

# ЭКСПЕРТ

## СЕВЕРО-ЗАПАД

16+  
№ 10 (771) ОКТЯБРЬ 2019



**ЭКСПЕРТ** ONLINE  
С Е В Е Р О - З А П А Д



## СОДЕРЖАНИЕ



ТЕМА НОМЕРА

Предупредить нельзя поссориться

8

БЕСЕДЫ  
РАЗНОЙ  
СТЕПЕНИ  
ТЯЖЕСТИ

18

26 ПРОПАГАНДА  
СМЫСЛОВСОВМЕСТНЫЕ  
ИСТОРИИ  
УСПЕХА

30

## ПОВЕСТКА ДНЯ

6

## ТЕМА НОМЕРА

## Предупредить нельзя поссориться

8

Через экономические кризисы и снижение объемов инвестиций в реальный сектор российской экономики не могли не сказаться на количестве банкротств и корпоративных конфликтов

## Беседы разной степени тяжести

18

Практика работы налоговых органов изменилась: в группу риска попадают не только «схемы», но и реальная деятельность, которая внешне похожа на фиктивную

## БИЗНЕС И ВЛАСТЬ

## Создавать стимулы

22

Ленинградская область, по сути, является пилотным регионом, на опыте которого будут выработаны рекомендации по качественным принципам экономического развития регионов, уверен Антон Финогенов

## Пропаганда смыслов

26

Авторам стратегии развития арктических территорий необходимо учесть несколько принципиальных аспектов

## Инфографика

28

## Совместные истории успеха

30

Ирина Макиева: «Мы уже не купуем острые ситуации в моногородах, мы их предупреждаем, занимаемся комплексным развитием»

## Эффективность в моде

34

Теemu Хелпполайнен: «То, что сейчас происходит с развитием среды в городах России, — яркий общемировой пример современного планирования территорий»

## Новости

36

## ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

## Идти с опережением

38

Сергей Кульпин: «На первый план выходит качественная конкурентная борьба. Клиенты банков будут получать только плюсы, потому что выбора у них будет больше»

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

## Будущее — с особенностями

40

Под потребности людей с ограниченными возможностями здоровья придется подстраиваться не только индустрии гостеприимства, но и всем остальным, и в том числе рынку труда, уверены шведские эксперты

## Новости

44

## НАУКА И ТЕХНОЛОГИИ

## Инновации 24/7

46

Классические подходы к добыче нефти и газа на масштабных месторождениях с очевидной геологией уходят в прошлое. Будущее отрасли принадлежит компаниям, которые сделали ставку на инновационное развитие

## КУЛЬТУРА

## Жила-была женщина...

48

Живое, теплое повествование. Прекрасная женская проза про судьбу женщины

## БАЛКОН ЭКСПЕРТА

## Палитра полутонов

50



# ЭКСПЕРТ

## СЕВЕРО-ЗАПАД

### РЕДАКЦИЯ

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

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

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

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

Дизайн-верстка и обложка: Вадим Егереv

Верстка: Ольга Левичева

Корректор: Марина Потупова

### МЕДИАХОЛДИНГ «ЭКСПЕРТ»

Генеральный директор: Михаил Нелюбин

Главный редактор: Татьяна Гурова

Коммерческий директор: Ирина Пшеничникова

Директор розничного распространения: Владимир Федоров

Директор по маркетингу: Олег Хинкис

Директор по производству: Владимир Котов

Адрес редакции: 195238, Ленинградская область, г. Тосно,

Московское шоссе, у дома 9Б

Тел.: 8 800 707 1189

E-mail: redactor@expertnw.com

Online-редакция: online@expertnw.com

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

пл. Труда, д. 2, Лит. А, В&Т group

### ЛИЦЕНЗИИ И СЕРТИФИКАТЫ

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

### УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «МЕДИАХОЛДИНГ «ЭКСПЕРТ»

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

Регионы распространения: Санкт-Петербург, Ленинградская,

Архангельская, Вологодская, Калининградская, Мурманская, Новгородская,

Псковская области, Республики Карелия, Коми, а также Латвия.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»,

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

Тираж 10 000 экз.



С момента запуска федерального «Эксперта» в 1995 году мы отдавали себе отчет, что силами только московской команды, одними командировками охватить жизнь гигантской страны, стать национальным изданием просто нереально. Родилась мечта, а потом появилась задача организации сети дочерних «Экспертов» в важнейших макрорегионах. «Эксперт Северо-Запад» — первенец в семье наших региональных журналов. 20 лет — немыслимый срок в кипучей журналистской жизни. Хочу от всей души пожелать команде журнала дерзости мысли, глубины анализа, неожиданных тем и ярких героев, чтобы вы были достойны лучших образцов и славных традиций «Эксперта Северо-Запад» и «большого» «Эксперта»!

**Александр Ивантер**  
Первый заместитель главного редактора журнала «Эксперт»

**ЭКСПЕРТ ONLINE**  
СЕВЕРО-ЗАПАД

www.expertnw.com



# ЭКСПЕРТ

СЕВЕРО-ЗАПАД

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ЖУРНАЛА «ЭКСПЕРТ СЕВЕРО-ЗАПАД»  
ПРИСТУПИЛ К ПОДГОТОВКЕ РЕЙТИНГА  
«250 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СЕВЕРО-ЗАПАДА»



- В рейтинг включаются компании, головной офис которых зарегистрирован в СЗФО.
- Рейтинг будет опубликован в журнале «Эксперт Северо-Запад», на сайте [www.expertnw.com](http://www.expertnw.com).
- Ключевые показатели исследования будут презентованы в ходе X Форума крупного бизнеса Северо-Запада.

Приглашаем компании и экспертов к информационному сотрудничеству



## НОВОСТИ

### МАСШТАБИРУЕМ БИЗНЕС

Корпорация морского приборостроения с головным офисом в Санкт-Петербурге будет создана в ближайшие месяцы и объединит в своей структуре сразу несколько крупных научно-производственных предприятий, работающих в судостроении. Как говорится в проекте указа президента России, разработанном Министерством промышленности и торговли России, уставный капитал новой корпорации будет сформирован за счет находящихся в федеральной собственности 100% акций минус одна акция петербургских концернов «Электроприбор», «Аврора», «Океанприбор», а также московского концерна «Моринформсистема-Агат» и денежных средств в размере 100 млн рублей для формирования на базе указанных организаций единой интегрированной структуры морского приборостроения.

В Минпромторге объясняют необходимость создания корпорации спецификой судостроительной промышленности, в частности, номенклатурой элементной базы, содержащей более 50 тыс. наименований, циклом смены элементной базы (около трех лет), длительным циклом изготовления продук-

ции, нахождением основной продукции в состоянии постоянной модернизации и доработки, обусловленными требованиями заказчика. Корпорация, как рассчитывают авторы документа, решит проблему пересечения части основных компетенций предприятий, дублирования выпускаемой продукции, будет способствовать объединению компетенций концернов, увеличению конкурентоспособности за счет повышения масштаба бизнеса и аккумуляции инвестиционных ресурсов.

Перспективным направлением развития Корпорации морского приборостроения станет объединение производственных мощностей концернов, что сделает возможным более эффективное использование ресурсов предприятий, приведет к сокращению доли постоянных издержек затрат за счет оптимизации производственно-технологического комплекса. В рамках государственных программ «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013–2030 годы» и «Развитие оборонно-промышленного комплекса» предусматривается реализация мероприятий, направленных на обновление производственных мощностей концернов. Объединение концернов в корпорацию не повлияет на достижение целей указанных государственных программ.

### СПРОСЯТ У ЖИТЕЛЕЙ

Губернатор Ненецкого автономного округа **Александр Цыбульский** дал старт проекту «НАО-100», рассчитанному на десять лет. Проект призван стать своеобразной дорожной картой к недавно принятой Стратегии соци-

ально-экономического развития НАО до 2030 года. «Здесь число 100 — не просто дата, к которой мы пойдем в предстоящие годы. Под каждой из слагаемых этой «сотни» я подразумеваю проект, который будет реализован в нашем округе в предстоящий десятилетний период», — уточняет Александр Цыбульский.

Ряд проектов, которые уже приняты к реализации по инициативе жителей Ненецкого автономного округа, могут уже считаться частью программы «НАО-100», поскольку отвечают концепции ее формирования и реализации. «У нас есть ряд проектов, которые мы уже так или иначе с жителями отработывали, они должны войти в эту программу. И плюс надо максимально использовать все имеющиеся ресурсы, чтобы люди могли присылать свои предложения, потом выставим их на голосование, и уже тогда рейтинговым способом мы выберем те проекты, которые будут наиболее востребованы среди наших жителей», — говорит Александр Цыбульский.

### ПОДДЕРЖАТЬ УРОВЕНЬ

Повышение сбалансированности местных бюджетов определено одним из основных приоритетов в работе Министерства финансов Карелии. Акцент в системе межбюджетных отношений предполагается сделать на увеличении ответственности муниципалитетов за эффективное использование финансовой поддержки из бюджета республики. Министр финансов Карелии **Елена Антошина** готова совершенствовать проекты, предусматривающие заключение соглашений с органами местного самоуправления. В соглашениях будут устанавливаться целевые показатели, в том числе по оздоровлению муниципальных финансов и развитию доходного потенциала. «Каждый целевой показатель — это те или иные бюджетные ассигнования, меры бюджетной консолидации, механизмы повышения эффективности использования ресурсов, которые находятся в зоне ответственности министерства», — говорит Елена Антошина.

Мероприятия налоговой политики будут направлены на поддержание экономически оправданного уровня налоговой нагрузки, сохранение льготного налогообложения для инвесторов и развитие малого и среднего предпринима-



Концерн «Моринформсистема-Агат» станет одним из подразделений корпорации. Фото: concem-agat.ru





Елена Антошина готова поделиться ответственностью с муниципалитетами. Фото: rkoml.ru

тельства. Также будет продолжена реализация стимулирующих механизмов в отношении органов местного самоуправления и налогоплательщиков для обеспечения роста налоговой базы.

## ПРЕЛОМЛЕНИЕ ТРЕНДА

Властям Мурманской области предстоит разработать ряд мероприятий, направленных на снижение оттока населения из региона. Сокращение числа отъездов и повышение рождаемости было одной из стратегических инициатив **Андрея Чибиса** в период его пребывания на посту руководителя региона с приставкой «врио» и, соответственно, после избрания губернатором Мурманской области стало одним из главных приоритетов.

Рецепты исполнения инициатив очевидны — Андрей Чибис уже заявил о необходимости стимулировать повышение заработной платы на предприятиях Мурманской области, проиндексировать выплаты определенным категориям бюджетников, «чтобы исключить несправедливость, которая есть сегодня в оплате их труда», а также вести сбалансированную социальную поддержку материнства и детства.

Чтобы стимулировать переезды в Мурманскую область из других регионов, предполагается реализация новых инвестиционных проектов, создание высококвалифицированных рабочих мест и повышение инвестиционной привлекательности региона через снижение административных барьеров и разработку гибкой системы налоговых льгот и преференций для инвесторов.

Как уточняют в пресс-службе правительства Мурманской области, достижение конечной стратегической цели — преломления тренда на отток



Мурманский морской торговый порт станет важной частью Мурманского транспортного узла — одного из драйверов экономики региона. Фото: portmurmansk.ru

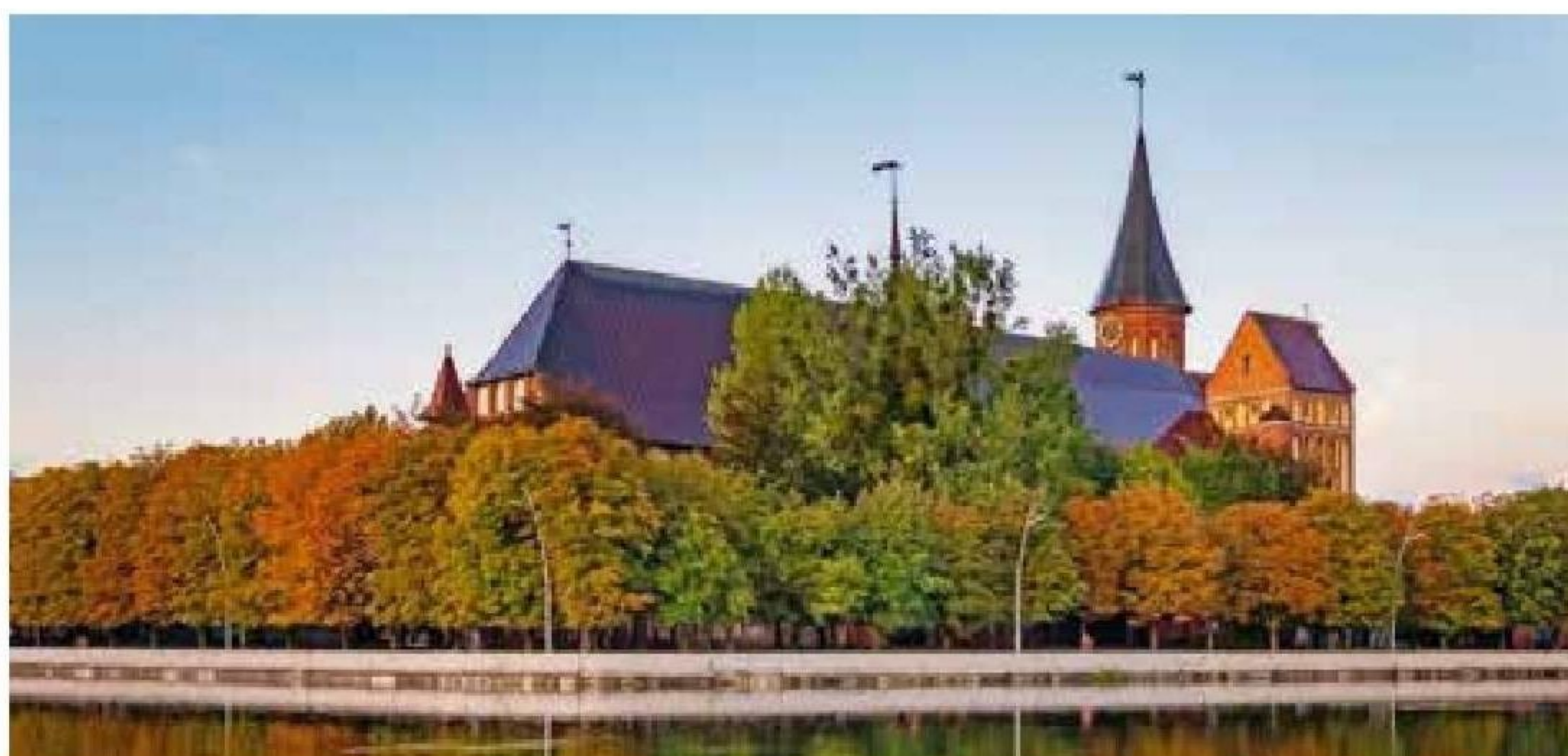
населения — невозможно без создания в регионе инновационной системы образования высокого уровня. Проблему призван решить Заполярный научно-образовательный центр, команда которого сейчас активно формируется. Также среди инновационных проектов — драйверов развития региона — «Новый Мурманск», проект по реновации ЗАТО, который войдет в госпрограмму развития Арктики, крупный инфраструктурный проект «Мурманский транспортный узел», развитие туризма, проекты добычи редкоземельных металлов, инвестпроекты крупнейших предприятий региона, направленные на модернизацию производств, создание на территории Мурманской области арктического центра судоремонта и базы обеспечения шельфовых проектов.

## НЕ ПОВТОРЯТЬ ОШИБКИ

С начала введения режима электронных виз возможностью посетить Калининградскую область воспользовались более 45 тыс. иностранных туристов, сообщил министр по культуре и туризму региона **Андрей Ермак**.

«В основном люди приезжают сухопутным транспортом. С начала июля через «Храброво» в регион по электронной визе попало около одной тысячи зарубежных гостей. Да, в начале, в июле — первой декаде августа были сложности, большие очереди на границе. Многие туристы первый раз въезжали в Россию, поэтому было необходимо заполнить ту же декларацию о ввозе транспортного средства — на это тратилось много времени. Сейчас эти моменты устранены», — говорит он.

Также, по словам Андрея Ермака, благодаря введению электронных виз выросла заинтересованность со стороны туристических компаний из стран Балтии. «Область имеет множество конкурентных преимуществ на международном рынке, прежде всего культурно-познавательного туризма, по соотношению цена-качество. Об этом говорит и статистика загрузки, — рассказывает Андрей Ермак и специально уточняет, что регион не намерен искусственно наращивать поток туристов и повторять путь Санкт-Петербурга, столкнувшегося с наплывом туристов из КНР: — Калининградская область идет поступательно, эволюционно, учитывая ошибки других территорий».



Калининград привлекает все больше гостей. Фото: Интерпресс/Елена Кенунен



Глеб Крампец

**ПРЕДУПРЕДИТЬ  
НЕЛЬЗЯ  
ПОССОРИТЬСЯ**





Череда экономических кризисов и снижение объемов инвестиций в реальный сектор российской экономики не могли не сказаться на количестве банкротств и корпоративных конфликтов. Последние годы их количество неизменно остается на высоком уровне и точно существенно не снизится. При этом все более весомую роль в них играют госбанки и силовые структуры, а юридические битвы идут не столько в арбитражах, сколько в уголовном поле.



**П**о данным сообщений арбитражных управляющих на Федресурсе, количество банкротств в России в первом полугодии 2019 года снизилось по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 8,2%. Банкротами признаны 8083 компании. При этом по итогам 2018 года в двух столицах число банкротов увеличилось, в Москве — на 4, а в Петербурге — на 6,6%.

Почти половина новых банкротств в первой половине 2019 года пришлось на две отрасли — торговлю (27,4% от общего количества) и строительство (20%), сообщал ранее Интерфакс. «Небольшие торговые компании не выдерживают конкуренции с крупными сетями, а что касается строительства, то снизившийся рост цен на жилье уже не скрывает неэффективность управления у многих игроков, и они вынуждены уходить с рынка», — объясняет профессор НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург Александр Скоробогатов.

Впрочем, снижение числа банкротств в начале года не должно вводить в заблуждение, уверены эксперты. Сроки конкурсного производства за последние годы неизбежно росли, а на 30 июня 2019 года в стадии конкурсного производства находится 33 868 российских компаний, следует из расчетов аналитической системы «СПАРК-Интерфакс». Годом ранее их было на 3,5% меньше.

При этом статистика личных банкротств переживает взрывной рост. По итогам 2018 года число банкротов-россиян выросло в полтора раза — с 29,8 до 44 тыс. человек, говорится в совместном исследовании Объединенного кредитного бюро и Федресурса. Петербург и Ленобласть с показателем 2358 неплатежеспособных должников заняли по числу банкротов-физлиц почетное второе место, уступив только столичному региону.

Основная причина стабильно высокого числа банкротств — затянувшийся экономический кризис, который уже не выдерживает реальный сектор экономики, а вслед за ним многие коммерческие банки, кредитовавшие российские компании.

«Несмотря на то что в этом году мы наблюдаем относительную ста-



билизацию после падения последних трех-четырёх лет, бизнес просто может не дожидаться многих позитивных подвижек, о которых заявляют в Минэкономразвития и которые заложены во внесенный в Госдуму проект бюджета, — отмечает директор Института нового индустриального развития **Сергей Бодрунов**. — Закредитованность населения не позволяет обеспечить потребительский спрос, который стал бы катализатором для секторов недвижимости, торговли и промышленности. Вместе с отсутствием реальных институциональных изменений это создает такой пресс на бизнес, который он зачастую не в состоянии вынести».



*На рынке происходит настоящий расцвет банкротств и неисполнения обязательств. Конфликты обостряются, а стороны все менее щепетильно выбирают средства.*



Опрошенные журналом «Эксперт Северо-Запад» юристы утверждают, что практики банкротств и корпоративных споров только растут, как и количество юристов, в них задействованных. По оценке управляющего партнера «Дювернуа Лигал» **Егора Носкова**, в северо-западных регионах России ежегодно банкротится несколько сотен компаний. Такой же порядок цифр приводит глава бюро юридических стратегий Legal To Business **Светлана Гузь**.

Сложности в экономике неизбежно провоцируют конфликты между собственниками компаний. Когда бизнес идет хорошо и приносит прибыль, делить ее легко и приятно, добавляет Егор Носков. Однако проблемы с экономикой проектов все чаще приводят к возникновению у собственников вопросов, что делать и кто виноват. А споры, например, о том, кто и сколько будет доносить средств

в уставной капитал, чтобы удержать бизнес на плаву, могут уже стать причиной полноценных корпоративных конфликтов.

«Мы видим, что сейчас на рынке происходит настоящий расцвет банкротств и неисполнения обязательств. Конфликты обостряются, а стороны все менее щепетильно выбирают средства», — добавляет Егор Носков.

Практика банкротств и корпоративных конфликтов однозначно растет, отмечает управляющий партнер коллегии адвокатов Pen & Paper **Валерий Зинченко**. По его словам, основной причиной стал не только дефицит ликвидности, спровоцированный крымскими событиями в 2014 году и последовавшими за ними волнами санкций, но и пока еще невысокая бизнес-культура самих отечественных предпринимателей. «Многие предприниматели не справляются с работой в текущих экономических условиях: уходят в банкротство, пытаются выжать из компании максимум, выйти в кэш. Это неизбежно провоцирует конфликты как внутри компании, так и за ее периметром», — отмечает он.

### В пользу банков

Банки-кредиторы стали одной из основных сил во многих корпоративных спорах. По словам Валерия Зинченко, еще десять лет назад кредитные организации занимали скорее выжидательную позицию, а теперь их тактика стала значительно агрессивнее. Если сейчас в бизнесе разгорается конфликт, банки не склонны тратить много времени на поиск сложных решений. Зачастую публичные разногласия между акционерами уже являются неформальным поводом для требования досрочного погашения кредита. Формальные же поводы при турбулентности «конфликтного» бизнеса попросту изыскиваются или моделируются банками. Не останавливает финансистов и тот факт, что закредитованный бизнес может довольно быстро скатиться в банкротство. «Банки, сознательно или нет, применяя свои инструменты, все активнее выступают в корпоративных спорах на той или иной стороне», — заявляет Валерий Зинченко.

При этом инструментов у банков более чем достаточно, сходятся во мнении юристы. Следуя все более строгим нормам Центробанка и пытаясь снизить свои риски, финансовые организации постоянно ужесточали условия кредитования. В результате получить крупный корпоративный кредит без широкого набора залогов и личных поручительств практически невозможно. Если же заемщик по объективным или субъективным причинам допустил просрочку, банковским «проблемщикам» действительно очень просто пойти по агрессивному пути.

В судебных спорах законодательство и правоприменительная практика зачастую стоят на стороне банков. Восстановительные процедуры — финансовое оздоровление и внешнее управление — применяются только в 2% случаев, при этом 80% из них все равно достигает конкурсного производства. Кредиторы же хотят вернуть деньги любым путем — дисконт, реструктуризация, уступка права требования, перевод долга на финансово устойчивую компанию. Механизм же, позволяющий должнику объявить мораторий на выплату долгов, в российском законодательстве отсутствует, а предусмотренные законом процедуры предполагают переход должника под контроль кредиторов. Если кредиторов не очень много, то убедить их в возможности оздоровления еще можно, однако, если реестр большой и в его составе много небольших кредиторов, вероятность оздоровления стремится к нулю.

И в отношении бенефициаров компаний российские суды в последнее время занимают гораздо более суровую позицию, отмечает Светлана Гузь. В частности, им очень сложно доказать, что при осуществлении своей деятельности бенефициар и поручитель, если это не одно и то же лицо, не составляли группу. Впоследствии на этом основании велика вероятность получить отказ во включении в реестр кредиторов либо стать «зарегистрированным» кредитором. Аналогично дело обстоит с акционерными займами на развитие компании. Если один из акционеров кредитовал компанию, которая затем по каким-то причинам





ШКОЛА  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
И НАЛОГОВОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ

# ПРАКТИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ-ТРЕНИНГИ НИКОЛАЯ ВИЛЬЧУРА

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

**16 октября**

Скрипты налогоплательщика — 2:  
новые «налоговые ловушки» и как в них  
не попасть. Поведение при опросах,  
допросах и запросах налоговых  
и силовых органов

**13 ноября**

Дробление бизнеса, работа с ИП,  
получение наличных — актуальные  
вопросы и их практическое разрешение

**11 декабря**

Полицейские проверки бизнеса —  
наука прохождения и искусство  
предотвращения

+7 (812) 317 55 46

[www.taxschool.ru](http://www.taxschool.ru)

[taxclub@vilchur.ru](mailto:taxclub@vilchur.ru)



оказалась в процедуре банкротства, то его шансы остаться за реестром сегодня высоки, тогда как еще два-три года назад это была обычная для арбитражной практики история.

Вполне работающим инструментом стала и субсидиарная ответственность. По статистике, которую приводит Светлана Гузь, число заявлений о привлечении к субсидиарной ответственности контролирующих лиц во втором квартале 2019 года выросло на 25,6%, по сравнению с тем же периодом прошлого года. За второй квартал 2019 года суды удовлетворили 418 заявлений к 555 ответчикам. Общий размер субсидиарной ответственности вырос в 2,1 раза, до 79,5 млрд рублей.

может быть просто списание долга», — говорит она.

Методы работы банка с проблемным заемщиком зависят от самого заемщика, отмечают и в пресс-службе банка непрофильных активов (банк «Траст»). «Если должник занимает конструктивную позицию, направленную на минимизацию потерь, то возможно мирное урегулирование ситуации. Договориться всегда выгодней и должнику, и кредитору. Активное же противодействие вызывает аналогичную ответную реакцию банка, который приступает к взысканию задолженности. В итоге противостояния деятельность должника чаще всего останавливается», — прокомментировали в пресс-службе «Траста».

миссы. Если он готов, то и финансисты идут навстречу, если нет, то включают карательные меры», — говорит она. Гораздо хуже, по ее словам, дело обстоит с мажоритарными кредиторами в лице налогового органа — если с банкирами все же можно разумно договориться, выстроив план оздоровления, то позиция налоговиков однозначно становится жестче день ото дня.

Обострение отношений между банкирами и заемщиками не могло не сказаться на падении объемов корпоративного кредитования. И юристы, работающие с банками, и сами банкиры признают, что в целом в банковской системе произошло ужесточение кредитной политики. Кроме того, с рынка ушли кредитные организации, которые вели слишком рискованную политику.

«Мы консультируем многие банки и знаем, что на практике компании чаще всего обращаются за кредитами, если у них нет возможности вести бизнес и развиваться «на свои». Те, у кого такая возможность есть, видят все риски и предпочитают не занимать, даже в ущерб темпам развития бизнеса», — отмечает Светлана Гузь.

«Безусловно, некоторые громкие споры между кредиторами и заемщиками влияют на работу клиентских подразделений. Но в сегодняшних условиях каждый владелец бизнеса перед принятием решения о получении кредитных средств должен объективно понимать все факторы риска возможного невозврата, проводить анализ рынка и выбирать кредитную организацию с хорошей деловой репутацией для долгосрочного сотрудничества», — говорит Ирина Неретина.

— ■ —

*Инициаторами большинства уголовных дел являются предприниматели, которые и пишут заявления в правоохранительные органы. Это все напоминает размахивание дубиной в стеклянном доме, который такого погрома часто просто не выдерживает.*

— ■ —

У банкиров своя правда. Банки не ведут себя агрессивно — они работают по 230-ФЗ и соблюдают внутренние нормативные документы, отмечает начальник отдела по работе с проблемными активами Северо-Западного филиала банка «Открытие» **Ирина Неретина**. По ее словам, возможно, ощущение «агрессивности» связано с тем, что многие банки стали четче относиться к соблюдению формальностей и перестали закрывать глаза на какие-то нестыковки в бизнесе своих клиентов. «Скажем, та же практика личных банкротств однозначно показывает, что основная часть дел инициируется самими проблемными заемщиками, а не кредитными организациями. Нам далеко не всегда выгодно обращать взыскание на залоговые объекты. Подобные меры всегда следуют за переговорным процессом, и мы стараемся найти компромиссное решение, но таким компромиссом не

В «Трасте» также не считают, что вектор поведения банков изменился и они стали вести себя более агрессивно. Банкиры отмечают, что первый шаг в большинстве случаев за должником, и именно должник определяет характер своих последующих взаимоотношений с банком-кредитором. По их словам, агрессивные меры применяются только к тем заемщикам, которые решили не платить по долгам и «отбиться» от требований банка.

Подобного мнения придерживается и Светлана Гузь. «Актуальность поговорки о том, что худший сон банкира — это остаться с залоговым активом, пока никто не отменял. И, по нашей практике, банки обычно не спешат рубить с плеча, а стараются до последнего момента вести диалог с заемщиком или его бенефициаром, найти выход и реструктурировать. Тут много зависит от персоны заемщика и его готовности пойти на компро-

### Из арбитража к следователю

Уголовные дела возбуждались в ходе корпоративных конфликтов с того момента, как такие конфликты начали возникать, — с начала 1990-х годов. Но в последние пять лет без них не обходится практически ни один корпоративный спор. Неважно, разбирается ли это бывших партнеров по одной компании, попытка недружественного поглощения, конфликт заемщика с кредитором или спор с налоговиками.



# pure\*



Центральные магазины в СПб:

- Большой пр. П.С., 49
- Лиговский пр., 30, лит. А  
(ТРК «Галерея»)

Адреса других магазинов  
на сайте: [www.diplomatman.ru](http://www.diplomatman.ru)

т.: +7 (812) 313-6006

*Коллекция сорочек Pure, Германия, в магазинах DIPLOMAT  
\*Пьер \*\*Дипломат*

Реклама

# DIPLOMAT\*\*

MENSWEAR



В своем докладе президенту России уполномоченный по делам предпринимателей **Борис Титов** отмечал, что против предпринимателей возбуждено порядка 200 тыс. уголовных дел. Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Петербурге **Александр Абросимов** говорит, что число жалоб предпринимателей на необоснованное уголовное преследование в этом году сильно выросло. Если за девять месяцев прошлого года поступило 95 обращений, то за аналогичный период этого года — уже 126. А вот количество жалоб на необоснованное заключение под стражу, начиная с 2018 года, существенно снизилось.

Еще пять лет назад правоохранители гораздо аккуратнее относились к тому, чтобы «влезать» в корпоративные отношения. Тогда можно было получить обвинение в предвзятости и использовании уголовных механизмов в решении коммерческих вопросов. Да и возможности силовиков были чуть более ограничены, например, только нарабатывалась практика квалификации преступлений в корпоративной сфере по самой «предпринимательской» статье УК 159-й — «Мошенничество».

«Сегодня же возбуждать уголовные дела и проводить расследования может МВД, СК и даже ФСБ. Такая межведомственная «конкуренция»

Подливает масла в огонь изменение законодательной базы и расширение подследственности составов. Например, вместе со 159-й статьей все активнее возбуждаются дела по 201-й статье — «Злоупотребление полномочиями», по которой состав преступления можно найти в работе любого топ-менеджера. Это накладывается на невысокий уровень подготовки следователей, расследующих экономические преступления. Председатель петербургской коллегии адвокатов «ЮрКонсалт Интернешнл» **Ерлан Касенов** отмечает, что часто они не способны отличить предпринимательский риск от преступных намерений. Вместе с формальным подходом, когда факты дела подтягивают под состав статьи, и нежеланием следователей закрывать дела, чтобы не портить статистику, это осложняет положение предпринимателей, оказавшихся под следствием.

Пока снижения числа заявлений на возбуждение уголовных дел против предпринимателей не предвидится, уверены адвокаты. В том числе и потому, что уголовное расследование дает несравнимо большие возможности по давлению на компанию или ее владельца. Помимо очевидной угрозы подследственному в виде СИЗО или тюремного срока, уголовное дело дает максимально широкие возможности по аресту и последующему взысканию имущества, говорит Андрей Тузов. Если гражданский или арбитражный суд будет разбираться в том, стоит ли накладывать арест, то в рамках уголовного дела, по словам Андрея Тузова, достаточно ходатайства следователя и показаний одного-двух человек, более 90% таких заявлений удовлетворяются. При этом гражданский суд ровно по этому же вопросу может отказать во взыскании, но оно все равно будет наложено. Кроме того, уголовный процесс позволяет искать и арестовывать активы должника за рубежом.

«Заказные» и «приказные» уголовные дела как элемент давления в корпоративных конфликтах давно не являются новинкой в России, применяется весь спектр экономических статей Уголовного кодекса, но при этом нужно признать, что дополнительный соблазн или повод исполь-

— ■ —

*Российский бизнес, еще десять лет назад предпочитавший все спорные ситуации разрешать по английскому праву в зарубежных юрисдикциях, постепенно отказывается от этой практики в пользу российских судов.*

— ■ —

Чаще всего предприниматели жалуются на необоснованное изъятие и длительное удержание имущества организаций, неоправданное применение в отношении них мер уголовно-процессуального принуждения, невозбуждение либо затягивание сроков возбуждения уголовных дел и непринятие мер по изобличению виновных в преступлении лиц, несмотря на наличие достаточных и очевидных данных о его совершении. «Большую тревогу вызывает и практика возбуждения уголовных дел в отношении предпринимателей по «налоговым» статьям без проведения глубокой аналитической работы и подготовки заключений со стороны налоговых органов. При этом даже в случаях, когда такая работа проведена и выводы свидетельствуют в пользу предпринимателя, уголовные дела органами следствия не прекращаются», — сетует Александр Абросимов.

ведет только к увеличению риска давления на бизнес, поскольку ни в законе, ни в ведомствах нет единого взгляда на то, что является настоящим мошенничеством, а что — ошибкой в предпринимательской деятельности», — подчеркивает старший юрист уголовной практики «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Андрей Тузов.

Инициаторами большинства уголовных дел являются предприниматели, которые и пишут заявления в правоохранительные органы, отмечает Егор Носков. «Это все напоминает размахивание дубиной в стеклянном доме, который такого погрома часто просто не выдерживает. Забавно, что в абсолютном большинстве случаев такие радикальные меры, как возбуждение против оппонента уголовного дела, не приносят искомого результата, а только развязывают всем участникам спора руки на не менее жесткие шаги», — говорит он.



зовать в качестве инструмента уголовную дубину создает и сам бизнес, замечает Валерий Зинченко. «Если без должной юридической осмотрительности, а иногда попросту юридически безграмотно ведешь дела или настраиваешь бизнес-процессы, например в вопросах налогов, беспорядочен в выборе контрагентов, не нужно удивляться возникшим претензиям ФНС, а вслед за ними возбужденному уголовному делу. Бизнесмены очень часто сами дают в руки потенциальных оппонентов мощное оружие, будь то государство или бизнес», — рассуждает он.

«У любого процесса есть две стороны, — соглашается Ерлан Касенов. — Сейчас на бизнес оказывается беспрецедентное давление. Но в какой-то степени именно из-за этого давления многие сомнительные схемы, используемые предпринимателями, отходят в прошлое».

### Как снежный ком

Избежать большей части конфликтов, особенно в условиях турбулентности в экономике, абсолютно точно не удастся, уверены эксперты. Если два предпринимателя решили поссориться, они сделают это вне зависимости от того, какие акционерные соглашения и в каких юрисдикциях они прописывали раньше.

«Конфликты чаще всего возникают в ситуациях, когда одна или обе стороны просто недоговороспособны и принимают эмоциональные решения, такие как написание на партнера заявления в полицию. Людям свойственно ссориться, не слышать друг друга и совершать неадекватные действия, которые потом только нарастают как снежный ком», — отмечает Егор Носков.

Однако ряд потенциально спорных моментов, максимально детализированные акционерные соглашения, в которых прописаны такие важные составляющие, как объем инвестиций, механизмы решения спорных вопросов, в том числе выход партнеров из бизнеса, все же способны снять многие вопросы.

Примечательно, что российский бизнес, еще десять лет назад предпочитавший все спорные ситуации

## КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ В ТРЕНДЕ

«Бизнес в сфере информационной безопасности — один из самых быстрорастущих сегментов. В 2018–2019 годах, на горизонте 2020 года, рост нашей выручки здесь происходит не на проценты, а кратно, в разы. Потребность в данных услугах нашей компании очень высока», — говорит директор по работе с корпоративными и государственными сегментами макрорегионального филиала (МРФ) «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком» **Тимофей Абраменко**.

Сегодня инфраструктура Ростелекома объединяет 22 центра обработки данных (ЦОД) в 13 городах России общей мощностью 6270 стойко-мест. ЦОДы имеют наивысший уровень безопасности, подтвержденный международными сертификатами, а вся система защиты позволяет отражать сетевые атаки мощностью до 5 Тб/сек. Это дает возможность компании реализовывать проекты для клиентов, начиная от микрокомпаний, насчитывающих от двух сотрудников, обменивающихся данными, до корпораций с десятками тысяч специалистов.

«Мы инвестируем серьезные ресурсы в развитие сферы кибербезопасности. Так, в 2019 году уже увеличили штат наших сотрудников по направлению информационной безопасности втрое — с 200 до 600 человек. И в 2020 году планируем этот рост еще минимум втрое — до 1,8 тыс. и более специалистов», — комментирует директор по развитию бизнеса по информационной безопасности МРФ «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком» **Алексей Богомолов**. — Среди наиболее востребованных услуг, которые мы предоставляем: проектирование и внедрение индивидуальных глобальных систем кибербезопасности в компании под ключ, внедрение IT-сервисов нашей единой системы в сфере защиты данных, а также тренинги с элементами симуляций для обучения сотрудников ключевым аспектам информационной безопасности».

Среди сфер, для которых наиболее актуальны вопросы кибербезопасности, — банковский сектор, промышленность, энергетика, государственный сектор, здравоохранение, а также любые услуги, связанные с хранением персональных данных клиентов, отмечают в компании.

*Марина Скляренко*

разрешать по английскому праву в зарубежных юрисдикциях, постепенно отказывается от этой практики в пользу российских судов. Даже несмотря на откровенное недоверие к отечественному судопроизводству, арбитры в Лондоне или Стокгольме также зарекомендовали себя не с самой лучшей стороны: разбирательства там могут тянуться годами, а стоимость процесса для каждой стороны — превышать 10 млн долларов.

«Все чаще российский бизнес сталкивается в лондонских судах с явным непониманием не столько нашей ментальности, сколько отечественных экономических реалий. И если в рамках спора передавать на разре-

шение иностранного суда срочные вопросы — привлечение инвестиций, заемных средств, назначения директора, то бизнес может просто не дожить до решения», — комментирует Валерий Зинченко.

Не лишним будет и максимально подробный и регулярный юридический аудит, который позволит снизить риски негативного сценария как для компаний, так и для их бенефициаров во всех плоскостях права — от гражданской до уголовной. Такие мониторинги позволяют выявить существенные риски в работе бизнеса и взаимоотношениях собственников и своевременно их устранить. ■

Санкт-Петербург



# ГРОМКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СПОРЫ ПЕТЕРБУРГА

## 2010–2019

### ЛЕНТА

Август Мейер,  
Дмитрий Костыгин,  
Сергей Ющенко

VS

TPG Capital,  
ВТБ Капитал,  
ЕБРР

#### Причины

Контроль над компанией

#### Результат

В 2011 году консорциум банков выкупил долю Августа Мейера и миноритариев (около 44%) за 1,14 млрд долларов

### КИРОВСКИЙ ЗАВОД

Георгий Семененко

VS

Миноритарии  
(Максим Яковлев  
и Игорь Устинов)

#### Причины

Контроль над заводом

#### Результат

После конфликта, который с разной степенью интенсивности продолжался 14 лет, Георгий Семененко и Максим Яковлев весной 2019 года подписали мировое соглашение

### ЗАВОД «АРСЕНАЛ»

Председатель  
совета директоров  
предприятия  
Михаил Сапего

VS

Генеральный директор  
и миноритарий  
Сергей Королев

#### Причины

Контроль над предприятием

#### Результат

Михаил Сапего в 2012 году получил контроль над предприятием. Впоследствии завод был продан сторонним инвесторам



## БАЛТИЙСКИЙ БАНК

Олег Шигаев

VS

Андрей Исаев

### Причины

Контроль над финансовой организацией

### Результат

Кризис в банке, спровоцированный ужесточающимися требованиями ЦБ и корпоративным конфликтом, привел к санации, которую в 2014 году начал «Альфа-банк». Закончилась санация в 2019 году

## ЮЛМАРТ

Дмитрий Костыгин,  
Август Мейер

VS

Михаил Васинкевич,  
инвестиционная  
компания А1

### Причины

Разногласия во взглядах на развитие компании

### Результат

Стороны объявили о переговорах по урегулированию конфликта

## СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ДЕТИ»

Алексей Угаркин,  
Роман Яворский

VS

Николай Кичиджи

### Причины

Разошлись во взглядах на развитие бизнеса после того, как один из акционеров решил выйти из бизнеса

### Результат

Сеть обанкротилась и ушла с рынка

## ОТЕЛЬ «АМБАССАДОР»

Совладелец  
Александр Терентьев

VS

Совладелец  
Виктор Прокопцов

### Причины

Контроль над бизнесом

### Результат

Конфликт продолжается, Александр Терентьев находится под домашним арестом



Татьяна Макурова

# БЕСЕДЫ РАЗНОЙ СТЕПЕНИ ТЯЖЕСТИ

Практика работы налоговых органов изменилась: в группу риска попадают не только «схемы», но и реальная деятельность, которая внешне похожа на фиктивную



ИСТОЧНИК: DEPOSITPHOTOS.COM

**Ф**едеральная налоговая служба (ФНС) России все чаще требует подтверждения реальности сделок, их экономической целесообразности и доказательств проявления должной осмотрительности при выборе контрагента. И неправильное поведение при разговоре в ФНС может обернуться значительными доначислениями, отбиться от которых будет сложно.

По итогам 2018 года рост налоговых поступлений составил 23%, по сравнению с 2017 годом, в консолидированный бюджет и 30% – в федеральный. В данной связи глава ФНС **Михаил Мишустин** отмечал ранее в рамках своего доклада основной тренд налогового администрирования: «Ключевой принцип в контрольной работе — начинать проверку только в тех случаях, когда инструментами предиктивной

аналитики выявлены схемы уклонения от уплаты налогов. Подчеркну: выбор объектов для назначения ВМП не случаен. Он основан на детальном анализе данных АСК НДС-2, позволяющем контролировать все товарные цепочки». В 2018 году по результатам работы с АСК НДС-2 в бюджет дополнительно поступило 13 млрд рублей, из них 12,4 млрд обеспечены «за счет самостоятельного уточнения налогоплательщиками своих обязательств». Некоторое время назад, летом, в эксплуатацию были введены еще более совершенные системы налогового контроля и администрирования — АСК НДС-3 и АИС «Налог-3».

Цифровизация налоговой службы, интеграция с базами других ведомств (и даже обмен информацией с интернет-провайдерами на предмет сопо-

ставления IP-адресов для выявления аффилированности субъектов бизнеса) и аналитические возможности программных продуктов коренным образом изменили налоговое администрирование. С одной стороны, нивелировался так называемый человеческий фактор, с другой — именно в силу этого снизились требования к опыту и квалификации сотрудников ФНС. Так, текущие открытые вакансии (актуальность на 1 октября) в налоговых инспекциях Петербурга позволяют судить о требованиях к нанимаемым сотрудникам: для позиции специалиста первого разряда отдела налоговых проверок не требуется ни опыта работы, ни высшего образования, а предлагаемый уровень оплаты труда варьируется от 9 до 18,5 тыс. рублей в месяц. Для работы главным государственным инспекто-



ром отделов налоговых проверок высшее образование уже требуется, но квалификационные требования к опыту работы не установлены, хотя наличие опыта работы «приветствуется». Заработная плата — от 16 до 18 тыс. рублей при ненормированном рабочем дне.

«Инспектор на месте больше не должен вникать в ваши проблемы, глубоко разбираться в сути бизнеса или тонкостях бухгалтерского учета. Система просигналила о возможном нарушении, дело исполнителя — заставить налогоплательщика отдать деньги с минимальными трудозатратами для инспекции», — считает генеральный директор компании «Сектор» **Михаил Яковлев**. На практике бизнес сталкивается с процедурными нарушениями в ходе проверок.

Существует ряд видов и целей вызова в инспекцию, например вызов в ИФНС в качестве свидетеля. Данная процедура урегулирована ст. 90 НК РФ. Согласно этой норме, ИФНС вправе вызвать для допроса посредством повестки любое физлицо, которому могут быть известны какие-либо значимые для налогового контроля обстоятельства. На практике инспекторы часто вызывают свидетеля для дачи пояснений по вопросам уплаты налогов на основании ст. 31 НК РФ, а то и просто по телефону. Предприниматели эту процедуру называют «налоговый допрос». Схожим по духу мероприятием является и проведение налоговой комиссии.

### Пример подхода

Часто основной целью налоговиков при «допросе» является поиск доказательств умысла в совершении налогового правонарушения. И здесь случаются казусы. Так, нередко вызов в инспекцию сопровождается рекомендацией прийти вместе с контрагентом. Однако явка с контрагентом может рассматриваться как признак аффилированности. Летом прошлого года много шума наделало письмо ФНС России от 10.07.2018 № ЕД-4-15/13247 «О профилактике нарушений налогового законодательства», в котором ФНС России рекомендовало считать присутствие официальных представителей (адвокатов) при проводимых допросах как признак недобросовестности налогоплательщика, то есть одно из свиде-

тельств того, что он не ведет реальную деятельность, не в состоянии самостоятельно дать пояснения по вопросам хозяйственной деятельности, а декларации могут подписывать неуполномоченные либо неустановленные лица. В ноябре 2018 года этот документ был официально отозван ФНС России, тем не менее сам прецедент позволяет оценить отношение властей к правам бизнеса.

Михаил Яковлев также говорит о широкой практике «неформальных» методов побуждения к уплате налога, в том числе через «убедительные» просьбы заплатить налог за контрагента при выявлении разрыва в цепочке НДС. По сути, налоговая обязанность «вешается» на того, кто даст слабину. «Ситуация обусловлена тем, что система контрольных показателей в ФНС в значительной мере связана с отработкой сигналов «АСК-НДС», систематическое незакрытие налоговых разрывов приведет к серьезным проблемам для инспектора и районной инспекции в целом. По опыту прошлых лет ясно, что с компаний-однодневок взыскать деньги не выйдет. В связи с этим возникает соблазн «повесить» налоговые санкции на тех, кто, с одной стороны, ведет реальный бизнес и не сбежит, а с другой — не имеет постоянного штата юристов и в недостаточной мере разбирается в тонкостях налогового законодательства. Стоит отметить, что в такой ситуации инспектор вполне может проигнорировать аргументы о том, что неуплата налога контрагентом не связана с решениями самого налогоплательщика», — поясняет Михаил Яковлев. «Действительно, выгодоприобретатель фактически «назначается» среди контрагентов в цепи, выявленной автоматизированной системой контроля. Ваш контрагент в пятом колене может оказаться недобросовестным, а вас, как самую порядочную компанию (имеющую необходимые ресурсы, значительные активы, безупречную налоговую историю) в цепи, настоятельно «попросят» уточнить декларацию и оплатить налог за кого-то из контрагентов. Кстати, это касается не только случаев закупки, но и реализации товара (работ, продукции)», — согласен владелец ГК «Шумейко и Партнеры» **Дмитрий Шумейко**.

### По жесткому варианту

«Вызов на допрос — это в общем приглашение на беседу, ее обычно проводит рядовой сотрудник, по итогам составляется протокол. Следующий уровень — комиссия по легализации налоговой базы (обычно по вопросу серых зарплат) — ее уже проводит начальник инспекции, часто с привлечением органов МВД и прокуратуры. Эта беседа тоже достаточно вежливая, по итогам также выдается протокол. Самый жесткий вариант — совещание по легализации налоговой базы. Проводится руководителями среднего звена инспекции, записей беседы не ведется, протокол не выдается», — объясняет заместитель генерального директора компании «Сектор» **Александра Смирнова**.

— ■ —

*Цифровизация налоговой службы, интеграция с базами других ведомств и аналитические возможности программных продуктов коренным образом изменили налоговое администрирование.*

— ■ —

Правила поведения в налоговой таковы. Во-первых, не игнорируйте вызов в инспекцию. Факт неявки на допрос генерального директора либо главного бухгалтера в ходе, к примеру, камеральной проверки возмещения НДС может послужить одним из оснований для отказа компании в возврате либо зачете налога, а также признаком отсутствия ведения реальной деятельности. «В соответствии с новыми практиками работы инспекторы вполне могут повесить отметку о недостоверности сведений в ЕГРЮЛ, после чего вашей компании будет крайне сложно участвовать в торгах или даже открывать новые счета в банках», — говорит Михаил Яковлев.

Что касается устного вызова в ФНС (по телефону), то инспектору доста-



точно убедиться, что с ним говорит именно директор Петров, далее составляется телефонограмма об извещении. Однако если вы хотите лучше подготовиться к визиту, то существуют разъяснения ФНС, которые предписывают инспекторам использовать для вызова повестки. Форма повестки закреплена в письме ФНС России 15 января 2019 года № ЕД-4-2/356@. Здесь также стоит отметить, что для подготовки к беседе имеет смысл внимательно изучить письмо ФНС № ЕД-4-2/13650@ от 13.07.2017 — в приложениях к этому письму обозначены вопросы, которые будут задавать инспекторы. Имейте при себе актуальную отчетность компании, перечень основных контрагентов с краткой справкой по основным или проблемным. В инспекции, как показывает практика, отвечать лучше коротко и по существу. Формулировки «не помню», «не знаю», «забыл» лучше заменить на «необходимо уточнить», «прямо сейчас не могу вспомнить, надо поднимать документы».

■

*Часто основной целью налоговиков при «допросе» является поиск доказательств умысла в совершении налогового правонарушения. И здесь случаются казусы.*

■

Все вменяемые вам доначисления должны быть обоснованы, надлежащим образом оформлены, и в любом случае их можно и нужно обжаловать, если вы с ними не согласны. Объяснения на комиссии по легализации заработной платы должны быть убедительными и документально подтвержденными. Можно ссылаться на небольшой срок работы организации и отсутствие прибыли, сокращение объемов сбыта, работу сотрудников по совместительству на полставки и т. п. Имейте в виду, что ИФНС мониторит и сайты по подбору персонала, сопоставляя указанные в объявлениях цифры с отчетностью. Впрочем,

некоторые работодатели в вакансиях включают в состав заработной платы социальный пакет.

Если вас вызвали на «обычный» допрос или на комиссию по заработной плате, то по завершении беседы вас должны ознакомить с протоколом — его имеет смысл изучить внимательно. Настаивайте на том, чтобы исправить несоответствия между написанным и тем, что вы говорили. Свободные строки перечеркните (буквой Z или иначе) во избежание внесения изменений в подписанный вами протокол. Кстати, протокол может быть использован в качестве доказательства по делу.

### Схема или нет?

Статья 54.1 НК РФ «Пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налога, сбора, страховых взносов» гласит, что налогоплательщик не должен умышленно искажать факты хозяйственной жизни и сведения об объектах налогообложения. Если это правило соблюдается, то налогоплательщик может осуществлять налоговую оптимизацию при одновременном соблюдении двух принципов:

1) принцип деловой цели: основной целью сделки не может быть экономия на налогах (неуплата (неполная уплата) и (или) зачет (возврат) суммы налога);

2) принцип реальности: обязательство по сделке исполнено именно тем лицом, которое заявлено стороной договора (либо лицом, к которому обязательство перешло по закону или договору).

Кроме того, необходимо проявлять «должную осмотрительность» при выборе контрагента. Эти критерии достаточно широкие: так, даже несовпадение фактического адреса с юридическим может указывать, по мнению ФНС, на неблагонадежность контрагента.

«Из многолетних наработок, в части должной осмотрительности, хочу отметить необходимость наличия следующих документов: копий учредительных документов, копий деклараций по НДС и налогу на прибыль, документов, отражающих результаты поиска контрагента, отбора и мониторинга, источники информации, сайт, коммерческие предложения — и... деловой переписки,

в том числе электронной», — комментирует Дмитрий Шумейко.

«Не следует самостоятельно пытаться «изобрести» документы, подтверждающие благонадежность контрагента. Во-первых, это уже уголовный, а не налоговый кодекс, а во-вторых, вы не можете знать, что на контрагента уже есть у инспекторов. Так, например, странной будет выглядеть ситуация, в которой ваша компания отчитается накладными, согласно которым товар принял человек, отбывающий длительное наказание в местах лишения свободы, особенно если вы будете утверждать, что только что с ним встречались», — добавляет Михаил Яковлев. Ряд банков имеют сервисы по проверке контрагента: это система «Светофор» (ее аналоги) в системе «Банк-Клиент», также и ФНС запустила на своем сайте систему «Прозрачный бизнес». Кроме того, на рынке существует значительное количество организаций, занимающихся проверкой благонадежности контрагента, биографии физических лиц.

### Дело будущего

«У нас все более популярной становится такая очень важная форма взаимодействия, как налоговый мониторинг, — заявлял весной текущего года Михаил Мишустин. — Уже 44 наши крупнейшие компании встали на такой налоговый мониторинг с налоговой инспекцией. Это специальная форма взаимодействия с налоговой службой, когда мы отказываемся от выездных налоговых проверок вообще за полную открытость учетных систем крупных налогоплательщиков. То есть практически мы видим онлайн то, как работают наши крупные компании. И уже сегодня примерно 12,5% налоговых доходов в федеральный бюджет эти компании уплачивают. Дано поручение председателем правительства расширять этот эксперимент». С 2020 года к эксперименту будет подключено 95 компаний. Да, пока речь идет о крупнейших налогоплательщиках. Но, считают эксперты, общий тренд таков, что данная система в не слишком отдаленном будущем будет применяться полностью ко всем субъектам бизнеса.

■ Санкт-Петербург



## Не копировать чужие рисунки



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

### Николай Вильчур

Генеральный директор консалтинговой компании «Вильчур и партнеры»

– Термин «налоговая безопасность» появился не сразу. Изначально говорили о налоговой оптимизации как о комплексе мер по снижению налоговой нагрузки компании. Однако уже больше 15 лет мы наблюдаем смену запроса от бизнеса: запросов на снижение налогов становится все меньше, но параллельно растет спрос на обеспечение безопасности в процессе такого снижения. Безопасность стала необходимой и главной составляющей оптимизации.

Но и сам подход к налоговой безопасности тоже не стоял на месте. Менялись условия, при которых налоговая оптимизация считалась безопасной. И здесь можно выделить три этапа. Первый этап — примерно с середины девяностых до середины нулевых — для безопасной оптимизации было достаточно правильно оформленных документов. Второй — следующее десятилетие, когда необходимо было к этим документам представить экономическое обоснование. Нужно было доказать, что действия налогоплательщика не были направлены именно на снижение налоговой нагрузки — основная цель была

другой. Тогда и появилась конструкция обоснованной и необоснованной налоговой выгоды.

Однако спустя еще восемь-десять лет и этого оказалось недостаточно. Основную роль стало играть соответствие предлагаемых налогоплательщиком объяснений реальности. Начался анализ фактических бизнес-процессов, поиск в них признаков имитации. Вот на этой стадии мы сейчас и находимся. И здесь в полную силу проявилась главная ловушка, которая возникла еще на второй стадии. Состояла она в том, что оцениваться стала не законность или незаконность применяемой схемы оптимизации, а законность цели ее применения.

Поясню на примере. Компания производит и продает продукцию. В какой-то момент владельцы принимают решение создать отдельную компанию для розничной торговли. Законно? Конечно. Только эта компания создается «для вида», в ней работают те же продавцы, она располагается в том же помещении, обслуживается теми же работниками бухгалтерии и отдела кадров. В общем,

сплошная имитация самостоятельной деятельности. Очевидно, что цель ее создания — не формирование отдельной бизнес-единицы, а экономия на налогах. И это приводит к закономерному результату — доначислению налогов.

Также необходимо помнить, что и работа налоговиков не стоит на месте. Системы налогового контроля совершенствуются — появляются новые программные комплексы, автоматизируется обмен данными с другими органами. Меняется формат деятельности самих налоговых органов, происходит сближение их работы с силовыми структурами. Это сопровождается изданием общих методических документов для налоговиков и Следственного комитета.

А чем отвечает бизнес? Самое странное, что практически ничем. Пытаясь объяснить, что методы оптимизации десятилетней давности сегодня неприменимы, чаще всего мы сталкиваемся с ответом: «Да ладно, мы всегда так делали». Более того, присутствует парадоксальная вера в волшебную таблетку: есть схема, она законна, проверена на практике, ее можно просто взять и применить. Это, кстати, одна из основных опасностей семинаров по оптимизации, где предлагаются такие схемы. На бумаге и со сцены все прекрасно, но на практике — как у Михаила Жванецкого: «включаешь — не работает».

Почему так? Да потому, что работа по построению безопасной налоговой оптимизации не должна напоминать копирование чужого рисунка. Она должна быть похожа на работу в сегменте строительства. Сначала идут изыскательские работы — анализ рисков и возможностей. Затем делается проект — та модель, к которой нужно прийти. К ней создается рабочая документация — обоснование и подробный план перехода. И только потом начинается внедрение. Хотя, конечно, волшебная таблетка (простите, схема) намного удобнее. Потому так и хочется сказать, что налоговая безопасность — она не в схемах, а в головах. ■



Дмитрий Глумсков

## СОЗДАВАТЬ СТИМУЛЫ

Ленинградская область, по сути, является пилотным регионом, на опыте которого будут выработаны рекомендации по качественным принципам экономического развития регионов, уверен Антон Финогенов



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-З»

**Н**едавно прошедший форум «Балтика — Китай», где Ленинградская область представила свои планы по развитию инвестиционного направления, однозначно показал заинтересованность инвесторов в работе на территории региона. Так, на бирже контактов участвовало 40 иностранных китайских и немецких компаний, что позволило практически каждой компании Ленинградской области договориться о начале нового сотрудничества. Первый заместитель председателя Комитета по экономическому развитию и инвестиционной деятельности Ленинградской области **Антон Финогенов** соотносит уровень инвестиционной привлекательности со степенью открытости региональных властей и с их желанием обеспечивать правильную поддержку бизнес-инициатив.

— *Ленинградскую область уже давно приводят в качестве успешного примера территории, обеспечивающей качественное развитие деловой среды. Легко ли работать в условиях, когда на ваши решения, ваши проекты устремлено много изучающих глаз?*

— Как и во всех других вопросах, важен фактор баланса. Мы понимаем, что должны быть профессионалами в каждом

шаге: и с юридической точки зрения, и с точки зрения равной доступности. Важно научиться работать в определенных рамках: любое твоё решение должно быть, с одной стороны, юридически выверено, с другой — ты должен ко всем вопросам подходить одинаково, в плане глубины проработки.

У руководителей экономического блока на визитных карточках указаны номера мобильных телефонов, мы не боимся звонков и готовы выслушать вопросы напрямую. Могу сказать, что мой телефон от звонков не раскаляется, потому как выстроенная система взаимодействия с бизнесом снимает основной градус напряжения изначально. Кризис-менеджмент — это не про нас. Мы не меняем правила, и это однозначно сказывается на позитивном отношении бизнеса к нашим инициативам.

— *Историей, когда на визитке указан прямой номер телефона, несколько лет назад гордился руководитель одного из российских регионов, показавшего инвестиционный прирост в кратковременный период, но затем ослабившего свои позиции. Подобная открытость действительно влияет на качество инвестиций?*

— Каждый губернатор выбирает свой канал открытости. Губернатор Ленинградской области **Александр Дрозденко** активен в Instagram, и он лично отвечает на вопросы из разных сфер. К слову, возможно, это даже более эффективный канал коммуникаций, нежели те же телефонные звонки: можно вернуться к обсуждаемой теме в любой момент времени. И для нас, как для команды губернатора, важно быть не менее открытыми. Потому что мы понимаем, что любой вопрос губернатору — это недоработка команды либо на уровне муниципального образования, либо на уровне регионального органа исполнительной власти.

— *Какие принципы инвестиционной политики правительства Ленобласти вы считаете ключевыми?*

— Прежде всего, конечно, неизменные правила игры. Безусловно, изменения федерального законодательства нас все равно держат в тонусе, сейчас, к примеру, мы вынуждены менять закон, регулирующий налоговые льготы. Но, тем не менее, мы не меняем его кардинально, сохраняя для региональных инвестиционных проектов снижение ставки налога на прибыль и освобождение от уплаты налога на имущество организаций. При этом мы ведем мониторинг мер поддержки



бизнеса и, если сомневаемся в действенности тех или иных условий, принимаем оперативное решение об их ликвидации. Любая мера поддержки должна быть понятна непрофессионалу, бизнесмен не обязан быть специалистом по налоговому законодательству, разбираться в сложных формулах, от которых у него сразу возникает ощущение «меня хотят обмануть». У нас кейсы эффективности стимулирующих льгот, когда инвесторы используют эти средства для повторных вложений. Яркий пример — «Нокиан Тайерс». В 2011 году компанией построен завод по производству автомобильных шин. Уже в 2018-м был завершён второй проект по модернизации завода с объёмом инвестиций, равным размеру полученных налоговых льгот.

Из последних новаций — мы приступили к развитию коммерческой недвижимости в Ленинградской области, и первая мера поддержки, которую предусмотрели уже в бюджете следующего года, — возмещение до 50% расходов инвесторов на подключение к инженерным сетям. Эти расходы серьёзно влияют на экономику проектов, и сами девелоперы отмечают, что это главная причина для отказа от реализации проектов в сфере общественно-деловой недвижимости.

Ещё одна ключевая история — льготное кредитование. Фонд развития промышленности, который мы курируем, готов предоставить кредиты от 1% годовых под интересные промышленные проекты. Мы понимаем, что зачастую для любого инвестиционного проекта в нашей стране критическим выступает вопрос «длинных» денег. Если их нет, нет проекта. Фонд начал работать только весной этого года, думаю, уже в ближайшие месяцы мы расскажем про первые конкретные проекты, получившие нашу поддержку. Планируем в 2020 году предоставить таких льготных кредитов в общем объёме порядка 300 млн рублей.

#### — «Ручное» сопровождение проектов по-прежнему в моде?

— Да, несмотря на внедрение системных мер работы с инвесторами, порядка половины проектов сопровождается в «ручном» режиме, все стадии реализации проекта — от момента первого столкновения с бюрократической сис-

темой, когда хотят участок получить по льготной схеме, до момента ввода в эксплуатацию. И мы понимаем, что нужно сопровождать, организовывать совещания, добиваться решения проблем, даже когда сам инвестор совершает ошибки.

Есть интересный пример: производитель лакокрасочных материалов с сентября прошлого года не мог получить технические условия на газ из-за отсутствия свободных мощностей. В декабре они пришли к нам за помощью, был организован ряд совещаний. Мы попросили газовую компанию провести инвентаризацию уже выданных технических условий и обнаружили свободные мощности. В марте инвестор получил техусловия.

#### — Как введение санкций повлияло на приток или отток инвесторов в Ленинградскую область, какие меры позволяют минимизировать макроэкономические риски?

— Благодаря уникальному экономико-географическому положению, у Ленобласти есть много базовых конкурентных преимуществ, позволяющих как сгладить проблемы с иностранными инвесторами, так и нарастить отечественные компетенции. Например, активно развиваются портовые мощности. Про это говорили давно и долго, но возвращаться в Россию логистические компании, ранее активно инвестировавшие в развитие иностранных портов, стали пять лет назад. Это даёт развитие цепочек поставок, строительство предприятий, завязанных на обработку грузопотока.

Бесспорно, первая тенденция, которую мы отмечаем, — те инвесторы, у которых есть бизнес на территории Ленобласти, за редким исключением, остались в регионе. Уход автогиганта Ford связан не с санкциями, а с глобальной реструктуризацией бизнеса. Средний бизнес особо на санкции внимания не обращает, выстраивая взаимодействие в камерном режиме. Да, есть постоянная политическая интрига, но мы уже привыкли и спокойно работаем с инвесторами. Плюс европейские инвесторы видят, что перспективные ниши легко займут инвесторы из стран Юго-Восточной Азии. И точно не хотят эти ниши упускать.

#### — Есть ли интересные направления для инвестиций, которые сейчас не очень популярны, но могут стать драйвером для развития экономики Ленобласти?

— Мы видим большой потенциал в сфере развития общественно-деловой, коммерческой недвижимости, территорий, связанных с рекреационной деятельностью. Прежде мы акцентированно этой отраслью не занимались, но теперь понимаем, что ее нужно поддерживать, так как есть быстрорастущий спрос на рекреационные услуги, а бизнес пока не успел активно включиться, чтобы этот спрос удовлетворить.

— ■ —

*Кризис-менеджмент —  
это не про нас.*

*Мы не меняем правила,  
и это однозначно*

*сказывается на позитивном  
отношении бизнеса к нашим  
инициативам.*

— ■ —

Вторая отрасль — судостроение и производство судового оборудования. В Ленинградской области уже работает несколько судостроительных компаний, которые за последние годы подтвердили свой высокий статус на федеральном уровне, но это очень интересная история с точки зрения перспектив и появления новых игроков. Не могу не сказать и про автомобильный кластер. Да, Ford ушел, но остались производители автокомпонентов. Уже сложился мощный кластер автомобильной промышленности Санкт-Петербурга и Ленинградской области, устойчивый к любым кризисам, один из трех самых интересных в России. И самое главное, проекты, связанные с углублением локализации. Работа в этих отраслях интересна тем, что подразумевает активное взаимодействие с Санкт-Петербургом. Для многих предприятий оказывается эффективным шагом разместить



инжиниринговый центр в Петербурге, а производство в области. Активно развивается фармацевтическая промышленность: видим ряд интересных проектов и помогаем им.

Возвращаясь к экономико-географическому положению, Ленинградская область — сырьевой хаб. Объемы грузов — уголь, нефть, газ, удобрения — постоянно растут. И эти проекты могут генерировать рост уже в отраслях переработки. Различные химические проекты, проекты в сфере пищевой промышленности, — они уже начинаются. Исходя из масштабов транзита, который достигает 200 млн тонн, количество этих крупных проектов по переработке рядом с портами будет увеличиваться.

— ■ —

*Несмотря на внедрение системных мер работы с инвесторами, порядка половины проектов сопровождается в «ручном» режиме.*

— ■ —

**— Индустриальные парки — одна из очевидных возможностей для привлечения новых инвесторов. Как выстроена в регионе работа по созданию инфраструктуры для бизнеса?**

— Инженерно-обустроенных площадок от тысячи квадратных метров, которые можно взять в аренду, в России очень мало. Но и эти территории только на первый взгляд кажутся привлекательными, в реальности инвестор сталкивается с множеством проблем как по приведению объектов в порядок, так и по организации промышленных бизнес-процессов.

Индустриальные парки в этом смысле более интересны, в Ленинградской области три территории развиваются за счет регионального бюджета, что накладывает определенные ограничения на темпы реализации проектов. Поэтому более оперативны частные индустриальные парки. В настоящее время в области есть несколько раз-

витых индустриальных парков, таких как индустриальный парк «Гринстейт» финского концерна «ЮИТ», индустриальный парк М10.

Для стимулирования развития парков введены льготы по налогам на имущество и на прибыль организации, а также льгота по арендной плате за использование земельных участков. Для этого необходимо войти в реестр управляющих компаний индустриальных парков, как в федеральный, так и в региональный. В этом вопросе также полное сопровождение. Например, сейчас в федеральном реестре уже пять парков Ленинградской области, мы реально сопровождаем их в Минпроме России на всех этапах, процедура длительная и порой занимает около года.

**— Тема моногородов в свое время стала очень популярной после ситуации в Пикалево. Сейчас город стал территорией опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). Какие преференции это дает инвесторам и как в целом развивается эта проблемная некогда территория?**

— Территория опережающего развития действительно дает для бизнеса уникальные льготы на десять лет — это пониженные тарифы по страховым взносам, освобождение от уплаты земельного налога и другие эксклюзивные предложения. Стоимость входа в ТОСЭР — от 2,5 млн рублей в первый год, по сути, резидентом может стать даже микробизнес. В Пикалево мы работаем в «ручном» режиме с каждым инвестором. Не так давно заключено соглашение с инвесторами из Белгородской области, которые взяли в аренду производственные корпуса на территории индустриального парка и займутся выпуском пищевой кондитерской продукции. Есть и другие резиденты, также ведем переговоры с потенциальными инвесторами. Пока портфель резидентов, включенных в реестр и находящихся на рассмотрении, составляет 130 млн рублей, и ими будет создано свыше 170 новых рабочих мест.

Пикалево удалено от Санкт-Петербурга, и зачастую инвесторы опасаются сложностей с набором профессиональных кадров. Например, на бирже труда

сейчас там стоит чуть более 40 человек. Но Пикалево расположено рядом с Тихвином и Бокситогорском, а это мини-агломерация, где проживают порядка 100 тыс. человек. Поэтому вопрос с кадрами можно решить всегда. Да, есть издержки, но те возможности, которые открываются с точки зрения налогов и администрирования, перекрывают риски, связанные с проблемой занятости на этой территории.

**— Социально-экономическое развитие в среднесрочной перспективе — какие основные стратегические смыслы оно содержит?**

— Для Ленинградской области, как и для всех субъектов Российской Федерации, ключевыми ориентирами до 2024 года являются, конечно же, цели национальных проектов, установленные 204-м указом президента. В первую очередь усилия будут направлены на их достижение. Но стратегические задачи этим не ограничиваются.

Для большинства регионов проблема — обеспечить экономический рост. В Ленинградской области эта проблема не стоит, устойчивый рост мы демонстрируем уже много лет. Есть задача сделать этот рост максимально качественным с точки зрения и диверсификации инвестиций, и увеличения объемов несырьевого экспорта, и глубоких переделов в переработке. Кроме того, стабильные темпы экономического развития и конкурентные преимущества региона позволяют фокусироваться на решении системных проблем в ключевых сферах: здравоохранении, демографии, транспорте, туризме, сельском хозяйстве и других.

В среднесрочной перспективе важно создавать территориально фокусируемые стимулы. Поэтому в актуализированной Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области заложен территориально-дифференцированный подход к поддержке и развитию экономики, социальной сферы и градостроительства. Мы, по сути, несколько регионов в миниатюре, а значит, и территории с различной степенью социально-экономического развития и организации расселения требуют разных стратегических смыслов и принципов управления.

■ Санкт-Петербург



# ЭКСПЕРТ

## СЕВЕРО-ЗАПАД

### В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

#### Специальные доклады

- Рейтинг «250 крупнейших компаний Северо-Запада»
- «Арктика: микрокосмос»

#### Специальные проекты

- «Недвижимость и строительство»
- «Псковская область»
- «Энергетика Северо-Запада»

Приглашаем компании и экспертов к информационному и рекламному сотрудничеству





Ефим Дубинкин

## ПРОПАГАНДА СМЫСЛОВ

Авторам стратегии развития арктических территорий необходимо учесть несколько принципиальных аспектов

**Д**о конца разработки Стратегии развития Арктики–2035 остается несколько месяцев, и Проектный офис развития Арктики (ПОРА), а также Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики продолжают опрашивать профессиональные и экспертные сообщества с целью корректировки документа. К слову, у последних, несмотря на активный мониторинг со стороны разработчиков арктической стратегии, до сих пор остаются как прикладные, так и фундаментальные вопросы.

### Единый вектор

Представители науки заявляют: научные исследования в Арктике нуждаются в едином комплексном подходе, в то время как на практике все ограничивается прикладным или локальным изучением той или иной проблемы. Зачастую крупные корпорации готовы финансировать науку, только если ученые смогут гарантировать результат узко-прикладного характера. «С одной стороны, мы видим, что у правительства и представителей крупных промышленных компаний есть понимание в необходимости научных исследований Арктики, — отмечает заместитель директора по науке НИИ Арктики и Антарктики **Игорь Ашик**. — С другой — на сегодняшний день у нас нет комплексной программы научных исследований в Арктической зоне РФ (АЗРФ). Исследования с переменным

успехом ведутся различными организациями, а согласованности и обмена информацией нет. Это необходимо учесть в стратегии».

Стоит отметить, что, по мнению ученых, вопрос координации и корреляции до сих пор не решен, причем это касается не только научных исследований. К примеру, как отмечают представители научного сообщества, «невозможно решить вопросы муниципального и регионального управления, не задав единственного правильного вектора развития». «Локальных и личных интересов сегодня в Арктике хватает, — считает доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга высшей школы менеджмента СПбГУ **Виталий Черенков**. — Например, до сих пор нет ясности в вопросе о восьми опорных зонах Арктики; тема так и «висит». Наверное, потому, что это связано с делением огромного количества бюджетных денег».

Представители культуры и СМИ говорят о недоработке идеологического плана: по их мнению, в российском информационно-культурном пространстве арктическая тематика представлена очень слабо, что отчасти влияет и на ситуацию с кадрами в северных регионах. «Арктический проект (в глобальном смысле) носит мобилизационный характер, — считает генеральный директор ТАСС-Санкт-Петербург **Александр Потехин**. — Мы не сможем работать в Арктике, если не сможем сделать ее популярной для





ФОТО: СЕРГЕЙ КАРПУХИН

## Создавать условия

Сложно сказать, насколько социальная реклама и пропаганда влияют на привлекательность жизни в арктических регионах, но на пике интереса к Арктике, в период «арктического информационного бума», на протяжении последних пяти лет в данных регионах наблюдается стабильный отток населения. Причем речь идет далеко не только о пенсионерах — молодые трудоспособные люди предпочитают работать в крупных городах с развитой инфраструктурой. К примеру, губернатор Мурманской области **Андрей Чибис** во время инаугурации заявил о том, что ежегодно регион покидают около 4,3 тыс. человек. В связи с этим новый



*К вопросу привлечения кадров в Арктику необходимо подходить более прагматично и менее декларативно, а также «думать о стратегии, а не о деталях».*



молодежи. Только таким способом возможно остановить отток кадров из Арктики и привлечь туда молодых, амбициозных специалистов».

«Проблема с пропагандой арктической тематики действительно существует, — подтверждает директор Российского государственного музея Арктики и Антарктики **Мария Дукальская**. — Когда-то, в 30-х годах прошлого века, из любой арктической экспедиции в музей поступали экспонаты. К примеру, знаменитые «папанинцы» передали более 90% снаряжения в музей. А что мы можем показать сейчас? Чем привлечь тех же школьников, которых у нас за год бывает до 50 тыс.? Все экспедиции работают сами по себе, и никто не думает о том, чтобы сохранить вещи, фотографии, чтобы на этом опыте воспитывать молодежь. Я прочитала проект стратегии и не нашла там слова «культура». А культурная составляющая для пропаганды арктической темы очень важна».

глава области поставил задачу: реализовать крупные инвестиционные проекты, которые, соответственно, должны создать дополнительные рабочие места, а также заняться вопросами развития социальной инфраструктуры. Подобная ситуация (как, кстати, и политические заявления) характерна практически для всей АЗРФ, вопрос только в том, позволят ли региональные бюджеты реализовать заявленные планы и насколько привлекательными для крупных инвесторов окажутся северные территории...

Вместе с тем некоторые представители научного сообщества считают, что к вопросу привлечения кадров в Арктику необходимо подходить более прагматично и менее декларативно, а также «думать о стратегии, а не о деталях».

«Зачастую все обсуждения сводятся к тому, что нужно делать, но открытым остается вопрос, как делать, — заявляет руководитель проекта «Арктический инновационный кластер СЗФО»

Александр Краснов. — Очевидно, что молодежь не поедет в Арктику за пропагандой; нужны комфортные условия проживания, новые технологии. А они из воздуха не появляются, все это требует денег. По нашему мнению, основополагающее стратегическое направление — энергетика. Когда мы говорим о создании и поддержании любой инфраструктуры, тем более в северных регионах, 70% всех затрат связаны именно с этим направлением. На сегодняшний день наш кластер может предложить ряд проектов, касающихся дешевой альтернативной энергии, но на реализацию этих проектов не хватает денег. Будет хорошо, если ПОРА поможет нам выйти на реальное финансирование. Сегодня деньги в России делятся между корпорациями, а инновационные разработки далеко не всегда рождаются в корпорациях. И у нас пока нет механизма для того, чтобы эти разработки внедрялись в промышленных масштабах».

## Обещали учесть

Представители ПОРА и власти делают акцент на равноправном диалоге и работе эффективной коммуникационной площадки. В частности, заместитель министра по развитию Дальнего Востока и Арктики **Александр Крутиков** пообещал, что при доработке стратегии власти постараются максимально учесть предложения профессиональных и экспертных сообществ. В свою очередь генеральный директор Проектного офиса развития Арктики **Борис Тарасов** отметил, что «все предложения, озвученные в рамках заседания дискуссионного клуба, будут проанализированы экспертами ПОРА, и, возможно, некоторые из них найдут отражение в новом документе». Сейчас у разработчиков Стратегии развития Арктики – 2035 остается мало времени: она должна быть представлена до конца 2019 года. Уже скоро можно будет пройти «арктический чекпоинт» и оценить два принципиальных аспекта: будут ли учтены все замечания, особенно не прикладного, а стратегического характера, и насколько эффективна коммуникационная площадка, созданная для общения науки, общества, промышленности и власти. ■

Санкт-Петербург



## Arctic 2035 — цифровая платформа



### Марина Горецкая

Координатор по СМИ  
Проектного офиса  
развития Арктики

— Платформа по сбору идей для Стратегии «Арктика–2035» была запущена в самом конце августа 2019 года. За месяц мы собрали более сотни идей и провели несколько стратегических сессий. Пользователи платформы, на которой представлен проект стратегии, начали получать дайджест с новостями стратегии и подборкой новых идей по развитию региона.

Чаще всего нам присылали идеи по развитию инфраструктуры — 28 предложений. Далее экономика — 22 предложения и экология — 17. Предложения по технологиям, туризму, образованию и культуре. Из Мурманской области пришло больше всего предложений. Мурманчане прислали более 20% всех идей. Половина касалась инфраструктуры и транспорта. Еще были предложения о туризме, экологии и образовании. Жителей Якутии беспокоят вопросы защиты экологии и развития инфраструктуры. Республика Саха добавила восемь идей. Ямальцы больше заинтересованы в развитии бизнеса и сельского хозяйства.

Население Чукотки предлагает развивать инфраструктуру, образование и сообщение между регионами. Из Архангельской области приходили предложения по развитию туризма. Жители региона заинтересованы

в развитии ледокольного, спортивного и экотуризма. Из разных городов поступали предложения по развитию Северного морского пути. Этой теме были посвящены десять идей. Активные граждане предлагают развивать туризм, коммерческие перевозки, ремонтировать порты и создавать новые типы судов.

За время работы платформы было опубликовано 150 постов с идеями Стратегии «Арктика–2035» в социальных сетях. Самым популярным предложением в Facebook стала идея Владимира Маслбоева о повышении продолжительности и качества жизни на Севере. Ее увидели 15 тыс. человек. Это произошло благодаря нашим подписчикам: 200 человек оценили идею, из них 40 поделились ею на своих страницах. На официальных страницах ПОРА в Facebook и «ВКонтакте» 8 тыс. человек увидели идею Евгения Поторочина по ликвидации экологического ущерба в северных морях. 350 читателей оценили публикацию и 60 из них поделились ею со своими друзьями. Одной из самых популярных идей стало предложение Анны Клепиковской по созданию комиссии для адаптации законов под Север. По мнению автора, многие законы не работают в Заполярье из-за особенностей макрорегиона.

**ARCTIC  
2035**  
ЧТО УЖЕ  
СДЕЛАНО?

»  
ЗА ОДИН  
МЕСЯЦ

**110** идей  
собрано

**5** стратегических  
сессий проведено

**204** упоминания  
в СМИ



## Лидирующие сферы

**28** ПРЕДЛОЖЕНИЙ

**ИНФРАСТРУКТУРА**

**22** ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**ЭКОНОМИКА**

**17** ПРЕДЛОЖЕНИЙ

**ЭКОЛОГИЯ**

## Регионы, о которых говорили



## Активность среди пользователей

За один месяц  
**250**  
ПОСТОВ  
В СОЦСЕТЯХ

Самым популярным предложением в Facebook стала идея Владимира Маслобоева о повышении продолжительности и качества жизни на Севере

**15 000** увидели человек

**200** оценили человек

**40** поделились человек



Дмитрий Глумсков

## СОВМЕСТНЫЕ ИСТОРИИ УСПЕХА

Ирина Макиева:

*«Мы уже не купируем острые ситуации в моногородах, мы их предупреждаем, занимаемся комплексным развитием»*

**В** начале октября первую круглую дату, пять лет с момента образования, отмечает Фонд развития городов. Заместитель председателя ВЭБ.РФ, генеральный директор Фонда развития моногородов **Ирина Макиева** рассказала «Эксперту С-3», какие ключевые условия были заложены в проектной деятельности, и дала объяснение словосочетанию «счастливый моногород».

— Начну с небольшой предыстории: первые тревожные сигналы из моногородов полетели в 2009 году, когда в Пикалево Ленинградской области остановили работу три крупнейших предприятия, начались забастовки, обстановка становилась все сложнее. Тогда, десять лет назад, мы решали такие ситуации в режиме «пожарной команды», экстренно реагируя на кризис в городах. Была создана специальная комиссия, возглавлял ее **Игорь Шувалов**, а затем уже рабочая группа с представителями восьми министерств. Со временем стало понятно: нужен системный подход, только так мы смогли бы перейти к развитию. Так, в 2014 году по поручению президента госкорпорация ВЭБ.РФ создала Фонд развития моногородов, задачей которого стало не просто устранение кризиса, а его предупреждение, комплексное развитие, поддержка и помощь городам. Все это делает их более устойчивыми к любым внешнеэкономическим изменениям.

Для нас самый важный результат — то, что мы смогли создать из моногородов мощную, единую команду развития. Они стали одной семьей, которая внутри обменивается опытом, в чем-то соперничает, но при этом в любой





сложной ситуации готова оказать друг другу поддержку. Я не могу назвать это неожиданным результатом, мы к этому шли, вместе над этим работали, скорее считаю сплочение моногородов одним из наших главных общих достижений.

Второе, что хотелось бы отметить, — моногорода стали ощущать, что они не одни. Судьба каждого из 321 волнует не только их самих, она на контроле у властей всех уровней. Десять лет назад моногорода оставались со своими проблемами один на один, сегодня это кардинальным образом изменилось. Они знают, что у них есть верный соратник и друг — команда МОНОГОРОДА. РФ. Они знают, что с ними федеральные министерства, институты развития, группа ВЭБ.РФ. И это доверие и открытость друг к другу нарабатывались годами.

Если говорить о неожиданных результатах, которыми я искренне горжусь, то это итоги программы «Комплексное развитие моногородов». Мы вместе создали свыше 400 тыс. новых рабочих мест вместо установленных программой 230 тыс. — победа для всех нас, ведь это не просто цифры, а реальные истории возвращения людей в моногорода — мы реализовали 1185 проектов благоустройства, появилось почти 400 новых машин скорой помощи и около 300 отремонтированных поликлиник. Причем последние цифры — то, что напрямую влияет на восприятие и ощущение перемен в моногородах самими жителями. А для нас это один из главных критериев успеха.

**— Сколько моногородов в России, есть ли интересные территориальные истории, к примеру «скопление» моногородов в конкретном регионе?**

— Сейчас официально в России 321 моногород, в этом году список менялся дважды — в марте стало 317 с учетом объединения трех моногородов Пермского края в Горнозаводский городской округ — Теплая Гора, Пашия, Горнозаводск, в августе моногородами были признаны еще семь территорий: Прогресс Амурской области, Янтарный Калининградской области, Кимовск Тульской области, Печоры Псковской области, Козьмодемьянск Республики Марий Эл, Новомичуринск

Рязанской области, Новокуйбышевск Самарской области. Покинули этот список Певек и Беринговский, Чукотку, Нытву и Уральский Пермского края объединили в Нытвенский городской округ. Практика объединения моногородов — очень эффективная мера, на мой взгляд. Это прежде всего консолидация финансовых и кадровых ресурсов, а значит, территории стали сильнее, устойчивее. Сейчас перед нами стоит новая задача — «включить» моногорода-новички в нашу дружную команду. Думаю, что не только сотрудники фонда, но и моногорода «со стажем» с удовольствием помогут им максимально включиться в работу.

Что касается «скопления», больше всего моногородов в Кузбассе — 24. Это «монорегион», потому что все города, кроме Кемерово, старопромышленные. Здесь есть единственный в России «Клуб глав моногородов». Это площадка для коммуникации, где муниципальные и региональные власти могут напрямую общаться и решать острые проблемы городов. В Кемеровской области в принципе все моногорода между собой очень дружат, настоящая команда. И мне искренне хотелось бы, чтобы другие регионы и моногорода взяли в этом с Кемеровской области пример. Тем более что и с фондом они работают тоже активно: вместе с регионом мы реализовывали шесть инвестиционных проектов в Кузбассе на общую сумму свыше 1,4 млрд рублей, в Таштаголе, Юрге и Анжеро-Судженске, благодаря которым создано более 1,9 тыс. рабочих мест.

**— Устоявшееся мнение о моногороде — застывшая проблемная территория, жители которой глубоко несчастны. Как изменить это мнение? Что говорят сейчас жители моногородов, какие основные проблемы они обозначают?**

— Мне кажется, сегодня понимание моногорода как депрессивной территории ушло в прошлое. И это можно увидеть на реальных примерах: Череповец Вологодской области, Луза Кировской области, Усть-Катав Челябинской области — одни из «передовиков развития». Когда-то это были депрессивные территории, зависящие от одного крупного предприятия. Сейчас Череповец —

традиционно город металлургов — успешно развивает химическую и деревообрабатывающую отрасли. Скоро в индустриальном парке «Череповец», для которого фонд строил инфраструктуру на сумму свыше 800 млн рублей, откроется производство фибролитовых плит. Кстати, на реализацию этого производства фонд выдал заем свыше 900 млн рублей.

— ■ —

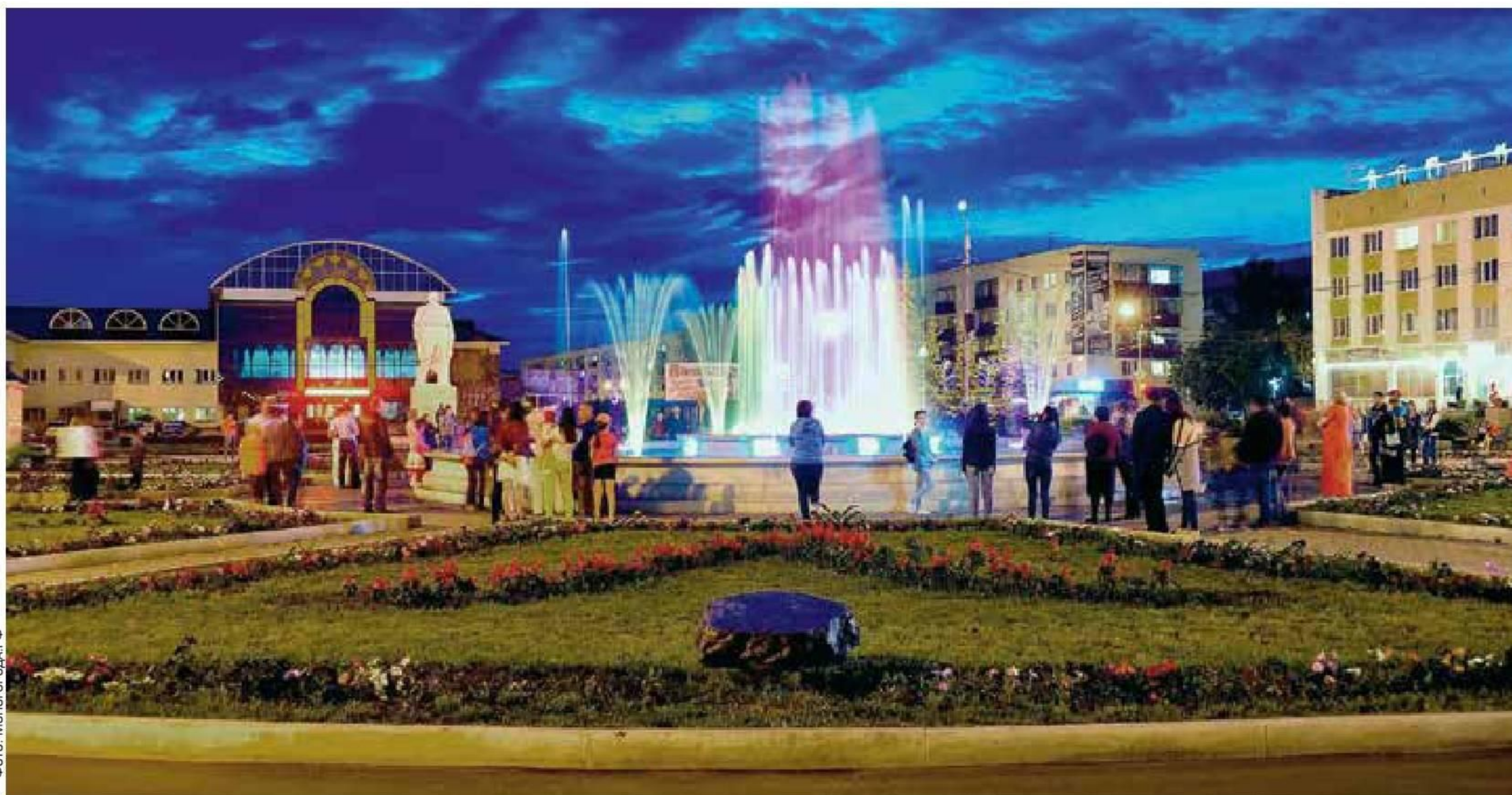
*У жителей моногородов вырос спрос на «впечатления». Люди хотят досуг, хотят красивые города, благоустроенные территории: парки, скверы.*

— ■ —

В Лузе в этом году открыли большой комплекс по деревообработке. Фонд выделял 174,8 млн рублей на инфраструктуру для площадки предприятия и 174 млн в форме займа на спецтехнику и автотранспорт. Ранее, в 2013 году, там было ликвидировано градообразующее предприятие, которое также занималось лесозаготовкой. Тогда жители начали уезжать, перспектив в городе не было. Но с открытием нового производства возвращаются не только жители, в моногород приезжают жить и работать люди из соседних регионов, мы знаем о таких примерах. А в Усть-Катаве в январе откроют огромный тепличный комплекс по выращиванию овощей и зелени. Это один из наших самых крупных проектов. Появится свыше 720 новых рабочих мест, выделено 1,5 млрд на инфраструктуру. К слову, Усть-Катав тоже один из моногородов, где есть хорошая динамика по сокращению оттока населения.

При этом, конечно, проблемы в моногородах остаются. В августе в Новокузнецке мы проводили стратсессию по участию моногородов в нацпроектах. Были главы моногородов, мы провели с ними неофициальную встречу, «без галстуков», я попросила глав обозначить одну самую острую проблему в городе. Из того, что прозвучало: изношены инженерные сети, проблемы с экологией — это актуально





Создание креативных общественных пространств — важная задача для руководства любого моногорода

для моногородов, нехватка профессиональных кадров в образовании и здравоохранении, изношенный транспорт. Но ведь проблемы, которые копились десятилетиями, быстро не решить. Те вопросы, которые были озвучены, мы будем вместе с моногородами прорабатывать через нацпроекты. Еще, конечно, моногорода ждут утверждения новой госпрограммы. Приоритетная программа «Комплексное развитие моногородов» завершилась в январе этого года. Планируется, что в новой будет предусмотрена поддержка концессионных проектов — это возможность обновления инфраструктуры ЖКХ, рефинансирование кредитов, обновление транспорта через льготный лизинг.

Кроме того, у жителей моногородов вырос спрос на «впечатления». Люди хотят досуг, хотят красивые города, благоустроенные территории: парки, скверы. Нужны места не только для работы, но и отдыха. И мы работаем в этом направлении. Есть, например, у фонда новый проект «Место притяжения» — это создание центров главных событий города с высокой концентрацией субъектов МСП. Для бизнеса в моногородах мы вместе с Российской ассоциацией франчайзинга готовы предложить 16 льготных франшиз. Кроме того, фонд готов выдавать займы

под 0% годовых от 5 до 250 млн, это уникальная мера поддержки, которой нет ни в одном институте развития.

**— Моногород — это прежде всего градообразующее предприятие, которое во многом определяет качество жизни горожан. Внутренние взаимоотношения «бизнес-власть-общество» в моногороде: насколько качественно они выстраиваются?**

— Когда мы только начинали работу с моногородами, взаимодействия в цепочке «бизнес-власть-общество» не было. Каждый тянул в свою сторону, и это была одна из главных причин того, что территории не развивались. Как мы решили эту проблему: фонд по инициативе Игоря Шувалова организовал обучение для управленческих команд моногородов. Всего «выпускниками» программы стали 1,5 тыс. человек. Первые занятия давались тяжело, члены команд говорили: чему нас учить, мы и так все умеем. В составе команд были главы городов, заместители, представители бизнеса...

Потом, когда стало понятно, что задания поодиночке не выполнить, они стали объединяться, стали работать сообща. К концу обучения произошла полная трансформация сознания, это были уже другие люди, каждый моно-

род приобрел свою команду развития, нацеленную на конкретный результат.

Главы городов перестали быть просто «коммунальными мэрами», задача которых — обновить трубу и сделать детскую площадку. Они научились видеть масштабнее, научились привлекать деньги в города, стали напрямую общаться с федеральными органами власти. Такая практика произошла впервые.

Сейчас у нас в планах — продолжить опыт с обучением команд, но уже с крупными городами. Опыт моногородов показал, насколько эта практика эффективна. Каждый из членов команд, прошедших обучение, вспоминает этот этап как тотальную перезагрузку, трансформацию сознания, которая открыла огромные возможности.

**— Некоторые эксперты поднимают вопрос о необходимости управляемого сжатия моногородов. Как вы относитесь к подобным предложениям?**

— Вопрос переселения или «управляемого сжатия» — один из самых частых. Я твердо убеждена, что насильно переселять людей нельзя. Такие негативные примеры уже были в России. Люди любят свои города, пусть даже маленькие, удаленные от административных



центров. Любому городу важно максимально помогать, пока там живут люди.

Есть, например, небольшой моногород Петровский Ивановской области. Там проживает чуть больше 2,2 тыс. человек. Несмотря на это, команда города очень активная, и вот совсем недавно мы подписали с регионом соглашение о строительстве инфраструктуры для животноводческого комплекса в Петровском. Это более 100 новых рабочих мест, фонд выделит почти 60 млн на реализацию проекта. Для моногорода это большая победа. Есть поселок Великооктябрьский Тверской области, там всего 1,8 тыс. человек. И хотя у моногорода пока нет совместных инвестпроектов с фондом, его команда отлично сработала по преобразению территории: в рамках программы «5 шагов благоустройства» появилась открытая площадка с тренажерами для занятия спортом, налажено уличное освещение. Для небольших городов такие перемены всегда очень чувствительны.

**— Моногорода Северо-Западного федерального округа — есть ли у них особенности или все моногорода в принципе развиваются по одной модели? Какие проблемы типичны именно для моногородов Северо-Запада?**

— В Северо-Западном федеральном округе 43 моногорода в девяти регионах. Больше всего моногородов в Карелии — 11 — и Архангельской и Мурманской областях — по семь. По одному моногороду у «регионов-новичков» — Калининградской и Псковской областей. Город Янтарный и город Печоры присоединились к «семье моно» совсем недавно — в августе 2019 года.

Конечно, у каждого моногорода свои особенности развития, зависит это от численности населения, территории, местонахождения, управленческой команды. Куда-то бизнес идет охотнее, куда-то сложнее. Но в целом все их объединяет одна, типичная «моногородская» проблема — зависимость от градообразующего предприятия, которое обеспечивает работу для жителей и налоговые поступления в бюджет. Такая структура экономики крайне уязвима.

На Северо-Западе есть группы моногородов со схожими проблемами, когда совпадает отраслевое направление градообразующего предприятия. Например, мурманские моногорода — это места добычи рудных полезных ископаемых. Два города Республики Коми — угольные, а еще два — деревообрабатывающие. А вот в Вологодской и Новгородской областях — все моногорода по виду деятельности градообразующего предприятия разные: здесь и традиционная для Северо-Запада лесная отрасль, производство стройматериалов, металлургия.

**— Есть ли на Северо-Западе красивые примеры качественного развития моногородов? За счет чего это развитие было обеспечено?**

— Что я понимаю под качественным развитием моногорода: это прежде всего комплексная работа, создание новых рабочих мест, развитие малого бизнеса, благоустройство. Причем это работа не только и не столько главы города и его администрации, а в первую очередь команды.

В качестве примера приведу Череповец. Команда успешно привлекает инвесторов, реализует проекты развития городской среды, выстраивает грамотную работу с градообразующим предприятием и ведущими индустриальными бизнес-проектами. Все это в совокупности сделало город сильным, развитым промышленным центром. Но здесь не забывают и о развитии туризма: летом в Череповце прошел квест «Прошагай город», нанесли 16 новых объектов на Google и «Яндекс.Карты», а еще скоро появится «место притяжения» — Верещагинский квартал, где будут развивать традиционные ремесла.

Хорошие промежуточные результаты и перспективы у Боровичей Новгородской области. Они лидеры нашего проекта «Социальное такси в моногородах» для ветеранов, который мы в мае запустили вместе с «Яндексом». Более 50 поездок уже совершено. А еще Боровичи — «пилот» проекта Минстроя России «Умный город». Команда города отлично работает по привлечению средств из различных источников финансирования: в этом году 2,8 млн удалось получить

из Фонда президентских грантов для развития НКО, в прошлом году в Боровичах на субсидию Фонда кино обновили кинотеатр.

**— Есть ли взаимодействие по теме моногородов с другими странами? Возможно ли транслировать международный опыт на российскую действительность?**

— Буквально несколько недель назад я была в Австрии на крупном международном форуме Bridge for cities 4.0. Рассказывала об опыте работы России со старопромышленными городами (понятие «моногород» есть только у нас в стране). Проблема эта актуальна для многих государств — все знают историю американского Детройта, получившего название «город моторов». Очень важно обмениваться лучшими практиками развития таких территорий, чтобы не допускать кризисных ситуаций. Я презентовала наш опыт обучения управленческих команд, рассказывала, как мы добились успеха. Скажу, что наш пример вызвал живой интерес у аудитории.

Сейчас мы вместе с Центром международного промышленного сотрудничества ЮНИДО работаем по организации экспорта товаров и услуг из моногородов через рынок закупок ООН. Это позволит бизнесу выйти на новый уровень продвижения продукции и увеличить ее узнаваемость. У нас даже в фонде есть отдельное направление по продвижению продукции из моногородов — #СделаноВмоно. Сейчас продукцию под этим брендом можно увидеть на одной из торговых электронных площадок, такая же работа будет с X5 retail group, бренд #СделаноВмоно появится на полках продуктовых магазинов компании.

Мне кажется, в теме моногородов важен любой опыт. Это очень чувствительное и многогранное направление, которое не может развиваться по одному сценарию. В процессе работы мы видим, что «выстрелило» лучше, а где нужно еще немного «поднажать». Но одно могу сказать точно: тот путь, который мы проделали, — прекрасный фундамент для новых свершений. И главное, что команда моногородов к ним готова. ■

Москва



Георгий Дмитриев

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ В МОДЕ

**Теemu Хелпполайнен:**

*«То, что сейчас происходит с развитием среды в городах России, — яркий общемировой пример современного планирования территорий»*



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

Одной из основных новостей в последнее время стало успешное завершение процесса слияния концерна YIT с компанией Lemminkäinen. Кроме того, непосредственно в концерне была проведена структурная реструктуризация активов в России. Генеральный директор АО «ЮИТ Санкт-Петербург», руководитель сегмента «Жилищное строительство, Россия» концерна ЮИТ **Теemu Хелпполайнен** рассказал «Эксперту С-3» о том, как это повлияло на качество управленческих решений, о тенденциях в формировании комфортных городских территорий.

— И объединение двух компаний, и последовавшая оптимизация, безусловно, оказали позитивное воздействие на бизнес-процессы концерна YIT. Летом приняли решение продать асфальтовые заводы, которые стали нашим активом после завершения процедуры слияния с Lemminkäinen. Признаю, мы не думали его продавать специально, были планы построить асфальтовый завод в бизнес-цепочку, тем более что для строительства инфраструктуры внутри жилых комплексов асфальт нам нужен. Но поступило интересное предложение о покупке от стороннего игрока, и мы решили пойти на эту сделку со шведской компанией PEAB. Остальные бизнес-направления успешно интегрированы в давно существующую бизнес-модель YIT.

В России принято стратегическое решение сосредоточиться на реализации жилищных проектов в четырех городах: Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге и Тюмени. Наш бизнес показывает в этих городах хорошие результаты, и мы видим хорошие перспективы для роста. Больше не будет новых проектов в Москве, Московской области и Ростове-на-Дону. Мы завершим там строительство уже запущенных комплексов и на этом остановимся. В Мос-

ковской области будем завершать наши проекты, видимо, как минимум до конца 2020 года. При этом офисы YIT в этих регионах останутся, потому что мы намерены и далее управлять построенной недвижимостью. Да и централизованного офиса у российского представительства YIT, по сути, нет. Юридически компания зарегистрирована в Санкт-Петербурге, часть управленческой команды находится здесь, но другая часть — в Москве, в иных городах. И на вопрос, уйдем ли мы полностью из России, мне очень легко ответить: мы уже почти 60 лет успешно работаем здесь и уходить не собираемся. А прошедшая реструктуризация — классическая история по оптимизации бизнеса, и без таких реструктуризаций у нас не было бы успешной 100-летней истории.

— **Один из слоганов концерна — «Больше жизни в устойчивых городах». В словосочетание «комфортный город» каждый урбанист вносит свои смыслы. Какая трактовка у вас?**

— Мне кажется, все эксперты уже давно сошлись в базовом определении комфортной территории: только хорошего уютного дома жителям уже не хватает. Горожанам важно, как спроектирована в целом территория. Общественные пространства, объекты социальной инфраструктуры, точки коммерческого притяжения. Что и мы, и другие застройщики продают? Не отдельные квартиры, но удобную и комфортную среду обитания и дома, где уютно жить. В качестве примера приведу комплекс «Новоорловский». Есть магазины, школа, строятся детские сады, имеются парковочные места. Два хороших примера в Екатеринбурге. Во-первых, проект «Рифей», который мы уже десять лет строим, по масштабу он сопоставим с «Новоорловским». И второй проект — «Балтым-парк», он немного меньше, там малоэтажное строительство.

— **В России, особенно в Москве и Петербурге, активно ведутся дискуссии по тому, как должны развиваться городские пространства. Можно ли европейский опыт урбанистики перенести на Петербург?**

— Условия проектирования территорий, с учетом государственного регулирования, все же разнятся. Если говорить о Финляндии, то там очень популярна идея строительства жилой среды одновременно с возведением линий скоростных трамваев. И концерн YIT в этой истории активно участвует, такие линии мы строим сейчас в Тампере и в пригородах Хельсинки. Чем интересны трамваи? Тем, что проложенные рельсы останутся на многие десятилетия, в отличие от того же автобусного маршрута, который могут изменить. Один из наших проектов — реновация территории бывшего главного офиса Fortum. И мы ведем туда трамвайную линию, вокруг которой строятся жилые дома и офисы. В Финляндии нам гораздо легче спроектировать подобную картину, чем в России. Да, в Петербурге есть проект частного трамвая, но все же это очень сложная история.

Насколько я знаю, в той же Москве есть серьезная дискуссия по результатам того, что там значительно сужены во многих местах автомобильные дороги, расширены тротуары. Водителям это не нравится, звучат претензии, что Москва искусственно ограничивает приток автомобилей в центр города. Доля правды в этом суждении есть, но все же основная идея в том, что увеличение пешеходной зоны приносит территории дополнительные средства. Жители и гости города гуляют, заходят в кафе и рестораны, магазины. Не бегом бегут по узким тротуарам, сталкиваясь друг с другом, а неспешно прогуливаются. То есть то, что сейчас происходит с развитием среды в городах России, — яркий общемировой пример современного планирования территорий.



**— Пусть отдельно квартиры и не рассматриваются как комфортная среда, они все же остаются одной из важных составляющих. Какие сейчас изменения в квартирографии?**

— Растет число квартир небольшого метража. Мировая тенденция — уменьшается количество человек в одной семье. В Хельсинки уже популярна история, что одно домохозяйство ведут один-два человека, и понятно, что им уже не нужны квартиры по 100–150 кв. м. И застройщики массово запускают проекты домов с квартирами малого метража. Это накладывает определенные обязательства по проектированию, ведь мы не можем просто возвести стены. Все хотят проектировать большие квартиры, но требуется очень много знаний и умений, чтобы создать маленькую и уютную квартиру, потому что речь идет не о том, чтобы в ней поместилась только кровать, к примеру. И требования к проектировщикам увеличиваются в разы. Поэтому мы в УИТ сами предпочитаем управлять проектированием.

Одна из наших новаций в этой связи — квартиры «Трансформеры», планировка может быть создана под конкретный запрос, исходя из нескольких предусмотренных вариантов. И согласование под разные варианты уже сделано. В Финляндии подобные квартиры, причем имеющие единый инфраструктурный блок, называются Smartii, но когда выводили формат на российский рынок, увидели, что слово smart уже активно используют другие застройщики, которые просто предлагают компактные квартиры без возможности изменения их внутреннего пространства и имеющих у нас знаний по проектированию хороших квартир. Поэтому предложили другое название и немного видоизменили предложение.

Мы всегда старались быть инициаторами трендов, привнося в Россию различные инновационные решения — те же сауны в квартирах, комфортные глубокие балконы, террасы, кладовки. Думаю, что уже в краткосрочной перспективе на первый план выйдут не конструктивные инновации в квартирах, а как раз инновации в сфере проектирования и строительства территорий. К примеру, использование школы в вечернее время как общественного пространства, где могут проводить время жители комплекса. Пока эта идея не находит особого понимания в России, но мы последовательно ее продвигаем. Есть много других инноваций,

которые не связаны с самой квартирой, но связаны с концепцией, как удобно жить.

**— Комфортная среда — это еще и архитектурные решения...**

— Изначально мы предполагаем, что лучше инвестировать деньги в планировку квартир и хорошее качество строительства, чем в создание идеальных архитектурных форм. Лет 15–20 назад в моде были различные архитектурные элементы, которые уже через пару лет выглядели ужасно. Теперь же мы наблюдаем преобладание северного, скандинавского стилей. Скандинавский стиль — тенденция довольно стабильная, потому что акцент делается на эффективность. И эффективность всегда в моде.

**— В Петербурге взаимоотношения исполнительных властей и застройщиков достаточно сложны, возникают иногда какие-то спорные моменты. На ваш взгляд, какие первоочередные вопросы нужно решить, чтобы облегчить жизнь застройщикам?**

— Вопрос номер один не только в Петербурге, но и в других городах России — длительный срок от покупки участка до получения разрешения на строительство. В среднем этот процесс занимает от года до двух лет. По международным меркам это слишком длинный период. Это значит, что рентабельность на использование капитала уменьшается. Маржа может быть достаточной, но капитал вкладывается на слишком длинный период. Вторая обсуждаемая проблема — строительство социальной инфраструктуры. Да, надо строить школы и детские сады, потому что это нужно жителям, и это важные факторы той самой комфортной среды. Но все же остается дискуссионным вопрос, кто должен финансировать такие проекты. Особенно школы, которые очень капиталоемкие с точки зрения строительства. Сейчас школы строятся за счет девелоперов, но мы же понимаем, что эти объекты возводятся фактически за счет самих жителей — просто в цену квартиры заложена и стоимость социальных объектов. Но ведь не всем жителям нового квартала могут потребоваться эти объекты, почему они должны платить? Возможно, было бы неплохо разработать схему, по которой строительство ведется за счет городского бюджета, разовой финансовой нагрузкой, а девелопер затем возмещает эти расходы в более длительной перспективе.

И третий вопрос — парковочные зоны. Тренд текущего времени — парковок должно быть много. Вопрос о строительстве парковок бывает политизированным — жители жалуются, что мало парковочных мест, и легко дать ответ, что надо строить новые. Но здесь начинается проблема, потому что опыт показывает, что не все, вкладываясь в квартиры, хотят или могут купить парковку. Если проект не в центре города, то только половина, максимум 70% жителей купят парковочные места. Кроме того, зачем строить гигантские парковки, ведь тенденции говорят о том, что в будущем количество автомобилей будет уменьшаться. Новое поколение уже не хочет покупать себе автомобили, у них есть тот же каршеринг. Что будут делать парковки в городах через 15 лет, когда половина из них будут пустыми?

**— Любое интервью с застройщиком — это и вопрос с эскроу-счетами. Знаю, по текущим проектам вас эта проблема не затронула, но обязательно станет актуальной по новым проектам...**

— Мы поддерживаем все инициативы, которые дают покупателям гарантии по получению жилья, и эскроу-счета — одна из эффективных мер в этом направлении. И, конечно, готовы следовать новым правилам. Возможно, это повлечет за собой пусть небольшой, но рост стоимости квартир, так как будут другие, более дорогие, источники финансирования. Рост стоимости произойдет и из-за того, что с рынка могут уйти застройщики, которые не получают проектного финансирования. Предложение на рынке уменьшится, что повлечет рост спроса.

Можно сказать из опыта в других странах, что любые административные решения увеличивают стоимость жилья, хотя цель была другой.

**— Вы закончили проект в центре Петербурга, строите два комплекса на юге города и на севере. Есть ли планы по расширению?**

— Да, мы практически в эти дни ведем переговоры, думаю, до конца года объявим о приобретении нескольких земельных участков в разных районах города. Это не будут столь масштабные проекты, как, скажем, «Новоорловский», но и они окажут серьезное влияние на развитие качественной городской среды. ■

Санкт-Петербург



## ДОШЛИ ДО ПОЛНОГО ЦИКЛА

В индустриальном парке «Экобалтик» Багратионовского городского округа Калининградской области открылся цех по производству фармацевтических субстанций, что позволило резидентам парка выстроить полный технологический цикл выпуска лекарственных препаратов. Перед запуском полного цикла производства, как уточняют в пресс-службе правительства региона, успешно проведены испытания по термостатированию оборудования, моделированию широкого диапазона технологических параметров, проверке функциональности режимов смешения, дистилляции и прочим техническим процедурам. По итогам производственная площадка предприятия «Инфамед К» получила сертификат соответствия европейским требованиям GMP. Она стала первой в Калининградской области, получившей подобный статус, и теперь имеет право экспортировать свои продукты в страны Евросоюза.

Своей продукцией — а в течение первого года в регионе предполагают произвести 6 тонн субстанций — калининградцы готовы поделиться и с отечественными фармацевтическими компаниями. По сути, исключается необходимость закупать субстанции за рубежом, как было ранее, обеспечена импортнезависимость фармацевтической отрасли страны, подчеркивает автор проекта, советник губернатора Калининградской области по инвестиционной политике **Андрей Горохов**.



Открытие нового цеха стало завершающим этапом в проекте по запуску полного цикла производства лекарственных препаратов

ФОТО: GOV35.RU

Фармацевтический завод «Инфамед К», открытый в 2014 году, производит антисептический препарат «Мирамистин» и глазные капли «Окомистин» общим объемом до 100 млн единиц продукции в год. Предприятие работает по полному циклу, от синтеза активной фармацевтической субстанции до выпуска, и является якорным резидентом индустриального парка «Экобалтик». Управляющим оператором «Экобалтика» является компания «Балтфармацевтика». ■

## НОВАЯ ЖИЗНЬ ШПОНА

Правительство Псковской области поддержало проект компании «Гринвуд Индастриал» по производству на территории особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Моглино» одноразовой посуды из шпона лиственных пород дерева. Как заявили в «Моглино», реализация проекта рассчитана на три этапа, первый из которых запланирован на конец 2019 года. Он будет включать разработку бизнес-плана и проектно-сметной документации. Объем инвестиций по проекту составит более 236 млн рублей. Инвестором проекта выступает китайская компания Goodwood Medical Care Ltd, компания «Гринвуд Индастриал» является дочерней структурой. Финансирование проекта будет осуществляться на 100% за счет собственных средств инвестора.

К первому этапу строительства инвестор намерен приступить в этом году, покупка и монтаж оборудования запланированы на третий-четвертый квартал 2020 года.

Старт производства (первый этап), согласно планам инвестора, будет дан в первом квартале 2021 года. Второй этап производства будет запущен в третьем квартале 2021 года. Завершающий, третий этап производства, сдадут в эксплуатацию в первом квартале 2022 года.

В первую очередь планируется наладить производство деревянных одноразовых заготовок для вилок и ложек, затем приступить к изготовлению палочек из шпона мягколиственных пород древесины. Уже к 2023 году, как оптимистично рассчитывают инвесторы, завод будет производить более 900 млн заготовок для вилок и ложек и 2,8 млрд палочек для размешивания. В первые годы продукция будет экспортироваться в Китай, с развитием проекта одноразовая посуда будет реализовываться и на территории России.

Основным сырьем для производства станет древесина мягколиственных пород, в том числе березовый пиловочник. Предприятие готово использовать



Александр Шацких гарантирует глубокую переработку сырья

ФОТО: MOGLINO.COM

любую древесину, включая малоиспользуемую сегодня осину, превращая ее в заготовки посуды. «Производство будет высокотехнологичным, безотходным. Проект предполагает глубокую переработку сырья, выпуск экологически чистой продукции», — говорит генеральный директор «Гринвуд Индастриал» **Александр Шацких**. Компанией уже заключены предварительные договоры на поставку сырья с лесозаготовителями региона. ■





МЕДИЦИНСКАЯ КЛИНИКА

**Красное  
Озеро**

# ПЕПТИДНОЕ ОМОЛОЖЕНИЕ — ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

## для мужчин и женщин

ЗАПИСЬ НА ПРОГРАММУ  
В КЛИНИКУ «КРАСНОЕ ОЗЕРО»  
ПО ТЕЛЕФОНУ (812) 334-94-54

ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ  
КЛИНИКИ [NEDUG.NET](http://NEDUG.NET)

В основе любого организма, как человека, так и животного, лежат белки — это высокомолекулярные соединения, состоящие из аминокислот. Каждая клетка нашего организма должна постоянно обновляться, для того чтобы долго существовать. А в этом ей помогают пептиды — короткие соединения аминокислот. Со временем количество вырабатываемых пептидов, стимулирующих синтез белка, сокращается, в результате чего организм стареет.

Пептиды, благодаря своему небольшому размеру, встраиваются в ядро клетки, присоединяются к определенным генам в ДНК, стимулируют выработку нового белка и тем самым позволяют клетке омолодиться, то есть пептиды заставляют клетку обновляться самостоятельно! Этот факт лежит в основе теории пептидной биорегуляции клеточных систем и функций организма, разработанной членом-корреспондентом РАМН, профессором, доктором медицинских наук Владимиром Хацкелевичем Хавинсоном.

Основная специализация клиники восстановительной медицины «Красное Озеро» — очищение организма на клеточном уровне. Это первая в мире клиника, предлагающая своим пациентам сочетание программы эндоэкологической реабилитации с пептидной терапией.

Совместно с учеными Санкт-Петербургского института биорегуляции и геронтологии Российской академии медицинских наук специалисты клиники разработали уникальную программу очищения организма — «Пептидное омоложение».

В современном ритме жизни и мужчины, и женщины в той или иной степени подвержены негативному влиянию внешних неблагоприятных факторов. В настоящее время продление молодости, увеличение продолжительности жизни, улучшение самого ее качества в наших руках!

Лицензия № ЛО 47.04.000605 от 8 июня 2012 г.

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМО  
ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ



Георгий Дмитриев

# ИДТИ С ОПЕРЕЖЕНИЕМ

Сергей Кульпин:

*«На первый план выходит качественная конкурентная борьба. Клиенты банков будут получать только плюсы, потому что выбора у них будет больше»*

**Р**озничный банковский рынок продолжает расти, но конкуренция между банками смещается из ценовой плоскости в область сервиса и цифровых продуктов. Об этом в интервью «Эксперту Северо-Запад» рассказал начальник управления розничных продаж в Санкт-Петербурге и Ленинградской области — вице-президент ВТБ Кульпин.

**— ВТБ исторически имеет сильные позиции на розничном рынке. Есть ли неожиданные для вас результаты в этом году в Санкт-Петербурге и Ленинградской области?**

— Мы планировали в 2019 году рост во всех сегментах выше рынка и сейчас идем в рамках сделанных прогнозов. По итогам первых восьми месяцев кредитный портфель ВТБ в Петербурге и Ленобласти показал рост более 13%, достигнув 254 млрд рублей. Наибольший вклад в рост портфеля по-прежнему вносят ипотека и потребительские кредиты.

На рынке автокредитования мы тоже прирастаем из месяца в месяц. В третьем квартале ВТБ вышел на первое место по объемам выдач в Петербурге. Мы полностью перезапустили модель работы с партнерами, кроме того, очень весомую роль сыграл новый продукт — рефинансирование автокредитов.

Объем привлеченных средств также вырос почти на 13%, превысив отметку в 480 млрд рублей. Отдельно скажу о ситуации с портфелем инвестиционных продуктов. Финансовая грамотность населения растет, как следствие, повышается качество инвестиций. Наш портфель инвестпродуктов с начала года вырос в 1,6 раза и составил 78,6 млрд рублей. Радует, что петербургские клиенты все лучше ориентируются в финансах и стремятся заработать на чем-то новом для себя.

**— Вы упомянули, что ипотека остается одним из основных видов кредитов, при этом мнения, как введение эскроу-счетов отразится на рынке жилой недвижимости, полярны. Что показывает ваша практика?**

— Мы наблюдаем положительную динамику ипотечного кредитования в этом году. Законодательством предусмотрен плавный переход на эскроу-счета. Кроме того, это касается строящегося жилья, а мы сейчас видим рост ипотечных сделок на вторичном рынке. Прежде «первичка» всегда была



ФОТО: ИГОРЬ БАКУСТИН

в явных лидерах по сделкам, сейчас обратная ситуация. Если в прошлом году еще сохранялась тенденция «50 на 50», то в этом рынок вторичного жилья вышел вперед с точки зрения ипотеки. Поэтому мы расширяем каналы продаж на этом рынке, запускаем новые сервисы.

Общий банковский тренд — цифровизация бизнеса, в том числе ипотечного. В целом мы планируем, что к 2022 году доля продаж продуктов ВТБ через диджитал-каналы достигнет 50%. При этом более 70% операций тоже будет проходить в цифре. Сейчас уже довольно высокий показатель — примерно 40% — проводится в цифровых каналах. Решение по ипотеке сейчас вы можете получить онлайн, это большой прорыв.



— *Несмотря на весь позитив, с которым работают банки, также очевидно снижение популярности кредитных ресурсов в целом. Соответственно, конкуренция между банками за конкретного заемщика возрастает. Каков ваш рецепт победы в этой конкурентной борьбе?*

— Во-первых, почивать на лаврах мы не собираемся, хотя и занимаем серьезную долю рынка, обслуживая в Петербурге и области уже миллион активных клиентов. Конкуренция растет и, на самом деле, во благо, так как не дает застоя на рынке. Только преимущества сейчас — это не сроки, ставки и цены, а уровень клиентоориентированности. Делаешь удобнее сервисы, можешь быстрее фиксировать взаимодействие с клиентами — побеждаешь. Цифровизация здесь выходит на первый план, так как сохраняет много времени для каждого из клиентов. Один из наших проектов в Петербурге — безбумажный офис. Вся процедура оформления документов в таких отделениях проходит онлайн.

У нас четкие ориентиры, заданные стратегией, — это клиентоориентированность и цифра. Мы понимаем, что в развитии цифровых сервисов мы должны идти с опережением, работать на перспективу. Например, биометрия сейчас в Петербурге внедряется на 100% сети, ведь наступит время, и она станет для клиента банальной необходимостью.

— *Это ключевые тренды банковского сектора или есть еще что-то интересное?*

— Думаю, что они ключевые. Мы стремимся быть рядом с клиентами, понимать, что им нужно. Только тогда они будут с нами продолжительное время. Построение долгосрочных отношений заключается в том, что человек не просто воспользовался тем или иным продуктом банка, ему захотелось остаться. А для этого нужно, чтобы банк был надежным и комфортным.

— *То есть на первое место выходят эмоции, а не голый расчет?*

— Я выше уже приводил пример, что меня радует рост портфеля инвестиционных продуктов. Это действительно

более интересно, более выгодно, и самое важное, что клиент начинает в продукте разбираться, посвящать этому время. Когда он выходит на более высокий уровень с точки зрения продуктового предложения, это говорит о том, что он нас ценит как партнера. Видит далеко не один продукт, а доверяет решение разных жизненных задач, где есть место и сберегательным, и кредитным историям. Это и есть та цель, к которой мы должны стремиться.

Мировая практика говорит о том, что когда клиент имеет в банке пять и более продуктов, то он делает действительно осознанный выбор, работая с определенным банковским институтом. Не менее важный критерий — то, как нас клиент оценивает. Мы постоянно замеряем его через опросы, и каждая сотая доля процента в плюс — это победа.

— *Банки по-разному смотрят на развитие филиальной сети, некоторые игроки считают, что каждый смартфон — это уже филиал. Какова ваша стратегия развития?*

— Вопрос, на первый взгляд, легкий, но ответ на него сложный. Открытие офлайн-офисов для нас такая же важная часть развития, как и цифровизация бизнеса. Да, мы уходим в цифру, но должны понимать, что всегда есть клиенты (и их число достаточно велико), которым важно прийти в отделение банка, поговорить с его сотрудниками. И для нас это тоже важно, потому что порой необходимо просто физически посмотреть друг на друга, особенно если речь идет о серьезных сделках, таких как ипотека. Поэтому мы ни в коем случае не сокращаем количество отделений, наоборот, наращиваем. В сентябре открыли сотый офис на территории Петербурга и Ленобласти. Будем работать над расширением филиальной сети и в следующем году. Клиенты всегда должны иметь право выбора.

Мы сейчас активно работаем над диджитализацией, но в странах, где уже давно существуют цифровые каналы продаж, можно видеть обратную историю — банки стремятся вернуть клиентов в офисы: важность человеческого общения никто не отменял.

— *Не так давно было объявлено о запуске собственного мобильного оператора ВТБ. На какой стадии реализация этого проекта?*

— Да, мы запустили виртуального оператора на базе сети Теле2. В октябре сим-карты ВТБ появятся в офисах Петербурга. Объединение финансовых и телеком-сервисов дает нам возможность предоставить клиентам новые преимущества. Это хороший пример того, что мы хотим быть для них больше, чем банком, интегрировать наши услуги в повседневную жизнь. Мы предлагаем простую, прозрачную линейку тарифов, в том числе бесплатный пакет минут и Интернета для активных пользователей Мультикарты. Поэтому ожидаем, что наши клиенты будут охотно тестировать новый продукт.

— ■ —

*Мы активно работаем над диджитализацией, но в странах, где уже давно существуют цифровые каналы продаж, можно видеть обратную историю — банки стремятся вернуть клиентов в офисы: важность человеческого общения никто не отменял.*

— ■ —

— *Розничный бизнес в краткосрочном периоде — как он будет развиваться?*

— Есть понимание, что со временем двузначные темпы роста рынка останутся позади. И связано это не с какими-то негативными ожиданиями, а с тем, что рынок насыщен. Поэтому мы будем бороться за более качественные приросты, за конкретные сегменты. На первый план выходит качественная конкурентная борьба. Клиенты банков будут получать только плюсы, потому что выбора у них будет больше. Это хорошо, мы к этому готовы и планируем в этой борьбе лидировать. ■

Санкт-Петербург



Алена Журавлева

# БУДУЩЕЕ — С ОСОБЕННОСТЯМИ

Под потребности людей с ограниченными возможностями здоровья придется подстраиваться не только индустрии гостеприимства, но и всем остальным, и в том числе рынку труда, уверены шведские эксперты

**П**риезжающие в Швецию россияне часто поражаются тому, насколько активны в этой стране люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Здесь создана доступная среда, но не это главное. Гораздо важнее то, что уровень включенности людей с ОВЗ в обычную жизнь гораздо выше, чем во многих других странах. Секрет прост: власти Швеции стараются минимизировать число живущих на пособия, предоставив максимальные возможности для трудоустройства. И делается это не только и не столько из соображений гуманизма: благодаря этому увеличивается число налогоплательщиков. Такой подход стоит денег и требует усилий, но, как уверяют шведы, окупается.

Доктор медицинских наук, сотрудник Университета Эребру **Юханна Густавссон** подтверждает, что уровень занятости людей с ОВЗ в Швеции в среднем выше, чем во многих других странах. 71% людей с ОВЗ в стране считают себя трудоспособными, то есть либо работают, либо ищут работу. Подтверждают данные и исследования Международной организации труда. Из 58 стран, охвачен-

ных исследованием, наиболее высокий уровень занятости людей с ОВЗ продемонстрирован в Швейцарии, Исландии и Швеции — выше 60%.

Также Швеция показывает один из лучших результатов при сравнении уровня занятости людей с ОВЗ с уровнем занятости населения в целом — разрыв составляет менее 10%. К слову, антилидером рейтинга является Россия: у нас разрыв между уровнем занятости людей с ОВЗ и населения в целом составляет 52,7%. Чуть отстают от России США (46,4%) и Перу (45,8%).

Однако сами шведы признают, что статистика далека от истины. Директор по вопросам политики доступной среды шведского Агентства по формированию доступной среды **Микаэль Кляйн**, отмечает, что с подсчетами не все просто. Подвох кроется в определении ОВЗ: в Швеции оно слишком широкое. К примеру, Юханна Густавссон приводит данные, в которых учитывают тех, кто сам себя причисляет к ОВЗ. Это вполне объяснимо: в Швеции нет государственного медицинского освидетельствования — есть лишь система анкет и опросников, с помощью которой представители

государства определяют, нуждается ли человек в социальной поддержке, в какие программы трудоустройства его можно вовлечь. Пособие же по инвалидности назначается только в том случае, если человек абсолютно нетрудоспособен.

Так что, уверен Микаэль Кляйн, если бы использовались сопоставимые показатели, результаты и по доле трудоустроенных людей с ОВЗ, и по разрыву в уровне занятости с людьми без ОВЗ были бы примерно такими же, как в России и США. Проще говоря, многие из тех, кому трудоустроиться и адаптироваться в Швеции помогает государство, в России такой помощи в принципе не получали бы, а вынуждены были бы справляться со своими сложностями сами.

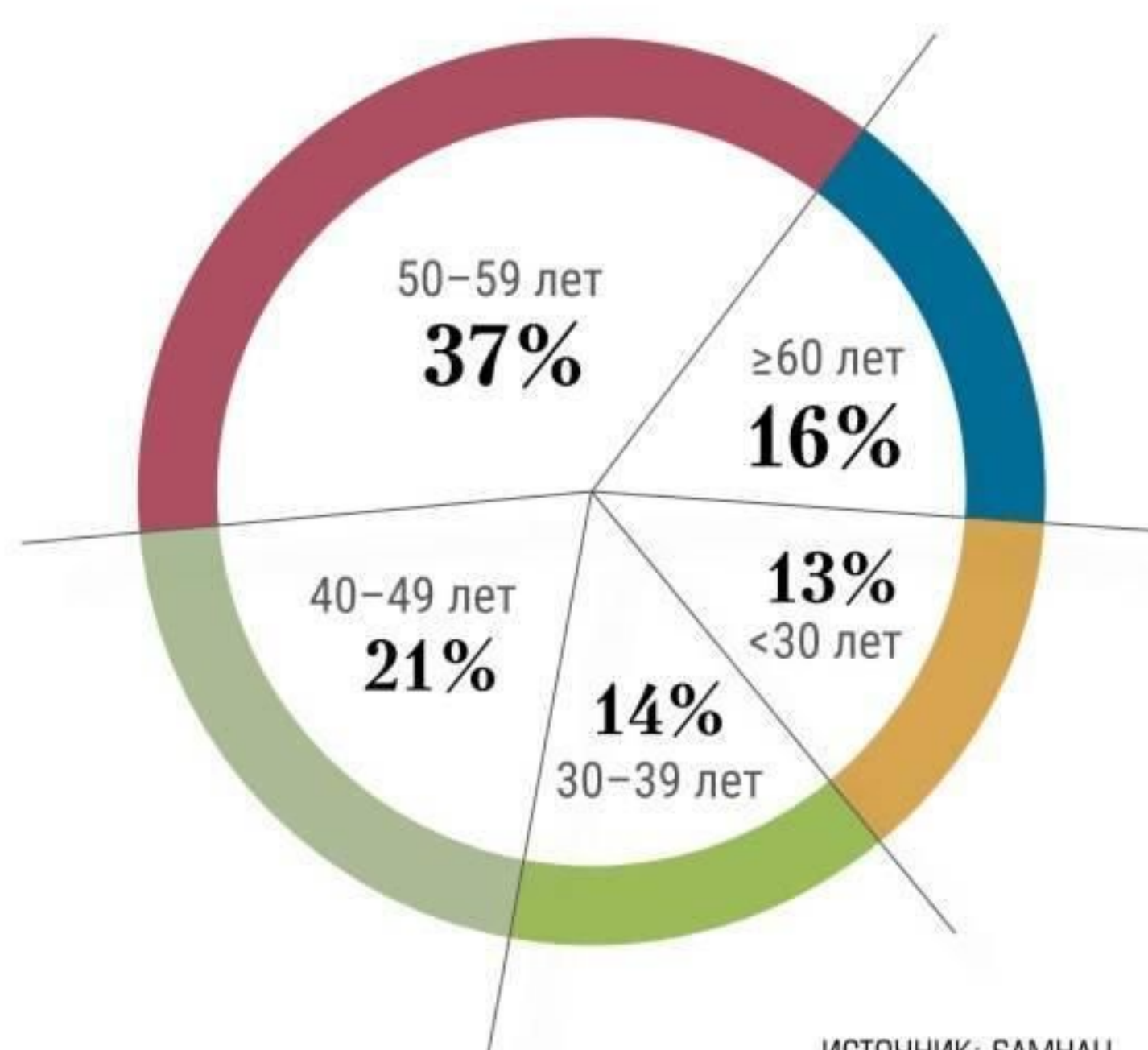
«Ни на что не пригоден мертвец»

В Швеции к трудоустройству людей с ОВЗ применяют особую модель. Во-первых, она не предполагает серьезных ограничений. Так, в стране отсутствует система квотирования рабочих мест, которая, например, действует во многих европейских странах. Также не предусмотрено и жесткого антидискриминационного

**За несколько лет доля людей с физическими нарушениями в Швеции значительно сократилась**



**53% сотрудников Samhall старше 50 лет**



ИСТОЧНИК: SAMHALL



закона, который применяется в США, Великобритании и многих других странах. Впрочем, не закреплено законодательно и право людей с ОВЗ на работу.

Зато в стране ведется активная политика на рынке труда, направленная на стимулирование работодателей принимать на работу людей с ОВЗ. В стране, как заметил Микаэль Кляйн, руководствуются принципом, упомянутым еще в сборнике древнеисландских песен о богах и героях «Старшая Эдда»: «Пастухом будь безрукий; кто хром, может ездить; / Может сражаться глухой. / В слепом больше проку, чем в прахе сгоревшего: / Ни на что не пригоден мертвец» («Старшая Эдда», «Изречения Высокого», перевод С. Свириденко).

Применительно к рынку труда это означает, что каждому можно подобрать ту работу, которую он сможет делать. Как показывает исследование, проведенное в Швеции, чаще всего необходимо дорабатывать не транспортную доступность или оборудование на рабочем месте, а режим или темп работы, а также сами выполняемые сотрудником задачи. Здесь, правда, надо делать поправки на то, что в Швеции уже создана доступная среда в разрезе транспорта, уличной инфраструктуры и т. д. — возможно, именно с этим и связаны низкие потребности в адаптации транспорта.

В Швеции людям с ОВЗ предлагается множество путей трудоустройства. Как рассказывает заместитель начальника отдела содействия трудоустройству Комитета по труду и занятости администрации Стокгольма **Ларс Алениус**, есть возможность работать в сфере услуг по двухлетнему трудовому договору в организациях городского подчинения, параллельно проходя обучение. Цель программы — добиться того, чтобы каждый второй участник программы сохранил свое рабочее место по истечении контракта.

Еще один вариант — программа *I work*, которая была создана как альтернатива упомянутой выше дневной занятости, помогающая обеспечить переход на открытый рынок труда тем, кто работает в центрах дневной занятости, но способен и хочет развиваться дальше. Также есть *Alfa*, программа индивидуального размещения и поддержки (IPS), ориентированная на трудовую реабилитацию людей с психическими расстройствами.

## Трудоустройство как бизнес

Особую роль в трудоустройстве людей с ОВЗ играют такие предприятия, как MISA и Samhall. В MISA приходят те люди с ОВЗ, которые хотят быть трудоустроены. В компании 12 подразделений в округе Стокгольм и еще по одному в Хельсингборге, Лунде, Вестеросе и Упсале. Главной целью сотрудников MISA является реализация возможностей трудоустройства людей с ОВЗ, а также создание им лучших условий для участия в жизни общества.

Заметим, что в MISA не принимают людей с ОВЗ на работу, а делают все возможное, чтобы найти им ту работу, в которой они смогут реализоваться и самостоятельно себя обеспечивать. Среди инструментов — беседы для выяснения потребностей и особенностей человека, психологические тренинги и многое другое. При этом в MISA уверены, что адаптировать человека в тепличных условиях — например, на предприятиях, созданных специально для выработки навыков у людей с ОВЗ, бессмысленно. Смена условий вынудит начинать процесс заново, так что нужно сначала подобрать рабочее место, а затем уже помогать с адаптацией.

К примеру, один из подопечных MISA, у которого в возрасте 30 лет выявили синдром Аспергера, дважды проходил курс в компании. После первого курса он устроился архивариусом в местную телекомпанию и какое-то время там успешно работал, а после второго — в ИТ-подразделение одной из крупнейших телекомпаний Швеции. Смена работы была связана с конкретизацией собственных приоритетов человека — заниматься ИТ ему было интереснее, чем работать в архиве.

В Samhall попадают те, кто не смог найти себя с помощью других инструментов и программ, но хочет работать. Типичный сотрудник компании — человек с нейропсихическими расстройствами, трудным прошлым, не закончивший школу и не задерживавшийся на предыдущих местах работы, страдавший от наркотической или алкогольной зависимости и не уверенный в себе. Как объясняет исполнительный директор Samhall **Моника Лингегорд**, цель компании — развить трудовые навыки у таких людей и показать, что они способны к трудоустройству, а также прео-

долеть их отчужденность, способствуя устойчивому развитию Швеции.

Samhall — компания со стопроцентным государственным капиталом, 25,5 тыс. сотрудников в 600 городах и оборотом (в пересчете валюты) около 65 млрд рублей. В планах на 2019 год — обеспечить 36 млн человеко-часов оплачиваемой занятости, переход 1,5 тыс. сотрудников на новое место работы к другому работодателю, параллельно проведя набор 40% персонала из приоритетных групп. Также среди целевых показателей — занятость молодых людей с ОВЗ с субсидированной зарплатой для развития трудовых навыков, а также занятость для категории людей с ОВЗ с компенсацией нетрудоспособности по болезни на уровне 75%. При этом рентабельность собственного капитала за деловой цикл должна составить 7%, а показатель платежеспособности — 30%.

Один из самых крупных клиентов Samhall — аэропорт Арланда, где компания оказывает клининговые услуги. Это не благотворительность со стороны аэропорта: Samhall выиграла публичный тендер, причем уже не первый раз. Как пояснили в Samhall, для выполнения контракта потребовалось существенно больше сотрудников, чем понадобилось бы обычной клининговой компании. При этом каждый из них получает не менее минимальной оплаты труда по данной должности — за этим строго следят профсоюзы. Конкурировать по цене контракта помогают госсубсидии на заработную плату и дополнительные производственные расходы.

Среди любопытных трендов, которые отметили в Samhall, — сокращение доли людей с физическими ограничениями и рост доли людей с психическими и когнитивными нарушениями, а также уменьшение доли коренных шведов.

## ОВЗ как точка роста

Samhall и MISA не единственные, кто зарабатывает на ОВЗ. Есть и те, кто сделал ставку не на трудоустройство, а на особое отношение к этой категории людей. Посол по вопросам доступной среды сети отелей Scandic **Магнус Берглунд** вспоминает, как в компании обратили внимание на эту сферу: «Может быть, моя должность была бы не очень нужна Scandic, ведь здания сеть арен-



дует, поэтому могла бы просто следовать нормам законодательства в той стране, где расположены отели. Именно так и работает большинство сетей отелей во всем мире. Но Scandic пошел другим путем для того, чтобы привлечь больше гостей».

По его словам, все началось с личных проблем. В 2002 году он находился на длительном больничном, мог пройти не больше 5–10 метров. До этого Магнус Берглунд в течение 12 лет работал в гостиничном бизнесе, но не представлял, как человек с функциональными особенностями может справляться с перемещениями по странам и даже городам.

Когда ему потребовалось поехать в Копенгаген и Мальме, он выяснил, что в аэропорту Арланда может получить специального помощника и коляску на время пребывания. Затем он изучил предложения пяти гостиниц, чтобы выяснить, что они могут предложить человеку с функциональными особенностями. Информация всегда касалась только здоровых людей: в одном отеле рассказывали, где и как можно играть в гольф, в другом — как арендовать лошадь. Однако ему нужно было узнать высоту кровати, может ли он заехать в отель на коляске, есть ли специально приспособленные комнаты — этой информации не было. Да и закона, который бы однозначно определял наличие подобных условий, не существует ни в Швеции, ни в Дании, поэтому каждый отель решал задачу по-своему.

Такой личный опыт подтолкнул Берглунда к разработке бизнес-идеи, которую он и предложил сети отелей Scandic. Суть ее была в том, чтобы увеличить поток гостей, обеспечив доступную среду в гостиницах. Осенью 2003 года его приняли на работу. Первое, что сделали в рамках новой программы в сети отелей, — предложили всем руководящим сотрудникам два часа поехать в коляске по отелю — за три месяца весь персонал отелей опробовал на себе предоставляемые людям с ОВЗ возможности. «Это лишь один вид функциональных особенностей, но это прекрасный вариант, чтобы заставить руководство отеля подумать о том, что нужно поменять», — поясняет Магнус Берглунд.

Многие сотрудники обратили внимание на то, что нужен стол с регулируемой высотой и множество других

деталей. Но одним из самых важных оказался вопрос, как закрыть туалет. Из 155 сотрудников, которые ездили в колясках, ни один не смог закрыть дверь в туалет, хотя в отелях были туалеты, которые построены в соответствии со всеми правилами и нормативами. Как отметил Берглунд, «туалетный вопрос» крайне важен и чрезвычайно масштабен: только в Пекине, Сингапуре и Гонконге он видел туалеты, где колясочник может закрыть двери самостоятельно. Даже в Брюсселе, где были потрачены миллиарды на обеспечение доступной среды, в штаб-квартире ЕС он нашел восемь специальных туалетов, которые невозможно закрыть, сидя в коляске. На самом деле, чтобы решить проблему, достаточно вместо всем привычной ручки на двери установить специальный рычаг стоимостью около 250 крон (порядка 1,7 тыс. рублей). Еще одна проблема — расположение сушилок: они висят так высоко, что колясочник не может пользоваться в деловом костюме, помыв руки, вытирать их приходится о штаны.

«В Брюсселе, в штаб-квартире ЕС, я увидел самый большой в мире туалет для инвалидов, — рассказывает Магнус Берглунд. — В нем можно было дотянуться до сушилки, но, чтобы воспользоваться туалетной бумагой, нужно было пройти полтора метра до противоположной стены».

Осознание масштаба проблемы привело сеть отелей к еще одному решению — запустить программу обучения персонала. Сначала обучили технический персонал — тех, кто отвечает за оборудование комнат, но этого оказалось недостаточно. Кроме того, разработан собственный стандарт сети Scandic, предусматривающий множество деталей — от оборудования и планировки туалетов до наличия специального крючка для палки, который стоит около 10 шведских крон. К примеру, в номерах есть специальный будильник с вибрацией, который связан с пожарной сигнализацией и кладется под подушку. Если сигнализация сработает, включится и будильник — для слабослышащих постояльцев это единственный вариант предупреждения.

Берглунд уверяет, что для сети отелей соблюдение стандарта не подразумевает дополнительных расходов: переоборудование проводилось постепенно, поэтому приобреталось только

то, что соответствовало новому стандарту. При этом сеть получила и экономические выгоды. К примеру, при проведении конференции на 400 участников, один из которых колясочник, именно он будет определять, где состоится мероприятие.

Кроме того, почти у всех госведомств при проведении тендеров на помещения для конференций есть требования по приспособленности площадки для размещения людей с ОВЗ. Норвегия, кстати, опережает всех по правилам доступной среды, которые учтены в госзаказе на проведение мероприятия: там 25% содержания техзадания связано с доступной средой. И это касается не только аспектов физической доступности, но и, например, наличия безглютеновой и безлактозной диеты на шведском столе.

Еще одно направление гостиничного бизнеса — обслуживание туристов и отдыхающих. Причем, 50% всех доходов туристического сектора в США и Европе генерируют люди старше 60 лет. И нужно понимать: по статистике европейцы в возрасте 60 лет и более в 40% случаев имеют какие-либо функциональные особенности. Если человеку 65 лет, то вероятность функциональных особенностей — более 50%, а в возрасте 75 плюс — уже 70%.

Но именно в возрасте старше 60 лет европейцы (и, кстати, американцы) хотят все более активно путешествовать. Доля услуг для людей с функциональными особенностями, которую можно получить в аэропорту, ежегодно возрастает на 25–30%. В Копенгагенском аэропорту только за июнь этого года помощью персонального ассистента воспользовались 16 тыс. раз. Тенденция становится все заметнее, и под ее воздействием меняется весь туристический сектор.

Как замечает Микаэль Кляйн, работодатели считают, что скоро будут испытывать серьезный недостаток трудовых ресурсов — это обусловлено демографической ситуацией. Именно поэтому они будут вынуждены привлекать все больше людей с ОВЗ и менять под их потребности среду. Шведское государство, учитывая это, ставит перед собой весьма масштабные цели: к 2030 году все граждане страны должны работать на 100% своей трудоспособности. ■

Стокгольм — Санкт-Петербург



**ФУНТ  
ИЗЮМА**

**КОНДИТЕРСКАЯ  
КОФЕЙНЯ**



**Готовь сани летом,  
а торты на Новый год заказывай осенью!**

---

[www.funtizumz.jimdo.com](http://www.funtizumz.jimdo.com)  
[vk.com/funt\\_iziyuma](https://vk.com/funt_iziyuma)

+7 921 752 34 83



## IT ВПЕРЕДИ

Совладельцы IT-компании Mikrotik **Арнис Риекстиньш** и **Джон Талли** возглавили рейтинг самых успешных бизнесменов Латвии, представленный журналом VIP Lounge. По данным портала DELFI, компания Mikrotiks, образованная более 20 лет назад, по сути, является единственным экспортоориентированным IT-предприятием Латвии, выпускающим оборудование и программное обеспечение. По итогам 2018 года прибыль компании составила 79,3 млн евро против 43,3 млн евро годом ранее.

Также в топ-5 присутствует литовский бизнесмен **Нериус Нумавичюс**, который активно занимается проектами в сфере индустрии услуг, инвестируя, в частности, в ритейл и гостиницы. В Латвии бизнесмену принадлежат торговая сеть Maxima Latvija (оборот

по итогам прошлого года 777 млн евро) и сеть аптек.

Замыкают топ-5 крупнейших бизнесменов Латвии два российских бизнесмена. На четвертом месте **Дмитрий Мазепин**, бенефициар одной из крупнейших в стране компаний по размеру оборота — Uralchem Trading (885 млн евро). Латвийская компания обслуживает экспортное направление «Уралхима». Кроме того, Дмитрию Мазепину, по данным DELFI, принадлежит 55% крупнейшего в Балтии терминала по перевалке аммиака Ventamņjaks и 51% терминала по перевалке сыпучих минеральных удобрений Riga Fertilizer Terminal.

Владелец холдинга «Северсталь» **Алексей Мордашов** оказался на пятом месте, благодаря тому, что «Северсталь»



Арнис Риекстиньш стал лицом латвийского бизнеса

владеет 100% капитала в латвийской компании Severstal Distribution, чья прибыль составила по итогам 2018 года 24 млн евро (рост более чем на 20% в сравнении с 2017 годом) при обороте в 724 млн евро (рост более 50% соответственно). ■

## ДРУЗЬЯ ИЗ БЕЛАРУСИ

В условиях падения грузооборота от российских компаний Клайпедский морской порт, самый северный незамерзающий порт на восточном побережье Балтийского моря, решил сделать ставку на привлечение грузов из Беларуси и готов инвестировать средства в строительство соответствующей инфраструктуры. В 2018 году грузооборот порта составил 46,6 млн тонн — рекордный показатель за всю историю его работы. И. о. генерального директора дирекции порта **Видмантас Паукште**, выступая на белорусско-литовском транспортном форуме, заявил о том, что рост грузооборота из Беларуси позволяет оптимистично смотреть на перспективы укрепления взаимодействия.

Клайпедский порт входит в топ-5 по грузообороту на Балтийском море, ежегодно этот показатель растет в среднем на 7%. «Это мультимодальный порт, что отличает его от соседей. Поток грузов из Беларуси ежегодно растет: если в 2013 году было перевалено 9 млн тонн грузов, то сейчас этот показатель составляет почти 15 млн тонн в год.



Клайпедский порт развивает логистические маршруты

Несмотря на эти цифры, дирекция Клайпедского государственного морского порта и государство решили инвестировать, чтобы эти потоки росли и дальше, чтобы мы могли создать условия для своих партнеров и друзей из

Беларуси», — говорит Видмантас Паукште, которого цитирует БЕЛТА. Инвестиционная программа предусматривает, в частности, строительство дополнительных причалов и углубление дна в районе порта. ■



Комплексное  
коммуникационное  
сопровождение  
Вашего бизнеса

Россия, 190005, Санкт-Петербург,  
Московский пр., д. 25  
Тел. +7 812 622-1977



[www.grandms.ru](http://www.grandms.ru)



Марина Складенко

## ИННОВАЦИИ 24/7

Классические подходы к добыче нефти и газа на масштабных месторождениях с очевидной геологией уходят в прошлое. Будущее отрасли принадлежит компаниям, которые сделали ставку на инновационное развитие

**О** освоение арктического шельфа, развитие индустрии сжиженного природного газа, новые объекты — газоконденсатные, нефтегазовые и нефтегазоконденсатные месторождения со сложными условиями, большой геологической неопределенностью — требуют новых решений для добычи нефти и газа, обеспечивающих большую эффективность, максимальную гибкость и оперативность работы. Спрос на инновации в отрасли растет экспоненциально. Особенно — на все аспекты цифровизации.

Цифровая трансформация отмечается как одна из главных стратегических инициатив в каждой крупной компании нефтегазовой отрасли России и мира, ее реализация затрагивает все функциональные и бизнес-блоки, кардинально меняя бизнес-процессы в корпорациях.

### Сотни проектов и тысячи специалистов

По оценке ректора Санкт-Петербургского горного университета **Владимира Литвиненко**, в России недопустимо низкий коэффициент извлечения нефти (КИН) — всего около 30%. Но если поднять КИН в среднем по стране хотя бы на 1%, это позволит ежегодно получать 23–25 млрд долларов дополнительных доходов.

При этом на Приобском месторождении (ХМАО) уже достигнут один из самых высоких КИН в Западной Сибири — 60–70%, благодаря созданию здесь компанией «Газпромнефть-Хантос» Центра управления добычей и применения цифровых двойников (прототипов реальных объектов и целых систем, созданных в виртуальной среде), цифровых модулей, отвечающих за процессы нефтедобычи, оптимальную нагрузку скважин и насосного оборудования. Все решения по повышению эффективности отдельных производственных процессов добычи здесь объединены в единую интегрированную среду. Искусственный интеллект собирает информацию и контролирует процесс работы 3 тыс. скважин, которые обеспечивают 2,5% общероссийской добычи нефти.

А в части переработки целевое видение «Газпром нефти» к 2025 году: увеличение объема переработки в России до 40 млн тонн в год, увеличение ее глубины — до 95%, рост выхода светлых нефтепродуктов — до 80%. «Информационные технологии существенно меняют современное производство, и цифровая трансформация дает «Газпром нефти» объективные конкурентные преимущества. Для нас цифровизация является инструментом повышения производственных и финансовых показателей. Инвестируя в высокотехнологичные решения управления производством, компания создает новые стандарты промышленной и экологической безопасности, которые определяют развитие рос-

сийской нефтяной отрасли», — отмечал председатель правления «Газпром нефти» **Александр Дюков** на старте запуска Центра управления добычей.

Сегодня в компании подчеркивают, что внедрение технологий четвертой промышленной революции позволяет решить множество задач — от повышения уровня взаимодействия с клиентами до сокращения сроков реализации крупных проектов, от выхода на управление всей цепочкой создания стоимости, а не отдельными элементами до повышения уровня производственной безопасности за счет отказа от использования труда людей на опасных участках. Все это — факторы повышения эффективности, а значит, конкурентоспособности.

«Те инструменты, которые нам дает новая промышленная революция, способны помочь нам в достижении новых целей. Но полностью воспользоваться ими будет невозможно, если использовать старые подходы к работе, процессы и принципы построения организации, которые создавались для предыдущего технологического уклада. Без трансформации нас обгонят конкуренты», — говорит Александр Дюков. Сейчас в компании «Газпром нефть» реализуется 12 программ цифровой трансформации и более 500 различных цифровых проектов.

В сентябре совет директоров «Газпром нефти» утвердил стратегию цифровой трансформации компании до 2030 года. Новый документ призван обеспечить поддержку реализации общей стратегии развития бизнеса компании. Цифровая трансформация представляет собой набор крупных программ изменений технологических и операционных процессов. Главные цели: переход на новые системы управления, а также существенный рост эффективности и производственной безопасности активов. Таким образом, каждая из программ направлена на достижение ключевых экономических и бизнес-эффектов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Так, к 2030 году компания планирует оптимизировать сроки и стоимость проведения геологоразведочных работ минимум вдвое с одновременным повышением их качества. А также на 40% ускорить реализацию крупных проектов добычи нефти и газа, на 10% сократить расходы на управление производством. Также «Газпром нефть» предполагает добиться дополнительного увеличения своей операционной прибыли.

В ПАО «НК «Роснефть» в разработке и реализации технологической политики задействовано 29 научно-исследовательских и проектных институтов, в которых работают более 13,5 тыс. человек. Сотрудники институтов участвуют в принятии всех научных, технологических и технических решений по производственным направлениям деятельности компании: от геологического изучения недр и до получения конечных коммер-



ческих продуктов нефтегазопереработки и нефтегазохимии.

«В Послании Федеральному Собранию президент России **Владимир Путин** говорил о необходимости создания собственных цифровых платформ для реорганизации производственных процессов, а также о важности разработки и локализации ключевых технологий и решений, в том числе для освоения Арктики и морского шельфа, для новых систем в энергетике, — отмечает главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть» **Игорь Сечин**. — Ожидаю, что реализуемые в компании программы «Цифровое месторождение», «Цифровой завод», «Цифровая цепочка поставок», «Цифровая АЗС» позволят перейти на качественно новый уровень управления бизнес-процессами, повысить надежность и экономичность производств, сократить потери». Научно-исследовательские институты компании уже достигли серьезных результатов в области работы с низкопроницаемыми коллекторами, создании новых материалов, таких как полимерный проппант для гидравлического разрыва пласта и катализаторов основных процессов нефтепереработки. Реализуемая стратегия «Роснефть-2022» ориентирует компанию на качественное изменение, в первую очередь за счет активного внедрения новых технологий во всех сферах деятельности: от разведки и добычи до переработки и сбыта. Перед «Роснефтью» стоит задача, сохранив лидерство по удельным затратам в добыче, увеличить маржинальность по всей цепочке создания стоимости.

В нефтегазовых компаниях подчеркивают, что среди факторов успешной реализации цифровой трансформации — и развитие собственных проектов за счет внутренних интеллектуальных и технологических ресурсов, и расширение экосистемы технологических партнерств. При этом лидеры рынка активно наращивают и научно-образовательные партнерства. Базовые кафедры, лаборатории и специальные образовательные программы крупных нефтегазовых компаний в ведущих отечественных университетах — уже привычная российская практика. Потребность в новых квалифицированных IT-специалистах стимулирует компании инвестировать значительные ресурсы в процесс подготовки новых цифровых кадров для нефтегазовой индустрии. Организации создают целые экосистемы для привлечения и удержания специалистов, запускают крупные образовательные программы и создают собственные инструменты для поиска ценных кадров.

### Ставка на молодых

Молодые ученые вместе с академическим сообществом разрабатывают амбициозные проекты, позволяющие снизить выбросы попутного газа, повысить коэффициент извлечения нефти, сократить время глушения скважин, повысить рентабельность транспортировки нефти и многие другие.

Как отмечают в Санкт-Петербургском горном университете, в части науки,

инноваций и одновременно развития кадрового потенциала вуз сотрудничает с большинством крупнейших профильных компаний России и мира. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга, перспективным инновационным центром нефтегазовой отрасли становится Ханты-Мансийский округ — в феврале он приобрел статус опорного региона Центра компетенций в нефтегазовом деле. Соответствующее соглашение о сотрудничестве было подписано губернатором ХМАО Югра **Натальей Комаровой** и председателем совета управляющих Международного центра компетенций в горнотехническом образовании под эгидой ЮНЕСКО, ректором Санкт-Петербургского горного университета Владимиром Литвиненко.

На базе местных научных лабораторий и профильных предприятий в ХМАО будут готовить профессиональные стандарты отрасли и проводить курсы повышения квалификации специалистов, разрабатывать механизмы эффективного внедрения инноваций на добывающих и перерабатывающих предприятиях, продвигать отечественные разработки и содействовать реализации национальной стратегии развития минерально-сырьевого комплекса с использованием лучших мировых практик.

Будущих студентов и аспирантов подхватывают уже со школьной скамьи. Так, проект «Газпром-классы», стартовавший в 2014 году, сегодня охватывает уже 25 лицеев, школ и гимназий в Мурманске, Новом Уренгое, Южно-Сахалинске, Томске, Вологде, Самаре, Санкт-Петербурге и других городах по всей стране. Среди задач проекта — формирование у учащихся школ представлений о ценности инженерного труда, ранняя профессиональная ориентация на инженерные профессии; ознакомление с нефтегазовым производством, с особенностями специальностей и профессий, востребованных дочерними обществами компании; закрепление молодежи в регионах деятельности дочерних компаний; повышение качества подготовки учащихся, обеспечивающей их конкурентоспособность при поступлении в вузы, в том числе в вузы-партнеры; создание условий для развития творческих способностей учащихся, их личностного роста, профессионального самоопределения и самореализации через формирование ключевых компетенций.

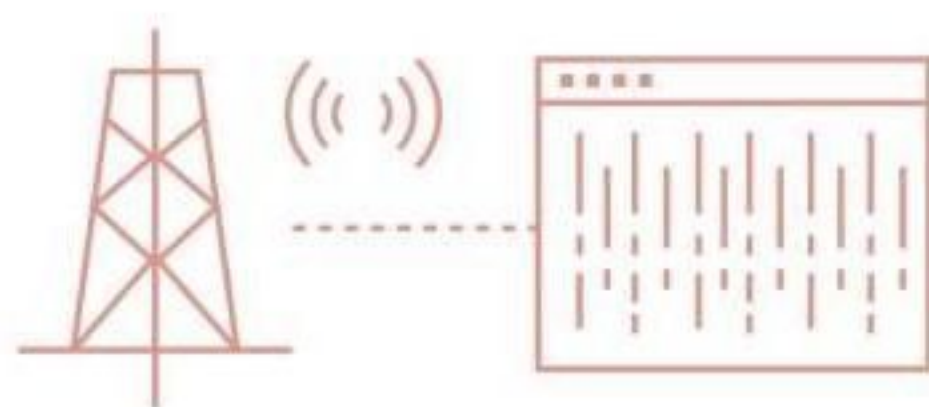
Санкт-Петербург

## Цифровое бурение обеспечит качественный прирост добычи нефти

СЕГОДНЯ

600+ скважин в год

90% эффективности проходки

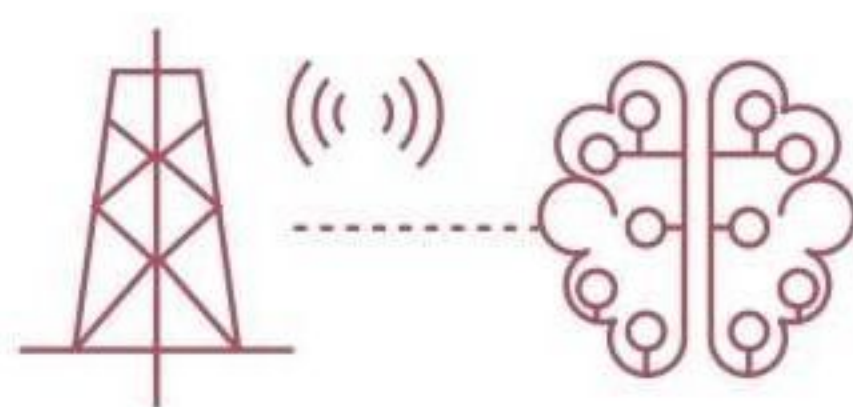


Центр сопровождения бурения (ЦСБ)  
Дополнительные цифровые технологии в бурении

ЗАВТРА

1000+ скважин в год

95% эффективности проходки



Машинный анализ и сопровождение бурения на основе первичных данных



Никита Елисеев

## ЖИЛА-БЫЛА ЖЕНЩИНА...

Живое, теплое повествование. Прекрасная женская проза про судьбу женщины

**Ж**ила женщина. Красивая. Даже в старости красивая. О ней и книга. Ее книга под названием «Я с мертвыми не развожусь!..». **Екатерина Лившиц (Скачкова)** именно так сказала прокурору, к которому ходила узнавать, что с ее мужем, поэтом и переводчиком **Бенедиктом Лившицем**, арестованным в 1937 году. Прокурор объяснил ей, что «десять лет без права переписки», без вариантов. И тут же предложил вариант: «Выходите за меня замуж». Получил в лоб: «Я с мертвыми не развожусь!..» Ну а Екатерина Лившиц получила концлагерь и ссылку. Как говорят уголовники, чей вокабуляр медленно и верно становится общепринятым языком: «За базар надо отвечать». Ответила.

### Книга и судьба

Книга не совсем ее, хотя составлена в основном из ее текстов. Чрезвычайно умело составлена ее молодым (теперь уже пожилым) другом и помощником **Павлом Нерлером**. Получился (при всей научной точности) роман, художественное произведение. Из тех книг, про которые Уолт Уитмен писал: «Нет, это не книга, камарадо, тронь ее и тронешь человека». Живое, теплое повествование. Прекрасная женская проза про судьбу женщины. А судьба такая. В юности во время гражданской войны оказалась в Киеве. Занималась в балетной студии сестры **Вацлава Нижинского**, не менее знаменитой балетмейстерши **Брониславы Нижинской**.

Вот так старая женщина вспоминает о годах своей юности: «Помню Киев в гражданскую войну — страшный, обстреливаемый, с мертвыми, валяющимися на мостовых. (...) В моменты затишья мы учились, я перебежала Золотоворотский скверик, от которого

тогда сохранялись только два параллельно расположенных обломка стены, скрепленные накрест железными прутьями. В Киеве военных лет, как это ни странно, кипела театральнo-художественная жизнь. (...) Ах, Броничка, Броничка! Мы все по-институтски буквально обожали ее. (...) Она навсегда отравила нас любовью к искусству. (...) 65 лет назад ее система казалась необыкновенным новшеством, вернее, дерзновением, а может быть, даже и дерзостью. Мы в ее руках были материалом, из которого она лепила свои динамические скульптурные композиции».

В Киеве Катя (тогда Скачкова) познакомилась с вернувшимся с фронта поэтом Бенедиктом Лившицем. Воевал с 1914 года. Георгиевский кавалер. Списан вчистую: тяжелая контузия. До войны был футуристом. Соавторствовал в сочинении лихих манифестов русских авангардистов. Его воспоминания о той поре «Полутораглазый стрелец» — неоценимый источник по истории художественного авангарда в России. К тому времени Бенедикт Лившиц расстался с юношеским эпатажем. Его стихи 20–30-х годов идут по разделу «неоклассика». Наверное, это некий закон или некая едва ли не арифметическая закономерность развития художника, поэта, человека искусства. Тот, кто начинал эстетическим хулиганом, авангардистом, исчерпывает эпатажный ресурс. Ему это становится скучно. И, наоборот, кто начинал строгим реалистом, в какой-то момент не может не впасть, как в дерзость, в лирическую простоту, едва ли не в заумь.

Но это в скобках. Мы о женщине. Бенедикт Лившиц и Екатерина Скачкова полюбили друг друга. Женились. Родители Кати, у которых еще осталось



что-то от дореволюционного времени, подарили ей драгоценности, зашили в туфельки по императору — на счастье и богатство. Чудом сохранившиеся драгоценности помогли потом Екатерине Лившиц выжить. Бенедикт и Екатерина переехали в Петроград в 1921 году. Дружили со всей писательской и художественной компанией второй столицы страны: с Хармсом, Введенским, Ахматовой, Кузминым, Мандельштамом. Вдвоем с Мандельштамом Бенедикт Лившиц сочинял эпиграммы.

По-моему, несмешные, но красивые. Скажем, на переводчика Давида Выгодского и его брата, издателя: «На Моховой семейство из Полесья / Из двух газет построили шалаш / Для ритуала, для раввинских каш — / Испано-белорусские отчесья. / Осьми вершков, невзрачен, бородач, / Давид Выгодский ходит в Госиздат / Как закорючка азбуки еврейской, / Где противу пло-



щадки брадобрейской, / Такой же, как и он, небритый карл, / Ждет младший брат — торговли книжной ярл...» Это не эпиграмма, а начало оды. По-моему.

Деньги Бенедикт Лившиц зарабатывал переводами. В основном с французского. Перевел, например, на мой взгляд, лучший роман о революции и революционере «Боги жаждут» Анатоля Франса, несчетно переиздававшийся в советское время. Фраза из этого романа о художнике, ставшем судьей ревтрибунала, Эваристе Гамлене, так переведена Бенедиктом Лившицем, что раз прочтешь, не забудешь: «Он был непостижим. Все люди непостижимы».

Впрочем, к переводам прозы Бенедикт Лившиц относился не очень серьезно. Вплоть до того, что, когда дело доходило до описания одежды, он сажал переводить текст свою жену, Екатерину. Будет он разбираться, что такое «каррик» и как этот «каррик» переводить надо. А? Такое слово и в русском есть? Мужской костюм конца XVIII века, свободное пальто с несколькими воротниками? Ну и хорошо, примечание внизу поставь, сноску. Переводы поэзии — другое дело. Французской и грузинской. **Ефим Эткинд** во внутренней рецензии на переиздаваемую антологию переводов Лившица «От романтиков до сюрреалистов» писал: «В области поэтического перевода Б. Лившиц стоит в ряду с лучшими мастерами этого искусства, ставшими классиками нашей литературы».

У Бенедикта и Екатерины Лившиц родился сын, Кирилл. Они называли его Кика. В 1937 году Бенедикта Лившица арестовали. Старая женщина потом описала этот арест: «В коридоре, против моей комнаты, сидел дворник, уныло свесив голову, он просто хотел спать. Было пять часов утра. Я пошла к мужу. Шторы в его комнате не были раздвинуты, горел яркий вечерний свет. Два человека в военной форме стояли посередине. (...) Обыск длился более 12 часов, и все это время я либо ждала рядом с ним, либо даже у него на коленях. Сын пошел в школу, и, когда он вернулся, я позвала его к отцу. Они сидели лицом к лицу, и отец что-то говорил сыну. Мальчик смотрел ему в глаза и только молча кивал головой. Я никогда не спрашивала сына, что говорил ему отец».

Кика и все, что было после...

А вот эта тема в книге и вовсе на разрыв. Кика хорошо учился в школе, но был непоседлив. Однажды, когда он вертелся на скучном уроке, математичка, задуренная пропагандой до степени полной бесчеловечности, крикнула мальчику: «Твой отец — враг народа. Он дал тебе задание разлагать советскую школу!» Кика бросился на нее с кулаками: «Я вас убью!» Его выгнали, маму арестовали. Мальчика должны были отправить в детдом, но над ним оформил опекунство друг Бенедикта Лившица, переводчик **Алексей Шадрин**, сам только что из тюрьмы. Маму отправили в лагерь. Началась война. Кика подделал свидетельство о рождении, добавил себе лишний год и пошел на фронт добровольцем. Погиб на фронте в Сталинграде. Похоронен в братской могиле у Мамаева кургана. Потому что родители воспитали его честным, благородным, смелым человеком, а не жандармской мразью.

— ■ —

*Когда дело доходило  
до описания одежды,  
Бенедикт Лившиц сажал  
переводить текст свою  
жену, Екатерину.  
Будет он разбираться,  
что такое «каррик» и как  
этот «каррик» переводить  
надо. А?*

— ■ —

Екатерина Лившиц выжила. Вернулась в Ленинград. Добилась реабилитации мужа. Своей реабилитации. И вот тут я снимаю шляпу перед этой женщиной сугубо. И без того ей стоит в ноги поклониться, но вот это — высший пилотаж. Это — правильно. Она добилась того, чтобы ей выплатили и выплачивали гонорары за издание переводов ее мужа. А переводы (без указания переводчика) выходили и после гибели Лившица. Повторюсь, правильно поступила женщина. Государство убило ее мужа, переломало ей жизнь, ее сын погиб на фронте, почему она не может получить от этого госу-

дарства то, что принадлежит ей по праву наследования?

Кроме того, у нее остались драгоценности. Как? О, это интересная история, свидетельствующая о высочайшем профессионализме чекистов. Драгоценности были спрятаны в комнате мужа. Доблестные работники органов, проводившие тщательный обыск, вывезшие (а потом уничтожившие) весь архив, все рукописи Бенедикта Лифшица, не нашли то, что было спрятано. Дверь была, само собой, опечатана. Друг Бенедикта и Екатерины Лифшиц, искусствовед и (как выяснилось после его смерти) замечательный писатель, взломал печать, открыл дверь, нашел драгоценности. Закрыв дверь, снова запечатал — гербом с пятикопеечной монеты. Драгоценности сохранил и после того, как Екатерина Лившиц вернулась в Ленинград, отдал ей сохраненное. Так что ей было на что жить.

У нее появились молодые друзья. Молодые люди, интересующиеся настоящей историей XX века в России, жадно расспрашивающие уцелевших, как все было на самом деле. Среди них Павел Нерлер. Он и упросил Екатерину Лившиц записать все, что она помнит. Она записала. Записала немного. Жизнь была такая, что трудно, мучительно ее вспоминать. Помимо этого она и Нерлер пытались переиздать стихи и мемуары Бенедикта Лившица. Попытки увенчались успехом только в 1988 году. В том же году уже очень больная и очень старая Екатерина Лившиц умерла. Успела подержать в руках корректуру книги своего мужа, но до выхода самой книги не дождалась. В этом году Павел Нерлер собрал все мемуарные свидетельства Екатерины Лившиц, почти все ее письма, письма с фронта ее сына, добавил два стихотворения Бенедикта Лившица, посвященные жене, снабдил книгу прекрасным предисловием: «Офицерская косточка, балетные пачки, перешитый бушлат», великолепными комментариями и издал. ■

**Лившиц Екатерина Константиновна. Я с мертвыми не развожусь!.. Воспоминания. Дневники. Письма. Сост., вступ. ст. П. Нерлера, примеч. и указ. П. Нерлера и П. Успенского. — М., Издательство АСТ: Редакция Елены Шубиной, 2019 — 399 с.**



Алексей Блинов\*

## ПАЛИТРА ПОЛУТОНОВ

**К**ак показывает практика общения, все без исключения мужчины отлично разбираются в футболе, воспитании и образовании. Таким образом и я, не нарушая статистику, причислю себя к тем, кто что-то понимает в образовании. Тем более что и практика есть. Многие программы, которые мы реализовывали совместно с «Артеком», «Орленком», «Сменой» (это всероссийские детские центры), а также занятия, проводимые в «Сириусе», позволяют говорить об образовании детей. Особо хотелось отметить, что, к сожалению, уходит на второй план, а порой и исчезает, — умение работать в команде. Мальчишка, пришедший на интеллектуальную игру, пытается расположиться обособленно, отдельно. Ему некомфортно выстраивать обсуждение в команде. А порой обилие информации создает еще и гиперуверенность в собственных знаниях и силах. Каково же удивление, что, оказывается, знать все невозможно. А если еще и вопросы сформулированы таким образом, что для поиска ответа вам необходимо мыслить нетривиально, необычно, то задача или вопрос становятся нерешаемыми. В процессе игры, после пяти-шести неправильных ответов, вдруг появляется желание и необходимость взаимодействовать с коллективом, с командой. И вот уже наш юный знаток подсаживается к команде. Он начинает взаимодействовать и понимать, что именно коллективное обсуждение, дополнительные версии и взгляды делают движение в сторону правильного ответа наиболее коротким и эффективным.

Занимательно наблюдать за детьми, которые привыкли считать себя лидерами. Они уверенно берут на себя ответственность при поиске и формули-

ровании правильного или, точнее, того ответа, который они считают правильным. Порой даже с повышением голоса, уверенно отстаивая свою версию или видение решения поставленной задачи. Горькое разочарование при неправильном ответе. Скромность, просто на глазах появляющаяся у такого героя. Возможно, это тяжелая, но реальная практическая задача. Уверен, что и в процессе школьного образования данный функционал и компетенции необходимо развивать.

Уверен, что именно сейчас формируются новые стандарты, новые формы обучения. Делая его все более интересным, а значит, и важным для детской аудитории. Прочитав эту фразу, многие из вас загрузили. Как правило, формирование стандартов очень длительный процесс. И немаловажно, что и ошибки, возникающие в процессе, как правило, выявляются на практике еще длительное время.

Впервые за много лет мы стали говорить об эмоциях, ассоциациях, которые позволяют молодому поколению более глубоко внедряться, что ли, в предметы и курсы. Современные форматы обучения уже невозможно представить в виде классических таблиц Бадиса. Учителя, авторские программы которых применяются в нашем городе, имеют крайне высокую эффективность. Теперь остается только правильно передать и распространить данный опыт. Ведь даже мы с вами, люди, которым интересно образование, зачастую с удивлением узнаем о современных методиках. А они есть, причем блестящие! И очень-очень эффективные.

Интересен и пример игры, столь популярной многие годы (а ей на будущий год будет 45 лет), «Что? Где? Когда?». Многие из вас, я уверен, обра-



ФОТО: АРХИВ «ЭКСПЕРТ С-3»

тили внимание, что вопросы, которые появляются на игре, стали отличаться от вопросов, которые мы играли два десятка лет назад. Знания современного молодого человека стали более широкими (и это заслуга Интернета), но менее глубокими. Зачастую, ловко манипулируя фактами и событиями, молодые не могут более детально осмыслить причинно-следственные связи. На второй план, за формой, уходит содержание и целеполагание. Поэтому мы с вами и на экране видим вопросы, внутри которых смысловые блоки становятся все более мелкими, но при этом резко увеличиваются в количестве. Нашему старшему поколению, привыкшему к более детальной, филигранной информационной подоплеке, совсем непонятны данные послы. Ну, не прав, не совсем. Они просто не отвечают нашему внутреннему аналитическому механизму.

А восприятие и запоминание этих массивов информации становится все более механистическим. Порой память молодого человека цепляет только самые контрастные моменты, оставляя всю палитру информационных полутонов вне зоны восприятия. Тут и появилось новое направление, связанное определением «эмоциональный интеллект». Если к этому добавить еще и отсутствие навыков работы в коллективе, в команде, то для потенциальных работодателей это поколение будет крайне сложным. Мы, конечно же, ему поможем. Уверен, нам это по силам. ■

\* Генеральный директор АО «Медиа Пресс», обладатель двух «Хрустальных сов» и звания «Лучший капитан» клуба «Что? Где? Когда?».