

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#9 (68) 2024

БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

АЛЕКСАНДР ВЕТЮГОВ

Генеральный
директор
ООО «Компания
Бентонит»

ОТ ЗРЕЛИЩНЫХ
ЭКСПОЗИЦИЙ —
НА «ОСТРИЁ АТАКИ»:

с. 4

чем российский ВПК
грозит противникам?

ГРУППА КОМПАНИЙ «БЕНТОНИТ»: МЫ СМЕЛО ИДЕМ ВПЕРЕД

ТЕМА НОМЕРА

«ИНВЕСТИЦИИ В КАВКАЗ»

КАВКАЗ КАК
НОВАЯ СУПЕРИДЕЯ

ТЯНУТ-ПОТЯНУТ,
ВЫТЯНУТЬ НЕ
МОГУТ:
ПОЧЕМУ
БОЛЬШОЙ КАВКАЗ
НИКАК НЕ РВАНЕТ
ВПЕРЕД?

с. 28

с. 12

ХОТЕТЬ И УМЕТЬ:

за счет чего предприятия
Ростеха повышают
эффективность?

с. 62

НЕ ЖИЛЬЕ, А ПРОСТО
СЕРВИС КАКОЙ-ТО!

Апартаменты «упаковали»
по-новому

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



с. 67

КАК ПОИСК «АЛЬТЕРНАТИВ»
ПРИВОДИТ НА СКАМЬЮ
ПОДСУДИМЫХ?

с. 19



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ
+7 (495) 269-02-10
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№9 (68) сентябрь 2024

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 6.09.2024
- дата выхода цифровой версии — 7.09.2024

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:
300041, Тульская обл., г. Тула,
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /
partner@business-magazine.online

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна
mihanchik@business-magazine.online

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

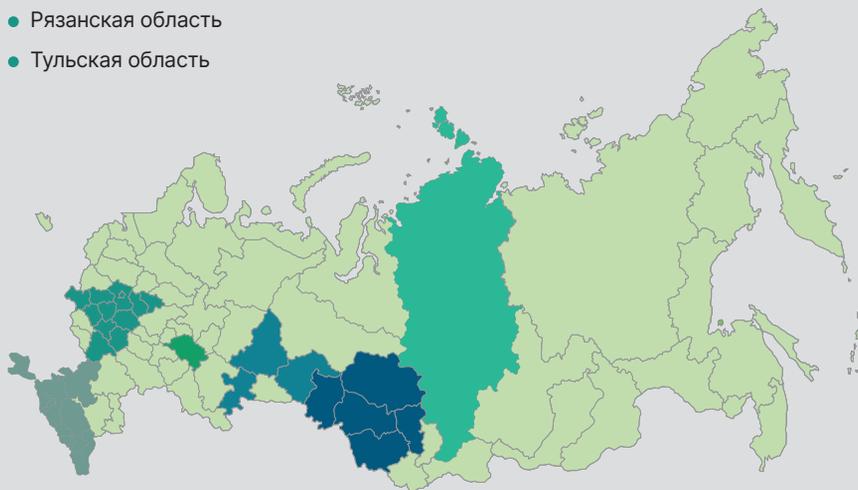
✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Красноярский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь



ПЕРСОНА

АЛЕКСАНДР ВЕТЮГОВ



ИННОВАЦИИ, ИНВЕСТИЦИИ, КАДРЫ — НАШИ ПРИОРИТЕТЫ

И снова о главном: импортозамещение в нюансах, важных для отечественной промышленности.

Чем дальше Россия продвигается по пути создания единого контура технологической независимости, тем больше неожиданностей и нюансов возникает. Сначала мы узнали, что нам не хватает собственных гвоздей, подшипников — и много всего еще.

А благодаря Персоне нашего свежего номера многие из вас наверняка впервые услышат про бентонит. Кому, зачем и сколько его нужно в России, и кто сегодня может им обеспечить ключевые отрасли, составляющие экономическую основу страны? Спросили об этом генерального директора ООО «Компания Бентонит» Александра Ветюгова.

4 ОТ ЗРЕЛИЩНЫХ ЭКСПОЗИЦИЙ — НА «ОСТРИЁ АТАКИ»:

российский ВПК показал все лучшее, чем готов грозить противникам уже сейчас там, где это потребуется. Форум «Армия-2024» «ужасся», но состоялся. В предыдущие годы он длился неделю: сначала его открывали для специалистов, а потом для всех желающих. В этом году сократили количество дней проведения, отменили ряд массовых мероприятий, но на основной фокус форума это никак не повлияло, да и все желающие смогли увидеть своими глазами и мощь современного русского оружия, и знаменитые, но подбитые образцы западной техники. Всего российские предприятия представили более 28 тысяч образцов уже известных, модернизированных, а также перспективных видов вооружений. Все — с акцентом на ключевые текущие потребности ВС РФ. Наш специальный корреспондент, автор профильного телеграм-канала «Русское оружие», съездил на «Армию» и подготовил экспертный обзор для свежего номера ФБЖ.



19 ХОТЕТЬ И УМЕТЬ, или за счет чего предприятия Ростеха повышают эффективность?

Операционная эффективность и ее повышение — одно из обязательных условий развития бизнеса. Чем она выше, тем быстрее и результативнее все работает, и в итоге появляется заветное конкурентное преимущество — просьба не путать с экономией ресурсов. В контексте экспертного кейса из свежего номера речь об оптимальном использовании. Погружаемся глубже в вопросы производственной эффективности вместе с экспертами из Государственной корпорации «Ростех».

24 ЧЕЛОВЕКИ! ЕСТЬ ТАКОЕ СЛОВО, утверждает наш постоянный автор, уникальный человек Анатолий Вассерман. Он же напоминает в своей колонке

для свежего номера: «не могут даже боги сделать бывшее небывшим». И предлагает на богов надеяться, а самим объединяться и действовать. Легко ему говорить! Он атеист, и поэтому на Него (на них) особо не рассчитывает, и нам не советует. Подробнее расскажет сам Вассерман.

КАВКАЗ КАК НОВАЯ СУПЕРИДЕЯ

28 Тянут-потянут, вытянуть не могут: почему Большой Кавказ никак не рванет вперед? В поисках виноватых чиновники сбиваются с ног, а показатели все еще не очень. Местные главы обижаются на избирательное финансирование, требуют «особых условий» и критикуют федеральный центр за неверно расставленные акценты. Что на это отвечают из Москвы? Диалоги о том, как Большой Кавказ сделать центром притяжения денег и всеобщего внимания, состоявшиеся в рамках первого Кавказского инвестиционного форума, пробудили в нас желание заглянуть за кулисы мегапроектов Большого Кавказа, проанализировать вместе с экспертами, что сегодня идет не так, и почему инвесторы не всегда отвечают взаимностью на настойчивые попытки властей создать условия для рывка северокавказских регионов.



62 НЕ ЖИЛЬЕ, А ПРОСТО СЕРВИС КАКОЙ-ТО!

Вот он — новый фантик, обновленная упаковка для квадратных метров, которые все растут, хотя вот уже больше десяти лет существуют в России хоть и не вне, а между разными рамками закона. Поэтому жизнь на этих квадратах фактически есть, а формально как бы запрещена. Но ни девелоперов, ни покупателей все это не останавливает. Количество апартментов на рынке недвижимости растет. Спрос расширился до новых границ, а застройщики уже спешат предложить нечто новое. Что и как сегодня продают под красивым брендом «апартаменты», анализируем вместе с экспертом свежего номера.

76 ТОНКОСТИ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ: ГДЕ ВЫ, А ГДЕ ОНИ?

Зачем бизнесу знать свою ДНК? Если вы еще ни разу не задавались этим вопросом, вам именно сюда. Если вы задаетесь им регулярно, тоже добро пожаловать на эту страницу. Если вы забыли, как важно иметь четкое позиционирование в бизнесе, рады вам напомнить, потому что сколько об этом книг написано, а предприниматели снова и снова допускают ошибки. И теперь этому есть еще одна веская причина — эпоха перемен. Когда все так переменчиво, брендам трудно успевать за настроениями, адаптировать себя и свою ДНК под вечно изменяющийся мир. Скорость перемен такова, что думать, а кому это надо, лучше раньше, чем что-либо начинать.

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

67 МИНА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ:

в поисках альтернатив бизнес все чаще рискует, не предполагая, какими могут быть последствия. Уральская редакция собрала интересную статистику правоохранительных органов и надзорно-контрольных структур, которая наглядно показывает, что так и до скамьи подсудимых дойти недолго. И чем дальше, тем внимательнее государство будет присматривать за денежными потоками, утекающими за его рубежи, а доказать, что есть серое, а что черное, порой бывает ох как непросто даже в суде.

71 ВРЕМЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Вектор развития торговых центров Екатеринбурга меняется вслед за спросом, и, кажется, они возвращаются: потребители стали заходить в ТЦ и ТРЦ немногим больше, вот только цели у них теперь другие — не столько купить, сколько развлечься. Поговорили с экспертами о том, куда мигрируют крупнейшие торгово-развлекательные центры Екатеринбурга, и есть ли у них еще силы побороться за свое будущее.

ОТ ЗРЕЛИЩНЫХ ЭКСПОЗИЦИЙ — НА «ОСТРИЁ АТАКИ»

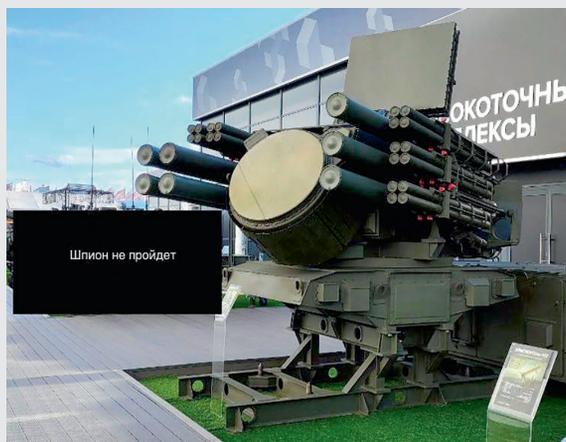
Широчайший спектр стендов и экспозиций многочисленных концернов отечественного военно-промышленного комплекса, более 28 тысяч образцов уже известных, модернизированных, а также перспективных видов вооружений. На полях Международного военно-технического форума «Армия-2024» было чему удивиться, на что посмотреть и рядовому посетителю, и профессионалам. Впрочем, здесь так всегда. Только на этот раз основной акцент был сделан не столько на позиционирование российского ВПК на мировом рынке вооружений, сколько на детальный анализ текущих потребностей ВС РФ. Каждый день проведения специальной военной операции ставит перед российским ВПК все новые задачи, реагировать на которые надо максимально быстро, поскольку от этого зависят и жизни людей, и успех всей военной кампании.

Наш специальный корреспондент, автор профильного телеграм-канала «Русское оружие», съездил на «Армию» и подготовил экспертный обзор для свежего номера ФБЖ — с акцентом на образцы, которые наиболее востребованы в зоне СВО с учетом самых актуальных задач российской армии.

«Панцирь» многозадачный

В глубоком тылу необходимо обеспечить прикрытие стратегически важных энергетических и военно-промышленных объектов, нужно обороняться от массированных ударов малозаметными БПЛА-«камикадзе» большой дальности. Одна из целей для противника — ключевые логистические узлы снабжения передовой и командно-штабной инфраструктуры, а также склады с боеприпасами, средства радиотехнической, комплексов РЭБ, узлы оперативно-тактической связи и ретрансляции. До них украинская армия может дотянуться с помощью HIMARS и RM-70 «Vampire». В этих условиях особую актуальность обретает раз-

вёртывание вблизи от подобных объектов перспективных многоканальных и простых в обслуживании средств ПВО-ПРО малого и среднего радиуса действия с максимально возможным боекомплектом, которого хватит на случай продолжительной, массированной атаки с воздуха.



Автономный стационарный боевой модуль ЗРПК «Панцирь-СМД».

Подобный спектр задач под силу обеспечить стационарному варианту ЗРПК «Панцирь-С1» в модификации «Панцирь-СМД» производства тульского КБП. Его предприятие анонсировало на форуме «Армия-2024». Кроме того, туляки представили автономный боевой модуль установки без артиллерийской части, но с расширенной номенклатурой зенитных ракет-перехватчиков. Он оснащен перспективной РЛС обнаружения J либо Ka-диапазона на базе активной ФАР. Он способен пеленговать дроны со сверхмалой отражающей поверхностью на удалении до 5–7 км и 122-мм реактивные снаряды систем «Град»/»Vampire» на удалении 10 км. За сопровождение и захват целей у «Панцирь-СМД» отвечает все та же хорошо себя проявившая трехканальная РЛС 1РС-2 «Шлем», которая позднее может быть заменена на 1РС-3 на базе отражательной ФАР. За 4-й целевой канал отвечает мультиспектральный оптико-электронный модуль 10ЭС1, располагающий как телевизионным и низкоуровневым телевизионным, так и инфракрасным каналом визирования. Такой способен обнаруживать цели типа «Storm Shadow» на удалении 10–12 км.

Заряжен по полной

Боекомплект нового модуля представлен пятью штатными ЗУР 57Э6 и 20 малоразмерными 19Я6 (ТКБ-1055), они могут перехватывать дроны и реактивные снаряды на удалении 7–10 км. Скорость такой ракеты достигает 700–800 м/с, высота поражаемых целей 5–7 км при располагаемых перегрузках 35–40 единиц на удалении до 7 км. В одной штатной транспортно-пусковой ячейке от ЗУР 57Э6 может размещаться до четырех малогабаритных ракет-перехватчиков 19Я6 — таким образом боекомплект одного боевого модуля «Панцирь-СМД» увеличивается до 48 зенитных ракет, в итоге один взвод «Панцирей-СМД» будет располагать 144 зенитными ракетами 19Я6. Этого вполне хватит для перехвата более чем сотни тихоходных БПЛА-«камикадзе», которыми пытаются сейчас атаковать те же НПЗ. В борьбе с малоаза-

метными тактическими ракетами типа «Storm Shadow» и AGM-158A JASSM и баллистическими ракетами ATACMS главным козырем «Панциря-СМД» станут высокоскоростные двухступенчатые зенитные ракеты 57Э6М. Их максимальная скорость — 1800 м/с, радиус действия 40 км (по баллистическим целям до 17–20 км), также они обладают способностью кинетического поражения («hit-to-kill») боевых частей баллистических ракет противника. Для этого зенитные ракет 57Э6М оснащаются кинетическими БЧ типа «Завеса».

Ударное ядро

Для решения еще одной стратегической задачи в зоне СВО, нанесения высокоточных ударов по тыловым объектам противника на оперативной глубине до 120 км, а также для накрытия колонн техники противника, тульское НПО «Сплав» разработало 300-мм высокоточные РСЗО 9К515 «Торнадо-С». Основа его боекомплекта — 300-мм управляемые реактивные снаряды линейки 9М544/549. Они оснащены носовыми блоками наведения и управления 9Б706.01, представленными сервоприводами аэродинамических рулей, бесплатформенными инерциально-навигационными модулями СН398 (на базе цифровых акселерометров поперечных ускорений), а также модулями GPS-/ГЛОНАСС-коррекции, которые обеспечивают круговое вероятное отклонение порядка 10 м. Данные снаряды могут оснащаться как кумулятивно-осколоч-

РСЗО 9К515
«Торнадо-С».



ными кассетными БЧ, так и специальными кассетными БЧ на базе пяти самоприцеливающихся боевых элементов с инфракрасными датчиками наведения и снаряжением типа «ударное ядро» для поражения скоплений техники и пехоты противника, а также механизированных колонн на марше. Кроме того, «Сплав» разработал для «Торнадо-С» перспективные двухступенчатые управляемые реактивные снаряды на базе твердотопливных разгонных блоков реактивных снарядов 9М55Ф/9М544 и универсальных межвидовых планирующих боеприпасов Д-30СН УМПБ. Их принцип действия следующий: штатные разгонные РДТТ выводят данные модули в точку апогея на высоту порядка 20–23 км, придавая им скорость порядка 4,5М, после чего пиропатроны обеспечивают разъединение УМПБ и разгонного блока. Затем УМПБ с минимальным аэродинамическим сопротивлением и баллистическим торможением движется по настильной траектории либо по инерции, либо с дополнительным задействованием донного газогенератора (опция предусмотрена для модуля Д-30СН УМПБ). На удалении порядка 170–200 км (при снижении скорости до 1500–1300 км/ч) складное крыло раскрывается и обеспечивает планирование боеприпаса ещё на 100–130 км. Таким образом, суммарная глубина удара «Торнадо-С» с перспективными модулями УМПБ может достигать 300–330 км. По сути, речь идёт о более совершенном и дальнобойном тульском аналоге американского гибридного двухступенчатого 227-мм управляемого реактивного снаряда GLSDB, дальность действия которого составляет 160 км. У него в качестве планирующего блока применяется малозаметная планирующая УАБ GBU-39/B SDB с ЭОП 0,015 кв. м.

Отечественный планирующий блок оснащается перспективным инерциально-навигационным модулем, а также помехозащищённым модулем ГЛОНАСС-коррекции «Комета-М» либо «Комета-Р8» на базе малоэлементной цифровой антенной решетки. Также на Д-30СН УМПБ применяется ИНС.

Аналогичная устанавливается на планирующих управляемых авиабомбах линейки «Гром-1/2».

На высоких скоростях

Еще одна критически важная для российской армии задача — повышение боевой устойчивости мотострелковых подразделений сухопутных войск РФ. Ее решение способен обеспечить перспективный высокоавтоматизированный 57-мм зенитно-артиллерийский комплекс 2С38 «Деривация-ПВО». В апреле 2024 года заказчик изделия, госкорпорация «Ростех», поставила перед производителем установки «Уралвагонзаводом» задачу как можно скорей завершить работу над этим 57-мм зенитно-артиллерийским комплексом. Комплекс существенно повысит уровень оперативной боевой готовности. Он располагает боевым модулем АУ-220М «Байкал» на базе 57-мм автоматической пушки 2А91 с эффективной дальностью 14500 м, программируемыми боеприпасами 57х348 ММ SR с начальной скоростью 1000 м/с, а также современным мультиспектральным оптико-электронным модулем с ТВ/ИК-каналами визирования (аналогичным планируемому к размещению на ЗРК «Птицелов»). Таким образом, «Деривация-ПВО» сможет эффективно работать по широчайшему спектру средств воздушного нападения противника



Высокоавтоматизированная 57-мм самоходная зенитная установка 2С38 «Деривация-ПВО».

со скоростями до 1500+ км/ч. Инфракрасный канал визирования обеспечит возможность пеленгования целей типа «ударный вертолёт» на дистанции до 10–17 км в зависимости от метеорологических условий. Кроме того, он способен обнаруживать цели типа «малозаметная КР» (включая SCALP-EG) по инфракрасной сигнатуре факелов реактивных двигателей, но дальность пеленгования в переднюю полусферу будет ограничена 5–3,5 км. Таким образом, у расчёта появляется временное «окно» (не более 12–20 секунд) для перехвата. Ключевую роль в данном случае будет играть комплексное действие лазерного дальномера с применением шрапнельных снарядов с дистанционно управляемыми взрывателями, которые накрывают цели плотным направленным полем осколков. На данный момент опытные партии снарядов с подобными взрывателями проходят натурные испытания. Разработаны они специалистами НПО «Прибор». Логично предположить, что ключевыми целями для «Деривации-ПВО» станут БПЛА-«камикадзе» ВСУ, включая высокоскоростные малозаметные UJ-23 «Тораз». Сможет работать комплекс и по наземным бронееквивалентным объектам с эквивалентной стойкостью порядка 90–110 мм, включая большинство типов БМП и основные боевые танки.

Прицельным огнем

Следующий вид вооружений, разработанный специалистами Тульского КБП, также предназначен для дооснащения и кратного увеличения огневой мощи мотострелковых подразделений российской армии. Речь идёт об автоматизированных боевых модулях Б05Я01 «Бережок» для модернизированных БМП-2М. Они примечательны не только размещением на бортовых бронелистах двух спаренных ПУ для комплектации ПТУР 9М133/М-2/ФМ-2/3 комплекса «Корнет», но также и интеграцией принципиально новых оптико-электронных средств. Одним из них является комбинированный прибор/прицел-дальномер наводчика, аналогичный ППНД Б03С03 «Содема» от «Швабе», также



применяемых на БМД-4, БМД-4М и БМП-3/М образца 2015-го и 2016-го гг. Изделие оснащается тепловизионной камерой на базе матрицы третьего поколения и обеспечивает обнаружение цели типа «танк / БМП» ночью на дистанции до 3700 м, дальность классификации — порядка 3300 м, а идентификации — 2500 м. Данный прицельный комплекс позволяет применять ПТУР 9М133М-2 на дистанцию не менее 3500 м ночью. Также туль-

Модернизированная БМП-2М с боевым модулем «Бережок».

В борьбе с малозаметными тактическими ракетами типа «Storm Shadow» и AGM-158A JASSM и баллистическими ракетами ATACMS главным козырем «Панциря-СМД» станут высокоскоростные двухступенчатые зенитные ракеты 57Э6М. Их максимальная скорость — 1800 м/с, радиус действия 40 км (по баллистическим целям до 17–20 км), также они обладают способностью кинетического поражения («hit-to-kill») боевых частей баллистических ракет противника. Для этого зенитные ракеты 57Э6М оснащаются кинетическими БЧ типа «Завеса»

ский универсальный боевой модуль Б05Я01 «Бережок» адаптирован к перехвату высокоскоростных малозаметных БЭКов ВСУ ракетами 9М133М-2 и ФМ-3, а также из 30-мм АП 2А42 в любое время суток и уже демонстрирует выдающиеся результаты в литоральной зоне у Западного побережья Крыма.

Тяжелая и огнемётная

Еще один реактивный инструмент поражения, темпы производства которого должныкратно возрасти, — 220-мм тяжелая огнемётная система ТОС-2 «Тосочка» (разработка тульского НПО «Сплав»). Обновлённая ТОС-2 оснащается как вышеперечисленными штатными снарядами и снарядами увеличенной дальности МО.1.01.04М2, так и перспективным НУРС ТБС-М3 с новыми более высокоимпульсными зарядами РДТТ. Они обеспечивают дальность ведения огня порядка 15 км. Новейшие термобарические реактивные снаряды ТБС-3М с более высокоимпульсными топливными зарядами от НПО «Сплав» обеспечивают расчётам «Тосочки» возможность ведения огня по фортификации противника вне радиуса действия 105-мм орудий М119А3 и широчайшего спектра самоходных миномётов и мобильных орудий, аналогичных 105-мм гаубицам «Hawkeye» на шасси HMMWV, партия которых недавно была поставлена ВСУ. Что касается панорамного прицела, аналогичного прицелу ПКП с дальностью обнаружения группы бронетехники на дистанции

220-мм
тяжелая
огнемётная
система
ТОС-2
«Тосочка».



до 5–7 км, то осуществление ИК-разведки с последующим задействованием лазерного дальномера для итогового целеуказания боевому модулю может возыметь эффективность лишь при нахождении огневой позиции ТОС-2 на возвышенности относительно равнинного рельефа местности.

Более того, обновлённые ТОС-2 «Тосочка» начали оснащать перспективной автоматизированной системой управления наведением и огнём (АСУНО) на базе применяемой на ТОС-2 «Тосочка», и по программно-аппаратной архитектуре близкой к системе «Планшет-А». Теперь время развёртывания ТОС-1А на огневой позиции и перевода в походное положение после огневой работы значительно сокращены, что минимизирует вероятность попадания расчёта под контрбатарейный огонь артиллерии противника. Более выверенные алгоритмы анализа атмосферных физических параметров позволяют новой АСУНО увеличить кучность боя до нескольких десятков метров по дальности Вд/х и не более чем 10 м по боку Вб/х, что практически не оставляет противнику шансов даже на высокофортифицированных опорных пунктах.

За экраном радиогоризонта

Следующая стратегическая задача текущего периода — прикрытие от массированных комбинированных ракетных и ракетно-артиллерийских ударов противника, для которых он применяет РСЗО HIMARS, ОТПК ATACMS и малозаметные тактические ракеты SCALP-EG. Один из немногих многоканальных зенитно-ракетных комплексов, способных полностью их купировать, — 12-зарядная пусковая установка 9А316М «Бук-М3». На «Армии» ее демонстрационную версию представил «Концерн ВКО «Алмаз-Антей». Буки оснащаются индивидуальными 6-канальными ПФАР-радары подсвета 9С36М, а также высокоманевренными 5-маховыми ЗУР 9М317М. Также способны эффективно противодействовать 220-мм управляемым реактивным снарядам М30/31А1 GMLRS систем HIMARS с



Самоходная пусковая установка 9А316М3
войскового ЗРК «Викинг» / «Бук-М3».

ЭОП 0,07 кв. м, оперативно-тактическим БР АТАСМС Block IA, малозаметным планирующим УАБ GBU-39/В с ЭОП 0,015 кв. м, БПЛА «камикадзе». Как следствие, одна батарея располагает 36 целевыми каналами, по шесть на каждую огневую установку. Таким образом, «Бук М3» может отражать массированные противорадиолокационные удары ракетами AGM-88В, размещёнными на узлах подвески переданных ВСУ звеньев F-16АМ.

Отлично продемонстрировала себя и сверхманевренная ЗУР 9М317М/МА, обладающая максимальной скоростью 1550 м/с и располагаемыми перегрузками до 60 ед. в момент работы твердотопливного ракетного двигателя благодаря наличию газоструйной системы отклонения вектора тяги. Также стоит отметить, что в отличие от штатной версии ЗУР 9М317М с полуактивной РГСН (требующей подсвета цели радаром 9С36М), усовершенствованная ЗУР 9М317МА на терминальном участке траектории задействует активную радиолокационную ГСН «Сланец», что обеспечивает перехват авиации противника даже в случае её снижения до высот 50–25 м (с сокрытием за экраном радиогоризонта). Также подобная головка самонаведения обеспечивает продолжение перехвата баллистической цели на терминальном участке траектории в момент её выхода на угол пикирования более 83 гра-

дусов, а соответственно, выхода за пределы угломестного сектора обзора РЛС подсвета 9С36МА самоходной установки комплекса «Бук-М3А».

На другой стороне СВО

Чем воюет против РФ противник, нам хорошо известно, но увидеть своими глазами многочисленные виды иностранных вооружений, которым западные союзники вооружают ВСУ, — редкая возможность. Форум «Армия» ее предоставляет всем интересующимся. Второй год подряд здесь организуют экспозицию трофейной техники, оказавшаяся в распоряжении российской армии. Часть все еще боеспособна, значит, ее бросили во время отступления, но в основном это образцы, выведенные из строя в ходе боев. Среди представленного — тяжелая БМП М2А2 ODS-SA «Bradley», которую противник применяет, когда пытается наступать. Лобовая проекция данной машины обладает эквивалентной стойкостью от кинетических (БПС) снарядов на уровне 75–80 мм, что обеспечивает защиту от 30-мм бронебойных снарядов «Кернер», применяемых 30-мм АП 2А42, размещенными на БМП-2, БМД-2 и БМП-3.

Литеры «SA» (то есть «ситуационная осведомленность») предусматривают оснащение сетевым терминалом обмена данными. СУО интегрирована в АСУ FBCB2 — она

БМП М2А2
ODS-SA.



позволяет экипажу БМП обмениваться данными с другими юнитами. Установленный в отделении десанта дисплей отражает данные FBCB2, навигации и позволяет командиру пехотинцев быть в курсе оперативной ситуации. Что касается 25-мм автоматической пушки M242, то применяемые в составе её боекомплекта бронебойно-подкалиберные снаряды M919 с урановыми сердечниками способны преодолевать 66-мм стальной эквивалент при ведении огня на дистанцию до 1500 м. Комплект динамической защиты BRAT-2 так или иначе обеспечивает защиту как от моноблочных, так и от тандемных кумулятивных боевых частей ПТУР 9М13М или ПГ-7ВР. «Резюме» при углах встречи с модулями ДЗ порядка 50–60 градусов. Тем не менее под углами менее 50 градусов более современные ПТУР 9М133М-2 комплексов «Корнет» и ПТУР «Вихрь-1» благополучно преодолевают данную динамическую защиту. Что касается FPV-коптеров, оснащён-

ОБТ M1A1SA
«Abrams».



ных кумулятивными БЧ реактивных противотанковых гранат ПГ-7ВС/ВЛ, а также БПЛА-«камикадзе» «Ланцет-3», то они легко поражают БМП M2A2 в верхние бронелисты башен и корпусов.

Знаменитый и уязвимый

Один из самых распиаренных образцов западной военной техники — это, безусловно, американский ОБТ M1A1SA «Abrams». Машина оснащена корундо-керамическим «пакетом» спецбронирования AD95 и уранокерамическим габаритом UO100 третьего поколения с графитовым напылением и титановой облицовкой. Эквивалентная стойкость от БОПС у данного бронепакета лобовой проекции составляет порядка 850–930 мм от кинетических снарядов и до 1100 — от кумулятивных. На машине установлен ночной прицел наводчика на базе тепловизионного комплекса второго поколения, способный обнаруживать цель типа «танк» на удалении до 5,5 км, он позволяет видеть цель в ночных условиях в радиусе до 4500–5000 м.

Между тем танк M1A1SA, как и БМП M2A2 ODS-SA «Bradley», крайне уязвим перед ПТУР 9М133М-2 «Корнет» и «Вихрь-1» при обстреле в любые проекции. Также легко поразить M1A1 FEP в верхнюю полусферу смогут «Краснополи», «Ланцеты» и FPV-дроны. Аналогичная уязвимость характерна и для британских ОБТ «Challenger Mk.2». В то же время лобовая проекция данной машины (так же, как и у M1A1SA) обладает эквивалентной стойкостью порядка 870 мм. Поэтому в классическом танковом бою пробить её

Еще одна критически важная для российской армии задача — повышение боевой устойчивости мотострелковых подразделений сухопутных войск РФ. Ее решение способен обеспечить перспективный высокоавтоматизированный 57-мм зенитно-артиллерийский комплекс 2С38 «Деривация-ПВО». В апреле 2024 года заказчик изделия, госкорпорации «Ростех», поставила перед производителем установки «Уралвагонзаводом» задачу как можно скорей завершить работу над этим 57-мм зенитно-артиллерийским комплексом. Комплекс существенно повысит уровень оперативной боевой готовности

посредством бронебойных оперённых подкалиберных снарядов ЗБМ60 «Свинец-2» весьма затруднительно.

«Свинцовый эффект» семейства «Корнет»

Среди трофеев есть и не менее распиаренные танки «Leopard-2A4» и «Leopard-2A6». Машины располагают орудиями Rh120/L44 и Rh120/L55, что обеспечивает бронебойным оперённым подкалиберным снарядам DM43 и DM53 бронепробиваемость 740–800 мм. Также они могут похвастаться современными СУО с многоканальными прицелами типа EMES-15 и цифровыми баллистическими вычислителями, обеспечивающими высокую кучность боя осколочно-фугасными снарядами при ведении огня с закрытых позиций. В случае с «Leopard-2A4» с установленными на них элементами 4С20 «Контакт-1», то эквивалентная стойкость лобовых плит башни от кинетических снарядов составляет 600–620 мм, от кумулятивных снарядов — до 1200 мм (без ДЗ — 600 мм от БОПС и 950 мм — от КС). Стойкость центральной лобовой детали от БОПС составляет около 480 мм, а от КС — 900 мм. Подобная машина может быть поражена в лобовую проекцию башни танковыми 125-мм БОПСами ЗБМ-44 «Лекало», ЗБМ-59/60 «Свинец-1/2». Центральная ЛД корпуса может быть пробита более ранними бронебойными снарядами «Манго-М» и «Вант». Кроме того,



«Leo-2A4» выведет из строя огонь самоходных ПТРК «Штурм-С/СМ», «Хризантема-С», а также ПТРК «Конкурс-М» и «Корнет».

ОБТ «Leopard-2A6».

Более совершенный «Leopard-2A6», оснащенный клиновидными модулями пассивной защиты NERA и более совершенным спецбронированием, обладает стойкостью от БОПС порядка 750–800 мм и от КС — до 1300 мм. Возросла и стойкость центральной ЛД корпуса до 550–570 мм. Данная машина не может быть поражена снарядами «Вант», «Манго-М» и «Лекало». Тем не менее эффект достигается посредством БОПС «Свинец-1/2» и ПТРК семейств «Корнет», «Штурм-СМ» и «Хризантема-С». Столь же успешно «Leopard-2A4/6» уничтожаются артиллерийскими снарядами «Краснополь-М2» и БПЛА-«камикадзе» «Ланцет-3» и не только. Сегодня на вооружении у РФ есть широчайший спектр современных FPV-коптеров-«камикадзе».

ФБЖ



@Русское оружие

RussianArms

Следим за тактико-техническими особенностями применения современного вооружения в зоне СВО.

Прорабатываем сценарии развития оперативно-тактической ситуации в соответствии с параметрами военной техники ВС России и противника.

Подписывайтесь, чтобы быть в курсе, на что способно Русское оружие!



@RussianArms



@Bestrussianarms



ИННОВАЦИИ, ИНВЕСТИЦИИ, КАДРЫ — НАШИ ПРИОРИТЕТЫ

Импортозамещение бывает разное, но в первую очередь его разделяют на приоритетное и второстепенное. И когда перед Россией встал вопрос о том, как обеспечить собственные потребности по основным направлениям промышленного производства, эта грань, степень приоритетности, важности и стала своего рода водоразделом. Оказалось, что в России даже своих гвоздей не хватает, а когда речь идет об уникальном минеральном сырье, применяемом в атомной энергетике, нефтяной, горнодобывающей и металлургической промышленности, фармацевтике и сельском хозяйстве, вопрос стоит куда более остро: достаточно ли у нас своего сырья, чтобы закрыть текущие потребности российских производителей. Благодаря герою этого интервью многие из вас наверняка впервые узнают о том, что такое бентонит, кому, зачем и сколько его нужно в России, и кто сегодня может им обеспечить все ключевые отрасли, составляющие экономическую основу страны.

Группа Компаний «Бентонит» — лидер в сфере добычи и переработки бентонита в России и СНГ, входит в топ-5 мировых производителей бентонита. Сегодня в структуре холдинга 13 производственных и торговых предприятий, два института, расположенных в России, Азербайджане и Казахстане. Сырьевая база включает десять месторождений бентонитовых глин и одно известняка, суммарные запасы бентонита составляют 113 млн тонн. Объем продаж превышает 800 тыс. тонн в год. Для обеспечения добычи и переработки бентонита, которые возможны только в теплый период, запущены производственные мощности в два раза превышающие объем продаж, — 1,5 млн

тонн продукции в год при круглогодичном режиме. Группа Компаний на этом рынке работает 25 лет и, как и многие сегодня, активно способствует решению актуальных задач по достижению производственного суверенитета отечественной экономики, обеспечивая российских потребителей уникальными продуктами на основе бентонита. Как, несмотря на текущие реалии, ГК «Бентонит» удастся держаться в числе мировых лидеров, спросили у Персоны номера, генерального директора ООО «Компания Бентонит» Александра Ветюгова. У руля этого бизнеса он с момента основания, уже четверть века, ему ли не знать ответ на вопрос, как обеспечить компании стабильность и развитие.

A professional portrait of Alexander Vetyugov, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt. He is seated in a black leather office chair, with his hands resting on a dark desk. The background is a plain, light grey wall.

АЛЕКСАНДР ВЕТЮГОВ

Генеральный директор
ООО «Компания
Бентонит»



Думаю, что причина нашей устойчивости в том, что компанию создавали учредители-единомышленники. Это крайне важно, позволяет нам с партнерами совместно формировать политику продаж и единый вектор развития. Не менее ценно, что у каждого из тех, кто стоял у истоков создания Группы Компаний «Бентонит», был разноплановый опыт

— Далеко не все знают о существовании бентонита в природе. В чем его уникальность, и в каких отраслях промышленности он востребован?

— Это уникальный природный материал, который добывается, в том числе, и в России. К бентонитам относят тонкодисперсные глины, не менее чем на 70% состоящие из монтмориллонита или других минералов из группы смектита. И они действительно обладают уникальными свойствами, в том числе прекрасными реологическими характеристиками, высокой связующей способностью и адсорбционной активностью. Бентонит применяется во многих областях. Например, в качестве связующего элемента в составе формовочных смесей для изготовления литейных форм, а также как связующая добавка для производства железорудных окатышей. Благодаря своей высокодисперсной гелеобразующей структуре он является основой буровых растворов для строительства нефтегазовых, геологоразведочных и прочих скважин, а также тоннелей и переходов, в том числе для ГНБ (горизонтально-направленного бурения). Строители для гидроизоляции используют бентонитовые маты (рулонный материал из бентонита и двух слоев геосинтетики). Также бентонит применяют при строитель-

стве гидросооружений, прокладке тоннелей, в том числе метрополитена. Он необходим на объектах атомной отрасли, а именно в проектах захоронения радиоактивных отходов и при консервации ядерных, радиационно-опасных объектов — бентонит обеспечивает долгосрочную гидроизоляционную защиту окружающей среды. Производная бентонита, продукт под названием органобентонит, применяется в нефтесервисе и лакокрасочной промышленности. Бентонит обладает способностью быстро комковаться, поэтому из него выпускают комкующиеся наполнители для туалета кошек. В сельском хозяйстве его используют в качестве кормовой добавки для сорбции микотоксинов и восполнения минеральных веществ у животных. В виноделии он используется для осветления сусла и виноматериалов от белковых помутнений, а также стабилизирует и удаляет нежелательные ароматы.

— Про бентонит пишут, что его применяют в качестве сорбента. Какую функцию он выполняет в этом случае?

— Да, действительно, бентонит — это природный сорбент, который обладает уникальной способностью — сорбировать все виды токсинов, включая аллергены и тяжелые ме-

Карьер ООО «Бентонит Хакасии» в Республике Хакасия.



таллы, поэтому он активно применяется в фармацевтике, что позволяет использовать его при отравлениях, изжоге и нарушениях работы желудочно-кишечного тракта.

— Обычно, когда один материал используется в отраслях совершенно различного профиля, его производитель встает перед необходимостью поиска оптимальных параметров и качественных характеристик под разные задачи. Среди потребителей вашей продукции и котлики, и буренки, и атомная промышленность, и нефтяники, и требования к характеристикам готового продукта у всех свои. За счет чего достигается стабильность качественных параметров в столь разнообразной номенклатуре?

— В нашем случае все еще сложнее, поскольку сам по себе процесс добычи и переработки бентонита имеет множество осложняющих факторов. Мы должны учитывать интересы всех потребителей широкой номенклатуры бентонитовой продукции еще на стадии разработки карьеров, и, как вы верно заметили, интересы эти совершенно разные. Добыча бентонитовых глин затруднена сложным геологическим строением месторождений, малой мощностью и высокой изменчивостью качества пластов. Поэтому мы проводим детальное изучение месторождений еще до начала горных работ и добываем бентонит исключительно селективным способом, распределяя сырье по направлениям применения во время добычи. А для обеспечения специфических требований покупателей на всех производственных этапах проводится постоянный регламентированный контроль.

— Вы сказали, что этот минерал добывается в России. Отечественную промышленность мы можем обеспечить?

— Вопрос действительно важный, и предыстория у него интересная. Дело в том, что бентониты, залегающие на территории России, не отличаются высоким содержанием монтмориллонита, поэтому в советский период



Чтобы продолжить поступательное развитие, нам потребовалось дальнейшее расширение сырьевой базы, новые источники глинистого сырья с большим содержанием основного породообразующего минерала — монтмориллонита. Поэтому с точки зрения развития Холдинга значимым событием стало создание в 2006 году совместного предприятия ООО «АзРосПромИнвест». Сырьевой основой для него стало Даш-Салахлинское месторождение природно-натриевого бентонита в Азербайджане

ключевые потребители получали сырье с месторождений Закавказья, Средней Азии и Украины. С развалом Союза поставки прекратились, российским потребителям приходилось использовать либо дорогостоящее зарубежное, либо отечественное низкокачественное сырье. Качественный бентонит импортировался из Греции, Болгарии и Индии. Совершенно очевидно, что в итоге перед нами встал вопрос обеспечения российского рынка качественным бентонитом. Для этого в 1999 году было создано ООО «Научно-производственная компания «Бентонит».

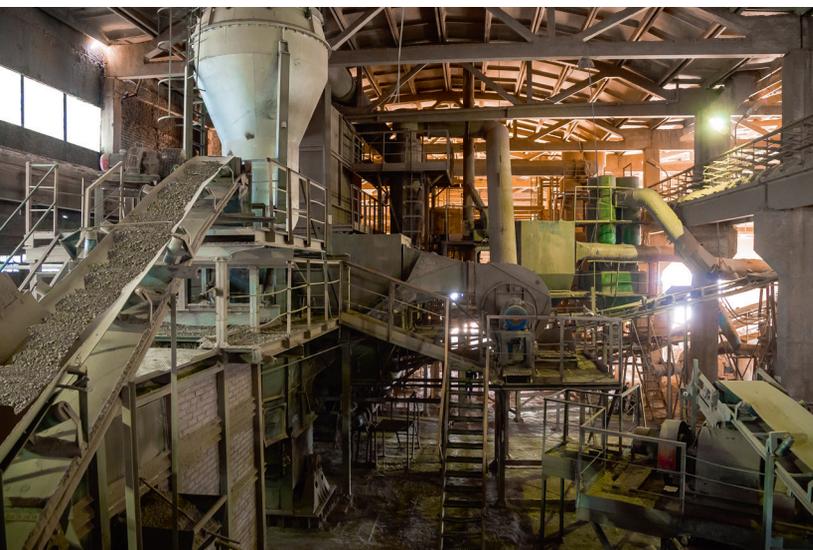
— С тех пор компания прироста множеством активов, портфель которых не только расширялся, но и диверсифицировался. Каких ключевых целей вам удалось достичь благодаря покупке тех или иных активов?

— Первое производственное предприятие, ООО «Аргиллит», мы организовали в 1999 году в Республике Хакасия, на базе месторождения бентонитов «10-й Хутор». За два года построили технологические линии по активации

глины и производству глинопорошка. В 2014 году ООО «Аргиллит» объединился со своим конкурентом ОАО «Хакасский бентонит», разрабатывавшим другие пласты этого же месторождения. В результате появилось новое мощное предприятие — ООО «Бентонит Хакасии». Объединение позволило максимально оптимизировать переработку глины и производство продукции различных видов и модификаций. На сегодняшний день этому предприятию нет равных в СНГ по мощностям.

В 2001 году было приобретено ОАО «Бентонит» (теперь ООО «Бентонит Кургана») в Курганской области, которое владело лицензией на право пользования недрами Зырянского месторождения, но не имело перерабатывающих мощностей. Мы построили завод с нулевого цикла — в мае 2002 г. был заложен фундамент, в ноябре 2003 г. уже выпускалась активированная глина, а в сентябре 2004 г. заработали линии по производству бентопорошков и гранул. Со временем компания запустила выпуск порошков для горизонтально-направленного бурения с повышенными технологическими свойствами, которые импортозаместили немецкую и греческую продукцию для Московского и Санкт-Петербургского метростроя. С использованием курганской глины были построены десятки тоннелей и станций метро.

Производство ООО «Бентонит Кургана» в Курганской области.



Ещё одно производство по переработке глины, ООО «Глинопереработка», мы организовали в Брянской области. Для этого был приобретен имущественный комплекс керамзитового завода, который за два года мы перепрофилировали под производство бентонитовых гранул. Завод стал базовым производственным предприятием направления зообизнеса и в 2005 году выпустил первую партию наполнителей для туалета кошек.

Для диверсификации бизнеса в 2006 году было приобретено ОАО «Ильский завод Утяжелитель — НПО «Бурение» (теперь АО «Краснодарский завод промышленных минералов», далее АО «КЗПМ»), история которого берет свое начало с середины 50-х годов прошлого столетия. В разные периоды предприятие выпускало утяжелители из железорудного концентрата, глинопорошки из местных глин для нефтяников Кубани, спеццементы для тампонажа высокотемпературных и сверхглубоких скважин, баритовый утяжелитель для буровых растворов. Силами Холдинга на заводе было запущено производство минерального порошка из карбонатных пород для автодорожного строительства, сухих строительных смесей и известняковой муки для изготовления комбикормов.

— Какие цели и задачи Группе Компаний позволяют решать ее зарубежные активы?

— Чтобы продолжить поступательное развитие, нам потребовалось дальнейшее расширение сырьевой базы, новые источники глинистого сырья с большим содержанием основного породообразующего минерала — монтмориллонита. Поэтому с точки зрения развития Холдинга значимым событием стало создание в 2006 году совместного предприятия ООО «АзРосПромИнвест». Сырьевой основой для него является Даш-Салахлинское месторождение природно-натриевого бентонита (это в Азербайджане) с содержанием монтмориллонита до 85%. Мы в кратчайшие сроки приступили к проектированию и строительству завода по производству бентопорошка,



и в 2007 году торжественно его открыли при участии президента Азербайджана Ильхама Алиева. Помимо прямых финансовых инвестиций в строительство завода, ГК «Бентонит» передала совместному предприятию объемы продаж на российском рынке, делилась с новым партнером научно-техническими разработками, активно проводила обучение местных специалистов.

В 2016 году сырьевая база ГК «Бентонит» пополнилась Таганским месторождением, расположенным в Казахстане. Глины данного месторождения уникальны, по своим качественным характеристикам превосходят все мировые: имеют высочайшее содержание монтмориллонита до 80–98%, особую чистоту, превосходные сорбирующие, связующие и реологические характеристики. Новые активы, вошедшее в Холдинг вместе с месторождением ТОО «Алтайские минералы» (ныне ТОО «Тагбент»), мы стали активно развивать, например, построили технологическую линию активации и сушильно-помольный комплекс для производства бентопорошков.

— В последнее время в бизнес-среде мы часто слышим о корпоративных спорах, конфликтах, разделе собственности. Ваша компания создавалась в те самые «лихие» 90-ые, вам ли не знать, какие это были времена, какие порядки и принципы тогда были «в моде». Вы же возглавляете компанию с момента ее основания, и при этом вам удалось сохранить вокруг себя

сплоченную команду. В чем залог такой стабильности, которой сегодня многим собственникам и руководителям компаний остро не хватает?

— Думаю, что причина нашей устойчивости в том, что компанию создавали учредители-единомышленники. Это крайне важно, позволяет нам с партнерами совместно формировать политику продаж и единый вектор развития. Не менее ценно, что у каждого из тех, кто стоял у истоков создания Группы Компаний «Бентонит», был разноплановый

Завод
АО «КЗПМ»
в Краснодарском крае.



В нашем случае все еще сложнее, поскольку сам по себе процесс добычи и переработки бентонита имеет множество осложняющих факторов. Мы должны учитывать интересы всех потребителей широкой номенклатуры бентонитовой продукции еще на стадии разработки карьеров, и интересы эти совершенно разные. Добыча бентонитовых глин затруднена сложным геологическим строением месторождений, малой мощностью и высокой изменчивостью качества пластов

опыт. У меня большой опыт руководства горными предприятиями. Наш бизнес состоялся и развивается все 25 лет благодаря инвестиционной поддержке и смелым замыслам Игоря Куйды, который поверил в перспективы развития отечественного бентонитового бизнеса. Все эти годы он с нами и является важнейшей частью компании, формирует стратегическое видение будущего развития. Очень важно, когда у руководителей и инвесторов есть возможность передать финансово-экономическую деятельность надежным людям, когда, что называется, «тылы прикрыты», можно сконцентрироваться на вопросах будущего, стратегии развития. И в нашей команде учредителей есть такой человек — исполнительный директор Наталья Кузюрина.

— Какие направления развития позволяют Группе Компаний «Бентонит» решать текущие бизнес-задачи и обеспечивать задел для роста?

— Мы постоянно инвестируем в научно-исследовательскую деятельность, за последние пять лет нами зарегистрировано 16 патентов на новые изобретения. Проводим исследования по новым направлениям, например, кислотно-активированный бентонит, бентонит в целлюлозно-бумажном и керамическом производстве; в лакокрасочных материалах на водной основе; в противопопригарных литейных покрытиях и других направлениях.

Постоянное внедрение инновационных продуктов — наш ключевой вектор, именно он позволяет нам развиваться, расширять геогра-

фию поставок и гарантировать потребителям стабильное качество.

— Специфика вашего бизнеса предусматривает постоянные инвестиции не только в инновации, но и в технологическую составляющую. Каковы ваши инвестиционные планы по модернизации и перевооружению производственных мощностей?

— В Хакасии мы реализуем инвестиционный проект строительства линии сухого прессования, которая позволит максимально эффективно использовать природное сырьё и увеличить объем выпуска. В «Бентонит Курган» провели модернизацию технологической линии выпуска гранул, что увеличит производительность в два раза. Еще один стратегический проект реализуем в Краснодарском крае — строим линию по производству органобентонита. Данный проект крайне важен не только для ГК «Бентонит», но и всего российского рынка органоглины, так как сегодня он полностью зависит от импорта. Значимость проекта настолько высока, что органобентонит был включен в российский отраслевой План импортозамещения. Реализация проекта позволит в три раза увеличить производственную мощность предприятия, тем самым Холдинг сможет закрыть большую долю потребности рынка органобентонита. Это значит, что российские потребители смогут избавиться от обременительной зависимости от импортных закупок. Все эти инвестиции мы расцениваем не только как этап развития компании, но и как вклад ГК «Бентонит» в устойчивый технологический суверенитет РФ.

ФБЖ



С развалом Союза поставки прекратились, российским потребителям приходилось использовать либо дорогостоящее зарубежное, либо отечественное низкокачественное сырьё. Качественный бентонит импортировался из Греции, Болгарии и Индии. Совершенно очевидно, что в итоге перед нами встал вопрос обеспечения российского рынка качественным бентонитом. Для этого в 1999 году было создано ООО «Научно Производственная Компания «Бентонит»

ХОТЕТЬ И УМЕТЬ:

С ЧЕГО НАЧАТЬ БОРЬБУ ЗА ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Операционная эффективность и ее повышение — одно из обязательных условий ведения бизнеса, который нацелен на развитие. Успешная компания всегда стремится к достижению оптимального баланса между затрачиваемыми усилиями и получаемыми результатами работы. Чем выше операционная эффективность предприятия, тем быстрее и результативнее оно функционирует, затрачивает меньше ресурсов и в итоге добивается конкурентного преимущества (не путать с экономией ресурсов, в данном контексте речь об их оптимальном использовании). В Государственной корпорации «Ростех» операционная эффективность является элементом стратегии. В этом кейсе рассказываем о том, как Ростех использует этот тактический инструмент в повседневной работе.

Задумываясь о повышении операционной эффективности, некоторые менеджеры слегка подменяют понятия, считая, что в настоящий момент компании нужна не столько эффективность, сколько результативность, то есть выпустить как можно больше продукции, но так думать ошибочно. Всегда есть ограничение ресурсов: материалов, оборудования, квалифицированного персонала. И даже если нет дефицита кадров, своевременно обновляется парк оборудования, без изменения бизнес-процессов добиться улучшения показателей работы не получится. Например, оборудования стало больше, но без своевременных плановых ремонтов, без обеспечения материалом для обработки мы получим простой, то есть неэффективность. Другой пример: появляется новый персонал, но без своевременной передачи знаний от опытных сотрудников к новичкам последние будут допускать ошибки, брак, а скорость процессов будет низкой — снова неэффективность, которая повлечет падение результативности.

Видение будущего

Прежде чем браться за оптимизацию, которая должна повысить эффективность, мы провели анализ причин, влияющих на производительность труда, чтобы ответить на вопрос, что мешает ее наращивать предприятиям Корпорации, выявили яряд проблем, среди ключевых — некорректная долгосрочная стратегия на местах и неполное видение отдаленного будущего предприятия. Отсюда — фокусировка на текущих, оперативных задачах, настороженность к изменениям. А без этого некому их инициировать и реализовывать. Мешают и негативный опыт, и недоверие, и отрицание нововведений со стороны руководства компаний и персонала. Многие ошибочно считают, что оптимизация и бережливые технологии приведут к сокращению рабочих мест, уменьшению зарплаты, время и работа по оптимизации пропадут зря, и изменения не будут работать.



**СЕРГЕЙ
ВАСИЛЬЕВ**

Руководитель Центра компетенций в сфере повышения производительности труда Академии Ростеха

Есть и другие сложности, как внутри самих предприятий Корпорации, так и во внешнем контуре, например, ценообразование, текущие проблемы с комплектующими, сложности поставок. К внутренним отнесем отсутствие должного планирования, анализа состояния производственных и вспомогательных процессов, проблемы внутренней комплектации и логистики, нерациональное использование складских запасов, несбалансированность загрузки и



В контуре Корпорации есть компании различного профиля. Практика работы с ними показала, что сложнее всего добиваться повышения операционной эффективности на ремонтных и сервисных производствах, у которых есть определенная специфика работы. Так, до момента полного демонтажа оборудования невозможно сказать, что именно из комплектующих потребует замены, поэтому фактический объем работ можно определить только по итогу полного демонтажа конструкций

в целом неэффективный подход к управлению и администрированию. Как оказалось, многие внутренние вопросы не так уж сложно и дорого решить. Пожалуй, кроме, логистических.

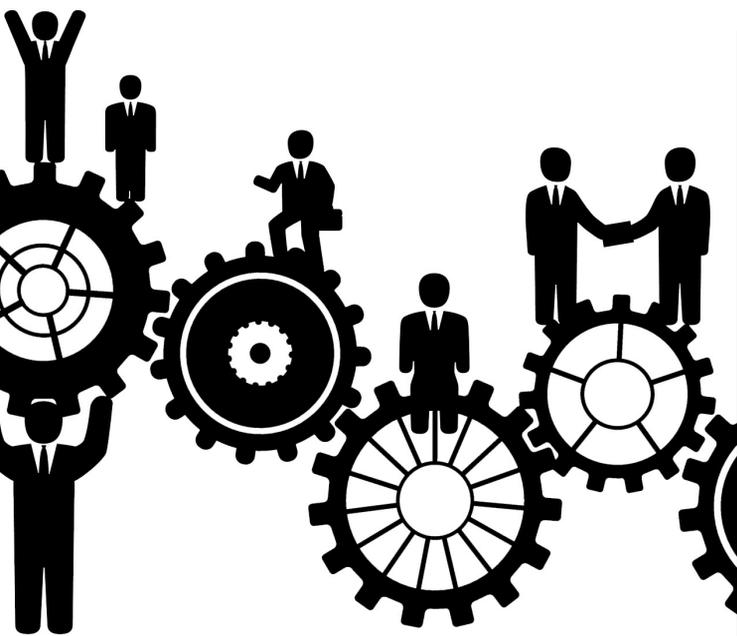
Щит от перемен

Специфика работы предприятий Государственной корпорации «Ростех» такова, что, помимо федеральных законов, они руководствуются собственной нормативной базой, и она зачастую сложна, противоречива, избыточна и трудноисполнима, но к выполнению обязательна. Массив внутренних стандартов, положений, регламентов, инструкций и методических рекомендаций, созданный некогда во благо, со временем устарел и стал тормозить процессы, а сотрудники зачастую используют регламенты, как щит, ссылаясь, что работают по установленным правилам, и к ним не может быть претензий. Получается, что все работают как надо, а результат не тот. Комплекс проблем и сложная, разветвленная структура Госкорпорации привели к пониманию, что для повышения операционной эффективности предприятиям нужна помощь, для чего в 2021 году был создан Центр компетенций в сфере повышения производительности труда на базе Академии Ростеха. Его сотрудники выезжают на места и вместе с проектными командами предприятий проходят полный цикл диагностики, планирования проекта и его реализации.

Своими силами

Сегодня Ростех ставит полномасштабную задачу по оптимизации производства по всем направлениям. В итоге предприятия, входящие в Корпорацию, должны увеличить выработку, стремиться устранять потери, автоматизировать работу большинства служб, в том числе на этапе планирования, сократить временные затраты не только на производстве, но и на стадиях НИР и ОКР, повысить загрузку оборудования, оптимизировать транспортировку, более эффективно





К работе над повышением операционной эффективности можно и нужно привлекать внешних специалистов-консультантов. Работы много — в любой компании ее хватит на всех. Такая модель особенно хороша на старте реализации задачи. А далее каждой компании необходимо нарабатывать собственные компетенции, ведь внешний консалтинг работает по принципу «сделал и ушел». Бизнесу крайне важно возвращать и сохранять эту компетенцию на постоянной основе

управлять запасами и добиться повышения качества продукции. Столь глобальные и всеобъемлющие цели достигаются комплексом мер. Среди них, в первую очередь, задействованы не инвестиционные методы, то есть те, которые не требуют от предприятий дополнительных затрат, и этот путь доступен любой компании. Проектные команды начинают с анализа текущего состояния, который позволяет выявить узкие места, а дальше работают над переформатированием процессов управления и организацией производства. Важный блок — работа с кадрами, здесь также задействуют, прежде всего, внутренние ресурсы — институт наставничества и другие HR-инструменты, которые позволяют повысить качество работы персонала.

Перебрать всю цепочку

Приведу конкретный пример, как эта схема работает на практике. В Центр компетенций поступил запрос от предприятия по производству электронных компонентов. Перед ними стояла задача нарастить выпуск продукции. Анализ состояния производ-

ственных и вспомогательных процессов показал, что имеющегося оборудования и персонала будет недостаточно, чтобы увеличить загрузку. Производство испытывает дефицит поставки комплектующих со складов, есть вопросы по качеству поставляемых материалов; довольно часто случаются поломки оборудования, штампов и оснастки, которые приводят к внеплановым простоям. При перегрузе мощностей и частых изменениях планов, которые случаются на предприятии регулярно, возникает дефицит комплектующих, необходимых для сборки. Уверен, что многим знакома подобная картина.

Центр компетенций Академии Ростеха рекомендовал руководству предприятия начать с пересмотра системы планирования, в которой все заказы должны маркироваться по степени важности и первоочередности. При этом управление очередями заказов должно быть автоматизировано, а все внеплановые и внеочередные заказы на изготовление должны восприниматься как форс-мажорные. Чтобы обеспечить своевременность и повысить качество поставок,

предприятию пришлось пересмотреть систему закупок. Чтобы выявить «бутылочные горла», производственники проанализировали ситуации, приводившие к внеплановым простоям, завершили техническое перевооружение, пересмотрели систему подготовки персонала, что позволило ускорить обучение и ввод в строй новых людей.

Особый профиль — иные подходы

В контуре Корпорации есть компании различного профиля. Практика работы с ними показала, что сложнее всего добиваться повышения операционной эффективности на ремонтных и сервисных производствах, поскольку у них есть определенная специфика работы. Так, до момента полного демонтажа оборудования невозможно сказать, что именно из комплектующих потребует замены, поэтому фактический объем работ можно определить только по итогу полного демонтажа конструкций. При этом демонтаж и монтаж узлов и агрегатов должны производиться в строго определенном порядке, все операции должны быть согласованы между собой. На объектах ремонта установлено оборудование, которое требует повышенного внимания и неукоснительного соблюдения правил техники безопасности (радиооборудование, гидравлические, пневматические, топливные системы, основные и вспомогательные силовые установки, сжатые газы и др.). Зачастую более половины работ выполняют сторонние подрядчики, и потому сроки могут существенно

отличаются от плановых. В ходе основных процессов, полного демонтажа изделия и последующей финальной сборки до рабочего состояния производственные потоки пересекаются, и возникают «плавающие узкие места». Несмотря на специфику, Центру компетенций предстояло и здесь повысить эффективность, в данном случае речь шла о сокращении сроков капитального ремонта изделий минимум на 25%.

Расскажу, какими методами решали эту задачу.

В ходе анализа выявились систематические задержки исполнения договоров, и их ключевая причина — частое отсутствие комплектующих и материалов. Поэтому на первом этапе решено было сосредоточить усилия на том, чтобы оптимизировать работу службы снабжения и закупок. Следом проработали взаимосвязанный блок логистики, изменили порядок взаимодействия служб, провели анализ состояния стандового оборудования, поскольку именно оно определяет качество и надежность продукции. Далее провели аудит запасных частей и их количества, актуальных регламентов обслуживания. В результате удалось значительно повысить коэффициент готовности стандового оборудования и увеличить скорость ряда тестовых испытаний.

Перебрать все звенья

Приведенные примеры наглядно демонстрируют, что повышение эффективности потребует детальной проработки всех про-



Многие ошибочно считают, что оптимизация и бережливые технологии приведут к сокращению рабочих мест, уменьшению зарплаты, время и работа по оптимизации пропадут зря, и изменения не будут работать. Есть и другие сложности, как внутри самих предприятий Корпорации, так и во внешнем контуре, например, ценообразование, текущие проблемы с комплектующими, сложности поставок

изводственных процессов и, как правило, пересмотра подходов к их организации и управлению. И все это достигается за счет внутренних ресурсов предприятия. Работа кропотливая и даст результат только в том случае, если рассматривать буквально под микроскопом все этапы и процессы, иначе установить, где происходит тот или иной сбой, технологический, человеческий, любой другой, не удастся. Вот, например, в каком-то изделии возник дефект. Чтобы его устранить, надо определить, на каком этапе допущен брак. В случае перехода дефекта на следующую стадию обработки затраты на его поиск и устранение возрастают. Поэтому так важно создать условия, которые позволят выявить несоответствие продукции заявленным к ней требованиям на самой ранней стадии производства. Руководителям необходимо отказаться от наказаний за непреднамеренные ошибки, поскольку такой подход начальства не решает проблемы. Как правило, причина, по которой они допускаются, кроется в несовершенном способе выполнения операции. Наказав одного сотрудника, проблему не устранить. Вероятнее всего, брак повторится у любого другого, кто выполняет данную операцию.

Прокачивать себя

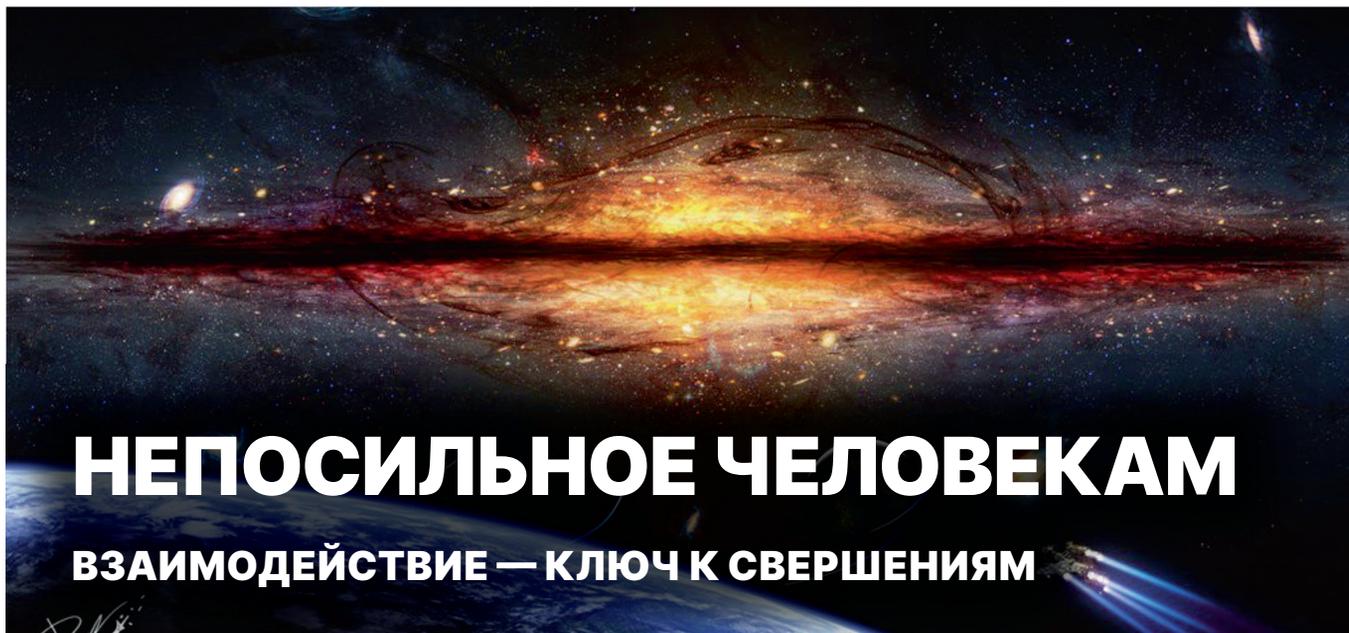
Это лишь несколько иллюстраций к тому, какие подходы использует Центр компетенций применительно к предприятиям Корпорации, но они доступны и актуальны для любой компании — вне зависимости от сферы, размеров бизнеса и возможностей. Если вы только задумались о том, как добиться повышения эффективности, перед вами неизбежно встанет вопрос наличия ресурсов. Со своей стороны замечу, что компетенции по повышению производительности не обязательно должны быть сосредоточены внутри компании. К этой работе можно и нужно привлекать внешних специалистов-консультантов. Идея нанять сторонних подрядчиков особенно хороша на старте реализации задачи, а вот



Массив внутренних стандартов, положений, регламентов, инструкций и методических рекомендаций созданный некогда во благо, со временем устарел и стал тормозить процессы, а сотрудники зачастую используют регламенты, как щит, ссылаясь, что работают по установленным правилам, и к ним не может быть претензий. Получается, что все работают как надо, а результат не тот

потом лучше зарабатывать собственные компетенции, ведь внешний консалтинг работает по принципу «сделал и ушел». Бизнесу крайне важно возвращать и сохранять эту компетенцию на постоянной основе, ведь повышение эффективности — это системная цель, которая реализуется в непрерывном режиме, хотя и разбита на этапы и имеет промежуточные результаты. Осознание и принятие этой мегацели — это важный момент. Нужна мотивация первых лиц, именно они, руководители, должны хотеть изменений и уметь их организовывать.

ФБЖ



НЕПОСИЛЬНОЕ ЧЕЛОВЕКАМ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ — КЛЮЧ К СВЕРШЕНИЯМ



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.

Стих 27 главы 18 Благой Вести от Луки уверяет: невозможное человекам возможно богу. Как атеист считаю своим долгом напомнить: бог помогает разве что тем, кто помогает себе сам. Но в то же время вынужден признать: не только человеку в единственном числе, но и человекам в сколь угодно множественном возможно далеко не всё.

Но ведь и богу в единственном числе, и богам в сколь угодно множественном (на протяжении большей части своей истории люди сочиняли отдельного бога для каждой конкретной задачи, так что в некоторых мифологиях богов насчитывается куда больше, чем людей) также посылно

далеко не всё. Так, формула «не могут даже боги сделать бывшее небывшим» известна с античных времён. Святой (с 1323.07.25 по григорианскому календарю) Томмазо (Фома, 1225–1274.03.14), сын Ландольфа, графа Аквинского, в «Сумме теологии» — полном своде выводов из накопленных к его времени теологических трудов — привёл эту формулу как пример того, что противоречащее самой сущности разума исключено даже из божия всемогущества. Йоханн Кристоф Йоханн-Каспарович фон Шиллер (1759.11.10–1805.05.09) в пьесе «Орлеанская дева» (1801) отметил: против глупости сами боги борются бессильно. А уж парадоксальный во-

Но ведь и богу в единственном числе, и богам в сколь угодно множественном (на протяжении большей части своей истории люди сочиняли отдельного бога для каждой конкретной задачи, так что в некоторых мифологиях богов насчитывается куда больше, чем людей) также посылно далеко не всё. Так, формула «не могут даже боги сделать бывшее небывшим» известна с античных времён

прос «раз бог всемогущ, может ли он создать такой камень, что не сможет его поднять» много веков служит одним из мощнейших инструментов оттачивания богословского искусства заметания под ковёр сомнительных мест теории.

Есть в математике понятия потенциальной и актуальной бесконечности. Актуальное уже бесконечно, когда оказывается целью внимания исследователя (и соответственно в сколь угодно отдалённом прошлом и будущем). Потенциальное же — конечное в каждый конкретный момент, но не имеет ограничений на дальнейший рост и рано или поздно превзойдёт любой намеченный предел. Не вдаваясь в теоретические тонкости, отмечу только, что в большинстве применений (не только математических, но и физических, и в других точных и гуманитарных науках) оказывается достаточным представление о потенциальной бесконечности, актуальная же формирует множество парадоксов, и большинство из них удаётся преодолеть разве что созданием новых теорий, а то и новых концепций. Понятие же бога относится к актуальным в математическом смысле бесконечностям. В 2007-м мне в статье «Диалогия атеизма» даже удалось показать, что предположение о бытии божием порождает парадоксы, не совместимые с существованием наблюдаемой нами реальности.

В любом случае на какие бы то ни было виды божьей помощи можно надеяться, но не рассчитывать. Следовательно, нужно разобраться: каким образом и в какой степени мы сами можем преодолевать препятствия — в том числе и созданные самостоятельно, причём не только по недомыслию, но и в качестве побочных эффектов наших же достижений

(с незапамятных времён известно: почти все недостатки — продолжение достоинств).

Фридрих Фридрихович Энгельс (1820.11.28–1895.08.05) отметил: когда у общества появляется потребность, она движет науку вперёд больше, чем десятки университетов (в те времена почти вся исследовательская деятельность была сосредоточена в высших учебных заведениях). Значительную же часть потребностей мы порождаем сами. В том числе и созданием всё но-



Увы, далеко не всегда возможна уверенность, что некое действие улучшит жизнь хотя бы самого действующего: не говоря уж ни о чём прочем, чем проще и быстрее достигается желаемый результат, тем вероятнее нежелательные побочные последствия. Тем не менее цель громадного большинства людей — именно улучшение жизни, причём чаще всего не только собственной: ведь во взаимодействии с другими можно достичь несравненно большего, чем в одиночку, а потому благополучие других в конечном счёте способствует и нашему

вых возможностей. Например, пока не было развитой электроники — никто и не нуждался в радиоприёмниках, магнитофонах, компьютерах, не говоря уж о вездесущих нынче смартфонах, совмещающих сотни функций, а тем более о той технике, что появится завтра. Соответственно, чем больше мы уже нашли, тем острее потребность в новых поисках и тем активнее человечество вынуждено их вести.

Радиоинженер (в частности, автор — ещё в 1945-м! — идеи размещения ретрансляторов на геостационарной орбите) и писатель Артур Чарлз-Райтович Кларк (1917.12.16–2008.03.19) в книге «Profiles of the Future» (1962, в русском издании — «Черты будущего») сформулировал три закона развития современной науки: 1) если заслуженный, но престарелый учёный говорит, что нечто возможно, он почти наверняка прав; если же он говорит, что нечто невозможно, он почти определённо ошибается;

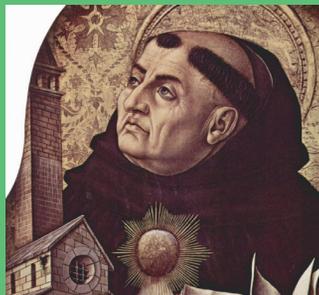
2) единственный путь обнаружить пределы возможного — уйти за эти пределы, в невозможное; 3) любая достаточно развитая технология неотличима [с точки зрения менее развитых технологий — А.В.] от магии. Значит, о неспособности человека рассуждать можно в настоящем времени, но вряд ли в будущем.

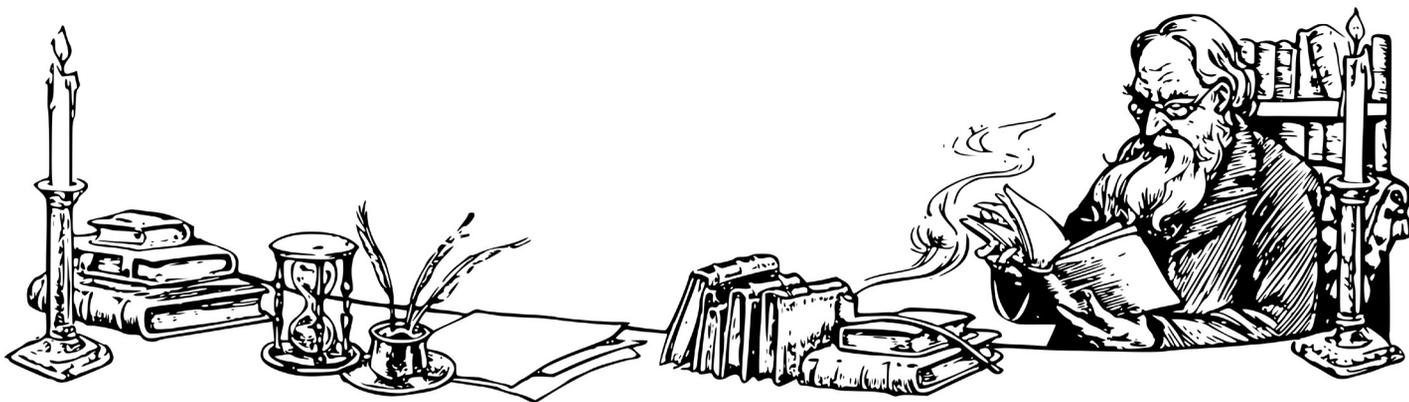
Жизнь каждого из нас конечна. Поэтому и будущее время для каждого ограничено. Но предел жизни человечества в целом пока не известен. В рамках ныне известных физических законов наше Солнце проработает в нынешнем режиме (а наш организм эволюционно подогнан именно под него) ещё несколько миллиардов лет (мы за это время несомненно придумаем способ обойтись без Солнца, заменить его или переключиться к другой приемлемой для нас звезде). Наша вселенная просуществует в приемлемом для нас состоянии ещё никак не менее десятка миллиардов лет (опять же мы успеем найти способ сохранить её нужные нам свойства или создать для себя новую). Поэтому можно считать человечество потенциально бесконечным в математическом смысле. Хотя, увы, вряд ли актуально бесконечным: мы не только, в отличие от соответствующего современным представлениям бога, сформированы в поддающемся исследованию конечном прошлом, но и можем исчезнуть в конечном будущем.

Раз наша бесконечность потенциальная, но не актуальная — невозможное человекам всегда было, есть и будет. Но всё больше невозможного ранее становится возможным. Если не человекам нынешним, то хотя бы будущим.

Ещё в конце 1980-х один коллега, будучи в состоянии, напоминающем начало депрессии, спросил меня: в

В любом случае на какие бы то ни было виды божьей помощи можно надеяться, но не рассчитывать. Следовательно, нужно разобраться: каким образом и в какой степени мы сами можем преодолевать препятствия — в том числе и созданные самостоятельно, причём не только по недомыслию, но и в качестве побочных эффектов наших же достижений (с незапамятных времён известно: почти все недостатки — продолжение достоинств)





чём смысл жизни? Я ответил рассуждением: смысл каждого процесса — в его результате; результат каждой конкретной жизни не даёт повода к безудержному оптимизму: следовательно, жизнь каждого из нас обретает смысл только в контексте жизни человечества в целом; значит, смысл жизни в том, чтобы после нас она была лучше, чем до нас. С тех пор и по сей день так и не нашёл причин дополнить данный вывод.

Увы, далеко не всегда возможна уверенность, что некое действие улучшит жизнь хотя бы самого действующего: не говоря уж ни о чём прочем, чем проще и быстрее достигается желаемый результат, тем вероятнее нежелательные побочные последствия. Тем не менее цель громадного большинства людей — именно улучшение жизни, причём чаще всего не только собственной: ведь во взаимодействии с другими можно достичь несравненно большего, чем в одиночку, а потому благополучие других в конечном счёте способствует и нашему.

Необходимость заботы о грядущих поколениях не столь очевидна: ведь пользоваться плодами их деятельности сам источник заботы не сможет. Ричард Клинтон-Джонович Докинз, чьи труды стали основой современного представления о механизмах биологической эволюции, объяснил эту потребность в книге «The Selfish Gene» (1976,

в русском издании «Эгоистичный ген»). Наш облик формируется уникальным для каждого (за исключением однояйцевых близнецов) сочетанием вариантов генов — средств управления выработкой белков, но каждый вариант каждого гена существует во множестве копий, передающихся по наследству. Даже гены тех, кто непосредственно не участвовал в продолжении рода, присутствуют у их бесчисленных родственников. Значительная часть действий живых существ формируется ради продолжения копирования генов (не только наших собственных, но и способных взаимодействовать с нами организмов — от явно паразитических до столь же явно полезных для нас). Соответственно забота о будущем — развитии всех нас как единого целого в потенциальной бесконечности — сформирована эволюционно. Куда проще и полезнее продолжать эволюцию, чем пытаться противостоять ей. Значит, и взаимодействовать надо не только с современниками, но и — опосредованно — со сколь угодно дальними потомками.

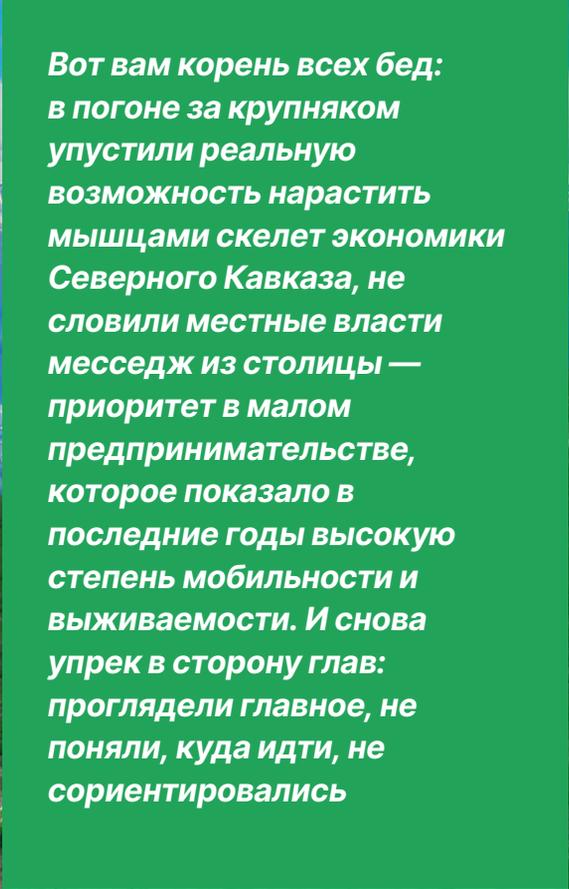
Полагаю, употреблённая в процитированном синодальном переводе изрядно устаревшая форма «человекам» намекает на неизбежную слабость одиночек — даже когда их много, но между собою (и с будущими поколениями) они не сотрудничают. Непосильное человеку посильно людям!

ФБЖ

КТО, КОМУ И СКОЛЬКО ДОЛЖЕН

Фото — официальный фотобанка Кавказского инвестиционного форума (Фотобанк Росконгресс).

Динамика развития выше, чем в среднем по РФ, а основные экономические показатели ниже, чем среднероссийские. Одно из объяснений такого парадокса: Северный Кавказ пошел в рост с очень низкой базы. То есть, когда федеральные власти решили сделать его приоритетом развития, стартовать пришлось с самых незавидных позиций. А что теперь мешает увеличить темпы и дать стране показатели, которые соответствуют тем объемам финансирования проектов в СКФО, которые мы наблюдаем последние несколько лет? Чиновники заявляют, что развитие Кавказа тормозят инфраструктурные ограничения, и кое-чего не договаривают. Свидетельство тому получили все желающие, в том числе и инвесторы, в ходе открытых дискуссий на прошедшем недавно первом Кавказском инвестиционном форуме. Хотя больше они напоминали не открытый диалог единомышленников, а перетягивание одеяла и поиск виноватых. Вопрос «что делать?» был задвинут на второй план.



Вот вам корень всех бед: в погоне за крупняком упустили реальную возможность нарастить мышцами скелет экономики Северного Кавказа, не словили местные власти меседж из столицы — приоритет в малом предпринимательстве, которое показало в последние годы высокую степень мобильности и выживаемости. И снова упрек в сторону глав: проглядели главное, не поняли, куда идти, не сориентировались

Чего только не делают федеральные власти, чтобы повысить инвестиционную привлекательность регионов Северного Кавказа. Со всех трибун озвучивают, сколько триллионов бюджетных средств сюда будет вложено, ужесточили контроль за исполнением этих обязательств, назначив бывшего прокурора представителем президента в округе, взяли на себя создание стратегий развития ключевых территорий, затеяли сразу несколько «строек века». Последнее не преувеличение: на Северном Кавказе реализуются крупнейшие инфраструктурные проекты в РФ, такого здешние территории не видели со времен СССР. Былая слава Кавказа как одного из оплотов экономики страны не дает покоя тем, кто сегодня у руля. На всех уровнях власти ведутся живые разговоры о том, что созданный когда-то потенциал не задействован, а мог бы сыграть в плюс экономике СКФО.

Зачем придумывать велосипед, достаточно лишь оглянуться на полвека назад, чтобы понять, за счет чего могут прирастать бюджет и ВРП Северного Кавказа.

Время бить тревогу

Многие действующие главы северокавказских регионов то и дело вспоминают, каким цветущим и развитым с промышленной точки зрения был Кавказ в советские годы, не то, что сейчас, когда ставку делают в основном на туризм, а надо бы по-другому, намекают они. На полях недавно прошедшего Кавказского инвестиционного форума такие разговоры возникали то и дело. Сидя в шикарных, дорого оформленных и нарядно обставленных залах резиденции здешнего президента (именно в ней проходил форум), главы субъектов СКФО не раз, не два, а то и дело кивали на Чечню, упрекая федерацию в непропорциональности распределения федеральных денег. Условия неравные, а спрос со всех един — обижались здешние руководители. Спрашивать будут уже скоро, а целевые показатели все еще выглядят труднодостижимыми, и об этом в Грозном, где проходил форум, тоже говорили в открытую. Главы субъектов СКФО бьют тревогу, пока еще не поздно, пока не настал час расплаты за недостижение ими результатов.

Расплывчатые перспективы

В текущем году объем инвестиций, привлеченных в СКФО, превысил триллион рублей. К 2030-ому от регионов округа ждут прибавки не менее чем на 60% (по сравнению с 2020 г.), то есть расти надо галопирующими темпами, пока же их демонстрирует только турпоток в регионы Большого Кавказа. Благодаря ему во многом создается ощущение, которое с удовольствием тиражируют чиновники, что СКФО наконец поборол стереотипы — вот уже и банки стали на Кавказе куда более активными, и частные инвесторы развернулись в сторону Главного кавказского хребта. Но вот вопрос: каким образом использовать потенциал региона и последние тренды развития российской экономики, чтобы активизировать бизнес в его

Сидя в шикарных, дорого оформленных и нарядно обставленных залах резиденции здешнего президента (именно в ней проходил форум), главы субъектов СКФО не раз, не два, а то и дело кивали на Чечню, упрекая федерацию в непропорциональности распределения федеральных денег. Условия неравные, а спрос со всех един — обижались здешние руководители. Спрашивать будут уже скоро, а целевые показатели все еще выглядят труднодостижимыми, и об этом в Грозном, где проходил форум, тоже говорили в открытую



ПОТЕРПЕТЬ УБЫТКИ



АНДРЕЙ ЮМШАНОВ

Генеральный директор АО «Кавказ.РФ»



Мы более десяти лет развивали ОЭЗ на

Кавказе, создавали инфраструктуру. Мы боремся за курорт «Мамисон» в Северной Осетии, почти круглогодично строим Ведучи. И мы должны

быть готовы, что некоторое время нам придется терпеть убытки. И да, бизнес будет ждать, когда сложится турпоток и денежный поток. Надо искать направления, чтобы состоялось маленькое кавказское чудо, и создавать условия».

желании активнее инвестировать в Кавказ? Заместитель министра экономического развития РФ Сергей Назаров точками роста считает туристско-рекреационные зоны. В СКФО их шесть, всего в РФ — десять, то есть большинство здесь. Одна из них — на Эльбрусе, каждая такая зона имеет статус особой экономической. ОЭЗ «Эльбрус» была создана в 2011 году, на ее территории расположен всесезонный горный курорт «Эльбрус». По оценкам экспертов, потенциально к 2030 г. на курорте можно обустроить 47 км горнолыжных трасс. Чтобы запустить их в таком объеме, на территории Поляны Азау придется построить более четырех тысяч мест размещения. Согласно официальным данным Корпорации развития Кабардино-Балкарии, сегодня здесь всего три резидента, и это при том, что с момента присвоения статуса ОЭЗ прошло больше десяти лет. Замминистра Сергей Назаров говорит, что дело все-таки сдвинулось с мертвой точки: «Еще три года назад у нас было расплывчатое понимание по резидентам этой зоны, год назад появились крупные инвесторы и банки, которые готовы реализовывать там проекты, значимые по объему инвестиций».



Потерпеть убытки

Чтобы привлечь инвесторов на Эльбрус, корпорация Кавказ.РФ проводила несколько так называемых роуд-шоу: вывозила потенциальных инвесторов на место, чтобы показать им участки, перспективные для вложений. Заманивали сниженным налогом на прибыль, освобождением на время от земельного и имущественного налогов, свободным подключением к инженерной инфраструктуре — условия стандартные для большинства ОЭЗ, ничего сверх «базового пакета» не дают. «Условия для ведения бизнеса мы создали, теперь важно, чтобы эти возможности использовались, — говорят в Кавказ.РФ, эта структура курирует все особые экономические зоны СКФО. Генеральный директор АО «Кавказ.РФ» Андрей Юмшанов подтверждает, что наметившийся рост кредитного портфеля банков в округе — «светлое пятно» в его инвестиционном будущем. «Мы более десяти лет развивали ОЭЗ на Кавказе, создавали инфраструктуру. Мы боремся за курорт «Мамисон» в Северной Осетии, почти круглогодично строим Ведучи (ред.: горно-

ИЗБАЛОВАННЫЕ ДЕНЬГАМИ



АЛЕКСАНДР ИСАЕВИЧ

Генеральный директор, председатель правления АО «Корпорация «МСП»



Мы считаем, что мы избаловали крупный бизнес поддержкой

и создаваемыми для инвестирования условиями. В каждом из субъектов СКФО есть сектор МСП. У нас позиция проста: наши бенефициары именно они, и это огромный

пласт, они не могут взять деньги в банках. Давайте поймем, кто наш приоритет».

лыжный курорт в Чеченской Республике). И мы должны быть готовы, что некоторое время нам придется терпеть убытки. И да, бизнес будет ждать, когда сложится турпоток и денежный поток. Надо искать направления, чтобы состоялось маленькое кавказское чудо, и создавать условия», — добавляет Юмшанов. Он же предлагает отталкиваться от тренда на урбанизацию, строить и развивать транспортные коридоры и прорабатывать «особые условия», которых откровенно ждут главы субъектов СКФО.

Особый настрой и «холодок»

Все вместе: чиновники разных уровней, глава госкорпорации Кавказ.РФ и кое-кто кроме — выступили главными действующими лицами увлекательной дискуссии. Ее лейтмотивом должен был стать поиск точек экономического роста, а по факту вышло, что искали виноватых в том, что расти так быстро,

как хотелось бы, не получается. Критиковать глав за позицию никто не решился — иначе как дальше вместе работать: проще принять их упреки к сведению и пытаться двигаться дальше. Раз жалуются, значит, им не все равно — переживают. Хуже, если бы успокоились и сложили руки, а останавливаться никак нельзя, иначе можно потерять те позитивные эффекты от разгона, которые все-таки есть. Очевидцы того самого диалога уловили некий особый настрой глав регионов СКФО и «холодок», с которым они воспринимают некоторые инициативы сверху. Особо смело свою позицию демонстрировал глава Республики Северная Осетия — Алания Сергей Меняйло,

который начал с того, что есть вполне объективные причины, ограничивающие субъекты. «У нас, например, это ограниченный объем земель, — говорит Меняйло, — нет крупных агропромышленных комплексов, заводов. Когда-то Кавказ был промышленно развитой территорией. В СССР здесь было 147 промышленных предприятий, которые давали половину ВВП страны. Экономика не терпит пустоты — она ушла в другие регионы, восстановить именно промпроизводство на Кавказе очень сложно. Да, поддержка есть, но ее не хватает. Нужна стабильность, многие опасаются, что начнут делать, а условия изменятся. Если мы хотим что-то сделать, надо создавать особые условия». Продолжая мысль, глава Северной Осетии кивает все на ту же Чеченскую Республику: мол, надо условия создать не только силами глав регионов, и тут же он адресует федеральному центру еще один упрек. «Вот раньше было министерство по делам Кавказа, сейчас создали Кавказ.РФ — мы притираемся друг к другу, если хотим ускоренными темпами пойти, дайте нам особые условия», — резюмирует Меняйло.

ПОДДЕРЖКА ЕСТЬ, НО ЕЕ НЕ ХВАТАЕТ



СЕРГЕЙ МЕНЯЙЛО

Глава Республики Северная Осетия – Алания



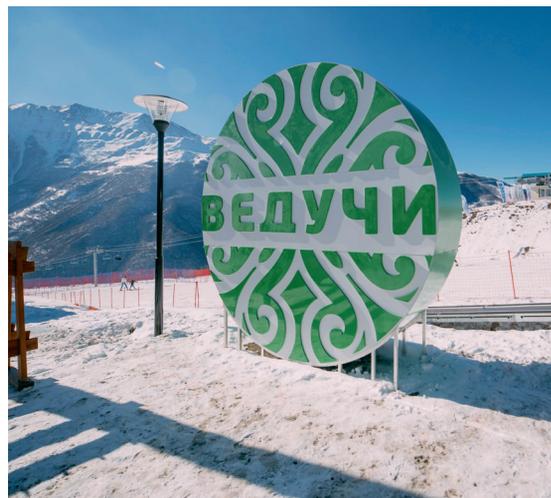
У нас, например, это ограниченный объем

земель, нет крупных агропромышленных комплексов, заводов. Когда-то Кавказ был промышленно развитой территорией. В СССР здесь было 147 промышленных

предприятий, которые давали половину ВВП страны. Экономика не терпит пустоты — она ушла в другие регионы, восстановить именно промпроизводство на Кавказе очень сложно. Да, поддержка есть, но ее не хватает. Нужна стабильность, многие опасаются, что начнут делать, а условия изменятся. Если мы хотим что-то сделать, надо создавать особые условия».

Не тяните нас за майку

У замминистра Назарова на несправедливое распределение дотаций из госбюджета свой взгляд: «Мы делали анализ: да, по некоторым регионам это неравномерное распределение дотаций. Нельзя так однозначно сказать, что есть несправедливость. Просто дать денег, и тогда все вопросы решатся. Мое субъективное мнение: нам надо, чтобы банки увеличили кредитный портфель как минимум в четыре раза. Они увеличили его в полтора–два раза, а надо больше». В ходе активного поиска виноватых Сергей Меняйло обозначает еще несколько ключевых проблем: все, что в регионах строят, содержать и обслуживать придется за счет местных бюджетов, из них же финансируется восстановление социальной и коммунальной инфраструктуры, а оно неизбежно при текущих объемах нового строительства. Все это тянет экономические показатели вниз, отбрасывая



местные экономики к невеселым стартовым позициям. «Если у региона есть силы ускоренно бежать, не тяните нас за майку, не ставьте нам барьеры, — заявляет Меняйло. — Пока мы развиваем то, что можем развивать, и в этом может быть перегиб, основой экономики должна быть промышленность».

Когда обещанное станет сделанным

Такая разительная разница подходов и несогласованность позиций между федеральными и местными чиновниками отпугнет даже самого рискованного предпринимателя. Сами главы субъектов вслух говорят, что многое из заявленного когда-то на самом верху не реализовано, и не стоит удивляться опасениям среди инвесторов. Плюс к этому — у многих компаний уже есть собственный опыт захода в регионы СКФО, у кого-то здесь крупные проекты, но нырять во все подряд, что затевает федерация, компании рискуют только тогда, когда все цифры сходятся в плюсовой зоне. Пример «Cosmos Hotel Group» лишний раз подтверждает эту прописную истину. Один из крупнейших гостиничных операторов РФ построил, ввел в эксплуатацию и теперь управляет отелем в Грозном, до конца года запустит гостиницу на Данбае, еще одну строит на Архызе, а вот по участию в развитии Каспийского прибрежного кластера



Если у региона есть силы ускоренно бежать, не тяните нас за майку, не ставьте нам барьеры, — заявляет Меняйло. — Пока мы развиваем то, что можем развивать, и в этом может быть перегиб, основой экономики должна быть промышленность».

положительное решение компания пока не приняла. Замминистра Минэкономразвития Сергей Назаров искренне не понимает, что мешает «Cosmos Hotel Group» стать резидентом и на Каспии. Президент отельной группы Александр Биба пытается уклониться от прямого ответа в публичном пространстве: «Мы дискусируем, мы даже выбрали там участки и готовы в них инвестировать. Отдельно вам расскажу, почему мы не подали заявку. Для нас важны гарантии, что с точки зрения инфраструктуры все будет сделано, как обещано. Плюс мы пока не понимаем турпоток».

А теперь о ставке...

Каким бы ни был дипломатичным ответ инвестора, из его слов становится понятно, что есть некий дефицит доверия к громким заявлениям властей. У чиновников такая по-

зияция вызывает раздражение: государство и так все берет на себя, а бизнес сидит и ждет, когда все построят, когда турист поедет, а инвестиции нужны сейчас. Александр Биба добавляет, что должны быть все слагаемые для быстрого успеха: например, региональным властям надо более активно заниматься маркетингом, популяризировать себя. Чтобы проект в отельном бизнесе был реально инвестиционно привлекательным, нужно очень много туристов, не в сезон, а круглый год, так что раскрутка никому неизвестных туристических локаций требует от региональных



Все вместе: чиновники разных уровней, глава госкорпорации Кавказ.РФ и кое-кто кроме — выступили главными действующими лицами увлекательной дискуссии. Ее лейтмотивом должен был стать поиск точек экономического роста, а по факту вышло, что искали виноватых в том, что расти так быстро, как хотелось бы, не получается. Критиковать глав за позицию никто не решился, иначе как дальше вместе работать. Проще принять их упреки к сведению и пытаться двигаться дальше. Раз жалуются, значит, им не все равно, переживают

чиновников другого, более высокого уровня компетенций. Александр Биба так и говорит: надо их повышать. А еще для прорыва нужно время и «длинные», дешевые деньги, и то, и другое не побороть. К разговорам о заградительной ставке ЦБ возвращаются сегодня все, всегда и по любому поводу, но в первую очередь те, кто отлично считают деньги, — инвесторы и банкиры. Вот и председатель Юго-Западного банка ПАО Сбербанк Анатолий Песенников внес свою лепту в споры о том, кто виноват: банкиры, не дающие дешевых кредитов, или инвесторы, которые не хотят рисковать. «А теперь о ставке: большая ставка действительно поджимает, не вся экономика выдерживает такую. И всем нам без господдержки не обойтись», — говорит банкир. Как же так, снова удивляются в правительстве, были у нас не так давно другие времена, а в них — иная ставка, где же инвестиционный бум, почему на Кавказе он так и не случился?

Кто приоритет?

И на это у банкира есть ответ: «К сожалению, лимиты господдержки заканчиваются очень быстро». Другими словами, если банкиры и готовы рисковать на Северном Кавказе, то только чужими деньгами — данными свыше, то есть из бюджета или взятыми в долг под губительный процент. Корпорация МСП примерно в той же позиции — рискует не своими, и Александр Исаевич, генеральный директор, председатель правления АО «Корпорация «МСП», заявляет, что деньги найдутся, были бы достойные проекты и желающие их реализовывать, которых пока не там ищут. Он предлагает сместить акценты поддержки в сторону МСП: «Мы считаем, что мы избаловали крупный бизнес поддержкой и создаваемыми для инвестирования условиями. В каждом из субъектов СКФО есть сектор МСП. У нас позиция проста: наши бенефициары именно они, и это огромный пласт, они не могут взять деньги в банках. Давайте пойдем, кто наш приоритет». Вот вам корень всех бед: в погоне за крупняком упустили реальную возможность нарастить мышцами

скелет экономики Северного Кавказа, не словили местные власти меседж из столицы — приоритет в малом предпринимательстве, которое показало в последние годы высокую степень мобильности и выживаемости. И снова упрек в сторону глав: проглядели главное, не поняли, куда идти, не сориентировались. Меж тем, как говорит глава Корпорации МСП, «малый бизнес уже давно не малый, он — полноценный участник экономики». А что с ним происходит на Северном Кавказе? По данным Корпорации, количество субъектов МСП в СКФО растет, и этот рост выше, чем средний по РФ. За 2023 год составляет 10% (к цифре за 2022 г.). Топ отраслей сектора МСП в СКФО: торговля, транспортировка и хранение, сельское хозяйство, строительство. Чтобы поддержать сектор, за прошедший год Корпорация направила субсидий на сумму 43 млрд руб. Большому бизнесу деньги нужны на длинные проекты, малому — в основном на пополнение оборотки и для сокращения кредитной нагрузки, то есть субсидирование ставки — то самое, что надо.

Из любви к Родине

Группу компаний «Бештау», которая развивает бизнес в Кавминводах, маленькой не назовешь. Она производит крайне востребованную сегодня радиоэлектронику и недавно открыла первый в СКФО монокластер по этому профилю. Однако проблемы развития у крупного игрока приоритетного сегодня сектора российской экономики все те же. Соучредитель «Бештау» Владимир Кузнецов честно признается: открыли производство на Кавказе, потому что он местный, из любви к Родине, так сказать. Конечно, это небольшое преувеличение, фактор важный, но были и другие плюсы, поэтому пошли дальше — сначала построили один завод, теперь расширяются и формируют вокруг себя целый кластер. «Всю свою прибыль мы инвестируем, но рыночный кредит убивает прибыль, которую мы в основном инвестируем в развитие. Существующие меры поддержки имеют ряд недостатков: казначейское сопровождение



очень ограничивает, так же, как и исключительно целевой характер инвестиций, чрезвычайные сложности возникают с оформлением и до, и после, отчитываться очень сложно. Нам нужен инструмент, который позволит нам не жить от прибыли до прибыли», — говорит Владимир Кузнецов. Принимая решение о строительстве завода на Кавказе, в ГК «Бештау» рассчитывали на близкий путь на экспорт. Глобальный рынок Индии и не только здесь совсем рядом. Экспортные каналы с выходом на регионы Востока и Азии — еще одна точка роста для Кавказа.

О своей безусловной привлекательности, которая проглядывает пока лишь местами, а в основном скрыта под грузом накопленных и пока нерешенных проблем, Кавказ и местные власти, конечно, знают. Возможно, путаются в приоритетах, а скорее, не верно их понимают, или так считают в правительстве. Местами им не хватает веры в себя и более активного продвижения в массы, на что намекают инвесторы. Чтобы хоть кого-нибудь завлечь, для начала надо суметь красноречиво и завлекательно рассказать о себе. Казалось бы, красиво говорить на Кавказе всегда умели, но сегодня нужно переходить на другой язык общения, и в первую очередь с инвесторами. Они будут ждать гарантий, выполнения обещаний и стабильности, которая напрямую зависит от глав северокавказских территорий.

ФБЖ

Использованы фото из официального фотобанка Кавказского инвестиционного форума (Фотобанк Росконгресс)

НА КАВКАЗЕ КАК ДОМА

Каким бы беспокойным, сложным и специфическим ни был Кавказ, россияне его любят — за безусловную красоту, многоликость культур, неповторимый колорит и, конечно, за знаменитое кавказское гостеприимство. В этих местах гость всегда в почете. И этого у Кавказа не отнять. Но достаточно ли перечисленного для того, чтобы каждый: и турист, и инвестор, и местный — чувствовали себя здесь как дома? Можно ли сегодня назвать Северо-Кавказский федеральный округ территорией, комфортной для жизни и отдыха, для развития инвестиционных проектов? Одной любви к Кавказу для инвестиций и качественного улучшения жизни явно не хватит, и сегодня государство с помощью институтов развития формирует новые контуры будущего на Северном Кавказе, самом компактном и при этом густонаселенном регионе РФ.

Сигнальные флажки для желающих развивать себя и бизнес на Кавказе выставляются по всей территории СКФО — от моря до моря, от Черного до Каспийского и даже дальше. Еще несколько лет назад власти поставили для себя цель — влюбить в Кавказ заново тех, кто может составить его экономический скелет, то есть, по сути, всех, кроме старожилов, которые с древних кавказских земель никуда не уезжали. Молодежь, а ее доля в общей структуре населения в СКФО довольно высока из-за высокой рождаемости и склонности иметь в семье по несколько детей, — один из самых подвижных слоев населения. Пожалуй, рожденные на Кавказе привязаны к Родине в среднем больше, чем остальные

жители страны, но и они все последние годы активно мигрировали по России. Теперь молодые люди все чаще остаются. Конечно, пока эта тенденция не закрепились как серьезный тренд и касается крупных городов, в основном региональных столиц, но местная молодежь того же Грозного в личных беседах о будущем, своем, города, республики, говорит с оптимизмом, она в него верит.

Грозненский феномен

Грозненцам есть с чем сравнивать: город прошлого и настоящего — это две разные эпохи, между которыми пропасть войны и тотальная разруха. Живущая здесь сегодня молодежь знает о прошлом по рассказам старших





Пожалуй, рожденные на Кавказе привязаны к Родине в среднем больше, чем остальные жители страны, но и они все последние годы активно мигрировали по России. Теперь молодые люди все чаще остаются. Конечно, пока эта тенденция не закрепились как серьезный тренд и касается крупных городов, в основном региональных столиц, но местная молодежь того же Грозного в личных беседах о будущем, своем, города, республики, говорит с позитивом, она в него верит

поколений, память о нем зашита в гранит памятников, в стены домов и в сознание тех, кто застал другие времена. Грозный особенный, он такой один на всем Северном Кавказе. И результат этого особого положения и отношения действительно заметен всем. Неслучайно на том же Кавказском инвестиционном форуме мэр города Грозного Хас-Магомед Кадыров начинал свое выступление со слов бесконечной признательности и благодарности Владимиру Владимировичу.

Грозный одним из первых городов СКФО получил свой индивидуальный мастер-план развития. За десять лет в столице Чеченской республики реализовано 1800 инвестиционных проектов, благодаря которым создано 23 000 новых рабочих мест. Среди титульных мэр называет торгово-развлекательный центр «Грозный молл», Грозненский международный университет, Олимпийский центр дзюдо им В. Путина, Грозненскую ТЭЦ, квартал «Грозный-сити». Впереди у города не менее грандиозные планы. В соответствии с мастер-планом, разработанным «ДОМ.РФ», до 2035 года здесь построят вместительный

Экспоцентр, новые административные кварталы, медицинский городок, креативные пространства, откроют особую экономическую зону. Для местных властей одним из важнейших проектов является строительство башни Ахмат-Таур, которая будет одной из высочайших в Европе. Чеченцы все самое-самое называют именем первого президента республики и любят бить рекорды.



Любое развитие инфраструктуры лихо закручивает юлу экономического развития, но ее важно интегрировать в турпродукт, в идеале эти процессы должны быть запараллелены. Пока же туроператоры встраиваются в существующий тренд и в качестве турпродукта предлагают некий набор, пакет услуг для туриста, даже если для него не хватает каких-то опций, или уровень сервиса не дотягивает до среднего. На Кавказе такое встречается повсеместно: туристы есть, а услуг нет



Эксперты посчитали, что реализация всего задуманного поможет увеличить турпоток в Чечню на 1,5 млн туристов в год, а прирост местного населения превысит отметку в 130 тысяч человек.

Важные сигналы

Чеченские власти снова и снова готовы демонстрировать, что именно в их республике все самое-самое на Кавказе. В июле здесь открыли пункт выдачи заказов и сортировочный центр нового формата Wildberries. Регион стал первым в России, где был внедрен этот формат. Новый объект занимает площадь 450 квадратных метров. Он единственный в России, где выдача заказов объединена с сортировочным центром, что ускоряет процесс доставки. На церемонии открытия мэр Грозного сказал, что такие события подтверждают лидерство региона в развитии онлайн-торговли. Заместитель генерального директора АО «ДОМ.РФ» Денис Филиппов подобные события называет важными сигналами

для бизнеса. Именно «ДОМ.РФ» разрабатывал для Грозного и других кавказских городов мастер-планы. Чтобы инвесторам проще было ориентироваться на местности, изначально решили не ограничиваться верхнеуровневой стратегией, поставили цель — максимально приблизить виды на будущее к реальности, приземлить желаемое к действительному. «Мы много контактировали с местными жителями, чтобы понимать, в каком городе хотят жить люди, — добавляет представитель «ДОМ.РФ». — Для инвестора мастер-план формирует основные ориентиры для вхождения в незнакомый регион. Это совершенно конкретные кейсы по видам бизнеса, это экономические модели на каждый вид бизнеса, чтобы инвестор мог посчитать доходность».

Безбарьерный вход

Познакомить с Кавказом заново, широко распахнуть двери и продемонстрировать максимальную открытость — только так сегодня можно и нужно выстраивать диалог с бизнесом, если мы хотим, чтобы тот поверил в Кавказ. И снова первым был Грозный, его мастер-план с демонстрацией конкретных

1 800

ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

реализовано в Грозном за последние десять лет, благодаря чему в городе удалось создать 23 000 новых рабочих мест.



лотов для инвестиций демонстрировали на специально организованной в Москве презентации. Как говорит Денис Филиппов (АО «ДОМ.РФ»), после нее треть инвесторов приехали в регион, чтобы присмотреться к нему поближе. В этом и есть цель мастер-планирования — от образов будущего перейти до конкретных дел. Направления, в которые можно поверить уже сейчас, указывает и сам «ДОМ.РФ». Он активно инвестирует на Кавказе, и туризм по числу поддержанных здесь бизнес-проектов лидирует.

Закрутить и раскатать

«От темы туризма на Кавказе мы никуда не денемся, турпоток сюда растет очень быстро и уже составляет 2,5 млн человек в год, — констатирует исполнительный директор Ассоциации туроператоров России (АТОР) Майя Ломидзе. — Инвестиции в эту отрасль неизбежно придут, но для этого важно понять, какой турпродукт позволяет их привлекать, а это вопрос сложный». Пока инвесторы действуют по наитию и следуют за туристами, которые уже накатали дорожку на Северный Кавказ. То, что сейчас происходит с развитием внутреннего туризма в РФ, Майя Ломидзе

СЕТЬ И ДОГОВОРИТЬСЯ



САНГАДЖИ ТАРБАЕВ

Председатель комитета по туризму и развитию туристической инфраструктуры ГД РФ



Что я предлагаю нашим кавказским коллегам:

для формирования турпродукта нужна кооперация, чтобы человек мог получить на Кавказе разные виды впечатлений — от пребывания на горнолыжном курорте до отдыха на воде с элементами культуры и религии. Это возможно только при наличии единой туристической концепции кавказских регионов».

называет «беспрецедентным», и этот процесс способен заметно раскатать экономику в отдельных локациях. Любое развитие инфраструктуры лихо закручивает юлу экономического развития, но ее важно интегрировать в турпродукт, в идеале эти процессы должны быть запараллелены. Пока же туроператоры встраиваются в существующий тренд и в качестве турпродукта предлагают некий набор, пакет услуг для туриста, даже если для него не хватает каких-то опций, или уровень сервиса не дотягивает до среднего. На Кавказе такое встречается повсеместно: туристы есть, а услуг нет. Между тем турпоток — это рынок сбыта, который формирует у местных жителей заинтересованность что-то предложить, продать — у любого, даже совершенно неожиданно, на первый взгляд, вида деятельности возникает стимул.



Расскажите — помогите

В большинстве своем этот сервис гостеприимства формируют малые и даже малюсенькие предприниматели, самозанятые, которые вяжут на дому из шерсти местных овец или собирают здешние целебные травы. Представляя себе их портрет, не трудно понять, что это люди, в том числе среднего и старшего возраста, без опыта ведения предпринимательской деятельности, зачастую ведомые не столько желанием заработать на своем умении или увлечении, сколько потребностью поделиться своими обычаями и культурным наследием. Трудно себе представить, что такие «бизнесмены» смогут разобраться в инструментах господдержки и вообще увидят в своем традиционном образе жизни нечто увлекательное, интересное заезжему гостю. Таких индивидуалов в индустрии гостеприимства не просто много, на них во многом и держится туризм в отдаленных местах, они его обрамляют, становятся тем самым «изюмом», которого жаждут найти в турпоездке.

«Мы много говорим о крупных инвестициях, а ведь у нас очень много малого и среднего бизнеса, незащищенных, они не могут найти информацию о мерах поддержки, так расскажите», — говорит Майя Ломидзе (АТОР).

Под страхом ответственности

Сегодня же, по мнению эксперта, система выстроена по-другому принципу: хочешь получить деньги от государства — потрудись и найди нужную информацию, а она настолько разрозненна, разбросана по ведомствам и при этом узко заточена под цели и задачи каждого из них, что это все равно, что искать иголку в стоге сена. Есть и другая проблема — страх, и в сегменте МСП он особенно распространен. Программы настолько сложно написаны, что малые предприниматели просто боятся не разобраться, не уловить всех нюансов, а в итоге не справиться с грузом ответственности, боятся получать деньги, не соответствовать поданным заявкам, их пугает отчетность. «Надо работать с МСП с точки зрения того, что это не больно, наоборот, это помогает развивать предприятие. Надо на пальцах объяснять, почему это реально, а не страшно, тогда МСП в туризме станет намного больше», — считает Майя Ломидзе.

Уши обманывают, глаза правду говорят

Понятно, что такая штучная, ручная работа по возвращению предпринимателей в индустрию гостеприимства пока второстепенна



для федеральных властей, которые мыслят масштабно, надеясь получить столь же мощную экономическую отдачу, и концентрируют ресурсы и усилия на глобальных проектах вроде Каспийского кластера, куда и стремятся нагнать побольше инвесторов. Остальное будет потом, малый бизнес либо первым прокладывает себе путь, либо подтягивается за более крупным. В любом случае туристический маховик на Северном Кавказе уже раскрутился, происходящее в отрасли уже создало эффект взрыва. Спрос сдетонировал настолько мощно, что и самым осторожным среди инвесторов в пору обернуться и как следует приглядеться к Кавказу. Многие из них все еще живут стереотипами о том, что здесь реально происходит, считает председатель комитета по туризму и развитию туристической инфраструктуры ГД РФ Сангаджи Тарбаев. «Уши обманывают, глаза правду говорят, — говорят в Калмыкии, — в СКФО, как ни в каком другом регионе РФ, сконцентрирован потенциал и перспектива, которые главам регионов, входящих в него, еще предстоит осмыслить, чтобы определиться с подходами, — говорит депутат. — Что я предлагаю нашим кавказским коллегам: для формирования турпродукта нужна кооперация, чтобы человек мог получить на Кавказе

разные виды впечатлений — от пребывания на горнолыжном курорте до отдыха на воде с элементами культуры и религии. Это возможно только при наличии единой туристической концепции кавказских регионов».

«Дать прикурить» всем

Большой Кавказ, не менее привлекательный Юг России — вместе эти регионы могут многим мировым курортам «дать прикурить», добавляет Сангаджи Тарбаев. На уровне федерации создаются к этому все важные предпосылки — те самые крупные федеральные проекты вроде Каспийского прибрежного кластера, который стал составной частью нацпроекта «Пять морей», проект — Новая Анапа. Все они получают обещанное финансирование, поскольку деньги под них уже заложены в бюджет. Только представьте себе, какой уникальный получится продукт для любителей горных лыж: Архыз, Дамбай, Ведучи, Лаганк, Красная поляна, ну и пусть, что они по разные стороны горного хребта, вот вам и повод сделать новый транспортный коридор между Черным и Каспийским морями. И это та самая инфраструктура, которая заменит нам Европу с ее Альпами, заявляет депутат. Спустился с Большого Кавказского хребта, а

НЕ СТРАШНО И НЕ БОЛЬНО



МАЙЯ ЛОМИДЗЕ

Исполнительный директор Ассоциации туроператоров России (АТОР)



Надо работать с МСП с точки зрения того, что это не больно, наоборот, это помогает развивать предприятие. Надо на пальцах объяснять, почему это реально, а не страшно, тогда МСП в туризме станет намного больше».

тут тебе моря на выбор — хоть Черное, хоть Каспийское. А если к этому прибавить историческое наследие в виде санаторно-курортной базы, доставшейся и Кавказу, и Югу, то границы возможного расширяются до невозможности. Сегодня многие объекты стоят законсервированными, понятно, что до всего у федерального центра руки не доходят. Здесь в пору действовать местным чиновникам. Законов, которые сегодня всеми способами развивают туристическую отрасль, в РФ напринимали достаточно, считает депутат Сангаджи Тарбаев.

Чеченские власти снова и снова готовы демонстрировать, что именно в их республике все самое-самое на Кавказе. В июле здесь открыли пункт выдачи заказов и сортировочный центр нового формата Wildberries. Регион стал первым в России, где был внедрен этот формат. Новый объект занимает площадь 450 квадратных метров. Он единственный в России, где выдача заказов объединена с сортировочным центром, что ускоряет процесс доставки

Так или иначе они охватывают интересы всех регионов. Гостевые дома, курортный сбор, классификация гостиниц, электронная путевка, сертификация гидов — по всем этим направлениям уже ведется работа, на подходе закон о национальных тропях, и не только он.

Остужая депутатский пафос

Оптимизм депутатского корпуса не всегда готов разделить бизнес, который уже вошел на Кавказ с инвестпроектами. Неурегулированных вопросов здесь все еще много, и для их решения нужна законодательная база, говорит инвестор, который активно развивает проекты в Дагестане, исполнительный директор АО «ТриКа Холдинг» Роман Энгельгардт. Его компания выбрала два основных направления для инвестиций в Кавказ: жилье и туризм, а ядром для вложений стал Каспийский прибрежный кластер. К 2025 году «ТриКа Холдинг» построит здесь пятизвездочный отель, в планах — подписать еще восемь инвестсоглашений. Все проекты масштабные и потребуют больших вложений, при сегодняшней ставке ЦБ инвесторы весьма рассчитывают на помощь государства и говорят о том, что инструментам поддержки «нужна ручная донастройка». Помощь может



быть не только деньгами, снятие законодательных барьеров, например: пора пересматривать ряд ограничений, которые связывают инвесторам руки, сегодня невозможно использовать в качестве залога земельные участки, взятые под строительство, до сих пор не урегулирован правовой статус апартаментов. Таких нюансов, напрямую влияющих на настроения инвесторов, немало по всем направлениям.

Страховка от государства

Пока бизнес мечтает о точечной поддержке и решении конкретных проблем, государственные институты, уполномоченные стимулировать инвесторов деньгами, заманивают их в длинные и сложные проекты и раскачивают инфраструктурные облигации. Директор подразделения «Инфраструктурные облигации», АО «ДОМ.РФ» Александр Аксаков отмечает: решение — за регионами, они могут выбирать форматы привлечения государственных средств, но за счет инфраструктурных облигаций можно активизировать привлечение частных инвестиций.

Как работает механизм: ДОМ.РФ выпускает облигации, поручается за них, в итоге на рынке оказывается высококлассный актив, а привлеченные средства направляются на развитие инфраструктуры региона. «В нашем портфеле уже восемь выпусков на 110 млрд руб., они торгуются на Московской бирже — таким образом у бизнеса есть возможность инвестировать в развитие регионов. Сейчас у нас уже запущены 50 проектов с привлечением этого механизма на 174 млрд рублей. Действующий лимит — 200 млрд, но президент дал поручение расширить его до 300 млрд рублей», — поясняет Александр Аксаков. Для инвестора плюс в том, что ДОМ.РФ делает полную аналитику, экономическое обоснование по таким проектам. Решение о выпуске принимает правительственная комиссия. Сегодня механизм позволяет финансировать туристические проекты, и в портфеле «ДОМ.РФ» один такой уже есть — на

ЗДЕСЬ ЖИТЬ ЛЮДЯМ



ДЕНИС ФИЛИППОВ

Заместитель
генерального
директора,
АО «ДОМ.РФ»



Мы много контактировали с местными

жителями, чтобы понимать, в каком городе хотят жить люди». Для инвестора мастер-план формирует основные ориентиры для

вхождения в незнакомый регион. Это совершенно конкретные кейсы по видам бизнеса, это экономические модели на каждый вид бизнеса, чтобы инвестор мог посчитать доходность».

территории Приморья. На Северном Кавказе к подобному механизму ни региональные власти, ни инвесторы еще не обращались, в проработке только один — в Ставропольском крае.

В «ДОМ.РФ» в инфраструктурные облигации сильно верят, ведь, с одной стороны, это инструмент рыночного финансирования, но при этом он поддерживается государством.

Все дороги ведут в Грозный

Очевидно, что бизнес охотнее идет туда, где есть госгарантии и поддержка. Грозный — лучшее тому доказательство, а мастер-планирование территорий позволяет снять часть работы и рисков с инвесторов и значительно упрощает заход в столь специфичный Северокавказский регион.

«Мы сопровождаем сейчас несколько инвестпроектов в сфере строительства, логистики и транспорта на Кавказе», — рассказывает

генеральный директор ООО «УК Имхотеп Девелопмент» Вячеслав Трактовенко. Компания, которую он представляет, была задействована при составлении мастер-плана Грозного, который стал своего рода стартовой площадкой для всех кавказских регионов на моменте перезапуска инвестиционного цикла.

«Ставилась задача: помочь создать стимулы для диверсификации экономики. Грозный переходит в этап интенсивного развития — ему необходимо создавать высокопроизводительные рабочие места, налоговую базу, не-

На примере чеченской столицы эксперты демонстрируют, что только комплексный подход к развитию северокавказских территорий способен дать быстрый результат. Чечня — пример весьма показательный во многих смыслах, здесь все сошлось в одной точке: мощная политическая воля федерального центра, сконцентрированный денежный поток и сильное желание местных властей быть первыми. Впрочем, есть в этом успехе одно слагаемое, которое по-прежнему носит весьма переменный характер



обходимо запустить многие индустрии. Есть задача снизить дотационную зависимость республики и создать устойчивую налогооблагаемую базу», — детализирует Вячеслав Трактовенко. Чеченская республика — удачный плацдарм для рывка, считает эксперт, здесь готовы к быстрому принятию решений и активно включаются в работу, отсюда такие результаты.

Потенциал Грозного растет, уже сегодня экономике города нужно много квалифицированных кадров, образовательная база для их подготовки есть — в чеченской столице расположены четыре университета. Они же станут научным фундаментом для развития высокотехнологичных отраслей. Кстати, в мастер-плане города предусмотрено создание научного кампуса, и уже есть предпосылки к тому, что МГУ может подать заявку на создание здесь НТЦ. Плюс к этому Грозный является крупным мусульманским финансовым центром, поэтому здесь логично развивать исламский банкинг, и в городе зарегистрированы несколько компаний, которые могут оказывать подобные услуги. «Мы видим возможность быстро получить результат и рассчитываем создать эффект быстрых побед. «Мы построим новые экономические связи Большого Кавказа», — добавляет Вячеслав Трактовенко. На примере чеченской столицы эксперты демонстрируют, что только комплексный подход к развитию северокавказских территорий способен дать быстрый результат. Чечня — пример весьма показательный во многих смыслах, здесь все сошлось в одной точке: мощная политическая воля федерального центра, сконцентрированный денежный поток и сильное желание местных властей быть первыми. Впрочем, есть в этом успехе одно слагаемое, которое по-прежнему носит весьма переменный характер. На Кавказе в целом и в Чечне в особенности сначала поддерживают своих, а остальным придется постараться, чтобы заслужить доверие и уважение. Кавказ — дело такое, здесь традиционные ценности в почете, деньги не главное.

ФБЖ



КУДА ЕДУТ, ТАМ И СТРОЯТ

Северный Кавказ — макрорегион со сложным рельефом. К тому же транспортные пути здесь находятся под постоянным активным воздействием различных климатических явлений, способных разрушить их в любой момент. При этом именно на территории Северо-Кавказского федерального округа есть все виды транспортной инфраструктуры — от автомобильных и железных дорог до речных каналов, морских портов и воздушных гаваней. И при этом регион по-прежнему испытывает острый дефицит провозных мощностей и явно не способен обеспечить растущие потребности бизнеса. Туристам тоже некомфортно, а местным жителям перемещаться внутри СКФО порой просто невозможно.

Одним словом, на всех направлениях действующая транспортная инфраструктура существенно тормозит развитие местной экономики на Кавказе и не справляется с решением ключевых задач, которые стоят сегодня перед главами регионов, входящих в состав СКФО. Какой транспортный канал ни возьми, его текущее состояние является серьезным ограничителем для бизнеса, а ведь речь сейчас о том, чтобы привлечь сюда инвесторов, чтобы те развивали новые проекты. И первое, куда упадет их взор, будет та самая логистика, будь то подъезд к туристическому объекту, доставка грузов через или до Северного Кавказа, вывоз готовой продукции — внутри страны и на экспорт.

«Хотелки» и возможности

Инвестиции в регион федеральные власти хотят видеть уже сейчас, но фокус в том, что транспортную инфраструктуру в таком объеме и при ряде климатических и природных особенностей СКФО быстро не восстановить и уж тем более не возвести с нуля. Ключевые точки приложения усилий государство для себя определило. Развиваем внутренний туризм, значит, нужны дороги к самым крупным туристическим кластерам и модернизация аэропортов. Возможности последних давно исчерпаны и не соответствуют даже текущим показателям пассажиропотока, а чтобы его наращивать, нужны аэрокомплексы другого уровня. Ищем альтернативные европейским

И снова повезло Грозному, где ведутся активные работы по расширению и модернизации. В 2025 году здесь откроется новый терминал и взлетно-посадочная полоса, появятся новые рулежные дорожки — все вместе позволит принимать самолеты любых типов. Сегодня из аэропорта Грозного выполняются рейсы по 17 маршрутам, из них семь международных. В этом году запланировано открытие полетной программы в Иран

каналы вывоза на экспорт — значит, развиваем коридор «Север – Юг», «расширяем» узкие места в портовой и речной инфраструктуре. Хотим, чтобы люди оставались жить и работать на местах — восстанавливаем до нормативного состояния дороги местного значения и повышаем связанность территорий. Ждем не дождемся массового притока инвестиций — тогда необходимо строить дороги с большей пропускной мощностью и обеспечивать территории, отведенные под промпроизводство, подъездными путями. Одним словом, надо всего и побольше, чтобы случился тот самый экстенсивный рост экономики кавказских регионов, который должен обеспечить инвестиционный бум.

Точечно и ударными темпами

Предпосылки к нему постепенно складываются. Северный Кавказ в тех локациях, которые правительство выбрало как приоритетные, сегодня представляет из себя гигантскую стройку. Примером тому служит Грозный. Столица Чеченской республики несколько последних лет бьет рекорды по вводу жилья, а местное население постепенно привыкает к такому явлению, как автомобильные пробки, что с горячим



кавказским характером местным водителям дается очень непросто — ждать здесь не любят, поэтому ездят вопреки писанным правилам и даже законам самосохранения. Всем понятно, что Грозный на особом положении, и на недавно прошедшем первом Кавказском инвестиционном форуме главами регионов СКФО об этом было сказано немало горьких слов. Не в обиду разве что Дагестан, который уже полюбился туристам, и теперь здесь строят Каспийский прибрежный кластер.

Всего же из федерального бюджета на развитие транспортной инфраструктуры Северного Кавказа на период 2024–2026 гг. запланировано 120 млрд руб. Регион — в числе приоритетных, поэтому все проекты СКФО будут включены в формируемые сейчас нацпроекты «Эффективная транспортная система» и «Инфраструктура для жизни». Среди ключевых задач — развитие международного транспортного коридора «Север – Юг». Согласно прогнозам, рост грузопотока по нему к 2030 г. увеличится почти в два раза — до 40 млн тонн в год. На Кавказе есть не менее важное направление — Азово-Черноморское, где уже сейчас грузопоток ежегодно растет на 10%.

Стройка от границы до границы

Прогнозы к росту дают местным властям большую надежду, что федерация выпол-

40

**МЛН ТОНН
В ГОД**

составит грузопоток по международному транспортному коридору «Север – Юг» к 2030 г.



нит все обещанное, и заместитель министра транспорта РФ Алексей Шило на полях Кавказского инвестфорума это подтвердил.

Недавно назначенный зам признался, что это его первая поездка после назначения на должность, и вообще в том же Грозном он впервые. «Я вижу большой запрос у транспортников на изменения и инновации», — сказал чиновник и подтвердил еще раз, что те нацпроекты, которые сейчас формируются, практически все так или иначе затрагивают Северный Кавказ. «Хочу еще раз подчеркнуть, что региону уделяется в правительстве много внимания».

Замминистра обозначил все те же два ключевых вектора. Первый — коридор «Север – Юг» и подходы к границам РФ со стороны Азербайджана и Грузии, под его расширение запланировано более 104 млрд рублей. Задача с этим взаимосвязанная — экстенсивное развитие местных дорожных сетей, внутри нее фокус сделают на строительство обходов вокруг крупных городов, что позволит обеспечить бесшовный и быстрый проезд. На эти цели региону выделяют порядка 260 млрд рублей. К дополнительным автомобильным мощностям обещают добавить железнодорожные.

Западная ветка МТК «Север – Юг» проходит как раз через СКФО в направлении Азербайджана. Минтранс планирует ввести

в строй до 20 млн тонн провозных мощностей по ж/д ветке коридора к 2028 году. Стыковым пунктом на западной ветке МТК «Север – Юг» должна стать станция Самур-2 в Дагестане с пунктом пропуска в непосредственной близости от российско-азербайджанской границы. Чтобы коридор и сопутствующая ему инфраструктура появились одновременно, строят с применением так называемого комплексного подхода, то есть все и сразу — параллельно проектируют объекты транспортной инфраструктуры и железнодорожный пункт пропуска. В итоге реализация проекта позволит увеличить провозные способности по этой ветке до 15 млн тонн грузов в год, правда, достичь этого показателя железнодорожники планируют к концу 2025 года. Чтобы обработать, вывезти и ввезти подобное количество грузов, придется значительно модернизировать пограничные пункты пропуска. В Минтрансе заявляют, что за последние несколько лет пропускная способность российско-азербайджанских пунктов уже выросла в пять раз, российско-грузинских — в десять раз. Цель — увеличить пропускную способность на 45 млн т в год, но чиновники не скрывают, что для этого необходимо еще очень многое сделать.

120

МЛРД РУБЛЕЙ

на развитие транспортной инфраструктуры Северного Кавказа запланировано на период 2024–2026 гг. из федерального бюджета.

И грузам, и пассажирам

У «РЖД» на Северном Кавказе — действительно большие планы и грандиозные задачи, которые уже сейчас требуют максимальных усилий, работы в режиме постоянной многозадачности и миллиардных инвестиций. Начальник Северо-Кавказской железной дороги Сергей Задорин на полях Кавказского форума не раз подчеркнул: «Северо-Кавказская железная дорога заинтересована в развитии железнодорожного сообщения на территории Северо-Кавказского федерального округа. Обеспечение технической возможности для движения поездов на новых и восстанавливаемых участках будет способствовать повышению транспортной доступности, туристической привлекательности, а также экономическому росту регионов СКФО». На КИФ северокавказское подразделение РЖД подписало соглашение по выполнению технико-экономического обоснования инвестиционного проекта «Организация пассажирского и грузового сообщения на участке железной дороги Назрань – Грозный с учетом восстановления железнодорожной линии Слепцовская – Грозный и реконструкции участка Назрань – Слепцовская». Соглашение стратегически важно сразу для двух кавказских регионов — Чеченской Республики и Республики Ингушетия, вместе с РЖД их бюджеты и будут финансировать работы. «Жители Ингушетии давно ждут возобновления железнодорожного сообщения между нашими республиками. Это значительно облегчит пассажирские передвижения», — заявил глава Ингушетии Махмуд-Али Калиматов, коммен-



тируя ожидания от реализации соглашения. Планы РЖД относительно Северного Кавказа и их быстрая реализация важны и для местного населения, и для приезжих. Туристов сюда манят и море, и горы, и все остальные прелести Кавказа, о которых многие россияне помнят еще с Советских времен, но мало кто из них готов довольствоваться «советским» сервисом, а он в регионах Большого Кавказа встречается повсеместно. Однако если судить по росту пассажиропотока, перевешивают все-таки местные красоты и знаменитое кавказское гостеприимство, им и компенсируют сегодня местные и недостаток собственного опыта по части гостеприимства, и недоразвитость инфраструктуры, а везет, как обычно это бывает, одним и тем же. На Кавказском инвестфоруме Иван Колесников, заместитель генерального директора ОАО «Российские железные дороги», рассказал, что в стадии завершения строительство нового ж/д вокзала «Грозный». По его словам, это будет уникальный транспортно-пересадочный узел, его открытие должно состояться уже в этом году.

Чтобы удовлетворить растущий спрос пассажиров, «РЖД» рассматривает и другие проекты в СКФО, среди них — дальнейшее развитие таких направлений, как «Кисловодск – Минеральные Воды», «Махачкала – Каспийск», «Махачкала – Дербент».

Великий волжский путь

Потенциал Большого Кавказа значительно вырастет и в глазах бизнеса, и для туристов, если региону удастся нарастить провозные мощности и грузов, и пассажиров по водным

и морским путям. Имея столь богатые возможности, регионы СКФО пока не могут ими воспользоваться на 100%. Все по той же причине: в местных бюджетах денег на масштабные проекты не хватает, ждут, когда подключится федерация. И она уже здесь — с четким пониманием, что интерес к Каспийскому водному бассейну растет, и потому надо вкладываться в развитие Волго-Каспийского морского канала, который является одним из старейших и протяженных судоходных каналов в мире.

Губернатор Астраханской области Игорь Бабушкин четко понимает и пользу от проекта, и ограниченные возможности регионального бюджета, поэтому на одном из заседаний комиссии Госсовета РФ предложил внести в новый нацпроект «Транспорт» реконструкцию Волго-Каспийского морского судоходного канала (ВКМСК), который является важным звеном все того же коридора «Север – Юг». Реконструкция канала позволит значительно увеличить грузопотоки через Астраханскую область и даст дополнительный импульс судостроительной отрасли.

Так называемый Великий волжский путь, а на языке транспортников — ВКМСК, соединяет участок реки Бахтемира, главный рукав в дельте Волги и Каспийское море. Его узкое место — в мелководной части дельты, расположенной в Астраханской области, к тому же Каспий год от года мелеет, поэтому дноуглубительные работы на канале теперь потребуются проводить ежегодно. Только так



возможно поддерживать проходную осадку на необходимом для судоходства уровне. В прошлом году канал углубили до 4,5 м, что позволило использовать для транспортировки по Каспию современные суда с большей вместимостью. Правда, по-прежнему остается проблемой доведение этих глубин до причалов. Начальник управления морских портов и развития инфраструктуры «Росморречфлот» Алексей Петров поясняет, что провести подобные работы не позволяет неудовлетворительного технического состояние причальных сооружений. Решение проблемы — за местными властями, и работу надо проводить оперативно. Только за прошлый год рост грузопотока через порты Каспийского бассейна составил 30%, за шесть месяцев текущего года — еще плюс 24%. Основной торговый партнер РФ на этом направлении — Иран. По статистике Минтранса, на его долю приходится 98% всего товаропотока по Каспию. Три действующих порта бассейна могли бы обеспечить более активную торговлю с Туркменистаном, хотя и без этого они быстро растут в цифрах, поэтому правительство вынашивает планы развития всех портов Каспийского бассейна — Махачкала и Оля (Астраханская область) следующие.

Расширить и углубить

В морском порту «Оля» уже создана портовая особая экономическая зона. Сейчас здесь строят перевалочный терминал



для перевозки масла и зерна. По прогнозам Росморречфлота, это позволит нарастить мощность порта до 5,4 млн т в год. В Махачкалинском порту реализуется инвестиционный проект по строительству зернового терминала мощностью 1,5 млн т.

С Каспием связаны большие туристические ожидания. Великий волжский путь отсылает нас к далекому прошлому. Волжский торговый путь — один из самых ранних из трёх великих речных путей Киевской Руси. В наши дни проект под названием Великий волжский путь свяжет новыми водными маршрутами сразу шестнадцать регионов страны. В Росморречфлоте заявляют, что обсуждают с



Стараясь соответствовать быстрорастущим требованиям экономики Большого Кавказа, дорожники строят стахановскими методами сразу по всем направлениям: здесь и пункты пропуска, и новые участки федеральных автомобильных дорог, входящие в международный транспортный коридор «Север – Юг», и реконструкции участков федеральных дорог Азово-Черноморского кластера, и строительство обходов вокруг городов, например, в Дагестане на трассе Р-217 «Кавказ» построят обходы Хасавюрта и Дербента

регионами ряд проектов по созданию хабов для перегрузки с других видов транспорта на водный, чтобы обеспечить бесшовное передвижение пассажиров. У Агентства есть свой тематический проект «Речные магистрали», цель которого — организовать речные пассажирские маршруты общей протяженностью 675 км, правда, пока они не затрагивают территорию Северо-Кавказского федерального округа, хотя потенциал здесь не меньший. За прошлогоднюю навигацию пассажиропоток на Каспии увеличился на 10%. Могло быть и больше, говорят в Агентстве, но пока на Каспии нет ни одного круизного маршрута от российских операторов. По словам Алексея Петрова (Росморречфлот), одна из коммерческих компаний планирует в 2025 году ввести в эксплуатацию три новых пассажирских судна и еще два в 2026-ом. Тогда география круизных маршрутов доберется до порта Махачкалы. Так Каспий сможет начать развивать международные круизные маршруты и принимать туристов из того же Ирана, правда, это потребует создания новой портовой инфраструктуры. Подобные проекты уже есть, например, в Таганроге, и они дают быстрый толчок к росту региональных экономик.

Обойти, прорубить, не навредить

Пока водные каналы как способ активного передвижения — это больше перспективные планы на будущее. Чтобы его приблизить, на каналах ведут сложные технологические работы, бизнес заказывает новые суда. А пока большая часть пассажиров и грузов по-прежнему перемещается по земле, и вряд ли эта пропорция существенно хоть когда-нибудь изменится. Поэтому развитие сети автомобильных дорог на Кавказе — задача куда более глобальная и стратегическая, и она требует срочных мер и гигантских инвестиций. В 2024 году бюджетам регионов СКФО на реализацию мероприятий по развитию дорожной системы выделяют порядка десяти миллиардов рублей, большая часть — в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги».

Стараясь соответствовать быстрорастущим требованиям экономики Большого Кавказа, дорожники строят стахановскими методами сразу по всем направлениям: здесь и пункты пропуска, и новые участки федеральных автомобильных дорог, входящие в международный транспортный коридор «Север – Юг», и реконструкции участков федеральных дорог Азово-Черноморского кластера, и строительству обходов городов, например, в Дагестане на трассе Р-217 «Кавказ» построят обходы Хасавюрта и Дербента. Появится обход вокруг Грозного. Мощного экономического эффекта не только на Северном Кавказе, но и на юге РФ ждут от грандиозного проекта, который свяжет воедино сразу несколько самых топовых туристических локаций двух макрорегионов. Речь о строительстве автомобильной дороги «Архыз – Красная поляна». Трасса протяженностью 111 км позволит связать курорты Северо-Кавказского федерального округа с Черноморским побережьем Краснодарского края. Проект сложный, если не сказать особенный. Новая транспортная артерия должна пройти через Сочинский национальный парк и Кавказский государственный природный заповедник имени Шапошникова, входящего в список Всемирного наследия Юнеско. Кроме того, проект предполагает возведение технически сложного и капиталоемкого тоннеля протяженностью 12,7 км. Общая оценка затрат на строительство новой дороги сегодня оценивается в 174 млрд руб.

При этом никто не снимает с дорожников и особенно местных властей еще одной важной задачи — следить за содержанием региональных дорог и поддерживать их в нормативном состоянии. Опорная сеть региональных дорог в СКФО имеет протяженность почти три тысячи километров, из них тысяча не дотягивают до норматива по качеству.

Расправив крылья... или все летим на Кавказ

Рост туризма и повышение мобильности населения с каждым годом все больше обо-



строят вопрос развития транспортной инфраструктуры Большого Кавказа. Особенно наглядно этот разрыв иллюстрируют цифры провозных возможностей воздушных гаваней СКФО, а их в округе семь, и все они входят в Перечень аэродромов национальной опорной сети, то есть признаны стратегически важными для страны. Сегодня регионы принимают аэропассажиров во Владикавказе, Махачкале, Минеральных водах, Нальчике, Грозном, Ставрополе и Магасе. Сейчас самый большой и нагруженный в СКФО — аэропорт Минеральных Вод. Он способен обеспечивать порядка тринадцати взлетно-посадочных операций в час и пропустить через свой аэровокзальный комплекс около 950 пассажиров в час. Следом по загруженности идет воздушная гавань Грозного. Поток пассажиров здесь вырос в три раза за последние три года, в 2023 году аэровокзальный комплекс чеченской столицы обслужил почти миллион пассажиров, кроме того он один из немногих, наряду с Махачкалинским, может принимать международные рейсы, и в этом большой потенциал как для самой воздушной гавани, так и для всего региона.

Возможности остальных аэропортов Кавказа куда более скромные. Для сравне-

950

ПАССАЖИРОВ В ЧАС

составляет текущая пропускная способность самого большого и нагруженного в СКФО аэропорта Минеральных Вод.

ния, аэропорт Владикавказа способен принять 400 человек в час, Махачкалы — 350, Ставрополя — 300, у Нальчика — всего 150 пассажиров за час.

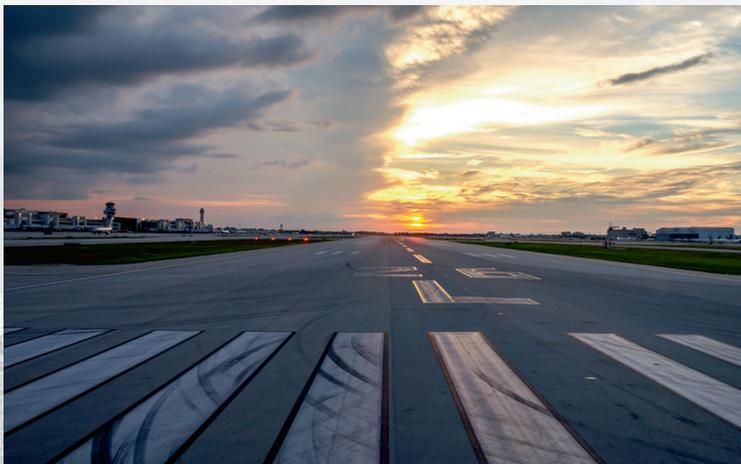
Грозный — первый, остальные ждут

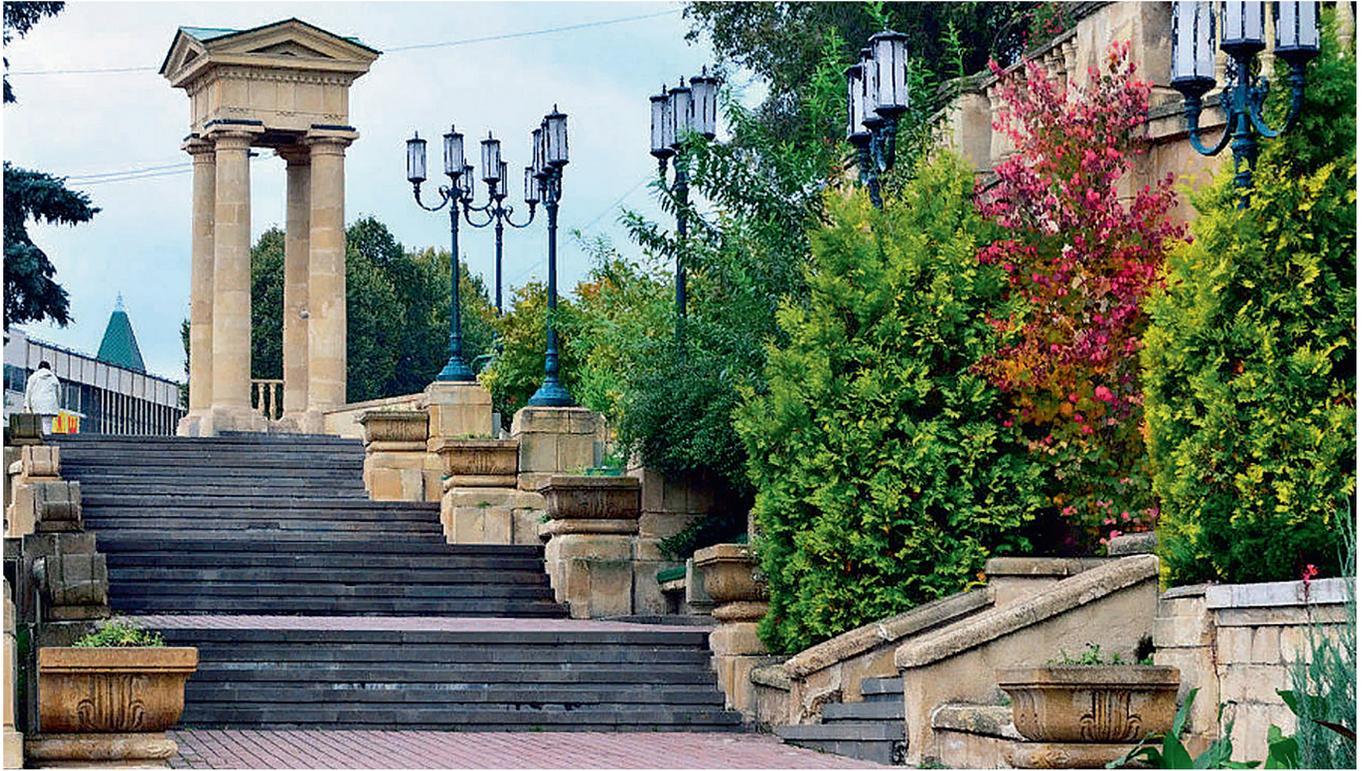
И снова повезло Грозному. Здесь ведутся активные работы по расширению и модернизации. В 2025 году здесь откроются новый терминал и взлетно-посадочная полоса, появятся новые рулежные дорожки — все вместе позволит принимать самолеты любых типов. Сегодня из аэропорта Грозного выполняются рейсы по 17 маршрутам, из них семь международных. В этом году запланировано открытие полетной программы в Иран. Столь масштабные планы обязывают соответствовать, и уже подписано инвестиционное соглашение на строительство аэровокзального комплекса, который станет самым крупным в СКФО, он будет рассчитан на тысячу пассажиров в час.

В Чечне любят ставить рекорды, быть среди «самых». Так будет и на этот раз — новый аэровокзал будет трехэтажным, а его общая площадь составит 31 тыс. кв. м. При этом самый загруженный аэропорт Кавказа в Минеральных водах ждет своей очереди. Представитель «Росавиации» Максим Карасев говорит, что ведутся переговоры о реконструкции аэропорта Минвод с привле-

чением механизма ГЧП, возможные сроки реализации — 2025–2029 гг. В этой же очереди за инвестициями аэропорт Ставрополя. В Махачкале работы уже ведутся. В начале этого года глава Дагестана Сергей Меликов заявлял, что приступили ко второй очереди развития аэропорта. Здесь строят новую взлетно-посадочную полосу, которая будет способна принимать любые типы воздушных судов, существующих в мире. Актуально для Дагестана — в 2021 году здесь запустили международный терминал. Сейчас проектируется новый — для внутренних линий. Общая стоимость реконструкции аэродромной инфраструктуры аэропорта Махачкалы составит около 13 млрд рублей. Аэропорту Владикавказа расширение пока не грозит, реконструкция здесь прошла в 2014–2015 гг. Новых планов по развитию пока нет, а вот Нальчик вполне может получить соответствующее финансирование. Сегодня деньги из федерального бюджета дают в первую очередь тем, кто уже подтвердил свою востребованность хотя бы по одному из ключевых направлений развития. Для регионов Большого Кавказа главным триггером по-прежнему остается туризм. Одним словом, куда уже едут, там и строят. При этом спешат, торопятся, но все еще не успевают за спросом. Собственно, по этой же логике на Кавказ заходят инвесторы: пока они совсем не спешат обгонять ни ход строительства новой инфраструктуры за бюджетный счет, ни потребности людей, хоть местных, хоть приезжих. Спешить некуда — госпроекты один масштабнее другого, а вдруг что-то пойдет не так, и денег не хватит, планы изменятся, и срочно потребуется перебрасывать резервы на другие, более горячие направления. Кавказ и сам по себе непростой регион, а тут еще фактор необузданной, непредсказуемой волатильности экономики, высоченные кредитные ставки. В таких условиях влезать в долгие проекты в одном из самых беспокойных федеральных округов инвесторы по-прежнему опасаются, хотя и среди них находятся смелые.

ФБЖ





ИМ И КАРТЫ В РУКИ:

СЕВЕРОКАВКАЗСКИМ РЕГИОНАМ ВЫДАЮТ ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ РАЗВИТИЯ. ЧТО ЖЕ ТЕПЕРЬ БУДЕТ?

Кавказ — территория, которая требует иных, нетипичных подходов к развитию. Его главный потенциал — в богатстве, разнообразии и целительной силе природы, но возможно ли только вокруг этого целевого ядра построить всю экономику Северо-Кавказского федерального округа? Ответ на этот вопрос призваны дать мастер-планы агломераций и отдельных городов, которые по поручению из федерального центра готовили, в том числе, и для северокавказских территорий. Документ должен стать стратегией долгосрочного развития для региональных властей, ориентиром для инвесторов и новой точкой отсчета в жизни местного населения. Задачу реализовывала корпорация «Дом.РФ», из-под ее пера уже вышли мастер-планы Грозного и соседних с ним городов-спутников. Одним из первых свой генеральный план для жизни получил уникальный курортный регион — Кавказские Минеральные Воды.

Когда-то эти три буквы — КМВ — были понятны без расшифровки каждому советскому гражданину. А еще раньше в этих местах бывала вся столичная знать, лучшие люди Российской империи считали своим долгом на лето выезжать на эти курорты. У Кавказских Минеральных Вод славная история, связанная с императорским домом, великими русскими именами, оставившими свой след в истории. Так или иначе Кавминводы всегда имели своего постоянного гостя, а сегодня уникальный в своем роде, не имеющий аналогов в мире курортный регион переживает настоящий ренессанс. Конечно, секрет такой популярности в его природных особенностях. Здравница вся Руси насчитывает более 130 видов источников минеральной воды, также здесь расположено «Кавказское мертвое море» — озеро Тамбукан с лечебной грязью. Грязевые обертывания и аппликации на Кавминводах применяют с 1886 года. Сегодня уникальную грязь добывают промышленным способом — порядка 12 т в год. Ни один другой курортный регион на планете не одарен минеральными ресурсами лечебного свойства столь щедро, как этот. По их количеству и составу Кавминводы не имеют себе равных во всем мире. Здесь сосредоточены полторы сотни объектов санаторно-курортного профиля, именно здесь формировалась отечественная бальнеология, отцом-основателем которой

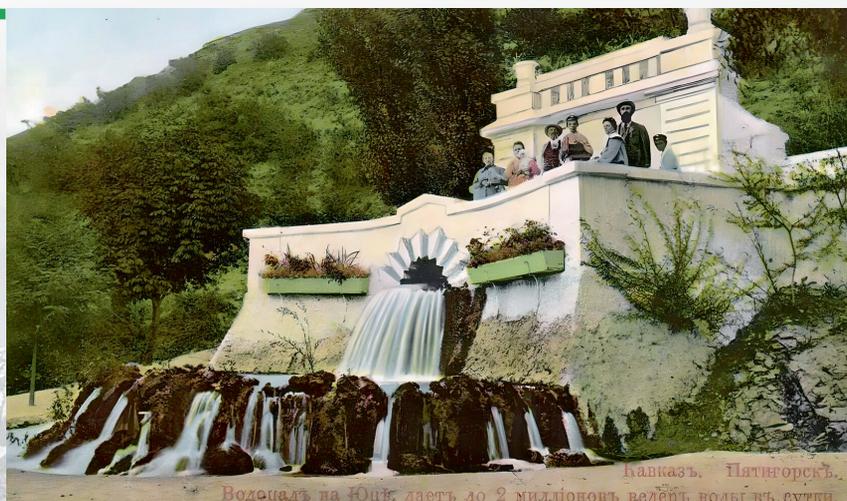
считается доктор Семен Смирнов, бывший когда-то главным врачом курорта. Казалось бы, имея столь абсолютное преимущество, жить да зарабатывать, не зная головной боли, но, как всегда, для рывка чего-то не хватает.

80+: секреты долголетия

Сила грязи, минералки и других лечебных прелестей Кавминвод сильно недооценена современным российским туристом, говорят эксперты. Сюда едут во многом по назначению врача или те, кто помнит о пользе бальнеологического лечения с тех самых советских времен. Зародившаяся еще в имперской России, эта наука в СССР продолжала развиваться. Среди явных почитателей системы восстановительной медицины — заместитель полномочного представителя президента РФ в Северо-Кавказском федеральном округе Владимир Надыкто. В одной из недавних публичных дискуссий он напомнил об уникальной классической формуле отечественного здравоохранения, которая включала в себя три звена: поликлиника, больница, санаторий, то есть заболел, вылечился — поезжай на курс восстановления, так сказать, для закрепления результата.

Вот он, секрет активного долголетия, к которому всем нам хочется стремиться. Для достижения этой цели появится отдельный нацпроект «Продолжительная и активная жизнь». Его анонсировал в своем послании

Ни один другой курортный регион на планете не одарен минеральными ресурсами лечебного свойства столь щедро, как этот. По их количеству и составу Кавминводы не имеют себе равных во всем мире. Здесь сосредоточены полторы сотни объектов санаторно-курортного профиля, именно здесь формировалась отечественная бальнеология. Казалось бы, имея столь абсолютное преимущество, жить да зарабатывать, не зная головной боли, но, как всегда, для рывка чего-то не хватает.



Кавказ, Пятигорск. Водонад на Юцк, даёт до 2 миллионов ведер воды в сутки

Федеральному Собранию российский президент, там же он «приказал нам долго жить» — как минимум до 80, лучше — больше. Целевой показатель определен и обозначен, фокус на людей старшего поколения, для них санаторий может стать «путевкой в новую жизнь» — более здоровую, а значит, и более качественную.

Бессистемно, непродуманно, губительно

Добро пожаловать и за долголетием, и за здоровьем на курорты Кавказских Минеральных вод. Тем более что власти повыше засучили рукава и взялись за активную модернизацию здешней санаторно-курортной базы и тут же уперлись в острую нехватку действующей инфраструктуры. В дефиците все жизнеобеспечивающие мощности: вода, ливневка, канализация, кое-где есть проблемы с электричеством, в отдельных локациях — с газоснабжением. Именно с этим властям придется разбираться в первую очередь. Дальнейшее развитие туризма на курортах Кавминвод без этого не только невозможно, но и критически опасно. Действующие мощности не только не соответствуют текущим потребностям территорий, но и технически изношены. Увеличение нагрузки на них может привести к большой беде — попаданию сточных и канализационных вод в водные горизонты минеральных источников, и это будет практически невозвратная потеря. Для курортной зоны самый актуальный вопрос сегодня и всегда — сохранение природных ресурсов. Их разведка и добыча — еще одна системная проблема курортной зоны, по словам чиновника аппарата полномочного представителя президента в СКФО. Ряд минеральных источников уже утрачены, так как зона добычи была недостаточно изучена.

На этот непродуманный и бессистемный подход еще в 2022 году обратили внимание аудиторы Счетной палаты. В своем итоговом отчете о развитии Кавказских минеральных вод они отмечали, что в Кавминводах отсутствует комплексный подход к развитию региона как единой санаторно-курортной и туристской системы. «В результате реализуе-



Инициатив, идей, проектов на Северном Кавказе действительно много. Пример Кавказских Минеральных Вод — один из самых наглядных: при всей уникальности и безусловной привлекательности самой локации здесь все еще много пробуксовок на стадии реализации, а то, за что берутся, порой не доводится до конца, или результат сделанного признается неэффективным. Федеральные чиновники открыто критикуют местные управленческие команды за непродуманность, медлительность и отсутствие системного подхода и берут на себя его формирование

мые в регионе мероприятия носят разрозненный характер и системно не взаимоувязаны по целям, срокам, показателям и исполнителям, а финансовые ресурсы рассредоточены между госпрограммой СКФО и различными «отраслевыми» госпрограммами», — заявляла по итогам проверки аудитор Счетной палаты Наталья Трунова. Понятно, что основной целью аудиторов было проверить, насколько эффективно расходуются средства федерального бюджета. На тот момент выводы были неутешительные: в регионе не было завершено строительство пяти объектов, не достигнуты значения целевых показателей результативности использования субсидий сразу по одиннадцати направлениям. Тогда же Счетная палата выдала рекомендацию — провести комплексное обследование экосистемы Кавминвод.

Путевка в жизнь

Спустя два года задача не выполнена, судя по комментариям, которые давали чиновники на недавнем Кавказском инвестфоруме, без ее выполнения дальнейшее развитие Кавказских Минеральных вод невозможно.

Очевидно, что ждали, когда у курортного региона появится свой мастер-план развития, — здесь вам и смена подхода к управлению территорией, и комплексность, и увязка федеральных проектов с задачами по развитию разбросанных курортов. Чтобы этого добиться, эксперты и авторы мастер-плана из ДОМ.РФ изначально взяли в работу всю территорию курортного региона, которая включает восемь муниципальных образований. Отдельно проработали планы для Пятигорска, Ессентуков, Железноводска и Кисловодска. «По факту получилась полноценная экономическая и пространственная стратегия, — говорит Антон Финогенов, директор по развитию городской среды, АО «ДОМ.РФ». Исходили из задач правительства, одна из них — добиться баланса между частными и государственными инвестициями на курортных территориях, и, по словам разработчиков, мастер-план предлагает абсолютно конкретные пути решения. Он максимально детализирован таким образом, чтобы у региональных властей появились на руках понятные для внедрения дорожные карты, которые наглядно показывают, как увеличить доходную часть бюджетов. С другой



стороны, для инвесторов в мастер-плане расписали инвестлоты, то есть, по сути, создали основу для бизнес-планов будущих проектов.

Сохранение уникальности

Потенциал Кавказских Минеральных вод дает уверенность, что все написанное реально для воплощения и благополучного будущего. Чтобы не ошибиться в прогнозах, авторы мастер-плана анализировали регион сразу в международном контексте, то есть задались вопросом, какое место он может занять среди подобных себе локаций. Но счастье здешних курортов в том, что подобных нет. Как говорит Антон Финогенов из ДОМ.РФ, эксперты не нашли в мире ни одной схожей агломерации, где есть все направления оздоровительного туризма. Статистика этот генеральный вывод подтверждает: уже сейчас по объему туристов Кавминводы сопоставимы с Сочинским туристическим кластером и Ялтинской агломерацией, даже несмотря на массу проблем с инфраструктурой и прочими неудобствами. Но одно дело временные трудности, с которыми сталкиваются приезжие, и совсем другое — возросшее антропогенное воздействие на экосистему Кавминвод. Антон Финогенов на полях Кавказского инвестфорума выразил по этому поводу самые серьезные опасения: «Мы не знаем, какое влияние активная застройка территорий оказывает на состояние минеральных источников. Агломерация и так густонаселена, здесь проживает около миллиона человек. Таким образом, нам предстоит решать параллельно две задачи: создать удобные условия для жизни местному населению и при этом сохранить экологическое равновесие и сформировать условия для туристов». Помимо этого, эксперты ДОМ.РФ отмечают наличие теневой экономики на курортах кластера и заявляют о том, что их развитие сдерживают жесткие ограничения, многие из которых давно устарели и мешают развитию.

В поисках компромиссов

Кавминводы относятся к первой зоне горно-санитарной охраны, она самая строгая

НЕ ЗНАЕМ, ЧТО БУДЕТ



**АНТОН
ФИНОГЕНОВ**

Директор
по развитию
городской среды,
АО «ДОМ.РФ»



**Мы не знаем,
какое влияние
активная
застройка**

**территорий оказывает
на состояние
минеральных
источников.**

**Агломерация и так
густонаселена, здесь
проживает около**

**миллиона человек. Таким образом, нам
предстоит решать параллельно две
задачи: создать удобные условия для
жизни местному населению и при этом
сохранить экологическое равновесие и
сформировать условия для туристов».**

в природоохранном законодательстве РФ. Например, в ее рамках нельзя вести никакие реставрационные и даже рекреационные работы на объектах. По этой причине в регионе многие из них находятся в не очень хорошем состоянии, а иногда они больше похожи на руины. Чтобы начать восстановление, нужны особые разрешения, но по-другому поменять облик агломерации и решить задачи перспективного развития курортов не получится.

«Границы зоны были установлены достаточно давно и требуют актуализации, пока только начата эта работа. Мастер-план позволяет более гибко подойти к вопросу», — поясняет Антон Финогенов. Так или иначе, большая гибкость в подходах к управлению столь сложной территорией — обязательное слагаемое успеха. Турпоток на местные курорты растет, и эта динамика в ближайшие годы не только сохранится, она ускорится. Для Кавминвод это

и возможность, и вызов. Отвечать на него — в первую очередь местным властям, неслучайно федеральные чиновники открыто ставят вопрос о качестве госуправления этой особой территорией. Пошаговый, детальный мастер-план есть, гигантские бюджетные дотации и поддержка федерации — в наличии. От региональных команд управленцев ждут высокого уровня компетенций и быстродействия. Агломерации нужно актуальное регулирование по той же застройке, особенно индивидуальной, территория Кавминвод нуждается в системе инженерной защиты, поскольку там сложный рельеф. Реализуя весь объем задач,



Вот он, секрет активного долголетия, к которому всем нам хочется стремиться. Для достижения этой цели появится отдельный нацпроект «Продолжительная и активная жизнь». Его анонсировал в своем послании Федеральному Собранию российский президент, там же он «приказал нам долго жить» — как минимум до 80, лучше — больше. Целевой показатель определен и обозначен, фокус на людей старшего поколения, для них санаторий может стать «путевкой в новую жизнь» — более здоровую, а значит, и более качественную

придется постоянно балансировать на стыке интересов местного населения и приезжих. Задача нетривиальная — пример туристических городов вроде Венеции и Барселоны всем наука.

Проиграют все

В этих крупнейших туристических городах не соблюденный вовремя баланс сегодня оборачивается невозможностью вести обыденную жизнь для местных и жесткими ограничениями для туристов. К подобной грани за свою историю подходили многие крупные туристические центры мира. Как итог — все стороны оказываются в минусе: города и местный бизнес теряют в доходах, туристы не получают желаемого комфорта и удовольствия от поездки, а местные перестают воспринимать их как возможность заработать, ведь они становятся угрозой для их привычного образа жизни. При резко возросшем интересе со стороны отдыхающих курортам Кавказских Минеральных Вод до этой грани рукой подать, ведь за последние несколько лет турпоток сюда вырос на 68%. Чтобы помочь местным властям справиться с навалившимся на них потоком проблем и задач, на федеральном уровне создали АО «Кавказ.РФ», цель которой формировать инвестиционно-привлекательную среду в СКФО. А чтобы получалось лучше и быстрее, через корпорацию пустили крупные потоки финансирования, прежде всего, на развитие той самой туристической инфраструктуры, которая в противовес турпотoku в этом регионе выросла всего на 6% за последние годы.

На особых условиях

Перезапустить работу с инвесторами должны особые экономические зоны туристской направленности. Кластерный подход позволит сконцентрировать усилия власти и бизнеса в самых привлекательных с точки зрения туристов локациях. Это даст возможность инвесторам свести риски к минимуму, а властям жестче контролировать расходы из казны. Для реализации подхода отобрали четыре площадки: в Железноводске, Кисловодске, Ессентуках



и Лермонтове. Под них уже есть 16 инвесторов, которые готовы вложить порядка 40 млрд руб. На эти деньги будут построены 35 гостиниц, 54 санатория — вместе они дадут порядка 15 тысяч номеров. За счет средств государства будет создана необходимая инфраструктура, а Кавказ.РФ займется продвижением территорий на общероссийском и даже международном уровнях. Заместитель генерального директора АО «Кавказ.РФ» Николай Гончаров говорит, что заявка на создание подобной ОЭЗ находится на рассмотрении в правительстве, а к концу 2028 года на выделенных территориях должна появиться вся инфраструктура. Если все пойдет, как задумано, в регионе появится единая экосистема для туристов, которой сегодня так не хватает. А пойти может по-разному. Проект еще на стадии утверждения, но в Кавказ.РФ надеются на живой отклик от бизнеса.

«Инвесторы будут заходить в параллели с нами, сейчас такой же подход применяем в Каспийском прибрежном кластере. Задача амбициозная, но мы верим, что достижимая», — добавляет Николай Гончаров.

Вино и прочие радости сельской жизни

Практика же показывает, что деньги сначала идут туда, где есть понятная экономика

Действующие мощности не только не соответствуют текущим потребностям территорий, но и технически изношены. Увеличение нагрузки на них может привести к большой беде — попаданию сточных и канализационных вод в водные горизонты минеральных источников, и это будет практически невозвратная потеря. Для курортной зоны самый актуальный вопрос сегодня и всегда — сохранение природных ресурсов

бизнес-процессов, тогда и зазывать никого не придется. Пример Россельхозбанка и его активного инвестирования в выборочные проекты на Северном Кавказе ровно это и доказывает. Банкиры не просто верят, а видят, что агротуризм в регионе становится все более инвестиционно привлекательным. В банке посчитали, что уже в следующем году будет зафиксирован четырехкратный рост объектов агротуризма в СКФО, их число в округе достигнет 30 тысяч. На горизонте 2027 года они смогут привлекать в среднем по семь миллионов агротуристов в год. Логика банка понятна: он кредитует именно сельхозпроизводителей, для чего анализирует каждый проект, который претендует

на заемные средства. Видимо, аграрии Кавказа увидели в агротуризме существенный дополнительный доход для себя, а банкиры тут же прикинули, что он может составлять порядка 250 млрд рублей в год, и запустили стимулирующие грантовые программы именно для тех, кто хочет не только производить, но и делиться сельским бытом с туристами. Намерения банка поддержал Минсельхоз и сформировал грант «Агротуризм», который позволяет получить под тематический проект до 30 млн руб. Чтобы дело у аграриев пошло еще лучше, общими усилиями создали информационную платформу — «Свое за городом». Здесь турист может найти интересный для себя объект для посещения. Предложения сгруппированы по разным критериям — можно выбрать краткосрочный агротур выходного дня или реальное погружение в сельскую жизнь с элементами

Чтобы дело у аграриев пошло еще лучше, общими усилиями создали информационную платформу — «Свое за городом». Здесь турист может найти интересный для себя объект для посещения. Предложения сгруппированы по разным критериям — можно выбрать краткосрочный агротур выходного дня или реальное погружение в сельскую жизнь с элементами труда. На платформе уже есть информация о двух тысячах маршрутов, семнадцать из них расположены в СКФО, где особенно популярен энотуризм (винный)

труда. На платформе уже есть информация о двух тысячах маршрутов, семнадцать из них расположены в СКФО, где особенно популярен энотуризм (винный).

Синхронизация и сближение

«Аграрии умеют выращивать продукт, но здесь нужны компетенции в сфере гостеприимства», — говорит заместитель председателя правления АО «Россельхозбанк» Денис Константинов. Научить призван специально разработанный образовательный курс, который охватывает всю Россию, и все субъекты СКФО уже участвуют в нем. Подобными точечными мерами ситуацию с кадрами в отечественной индустрии гостеприимства вынуждены решать уже не первый год, говорит вице-президент по управлению персоналом Cosmos Hotel Group Анна Кувайцева. «За последние 30 лет система подготовки кадров в РФ, а я работала в разных отраслях, сильно разошлась с интересами бизнеса, все пошло в разные стороны», — говорит Кувайцева. Сложившуюся в последние годы ситуацию она сравнивает с перетягиванием каната: то ли бизнес плохо готовит ТЗ для учебных заведений, то ли они оказываются неспособны его выполнять. В итоге выпускники приходят в индустрию в розовых очках, а 26% персонала в отрасли вовсе не имеют профильного образования, больше всего в этом секторе не хватает поваров. Острота проблемы способствует сближению и синхронизации позиций, тренд наметился, но впереди самое сложное. Чтобы образование в стране развернулось в сторону индустрии гостеприимства, ему потребуются фундаментальные изменения



в законодательстве — придется переписать кучу нормативки и пересмотреть действующие стандарты, например, пропорцию между практикой и теорией, чтобы будущий повар уже с первого курса начал готовить из-под ножа, а не просиживал все учебное время в аудитории.

Образование по профилю

Между тем мировой опыт, к которому отсылают нас эксперты отельного бизнеса, наглядно доказывает: более 100 лет крупнейшие отельные сети мира самостоятельно готовят кадры под себя, при каждой сети есть своя образовательная структура. В Cosmos Hotel Group пошли этим же путем — в их Академии 37 направлений, система обучения непрерывная. Отели сети уже есть на территории Большого Кавказа, один из них — в Грозном, так что Анна Кувайцева точно знает, о чем говорит, когда называет регион «сложным». «На Кавказе есть все: здесь высокий уровень гостеприимства, местная молодежь любит свою родину, но управлять здесь необходимо с пониманием местной специфики».

Спецвуз для HoReCa

Проблему кадрового голода в индустрии гостеприимства можно решить путем создания на Кавказе профильного вуза федерального значения, тогда и специфика будет учтена, и нужный объем специалистов можно будет подготовить. С такой инициативой на полях Кавказского инвестиционного форума выступили сразу несколько экспертов.

Среди них Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров России. Несколько десятилетий подряд он развивает отрасль и говорит, что самые лучшие кадры — те, что выращены внутри самой индустрии, и так было с советских времен. Локальными мерами решить задачи сегодняшнего дня вряд ли удастся, и Бухаров заявляет, что стране нужны как минимум десять профильных высших учебных заведений для индустрии гостеприимства. Пока же все кому не лень открывают эти направления, но никто из образовательных



заведений не дает актуальные знания, технологов в кулинарных колледжах до сих пор готовят по советским лекалам, такие никому не нужны, и каждого из них переучивают под современные стандарты, теряя время и тратя деньги. «Министерство образования — тяжелая и консервативная машина, лучше, если вновь созданные вузы ей не будут подчиняться», — резюмирует Игорь Бухаров.

Инициатив, идей, проектов на Северном Кавказе действительно много. Пример Кавказских Минеральных Вод — один из самых наглядных: при всей уникальности и безусловной привлекательности самой локации здесь все еще много пробуксовок на стадии реализации, а то, за что берутся, порой не доводится до конца, или результат сделанного признается неэффективным. Федеральные чиновники открыто критикуют местные управленческие команды за непродуманность, медлительность и отсутствие системного подхода и берут на себя его формирование. Теперь у многих кавказских регионов есть мастер-планы развития и госдотации на их реализацию, но искать баланс интересов все равно местным властям, движением сверху, прямым из Москвы, не выйдет — уже пробовали. Видимо, пока остановились на том, что лучший инструмент менеджмента на Северном Кавказе — залить деньгами, но в наши дни и этот ресурс становится все более ограниченным, а спрос за потраченное возрастает.

ФБЖ

НЕ ЖИЛЬЕ, А ПРОСТО СЕРВИС КАКОЙ-ТО!

Этот август стал рубиконом для рынка недвижимости, но пройден ли он и с какими потерями, вопрос все еще открытый. Кажется, пока мало кто понимает, что окажется страшнее: перегретые цены на квадратные метры или обрушение всего рынка, которое потянет за собой вереницу отраслей. Первый месяц жизни в новых реалиях показал, что ситуация складывается опасная. Страшно стало даже тем, кто принимал решение об отмене большинства льготных ипотечных программ. Им же президент дал задание подумать еще раз над тем, какой компромисс позволит и волков накормить, и овец сохранить. Эксперт свежего номера анализирует возможные сценарии развития событий и предполагает, что при этих вводных апартаменты станут еще более привлекательными, невзирая на свой неопределенный статус.

Когда апартаменты стали только-только появляться на российском рынке недвижимости, классические застройщики жилья отнеслись к ним негативно, называли «обманкой» для покупателей. Девелоперы, которые решились строить квадратные метры без определенного для них юридического статуса, придумали красивый ход — назвали метры, в которых нельзя жить, но можно проживать время от времени, красивым словом «апартаменты».

Обман, уловка или новый формат?

Выгода застройщиков в том, что, раз нет статуса жилого помещения, нет и обязательств строить социальную инфраструктуру, к апартаментам не применимы нормы и требования, предъявляемые

к традиционному виду жилой застройки. А покупатель рад: цена ниже, чем на квартиру, — значит, стоит брать, и брали. Так, по данным РБК, в 2011 году в Москве было порядка пятнадцати девелоперских проектов, предусматривающих наличие апартаментов. Тогда средняя стоимость квадратного метра в них составляла 10–12 тысяч долларов, цена помещения с отделкой возрастала до 30 тысяч. Уже через пару лет из трех миллионов квадратных метров жилья, построенного в Москве, 26% относились к этой категории. И все эти годы в России ведутся споры о том, что делать с этим видом недвижимости. Агрессивный рост сегмента вынудил парламентариев более активно заняться вопросом регулирования. Законопроект о признании апартаментов жилыми помещениями внесли в Госдуму ещё в 2018 году, но он никуда так и не прошел. В 2020-ом премьер Михаил Мишустин дал поручение разобраться



**ОЛЬГА
ГУСЕВА**

Генеральный директор
KEY CAPITAL



с этим вопросом. В 2021 после прямого указания президента законопроект разработали, но пока дебаты вокруг него продолжаются, как и строительство самих апарт-отелей.

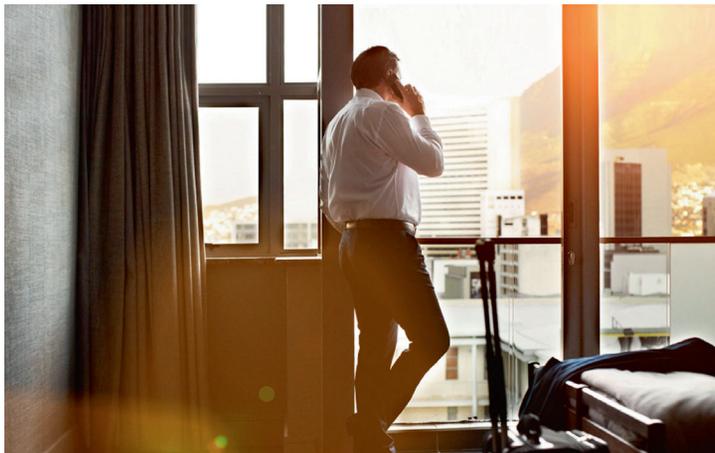
Переупаковка и новые горизонты

К 2023 году их в России построено более четырех миллионов квадратных метров, и больше половины — в регионах. Наибольшим спросом они пользуются в прибрежных городах Краснодарского края и в Санкт-Петербурге.

По данным Консалтингового центра «Петербургская Недвижимость», на конец 2023 года в стадии строительства в северной Столице находились более 50 комплексов апарт-отелей, их суммарная площадь составляет около 600 тыс. кв. м, из них 70% относятся к сервисным апарт-отелям. Уставший ждать понятных правил регулирования, рынок недвижимости сам придумал, как переупаковать продукт так, чтобы повысить его привлекательность. На заре появления апарт-отелей их брали, не сильно разбираясь в нюансах этого вида недвижимости. Сегодня, когда

Уставший ждать понятных правил регулирования, рынок недвижимости сам придумал, как переупаковать продукт так, чтобы повысить его привлекательность. На заре появления апарт-отелей их брали, не сильно разбираясь в нюансах этого вида недвижимости. Сегодня, когда подводные камни хорошо известны, девелоперы нашли новый подход к клиенту, сформировали для него более привлекательное инвестиционное предложение

подводные камни хорошо известны, девелоперы нашли новый подход к клиенту, сформировали для него более привлекательное инвестиционное предложение. Так, апарт-отели стали все чаще трансформироваться в апарт-отели. Продающиеся сегодня апарт-отели — это объекты, которые включают номера квартирного типа и соответствуют гостинице в планировке этажей, наличии технических помещений и внутренней укомплектованности «номеров». Сервисными их называют, потому что все чаще вместе с квадратными метрами покупателю предлагают приобрести сервис по управлению недвижимостью, что автоматически упрощает содержание и от-



крывает новые возможности. Управляющая компания присутствует с самого начала реализации проекта. Она берет на себя эксплуатацию, сервис и обеспечивает доходность объекта.

Кому сколько

Если сравнивать сервисные апартаменты с более привычной сдачей в аренду квартир, то основным отличием будет именно сервис. С точки зрения доходности инвестиций у традиционного жилья в среднем она составляет 6–8% в год, в апарт-отелях — 10–12%. Преимущество еще и в том, что доходностью можно управлять, и эту функцию берет на себя управляющая компания, которая формирует программу доходности, четко регламентирует методы получения дохода и распределения его между инвесторами. Основным механизмом, который доказал свою эффективность, — «котловой» метод, когда весь доход за вычетом расходов и затрат на УК распределяется среди инвесторов в соответствии с количеством



квадратных метров в собственности. При таком подходе управляющая организация стремится обеспечить востребованность не конкретного лота, а всего объекта в целом и формирует ценообразование, ориентируясь на рынок, то есть с учетом загрузки, спроса и сезонности. По итогу последнего года эта стратегия оказалась наиболее выигрышной.

Кто формирует спрос

Любой вид недвижимости требует эффективного управления, даже банальная сдача квартиры в аренду, то есть от физического лица другому такому же, влечет за собой менеджмент процесса. Когда речь идет о краткосрочной сдаче, без управления никак не обойтись, и оно требует полного погружения. Чтобы получить максимальный доход, необходимо четко понимать целевую аудиторию данного сегмента, а она расширяется с каждым годом. Во многом это происходит благодаря одному из важных отличий традиционной гостиницы

Любой вид недвижимости требует эффективного управления, даже банальная сдача квартиры в аренду, то есть от физического лица другому такому же, влечет за собой менеджмент процесса. Когда речь идет о краткосрочной сдаче, без управления никак не обойтись, и оно требует полного погружения. Чтобы получить максимальный доход, необходимо четко понимать целевую аудиторию данного сегмента, а она расширяется с каждым годом



от апарт-отеля. В последнем всегда есть кухня, а в гостиницах ими укомплектовано незначительное количество номеров, да и то в условном, то есть усеченном формате. Наличие кухни значительно влияет на расширение целевой аудитории. Неслучайно больше всего апарт-отелей сегодня строят в регионах, на которые практически круглогодично есть высокий туристический спрос. Туристы — та самая категория, которая дает рынку апартаментов новый толчок к развитию. Еще один стимул — серьезные движения на рынке труда. Персонал все более активно мигрирует по регионам, а компании все чаще включают в стартовый пакет для новых сотрудников аренду жилья. К тому же апарт-апартаменты — куда более цивилизованный, чем обычная квартира, объект для посуточной аренды, спрос на нее в тех или иных объемах есть всегда. За счет того, что апарт-апартаменты сопровождаются круглосуточным сервисом, их аудитория расширяется. Таким образом, аренда жилья на любой промежуток времени, пусть даже на сутки, становится продуктом, от которого ждут определенного качества и набора характеристик. Сервис позволяет все это обеспечить, и клиент все чаще делает выбор в пользу такого упакованного предложения.

Прогнозируемое будущее

Понятные условия и качественные характеристики продукта — одно из ключе-

вых преимуществ сервисных апартаментов и в том случае, если их обладатель решает сам в них поселиться. Таким образом он сам управляет своей жизнью, определяет срок, на который именно эти квадратные метры будут местом его обитания. Другими словами, апарт-апартаменты гораздо удобнее аренды жилья, где «попросить на выход» могут в любой, как правило, самый неподходящий момент. При этом сервис от управляющей компании лишним тоже не будет. Состав семьи может измениться, со временем потребуется ремонт или замена оборудования, мебели. В случае с апарт-апартаментами эти задачи может решить только управляющая компания, и многие покупатели апартаментов находят в этом много преимуществ для себя.

Чем быстрее, тем лучше

Есть у рынка апартаментов и другие стимулы для роста.

Строительство объектов туризма для многих девелоперов остается не привлекательным с точки зрения инвестиций как минимум потому, что оно требует больших финансовых и временных затрат. Возврат инвестиций в гостиничный объект капитального типа в среднем составляет от десяти лет. При существующих кредитных ставках долгий инвестиционный цикл мно-

50

КОМПЛЕКСОВ АПАРТАМЕНТОВ

суммарной площадью около 600 тыс. кв. м строятся в Санкт-Петербурге, из них 70% относятся к сервисным апартаментам (по данным Консалтингового центра «Петербургская Недвижимость» на конец 2023 г.).



гие девелоперы просто не потянут. При создании смешанного продукта (апарт-отель плюс гостиница) или застройке апарт-отеля в чистом виде выйти на доход можно намного быстрее, да и кредит обойдется дешевле. При проектном финансировании ставка снижается в соответствии с графиком строительства и динамикой продаж, ее можно оптимизировать с учетом возврата вложений за счет продаж, что невозможно в гостиничном бизнесе.



Неслучайно больше всего апарт-отелей сегодня строят в регионах, на которые практически круглогодично есть высокий туристический спрос. Туристы — та самая категория, которая дает рынку апартаментов новый толчок к развитию. Еще один стимул — серьезные движения на рынке труда. Персонал все более активно мигрирует по регионам, а компании все чаще включают в стартовый пакет для новых сотрудников аренду жилья. К тому же апартаменты — куда более цивилизованный, чем обычная квартира, объект для посуточной аренды, спрос на нее в тех или иных объемах есть всегда

В итоге запустить апарт-отель или здание смешанного типа получается, как правило, быстрее, что позволит инвесторам максимально быстро после сдачи начать зарабатывать с купленной недвижимостью, если речь идет о сдаче, или захватить на свои квадратные метры в готовое жилье по своему жизненному плану.

Телега вперед лошади

С учетом последних событий на рынке недвижимости строить планы на покупку собственной квартиры большинству граждан становится все сложнее. И в правительстве это понимают, опасаясь, что неудовлетворенный спрос может мигрировать от классического жилья именно в сторону апартаментов, которые всегда были немного дешевле. Возможно, эти опасения простимулируют российские власти все-таки урегулировать правовой статус апартаментов. Их расширение до формата сервиса, услуги и рост спроса на нее к этому просто обязывают. Прозрачное регулирование всегда в плюс и гражданам, и профессиональным участникам отрасли. Пока же рынок развивается в весьма зыбком правовом поле, но останавливаться не собирается и потому вынужден регулировать себя сам, в частности, за счет механизма здоровой конкуренции между управляющими компаниями. Тем самым растет уровень качества их услуг в сфере управления недвижимостью. Количество таких операторов за последние несколько лет выросло в разы, но пока их все равно слишком мало, чтобы говорить о реальной конкуренции за качество. Однако в будущем их опыт и компетенции вполне могут пригодиться для управления существующим жилым фондом. Один из вероятных сценариев развития событий на рынке апартаментов как раз в этом — компании, управляющие ими, могут выйти на рынок жилья и составить конкуренцию тем УК, которые сегодня выполняют эту функцию и делают это по-прежнему на невысоком уровне.



МИНА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ:

КАКИЕ РИСКИ БИЗНЕС УПУСКАЕТ В ПОИСКЕ АЛЬТЕРНАТИВ

Уральская таможня выявила сразу несколько юридических и частных лиц, организовавших схему нелегального вывода денег за рубеж. В ходе анализа, проведенного специальным корреспондентом редакции ФБЖ на Урале, стало понятно, что в употреблении похожие друг на друга схемы. Юристы говорят, что наступление новой реальности с платежами за рубеж грозит бизнесу отложенными рисками. Надзорные, контрольные, правоохранительные органы наращивают бдительность, и там, где бизнес ищет альтернативу, усматривают злой умысел.

Согласно данным Уральского таможенного управления (УТУ), в первом полугодии 2024 были собраны доказательства по 67 случаям незаконного вывода денежных средств из РФ на сумму более 367 млн рублей, которые расследовались как в рамках уголовного кодекса, так и административного. Это больше, чем за весь прошлый год, в котором было доказано 139 случаев на сумму 259 млн. Еще большая сумма подобных сомнительных сделок была зафиксирована в 2022 году — тогда по итогам года она превысила 4,4 млрд рублей. Каким будет итог по этому году, таможня сможет сообщить только после завершения всех этапов расследования и последующих судебных разбирательств. Часть из них может подпадать по действие части 1 статьи 15.25 КоАП РФ или иметь признаки уголовного характера (ст. 193.1 УК РФ).

Доказывать долго и сложно

Многие из них еще не завершены. Пока нам известно, что с начала текущего года выявлено 40 фактов незаконных валютных операций на сумму порядка 35 миллионов

рублей, возбуждено шесть уголовных дел за валютные операции по переводу денежных средств в иностранной валюте или валюте РФ на счета нерезидентов с использованием подложных документов, причем пострадавшие и действующие лица могут находиться по обе стороны от российской границы. В качестве примера таможенники приводят дело, инициированное челябинской фирмой «Стройкар». Она подала десяток исков о признании недействительными (ничтожными) сделок, заключенных с иностранной организацией. В качестве соответчиков в деле фигурируют две структуры из Китая. «Доказанные факты незаконного вывода средств из РФ квалифицируются как незаконные валютные операции (речь идет о подтвержденных нарушениях, ответственность за которые предусмотрена частью 1 статьи 15.25 КоАП РФ, или признаках уголовного состава ст. 193.1 УК РФ). Процесс

57%

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ОПЕРАЦИЙ

с признаками вывода денежных средств за рубеж — это авансовые платежи без поставок (данные ЦБ РФ за весь 2023 год).

выявления и доказывания нарушений валютного законодательства достаточно трудоемкий, занимает продолжительное время и имеет отложенный результат», — замечает и. о. начальника Уральского таможенного управления Дмитрий Перфилов

Деньги есть, товара нет

Ранее сразу несколько подобных разбирательств с участием другой компании, ООО «Колорит-М», инициировала челябинская таможня, по одному из них ведомство уже



В России уже есть примеры, когда компания не смогла приобрести новое импортное оборудование, — их буквально замучили комплаенс-проверками, в итоге банк страны-получателя не согласовал оплату. Российская компания была вынуждена выстраивать цепочку договоров и перечислений по сложной схеме «Россия – Казахстан – Турция – Китай». Первоначально оборудование должно было идти из Китая в Россию напрямую

доказало свою правоту. Как следует из материалов дела, ООО «Колорит-М» заключило контракт на поставку промышленного оборудования, комплектующих и запасных частей к ним с венгерской INDUSTRIAL SOLUTION GROUP KFT. По нему челябинская фирма через ПАО «Азиатско-Тихоокеанский банк» перевела поставщику более 273 тыс. долларов. Сотрудники региональной таможни установили, что поставок по контракту было. В ходе проверки они установили еще несколько примечательных фактов в деятельности ООО «Колорит-М»: например, обнаружилось, что с декабря 2020 года по январь 2021 компания заключила четыре внешнеэкономических контракта на поставку товара с фирмами из Китая. Как сказано в материалах дела, условия вышеперечисленных контрактов идентичны условиям <...> контракта <...> с INDUSTRIAL SOLUTION GROUP KFT. По каждому из них была предусмотрена 100%-ная предоплата и прописан длительный срок возврата аванса — два года с даты осуществления платежа, что противоречит самой логике ведения бизнеса. <...> В рамках каждого контракта в адрес второй стороны сделки были произведены платежи на общую сумму 2,18 млн долларов США. В пересчете на российский курс, действовавший на момент совершения проводки, это 161,9 млн рублей. И ни по одному из контрактов поставка товара так и не случилась, как не было и возврата оплаченных денежных средств.

Жизнь одним днем

Уральское управление Федеральной службы по финансовому мониторингу заподозрило в действиях ООО «Колорит-М» признаки вывода капитала за рубеж. Дальнейшая проверка установила, что фирма и вовсе отсутствует по месту регистрации, а на момент совершения подозрительных переводов от ее имени у нее была нулевая хозяйственная деятельность. Тогда надзорные органы

предположили, что ООО «Колорит-М» не что иное как «фирма-однодневка». Подозрения усилились, когда уральские таможенники получили новую информацию от коллег из дальневосточного управления, которые выяснили, что и на подведомственной им территории есть факты ведения сомнительных сделок, где фигурирует все та же венгерская INDUSTRIAL SOLUTION GROUP KFT.

В ходе проверки удалось установить, что контракты компании с российскими юридическими лицами (на территории Дальнего Востока это ООО «СИОН» и ООО «Заря») фальсифицированы, или, как сказано в судебных документах, «выполнены путем компьютерного монтажа». В итоге суд признал их недействительными.

Чем вам не бизнес?..

Еще об одном громком деле о незаконных валютных операциях рассказали в МВД РФ. В уголовном деле, которое расследовали полицейские, речь идет о фиктивных сделках на сумму свыше трех миллиардов рублей. Согласно версии следствия, житель Магнитогорска организовал криминальный бизнес и вовлек в него двух человек, которые помогли ему наладить вывод денежных средств за границу через 16 фиктивных организаций, зарегистрированных на подставных лиц на территории РФ. Еще 12 подконтрольных группировке коммерческих структур, участвовавших в мошеннических действиях, были зарегистрированы в странах ближнего зарубежья. Следствие установило, что подозреваемые предоставляли банкам подложные документы на поставку товаров из-за рубежа. Еще одно подобное дело мы обнаружили в архивах Ленинского районного суда Екатеринбурга, который в 2021 году вынес приговор в отношении трех человек. Они перечисляли сотни миллионов рублей в КНР и Объединенные Арабские Эмираты по документам, содержащим заведомо недостоверную информацию.



В уголовном деле, которое расследовали полицейские, речь идет о фиктивных сделках на сумму свыше трех миллиардов рублей. Согласно версии следствия, житель Магнитогорска организовал криминальный бизнес и вовлек в него двух человек, которые помогли ему наладить вывод денежных средств за границу через 16 фиктивных организаций, зарегистрированных на подставных лиц на территории РФ

Чем дальше — тем больше

Основатель юридической компании lukichev.legal, эксперт по корпоративным отношениям и структурированию бизнеса Роман Лукичев отмечает, что схема с заключением внешне-торгового контракта, при котором средства уходят за рубеж, а впоследствии организуется фиктивный документооборот, либо когда сделка остается вообще ничем не подтвержденной, является одной из самых простых и одновременно часто используемых в теневом секторе.

По данным ЦБ, подобный способ, когда совершались авансы без поставок, в 2023 году был использован в 57% от общего числа подозрительных операций с признаками вывода денежных средств за рубеж.

При этом эксперты финансового рынка обращают внимание, что стоимость переброски денег через границу растет, как и риск их утраты на любом из этапов цепочки. Причина — санкционное давление: чем дальше, тем больше оно сужает возможности для трансграничных переводов как для добросовестных предпринимателей, так и для мошенников. И в этом эксперты видят новую существенную опасность. «Сейчас очень важно разделить эти истории. До февраля 2022 внешнеторговые сделки можно было условно разделить на реальные и мнимые, которые прикрывали какие-то противоправные цели, — добавляет Роман Лукичев. — Сейчас же из-за санкций бизнес вынужден структурировать мнимые сделки, которые не направлены на противоправные цели. Формально они могут вызывать претензии государственного или частного комплаенса».

Мина замедленного действия

В России уже есть примеры, когда компания не смогла приобрести новое импортное оборудование, — их буквально замучили комплаенс-проверками, в итоге банк страны-получателя не согласовал оплату. Российская компания была вынуждена выстраивать цепочку договоров и перечислений по сложной схеме «Россия – Казахстан – Турция – Китай». Первоначально оборудование должно было идти из Китая в Россию напрямую.

Есть в текущей ситуации проблемных международных платежей и другая опасность, и этот риск сложнее предусмотреть, так как

он может реализоваться спустя какое-то время, и задуматься об этом основатель юркомпании lukichev.legal Роман Лукичев рекомендует сразу в момент принятия решения: «Сейчас все заточено на обеспечение текущих потребностей с применением самых разнообразных лазеек, иногда на некоторую нечистоплотность схемы могут прикрыть глаза. Но в перспективе нескольких лет кто-то из участников сделки может получить требование об оспаривании, тогда реальную, законную экономическую цель сделки будет сложно доказать. Как юридическая система с этим справится, на текущий момент непонятно».

Санкции делают бизнес изворотливее и проворнее — это плюс, выживаемость повышается, развиваются новые альтернативные инструменты и каналы, инфраструктура расширяется. Вот уже и ЦБ заговорил о расчетах в криптовалюте. При этом регулятор не только сам пустился на поиск вариантов, но и усилил контроль за бизнесом, который делает то же самое. Решая текущие задачи операционного характера, предприниматели действительно могут осознанно или нет недооценить угрозы. Кто-то сочтет, что цель оправдывает средства, и все равно рискнет. Другие сделают это злонамеренно, рассчитывая на формально прикрытые тылы. Между тем примеры, собранные нами в этой статье, уже сегодня должны заставить бизнес задуматься: а стоит ли оно того? Рассчитывать на снисходительность надзорных органов вряд ли стоит.

ФБЖ

Уральское управление Федеральной службы по финансовому мониторингу заподозрило в действиях ООО «Колорит-М» признаки вывода капитала за рубеж. Дальнейшая проверка установила, что фирма и вовсе отсутствует по месту регистрации, а на момент совершения подозрительных переводов от ее имени у нее была нулевая хозяйственная деятельность. Тогда надзорные органы предположили, что ООО «Колорит-М» не что иное как «фирма-однодневка»



Торговые центры Екатеринбурга, как и в целом по стране, переформируются. Чтобы сохранить рентабельность и хоть как-то развиваться, владельцы площадок пробуют новые концепции. Эксперты говорят, что хоронить этот формат пока рановато. Участь закрытия грозит лишь объектам с неэффективным управлением. Но тенденции последних нескольких лет показывают, что жить и развиваться хотят все ведущие ТЦ Екатеринбурга. Сегодня все они в поиске новых инструментов для привлечения внимания потребителей, и те отвечают им небольшим, но камбэком.

В 2023 году доля россиян, ни разу за год не посещавших торговые или торгово-развлекательные центры, выросла с 23 до 29%, а это почти треть населения страны. Таков результат опроса, проведенного ВЦИОМ. Его аналитики склонны полагать, что такие данные «...могут говорить как о том, что торговые центры «достигли потолка» своей аудитории, так и о том, что покупатели по каким-то причинам ограничивают себя в

походах по торговым центрам, например, экономят, и поэтому аудитория не растет. Также это может указывать и на то, что покупательская активность не снизилась или даже подросла, но перетекла в онлайн». Этот же опрос выявил, что самыми частыми посетителями ТЦ были мужчины до 35 лет. Доля тех, кто не ходит за покупками в крупные торговые объекты, выросла за счет людей старше 60 лет, преимущественно женщин.



МАРИЯ МЕХОНОШИНА

Главный редактор
«Уральский Бизнес-журнал»

Кто на новенького?

Как рассказал «Уральскому Бизнес-журналу» руководитель направления исследований и консалтинга компании «Focus Technologies» Михаил Васильев, частичное восстановление посещаемости торговых центров пришлось на вторую половину 2022 года, тогда всплеску интереса посетителей

способствовало появление в них новых российских брендов, пришедших на смену зарубежным. Небольшой рост интереса к формату был вызван также возобновлением работы в РФ некоторых иностранных брендов. В итоге потребители, которые ранее откладывали свои визиты в торговые центры из-за кризисных явлений и трансформации экономики, начали в них возвращаться. Это было не что иное как эффект отложенного спроса. В первой половине 2024 года он заметно снизился, и посещаемость объектов вернулась к прежним показателям.

Главный стратегический конкурент торговых центров на текущем этапе — онлайн-торговля: «На фоне роста цен в традиционной рознице маркетплейсы имеют возможность предлагать товары по более демократичным ценам, при этом на онлайн-площадках может присутствовать ассортимент, не представленный в офлайне», — подчеркивает Михаил Васильев.

ЕЩЕ ПОБОРЮТСЯ



МИХАИЛ ВАСИЛЬЕВ

Руководитель направления исследований и консалтинга компании «Focus Technologies»

«Не стоит ждать, что классические торговые центры, особенно с актуальными концепциями и сильным пулом арендаторов, соответствующих параметрам спроса, расположенные в привлекательной

локации, уйдут с рынка. Такая участь может грозить объектам с неэффективным управлением».

Больше фантазии

Управляющий партнер консалтинговой компании RETEX, член президиума Российского союза торговых центров Полина Жилкина отмечает, что во втором полугодии 2024 года количество вакантных площадей в целом по стране существенно приблизилось к показателям 2019 года, поскольку

Частичное восстановление посещаемости торговых центров пришлось на вторую половину 2022 года, тогда всплеску интереса посетителей способствовало появление в них новых российских брендов, пришедших на смену зарубежным. Небольшой рост интереса к формату был вызван также возобновлением работы в РФ некоторых иностранных сетей. В итоге потребители, которые ранее откладывали свои визиты в торговые центры из-за кризисных явлений и трансформации экономики, начали в них возвращаться, это было не что иное как эффект отложенного спроса.



большинство пустующих помещений было выбрано в 2023 году. «Активный рост российского сетевого ретейла, появление новых брендов и смена концепций у старых игроков, замещение неторговыми функциями, смещение «якорной» функции с традиционной торговли на досуг, развлечения и спорт — эти тренды определяют сегодняшний вектор развития торговых центров», — комментирует Полина Жилкина.

Она же добавляет, что Екатеринбург относится к городам с наиболее высоким уровнем обеспеченности торговыми площадями на тысячу жителей. В Перми, Волгограде и Омске, например, этот показатель в 2,5 раза ниже.

«В условиях агрессивной конкурентной среды торговым центрам приходится прикладывать больше усилий и фантазии, чтобы удержать свои позиции, и это сказывается на их функционале и подборе арендаторов», — отмечает эксперт.

Непривычная реальность

За последние пять лет во многих российских ТЦ открылись спортзалы, картинные галереи, МФЦ, многие заметно расширили зону фудкорта. Широкое распространение получили термальные комплексы, спортивные площадки, концертные залы и прочие виды развлечений и отдыха, часто свои площадки ТЦ сдают под офисы. В Екатеринбурге такой формат практикует «Дирижабль». «Мы заметили, что в городе существует нехватка качественных офисных пространств. Сейчас работаем в этом направлении и в ближайшее время будем готовы представить новый проект», — говорит генеральный директор компании «Олипс» (ГК «Атлас Девелопмент») управляет ТЦ «Дирижабль») Дмитрий Валов. В целом, тенденции Екатеринбурга аналогичны общероссийским и подтверждают единый для этого сегмента рынка тренд. Например, в «Гринвиче», «Фан-Фане», «Успенском» открылись спортзалы. В аут-



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ — ДЕТИ



ИРИНА ТЕБЕНЕВА

Оперативный директор компании InCenter по размещению рекламы в ТЦ (в прошлом - руководитель отдела маркетинга ТРЦ «Гринвич»)



Если раньше ТЦ были максимально ориентированы

на размещение магазинов, то со временем они стали больше внимания уделять площадкам для детей. Раньше ребенка не ставили в центр досуга, а теперь выручка торговых точек во многом зависит от него. Коммерчески

размещение таких точек торговым центрам менее выгодно, чем магазины, так как выручка с квадратного метра детского картинга или детской зоны ниже. Однако это дает возможность заманить живых покупателей, которых в связи с развитием маркетплейсов становится все меньше».

лете, расположенном в Солнечном, а также в ТРЦ Veer Mall заработали художественные галереи. До недавнего времени частная художественная галерея работала и в ТРЦ «Гринвич». Еще несколько лет назад ни сами управляющие ТЦ компании, ни посетители такое и нафантазировать не могли, а сегодня это новая реальность.

«В сегменте фэшн активно развивается направление универмагов российских брендов; фуд-корты обновляются, расширяются и дополняются современными гастроконцепциями; устаревшие форматы развлечений возрождаются с новыми акцентами — как, например, потерявший на какое-то

время свою актуальность классический формат боулинг-центров возвращается в новом, более «тусовочном» образе. Здесь появляются качественные ресторанные концепции, концертные площадки», — говорит Полина Жилкина.

Шопинг как дополнение

Оперативный директор компании InCenter по размещению рекламы в ТЦ (в прошлом — руководитель отдела маркетинга ТРЦ «Гринвич») Ирина Тебенева отмечает, что менять пул арендаторов ТЦ Екатеринбурга начали еще до спецоперации и даже до пандемии. И связано это с тем, что все чаще покупатели рассматривают поход в ТЦ как семейный досуг.

«Если раньше ТЦ были максимально ориентированы на размещение магазинов, то со временем они стали больше внимания уделять площадкам для детей. Раньше ребенка не ставили в центр досуга, а теперь выручка торговых точек во многом зависит от него. Люди приходят за покупками семьями и хотят отдыхать. Им нужны точки питания, развлечения, детский отдых. Коммерчески размещение таких точек торговым центрам менее выгодно, чем магазины, так как выручка с квадратного метра детского картинга или детской зоны ниже. Однако это дает возможность заманить живых покупателей, которых в связи с развитием маркетплейсов становится все меньше», — рассказывает Ирина Тебенева.

То, что люди приходят в ТЦ и ТРЦ не только за покупками, видно по возросшему времени их пребывания в них, отмечает эксперт InCenter. Эту тенденцию подтверждает и увеличившаяся продолжительность парковки, особенно в торговых центрах, удаленных от центра города, например, у «Меги» или Veer Mall. «Шопинг становится дополнением к досугу, а не наоборот», — отмечает Ирина Тебенева. Отсюда и диспропорция, когда проходимость высокая, а покупательская способность ниже, особенно заметна она в торговых

ВСЕ — НА ТУСОВКУ



**ПОЛИНА
ЖИЛКИНА**

Управляющий
Партнер
консалтинговой
компании RETEX,
член Президиума
Российского союза
торговых центров



**В сегменте
фэшн активно
развивается
направление**

**универмагов российских
брендов; фуд-
корты обновляются,
расширяются
и дополняются
современными
гастроконцепциями;
устаревшие форматы
развлечений**

возрождаются с новыми акцентами — как, например, потерявший на какое-то время свою актуальность классический формат боулинг-центров возвращается в новом, более «тусовочном» образе. Здесь появляются качественные ресторанные концепции, концертные площадки».



центрах, расположенных в центре города. «Днем люди приходят в них ненадолго — на обед или вовсе используют ТЦ как возможность пройтись», — поясняет Ирина Тебенева.

Так просто не сдадутся

По мнению участников рынка, в ближайшие годы крупные торговые офлайн-площадки не исчезнут окончательно, а продолжат развиваться в сегменте развлечений. «Для ТРЦ критичным будет соотношение магазинов и развлекательных объектов 50/50, но пока никто из торговых центров Екатеринбурга не нарастил долю развлечений до такого объема — магазины все же преобладают», — резюмирует Ирина Тебенева.

Кроме того, на Урале, по ее словам, большую роль играет климат. Во время морозов, когда на улице проводить время некомфортно, люди ищут, где и как организовать свой досуг вне дома, но в тепле, и это еще один шанс на будущее. «ТЦ сейчас выпол-

няют функцию советских домов культуры. Поэтому выигрывать будут те объекты, где есть активности и развлечения не только внутри, но и снаружи. Некоторые ТЦ организуют на прилегающей территории елки, катки, горки. Их посетители рано или поздно захотят погреться, выпить кофе, зайти в туалет», — отмечает оперативный директор компании InCenter.

«Не стоит ждать, что классические торговые центры, особенно с актуальными концепциями и сильным пулом арендаторов, соответствующих параметрам спроса, расположенные в привлекательной локации, уйдут с рынка. Такая участь может грозить объектам с неэффективным управлением, — отмечает Михаил Васильев (Focus Technologies). — При этом можно ожидать, что многие объекты, особенно крупных форматов, будут корректировать пул арендаторов в сторону большей доли операторов сферы досуга и развлечений. Этот тренд мы сейчас и прослеживаем».

ФБЖ

Ситуация в торговых центрах Екатеринбурга лишь подтверждает общероссийскую тенденцию. Так, в «Гринвиче», «Фан-Фане», «Успенском» открылись спортзалы. В аутлете, расположенном в Солнечном, а также в ТРЦ Veer Mall появились художественные галереи. До недавнего времени частная художественная галерея работала и в ТРЦ «Гринвич»

ТОНКОСТИ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ: ГДЕ ВЫ, А ГДЕ ОНИ?

ИЛИ ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ЗНАТЬ СВОЮ ДНК

Основа основ маркетинга — четкое позиционирование, определение ДНК бренда, его уникальности. Предприниматели нередко забывают об этом, а потом разводят руками в недоумении, где выручка. Нечеткое, неверное или отсутствующее позиционирование грозит потерей прибыли и ошибками в маркетинговой стратегии. Желание, намерение продавать все для всех — опасное заблуждение и абсолютная утопия. У каждого сегмента целевой аудитории есть свои базовые потребности, триггеры, которые запускают импульс покупки. Каждому, кто хочет успешно продавать, необходимо не только правильно позиционировать, но и улавливать эти настроения.

Возьмем за пример сетевые розничные магазины: они открываются рядом друг с другом, зачастую в одном доме, неужели они не опасаются конкуренции? Ответ: да, она им не страшна. Дело в продуманном позиционировании. Такие магазины работают на разные целевые аудитории, что сразу видно по дизайну входной группы, ассортименту, уровню сервиса и, конечно, ценовой политике. Каждому бренду (товару) надо выделяться, отстраиваться от конкурентов. ДНК, что в генетике, что в маркетинге, — штука сложная. В бизнесе она складывается из ценностей, заложенных владельцем, а также той пользы и радости, которую получает аудитория, совершив покупку.



**АСЯ
ФИЛАТОВА**

Руководитель
SMM-агентства
TUT.TEAM

Кто вы и кто они?

Чтобы определиться с позиционированием, предпринимателю необходимо разложить товар

(бренд) на составляющие: какая из них отвечает за функционал, какая — за эмоцию, и почему каждая из них может иметь значение для потребителя. Безусловно, работу над позиционированием надо проводить еще до вывода товара или услуги на рынок, в идеале даже до создания, и потом регулярно повторять этот урок. Бренд (или компания) развивается (по крайней мере, так должно быть, а если нет, есть повод насторожиться), «обрастает» дополнительными смыслами, в копилку добавляются новые ценности, может случиться переход из одной ниши в другую, и покупательская группа может поменяться. Позиционирование — это тот предмет, по которому каждый предприниматель, и уж тем более маркетолог, просто обязан сдать ЕГЭ. А далее нужно филигранить и доводить все эти знания до совершенства. Важно не заиграться, то есть лучше экспериментировать «до», а не после, а по ходу надо быть наблюдательным и чутким.



Большие экосистемы делают это руками искусственного интеллекта — разговаривают, анализируют, персонализируют, рассылают. Если вы — не они, не опускайте руки, все равно делайте. Если вы — маленький бизнес, сделайте вашей сильной стороной более тесный личный контакт, на основе которого строятся по-настоящему доверительные отношения с клиентами, а персонализация достигается другими методами

Не доходить до негатива

Чтобы знать свою меру, то есть степень допустимости по части экспериментов и применения всяких «фишек», стоит использовать модель построения и тестирования гипотез. В сегодняшней онлайн-жизни все можно организовать без тяжелых последствий для товара, бренда и потребителя. Инструменты нужно подбирать удобные аудитории, коммуницировать с ней там и так, где она чаще бывает. Если торгуете только онлайн, скажем, продаете исключительно через соцсети или маркетплейсы, поработайте с рассылками или обзвоните базу лояльных вам клиентов, если, конечно, они у вас промаркированы по этому признаку. Нет, тогда делайте это параллельно — точно пригодится. Вычленили тех, кто покупает давно и регулярно, сразу по многу, кто не оставлял негативных отзывов и активно откликается на ваши нововведения, кто не отписался от рассылки и кликает по тому, что в них «зашиито». С обзвонами аккуратнее! Я бы рекомендовала личные, то есть с помощью людей, а не ботов, конечно, если технически это возможно. Роботы все больше раздражают. Они бесчувственны, не способны уловить негативный настрой в диалоге, а значит, не знают, когда надо остановиться. Наверняка вы лично как потребитель не раз оказывались в похожей ситуации. Зачастую компании используют простейший ИИ, кото-

рый не способен ни на что, кроме работы по заданному алгоритму, умные стоят дороже. Если у вас сложный продукт, речь о бренде или услуге, а не о конкретном товаре, если вы работаете в сегменте выше среднего, чуткость вам особенно пригодится, она должна стать вашим альтер-эго, и все, кто хотя бы иногда пересекается с клиентом, обязаны ее иметь в своем анамнезе. Идеально, если ваши сотрудники и, возможно, даже вы лично общаетесь с клиентами на регулярной основе, тогда есть все основания надеяться на релевантные, сущностные ответы, хотя порой отыскать правду в них совсем непросто.

Да, тема эта безграничная, многостраничная и настолько важная, что по ней постоянно пишут книги. В ней, помимо самого бренда (товара), вторая важная составляющая — величина не постоянная, а переменная — покупатель.

Знай его в лицо — всех касается!

Все слышали, но до сих пор склонны совершать несколько типичных ошибок: свое мнение выдавать за потребительское, сильно заблуждаться по большинству параметров на счет того, с кем в принципе имеешь дело, и «мазать всех одной краской», то есть обобщать, смешивать в кучу и думать, что так и надо. Редкий случай, когда потребитель един во всех лицах, чаще это многоликая аудитория, внутри которой есть группы и подгруппы, и

каждая из них может быть по-разному замотивирована на ваш товар или бренд. Когда научитесь понимать, кто вы и кто они, считай, построили фундамент.

Как еще его можно расслышать? Чуть выше уже писала про личный контакт, а теперь самое время сделать оговорку. Примеряйте все сказанное на себя с обязательной опорой на ваш персональный опыт. В маркетинге, основанном на чувствах (пусть и поверенных алгеброй), нет единого, подходящего для всех шаблона. Вот, например, вы продаете белье, и ваш конечный потребитель — женщины с достатком ниже среднего в возрасте старше 45, для которых практичность, натуральность и невысокая цена являются приоритетами, и ваш канал продаж — розничный магазин вроде «Домашний текстиль». Тогда поговорить — это то, что надо. А если вы через маркетплейс (или собственный сайт) продаете что-то зумерам, то к ним лучше с разговорами не лезть. Вот так это и работает: знаешь своих — найдешь нужный инструмент. И в бизнесе вы всегда будете возвращаться к этому же — для кого работаем, почему мы. Это вечные вопросы, и даже самые дорогие и устойчивые бренды могут растерять свою ценность, вы тоже это чувствуете как потребители тех же «яблок». Посмотрите на раскрученную Tesla — компания впервые фиксирует убытки и закрывает некоторые проекты. Кажется, кто-то

проспал, почивая на лаврах успеха, важный поворот в своей судьбе, забыл, что «все проходит», как говорил великий царь Соломон. Всех касается!

А поговорить?..

Вот, скажем, вы давно заглядывали в вашу жалобную книгу? Читаете отзывы в соцсетях и на интернет-ресурсах? Обязаны! И регулярность в этом вопросе имеет принципиальное значение, так как может указывать на системную проблему, которую вы можете не замечать, она вообще может быть неочевидной. И уж тем более опасно думать, что вы всегда в курсе всего, что происходит. Ведь оно может «переключиться», щелкнуть не в голове вашего сотрудника, а в сознании у клиента или целой группы, процесс может быть латентным, но у него всегда есть симптомы. Любая «болячка» себя проявляет, если правильно расставить «сети». В нашем случае это как раз те отзывы, которые надо отслеживать в ежедневном режиме, а дальше фильтровать. Необоснованные среди них всегда есть, но и они нуждаются в отработке. Они означают, что это как раз тот самый случай, когда клиент хочет поговорить. Хотите сохранить его лояльность — выслушайте. В работу с негативом включайте самых эмпатичных и отзывчивых членов своей команды, еще лучше, если они могут управлять эмоциями не только своими, но и клиентскими. Каждый раз, когда вы коммуницируете с клиентом, — это важный для вас опыт, способ собрать дополнительную информацию о товаре (бренде/услуге), сотрудниках, о выстроенных процессах. Чем теснее эта связь, тем проще и дешевле выстроить коммуникационные стратегии. Организуйте эту работу на системной основе в соответствии с тем продуктом и аудиторией, которыми располагаете.

Автоматизируй это!

Эмоции, чувства, взаимопонимание лежат в основе самой цели, но инструменты сбора и хранения информации лучше автоматизировать, оцифровать. Даже если вы собрали



стопку бумажных анкет, надо до запуска этого процесса понимать, как потом с ними работать, то есть перевести все в цифровой формат. Вести Excel-таблицу — недорого, она будет хороша до тех пор, пока приток клиентов не очень велик, и все можно сделать вручную, хотя эффективность самого процесса останется низкой. Вряд ли вы до сих пор собираете и учитываете данные о товаре и его движении в таком формате, то же касается и работы с клиентской базой, ведь мы же помним, что учитывать важно и то, и другое. CRM-система подойдет точно больше, особенно если количество клиентов растет. Если у вас розничный бизнес, сбор клиентской информации сложно полностью сделать цифровым с самого начала. Тем более со временем данные накопятся, и потребуются их анализ, и на этом этапе без автоматизации вряд ли справиться. При этом она не только упрощает процесс сбора, хранения и обработки информации, но и позволяет анализировать расходы, с ее помощью можно понять, во сколько вам обходится привлечение каждого клиента, какова конверсия примененных инструментов, сколько было переходов после рассылки, а следом и заказов.

Сыграем в «угадайку»!

Такая база поможет персонализировать предложение (маркетологи любят называть это УТП) — штука крайне важная и полезная, повышает лояльность и увеличивает прибыль. Чаще всего компании выбирают стандартные схемы и типичные бонусные программы, даже не подумав, что потребители уже утратили азарт и не так охотно в этом участвуют. Придумать что-то новое — это все равно что изобрести велосипед. Сегодня актуально другое — индивидуальный подход, персонализация. Бизнес сегодня постоянно играет в одну и ту же игру — угадайку. Впрочем, так было всегда: хочешь продать — угадай, что хотят купить. Особенность текущего момента в том, что мир и мы как потребители меняемся постоянно и очень быстро, а еще наши вкусы, предпочтения становятся все более таргетированными, по предпочтениям

С обзвонами аккуратнее! Я бы рекомендовала личные, то есть с помощью людей, а не ботов, конечно, если технически это возможно. Роботы все больше раздражают. Они бесчувственны, не способны уловить негативный настрой в диалоге, а значит, не знают, когда надо остановиться. Наверняка вы лично как потребитель не раз оказывались в похожей ситуации. Зачастую компании используют простейший ИИ, который не способен ни на что, кроме работы по заданному алгоритму, умные стоят дороже

общество все больше расслаивается на микроскопические с точки зрения маркетинга сегменты, дробление и движение внутри них идут постоянно. И потребителю уже давно неинтересны стандартные предложения, если речь не о распродаже туалетной бумаги или гречки «5 по цене 2». Поэтому так важно придумывать и предлагать что-то адресное — в идеале для конкретной персоналии или хотя бы для одной целевой группы. Мы все уже привыкли к релевантным подборкам по интересам, которые попадают в наши предпочтения, угадывают желания, тогда мы откликаемся. Старайтесь попасть в самый центр этой мишени, тренируйтесь регулярно, но не становьте излишне навязчивыми. Если рано или поздно не угадаете с желаниями клиента, он еще больше расстроится, ведь когда тебя не понимают, это такая досада. Если от вас уходят: отписываются от рассылок, покидают ваши каналы и группы, — вы точно не угадали. Что делать? Смотреть пункт выше, то есть разговаривать с клиентами.

Свобода действий и выбора

Большие экосистемы делают это руками искусственного интеллекта — разговаривают, анализируют, персонализируют, рассылают. Если вы — не они, не опускайте руки, все равно

делайте. Если вы — маленький бизнес, сделайте вашей сильной стороной более тесный личный контакт, на основе которого строятся по-настоящему доверительные отношения с клиентами, а персонализация достигается другими методами. Да, возможно, этот процесс будет куда более трудоемким для каждого члена команды, но оно того стоит. На этом доверии десятилетиями держатся семейные фирмы, с которыми растут семьями, поколениями и остаются преданными одному мяснику, булочнику, цветочнику, портному, обувщику, молочнику и ходят в один ресторанчик неподалеку всю жизнь.

Чем ближе контакт, тем тоньше будут настройки ваших отношений с клиентом. Большие компании часто грешат отсутстви-

ем чуткости, например, многие все еще злоупотребляют определенными рамками, условиями, при которых клиент может воспользоваться предложением. Заметьте: все чаще это вызывает раздражение. Рамки, в которые маркетологи пытаются поставить потребителей, не стимулируют, а отталкивают. Не каждый товар и не всякий клиент пойдет на такую сделку с коротким сроком действия: чем выше достаток, тем меньше желания соблюдать какие-либо условия, идти по навязываемому пути. Забота о клиенте, которую он действительно ценит, должна быть основана на равноправии, точнее, соблюдении паритета, балансе интересов. Предлагайте не только то, что выгодно вашему бизнесу, но и то, что важно клиенту: баллы ко дню рождения станут не только приятным бонусом, поощрением за лояльность, но и знаком внимания, важности и ценности клиента для компании. Докажите, что ваши отношения

основаны не на выгоде, а на взаимопонимании и уважении взаимных интересов.

Эту ценность транслируйте во всех коммуникациях бренда, миксуйте прямые, продажные меседжи и непродажные, иначе ваши каналы продвижения не будут эффективны. Особенно это будет заметно по вашим социальным сетям. Если они будут забиты только рекламными предложениями, это существенно понизит интерес к ним. Конечно, есть потребители, которые в онлайн-режиме отслеживают все спецпредложения и акции, но не каждый товар и уж тем более услуга подпадают под категорию, где возможно то и дело запускать дисконтные программы разнообразного наполнения. Большая часть аудитории будет приходить в ваши соцсети за интересным контентом. О том, как его создавать, что хотят видеть люди, что их цепляет, об этом сделаем специальный кейс-разбор. Тема заслуживает обстоятельного разговора — в ней много нюансов.

«Везде» не всегда надо

Универсальный совет, который точно работает для всех, — делайте красиво с самого начала, переделывать точно дороже. Создание контента — отдельная статья расходов, просто примите это как факт. Мы живем в цифровую эпоху, где люди социализируются чаще и больше через социальные сети и мессенджеры, чем в офлайн-мире. Поэтому именно эти каналы перетягивают на себя большую часть маркетингового бюджета, у некоторых брендов они доминируют. Пропорция зависит от целевой аудитории, места ее пребывания и каналов, которые ваш потребитель чаще выбирает для общения с миром. Большинство компаний поддерживают формат омниканальности, то есть стараются развивать все возможные каналы коммуникации, иногда это избыточно. Желание быть везде оправдано не в каждом случае, отфильтровать ненужное, то есть неэффективное для вас лучше как можно быстрее, так как все ненужное требует затрат, а если оно неэффективно, то и деньги окажутся выброшены на ветер.



Бренд (или компания) развивается (по крайней мере, так должно быть, а если нет, есть повод насторожиться), «обрастает» дополнительными смыслами, в копилку добавляются новые ценности, может случиться переход из одной ниши в другую, и покупательская группа может поменяться. Позиционирование — это тот предмет, по которому каждый предприниматель, и уж тем более маркетолог, просто обязан сдать ЕГЭ. А далее нужно филигранить и доводить все эти знания до совершенства.

354 | Restaurant Group
by Vasilchuki



КОМИТЕТ
ПО ТУРИЗМУ
ГОРОДА МОСКВЫ

Ruski
RESTAURANT



ГЕОГРАФИЯ РОССИИ

III ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ
2024-2025

10 НОВЫХ
РЕГИОНОВ



ПАЛЬМОВАЯ
ВЕТЬ
РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА



МОСКВА-СИТИ,
БАШНЯ ОКО, 85 ЭТАЖ
RUSKI354.RU



Реклама. 18+

BAIKAL PEARL
ПРИРОДНАЯ ВОДА ЖЕМЧУЖИНА БАЙКАЛА

ЭКОНИВА
ЭКОНИВА
МОЛОКО, КОТОРЫМ МЫ ГОДИМСЯ

ВТБ.Чайевые+

ЧИСТЫЕ
РОСЫ
ORGANIC VODKA

краснополянская
косметика

СЫСОВЕВ FM

Уайн
Вестерман

chef.ru

БИЗНЕС

3K

Коммерсантъ
Кубань - Черноморье

ВСЕ В ДАД
РУССКОЕ РАДИО

50 BEST

БИЗНЕС
журнал

АВТОРСКИЙ
ПРОЕКТ

RUSS
PASS

ЖУРНАЛ

МИР, ГАМАРДЖОБА

MEN TODAY



РОСКОНГРЕСС
Пространство доверия



Минтруд
России



ВСЕРОССИЙСКАЯ НЕДЕЛЯ ОХРАНЫ ТРУДА



10-13
СЕНТЯБРЯ
2024

СОЧИ, ФТ «СИРИУС»

ОХРАНА ТРУДА КАСАЕТСЯ КАЖДОГО!

+7 499 181 52 02

rusafetyweek.com



Реклама 6+