА ДО ЗВАНИЯ «КЕНТУККИЙСКИЙ ПОЛКОВНИК САНДЕРС», ПРОВОЗГЛАСИВ ЕГО ФИРМЕННОЕ БЛЮДО ДОСТОЯНИЕМ ШТАТА**

сторан, и уже к 1952 году эту поистине золотую когда-то недвижимость пришлось пустить с молотка, чтобы раздать долги кредиторам.

Так 62-летний дважды полковник оказался без денег, крыши над головой и любимой работы. Из всех активов остался один – пенсия по старости. Однако \$105 ежемесячной государственной ренты – это слишком мало даже для одного человека.

Но, к чести Харланда, он нашел в себе силы начать все сначала. И стал первым в мире продавцом «холодных» франшиз, или продаж на ходу, как называл свой метод сам продавец.

### ЗОЛОТЫЕ ЦЫПЛЯТА

В чем же состояло ноу-хау Сандерса? Полковник собрал в дорогу магический рюкзак с двумя ингредиентами: волшебной приправой и чудо-скороваркой. Во время своего визита Харланд проносил специально подготовленную фразу: «Я готовлю блюдо из жареных цыплят вкуснее, чем вы», а потом предлагал владельцу точки всего за 15 минут изготовить того самого цыпленка по-кентуккийски.

Взамен он хотел, чтобы хозяин включил этот рецепт в свое меню, закупал травы для панировки у Сандерсов и платил всего пять центов с каждого проданного цыпленка. Никаких бумажных обязательств – Сандерс готов был верить на слово!

За это время полковник фаст-фуда получил больше 1000 отказов и кучу «добрых» слов вдогонку от владельцев больших и маленьких заведений американского общепита.

Хотя были и удачи! Первым партнером стал Пит Харман, владелец ресторана в столице штата Юта – Солт-Лейк-Сити.

И Харланд уже искал новые точки и беспрестанно колесил по стране, а в это время его любимая супруга Клаудиа принимала заказы, упаковывала мешочки с приправами и отправляла их заказчикам на ночных поездах. Об этом Сандерс тоже рассказывал в своей автобиографии. Постепенно его фирменное блюдо стало распространяться по всей стране, и уже потенциальные бизнесмены сами обращались к Полковнику с просьбой о договоре.

Через несколько лет более 200 закусочных в США и Канаде работало по франшизе Сандерса, выдавая на-гора порции жареных цыплят, а пятицентовые монеты превращались в десятки тысяч долларов дохода. Kentucky Fried Chicken (KFC) быстро стала одной из крупнейших в мире сетей быстрого питания.

#### БРЕНД НА ПРОДАЖУ

Мысль о том, что пора бы и честь знать, в первый раз посетила неугомонного Сандерса во время празднования 70-летнего юбилея в 1960 году и окончательно оформилась в идею о продаже всей франшизы в 1964 году.

Бизнесмен продал KFC Corporation за \$2 млн синдикату кентуккийских бизнесменов во главе с Джоном Брауном. Кроме того, компания согласилась выплачивать \$250 тыс. в год за использование его стилизованного образа Полковника Сандерса.

Настоящий Полковник продолжил работать общественным представителем компании и часто снимался в рекламе. Именно он придумал слоган «Вкусно – пальчики оближешь» как подтверждение неизменного качества продукции.

В 1970 году Полковник Сандерс снялся в роли самого себя в комедии «Финкс». А в 1976 году в результате не-

**КОМАНДА ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ – ЭТО МОЩНОЕ ПОДСПОРЬЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: ОНА МОТИВИРОВАНА, ИНИЦИАТИВНА И ПОРОЙ ГОТОВА РАБОТАТЬ НА ГОЛОМ ЭНТУЗИАЗМЕ**



зависимых исследований Сандерс был признан второй самой известной личностью в мире. В 1979 году корпорация безуспешно судилась с Сандерсом за клевету, когда он публично назвал их подливку «илом со вкусом обойного клея».

#### СЧАСТЛИВЫЙ ФИНАЛ

Однако эти милые инциденты не омрачили светлого образа повелителя цыплят и хранителя тайны 11 специй. Счастливым и богатый бизнесмен на склоне жизни много путешествовал, играл в гольф и был постоянным посетителем ресторана Claudia Sander's Dinner House, который он назвал в честь жены и подарил ей.

16 декабря 1980 года 90-летний Харланд Дэвид Сандерс скончался. Его жизнь достойна быть сценарием остросюжетных фильмов с по-голливудски счастливым финалом. «Я всегда стремился заработать много денег, но не делал из этого культа. Зачем быть богатым на кладбище? Большую

часть честно заработанных денег я отдавал сиротам или жертвовал церквям», – сказал незадолго до смерти Сандерс. И это была роскошная точка в его богатой на события биографии.

#### ВМЕСТО ЭПИЛОГА

**Первый принцип управления Сандерса, по версии KFC,** делайте то, что нравится, и тогда ваше хобби обязательно превратится в прибыльный бизнес. При этом, как заметил Ларри Элтон, один из ведущих бизнес-тренеров США в своем блоге, нужно научиться планировать, определять возможные каналы продаж, кооперироваться с коллегами и относиться к хобби с той же серьезностью, как к работе. Любовь сотрудников к своему делу до сих пор остается одним из главных секретов успеха компании KFC.

**Второй принцип Сандерса – вкладывайтесь в продукт.** Более того, предложите клиентам настолько привлекательный товар, что они будут готовы за него переплачивать.

Полковника Сандерса сделали популярным его уникальный рецепт приготовления курицы с применением 11 трав и специй и своевременные инвестиции в покупку сковородки, позволившие сократить время жарки цыплят.

Сегодня все рестораны бренда по-прежнему следуют его формуле: курица панируется и готовится вручную, а стандарты качества строго регулируются на каждом этапе приготовления. В частности, мясо разрезается на равные по весу и форме кусочки – это

гарантия их равномерного приготовления.

**Третий принцип Сандерса – не бойтесь ошибок.** Неудачные моменты бывают у всех. Каждое препятствие – это повод еще раз пересмотреть структуру всего бизнеса и поискать новые подходы и решения. Яркий пример – продажи на ходу. С их помощью Сандерс приобрел новые денежные потоки и лично продал франшизу в 600 точек. Как отмечает KFC, Полковник справился с постигшей его неудачей, пересмотрел свой подход к бизнесу и возложил ответственность на партнеров.

**Четвертый по счету принцип Сандерса – учитесь новому.** Работая коммивояжером, Сандерс научился хорошо понимать запросы потребителей и убеждать людей. Нашел свой «идеальный имидж» – респектабельного мужчины в белоснежном костюме, которого уважают и которому легко доверять. А юридический опыт научил Полковника грамотно составлять контракты и помог построить франчайзинговую сеть. Развитие новых навыков среди сотрудников всех уровней до сих пор лежит в основе корпоративной стратегии KFC.

**Пятый принцип – создайте команду единомышленников.** Команда единомышленников – это мощное подспорье для руководителя: она мотивирована, инициативна и порой готова работать на голом энтузиазме. Дело Полковника Сандерса превратилось в мировой бренд, который на данный момент объединяет почти миллион сотрудников. ■

ОПЫТ  
РЕШАЕТ  
ВСЕ



ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПАВЛА КРАМИНОВА

ГРАФИЧЕСКИЙ И ВЕБ-ДИЗАЙН

30 ЛЕТ  
В ДЕЛЕ



+7 (985) 364-6252



Quasar Optics



Видим все!

Технологии будущего для обеспечения безопасности сегодня

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

Автоматический анализ делает процедуру досмотра более быстрой и надежной.



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

РЕКЛАМА

PROEKTY@LYUIDELA.PRESS

УБЕДИМ

В ВАШЕЙ

+7(499)7336524 ПРАВОТЕ!

GR-ХОЛДИНГ ПОЛНОГО ЦИКЛА

ПРЕСС-  
КОНТАКТ  
ГРУППА КОМПАНИЙ