

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

#12 (38) 2021



ФБЖ.

СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ

ВЫЖИТЬ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО!

20% уральских предприятий малого и среднего бизнеса предрекают закрытие до конца года

с. 53



Цифровые версии журнала
business-magazine.online

ЭЛИНА СИДОРЕНКО

Генеральный директор
Платформы «ЗАБИЗНЕС.РФ»:

ПРИЗЫВАЮ БИЗНЕС К ОТКРОВЕННОМУ ДИАЛОГУ

ТЕМА НОМЕРА

ЕДА НЕ БУДЕТ ПРЕЖНЕЙ

Как растительные продукты спасут планету и наши жизни?

И почему альтернативная еда на самом деле безальтернативная?

с. 30



РЫБА НАШЕЙ МЕЧТЫ:

рыбные квоты 2.0 — новая версия будет лучше предыдущей?

с. 10

с. 22



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+

№ 12 (38) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.12.2021
- дата выхода цифровой версии — 04.12.2021

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 — 20 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 20 000 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, 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

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

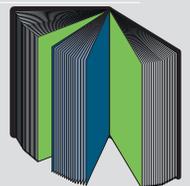
Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес-журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	Мехоношина Мария Григорьевна	Тел: +7 (922) 145-68-93, e-mail: mm@business-magazine.online
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Хайрутдинова Светлана Юрьевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

ПЕРСОНА **ЭЛИНА СИДОРЕНКО**



ПРИЗЫВАЮ БИЗНЕС К ОТКРОВЕННОМУ ДИАЛОГУ

В условиях пандемии нам нужны прорывные шаги и смелые решения, заявляет Персона номера Элина Сидоренко, генеральный директор Платформы «ЗАБИЗНЕС.РФ».

А еще она призывает бизнес к откровенному диалогу и саморегуляции — созданию здоровой бизнес-среды, в которой не останется места коррупции.

4 **РЕНОВАЦИЯ В МАСШТАБАХ СТРАНЫ:**

способен ли закон о КРТ совершить инфраструктурную революцию?

10 **РЫБА НАШЕЙ МЕЧТЫ:**

рыбные квоты 2.0 — новая версия будет лучше предыдущей?

18 **ПЕРЕЗАГРУЗКА ПРОДАЖ ВО ВРЕМЕНА COVID-19:**

как правильно продавать онлайн? Наши постоянные эксперты из WU Executive Academy (Вена, Австрия) рассказывают о разумном балансе виртуальных и реальных коммуникаций с клиентами.

69 **ТОЧЕЧНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ**

Согласно статистике Авито Работы, собирая отклики соискателей с разных площадок вручную, рекрутеры теряют до 50% из них. 60–70% пользователей по итогам диалога с виртуальным ассистентом Авито Работы получают релевантные их ожидания рекомендации. Рекрутинг — одна из тех отраслей, которые активно внедряют IT-технологии. Какие из них актуальны для HR-специалистов, какого эффекта от них стоит ждать, в какие инвестировать? Эксперт ФБЖ рассказывает о точечной автоматизации, которую разумно внедрять в бизнес-процессы.

74 **ЧТО ПРОДАЮТ? ЧТО ПОКУПАЮТ?**

Около 30 % предпринимателей, начавших свой первый бизнес и вышедших из него в первый год, не открывают в ближайшем будущем свое дело. Об этом свидетельствуют данные СБЕРа. Пандемия явно охладила предпринимательский пыл. Желających рискнуть во времена «идеального шторма» поубавилось, но они все-таки есть. На какой бизнес сегодня делать ставку?

78 **ГОТОВЫЙ ИЛИ С НУЛЯ:**

с чего лучше начать свое дело? Что оптимально подойдет для начинающих предпринимателей, и какой бизнес можно считать простым в управлении?

ТЕМА НОМЕРА **ЕДА БУДУЩЕГО**

**30 БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНАЯ
АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЕДА**

Еда не будет прежней! Спрос на инновационную еду растет стремительными темпами. Кто и что выступает драйверами роста? Какие альтернативные продукты россияне хотят видеть на полках магазинов? И что еще более важно: может ли российский производитель удовлетворить этот спрос? Как растительные продукты спасут планету и наши жизни? И почему альтернативная еда на самом деле безальтернативная?

36 АГРОТЕХ & ФУДТЕХ: КТО ВПЕРЕД?

На данный момент рынок FoodTech в десять раз больше, чем AgroTech, однако, по прогнозам, до 2027 г. последний будет расти в два раза быстрее. Сегодня 64% людей хотят, чтобы еда соответствовала их образу жизни и потребностям. Еще 60% хотят, чтобы еда поддерживала иммунитет. Индустрия питания кардинально меняется благодаря новым пользовательским запросам, трансформируя всю цепочку создания стоимости. Посмотрим, как это отразится на новых индустриях, которые обещают накормить нас из «пробирки».

41 ЕДА НЕ БУДЕТ ПРЕЖНЕЙ

Переосмысление продовольствия и сельского хозяйства, крах животноводства и «дизайнерская» еда — что еще нам пророчат иностранные эксперты, и почему пищевая безопасность человечества в зоне риска?



**46 ЖИЗНЬ МЕНЯЕТСЯ
ВМЕСТЕ С РАЦИОНОМ**

Радость бытия и расстройство пищевого поведения. Как сформировать правильные пищевые привычки у детей? Что сегодня считается полезной и здоровой пищей? О современных и порой нетрадиционных подходах к питанию мы расспросили человека, который сегодня признан одним из лучших фуд-инноваторов в стране. В Теме номера — Амрита Неаполитанская, бренд-шеф сети ресторанов вегетарианской кухни «Джаганнат», инновационный разработчик еды, психосомат и психолог.



СПЕЦПРОЕКТ УРАЛ

**53 ВЫЖИТЬ ПРАКТИЧЕСКИ
НЕВОЗМОЖНО:**

20% уральских предприятий малого и среднего бизнеса предрекают закрытие до конца года.

**56 КОНЦЕССИОННАЯ
ЛИХОРАДКА:**

почему свердловские власти не решаются на большее, и какие риски грозят скороспелым концессиям?

64

Работа арбитражных управляющих становится высокорисковым делом, ведь в ней грядут большие перемены. Министерство экономического развития РФ реализует масштабную реформу института банкротства, которая в профессиональном сообществе вызывает неоднозначную реакцию. Об альтернативных законопроектах, проблемах в работе арбитражных управляющих и меняющихся реалиях «Бизнес-журнал» говорил с президентом Уральской саморегулируемой организации арбитражных управляющих Михаилом Сачёвым.



Реновация в масштабах страны

В России год как отработал закон о комплексном развитии территорий. За это время участники рынка девелопмента не только хорошо запомнили аббревиатуру КРТ, но и смогли осознать преимущества нового механизма. Закон, конечно, сыроват, признают девелоперы, но жить с ним можно, особенно если власти на местах готовы помочь и сгладить самые острые противоречия — без них пока не обходится. Комплексное развитие территорий — тот самый главный вектор, тренд, который отрасли задали сверху. О том, как играть по правилам КРТ, чтобы заработать, и о том, на какое жилье сегодня есть реальный спрос, говорили профессионалы строительного рынка и его регуляторы в рамках форума FORCITIES, посвященного рынку жилой недвижимости.

Правила зафиксированы



**АНТОН
ФИНОГЕНОВ**

Заместитель
генерального
директора Фонда
ДОМ.РФ.

«ВАЖНО, ЧТО ЗА ГОД РАБОТЫ ЗАКОНА ПРОИЗОШЛА ФИКСАЦИЯ ПРАВИЛ ИГРЫ И ВЗАИМНЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ С РЕГИОНАМИ, МУНИЦИПАЛИТЕТАМИ, ЧТО ОСОБЕННО ВАЖНО ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА, ВЕДЬ ОН ПОЛУЧАЕТ ПОНЯТНУЮ КОНСТРУКЦИЮ РАБОТЫ С

РАЗГРАНИЧЕННЫМИ ЗОНАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКОЙ».

Форум посвящен обзору рынка и обмену мнениями о лучших продуктовых решениях и трендах жилой недвижимости. Тема ключевой пленарной дискуссии была заявлена широко: новые правила игры на рынке жилого девелопмента. Но именно закон о комплексном развитии территорий, принятый в России в конце 2020 года, стал центральной темой дискуссии.

Сырой, но рабочий

«Закон объединил все ранее существующие практики, выстроил правила игры и работы с территориями и упростил этот порядок, — заявила на форуме Мария Синичич, директор Департамента комплексного развития территорий Министерства строительства РФ. — Минстрой провел большую работу: впервые приняты федеральные нормативные акты, например, правила работы с КРТ, разработаны критерии включения в него не только аварийного жилья, но и домов ветхого и аварийного фонда, установлены



53

СУБЪЕКТА РФ

уже получили подтверждение от правительственной комиссии, что могут рассчитывать на инфраструктурные бюджетные кредиты.

правила изъятия участков муниципальной и федеральной собственности, разработан механизм субсидирования застройщика или юридического лица, которое реализует КРТ». Среди преимуществ нового механизма Мария Синичич назвала возможность принимать решения о комплексном развитии территории, не дожидаясь внесения изменений в правила землепользования или Генплан. Механизм КРТ распространяется не только на жилье различных типов, включая ветхое и аварийное, но и расширен до незастроенных территорий, в том числе с наличием объектов промышленного назначения. А не так давно Фонд содействия реформированию ЖКХ подготовил поправки, которые позволят ускорить процедуры расселения аварийного жилья. На данный момент механизм КРТ не может быть применен к жилому фонду, жильцов из которого расселяли за государственный, муниципальный или региональный счет. Поправки Фонда эти ограничения могут отменить. Кроме того, Фонд выступил с законодательной инициативой, расширяющей сферу финансирования проектов КРТ, и предложил использовать средства, выделенные на новую программу расселения аварийного

жилья, даже в тех случаях, когда на развиваемой территории есть дома разных групп.

Год потребовался регионам, чтобы сориентироваться в законе, разработать собственную нормативную базу, начать переговоры с девелоперами и определить границы участков, которые подходят под реализацию механизма. По словам Марии Синичич, с этой работой справились пока не все: «Большая часть субъектов к третьему кварталу завершила принятие нормативной базы для реализации проектов КРТ. Остались десять – двенадцать «двоечников» — субъектов, которые только сейчас завершают эту работу». Большие объемы, хорошо проработанные проекты есть в Воронежской и Тюменской областях, активно включились в работу Московская, Новосибирская и Нижегородская области, Пермский край.

Облегчая жизнь

Первый год пришелся на подготовительный этап, большая его часть ушла на формирование законодательной базы на местах. Не дожидаясь отстающих, Минстрой анонсирует переход ко второму большому этапу — реализации. Ведомство рекомендовало регионам до конца

текущего года принять хотя бы одно решение о реализации КРТ. По словам Марии Синичич, тринадцать уже приняты, в том числе в Москве, Московской области, Ханты-Мансийском автономном округе, на Сахалине, еще 31 решение подготовлено. Набранный темп в Минстрое называют хорошим, несмотря на наличие «двоечников», и пытаются облегчить местным властям жизнь, предложив дорожные карты, которые как раз сейчас разрабатывают. В них девелоперы и региональные власти найдут ответы на вопросы, которыми они задаются с момента вступления в действие закона о КРТ. В частности, Минстрой планирует уточнить само понятие «КРТ». Осознавая, что реализация проектов с применением данного механизма требует субсидирования и дополнительных

В ЮЖНЫХ РЕГИОНАХ ВООБЩЕ СМЕЛИ ВСЕ ЧТО МОЖНО БЕЗ ОГЛЯДКИ НА КАКИЕ-ЛИБО ТРЕНДЫ. ЗА ДВА ПОСЛЕДНИХ ГОДА РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ ЮЖНЫХ ГОРОДОВ ПЕРЕЖИЛ НЕВИДАННЫЙ БУМ РОСТА. СЮДА ПРИШЛИ ИНВЕСТОРЫ, КОТОРЫХ НЕ ИНТЕРЕСОВАЛИ НИ ЦЕНА, НИ ИНФРАСТРУКТУРА, — ОНИ ПРОСТО СУПАЛИ КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ, ВКЛАДЫВАЯ СРЕДСТВА.



вложений, в ведомстве прорабатывают дополнительные механизмы финансирования с привлечением банков. Уже действующие программы и инструменты, доступные в том числе при КРТ, Минстрой объединил в единое инфраструктурное меню. Это своего рода навигатор поддержки, готовых решений, которые позволяют местным властям и девелоперам запустить работу по реализации проектов КРТ. Сегодня регионам доступны инфраструктурные бюджетные кредиты, и 53 субъекта РФ уже получили подтверждение от правительственной комиссии, что они им будут предоставлены. Также предусмотрены инфраструктурные облигации, которые Дом. РФ предлагает в качестве инструмента софинансирования. Действуют программа «Стимул» и программа субсидирования процентных ставок, есть механизм поддержки низкомаржинальных продуктов, софинансирование объектов транспортной инфраструктуры. Все эти финансовые инструменты могут быть задействованы в рамках одного проекта.

Минстрой планирует дорабатывать закон о КРТ и дальше, например, применительно к историческим центрам городов, где расположены памятники архитектурного и историко-культурного значения, охранные зоны. Результатом этой работы должен стать механизм, который позволит развивать территории с учетом наличия на них объектов охраны. Проекты комплексного развития территорий должны соответствовать целому ряду критериев, например, методам «зеленого» строительства, способствовать сокращению углеродного следа. Подобные нормативы еще только предстоит прописать в законе.

Для регионов, которые увидели в новом законе возможность, а не препятствие, 2021-ый год не прошел даром. Правда, таких на всю страну наберется не больше двух десятков, но накопленный ими успешный опыт по внедрению проектов КРТ вселяет в чиновников оптимизм. Механизм в рынке, он реализуем, жизнеспособен и способен перенаправить рынок жилья в сторону комплексного освоения территорий.

Избавиться от старья

Очевидно, что комплексное развитие территорий — попытка государства решить целый комплекс системных проблем, одна из ключевых — ликвидация аварийного и ветхого жилого фонда. Не менее важно и улучшение качества жизни, создание комфортной городской среды. Жилищное строительство в России требует новых подходов — этот факт не оспаривают ни чиновники, ни участники самого рынка. Пока же в России продолжается строительство микрорайонов советского образца. По данным ДОМ.РФ, сегодня 77% жилья в стране относятся к типовой советской и постсоветской застройке. 49% населения живет в советских микрорайонах. 60% населения страны страдают от пробок. 64% отмечают недостаток мест для культурного отдыха и досуга рядом с домом. 44% населения отмечают недостаток озеленения жилых зон.

В ближайшие годы (2021–2030 гг.) в России предстоит построить 1 млрд м² жилья и в полтора раза улучшить качество городской среды. Из общего числа запланированных квадратных метров 10% — доля ДОМ.РФ. Кроме того, фонд наделен полномочиями по вовлечению в оборот и предоставлению федерального недвижимого имущества. «К 2030 г. мы планируем ввести в строй более 100 м² жилья — эти объемы будут строить наши партнеры-девелоперы, которые выигрывают аукционы и смогут соблюсти требования к качеству застройки», — рассказал в рамках форума Антон Финогенов, заместитель генерального директора Фонда ДОМ.РФ.

Опыт работы ДОМ.РФ в части реализации проектов КРТ показывает, что ключевой вопрос для девелопера — срок реализации, возможность сократить его в два – четыре раза стала существенным подспорьем. Работая с инвестором над проектом КРТ, Дом.РФ активно передает участки под развитие инфраструктуры как под линейные транспортные или инженерные объекты, так и под социальную инфраструктуру. Все это теперь является обязательным условием реализации комплексного освоения территорий.



Чем еще полезен механизм КРТ? Он способен дать стимул к развитию градостроительно неподготовленных территорий, способствует вовлечению в оборот неэффективно используемых федеральных территорий. В рамках механизма сокращен срок подготовки участков с двух лет до шести – девяти месяцев, есть возможность зафиксировать обязательства сторон.

У ДОМ.РФ уже есть портфель завершенных проектов КРТ, сейчас их 38 по всей стране, по ним построено 4,3 млн м² жилья. В стадии реализации еще 92 проекта, которые позволят ввести в строй еще 17 млн м. На данный момент по проектам КРТ с фондом сотрудничают 33 региона. Среди субъектов, у которых уже есть успешный опыт реализации механизма, Антон Финогенов назвал Тюмень, Казань, Воронеж, Южно-Сахалинск, Владивосток.

«Важно, что за год работы закона произошла фиксация правил игры и взаимных договоренностей с регионами и муниципалитетами, что особенно важно для девелопера, ведь он получает понятную конструкцию работы с разграниченными зонами ответственности и федеральной поддержкой», — отметил Антон Финогенов. Он же признал и наличие целого комплекса сложностей, с которыми пришлось столкнуться за год реализации механизма. Так, зачастую субъекты отказываются от строительства объектов инфраструктуры. Проблема возникает из-за отсутствия долгосрочных бюджетов, которые могут приниматься на срок от пяти до десяти лет. Региону слож-

77%

ЖИЛЬЯ В СТРАНЕ

относится к типовой советской и постсоветской застройке. 49% населения живет в советских микрорайонах.

но принять на себя обязательства по строительству, не имея перед глазами понятной финансовой картины. Довольно распространенная проблема — отсутствие инженерных изысканий на территории: когда нет точных данных, снижается качество проработки архитектурных градостроительных концепций развития территорий. Существует запрет на переуступку прав по договору КРТ и запрет на залог земельных участков. В случае дефолта лица, заключившего договор КРТ, возникает вопрос экономической целесообразности и порядка дальнейшей реализации проекта. Для их устранения потребуется два – три года реальной практики и усиленная работа над нормативно-правовой базой.

Повышая качество жизни

В качестве ориентира у правительства есть не только установка по объему ввода жилья, а она крайне амбициозная и самая масштабная за последние полтора века, есть задача работать над качеством жилья. Предполагается,



что критерии будут прописаны в специальном стандарте, который разработал и активно продвигает ДОМ.РФ. Документ описывает параметры качества не только жилой застройки, но и развития территорий в масштабах квартала, района, города и агломерации в целом.

Уже сейчас перед тем, как выходить на аукционы по земельным участкам или подпи-

сывать документы по реализации КРТ, ДОМ.РФ готовит рамочную концепцию развития территории для каждого проекта. Девелопер не обязан следовать ей до запятой, но обязан соблюдать базовые параметры качества развития территории.

Очевидно, что уровнять под один стандарт все российские города не получится — слишком они разные. В ДОМ.РФ осознают, что стандарты качества, которые они предлагают, могут применяться с поправкой на «региональную составляющую», а потому в фонде ввели планку соответствия, процент, на который конкретный регион должен соблюсти стандарт при реализации механизма КРТ.

Например, в стандарте есть критерий «разумная плотность застройки». Антон Финогенов говорит, что девелоперы должны уходить от монофункциональной застройки и стремиться к созданию внутри микрорайонов рабочих мест. Обязательный критерий — грамотное благоустройство. Наличие коммерческих первых этажей — важный фактор, который не только позволяет сделать застройку многофункциональной, но и повышает ликвидность проекта и создает все те же рабочие места. Среди критериев есть даже высота потолков в нежилых помещениях, она должна быть не менее 3,5 м, прописаны некоторые требования к отделке помещений и др. «Понятно, что в той же Москве девелоперы работают по большей части с опорой на свои стандарты, их опыт позволяет им самостоятельно реализовывать проекты высочайшего качества, — поясняет позицию ДОМ.РФ ее представитель. — В этом случае мы не видим никаких противоречий со стандартом. Он призван стать ориентиром качества для регионов».

С кем жить — не все равно

А еще девелоперы опираются на спрос, именно он формирует облик того жилья, которое они строят. Целевой запрос потребителя разнится от региона к региону. Например, жители мегаполисов, покупая жилье, выбирают не столько квадратные метры, сколько атмосферу, в которой они будут жить. Социальное окру-

жение играет все большую роль в принятии решения о покупке. Современный житель большого города высоко ценит свое время и хочет видеть в районе проживания в пешей доступности все необходимое, в том числе и рабочие места. Отчасти поэтому девелоперы все чаще отдают этажи не под магазины, а под коворкинги. Шеринговая экономика — еще один тренд, который может изменить подходы к девелопменту, уверен Алексей Ионов, заместитель генерального директора «ПроГород» (ВЭБ.РФ). Арендное жилье, совместная покупка — шеринг обязательно найдет свое отражение на рынке жилой недвижимости. В первую очередь это произойдет в мегаполисах, где высока плотность и миграция населения, ценник на покупку высок, и аренда остается одним из самых удобных и доступных форматов.

Пока малозаметный, но формирующийся тренд на рынке жилой недвижимости — продажа квадратных метров большим компаниям, и у «ПроГород» есть такие проекты. Жилье строится под запрос компании, а впоследствии оно может сдаваться в аренду сотрудникам, в него заселяют внештатных специалистов и временных сотрудников.

Каким хотят видеть финальный продукт современные потребители? Практика «ПроГород» доказывает, что спрос на квартиры не только с отделкой, но и с полной меблировкой будет только расти. И этот тренд распространяется на жилье практически всех классов — от стандартного до бизнес-класса и даже премиального сегмента.

С приходом ковида люди вдруг поняли, что им необязательно жить в мегаполисах, многие почувствовали, что в большом городе им уже некомфортно: сложная логистика, бешеный ритм, плохая экология. Все больше людей задумываются о переезде в небольшие города. Следуя новому спросу, девелоперы заходят в региональные центры. Подобные проекты есть и у ВЭБ.РФ. К тому же в малых городах проще реализовать концепцию «пятнадцатиминутного» города.

Чего хотят покупатели — вопрос ключевой и весьма спорный, и в рамках пленарной сес-

сии вокруг него возникли основные споры. В аудиторрии — девелоперы из разных городов. Много из Екатеринбурга — города, который одним из первых в России начал осваивать закон о комплексном развитии территорий на практике. Нужны ли екатеринбуржцам ковор-

**УЖЕ СЕЙЧАС ПЕРЕД ТЕМ, КАК ВЫХОДИТЬ НА
АУКЦИОНЫ ПО ЗЕМЕЛЬНЫМ УЧАСТКАМ ИЛИ
ПОДПИСЫВАТЬ ДОКУМЕНТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ
КРТ, ДОМ.РФ ГОТОВИТ РАМОЧНУЮ КОНЦЕПЦИЮ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ ДЛЯ КАЖДОГО ПРОЕКТА.
ОНА НЕ ОБЯЗЫВАЕТ ДЕВЕЛОПЕРА СЛЕДОВАТЬ ЕЙ
ДО ЗАПЯТОЙ, НО ЗАДАЕТ БАЗОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ
КАЧЕСТВА РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ**

кинги и коливинги — большой вопрос, говорят местные застройщики, а вот удобные парковки, близость к центру и высокое качество жилья — в приоритете. В южных регионах вообще смели все что можно без оглядки на какие-либо тренды. За два последних года рынок недвижимости южных городов пережил невиданный бум роста. Сюда пришли инвесторы, которых не интересовали ни цена, ни инфраструктура, — они просто скупали квадратные метры, вкладывая средства. В отдаленных регионах при покупке недвижимости люди по-прежнему опасаются долгостроев и потери денег, для них на первый план выходит репутация застройщика, и лишь потом они анализируют инфраструктуру и качество жилья. Универсальных советов, как известно, не бывает, но участники форума единодушны были в одном: запросы потребителя слишком быстро меняются, как и он сам, его вкусовые предпочтения и ценности. Золотое правило на рынке недвижимости только одно: необходимо анализировать спрос конкретной целевой аудиторрии, четко понимать, для кого строишь, чтобы гарантировать интерес к проекту и спрос на конечный продукт.

ФБЖ

Рыба нашей мечты

Механизму инвестиционных квот на вылов рыбы исполнилось пять лет. За это время объем инвестиций российских рыбодобывающих компаний увеличился почти в пять раз. В Арктике и на Дальнем Востоке построены или находятся на завершающей стадии строительства 23 новых рыбоперерабатывающих завода, заключено 96 договоров на строительство рыбо- и крабодобывающих судов. Вместе с тем пандемия COVID-19 поставила перед российскими рыбодобытчиками новые вызовы и обострила одну из старых проблем отрасли — состояние логистической инфраструктуры.



Механизм инвестиционных квот перезапустил рыбодобывающую отрасль в России. Но даже спустя пять лет участники рынка спорят о нем: что нужно поменять, какая переработка максимально эффективна для экономики отрасли — в море или на берегу, на чем должен быть поставлен основной акцент в будущем? Ответы на эти вопросы определяют направления развития рыбной промышленности на ближайшие годы, тем более что будет второй раунд инвестквот, над которым сейчас активно работают в Федеральном агентстве по рыболовству. Значит, диалоги, споры и обмен мнениями необходимы. Эксперты рыбной отрасли, ее

участники активно используют любую возможность, чтобы донести до регулятора свои идеи и предложения. Одна из таких дискуссий развернулась на полях Восточного экономического форума, который прошел во Владивостоке в начале сентября. Споры, начатые на площадке ВЭФ-2021, не утихают, ведь именно сейчас есть возмож-

ность скорректировать механизм квотирования и заложить инвестиционный фундамент рыбной отрасли на следующие десятилетия.

Положительные эффекты

Абсолютно закономерно, что «рыбная» сессия стала одной из самых ожидаемых на полях Восточного форума. Дискуссия получилась острой, мнения были высказаны противоречивые.

Рыбохозяйственный комплекс является ключевым на Дальнем Востоке. По словам Анатолия Бобракова, заместителя Министра РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики, в ходе первого этапа инвестквот регион получил 113 млрд инвестиций. В рамках реализации инвестпроектов было создано 3 000 рабочих мест. На дальневосточных верфях началось строительство 22 судов. По прогнозам Росрыболовства, когда все они будут введены в действие, обновление по мощности дальневосточного рыбопромыслового флота составит 40%, а следом существенно вырастет объем переработки. В регионе уже введены в строй 11 новых заводов по переработке рыбы — инвестиции в эти объекты соста-

113

**МЛРД
ИНВЕСТИЦИЙ**

получил Дальний Восток
в ходе первого этапа
инвестквот.



вили 18,5 млрд руб. К настоящему времени на дальневосточных предприятиях удалось практически вдвое нарастить объем глубокой переработки рыбопродуктов — с 16 до 35%. Когда все дальневосточные предприятия начнут работать с полной загрузкой, они смогут перерабатывать более трех миллионов тонн сырья в год.

Существенный вклад в развитие рыбной отрасли Дальнего Востока сделала Камчатка: 60 млрд руб инвестиций, 2300 созданных рабочих мест, 20 новых судов, восемь рыбоперерабатывающих заводов, шесть из них уже запущены. Рост инвестиций в основной капитал составил более чем два раза. В итоге первый этап дал весьма значительные результаты для камчатского края. Большая часть рыбопереработки находится не в городской агломерации, а в отдаленных прибрежных поселках. Именно рыбоперерабатывающие заводы и создают жизнь в них. Они же помогают местным властям поддерживать социальную инфраструктуру.

Чтобы закрепить успех, механизм должен продолжить свою работу на Дальнем Востоке, уверены в Министерстве по развитию дальневосточных и арктических территорий. Механизм инвестквот для Дальнего Востока будет реализовываться и впредь, так заявляют ответственные чиновники из Росрыболовства, до тех пор, пока региональ-

КАЗАЛОСЬ БЫ, ВСЕ СТОРОНЫ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ОДНОМ — УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ ГЛУБОКОЙ ПЕРЕРАБОТКИ, ОТ ЭТОГО ВЫИГРАЮТ ВСЕ. И МНОГИЕ УЧАСТНИКИ РЫБНОЙ ОТРАСЛИ ТАК И ТРАКТУЮТ ДЛЯ СЕБЯ СУТЬ МЕХАНИЗМА ИНВЕСТКВОТИРОВАНИЯ, КОГДА ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ В ТОМ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ ПЕРЕРАБОТКИ. ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ ИНВЕСТОРУ НУЖНО АККУРАТНО И ВЕРНО РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ

ные заводы не выйдут на 80–90% переработки рыбного сырья.

Для самого дальнего и самого рыбного российского региона инвестквотирование стало мощным драйвером не только для развития рыбохозяйственного комплекса, но и сопутствующей инфраструктуры, а значит, и стимулом социально-экономического развития территорий.

А что в среднем по России? Столь же ощутимы положительные эффекты от маленькой промышленной революции в отдельно взятой рыбной отрасли? Что получилось по факту в масштабах страны, принял ли отраслевой бизнес механизм квот? От ответов на

эти вопросы и зависит, будет ли правительство продлять механизм квотирования, как будет моделировать его на следующем этапе.

В масштабах страны

В Росрыболовстве уверены, что окончательные выводы делать преждевременно, но промежуточные итоги регулятора обнадеживают. Как сказал на рыбной сессии ВЭФ-2021 Илья Шестаков, руководитель Федерального агентства по рыболовству, революционными методами мы изменяем экономику рыбной отрасли, и это факт. Даже те результаты, которые есть сейчас, даже с поправкой на COVID, показывают, насколько существенно меняется рыбное производство по всей стране. По данным Росрыболовства, только за последний год объем продукции с высокой добавленной стоимостью увеличился на 25%, экономическая отдача от тонны выловленной рыбы значительно возросла. В 2021 году объем экспорта упал на 24%, но в стоимостном выражении он же вырос на 2,5%.

В условиях ограничений на ввоз сырья в Китай, Европейский союз стал для российских производителей рыбной продукции основным заказчиком и ориентиром.



Куда направить усилия?

Казалось бы, все стороны заинтересованы в одном — увеличить объемы глубокой переработки, от этого выиграют все. И многие участники рыбной отрасли так и трактуют для себя суть механизма инвестквотирования, когда главная цель в том, чтобы обеспечить достаточный уровень переработки. Проблема в том, что в условиях ограниченных ресурсов инвестору нужно аккуратно и верно расставить приоритеты. Он должен максимизировать стоимость ресурса, а это возможно только в том случае, если производить продукт, востребованный рынком. Сегодня это филе первой заморозки и сурими. Оба они делаются из минтая — основной российской промысловой культуры. «То, что мы последние годы находились в зависимости от китайского кластера переработки, это был наш выбор, основанный на факторе дешевой рабочей силы, — говорит Герман Франк, председатель Совета директоров ООО «Русская рыбная компания». — Инвестквоты позволяют уйти от этой зависимости, самостоятельно торговать своей рыбой. В этом году мы потуже завязали пояса и решили перевезти максимум филе на старом флоте. Сегодня мы можем всего 20% продукта превратить в товар с высокой добавленной стоимостью. В течение ближайших нескольких лет обновим флот, что позволит повысить показатель до 50%».

Строительство нового флота — дорогое удовольствие, но только так отрасль может достичь эффективности. Перед инвестором стоит нелегкий выбор: обновлять суда или

Кто страхует риски?



СЕРГЕЙ НЕСВЕТОВ

Исполнительный директор, Северо-Западный рыбопромышленный консорциум (СЗРК)

Мы прогнозируем задержки по срокам строительства судов, хотя я и буду рад ошибиться. Инвесторы были очень сильно обременены обязательствами помимо договоров с верфями: гарантии, поддержка кредита, проценты — это стоило бы пересмотреть при реализации следующих этапов инвестквот. Возможно, государству стоить рассмотреть возможность страхования рисков инвестора, в случае если сам он выполнил свои обязательства.



При сегодняшней конъюнктуре рынка крайне важно добиваться максимальной экономической эффективности, ведь для российских рыбаков основным промысловым ресурсом на том же Дальнем Востоке является минтай, чтобы на нем заработать, нужно добыть его с максимальной эффективностью. Старые суда зарабатывают на тонне минтая порядка 500 долларов, новые способны заработать в два раза больше.

вкладываться в мощности по переработке. Пока производственные возможности по глубокой переработке будут ограничены, отрасль будет не способна удовлетворить спрос на мировом рынке. Что выбирают инвесторы?

Пожилой флот — тяжелый груз

Русская рыбопромышленная компания стала одним из крупнейших инвесторов в рамках реализации механизма инвестквот. Глеб Франк, ее глава и председатель совета директоров, уверен, что подводить итоги еще очень рано. Только в начале текущего года его компания получила первое судно, построенное в рамках программы инвестквот, на подходе еще одно, но реально зарабатывать они начнут только в следующем году, поэтому говорить об удовлетворенности от реализации проекта можно будет тогда, когда новые суда начнут приносить прибыль. Однако в Русской рыбопромышленной компании признают, что инвестиции подобных масштабов стали возможны именно благодаря механизму инвестквот. «Надо вернуться на пять лет назад, чтобы понять, в каком состоянии находилась отрасль, — вспоминает Глеб Франк, председатель Совета директоров ООО «Русская рыбопромышленная компания». — Средний возраст флота — 32 года, есть суда, которым по 47 лет. Нормативный срок службы этих судов в свое время, когда они строились в Советском Союзе, предусматривался по некоторым агрегатам 24–25 лет. Можно сказать, что сегодня все эти суда, а они составляют основную промысловую группировку российского флота, морально себя исчерпали».

В этих обстоятельствах не принимать решение о строительстве нового флота было просто невозможно. Да, у инвесторов был определенный набор рисков, поскольку последние 30 лет в России не строились такие суда. Инвесторы первой волны, к которым как раз и относится Русская рыбопромышленная компания, взяли на себя основные риски, по сути, все проекты по строительству новых судов можно считать пилотными. Для сравнения: на Западе суда строятся 28 месяцев, в России около 40. Весь этот период инвестор платит проценты, и так пока судно не заработает.

Конкуренция и эффективность

Несмотря на все риски и тяготы, инвесторы заложили фундамент нового промыслового флота в стране. Глеб Франк уверен, что единственный путь к интенсивному развитию отрасли — в дальнейшем обновлении флота. Он приводит убедительную цифру: когда все суда, которые сейчас строятся, приступят к промыслу, процент обновления промыслового флота на том же Дальнем Востоке составит лишь половину от общего числа. По факту это означает, что через четыре года средний возраст российского рыболовецкого флота будет составлять 36 лет, то есть 50% судов не могут считаться безопасными и эффективными с промысловой точки зрения. Между тем новые суда в два раза повышают эффективность промысла. При сегодняшней конъюнктуре рынка крайне важно добиваться максимальной экономической эффективности, ведь для российских рыбаков основным промысловым ресурсом

на том же Дальнем Востоке является минтай; чтобы на нем заработать, нужно добыть его с максимальной эффективностью. Старые суда зарабатывают на тонне минтая порядка 500 долларов, новые способны заработать в два раза больше. Когда российский промысловый флот существенно обновится, у рыбаков появится шанс занять еще большую долю рынка. Сегодня основной конкурент России по вылову минтая — США. Американские суда были построены в начале 2000-ых. В новых российских будут сконцентрированы самые современные технологии.

Ради увеличения доли на рынке российские рыбопроизводители готовы терпеть все тяготы непростых отношений с верфями, но они же и признают, что судостроительные заводы за пять лет, что действует механизм инвестквот, провели колоссальную внутреннюю работу. Суда, которые они строят, сложные, многое приходится закупать у иностранных поставщиков, выстраивать и налаживать длинные цепочки кооперации. Но именно заказы в рам-

ках программы инвестквот позволили верфям нарастить долю гражданского судостроения в своих портфелях.

Правильные приоритеты судостроения

По мнению многих участников отрасли, механизм инвестквотирования очертил слишком жесткие рамки для рыбопромышленников и, прежде всего, в части строительства судов. Все чаще среди экспертов отрасли можно услышать мнение, что решение отдать приоритет крупнотоннажным судам было ошибочным, ведь судостроительная отрасль оказалась к этому технически не готова. Быстрее строятся среднетоннажные суда. В первом же этапе инвестпрограммы предполагалось отдать 80% квот крупнотоннажным судам, что и привело к нарушению сроков их сдачи.

Критикуя такой подход чиновников, рыбопромышленники приводят еще один аргумент: сегодня в мире не строят громадные суда, верфи идут по пути уменьшения агрегатной мощности двигателей, при этом наращивают их эффективность. Есть и еще один убедительный довод, который в рамках сессии на ВЭФ-2021 привел Александр Ефремов, управляющий группы компаний «Доброфлот»: «Сегодня на рынке есть выбор подрядчика, способного построить среднетоннажное судно. Крупнотоннажный флот строят единицы, а некоторые виды оборудования, например, тралы, лебедки, могут поставлять две – три компании в мире, и на этом основании они диктуют свои условия».

Вопрос судостроения действительно один из самых сложных, поддерживает консолидированное большинство своих коллег Сергей Тарусов, председатель рыболовецкого колхоза имени В. И. Ленина. Его компания одной из первых начала обновление флота и сразу же столкнулась с трудностями. Решение пришло не сразу, но спустя несколько лет сложного пути оно сформировалось окончательно: к судостроителям надо приходиться с готовым проектом, и от его выверенности будет многое зависеть, уверен Сергей Тарусов. Для судостро-

На крабах прибыль «шкалит»



ИВАН МИХОВ

Президент группы компаний «Антей»

Если бы не было аукционов на крабов, было бы совсем хорошо, но есть как есть. При всех сложностях есть прибыль, ведь краб — высокомаржинальный продукт. Год как отработало наше новое крабовое судно, и прибыль у нас «шкалит» — грех жаловаться. Спасибо Китаю, что дает высокие цены на наш продукт. Мы считаем, что необходимо создавать береговую инфраструктуру. Она

позволит свежего краба, который идет на экспорт в Китай, Корею, передерживать, для этого нужны большие бассейны, продавать его из России через электронные торги. Того краба, который слаб, надо глубоко перерабатывать, поэтому объектами инвестиций должны быть береговые объекты.

ения важна серийность, поскольку только она позволяет значительно удешевить проект, уменьшить сроки его реализации.

Верфь не супермаркет

Как бы сложно ни было, но механизм инвестквот запустил возрождение рыболовного судостроения в России. Все понимают, что не всё идет гладко. Многие верфи набрали заказов больше, чем могут выполнить, поэтому один из главных уроков первой пятилетки инвестквот для судостроителей — сосредоточиться на реализации тех проектов, которые уже получили одобрение, и строить крупные серии судов, что позволит выдерживать конкурентоспособные цены. Запуская механизм, его реализацию зажали в очень короткий период, за который невозможно построить много новых судов. В связи с этим Алексей Рахманов, председатель правления, генеральный директор АО «Объединенная судостроительная корпорация», предлагает на следующем этапе реализации механизма увеличить сроки реализации до семи лет, тогда удастся завершить начатое строительство в срок и с соблюдением качества.

«Я абсолютно убежден, что мы сможем лучше подготовиться ко второй серии, — заявляет Алексей Рахманов. — Хочу сделать оговорку: если вдруг у рыбаков складывается впечатление, что судостроители купаются в деньгах, выполняя их заказы, это далеко не так. Мы так же рискуем, как и все. И я предлагаю посмотреть на ситуацию с государственной точки зрения. Верфь не супермаркет, нельзя прийти и купить сразу то, что нужно сегодня. Проектирование и строительство судна занимает время. Я считаю, именно к 2025 году мы не только подготовим верфи, но и определимся с проектами судов. На новом этапе нам уже не придется тратить время на дебаты, какие суда лучше — придуманные в российских КБ или зарубежные проекты».

Отрасль на переломе

Отрасль выбирает направление движения. Привычный ход событий был нарушен

Избавиться от зависимости



СЕРГЕЙ ТАРУСОВ

Председатель
рыболовецкого колхоза
имени В. И. Ленина

Мы активные сторонники инвестпрограммы, уже построили три судна, ввели в Петропавловске-Камчатском завод глубокой переработки, в текущем году закончим строительство еще одного берегового завода на западной Камчатке. За последние пять лет реализации инвестпрограммы мы получили большой опыт в подходах к строительству своего флота, возведению береговой инфраструктуры. Я считаю, что программу инвестирования нужно продолжать. Мы видим, что акцент на глубокую переработку, который сделала наша отрасль, своевременный и правильный, — это показывают все последние события в мире. Он позволит устранить зависимость российского рыбопромышленника от перерабатывающих мощностей третьих стран.

Риски перекапитализации



АЛЕКСЕЙ БУЛГАК

Президент Ассоциации
добытчиков минтая

Я хочу обратить внимание на состояние ресурсной базы. Мы все говорим о развитии отрасли, но все зависит от ресурса, которым мы располагаем. Последние несколько лет были крайне благоприятными — мы выловили без малого 2,5 млн тонн минтая и сельди. Ученые говорят, что тренд на обеднение ресурса уже начался, прежде всего, в Охотском море. Мы должны учитывать, что запасы будут сокращаться. В этой связи при проектировании второго этапа инвестпрограммы важно не допустить перекапитализации промысловых мощностей. Предложение направить 10% инвестиций на морскую, столько же на береговую переработку будет сбалансированным.

пандемией: сломаны логистические цепочки, разрушены отлаженные каналы продаж, которые в значительной степени проходили через Китай. Участники отрасли единодушны во мнении, что отрасль находится на переломе, за ней целая серия важных решений. Одно из них — какую переработку развивать: в море или на берегу. В мировой практике принято закреплять это отдельной нормой в законодательстве. Так, в Норвегии законом определено, что 70% рыбы обрабатывается на берегу, в Исландии — до 90%, в США — 45%. Береговая переработка дает возможность жить регионам, закрепляет и притягивает людей. Любой сравнительно крупный рыбоперерабатывающий завод формирует вокруг себя мощную береговую инфраструктуру. Но есть районы, где невозможно обрабатывать рыбу на берегу, то же Берингово, Охотское море. Александр Верховский, основатель АО «Гидрострой», уверен, что сегодня сложился рынок уникальных возможностей для российской рыбной промышленности. Пока китайцы не вернулись на прежние позиции, в Европе будет рыночный дефицит филе минтая. Береговая переработка, как в геополитическом, так и в экономическом смысле, предоставляет широкие возможности. «Именно сейчас нельзя терять время, нужно срочно принимать программу для рыбопромышленников, которые

готовы рисковать и хотят работать, — уверен Александр Верховский. — Пять – семь заводов, которые смогут принимать до 150 000 тонн рыбы в год, построенные только на одном Дальнем Востоке, полностью изменят систему добычи и переработки в России».

Право на выбор

Срочные меры могут выйти отрасли боком. Такой позиции, в частности, придерживается Сергей Несветов, исполнительный директор Северо-Западного рыбопромышленного консорциума (СЗРК). Он уверен, что принципиально неправильно запускать второй этап программы инвестквот до окончания первого. 2023 год — это очень рано для старта нового витка, ведь только к концу 2024-ого будут достроены суда первого цикла. Есть слабые места и в законодательстве, которое постоянно меняется. Важно проанализировать результаты и начать второй этап не ранее 2025 года, тогда удастся избежать многих ошибок. Одной из них стала «двойная покупка» крабовых квот, добавляет Сергей Несветов: «При организации крабовых аукционов утверждалось, что квоты попали в руки рыбопромышленников по историческому принципу, то есть бесплатно, и теперь было бы справедливо платить за них государству. Но большая часть квот покупалась на аукционах, и по справедливости исторические квоты не должны быть объектами второго этапа. В 2016-ом мы купили квоты на вылов краба на 10 лет, в 2019-ом мы пошли и купили их во второй раз. Такие действия не повышают доверие к регулятору». А еще Несветов уверен, что надо дать инвестору право построить то, что ему действительно нужно.

Переменчивая конъюнктура

Вот здесь самое время задаться вопросом, как видит будущее рыбной отрасли отраслевой регулятор, намерен ли он спешить или медлить с реализацией второго этапа инвестиционных квот на вылов рыбы?

Илья Шестаков, руководитель Федерального агентства по рыболовству, говорит, что учтут всё: ресурсную базу, мировую конъюнктуру,



опыт первых пяти лет, мнение ключевых игроков отрасли.

В части вылова регулятор видит сокращение объема запасов трески и пикши — вряд ли программу распространят на эти виды рыбы. А еще Росрыболовство не намерено подталкивать игроков рыбной отрасли исключительно к переработке продукции, ведь сначала для этого необходимо ввести достаточно мощностей. Мудро, если учесть, что мировая конъюнктура может измениться в любой момент, и тогда рыбакам придется снова перестраиваться, и ответственность за ключевые решения они будут нести самостоятельно, не пеняя на правительство, которое диктовало им, что и как строить.

В итоге промежуточное предложение от Федерального агентства по рыболовству выглядит вполне взвешенным: распределить усилия инвесторов пополам между перерабатывающими предприятиями и строительством судов.

Что касается краба, то на него программа будет распространяться и на втором этапе. Этот ценный вид обеспечивает федеральному бюджету стабильный доход. Правда, Илья Шестаков уже заявил, что Росрыболовство хочет изменить подход к проведению крабовых аукционов: «Пока мы не видим явной заинтересованности участников рынка в активном строительстве крабового флота, поэтому мы предлагаем давать квоту на вылов краба только после ввода объекта инвестиции в эксплуатацию, при этом придется заплатить небольшой аванс».

К крабовым аукционам ведомство предлагает добавить аукционы по другим ценным морепродуктам на тех же условиях и с реализацией сразу на все 100%. Кроме того, Росрыболовство намерено расширить список объектов для инвестиций, в частности, речь может идти о строительстве новых холодильных мощностей и развитии портовой инфраструктуры.

Илья Шестаков признает, что на старте первого этапа программы все были мало готовы к ее реализации, но в итоге многое удалось.

В частности, приступили к строительству научного флота, начали модернизацию рыбопроизводных заводов, практически полностью обеспечили материально-технической базой рыбоохрану. На очереди спасательный

РЕШЕНИЕ ОТДАТЬ ПРИОРИТЕТ КРУПНОТОННАЖНЫМ СУДАМ БЫЛО ОШИБОЧНЫМ, ВЕДЬ СУДОСТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ ОКАЗАЛАСЬ К ЭТОМУ ТЕХНИЧЕСКИ НЕ ГОТОВА. БЫСТРЕЕ СТРОЯТСЯ СРЕДНОТОННАЖНЫЕ СУДА. В ПЕРВОМ ЖЕ ЭТАПЕ ИНВЕСТОПРОГРАММЫ ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ ОТДАТЬ 80% КВОТ КРУПНОТОННАЖНЫМ СУДАМ, ЧТО И ПРИВЕЛО К НАРУШЕНИЮ СРОКОВ ИХ СДАЧИ

флот, который необходим отрасли. Ко второму этапу, уверяет рыбопромышленников Илья Шестаков, в его ведомстве готовятся более основательно, однако по срокам запуска сегодня есть вопросы. Оптимистичный сценарий, на который пока ориентируются в Росрыболовстве, — запуск механизма в 2023-ем году, начало реализации основных этапов инвестпроектов — 2025-ый.

Главный посыл от государства — есть четкое намерение и дальше модернизировать отрасль. Кроме того, чиновники понимают, что нельзя оставлять торговлю «на другом берегу», то есть на азиатском рынке, необходимо концентрировать ее в пределах России, и мировая конъюнктура этому как никогда благоволит. Правительство заинтересовано сконцентрировать выручку рыбопромышленников внутри страны, а для этого нужны взвешенные и продуманные решения по их поддержке на этапе инвестирования. Впрочем, все участники диалогов о будущем рыбной отрасли сходятся в одном: хорошо, что сегодня уже нет споров о том, нужна ли реформа. Весь фокус на том, как это надо делать, а это большой прогресс.

ФБЖ

Перезагрузка продаж во времена COVID-19:

как правильно продавать онлайн?

Виртуальная коммуникация между людьми, работающими из дома, не только усложняет продажи в секторе b2c, но и оказывает огромное влияние на b2b-сегмент. Что поможет специалистам в сфере продаж успешно справляться с существующими препятствиями и даже извлекать из них выгоду? Как успешно продавать без личного контакта, отрабатывать возражения и продемонстрировать новинку? Своим опытом делятся эксперты, преподаватели и выпускники WU Executive Academy (бизнес-академия, Вена, Австрия).



БАРБАРА ШТЁТТИНГЕР

Декан WU Executive Academy (Вена, Австрия)



ДАНИЭЛА ДОРНЕР

Директор департамента электронной коммерции, Mondi Group

Бесконечные онлайн-встречи, в которых мы принимаем участие, работая из дома, оказывают своё влияние: недавние исследования показывают, что мы быстрее устаем, поскольку стремимся поддерживать зрительный контакт, получаем меньше невербальных сигналов от собеседников, и, как следствие, нам сложнее оценивать их настроение. Если сравнивать телефонные звонки и видеоконференции, то во время последних мы чувствуем себя даже более отстраненными от собеседника. Но онлайн-встречи приходится проводить не только среди коллег: мы также используем их для общения с клиентами. И особенно это сказывается на b2b-продажах, где полное отсутствие непосредственного контакта с клиентами может иметь серьезные последствия.

Цифровые точки контакта

Ещё буквально несколько лет назад продажи в b2b-секторе были в большей степени ориентированы на интересы людей, но теперь даже в мире b2b, где до недавних пор акцент смещался в сторону конечного потребителя, набирает обороты омниканальный подход. B2b-клиенты тоже начали обращаться к цифровым точкам соприкосновения, когда требуется определенная информация. В то же время личный контакт особенно важен в ситуациях, когда предложение или продукт необходимо привести в соответствие с конкретными потребностями клиента. Пандемия коронавируса и вынужденный переход на исключительно виртуальную коммуникацию в значительной степени усложнили эту задачу. Очень непросто постро-



ить доверительные отношения, когда вы можете взаимодействовать только онлайн.

Сразу к делу

Разумеется, коронавирус повлиял на то, как компании взаимодействуют с клиентами, всем пришлось приспосабливаться к ситуации. Хорошо узнать друг друга и обмениваться информацией можно и в онлайн-режиме. Как правило, с существующими клиентами не возникает каких-либо крупных проблем, поскольку с ними уже сложились хорошие отношения, вопрос только в изменении привычек, а именно в необходимости перехода к онлайн-переговорам. Действительно, из-за коронавируса неформальное взаимодействие практически полностью сошло на нет, но возможность поддерживать деловые отношения по-прежнему сохраняется. И сегодня в целом наметилась тенденция более быстрого перехода сразу к сути дела и обсуждения повестки дня на основе фактов.

Аналоговый и цифровой опыт для новых клиентов

Для того чтобы преуспеть в виртуальном привлечении клиентов, придется разрабатывать новые идеи, использовать креативные решения. Например, потенциальным клиентам можно предложить участие в вебинаре, на который нужно зарегистрироваться. Каждый участник заранее получает пакет с образцами и примерами их исполь-

ЦИКЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ХОРОШО ПРОДУМАН НЕ ТОЛЬКО, КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О КОНЕЧНОМ ПОТРЕБИТЕЛЕ, НО И В СЕГМЕНТЕ B2B: ОДИНАКОВО ВАЖНЫ КАК «АНАЛОГОВЫЕ» ВСТРЕЧИ И ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ, ТАК И ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТОЧКИ КАСНИЯ

зования. Таким образом, уже во время вебинара они могут поддержать продукты в руках, получить тактильный опыт. Так преодоле-

ваается разрыв между цифровым и аналоговым миром.

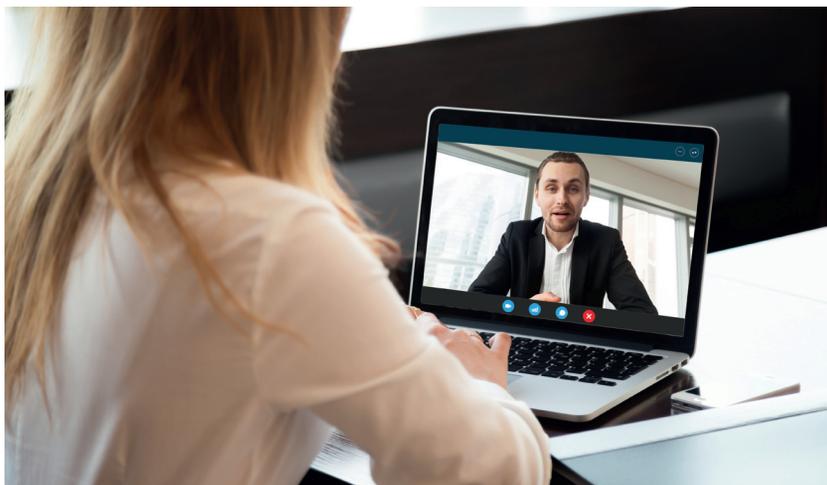
Вебинары, тренинги и сессии вопросов и ответов — отличный способ помочь клиенту сориентироваться и изучить ваше предложение, поделиться полезным опытом использования или знаниями об технических особенностях. Наверняка вы бы отправились к клиенту сами и предложили тренинги на местах, если бы не пандемия. Однако у виртуальных тренингов есть свои преимущества: многие люди могут участвовать в них одновременно. Все больше и больше b2b-клиентов интересуются преимуществами сегмента b2c, и в дальнейшем мы все чаще будем прибегать к сочетанию виртуальной и аналоговой коммуникации, поскольку это позволяет объединять лучшее из двух миров. Было бы глупо не продолжать пользоваться этими

привилегиями и после кризиса, вызванного пандемией.

Советы по цифровым b2b-продажам

Оmnиканальность и качество данных

Независимо от того, используете ли вы сайт или интернет-магазин, имеющиеся данные должны быть актуальными и для b2b-клиентов, а информация на сайте, в интернет-магазине и других цифровых точках касания должна быть сервисно-ориентированной. Цикл взаимодействия с клиентом должен быть хорошо продуман не только, когда речь идет о конечном потребителе, но в сегменте b2b: одинаково важны как «аналоговые» встречи и личное общение с клиентами, так и инновационные цифровые точки касания. B2b-клиенты тоже склонны заранее проводить исследования, чтобы быть хорошо подготовленными и проинформированными. Они также предпочитают использовать различные каналы взаимодействия. Всё большее значение в секторе b2b приобретают сайты компаний и социальные медиа, включая соответствующие инструменты. Ещё один важный момент, который следует учитывать: необходимо формировать подходящий контент для своей целевой аудитории, знать, какие темы интересуют клиентов. Предоставлять чёткие и понятные ответы на часто задаваемые вопросы — значит создавать настоящую добавленную стоимость. Ещё лучше сделать так, чтобы у клиентов, работающих удалённо, была возможность совершать покупки, не выходя из дома, например, присылать им образцы на дом.



Личный контакт особенно важен в ситуациях, когда предложение или продукт необходимо привести в соответствие с конкретными потребностями клиента. Пандемия коронавируса и вынужденный переход на исключительно виртуальную коммуникацию в значительной степени усложнили эту задачу.

Нужный инструмент в нужное время

Онлайн-встречи могут помочь сократить расстояние между участниками лишь на непродолжительный период времени. Иногда лучше обсудить определённые темы с клиентом по телефону. В самом начале пандемии, во время первого локдауна, в приоритете был ускоренный переход сотрудников на удалённую работу. Теперь же речь идет о повышении качества коммуникации, особенно в сфере продаж и дистрибуции. В настоящее время люди хорошо владеют различного рода инструментами, поэтому всё дело лишь в выборе наилучших способов коммуникации. Если есть необходимость обсудить какую-то неприятную или щекотливую тему, лучше созвониться или встретиться вживую, потому что «язык» тела чрезвычайно важен, он помогает правильно оценивать настроение и состояние другого человека.

Немного времени для лёгкой светской беседы

Регистрация, проверка связи, несколько вступительных слов — все это мы давно практикуем во время виртуальных встреч с коллегами. Эти компоненты еще в большей степени важны для налаживания хороших отношений с клиентами. Потратьте на неформальную беседу всего 1–2 минуты в начале встречи, это создаст приятную доверительную атмосферу.

Подготовка — это важно

Разумеется, к виртуальной встрече с клиентом нужно быть очень хорошо подготовленными. Важно создать соответствующую атмосферу, включающую в себя подходящий фон, который будет виден вашему собеседнику с экрана, и деловой стиль одежды — никаких сушилок для белья на заднем

Что важно для продаж в онлайн-формате:

- продумайте вступительную часть, начало встречи должно быть лёгким и непринужденным, настраивать собеседников на дружественный лад, немного узнать друг друга; преимущества и недостатки удалённой работы могут стать хорошей темой для разговора, которая объединит собеседников;
- проявляйте понимание к пожеланиям клиента и внимательно слушайте, когда он описывает свои потребности;
- подчеркните преимущества, которые получит клиент;
- подготовьте адаптированное для данного клиента предложение и представьте его, используя сервисно-ориентированные и информативные аргументы;
- резюмируйте все пункты обсуждения и ответьте на возражения клиента;
- позвоните или напишите клиенту e-mail, чтобы назначить следующую встречу по результатам текущей и проведите эту встречу.

В САМОМ НАЧАЛЕ ПАНДЕМИИ, ВО ВРЕМЯ ПЕРВОГО ЛОКДАУНА, В ПРИОРИТЕТЕ БЫЛ УСКОРЕННЫЙ ПЕРЕХОД СОТРУДНИКОВ НА УДАЛЁННУЮ РАБОТУ. ТЕПЕРЬ ЖЕ РЕЧЬ ИДЕТ О ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА КОММУНИКАЦИИ, ОСОБЕННО В СФЕРЕ ПРОДАЖ И ДИСТРИБУЦИИ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ЛЮДИ ХОРОШО ВЛАДЕЮТ РАЗЛИЧНОГО РОДА ИНСТРУМЕНТАМИ, ПОЭТОМУ ВСЁ ДЕЛО ЛИШЬ В ВЫБОРЕ НАИЛУЧШИХ СПОСОБОВ КОММУНИКАЦИИ

фоне, удобного мешковатого свитера или пижамы. Все те требования, которые предъявляются к специалистам по продажам во время реальных встреч с клиентами, приобретают еще большее значение и становятся более строгими в виртуальном мире. Из-за использования цифровых инструментов мы стали чаще отвлекаться.

ФБЖ

В условиях пандемии нам нужны прорывные шаги и смелые решения

С Элиной Сидоренко, генеральным директором Платформы «ЗАБИЗНЕС.РФ», мы встречались в прошлом декабре. Тогда поводом для интервью стали итоги первого года работы. Платформа предпринимала первые активные действия, но ее роль в регулировании отношений правоохранительных органов и бизнеса стала заметна сразу. На удивление большинства, инструмент оказался действительно рабочим — ему дали хороший карт-бланш, ведь необходимость появления такого ресурса обозначил сам президент, в учредителях Платформы — ведущие бизнес-объединения страны, первые лица, да и полномочия Платформе предоставили довольно широкие.

В современном цифровом мире такой ресурс, который работает в автоматическом онлайн-режиме, принимает жалобы на действия правоохранительных органов исключительно через сайт, был просто необходим. Оперативно, безэмоционально, по факту — в центре внимания экспертов Платформы исключительно документы, которые предприниматель загружает на сайт. С этого момента время пошло — включается обратный отсчет: сутки на рассмотрение, в течение 30 дней — ответ. Автоматизация — на страже интересов гражданина. Нарушение сроков равно неэффективная работа, и если так происходит, факт не спрятать от проверяющих, система его фиксирует в автоматическом режиме. Но, несмотря на все формальные признаки, эффективность нового инструмента приходилось доказывать на практике, люди бизнеса верят только делам, рассказывает год спустя Элина Сидоренко.

Ломали стереотипы, преодолевали неповоротливость систем и очевидный скептицизм бизнес-сообщества. Как итог второго года работы: 25% обращений на Платформу «ЗАБИЗНЕС.РФ» имеют положительный результат. Четверть — это много или мало, это значит, что ресурс доказал свою эффективность? Статистика — вещь упрямая, а цифра — лукавая. Как ее трактует генеральный директор АНО «Платформа для работы с обращениями предпринимателей «ЗАБИЗНЕС.РФ» Элина Сидоренко? Поговорим и об этом, но начнем с ощущений от перевернувшегося мира, который COVID сумел сделать другим, каким мы его не знали раньше.

— Два первых года работы платформы пришлось на очень непростой период — в мире бушует пандемия. Бизнес оказался под невероятным давлением обстоятельств. Каковы ваши ощущения от работы в ковидный период, каковы

A professional portrait of Elena Sidorenko, a woman with light brown hair, wearing a blue blazer over a white top. She is standing with her arms crossed, looking slightly to the right of the camera. The background is a blurred office interior with a window.

**ЭЛИНА
СИДОРЕНКО**

Генеральный
директор Платформы
«ЗАБИЗНЕС.РФ»

“

**Я НЕ ПРОСТО ВЕРЮ, Я ВИЖУ,
КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЗАЩИТИТЬ
ПРАВО БИЗНЕСА НА НОРМАЛЬНУЮ,
СПОКОЙНУЮ РАБОТУ БЕЗ СИЛОВОГО
ДАВЛЕНИЯ. ПЕРМАНЕНТНЫЙ РИСК
УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, КОТОРЫЙ
ВИСИТ ДАМОКЛОВЫМ МЕЧОМ НАД ГОЛОВОЙ
КАЖДОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ (ЭТО ТАКАЯ
СТРАШИЛКА ДЛЯ ВСЕХ, КТО РЕШИЛСЯ
ОТКРЫТЬ СВОЕ ДЕЛО), МЕШАЕТ БИЗНЕСУ
РАЗВИВАТЬСЯ И СУЩЕСТВЕННО ТОРМОЗИТ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТОК В СТРАНУ**

главные итоги этих двух лет, как изменился характер взаимодействия бизнеса, власти, правоохранителей и платформы ЗАБИЗНЕС?

— Эти два года были для Платформы настоящим испытанием. С одной стороны, в России был запущен большой социально-значимый юридический проект, появление Платформы «ЗАБИЗНЕС.РФ» стало важным этапом в защите прав предпринимателей. С другой, первые годы нашего существования совпали с форсмажорными обстоятельствами. COVID-19 и связанное с ним ручное регулирование, управление экономикой и бизнесом — все это поставило нас в очень сложную ситуацию. Мы опасались, что столкнемся с рядом задач, которые попросту не сможем решить, но, как показала практика, мы достойно и качественно отработали эти два года.

— На чем сосредоточили основные усилия, что сделали целью номер один?

— Нам предстояло многое: мы должны были громко, во всеуслышание заявить о себе, то есть сделать так, чтобы в каждом

ЕСЛИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СООБЩЕСТВЕ БУДЕТ СФОРМИРОВАНА ЗДОРОВАЯ СРЕДА ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТ ОДНОЗНАЧНУЮ ПОЗИЦИЮ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ, ОНИ СМОГУТ В ИТОГЕ ПОБЕДИТЬ, КАК АНТИТЕЛА ПОБЕЖДАЮТ ВИРУС. ЕСЛИ МЫ УВЕЛИЧИМ ПРАКТИКУ РЕАЛЬНОЙ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ, РАНО ИЛИ ПОЗДНО ОНА СТАНЕТ ОСНОВНОЙ

поселке, где есть хоть какой-то бизнес, знали о Платформе. Информированность предпринимателя о новом ресурсе — задача номер один. Над ней мы работаем ежедневно, чтобы каждый, кто только получил статус «предприниматель», сразу узнавал о нашем ресурсе.

Задача не менее важная — доказать собственную эффективность. Для этого должно было пройти какое-то время, чтобы мы могли наработать практику, показать себя в деле и получить признание бизнес-сообщества, что Платформа «ЗАБИЗНЕС.РФ» реально способна защищать интересы предпринимателей, что она не под властью, не под правоохранительной системой, что ресурсу под силу заставить неповоротливые механизмы пусть и со скрипом, но прокручиваться, — искать ошибки внутри системы, виновных, которые их допустили, восстанавливать справедливость. И не упрекайте меня ни вы, ни читатели, что я говорю вслух такие громкие слова, — я в них верю. Без веры братья за реализацию подобного проекта было бессмысленно.

Я не просто верю, я вижу, как сделать так, чтобы защитить право бизнеса на нормальную, спокойную работу без силового давления. Перманентный риск уголовной ответственности, который висит дамокловым мечом над головой каждого предпринимателя (это такая страшилка для всех, кто решился открыть свое дело), мешает бизнесу развиваться и существенно тормозит инвестиционный поток в страну. Нам важно было не только верить, но и доказывать с каждым новым обращением, что мы заслуживаем доверия. И снова о вере: когда предприниматель попадает под «силовую каток», он должен верить, что есть выход, есть способ решить проблему, сохранить бизнес и себя в борьбе за него. Мы должны были делать все четко в соответствии с этой задачей — помочь, спасти и защитить бизнес там, где для этого есть юридические основания. Мне кажется, что все больше предпринимателей в России могут сказать, что Платформа «ЗАБИЗНЕС.РФ» — ресурс справедливости, независимый, неангажированный, боеспособный.

— Во время пандемии обращений стало меньше или больше?

— Мы ждали, что их станет меньше, ведь в кризис бизнес сосредоточен на выживании. Мы думали, что предпринимателям

будет не до жалоб, не до поиска истины, но во время пандемии количество обращений на платформу не уменьшилось. Приходится признать, что факты силового давления как были, так и остаются частью бытия российского бизнеса. Радует в этих обстоятельствах другое: сама правоохранительная система демонстрирует все большую заинтересованность в том, чтобы избавиться от тех, кто порочит ее репутацию, допускает нарушения. За два года работы Платформы и МВД, и Генеральная прокуратура увидели в нас важный информационный канал о «болячках» внутри их систем. Мы стали для правоохранителей проводником обратной связи. Эта коммуникация позволяет получать сведения, которые зачастую до федерального центра просто не доходили, неблагоприятные поступки, скандальные происшествия старались «замять», не доводить до вышестоящего начальства — так формировался еще один коррупционный круг, порой замкнутый настолько, что система и сама не могла его разорвать. Платформа «ЗАБИЗНЕС» вне систем, что дает нам большие возможности. Благодаря этому инструменту МВД, прокуратура меняют структуру взаимоотношений со своими региональными подразделениями. Эффективность нашей коммуникации доказывают многочисленные факты применения серьезных мер взыскания ко многим высокопоставленным полицейским и прокурорам на местах. Есть даже случаи возбуждения уголовных дел.

— За прошедший год вы подписали серию соглашений с губернаторами. Этот формат взаимодействия способен усилить позиции Платформы в регионах?

— Платформа активно вживляется в отношения между бизнесом и властью, этот процесс проходит бесшовно и безболезненно. Конечно, нам нужна поддержка губернаторов. И прошедший год мы посвятили знакомству с регионами: с местным бизнесом, первыми лицами, организовали серию конференций. Первое время мероприятия проходили как

Системные проблемы при рассмотрении обращений предпринимателей

- 1 Перевод гражданско-правовых споров в уголовно-процессуальную плоскость.
- 2 Неразвитая практика квалификации мошенничества в сфере предпринимательской деятельности в части преднамеренного неисполнения договорных обязательств.
- 3 Возбуждение уголовных дел по факту мошенничества в связи с невыполнением государственного контракта.
- 4 Необоснованное возбуждение уголовных дел за покушение на мошенничество.
- 5 Необоснованное проведение или нарушение сроков проведения доследственных проверок.
- 6 Процессуальные нарушения при изъятии имущества, документов и компьютерной техники.

некое формальное знакомство предпринимателей с платформой и ее возможностями. Но нам хотелось максимально наполнить их смыслом и пользой. И вдруг в какой-то момент, а было это в экономически весьма благополучном регионе, предприниматели встали и начали делиться своей болью, проблемами, которые мешают им спокойно жить и работать. Каждую такую встречу мы начинали с призыва: «Коллеги, давайте будет откровенны друг с другом», и вот, наконец, я почувствовала, что нас услышали, начался откровенный диалог, и тогда мы поняли, что выбрали правильный путь. Предприниматели заговорили, людей «прорвало», в кулуарах участники наших конференций признавались, что это был первый в их жизни диалог с губернатором, с правоохранителями, что называется глаза в глаза. И, что нас порадовало еще больше, этот формат был встречен с воодушевлением и первыми лицами региона. Вот такой мы и видим свою работу, когда Платформа дает возможность

открыто говорить о проблемах. Для нас это свидетельство того, что нам верят и видят в нас реальный инструмент поддержки.

— *После поездок по регионам не было ощущения, что чем дальше от центра, тем сильнее коррупционные связи, и местный бизнес, скорее, надеется на то, что «свои» люди помогут, чем некий абстрактный ресурс?*

— Я бы сказала, что удаленность от Москвы на состояние среды не влияет, ведь ее создают сами предприниматели при поддержке местных силовиков. Мы фиксируем подобные факты в разных регионах. И вы знаете, это стало для команды Платформы настоящим откровением: мы вдруг поняли, что в отдельных случаях предприниматели своими действиями формируют среду, которая приводит к фактам силового давления. Часто представители бизнеса уверены, что оптимальный способ ведения дел — заключать коррупционные соглашения на местных уровнях власти и с правоохранителями. Они действительно верят, что так для их бизнеса будет лучше, и предпочитают налаживать коррупционные связи, вместо того чтобы открыто добиваться справедливости. Эта практика прочно въелась в бизнес-среду, тесно связывает незаконными отношениями предпринимателей с правоохранителями на местах. Мы за искоренение подобных форматов «сотрудничества». Платформа «ЗАБИЗНЕС.РФ» призвана обелить

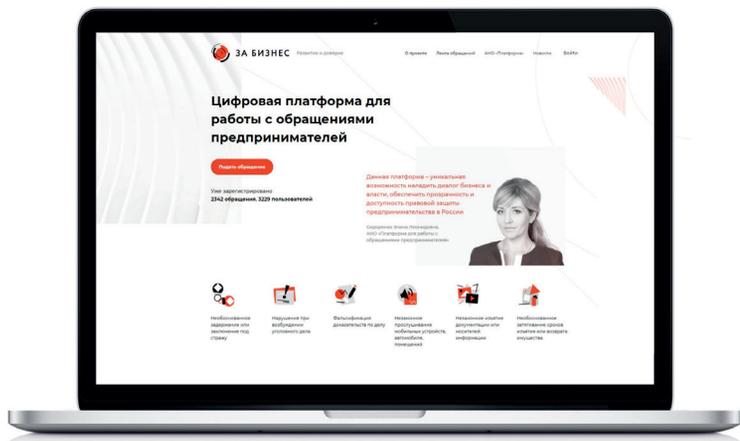
систему, разрушить и подобные стереотипы, и коррупционные схемы взаимодействия.

— *Парадоксальная ситуация: бизнес системно жалуется на силовое и административное давление, но во многом сам способствует этой практике? Как такое возможно?*

— Предприниматель — человек определенного образа мышления и набора качеств. Он живет в алгоритме постоянного поиска выгоды. Его мышление заточено на минимизацию издержек и на получение максимальной прибыли. Эта модель распространяется на все сферы жизни. Если предприниматель видит, что для его бизнеса гораздо более выгодно договариваться с коррупционерами, он будет использовать этот инструмент. Как только он примет тот факт, что есть механизм более выгодный, прозрачный, безрисковый, не требующий вложений, он изменит тактику поведения. Нам важно, чтобы предприниматели формировали внутри своего комьюнити мнение о том, что Платформа «ЗАБИЗНЕС» способна менять практику, формировать здоровую среду вокруг бизнеса, корректировать отношения между предпринимательским сообществом и надзорными ведомствами.

Мы старательно привлекаем на свою сторону профессиональных юристов, которые помогают нам менять вектор. Адвокаты используют Платформу как один из реальных механизмов в защите интересов своих клиентов. Адвокатское сообщество — еще одна точка взаимодействия между нами и обществом, оно способно формировать правильный подход к борьбе за свои права. Важно сказать, что Платформу как ресурс отстаивания своих прав надо задействовать сразу же, немедленно, как только появились сложности. Застарелую проблему всегда сложнее решить.

— *Пандемия умножила количество проблем бизнеса. Можно ли сказать, что она же упрочила подобные связи предпринимателей и силовиков, ведь под тяжестью двух ковидных лет бизнес заметно ослабел,*



теряет силы для борьбы, а остаток ресурса аккумулирует для выживания?

— Укоренившиеся связи «на земле» чаще всего имеет средний бизнес: знаете, такой немолодой, не вчера открывшийся, он все про всех знает, давно заручился административной и силовой поддержкой, думает, что имеет броню на все случаи жизни, что он под надежной защитой. Есть существенно помолодевший малый бизнес, который представляет собой очень интересную среду. Это, знаете, такие пассионарии, готовые взаимодействовать, строить новые модели отношений с властью и силовиками. Эти люди несут в экономику креатив и патриотизм, верят, что можно делать прозрачный, честный бизнес. И вот эта прослойка молодых предпринимателей оказывается «без кожи», они не имеют абсолютно никакого иммунитета против силового давления. Но у них горят глаза, порой они открывают дело, недооценивая многие риски, каждый факт силового давления воспринимают как преграду, которую нужно преодолеть. Этот народ не испорчен внутренними комплексами, предубеждениями, что все давно решили за нас, что бороться с системой бесполезно, выйдет тебе во вред и т. д. Для этой прослойки малого бизнеса мы становимся «второй кожей». Через нее мы можем формировать новые подходы к саморегуляции бизнес-сообщества. Среда формирует практику — это очень важный фактор. Это как с антителами: когда вирус придет, они убьют его. Так же с коррупцией: если в предпринимательском сообществе будет сформирована здоровая среда людей, которые занимают однозначную позицию против коррупции, они смогут в итоге победить, как антитела побеждают вирус. Если мы увеличим практику реальной борьбы с коррупцией, рано или поздно она станет основной. Пока же практика реальной, честной и открытой борьбы за свои права есть далеко не везде. Сватовство и кумовство в регионах заменяют порой легальные механизмы борьбы, и только в небольшом количестве регионов мы видим слом этой тенденции.

Поступившие на платформу обращения по состоянию на 01.11.2021



— Кто они, регионы-лидеры, где дела с коррупцией и силовым давлением становятся достоянием гласности?

— Второй год по числу обращений на Платформу лидируют Москва, Московская область, Санкт-Петербург и Краснодарский край. Данная статистика объясняется, во-первых, высокой плотностью предпринимательской среды, информированностью о существующих правозащитных ресурсах и активной совместной работой Платформы с правоохранительными органами. Бизнес-сообщество в этих регионах активнее других обнародует факты силового давления. Предприниматели больших городов готовы к открытому диалогу о коррупции на местах, они просто перестали бояться.

— *Что необходимо сделать, чтобы бизнес повсеместно выбирал этот путь?*

— Информировать и использовать другие способы поиска правды. Сегодня у нас практически отсутствует система юридического информирования предпринимателей о тех правовых возможностях, которые у них есть. Правовой нигилизм порой зашкаливает. Я связываю это с тем, что предпринимателям не хватает знаний, образования, чтобы вести бизнес и диалог с надзорными и правоохранительными ведомствами в правильном ключе. Зная о том, что неверие во многом проистекает из незнания, мы хотим повышать уровень юридической грамотности и видим это одной из важнейших функций Платформы. Мы организуем научные конференции, практикумы, куда приглашаем ведущих ученых, юристов-практиков и предпринимателей, обсуждаем важные для бизнеса вопросы

БИЗНЕС И ГОСУДАРСТВО СТАЛИ ПО-НАСТОЯЩЕМУ УЗНАВАТЬ ДРУГ ДРУГА, ВЗАИМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПОТРЕБНОСТИ СТОРОН ОБНАЖЕНЫ. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС ДЛЯ ГОСУДАРСТВА — ИСТОЧНИК НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ. ЧТО ТАКОЕ ГОСУДАРСТВО ДЛЯ БИЗНЕСА — РЕГУЛЯТОР, ФИСКАЛ. ПАНДЕМИЯ МЕНЯЕТ МАТРИЦУ ЭТИХ ФОРМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ФОРМИРУЕТСЯ ОТКРЫТОСТЬ НОВОГО УРОВНЯ

по защите его интересов. В этом году мы подготовили книгу «Преступления в сфере предпринимательской деятельности в вопросах и ответах». В ней с опорой на судебную практику даем ответы на вопросы о том, как можно решить ту или иную проблему. Каждому предпринимателю, которому мы уже подарили эту книгу, же-

лаем одного: чтобы у него никогда не было нужды открыть ее и прочитать предметно по возникшей у него проблеме.

— *За время пандемии парадигма отношений бизнеса и власти существенно поменялась. Бизнес оказался под еще большим контролем и регулированием. Отношения стали еще более тесными. Что в перспективе это даст?*

— Пандемия и изоляция заставили многих из нас играть по другим правилам. Возьмем для сравнения семью, в которой муж и жена — занятые, деловые люди. До пандемии и изоляции они жили каждый своей интересной, насыщенной жизнью, встречались вечером дома, обсуждали коротко итог дня, обменивались мнениями, обсуждали совместные бытовые вопросы. Матрица их взаимодействия была понятна каждому, роли расписаны. И тут вдруг этих людей заперли в одном пространстве. А теперь вопрос: улучшились их отношения или нет? Нечто похожее произошло между бизнесом и властью: они жили в параллельных средах, вроде друг другу помогают, но часто и тесно они старались не соприкоснуться, особенно в сложных, «бедовых» ситуациях, а тут вдруг их судьба заставила вести диалог в непрерывном режиме. Мы фиксируем важный факт: стороны начали разговаривать, думаю, в итоге это приведет к хорошим результатам. Один положительный момент уже точно можно отметить: бизнес и государство стали по-настоящему узнавать друг друга, взаимные проблемы, потребности сторон обнажены. Что такое бизнес для государства — источник налоговых поступлений. Что такое государство для бизнеса — регулятор, фискал. Пандемия меняет матрицу этих формальных отношений, формируется открытость нового уровня.

— *Во время пандемии изменились повады для обращений на Платформу?*

— Мы ожидали, что снятие моратория на банкротство повлияет на нашу практику, но пока этого не случилось — дело в отло-

женном эффекте, я думаю. Пока еще действуют механизмы поддержки со стороны государства, это многих держит на плаву. Сейчас мы не видим волны криминальных банкротств, а вот рейдерство меняется качественно. Оно стало более «продуманным». Если в 1990-ые оно носило явно бандитский характер, в нулевых это были преступления с коррупционной составляющей, сейчас это игра на нестыковках, пробелах действующего законодательства. Вокруг рейдерских захватов происходит юридический батл высококвалифицированных юристов. У нас есть показательные кейсы борьбы против целенаправленного рейдерства. В таких случаях очень важно, чтобы предприниматель был настроен на борьбу, вряд ли она будет быстрой, ведь рейдер как следует продумал тактику, изучил конкурента и его слабые стороны, но победить и сохранить бизнес можно.

— Для таких случаев вы хотите ввести на Платформе тревожную кнопку?

— Она пригодится в ситуациях, когда наша помощь нужна срочно. В последнее время наметилась нездоровая тенденция в регионах, особенно на Дальнем Востоке, оказывать воздействие на бизнес максимально театрально, использовать так называемые «маски-шоу». Тревожная кнопка на платформе нужна как раз на такой случай. Если она сработала, значит, предпринимателю нужна максимально оперативная помощь. Но есть очевидная проблема: уголовно-процессуальное законодательство не заточено на возможное существование таких кнопок. Регламенты работы правоохранительных органов основаны на ФЗ №59, он дает ведомству для рассмотрения жалобы 30 дней. В отношении Платформы Генеральная прокуратура сделала исключение: наши обращения ведомство рассматривает в течение 15 дней. Когда мы говорим о тревожной кнопке, мы фактически хотим сократить сроки рассмотрения и реагирования. Заставить людей ускориться, оперативно и объективно изучить материалы дела практически невозможно. Сейчас такая

кнопка может сработать, если региональные власти быстро откликнутся. В большинстве случаев наши дела берут на особый контроль, и результаты мы видим сразу.

— С какими потерями мы выйдем из пандемии, пока точно неясно. Очевидно, что с существенными. И в этих обстоятельствах все чаще звучат популистские заявления о декриминализации ряда экономических статей. Как вы думаете, она объективно назрела?

— Нельзя допустить, чтобы декриминализация стала для бизнеса всепрощением. Адресат не должен воспринимать подобные попытки как скрытую возможность, повод нарушить. Неизбежность наказания должна быть основой юридической практики. Гораздо более полезно отстроить механизмы таким образом, чтобы они позволяли добросовестному предпринимателю не сесть, а недобросовестному воздержаться от незаконных действий. Я за профилактику преступлений.

— Один из итогов вашей работы — 25% обращений имеют положительное решение. Вы трактуете эту цифру как показатель эффективности Платформы?

— Цифра складывается из двух составляющих. Первая — оценка, которую дают нам на самой платформе обратившиеся к нам предприниматели. Многие не выставляют оценок вовсе вне зависимости от результата, забывают оценить нас и в случае положительного исхода дела. Вторая составляющая этой цифры — наш собственный анализ. Даже если нам не поставили на сайте статус «проблема решена», а мы ее решили, мы берем такое дело себе в зачет. И да, я считаю, что 25% — это весомый результат. Конечно, его хочется улучшать, но работа Платформы — это совместный путь бизнеса, силовых ведомств, власти, юридического сообщества. Вместе мы должны формировать здоровую среду, в которой поводов для жалоб будет все меньше, а прозрачности и открытости все больше.

ФБЖ

Безальтернативная альтернативная еда

По данным Deloitte, к 2035 году 35% жителей планеты будут вегетарианцами. Сегодня в России их около 2%, больше всего в Санкт-Петербурге, Калининграде и Москве. Но уже четверть россиян (25%) заявляют о своей готовности к переходу на потребление альтернативных продуктов, и к этому числу относятся не только убежденные противники животной пищи. Спрос на инновационную еду растет стремительными темпами. Кто и что выступает драйверами роста? Какие альтернативные продукты россияне хотят видеть на полках магазинов? И, что еще более важно, может ли российский производитель удовлетворить этот спрос? Эти темы стали центральными на форуме «Foodtech: еда настоящего».

С COVID-19 оказал колоссальное влияние на категорию растительных продуктов. Из-за сбоя в работе крупнейших производителей мировые поставки мяса были нарушены. А еще вирус заострил проблему сохранения человеческого здо-

ПОТРЕБИТЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРОДУКТОВ — ИННОВАТОР ПО СУТИ. ОН ВСЕГДА ЖДЕТ ЧЕГО-ТО НОВОГО. ИМЕННО ПОЭТОМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ ТАК ВАЖНО ВСЕГДА НАХОДИТЬСЯ В ПОИСКЕ. НА ТОМ, ЧТО СЕЙЧАС ПРЕДЛАГАЕТСЯ К ПРОДАЖЕ, НЕ ПОЛУЧИТСЯ ДОЛГО ПОДДЕРЖИВАТЬ ИНТЕРЕС ПОТРЕБИТЕЛЯ, НУЖНО ВСЕ ВРЕМЯ ЧТО-ТО ПРИДУМЫВАТЬ

ровья, которое во многом зависит от типа питания и продуктов, которые мы едим. В эпоху коронавируса многие потребители стали пересматривать свой рацион. Под влиянием этих факторов рост продаж растительного мяса, например, в США в первую неделю марта 2020 года составил более 200%. За этот же период рост продаж овсяного молока зафиксирован на уровне в 477%. При этом продажи животного молока за тот же период увеличились на 32%. По аналогичным показателям и уровню развития новой индустрии производства альтернативных продуктов российский рынок отстает от американского на несколько лет. Впрочем, в России за последние годы появилось достаточное количество компаний, желающих развивать эту нишу. Все потому, что появился спрос.

TNO innovation for life

70% СОСТАВИЛ
РОСТ ПРОДАЖ

ЗОЖ-продуктов с апреля по сентябрь
текущего года на Ozon Express.



Осознанный подход

Причин отказа от мяса может быть множество. Чаще всего этот путь выбирают те, кто заботятся о том, чтобы пища была максимально полезной — таких людей в общем количестве отказавшихся от животной пищи 59%. Есть среди вегетарианцев те, кто следует за модой (22%), есть и убежденные эоактивисты, которым жалко убитых животных (11%). Медицинские ограничения по здоровью едва ли не самая редкая причина перехода на растительную пищу — таких всего 8%.

Всех тех, кто выбирает растительную пищу, можно разделить еще на несколько категорий. Одни не едят мясо по определенным дням недели, другие постятся. Среди приверженцев вегетарианства есть те, кто полностью отказывается от мяса,

другие устраивают себе вегетарианские дни или марафоны различной продолжительности. Semi-vegetarian, flexitarian, part-time vegetarian — как только не называют их самих и выбранные ими системы питания. Важно отметить тот факт, что все чаще вегетарианство становится для человека не временным явлением, а убеждением, и ярко доказывает его осознанный подход к питанию, экологии, сбережению ресурсов планеты.

Какой белок спасет планету?

Общемировой глобальный тренд на экологизацию потребления в первую очередь распространяется на продукты питания. Их производство традиционным способом обременительно для экологии и совсем скоро не сможет утолить голод растущего

населения планеты. По прогнозам ученых, к 2050-ому году население Земли достигнет 10 млрд человек, потребность в продуктах питания вырастет на 50%. Чтобы ее удовлетворить, источники белка как основы человеческого рациона должны стать разнообразными и легкими в производстве. В новых обстоятельствах только растительный белок может спасти планету от голода. «Мы понимаем, какое будущее у белка, — комментирует эксперт форума Елена Шифрина, CEO и основательница «BioFoodLab». — Сегодня его закладывают Beyond Meat и Impossible Burger, которые работают с растительным белком. Еще один тренд будущего — ферментированный белок, например, из грибов, свеклы

и гороха. Еще один источник белка, с которым активно работают инновационные foodtech-компании, — насекомые, и азиаты активно развивают это направление. Китайцы вывели тараканов, которые способны перерабатывать даже пластик. Этот же вид насекомых является богатым источником белка, и в Китае его уже добавляют в продукты питания».

Всегда что-то новое

В BioFoodLab всегда любили смелые эксперименты. Сегодня здесь активно изучают возможности ферментации, энзимации. В лабораториях компании все время что-то придумывают и тестируют, следуя за поколением Z — своим главным целевым потребителем. Именно зуммеры готовы тратить больше всех на альтернативные продукты. Компании, подобные BioFoodLab, выросли вместе со своим потребителем, на его глазах создали спрос на осознанный подход к питанию и полезным продуктам. Начинали с производства здоровых снеков без сахара и глютена. На шестой год работы пришло осознание, что спрос на их товар формируется в Голливуде. В Лос-Анджелесе сконцентрирована самая большая в мире индустрия развлечений, тренды там задают голливудские звезды, за ними следит весь мир: как они живут, во что одеваются, что едят. Эта индустрия одна из самых динамичных в мире, тренды здесь меняются молниеносно. Так, в BioFoodLab поняли, что для их потребителя очень важно регулярно пробовать что-то новое. Именно новинки драйвят рынок альтернативных продуктов и формируют до 60% продаж.

Ту же тенденцию фиксируют и в Ozon Express. ЗОЖ-направление здесь начали развивать в апреле этого года, к сентябрю рост продаж в категории составил 70%. Каждая новинка вызывает быстрый потребительский отклик, живую обратную связь. Драйверами роста стали растительное мясо российских производителей,



КАЖДАЯ НОВИНКА В КАТЕГОРИИ «ЗОЖ» ВЫЗЫВАЕТ БЫСТРЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ОТКЛИК, ЖИВУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ. ДРАЙВЕРАМИ РОСТА СТАЛИ РАСТИТЕЛЬНОЕ МЯСО РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, КОСТНЫЙ БУЛЬОН, РАСТИТЕЛЬНОЕ МОЛОКО, ЙОГУРТЫ, СЫРНИКИ ИЗ КЕШЬЮ, КЕТО-БУЛОЧКИ И ВАФЛИ, МАСЛО ГХИ



Более
200%

**СОСТАВИЛ
РОСТ ПРОДАЖ**

растительного мяса в
США в первую неделю
марта 2020 года.

костный бульон, растительное молоко, йогурты, сырники из кешью, кето-булочки и вафли, масло ГХИ. В компании сделали ставку на стартапы, инновационные, но неизвестные на рынке продукты и бренды. «Нам нравится поддерживать инновационных производителей, так же, как и покупателя, который делает выбор в пользу неизвестного бренда, прочитав историю его создания, а за ней, как правило, стоит убежденный инноватор», — рассказывает Майя Лихарева, руководитель направления развития продуктов СТМ и ЗОЖ, Ozon Express. В итоге онлайн-ритейлер дал толчок к росту целого ряда foodtech-стартапов, многие из них сегодня уже «рвут» рынок. Наблюдая за чужими успехами, в Ozon Express решили, что пора самим зарабатывать на восходящем спросе на ЗОЖ, и запустили собственное производство. На первом этапе сделали ставку на базовые продукты, которые чаще всего оказываются в продуктовой корзине покупателя, в ближайших планах — расширение ассортимента и ввод в него альтернативных продуктов.

Мясо без мяса, сосиски — для здоровья

Весомый рост категории альтернативных и инновационных продуктов фик-

сируют и в торговой сети «ВкусВилл». За 2019–2021 гг. внутрисетевые продажи альтернативного мяса (с учетом того, что оно стартовало с низкой базы, когда спрос был в зачаточном состоянии) увеличились на 1400%. Пасты и урбечи подросли на 73%. Альтернативное молоко прибавило 20%, и этот показатель роста нельзя назвать низким, ведь эта категория давно вошла в рацион потребителей «ВкусВилл» и уверенно растет с каждым годом. Люди пытаются разнообразить свой рацион и сделать его максимально полезным. Ретейлу ничего не остается, как следовать за потребителем.

Альтернативные продукты, прежде всего, на растительной основе и с максимально полезным составом — запрос не только убежденных экоактивистов. Число людей, которые пересматривают свой рацион в пользу растительной пищи, растет не только за счет вегетарианцев. Зафиксировав и осознав этот тренд, во «ВкусВилле» решили не сужать категорию исключительно под их целевой запрос. Внутренние исследования ретейлера подтвердили, что выбранный путь верный. Опрашивая покупателей, собирая фокус-группы, «ВкусВилл» выяснил, что психологически человек не хочет потреблять мяса, но вкус мясных продуктов он знает, и он

ему нравится, другими словами, люди не хотят есть мясо, но не против того, чтобы растительные продукты имитировали его вкус. И сейчас в сети активно ищут замены, растительные альтернативы продуктам животного происхождения.

Еще один мощный запрос от потребителя, который уже нельзя игнорировать, — «продукты без», то есть не имеющие в своем составе ряд ингредиентов, например, соль или сахар, консерванты, пищевые добавки. Во «ВкусВилл» подсчитали, что более 3000 обращений в месяц в службу поддержки сети касаются именно продуктов без сахара. «Пока найти альтернативу ряду ингредиентов очень сложно, но мы должны учитывать этот спрос, сейчас мы не можем удовлетворить его полностью», — говорит Иван Кашицкий, продакт-менед-

жер категорий «Мясо» и «Мясной гастроном» «ВкусВилл».

Люди хотят через еду получать максимальное количество полезных веществ, и сегодня на полках магазинов появляется все больше продуктов, дополнительно обогащенных полезными функциональными пищевыми добавками. У каждого человека есть дефицит каких-то витаминов и элементов, еда должна его восполнять. Сосиска, конечно, не станет лекарством, но точно станет максимально полезной, отмечают во «ВкусВилл». О здоровье как таковом человек должен заботиться самостоятельно, а еда поможет его поддержать.

Дело — за производителем

«Азбука вкуса» первой среди российских продуктовых сетей поставила на полку растительное мясо. Его продажи стартовали в ноябре 2020-ого года и сразу же пошли в рост, который остановил другой восходящий тренд — вирус COVID-19. Следующий всплеск продаж в сети увидели уже в марте – апреле 2021 года, он был обусловлен естественными причинами — начался самый строгий православный пост перед Пасхой. Выступая на панельной дискуссии форума, Дмитрий Илюкевич, руководитель фермерского и ремесленного направления «Азбука Вкуса», обратил внимание на еще один интересный факт: «В апреле 2020 г. в структуре наших продаж лидировал бренд «Beyond meat» с долей почти в 70%. Спустя год его продажи у нас сократились до 43%, появились и другие производители, например, Welldone и Greenwise. Рынок альтернативного мяса активно развивается. Да, то, что Beyond meat — иностранный производитель, и его товар продается за валюту, курс которой высок, сыграло свою роль, безусловно. Но важно то, что мы видим разнообразие вкусов, текстур, готовность российского производителя работать с инновационными продуктами».



ЛЮДИ ХОТЯТ ЧЕРЕЗ ЕДУ ПОЛУЧАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОЛЕЗНЫХ ВЕЩЕСТВ, И СЕГОДНЯ НА ПОЛКАХ МАГАЗИНОВ ПОЯВЛЯЕТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРОДУКТОВ, ДОПОЛНИТЕЛЬНО ОБОГАЩЕННЫХ ПОЛЕЗНЫМИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПИЩЕВЫМИ ДОБАВКАМИ. У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА ЕСТЬ ДЕФИЦИТ КАКИХ-ТО ВИТАМИНОВ И ЭЛЕМЕНТОВ, ЕДА ДОЛЖНА ЕГО ВОСПОЛНЯТЬ

Потребительский запрос более чем убедительно доказывает, что пора наращивать производство альтернативных продуктов и расширять линейку предложений. Пока же ассортимент узок и в категории «растительное мясо» состоит из котлет для бургеров, тефтелей, фарша и колбасок. «Не стоит забывать, что потребитель альтернативных продуктов — инноватор по сути, — напоминает Дмитрий Илюкевич, — он всегда находится в поиске чего-то нового. Именно поэтому производителю так важно всегда находиться в поиске. На том, что сейчас предлагается к продаже, не получится долго поддерживать интерес потребителя, нужно придумывать что-то новое».

Флекситарианство как норма жизни

Сегодня перед производителями и ретейлом стоит задача убедить массового потребителя в том, что растительные продукты должны стать основой его рациона. Свой путь к сердцу российского покупателя уже прошло растительное молоко. Сначала его покупали, потому что это было модно, а сегодня каждая вторая чашка капучино, сваренная в кофейнях Москвы, приготовлена на растительном молоке. Конечно, за популярностью продукта всегда стоят миллиардные маркетинговые бюджеты, но сегодня и ученые активно промотируют пользу и целесообразность растительного рациона. Навязать потребителю тот или иной продукт становится все сложнее, научно доказать его полезность — более эффективный путь. Важно правильно позиционировать продукт и доказать его ценность. Растительные продукты должны соответствовать тем же требованиям, что и остальные: не содержать вредных добавок, иметь не слишком высокую калорийность, содержать полезные вещества, при переходе на растительный рацион человек должен выиграть, а не потерять. «Мы должны прийти к тому, чтобы те



SEMI-VEGETARIAN, FLEXITARIAN, PART-TIME VEGETARIAN — КАК ТОЛЬКО НЕ НАЗЫВАЮТ ИХ САМИХ И ВЫБРАННЫЕ ИМИ СИСТЕМЫ ПИТАНИЯ. ВАЖНО ОТМЕТИТЬ ТОТ ФАКТ, ЧТО ВСЕ ЧАЩЕ ВЕГЕТАРИАНСТВО СТАНОВИТСЯ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА НЕ ВРЕМЕННОМ ЯВЛЕНИЕМ, А УБЕЖДЕНИЕМ, И ЯРКО ДОКАЗЫВАЕТ ЕГО ОСОЗНАННЫЙ ПОДХОД К ПИТАНИЮ, ЭКОЛОГИИ, СБЕРЕЖЕНИЮ РЕСУРСОВ ПЛАНЕТЫ

продукты, которые мы сейчас называем альтернативными, постепенно становились безальтернативными, — говорит Олеся Волох, кандидат биологических наук, руководитель группы научных исследований и изучения питания в Danone. — Они должны стать частью обычного, ежедневного рациона. Люди должны их выбирать не потому, что они хотят себя в чем-то ограничить, а потому что они признают их пользу». Флекситарианство (преимущественно растительная диета, допускающая потребление плоти животных в пищу, — Прим. Ред.) должно стать нормой, образом жизни. Если верить статистике, то как минимум четверть российских граждан уже «дозрели» до перехода на растительный рацион.

ФБЖ

Агротех & фудтех: кто вперед?

Индустрия питания кардинально меняется благодаря новым пользовательским запросам, например, на персонализированную еду, и развитию прорывных технологий, формирующих AgroTech и FoodTech-рынки. Трансформируется вся цепочка создания стоимости, однако изменения происходят неравномерно. Свою версию развития событий в этих секторах новой экономики представили аналитики ГБУ «Агентство инноваций города Москвы». Их исследование «Agrotech и foodtech: инновационные технологические решения в индустрии питания» агрегирует данные на момент октября 2021 года, а значит, в полной мере учитывает все ковидные реалии и тренды, которые так существенно повлияли на наше отношение к еде и продуктам.

Сегодня рынок FoodTech в десять раз больше, чем AgroTech, однако, по прогнозам, до 2027 г. последний будет расти в два раза быстрее. Первый фактор, под воздействием которого происходит трансформация, — изменение рыночных характеристик. Появился новый пользователь, который считает питание важным инструментом управления здоровьем и образом жизни. Он хочет видеть прозрачную цепочку, рассчитывает получать продукты, разработанные с учетом его генетических особенностей, физической активности, состояния здоровья и убеждений.

Авторы исследования оценивают Agrotech как более наукоемкий, но и менее зрелый рынок. Стоимость разработок на нем высока, а масштабирование большинства решений возможно не раньше чем через семь – десять лет. Здесь преобладают сделки ранних стадий, а средний чек в 3,8 раз ниже. В последние годы AgroTech привлекает внимание скорее как потенциальный инструмент устойчивого инвестирования. Кстати, наибольшие инвестиции в секторе удалось привлечь разработчикам вертикальных ферм и сельскохозяйственных биотехнологий.

Foodtech по своему сегодняшнему объему в десять раз превышает AgroTech, одна-

ко прогнозы на его рост в два раза ниже. Большинство технологий здесь получают широкое развитие в период от пяти до семи лет. Больше всего инвестиций привлекают сервисы доставки еды и инновационные продукты питания, в том числе альтернативные протеины.

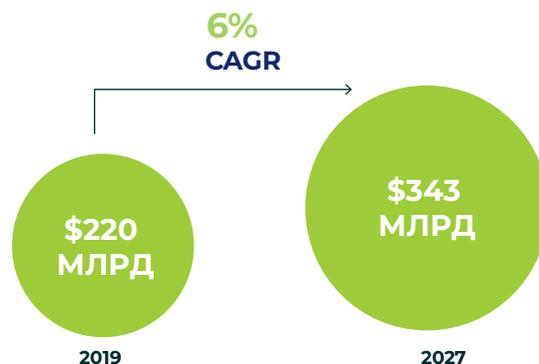
Куда движется этот мир?

Среди макрофакторов, под воздействием которых развиваются AgriTech и Foodtech, авторы исследования называют истощение природных ресурсов, климатические изменения, появление новых регионов выращивания и производства продуктов питания. Кроме того, население планеты все растет, быстрыми темпами идет урбанизация. Уже сегодня мы можем наблюдать системные сдвиги в сторону персонализация питания, которая позволит учитывать вкусовые предпочтения человека и особенности его здоровья. Еще один важный сдвиг — консолидация цепочки создания стоимости на всех этапах от фермера до прилавка. В мире появляются новые ингредиенты и методы, направленные на повышение производительности. Отрасль консолидируется, происходит укрупнение основных игроков. Корпорации, производящие продукты питания и еду, все больше ориентируются на потребителя и его ключевые запросы. Они идут по пути создания дополнительной ценности, предлагая покупателю возможность отслеживать путь продукта от места производства до корзины в супермаркете, рассказывают о своей социальной ответственности, используют и другие поводы, чтобы понравиться. Повестка устойчивого развития стала обязательной к соблюдению для ведущих игроков, так же, как и системные инвестиции в развитие и технологии.

Технологии — именно они задают темп развития отрасли и определяют направление движения. Альтернативные протеины, переработка органических отходов в удобрения, разработка новых сортов растений и животных, биоэнергетика формируют

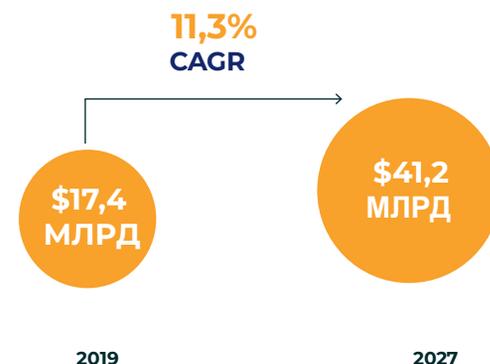
ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА FOODTECH

[Emergen Research](#), [Crunchbase](#)



ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА AGROTECH

[ResearchAndMarkets](#), [Crunchbase](#)



совершенно иной профиль индустрии, зависимый от научной мысли больше, чем от капризов погоды. При этом отрасль активно оцифровывает процессы, выстраивает управление на основе больших данных, внедряет беспилотники и роботизируется. Все вместе позволяет ей повышать урожайность, печатать еду на 3D-принтерах, сокращать издержки и, оторвавшись от реальности, заглядывать в будущее.

Сельское хозяйство 4.0

Агро- и FoodTech-решения трансформируют всю цепочку создания стоимости в индустрии питания. Первые этапы отличает высокая наукоемкость и повышенная стоимость разработок. Именно поэтому широкое применение технологий производства сырья и материалов в отрасли начнется не раньше чем через десять лет. Технологии в дистрибуции и потреблении развиваются куда более быстрыми темпами.

Какие ключевые технологические тренды эксперты определяют как самые перспективные? Во-первых, это «подключенное» сельское хозяйство, или сельское хозяйство 4.0. Новый этап цифровизации

\$ 500

МЛРД

достигнет совокупный эффект от внедрения технологий в сельском хозяйстве к 2030 году.

отрасли позволит удовлетворить растущую потребность в продуктах питания с соблюдением требований устойчивого развития.

«Подключенное» сельское хозяйство представляет собой связанную систему датчиков, беспилотного оборудования и программного обеспечения, которые оптимизируют процессы на ка-

ждом этапе. Анализ с помощью «цифры» подлжит любой из этапов. Уже сегодня в сельском хозяйстве внедряют умный мониторинг посевов, отслеживают уровень увлажненности почвы, достаточность удобрений. Дистанционный мониторинг больших площадей осуществляется с помощью беспилотников. «Подключенное» сельское хозяйство к 2030 г. способно обеспечить совокупный эффект от внедрения технологий в размере \$500 млрд к мировому ВВП.

Чтобы цифровизация отрасли продолжалась столь же уверенными темпами, необходимы два условия: построение и расширение устойчивой инфраструктуры передачи данных и повышение информированности среди фермеров о преимуществах и особенностях внедрения систем «подключенного» сельского хозяйства.

Еда по образу жизни

На фоне пандемии фиксируем бурный рост спроса на здоровое персонализированное питание. 64% людей хотят, чтобы еда соответствовала их образу жизни и потребностям. Еще 60% хотят, чтобы еда поддерживала иммунитет, 50% занимались самообразованием по вопросам влияния еды на иммунитет в период пандемии.

Персонализированное питание — один из ключевых трендов будущего. Оно учитывает генетические особенности, состояние здоровья и образ жизни человека. Для активного развития тренда сегодня явно не хватает стартапов и инвестиций.



Следующий шаг, который должен быть сделан в этом направлении, — разработка комплексных платформ на основе IoT и предиктивной аналитики. Необходимо охватить все этапы пользовательского пути от проведения анализов и мониторинга образа жизни до разработки и корректировки рекомендаций. Все это станет возможно с одновременным применением и бесшовной интеграцией IoT-технологии для сбора и анализа данных и компьютерного зрения, которое необходимо для быстрого распознавания принимаемой пищи. Спрос на персонализированные вкусы будет только расти, предсказывают аналитики. Для удержания пользователей крупным игрокам потребуется постоянно создавать новое, опираясь на большие данные о предпочтениях своих клиентов.

Персонализированное питание окажет влияние и на развитие превентивной медицины, основная цель которой максимально долго поддерживать человека в здоровом состоянии. В итоге запрос пользователя на индивидуализацию предложения стимулирует развитие решений для узких групп: больных сахарным диабетом, онкобольных, недоношенных младенцев и т. д. Новый подход к питанию потребует глубокой интеграции государственных баз данных, например, системы здравоохранения с базами компаний-производителей.

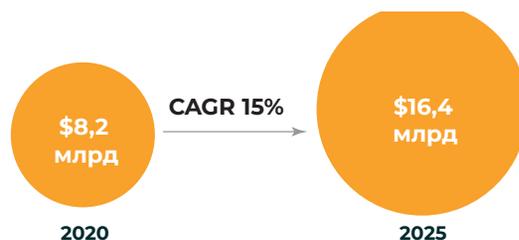
Куда текут инвестиции?

Как перспективные и растущие, Agrotech и Foodtech весьма привлекательны для инвесторов. Инвестиционная активность на обоих рынках стабильно растет, при этом среднегодовые темпы роста инвестиций в FoodTech в 2017–2020 гг. на 20% выше, чем в AgroTech. В 2021 году на рынке FoodTech произошел взрывной рост, и объем инвестиций только за первое полугодие уже превышает значения 2020 года.

Наибольшие объемы средств в FoodTech привлекают сервисы доставки еды и инновационные продукты питания. В пер-

МИРОВОЙ РЫНОК ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ПИТАНИЯ

Markets and Markets



НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В FOODTECH МИРЕ



AGRO- И FOODTECH-РЕШЕНИЯ ТРАНСФОРМИРУЮТ ВСЮ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ. ПЕРВЫЕ ЭТАПЫ ЦЕПОЧКИ ОТЛИЧАЕТ ВЫСОКАЯ НАУКОЕМКОСТЬ И ПОВЫШЕННАЯ СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТОК, ПОЭТОМУ МОЖНО ПРОГНОЗИРОВАТЬ, ЧТО ШИРОКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОИЗВОДСТВА СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ В ОТРАСЛИ НАЧНЕТСЯ НЕ РАНЬШЕ ЧЕМ ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ЛЕТ

вом полугодии 2021 года рост составил 172% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Большинство FoodTech-единорогов сегодня — это именно сервисы доставки. Инвестиции в разработку альтернативных источников белка по объему за последние пять лет выросли в десять раз, а по итогам текущего года рост может составить более чем шесть раз.

Функциональное питание, сюда относятся продукты для здорового образа жизни (на основе природных ингредиентов), нутри-косметика (витамины и добавки для улучшения волос, кожи и т. п.) — еще одно перспективное направление для инвестиций, как и alcoholTech. К последнему относятся новые технологии производства алкоголя: безалкогольные крепкие напитки (джин, ром и т. п.), готовые коктейли, алкоголь в виде мармелада и др. Инвестиции в это направление пока невелики по объему — \$347 млн в 2020 г., однако в 2021 году выросли более чем в три раза.

В Agrotech наибольшие инвестиции удалось привлечь компаниям — разработчикам вертикальных ферм и сельскохозяйствен-

64%

ЛЮДЕЙ ХОТЯТ,

чтобы еда соответствовала их образу жизни и потребностям. Еще 60% хотят, чтобы еда поддерживала иммунитет.

ных биотехнологий, в первую очередь селекции новых сортов семян. Несмотря на рост спроса и инвестиций, R&D-разработки в этой сфере, так же, как в целом по сельхозтехнологиям, замедлились, а количество патентов за 2012–2018 гг. сократилось на 7%. Причина в высокой стоимости разработок, ужесточении нормативной базы

и возросшей сложности инноваций следующего поколения.

Мегараунды объемом \$100+ миллионов проводят вертикальные фермы. Объем инвестиций в них в 2020 году вырос на 50%, по прогнозам, за 2021 год инвестиции вырастут в 1,6 раза. По прогнозам, в ближайшие пять лет рынок искусственного интеллекта в сельском хозяйстве будет расти на 25% в год.

Авторы исследования «Agrotech и Foodtech: инновационные технологические решения в индустрии питания» составили свой топ-5 венчурных сделок по итогам первого полугодия текущего года. Крупнейшие FoodTech-сделки совершались в сфере доставки продуктов питания или готовых блюд. Китайская компания Xingsheng Youxuan профинансирует создание приложения доставки продуктов, объем вложений — \$2000 млн. Американцы из Goruff намерены в течение двух раундов вложить \$1150 млн в компанию-разработчика сервиса доставки продуктов питания и готовой еды.

Инвестиции в AgroTech более разнообразны. Среди крупнейших сделок — умные вертикальные фермы, разработка новых сортов семян и b2b-маркетплейсы для сельхозпроизводителей. Так, американская компания Bowery Farming (США) инвестирует в вертикальные фермы \$320,7 млн, а Upward Farms (США) будет финансировать вертикальные фермы на основе аквапоники, сумма сделки составила \$121,7 млн.

ФБЖ

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЕ ПИТАНИЕ ОКАЖЕТ ВЛИЯНИЕ И НА РАЗВИТИЕ ПРЕВЕНТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ, ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ КОТОРОЙ МАКСИМАЛЬНО ДОЛГО ПОДДЕРЖИВАТЬ ЧЕЛОВЕКА В ЗДОРОВОМ СОСТОЯНИИ. В ИТОГЕ ЗАПРОС ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ НА ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЮ ПРЕДЛОЖЕНИЯ СТИМУЛИРУЕТ РАЗВИТИЕ РЕШЕНИЙ ДЛЯ УЗКИХ ГРУПП: БОЛЬНЫХ САХАРНЫМ ДИАБЕТОМ, ОНКОБОЛЬНЫХ, НЕДОНОШЕННЫХ МЛАДЕНЦЕВ И Т. Д.

Еда не будет прежней

«Мы находимся на пороге самого глубокого, самого быстрого и серьезного изменения продовольственного и сельскохозяйственного производства с момента первого одомашнивания растений и животных десять тысяч лет назад» — это цитата из исследования «Rethinking Food and Agriculture 2020 – 2030» американского аналитического центра RethinkX. Его название переводится как «Переосмысление продовольствия и сельского хозяйства», а посвящен обзор скорости и масштабам революционных изменений в продовольствии.

По некоторым данным, объем мирового foodtech-рынка сегодня составляет около семи триллионов долларов США. Основной объем этих средств сконцентрирован в развитии научной базы и технологий для изменения производства продуктов питания. Именно наука и исследования в области foodtech способны изменить наше привычное представление о еде и способах ее производства. Что могут предложить ученые уже сегодня, какие открытия и исследования смогут решить глобальные продовольственные проблемы человечества — об этом ряд международных компаний-инноваторов в области Deep Food Tech рассказали на тематической конференции, организованной под эгидой Группы компаний «Эфко».

Крах животноводства

Но сначала еще немного данных из исследования «Rethinking Food and Agriculture 2020 – 2030». По мнению аналитиков, к 2030 году стоимость синтезированных белков будет в пять раз ниже, чем сейчас. К 2035 году белок, добытый в лабораторных условиях (так называемые продукты из пробирки), будет в десять раз дешевле существующих животных белков и в итоге приблизится по стоимости к сахару. В своем докладе американские ученые прогнозируют, что животноводство рухнет задолго до того, как на рынке появится идеальный лабораторный стейк. К 2035 году

спрос на говядину сократится на 80–90%. Также новые продукты будут в 10–25 раз эффективнее с точки зрения доступности сырья и в 20 раз эффективнее по времени их производства, а к 2021–2023 годам будет достигнут паритет затрат на производство обычного и лабораторного мяса, поэтому количество синтезированного продукта будет быстро расти.

Правда, полной замены традиционного мяса лабораторным в перспективе ближайших десяти лет не случится, но уже к 2030 году объем рынка говяжьего фарша может сократиться на 70%, стейков — на 30%, а рынок молочных продуктов — почти на 90%. Объемы производства кормовых культур для животноводства (сои, кукурузы и люцерны) упадут более чем на 50%.

«Дизайнерская» еда

Аналитики RethinkX предсказывают замену нынешней индустриальной системы животноводства новой моделью, которую они назвали «Foodas-Software»: в ней продукты питания разрабатываются учеными на молекулярном уровне, загружаются в единую базу данных, доступ к которой могут получить дизайнеры еды по всему миру. Таким образом,

40%

**МИРОВЫХ
ПИЩЕВЫХ
ГИГАНТОВ**

уже имеют продукты на растительной основе.

производство продуктов питания будет гораздо более распределенным, сама система более стабильной и отказоустойчивой, чем та, которая существует сейчас. Система будущего будет защищена от волатильности цены, вызванной капризами погоды, сезонностью, болезнями и другими природными, экономическими и политическими факторами. География не будет давать производителям конкурентных преимуществ. Продукты будущего будут разнообразнее, дешевле и лучше, чем продукты животного происхождения, их цена будет вдвое меньше, а по своим функциональным характеристикам, например, питательности, вкусу, они будут превосходить продукты на основе животного сырья.

Изобрести мясо заново

Брюс Фридрих — соучредитель и исполнительный директор Good Food Institute. Он говорит о том, что нам пора переосмыслить подход к белкам и изобрести мясо заново, чтобы спасти планету. Да, большая часть людей любит мясо — оно доступно по цене и нравится людям по вкусу. Проблема в том, что в мясе скрыты расходы, о которых мы даже не задумываемся. То, как его производят сегодня, абсолютно неэффективно. Сначала необходимо вырастить огромное количество зерновых, отправить зерно на переработку, из него сделают корм, который отправится на ферму, где его скормят животным. Откормив до оптимального веса, животных отправляют

на скотобойню, содержание которых также требует ресурсов, и это не конец цепочки.

Самое эффективное животное с точки зрения расходов на его содержание и отдачи от продаж — курица, при этом даже у нее соотношение затрачиваемых и получаемых калорий равно 9/1, то есть, чтобы получить всего одну калорию, курице надо скормить девять калорий. У коровы это соотношение равно 40/1.

Пищевая безопасность в зоне риска

Помимо экономической эффективности, не стоит забывать и о рисках для здоровья, которые несут современные технологии производства мяса. Около 70% производимых в мире антибиотиков используются в животноводстве, но отнюдь не потому, что животные болеют, а для поддержания их жизнеспособности в условиях, в которых без антибиотиков они бы обязательно заболели. Вдобавок такой подход стимулирует распространение различных заболеваний — большинство пандемий имеют зоонозное происхождение, то есть начинают свой путь в стане животных и потом передаются человеку. Согласно исследованию продовольственной и сельскохозяйственной ассоциации ООН, скотоводство ответственно за 14% мирового воздействия на глобальное изменение климата. Это значительно больше, чем совокупное влияние автомобильного, авиационного и других видов транспорта вме-

70%

АНТИБИОТИКОВ,

производимых в мире, используются в животноводстве.



сте взятых. Обо всех этих факторах уже давно и хорошо известно, но рост потребления продуктов животноводства продолжается. Согласно отчетам ООН, к 2050-ому году потребуется производить на 50%, а то и на 100% больше мяса, чтобы прокормить население. Все это лишь усугубит проблемы изменения климата, пищевой безопасности и развития новых пандемий, в том числе из-за неэффективности антибиотиков. Кстати, Бил Гейтс в своей книге «Как избежать климатической катастрофы» уделяет проблемам пищевой безопасности особое внимание и заявляет о пагубном воздействии на климат со стороны производителей животных продуктов. Выход в том, чтобы производить мясо такими способами, которые позволят устранить эти риски.

Как наука спасет планету от голода

«Мясо — это смесь из жиров, аминокислот, различных минералов и воды, но ведь аналогичные элементы содержатся и в растениях, — говорит Брюс Фридрих из Good Food Institute. — Можно нанять инженеров-химиков, тканевых инженеров, ботаников и создать продукт, который будет имитировать вкусовые ощущения, идентичные тем, что человек испытывает, когда ест натуральное мясо. И это будут не паршивенькие веганские бургеры с ущербным вкусом и текстурой. Идея в том, чтобы превратить этот продукт в то, что потребитель не сможет отличить от настоящего мяса». Для людей, которые хотят животное мясо, есть еще одно решение: можно использовать клеточную культивацию, технологии работы с живыми тканями, то есть выращивать клеточное мясо не из живых коров и свиней, а в пробирке.

При производстве клеточного и растительного мяса воздействие на климат сведется к минимуму. К тому же клеточная еда не будет «встречаться» с антибиотиками. Культивированное мясо — это мясо, выращенное непосредственно из живых клеток. При производстве растительных альтернатив мясу используется в двадцать раз меньше



**«КЛЕТЧНОЕ» СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
ОХВАТЫВАЕТ ГЛАВНЫЕ ПОНЯТИЯ XXI ВЕКА:
УСТОЙЧИВОСТЬ, БЛАГОПОЛУЧИЕ ЖИВОТНЫХ,
ЗДОРОВЬЕ ЧЕЛОВЕКА И ПРЕДОТВРАЩАЕТ
РИСК БУДУЩИХ ПАНДЕМИЙ. ПОКА ОНО
НАХОДИТСЯ В ЗАЧАТОЧНОМ СОСТОЯНИИ, НО
УЖЕ В САМОЕ БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ СПОСОБНО
ПОДОРВАТЬ МНОГОМИЛЛИАРДНУЮ ОТРАСЛЬ
КОНСЕРВАТИВНОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

земли, в сто раз меньше воды — сохраняется огромное количество ресурсов. Скажем, при производстве говядины клеточным способом будет задействовано на 95% меньше земли.

Еще одна острейшая проблема традиционного способа производства мяса — антибиотики. Около 70% всех произведенных антибиотиков используется именно в животноводстве. Растущая резистентность к антибиотикам ведет человечество к концу эры современной медицины. Теперь о рисках возникновения новых пандемий. В одном из своих докладов ООН предупреждает об угрозе следующей пандемии и перечисляет семь наиболее вероятных причин, которые ее спровоцируют. Первая — увеличение потребления мяса, вторая — интенсификация

животноводства, замыкает список изменение климата. Все эти пункты имеют непосредственное отношение к классическому способу производства мяса, то есть фактически они спровоцируют очередную пандемию. Чтобы изменить ситуацию, ученые всего мира должны сконцентрироваться на открытых исследованиях, связанных с производством растительного и клеточного мяса. Брюс Фридрих, как и сотни других ученых по всему миру, призывает правительства разных стран начать активное финансирование проектов в области производства мяса альтернативным способом — только так удастся быстро создать и развить нужную инфраструктуру.

Мухи растут быстрее коров

Эран Гроних, основатель и генеральный директор Flying SpArk, создал эту компанию в 2015-ом году. Он увидел свою миссию в том, чтобы накормить мир, не уничтожая землю, и для этого стал искать новые, экологичные способы. Стартап Flying SpArk — яркий пример foodtech-компании, которая сконцентрирована на производстве высококачественного белка. Сырьем служат личинки восточной плодовой мухи, ее выращивание — чрезвычайно эффективный биологический процесс. Так, в Flying SpArk из недорогих исходных ингредиентов получают высококачественную и экологичную белковую смесь. Масса

У ЖИВОТНОГО, РЫБЫ ИЛИ КРЕВЕТКИ БЕРУТ БИОПСИЮ, СТВОЛОВЫЕ КЛЕТКИ ОТДЕЛЯЮТ ОТ ТКАНИ. ДЛЯ ХРАНЕНИЯ ИСХОДНОГО МАТЕРИАЛА ДЛЯ БУДУЩЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЗДАЮТСЯ БАНКИ КЛЕТОК. В НИХ ОНИ СНАЧАЛА РАСТУТ, А ПОТОМ ДИФФЕРЕНЦИРУЮТСЯ ИЛИ СПЕЦИАЛИЗИРУЮТСЯ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЙ. КЛЕТКИ МОГУТ ПРЕВРАЩАТЬСЯ В МЫШЕЧНЫЕ, ЖИРОВЫЕ И/ИЛИ СОЕДИНИТЕЛЬНУЮ ТКАНЬ

угроз подталкивает мир к тому, чтобы найти альтернативный источник белка, поэтому потребность в экологичном белке растет. Эран Гроних и его коллеги решили извлекать его из мух. Такое производство не загрязняет атмосферу парниковыми газами. По сравнению с традиционным животноводством используется менее 1% воды и земли. Отходов практически нет, 100% насекомых идут в дело, весь процесс контролируется. С точки зрения питательной ценности насекомые — один из лучших источников белка, он имеет в своем составе все необходимые аминокислоты, богат Omega-7 и не содержит холестерина. Его производство очень эффективно и с экономической точки зрения. «Жизненный цикл выращивания мухи составляет всего семь дней, — рассказывает Эран Гроних, основатель и генеральный директор Flying SpArk, — за этот период личинки увеличивают массу тела в 250 раз. Представьте себе корову, которая могла бы так же быстро расти! Если у нас была бы такая корова, не было бы нужды использовать белок насекомых. Кроме этого, каждые двадцать дней муха откладывает около 300 яиц, поэтому мы можем развивать колонию в геометрической прогрессии. Каждый месяц мы можем выращивать массу, эквивалентную корове — это около 300–400 кг на территории всего в 1 м². Корове же, чтобы достичь этого веса, понадобятся десятки метров и около 18 месяцев. По мере масштабирования мы сможем повысить эффективность соотношения белка и площади выращивания. Мы собираем «урожай» каждый день. Корова приносит потомство раз в год, мы можем выполнять 325 производственных циклов в год».

Из личинок ученые Flying SpArk извлекают не только белок, но и масло, которое добавляется в косметические антивозрастные продукты. Есть и другие сферы применения, над которыми активно работают в компании: скажем, кормовая промышленность, аквакультура — команда Flying SpArk активно ищет замены рыбной муке. «С первого дня я строил компанию с верой в эту отрасль, — заявляет Эран Гроних и добавляет, что в

foodtech-отрасли важно иметь оперативный доступ к потребителю и рынку, то есть быстро создать продукт, выставить его на полку и посмотреть на реакцию потребителей. Сегодня многие наши заказчики ждут, когда мы сможем масштабироваться, и это вселяет в нас оптимизм».

Новая аграрная революция

«Клеточное» сельское хозяйство охватывает главные понятия XXI века: устойчивость, благополучие животных, здоровье человека и предотвращает риск будущих пандемий. Пока оно находится в зачаточном состоянии, но уже в самое ближайшее время способно подорвать многомиллиардную отрасль консервативного сельского хозяйства. Как результат — паритет цен культивируемого и обычного мяса будет достигнут в течение следующих пяти лет. Именно поэтому инвесторы, к которым относится и Джим Мелон, основатель фонда Agtronomics, сооснователь и председатель компании Juvenescence, активно вкладываются в этот сектор. По словам Джима Мелона, это крайне привлекательная область. Основные инвестиции сосредоточены в трех направлениях: производство белков на основе растительного сырья, альтернативное сельское хозяйство и материалы, которые могут применяться при новых типах производства продуктов.

По самым скромным подсчетам, из 2,5 млн клеток можно произвести 3 500 кг мяса за 40 дней. Как это работает? У животного, рыбы или креветки берут биопсию, стволовые клетки отделяют от ткани. Для хранения исходного материала для будущего использования создаются банки клеток. В них они сначала растут, а потом дифференцируются или специализируются под воздействием изменяющихся условий. Клетки могут превращаться в мышечные, жировые и/или соединительную ткань.

К 2025 году мировой рынок растительных белков достигнет 40 млрд долларов. 40% мировых пищевых гигантов уже имеют продукты на растительной основе. Сегодня



в США растительный бургер стоит всего девять евро. Цены на растительное сырье будут снижаться и дальше. По прогнозу Джима Мелона, основателя фонда Agtronomics, через пять лет отрасль сможет достичь еще большего прогресса, так как потребители все больше хотят есть здоровую растительную пищу. В связи с этим продовольственную отрасль ждет взрывное развитие, а всех нас ждет бум альтернативных технологий и сырья. Пока же инвесторов явно смущает отсутствие полноценной защиты прав на интеллектуальную собственность в foodtech и неразвитая регуляторная база. Так, в ЕС производство культивируемого мяса регулирует Европейское агентство по безопасности продуктов питания, пока оно лишь в начале пути по признанию и сертификации новых продуктов. Одним из решающих моментов для азиатского рынка стало одобрение продаж культивируемых куриных продуктов со стороны Продовольственного агентства Сингапура в декабре 2020 г. Инвесторы и foodtech в целом ждут от регуляторов более активных действий, пока же их отсутствие замедляет развитие альтернативного сельского хозяйства и инновационных пищевых технологий и продуктов питания. Замедляет — да, но остановить его уже ничто не в силах.

ФБЖ

Жизнь меняется вместе с рационом

Какие у вас отношения с едой? Думаете, странный вопрос? Зря. Мы все зациклены на еде, уделяем ей слишком много внимания, уверена инноватор еды и спикер этого номера Амрита Неаполитанская. Давайте уже признаем, что еда занимает существенную часть жизни, является одним из самых доступных удовольствий, к которым мы прибегаем ежедневно по несколько раз. Отсюда и радость бытия, и расстройства пищевого поведения. Как сформировать правильные пищевые привычки у детей? Что сегодня считается полезной и здоровой пищей? Как скорректировать собственное пищевое поведение, чтобы не испытывать проблем со здоровьем? О современных и порой нетрадиционных подходах к питанию мы и расспросили человека, который сегодня признан одним из лучших фуд-инноваторов в стране.

Амрита Неаполитанская — бренд-шеф сети ресторанов вегетарианской кухни «Джаганнат», инновационный разработчик еды, психосомат и психолог. И это не просто набор профессий, в которых она реализуется. Эти профессии между собой тесно связаны и должны существовать вместе, чтобы объяснять, как наш мозг воспринимает еду, и хочет ли он на самом деле газировку или чипсы. В случае с Амритой важно рассказать небольшую предысторию ее личных отношений с едой. Она вегетарианка с рождения, такую пищевую модель в семье заложили родители, сами отказавшиеся от животной пищи уже в сознательном возрасте. Амрита — настоящее имя нашей героини, и да, ее родители — не только убежденные вегетарианцы, но и глубоко погруженные в восточную культуру люди. Еще более осознанными и интригующими отношения с едой стали, когда Амриту пригласили частным поваром в семью, жившую в одной из азиатских стран. С этой точки ее необычного пути мы и начали интервью.

— С чем был связан сдвиг в вашем сознании в сторону «новой» еды? И что дал вам опыт проживания в статусе частного повара у семьи в Таиланде?

— Еда — это энергия: когда я готовлю, людям очень хорошо. Поэтому меня позвали личным поваром. С малых лет я погружена в тему здорового и осознанного питания, но жизнь в этой семье открыла для меня совершенно новый мир. Я совершенно по-другому стала понимать, что такое питание для здоровья, красоты и молодости. В семье, для которой я готовила, исключили из рациона рафинированные масла, жареную пищу, у них была определенная диета. Они ставили передо мной как поваром нестандартные задачи: приготовить здоровую, но при этом не менее соблазнительную по вкусовым ощущениям еду. Тогда, 12 лет назад, было совсем мало информации об инновационных подходах к приготовлению здоровой пищи. Я начала экспериментировать. За моими плечами не было кулинарной школы, я самоучка. Я училась в Индии аюрведической кулинарии,

КАК ТОЛЬКО МЫ ОСОЗНАЕМ, ЧТО НАДО ВЫБИРАТЬ ДЛЯ СЕБЯ ВСЕ САМОЕ ЛУЧШЕЕ, МЫ МЕНЯЕМ НЕ ПИТАНИЕ, А ПОДХОД К СЕБЕ И СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ. ПЕРЕХОД К ЛУЧШЕМУ В ЕДЕ — ВАЖНЫЙ ШАГ К НОВОМУ КАЧЕСТВУ. ПРИНЯВ ДЛЯ СЕБЯ ТАКОЕ РЕШЕНИЕ, ЧЕЛОВЕК ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА ЛУЧШЕЕ, СТРЕМИТСЯ БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ, ЧТОБЫ УЛУЧШИТЬ КАЧЕСТВО ВСЕГО, ЧТО ЕГО ОКРУЖАЕТ. ЖИЗНЬ МЕНЯЕТСЯ ВМЕСТЕ С РАЦИОНОМ



АМРИТА НЕАПОЛИТАНСКАЯ

Бренд-шеф сети ресторанов вегетарианской кухни «Джаганнат», инновационный разработчик еды, психосомат и психолог.



я много читала о еде, но информации о вегетарианстве и сыроедении было совсем мало.

Еда всегда была и остается для человека удовольствием. Но моя философия изменилась, я перешла на другой уровень осознания: от вегетарианства, которое было впитано мной с молоком матери, я перешла к пониманию тесной взаимосвязи организма и мозга, еды и здорового тела. Пища заряжает мой организм энергией, и я должна избавляться от всего, что вредит мне и не наполняет меня бодростью.

— От каких продуктов зависит уровень энергии в организме?

— Растительные правильные жиры, долгие углеводы и бобовые. У нас в России растет столько видов бобовых, но у нас их боятся, отправляют на экспорт, и это очень зря, что в России так существенно недооценивает пользу бобов, это очень доступный суперфуд. А вот мясо и рыба — продукты не на каждый день. Доктора рекомендуют ограничить употребление мясных продуктов до нескольких раз в неделю, ведь обра-

Топ суперфудов от Амриты Неаполитанской

— Если выбирать лучший овощ, что выберете?

— Брокколи.



— А фрукт?

— Мой любимый фрукт — папайя (не в России). Когда я здесь, ем яблоки и виноград.

— Самая полезная ягода?

— Черника.

— Какая зелень должна быть всегда на столе?

— Петрушка — потрясающая вещь, антираковая.

— А если о жирах вспомнить, то чему отдать предпочтение?

— Авокадо.



ботанное красное мясо — первое в списке канцерогенов. Еда должна быть чистой и простой, в рационе должно быть меньше переработанной пищи.

— **Перечислите основные принципы питания для здоровья.**

— Не хочу начинать ответ с запретов вроде «откажитесь от этого и того». Нужно ввести в свой рацион органические овощи высокого качества, бобовые, зерна, орехи, семена, семечки, зелень, фрукты — из этого должна состоять тарелка здорового питания. Зелень — энергия жизни, ешьте все, что зеленое. Моя излюбленная тема — «дикоросы», например, одуванчики или сныть



— это лучший суперфуд. Да, это сорняк, но при этом он невероятно богат противораковыми веществами, готова спеть оду этому растению.

— **Какими должны быть первые шаги к здоровому питанию, чтобы переход был естественным?**

— Добавить в свой рацион как можно больше «живых» продуктов, которые подходят именно вам. Чтобы это понять, прислушайтесь к собственным ощущениям: съели — подумали, хорошо мне или плохо. Следующий шаг — добавляем по горсти овощей на завтрак, обед и ужин. Еще один шаг — убрать, выкинуть без сожаления из рациона рафинированные масла, жареное и белый сахар.

— **По сути, ничего нового, это главные «заповеди» здорового питания. Вот только возникает вопрос, что сегодня считается нормой питания, кто ее устанавливает, ведь если проанализировать, в разные годы правильными признавались разные подходы к питанию?**

— Понятия ЗОЖ, ПП (правильное питание) сильно деформированы в сознании людей, у многих вызывают отторжение — слишком много об этом в последнее время пишут, говорят, много неправды, мифов. В своей работе я не опираюсь именно на них. Мой главный посыл к обществу: выбирать в еде все самое лучшее для себя и своих близких. Можно начать с простого вопроса: шоколадный батончик, газировка — это лучшее для меня и моих детей? Все знают ответ, правда же?

— **Для тех, кто перешел на следующий уровень осознанности в подходах к питанию, ответ на этот вопрос очевиден. Каков вопрос следующего уровня?**

— Про то же мясо: если всем известен научный факт, что мясо — канцероген, то можно ли считать, что я ем сам и даю детям канцероген, и это здорово?

— **Детям для здорового питания и нормального роста совсем не нужно мясо?**

— Не могу рекомендовать полностью исключить мясо из детского рациона.

— **Да, но мы говорим о нормах, о том, что считать правильным. Как же ориентироваться?**

— Все индивидуально. Например, мой сын — вегетарианец в третьем поколении. У него нет проблем с физиологическим развитием, я его называю «мегамотг» за высокий уровень интеллекта, и да, он не ест мясо. 90% его рациона составляет чистая растительная пища. Закладывала эту традицию, конечно, я. Сейчас ему 13 лет, он любит готовить и придерживается уже вполне осознанно здорового питания. Дети прекрасно чувствуют, и я бы даже сказала, знают на интуитивном, физиологическом уровне, что им полезно и нужно для здорового роста. У них сильна связь с телом. Важно ее поддерживать, а не нарушать, не вмешиваться со своим «обязательно доешь», «ешь кашу с утра». А может, ребенок не хочет с утра есть кашу, или он может быть не голоден вовсе. Например, я чаще всего хочу на завтрак фрукты. Нельзя с детства разрушать связь мозга и тела, она очень важна для осознанного и правильного питания, для формирования нормального пищевого поведения.

— **Чего нельзя делать, формируя пищевые привычки ребенка?**

— Надо давать выбор: хочешь кашу или фрукты, что бы ты хотел на обед? Мы учитываем пожелания ребенка в еде. У нас у всех есть нарушение пищевого поведения: например, у мамы, которая «доедает» за ребенком, даже если не голодна. Так и закладываются плохие привычки и неправильное отношение к еде.

— **Бытует мнение, что дети очень консервативны в еде. Как расширить их рацион?**

— Дети повторяют за взрослыми. Если ваш стол богат овощами, фруктами, зеле-



нью, они будут постепенно перенимать ваши привычки. Они могут неделю налегать на один продукт, но чаще всего, если нет расстройства пищевого поведения, это связано с текущей потребностью организма, а не с консерватизмом.

— **Иногда родители осознанно саждают детей на диету, ограничивают их в питании, не имея на то медицинских показаний. Влекут ли подобные ограничения расстройство пищевого поведения?**

— Однозначно, да. Я встречалась с такими родителями и всегда говорила им, что наш организм умно устроен, особенно детский — он сам способен себя регулировать, а насильственная регуляция ведет к серьезным психологическим и физиологическим проблемам. Таким детям гарантированы проблемы со здоровьем не сейчас, так потом.

— *Дайте совет, как вернуться в «первобытное» детское состояние и восстановить утраченную с годами связь с телом?*

— Первое, второе, булка и компот — многие из нас это проходили. Надо заново учиться, обретать связь с телом и в каждый прием пищи спрашивать себя, что я сейчас хочу съесть, надо разговаривать с собой.

— *А если я хочу газировку?*

— Пейте, но не спрашивайте меня про здоровое питание, лучше задайте себе вопрос: а она полезна, зачем она мне? Еда, безусловно, — удовольствие, очень быстрый способ снять стресс, испытать радость, поэтому мы перепадаем, едим по ночам. Необходимо менять полярность, чтобы начать относиться к еде как к топливу. «Мусорная» еда не сделает вас красивым и здоровым.

— *Зачем отказывать себе в удовольствии съесть хороший сыр? Есть ли хоть одна причина?*

— Не думаю, но как всегда советую выбирать самое лучшее по качеству. И многие

продукты из здорового рациона совсем недороги. Давно уже развенчан миф, что здоровая еда — это не для всех, потому что дорого. Есть еще такая взаимосвязь: как только мы осознаем, что надо выбирать для себя все самое лучшее, мы меняем не питание, а подход к себе и собственной жизни. Переход к лучшему в еде — важный шаг к новому качеству. Приняв для себя такое решение, человек ориентируется на лучшее, стремится больше зарабатывать, чтобы улучшить качество всего, что его окружает. Жизнь меняется вместе с рационом.

— *Смена пищевых привычек — это всегда насилие над организмом, потому что это отказ от привычных удовольствий. Это правильный путь, или есть другой?*

— Запрет, отказ — это заведомо проигрыш, борьба с собой хорошим не закончится. Всем известно, что дело кончится срывом. Лучше постепенно вводить новое в рацион, замещая вредное полезным. Это не будет таким стрессом для психики. Запреты, жесткие ограничения, помешанность на теме питания — это тоже расстройство пищевого поведения, как переедание и увлечение вредной едой. Среди моих знакомых много тех, кто отказался от ресторанов и кафе, ест только дома, чтобы иметь возможность жестко контролировать рацион и состав блюда, это тоже не вполне нормально. Необходимо навести порядок в голове. Спрашивайте себя, почему я так много думаю о еде, что я таким образом замещаю, какие мысли от себя гоню, чего боюсь. Все это важные вопросы, на которые необходимо найти ответы внутри себя.

— *От каких пищевых привычек хотели бы избавиться лично вы?*

— Мучное. Хочу исключить глютеносодержащую пищу, но пока не получилось.

— *Здоровое питание для вас — философия, образ жизни, здоровье?*

— Это моя жизнь с самого рождения, идеология на уровне подсознательного.



— **Вы знаете вкус мяса? Вы повар. Это правильная профессиональная позиция не знать вкус, не понимать продукт?**

— Вкус мяса я не помню, потому что пробовала давно и один-единственный раз. Мясо я не ем и с ним не работаю принципиально, считаю это нормой, это не мешает мне быть профессиональным поваром, достичь определенных успехов в кулинарии и карьере.

— **Вы — инноватор еды, создаете новые блюда. Расскажите, в чем новации?**

— Да, для крупных пищевых предприятий разрабатываю новые рецептуры. За что меня особенно ценят, я делаю это очень быстро и сразу запускаю в производство. Например, я создала веганское сливочное масло — продукт ориентирован на тех, у кого непереносимость лактозы. В составе — кокосовое масло, растительное молоко, специи и еще несколько секретных ингредиентов. По вкусу это настоящее сливочное масло, по составу нет. Меня называют лучшим имитатором мясомолочных продуктов для веганов, то есть я имитирую вкус животных продуктов, но в их составе нет ничего животного. Один из самых известных моих продуктов — творожный сырок без творога, который по вкусу от него не отличишь. Состав и технология секретные, не расскажу.

— **Как сегодня развивается веганская/вегетарианская индустрия в России?**

— Она растет гигантскими темпами. Это очень модно. Тренд на здоровье вечен, он никуда не денется, просто сейчас он восходящий, у него масса последователей просто потому, что люди хотят быть здоровыми. Я только рада, потому что эта мода меняет мышление миллионов людей. Они больше заботятся об экологии, рационально потребляют, осознанно относятся к покупкам. Здоровое питание — это не просто правильное пищевое поведение, это чистое сознание и порядок в голове, другими словами, правильное отношение к важным вещам.



ДЕТИ ПРЕКРАСНО ЧУВСТВУЮТ, И Я БЫ ДАЖЕ СКАЗАЛА, ЗНАЮТ НА ИНТУИТИВНОМ, ФИЗИОЛОГИЧЕСКОМ УРОВНЕ, ЧТО ИМ ПОЛЕЗНО И НУЖНО ДЛЯ ЗДОРОВОГО РОСТА. У НИХ СИЛЬНА СВЯЗЬ С ТЕЛОМ. ВАЖНО ЕЕ ПОДДЕРЖИВАТЬ, А НЕ НАРУШАТЬ, НЕ ВМЕШИВАТЬСЯ СО СВОИМ «ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЕШЬ», «ЕШЬ КАШУ С УТРА». А МОЖЕТ, РЕБЕНОК НЕ ХОЧЕТ С УТРА ЕСТЬ КАШУ, ИЛИ ОН МОЖЕТ БЫТЬ НЕ ГОЛОДЕН ВО ВСЕ

— **Вы создаете новые рецептуры, формируете меню крупнейшей вегетарианской сети кафе, готовите как шеф-повар, пишете книги, консультируете по формированию правильного пищевого поведения. В какой сфере хотите реализовываться в будущем?**

— Еда не отпустит меня никогда. У меня всегда куча идей, как с ней работать так, чтобы она нравилась миллионам людей. Через еду я делюсь с миром своей энергией. Кстати, заморочки с едой, что-то необычное я оставляю для работы, для клиентов, дома готовлю максимально просто и быстро. Еда мне интересна как одна из областей нашей жизни, ее связь с мозгом неразрывна. Вот эти отношения мне интересно анализировать.

ФБЖ

СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УРАЛ **БИЗНЕС**
журнал



- ▶ **20% УРАЛЬСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА** могут закрыться до конца года — о каких еще проблемах предупреждают ведущие бизнес-объединения Урала?
- ▶ **КОНЦЕССИОННАЯ ЛИХОРАДКА:** почему свердловские власти не решаются на большее, и какие риски грозят скороспелым концессиям?
- ▶ **РАБОТА АРБИТРАЖНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ** становится высокорисковым делом. Президент Уральской саморегулируемой организации арбитражных управляющих Михаил Сачёв о реформах и будущем своей профессии.



ОФОРМИ ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

pressa.ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#



НА САЙТЕ

ural.business-magazine.online
в разделе «ПОДПИСКА»

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на
podpiska@business-magazine.online



59₽

Цена за
электронную
версию одного
номера

ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

[INSTAGRAM.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://www.instagram.com/businessmagazine.ural)

[T.ME/BUSINESSMAGAZINE_URAL](https://t.me/businessmagazine_ural)

[FACEBOOK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://www.facebook.com/businessmagazine.ural)

[OK.RU/GROUP/60093447864409](https://ok.ru/group/60093447864409)

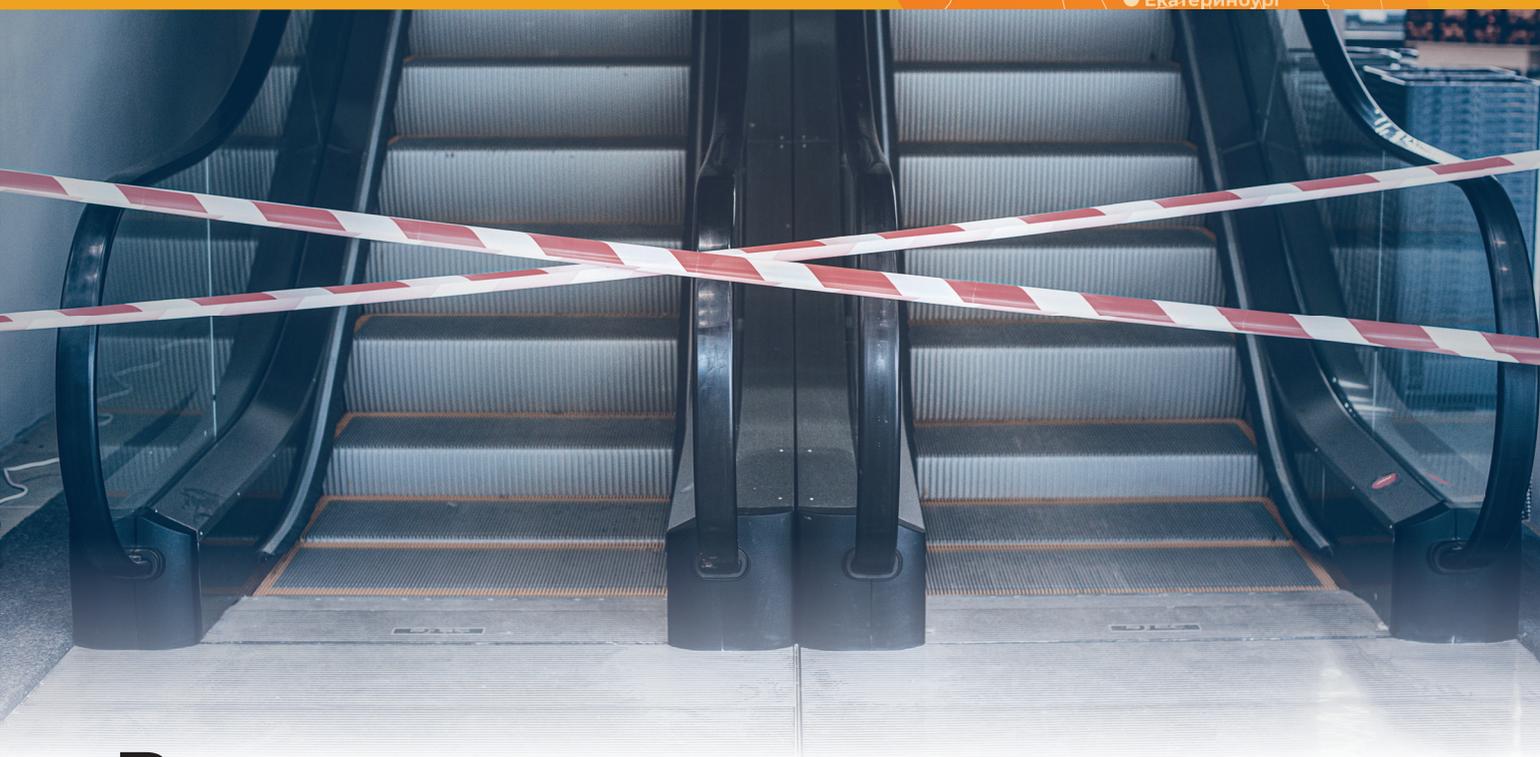
[VK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://vk.com/businessmagazine.ural)

[TWITTER.COM/BIZMAGURAL](https://twitter.com/bizmagural)

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+



Выжить практически невозможно

До 20% уральских предприятий малого и среднего бизнеса могут закрыться до конца года, еще часть перейдет на теневой формат работы. Систематические ограничения и постоянно растущие расходы на меры по борьбе с пандемией ставят бизнес на грань выживания. Чтобы заявить о непростой ситуации в секторе МСП Уральского региона, специальную пресс-конференцию организовали ведущие бизнес-объединения: региональные отделения «Деловой России», «Опоры России» и РСПП. При этом меры поддержки со стороны властей нельзя назвать достаточными, и даже тот госминимум, на который можно было рассчитывать в прошлом году после первого локдауна, сегодня мало кому обещан.

Как ранее сообщали в Свердловском правительстве, в регионе планируют ввести налоговые льготы: на 30% снизить ставки для предприятий, работающих по УСН и патентной системе. Льготы будут действовать до конца 2021 года. Кредиты под 3%, обещанные федеральным центром, получают единицы из тех, кто работает в «пострадавших» отраслях, а их перечень существенно сократил-

ся по сравнению с весной 2020 г. По сравнению с масштабами бедствия, эти меры кажутся даже меньше, чем капли в море. В связи с этим около 15–20% представителей малого и среднего бизнеса в Свердловской области могут закрыться до конца года. Такой прогноз озвучил председатель Свердловского регионального отделения «Опоры России» Илья Тыщенко.



МАРИЯ МЕХОНОШИНА

Главный редактор
сетевого издания
«Бизнес-журнал. Урал»

Не на что рассчитывать

По его мнению, в этом году условия работы для предпринимателей существенно усложнилась. Если сравнивать ситуацию с весной прошлого года, когда по всей России и на Урале в частности был введен первый локдаун, в текущем году на помощь властей особо рассчитывать не приходится. «Тем, кто получил поддержку весной 2020 года, сегодня в ней отказывают, потому что они не признаны пострадавшими отраслями», — рассказал он. По словам Ильи Тыщенко, такая ситуация сложилась, к примеру, в сфере торговли, которая в этом году официально не закрыта, но фактически фиксирует снижение выручки до 50%. Между тем очередные меры по борьбе с распространением вируса приводят ко все большим расходам. Но бизнес и на это согласен, ведь сейчас у него один выход — принять любые правила, лишь бы не закрыли за их нарушение. Чтобы организовать проверку QR-кодов, нужен дополнительный персонал, каждого сотрудника необходимо обеспечить устрой-

ством для считывания кодов. О компенсации этих и других дополнительных расходов речи никто не ведет, а расходы никуда не денешь. «Нельзя перекладывать на плечи предпринимателей ответственность за QR-кодирование. Сначала нужно достичь необходимого процента вакцинации, а потом только пускать людей по этим сертификатам. Малый и средний бизнес не должны нести за это наказание. Бизнес и так на грани рентабельности — многим невыгодно работать в таких условиях», — прокомментировал ситуацию Илья Тыщенко.

Компромисс или уход «в тень»

Но надежда на диалог и понимание все же остается. К поиску компромисса и бизнес, и власть призывает председатель Свердловского регионального отделения «Деловой России» Леонид Гункевич: «У нас отсутствует плотный диалог с органами власти. И тот факт, что бизнес начал выходить из тени, к чему такие бизнес-объединения, как наше, приложили немало усилий, этот успех может сойти на нет в условиях пандемии, ведь сейчас речь идет о выживании», — заявил Гункевич.

Действительно, некоторые точки розничной торговли, общепита во время очередного закрытия работали нелегально, чтобы хоть как-то минимизировать потери и платить зарплату персоналу, который непросто сохранить в сложившихся обстоятельствах. Сегодня существует повышенный риск того, что в нелегальный формат работы может перейти вся сфера услуг, ведь она больше других пострадала от антиковидных ограничений в Свердловской области. Впрочем, по мнению Гункевича, не все виды бизнеса сейчас терпят убытки. Производственный сектор в большинстве своем продолжил работу. Довольно уверенно чувствует себя консалтинг, представители творческих профессий — те сферы, где не требуется взаимодействие с клиентами в офлайн-формате, а сотрудники могут перейти на удаленный формат, не прерывая работу.

Снова «в тень»



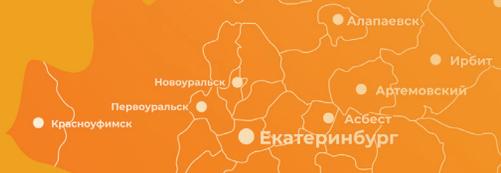
**ЛЕОНИД
ГУНКЕВИЧ**

Председатель
Свердловского
регионального
отделения
«Деловой России»



**ТОТ ФАКТ, ЧТО
БИЗНЕС НАЧАЛ
ВЫХОДИТЬ**

**ИЗ ТЕНИ, К ЧЕМУ ТАКИЕ
БИЗНЕС-ОБЪЕДИНЕНИЯ, КАК
НАШЕ, ПРИЛОЖИЛИ НЕМАЛО
УСИЛИЙ, ЭТОТ УСПЕХ МОЖЕТ
НИВЕЛИРОВАТЬСЯ В УСЛОВИЯХ
ПАНДЕМИИ, ВЕДЬ СЕЙЧАС РЕЧЬ
ИДЕТ О ВЫЖИВАНИИ.**



Выход один — смириться

«За полтора года пандемии бизнес привык работать в постоянно меняющихся условиях. Это связано с появлением интернет-сервисов, которые предоставляют возможность быстро адаптироваться», — отметил первый вице-президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей Александр Породнов. Правда, он добавил, что речь в основном о производственном секторе, который сегодня является, пожалуй, главным, если не единственным источником для небольшого оптимизма. Породнов считает, что к концу года региональный производственный сектор продемонстрирует даже лучшие экономические показатели, чем в 2020 году. Впрочем, многие промышленники активно критикуют меры, вводимые властью, считая их необоснованными и неразумными, и предлагают свои. Так, Александр Породнов рассказал об инициативе ряда уральских предприятий ввести QR-коды в общественном транспорте, а иначе получается странная ситуация: предприятиям дано жесткое предписание не допускать к работе невакцинированных, проверять QR-коды при входе, повышать любыми доступными методами процент вакцинированных. Но на деле этих мер может оказаться недостаточно, ведь сотрудник может заразиться в транспорте по дороге на работу или домой.

По словам Александра Породнова, именно в секторе промпроизводства уровень коллективного иммунитета один из самых высоких в Уральском регионе, он достиг в среднем 65–68%, на некоторых предприятиях он доходит до 90%. Промышленники делают все, что от них зависит, чтобы выполнить требования властей и гарантировать себе спокойную работу.

И снова бояться

И самые худшие прогнозы, и самый робкий оптимизм могут не сбыться, если в России объявят о продлении нерабочих дней, — подвел итог Илья Тыщенко («Опора России»). Ноябрь,



В СЕКТОРЕ ПРОМПРОИЗВОДСТВА УРОВЕНЬ КОЛЛЕКТИВНОГО ИММУНИТЕТА ОДИН ИЗ САМЫХ ВЫСОКИХ В УРАЛЬСКОМ РЕГИОНЕ, ОН ДОСТИГ В СРЕДНЕМ 65–68%, НА НЕКОТОРЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОН ДОХОДИТ ДО 90%. ПРОМЫШЛЕННИКИ ДЕЛАЮТ ВСЕ, ЧТО ОТ НИХ ЗАВИСИТ, ЧТОБЫ ВЫПОЛНИТЬ ТРЕБОВАНИЯ ВЛАСТЕЙ И ГАРАНТИРОВАТЬ СЕБЕ СПОКОЙНУЮ РАБОТУ

декабрь — традиционно самые «жирные» для торговли и сферы услуг месяцы, рост прибыли в этот период составляет 30–50%. Большие распродажи, в том числе «Черная пятница», а потом череда праздников. Люди начали готовиться к Новому году, покупать подарки, запастись продуктами, обновлять гардероб. Эти существенные, по сравнению со среднегодовыми, траты могут частично компенсировать убытки от постоянных ограничений, которые терпит сфера услуг и торговли последние два года. Если сейчас им не дать заработать, до конца года многие могут не дотянуть. Так что все представители бизнес-объединений в своих прогнозах и оценках ситуации крайне осторожны. Остается только надежда, что пик очередной волны пройден, что очередной локдаун и жесткие ограничительные меры не потребуются.

ФБЖ

Концессионная лихорадка

Механизм концессий позволяет реализовывать масштабные инфраструктурные проекты с меньшей нагрузкой на бюджет, чем в рамках госзаказа. Практика реализации концессионных соглашений в России довольно обширна: с помощью этого механизма строят дороги, аэропорты, социальные объекты. По состоянию на начало 2020 года в Российской Федерации заключено почти 3,1 тыс. концессионных соглашений с общим объемом инвестиционных обязательств 7 1,7 трлн рублей. Это порядка 1,6% от ВВП страны за 2019 год. Для сравнения: в Великобритании этот уровень составляет 6,6% от ВВП, в Австралии и Новой Зеландии — 6,9% от ВВП, а в Канаде — 8,1% от ВВП.

Практически все субъекты Российской Федерации (за исключением четырех) используют концессии для создания или реконструкции инфраструктурных объектов. При этом десять регионов заключили более 100 КС (с учетом муниципальных концессий). И при этом Российская Федерация продолжает испытывать острую нехватку инвестиций в инфраструктурные объекты. По оценке Global Infrastructure Hub, в период с 2020 по 2040 г. этот дефицит будет ежегодно составлять 1,9% от ВВП.

На сегодня наибольший объем инвестиций, порядка 42%, предусмотрен в рамках КС, заключенных на федеральном уровне, при этом 96% приходится на транспортную инфраструктуру. И еще немного красноречивых цифр: более 70% инвестиций, привлеченных в рамках

концессии, — это внебюджетные инвестиции, по данным на 2020-ый год, они составляли более 1,2 трлн рублей.

Самые масштабные КС

Министерство экономического развития РФ составило топ-10 концессионных соглашений по объему инвестиций. Первое место в нем занимает КС по созданию железнодорожной линии «Обская – Салехард – Надым» (Северный широтный ход). Оно было заключено в 2018 году, по нему общество с ограниченной ответственностью «СШХ» должно профинансировать строительство инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования Обская – Салехард – Надым. Доля концессионера составляет 113 млрд рублей, концедента — 30 млрд рублей, РЖД, которая представляет в проекте интересы правительства РФ, — 105 млрд рублей. Проект затрагивает интересы Свердловской области и будет крайне выгоден для ее экономического

42%

КОНЦЕССИОННЫХ СОГЛАШЕНИЙ

заключены на федеральном уровне, 96% из них приходится на объекты транспортной инфраструктуры.



Фото: etk-ural.ru



развития. Северный широтный ход соединит Северную и Свердловскую железные дороги и станет элементом единой Арктической транспортной системы и инфраструктуры, обеспечивающей освоение природно-ресурсного потенциала российской арктической зоны. Кроме того, проект позволит разгрузить Свердловскую железную дорогу и Транссибирскую магистраль, перенаправив грузы на Северный широтный ход.

Российские железные дороги — один из самых опытных концессионеров в стране. В Свердловской области ОАО «РЖД» осуществляет строительство железнодорожного пути общего пользования на площадке АО «ОЭЗ «Титановая долина» и реконструирует железнодорожные пути общего пользования станции Верхняя Салда Свердловской железной дороги. В рамках инвестиционной программы ОАО «РЖД» запланировал вложить в проект 1610,74 млн рублей. Строительство железнодорожной линии уже привлекло дополнительный интерес к Титановой долине со стороны инвесторов, для которых доставка сырья и вывоз готовой

Концессия — работающий инструмент



**АНДРЕЙ
АНТИПОВ**

ОЭЗ «Титановая долина»

Инициаторами проекта выступили именно резиденты, сформировав запрос на создание железнодорожной инфраструктуры в особой экономической зоне. Управляющая компания и правительство области отработали механизм реализации через привлечение концессионера. Сегодня мы готовы рассмотреть возможность использования этого механизма при создании объектов инфраструктуры на нашей площадке «Уктус». ГЧП может быть применено также к объектам тепло- и газоснабжения, электросети, водоснабжения и водоотведения. Концессионером может быть как внешняя структура, так и резидент, который создает объект инфраструктуры и сдает в аренду его эксплуатацию другим резидентам площадки. Мы видим, что концессия — работающий инструмент, который позволяет нам создавать важные элементы инфраструктуры ОЭЗ за счет внебюджетных источников финансирования.

продукции по железной дороге являются ключевым фактором в принятии решения об организации производства.

Отказываться не намерены

Среди значимых для Свердловской области концессий стоит отметить соглашение о создании на территории Свердловской области производственно-логистического комплекса Вооруженных Сил РФ. Еще в ноябре 2019 года правительство выпустило распоряжение о заключении соглашения с ООО «Девятая концессионная компания» для создания и эксплуатации зданий, строений и сооружений, предназначенных для складирования, хранения и ремонта имущества Вооруженных Сил. О планах по строительству 24 производственно-логистических ком-



Проект затрагивает интересы Свердловской области и будет крайне выгоден для ее экономического развития. Северный широтный ход соединит Северную и Свердловскую железные дороги и станет элементом единой Арктической транспортной системы и инфраструктуры, обеспечивающей освоение природно-ресурсного потенциала российской арктической зоны. Кроме того, проект позволит разгрузить Свердловскую железную дорогу и Транссибирскую магистраль, перенаправив грузы на Северный широтный ход.

плексов (ПЛК) для хранения военной техники и материальных средств Министерство обороны заявляло еще в 2016 году. Тогда чиновники военного ведомства утверждали, что масштабный проект должен быть завершен уже к 2025-ому году. Однако в обзоре о развитии государственно-частного партнерства в РФ от Миноэкономразвития концессия по созданию производственно-логистического комплекса Минобороны России в г. Екатеринбурге значилась как запланированная к реализации на 2020-ый год, не изменился разве что объем заявленной стоимости проекта, предварительно она может составить до 22 млрд руб.

КС в стоп-листе

О том, какой будет судьба данного проекта в Свердловской области, говорить пока сложно. В регионе сейчас «в стопе» сразу несколько концессионных соглашений, прежде всего, в Екатеринбурге. В ноябре стало известно, что администрация города пока не будет передавать в концессию городские платные парковки. Ожидалось, что в рамках механизма КС их передадут ООО «УГМК-Телеком». По информации ряда СМИ, проект предусматривал, что инвестор обновит инфраструктуру парковочных зон, в частности, будут установлены новые паркоматы, видеокамеры, обновится программа для сбора платежей. При этом часть поступающих за парковку средств инвестор будет оставлять себе. По некоторым данным, общие ежемесячные платежи с муниципальных платных стоянок составляют в среднем 22,5 млн рублей.

Тянут-потянут, вытянуть не могут

Снова отложено принятие решения о концессии на электротранспорт. В октябре об этом на брифинге заявил замглавы города Андрей Корюков.



Очевидно, что проблема с электротранспортом в Екатеринбурге достигла таких масштабов, что решить ее под силу только очень сильному игроку, а еще вернее предположить, что городские власти выжидают, когда федеральный бюджет подключит свои ресурсы. Тот же Алексей Бубнов заявлял журналистам, что правительство РФ прорабатывает вопрос выделения капитальных грантов для заключения концессионных соглашений на пассажирский транспорт. Явно, что на роль концессионера в такой масштабной и социально значимой отрасли, как городской транспорт, рискованно выбирать частную компанию, ведь она будет действовать исключительно с позиции выгоды, преследовать собственный бизнес-интерес. Не менее очевидно, что объем и условия финансирования проекта станут предметом сложных договоренностей между федеральным центром, региональными властями и потенциальным концессионером. Пока из всех известных претендентов на эту роль больше других подходит АО «Уралтрансмаш», за спиной которого стоит госкорпорация «Ростех». Не так давно появившийся игрок снова спутал карты тем, кто давно прорабатывал проекты концессионных соглашений в транспортной сфере Екатеринбурга.

Среди них ГК «Синара», правда, пока она все еще в игре, и ее интерес к теме не ослабевает. Об этом в очередной раз сказал Евгений Гриценко, вице-президент Группы «Синара», отвечая на вопросы «Федерального Бизнес-журнала» на Урале. В своем комментарии он заявил буквально следующее: «Комплексная модернизация и развитие городского электротранспорта представляют для нас большой интерес. Мы уже реализуем подобный проект в Таганроге, недавно было объявлено о том, что компания «Синара-ГТР»

Проект с позиции win-win



ЕВГЕНИЙ ГРИЦЕНКО

Вице-президент Группы «Синара»

Концессия — это современный инструмент для планирования и реализации долгосрочных проектов, и мы готовы в рамках своих компетенций участвовать в концессионных соглашениях. Так, первая в России частная концессионная инициатива по комплексной модернизации транспортной системы реализуется в Таганроге с участием нашего машиностроительного холдинга — «Синара – Транспортные Машины» (СТМ).

Компания «Синара — Городские транспортные решения» (входит в СТМ) реализует концессионное соглашение с администрацией Таганрога, в рамках которого будут построены 45 км современных трамвайных путей и 80 остановочных комплексов, поставлено 60 единиц подвижного состава, восстановлены или отстроены заново тяговые подстанции, трамвайное депо и диспетчерский пункт. Это большой проект, общий объем требуемого финансирования составляет 11,8 млрд рублей, из них 2,58 млрд рублей инвестирует сам город, а остальные — «Синара-ГТР Таганрог» за счет собственных средств и через привлечение кредитных ресурсов государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ».

На Петербургском международном экономическом форуме-2021 мы подписали соглашения с «Открытием» и СБЕРом по кредитованию проектов Группы, в том числе с применением механизма концессии. Это всегда долгосрочные проекты, которые интересны и нам, и кредитным организациям. Для регионов, где нет такого объема бюджетных средств, как в столице, иногда это единственный способ реализовать идеи, способные значимо повысить качество жизни. Добавлю, что концессии требуют стратегического планирования, аналитики, наработанных компетенций у каждой из сторон взаимодействия — только так можно реализовать проект с позиции win-win.

У медали две стороны



**ДМИТРИЙ
СЕРГИН**

Депутат
Екатеринбургской
городской думы,
(Чкаловский район)

Сама концессия — это хороший механизм для развития города. Привлечение частных инвестиций — это правильно. Но у медали две стороны. Многое зависит от того, как механизм будет реализовываться, на каких условиях, кто будет вступать в проект. Концессионер при заключении договора рассчитывает на прибыль, если он ее не получит напрямую, то существует два пути, откуда он может взять ее: из бюджета или с помощью повышения тарифов на услуги, которые под

концессию попали. И первый, и второй путь — это прямые или косвенные способы вытягивания средств из карманов жителей. Чтобы этого не происходило, нужна детальная подготовка концессионных соглашений.

Я неоднократно заявлял о необходимости усиления роли городской думы, в том числе когда обсуждались положения о концессиях по предприятиям тепло- и водоснабжения. Депутаты на паритетных с администрацией города началах должны принимать участие в комиссии по определению условий. Пока же решено, что в комиссию, когда она будет сформирована, должны будут войти всего два депутата — эти два голоса ничего не решат. Есть риск, что мы с вами столкнемся с тем, что концессионер скажет: я вложил деньги, хочу получить свою прибыль, и это еще в лучшем случае.

В коммунальных концессиях (энергетика, водоснабжение и водоотведение) должны участвовать крупные игроки, не новички, с опытом реализации аналогичных проектов на территории страны.

Если говорить о подводных камнях по концессии екатеринбургского Водоканала, то здесь важно не делить ресурсы между несколькими концессионерами. Неофициально такие разговоры велись: одно предприятие берет водоподготовку, другое — сбор стоков, третье — сети. Насколько эти разговоры имеют под собой почву, мне сложно сказать, но дыма без огня не бывает.

и правительство Челябинской области заключили концессионное соглашение на комплексное обновление троллейбусной инфраструктуры в столице Южного Урала. Буквально на днях было подписано соглашение о модернизации трамвайной инфраструктуры в Ростове-на-Дону. Также СТМ участвует еще в двух проектах в сфере городского общественного транспорта: поставка 90 низкопольных трамваев в Москву и поставка 30 трамваев в Челябинск. Мы также рассматриваем другие проекты, открыты для обсуждения и работы с администрациями».

Известно, что в конце прошлого года «Синара-ГТР» вела переговоры с Правительством Челябинской области по вопросам возможной реализации автобусной концессии в Копейске. По заказу «Синары» Южно-Уральский федеральный университет проработал транспортную систему для трех населенных пунктов: Челябинск, Копейск, Сосновка, но пока проекты находятся на стадии обсуждения. Однако вряд ли опыт работы в других городах станет ключевой компетенцией в принятии решения. Оценивать будут явно по другим критериям. Одним из важнейших станет лояльность к местным властям и управляемость — страшно отпускать в свободное плавание концессионера, которому будет доверено исполнять столь важную социальную функцию.

Некуда спешить

Со скрипом и плохо скрываемой подковерной борьбой идет обсуждение передачи коммунальной инфраструктуры Екатеринбурга по концессионному механизму. Городская и областная администрации явно не спешат принимать ответственные решения. Положение «О концессионных соглашениях, заключаемых в отношении объектов тепло-



снабжения, централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, отдельных объектов таких систем, находящихся в собственности муниципального образования город Екатеринбург, Екатеринбургская городская дума приняла в июне текущего года, оно носит формально-рамочный характер. Пока же городские депутаты в один голос говорят о том, что слухов много, но конкретного решения ни по одному коммунальному объекту нет. Власти то и дело подбрасывают дров в топку общественного интереса, лишь усиливая слухи. Летом текущего года мэр Екатеринбурга заявил о том, что МУП ждет масштабный финансовый аудит, причины никто не объяснил. Известно, что подобные проверки часто затевают перед сменой собственника или управляющей компании, готовя актив к передаче в другие руки.

Тариф как главный барьер

Между тем именно объекты энергетической и коммунальной инфраструктуры входят в число наиболее приоритетных отраслей для реализации концессионных соглашений в России. Государство заинтересовано в привлечении частного инвестора для модернизации отрасли. Вот только сама модель привлечения инвестиций на основе краткосрочных или долгосрочных договоров государственно-частного партнерства имеет ряд существенных минусов. Во-первых, ограничение роста

В начале пути



МИХАИЛ ВЕЧКЕНЗИН

Депутат
Екатеринбургской
городской думы,
председатель
комиссии по
муниципальной
собственности
(Октябрьский район)

Тема концессий в Екатеринбурге прорабатывается уже давно. Первой «ласточкой» был Гортранс, его хотели взять в концессию два крупных холдинга, но пока до договора они не дошли. Мы понимаем, что необходимо будет перестраивать всю действующую экономическую систему по всему транспорту, не только электрическому. Мы хотим взять за основу Москву и Питер, где транспортники уже начали работать по так называемым брутто-контрактам. Сейчас мы эту историю просчитываем. Для того чтобы транспортная система Екатеринбурга начала работать по брутто-контрактам, необходимо около 17 млрд рублей.

Мэрия себе пока этого позволить не может — это кассовый разрыв и финансовые проблемы, вопрос пока отложили. Также среди других концессий рассматривалась концессия по школьному питанию, но пока до реализации не дошло. По концессии Водоканала Екатеринбурга слухи ходили, но принципиальное решение будут принимать руководители региона и города.

Думаю, новые концессионные соглашения могут касаться памятников архитектуры, эти вопросы также прорабатываются, но до предметного обсуждения пока не дошло. Мы в начале пути по освоению механизма концессионных соглашений. Екатеринбургская городская дума приняла положение о концессионных соглашениях, но, что будет дальше, прогнозировать невозможно, будем ориентироваться на инвестиционный климат, на конкретные предложения компаний по ГЧП и концессионным соглашениям.

И ЕЩЕ НЕМНОГО КРАСНОРЕЧИВЫХ ЦИФР: БОЛЕЕ 70% ИНВЕСТИЦИЙ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ В РАМКАХ КОНЦЕССИИ, — ЭТО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, ПО ДАННЫМ НА 2020-ЫЙ ГОД ОНИ СОСТАВЛЯЛИ БОЛЕЕ 1,2 ТРЛН РУБЛЕЙ

Важно накопить опыт



**АНАТОЛИЙ
ГАГАРИН**

Политолог

по себе механизм концессии интересен и позволяет решить многие проблемы, связанные со строительством инфраструктурных объектов. Трамвайная ветка из Академического района тоже может стать удачным опытом. Эти два проекта могут послужить примерами для потенциальных участников — как реализовывать аналогичные проекты не только в нашем регионе, но и по всей стране.

У Свердловской области есть успешный опыт использования концессии — строительство железнодорожной ветки от площадки в Верхней Салде до ОЭЗ «Титановая долина», это очень успешный проект, скоро он будет завершен. Да, проект долго реализовывался, потому что механизм не был обкатан — для Свердловской области это был первый подобный опыт. Сам

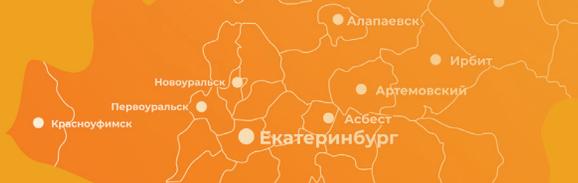
ЕСТЬ В РОССИИ И ПРИМЕРЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕССИЙ В КОММУНАЛЬНОМ ГОРОДСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ, К СЛОВУ СКАЗАТЬ, ПЕРВЫЕ ИЗ НИХ БЫЛИ ЗАКЛЮЧЕНЫ ЕЩЕ В 2007-ОМ ГОДУ. С 2013 ГОДА СОГЛАШЕНИЕ ПО СИСТЕМАМ КОММУНАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ, ВОДООТВЕДЕНИЯ И ОЧИСТКИ СТОЧНЫХ ВОД ДЕЙСТВУЕТ В ПЕРМИ

тарифов без учета инвестиционной нагрузки. У инвестора нет гарантии, что он получит плату за эффективное управление и фиксированный коммерческий доход на осуществленные инвестиции. Кроме того, есть целый ряд ограничений по обеспечительному пакету концессионного соглашения. Показательным в этом отношении стал пример реализации концессионного соглашения по строительству объектов водопроводно-канализационного хозяйства в Краснодарском крае. Концессионное соглашение будет расторгнуто. На протяжении трех лет его действия тариф — единственный источник возврата инвестиций — не повышался, при этом инвестиционные обязательства частного инвестора по условиям соглашения не могли быть снижены или перенесены на более поздний срок.

Чем может кончиться?

Есть в России и примеры успешной реализации концессий в коммунальном городском хозяйстве, к слову сказать, первые из них были заключены еще в 2007-ом году. С 2013 года соглашение по системам коммунальной инфраструктуры водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод действует в Перми.

Есть также и судебная практика. Так, в Нижегородской области администрация Дзержинска судилась с ОАО «Дзержинский водоканал» (ДВК) и требовала расторжения концессионного соглашения. Еще в 2011 году власти Дзержинска передали водоканализационные сети под управление концессионера, который должен был вложить в модернизацию пять миллиардов рублей за 25 лет. Мэрия пыталась доказать, что ДВК не согласовывал с ними планы реконструкции, проекты работ, не обращался за разрешительной документацией на строительство и документально не обосновывал понесенные затраты.



Есть и более свежие примеры. Саратов: здесь в 2017-ом году городские централизованные системы холодного водоснабжения и водоотведения были переданы в концессию ООО «КВС – Саратов». Концессионер должен был вложить в объекты городского водохозяйства 13,4 млрд рублей. Сегодня концессионер хочет в два раза поднять тарифы, но при этом не спешит исполнять пункты концессионного соглашения.

В настоящий момент в Удмуртии идет процесс расторжения концессии с ООО «Губахинская энергетическая компания», которой были переданы объекты теплоснабжения и горячего водоснабжения. По мнению администрации города Сарапул, концессионер нарушил условия соглашения, так как не исполнил в срок обязательства по модернизации объектов.

Впрочем, так далеко за примерами ходить необязательно. Водоканал Свердловской области заявил о проблемах финансирования концессии. Ему не хватает оборотных средств для завершения работ по концессионному соглашению о строительстве очистных в Верхних Сергах, так как ему пришлось дополнительно вложить в строительство очистных в городе Ревда почти 150 млн руб. Их АО

ЯВНО, ЧТО НА РОЛЬ КОНЦЕССИОНЕРА В ТАКОЙ МАСШТАБНОЙ И СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМОЙ ОТРАСЛИ, КАК ГОРОДСКОЙ ТРАНСПОРТ, РИСКОВАННО ВЫБИРАТЬ ЧАСТНУЮ КОМПАНИЮ, ВЕДЬ ОНА БУДЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО С ПОЗИЦИИ ВЫГОДЫ, ПРЕСЛЕДОВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС-ИНТЕРЕС. НЕ МЕНЕЕ ОЧЕВИДНО, ЧТО ОБЪЕМ И УСЛОВИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА СТАНУТ ПРЕДМЕТОМ СЛОЖНЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ МЕЖДУ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЦЕНТРОМ, РЕГИОНАЛЬНЫМИ ВЛАСТЯМИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КОНЦЕССИОНЕРОМ.

«Предприятие водопроводно-канализационного хозяйства Свердловской области» пытается взыскать с УМП «Водоканал» города Ревда. Суд в удовлетворении иска отказал. Пикантности ситуации придает тот факт, что Облводоканал на 100% принадлежит Мингосимущества Свердловской области, так что о трудностях в реализации концессионных соглашений в коммунальной сфере в региональной администрации прекрасно осведомлены, избежать их не удалось даже в том случае, когда договаривались между собой.

ФБЖ

Работа арбитражных управляющих становится высокорисковым делом

В деятельности арбитражных управляющих грядут перемены. Министерство экономического развития РФ реализует масштабную реформу института банкротства, которая в профессиональном сообществе вызывает неоднозначную реакцию. Об альтернативных законопроектах, проблемах в работе арбитражных управляющих и меняющихся реалиях, в которых им приходится исполнять свои обязанности, «Бизнес-журнал. УРАЛ» говорил с президентом Уральской саморегулируемой организации арбитражных управляющих Михаилом Сачёвым.

Уральская саморегулируемая организация (СРО) арбитражных управляющих существует уже почти 20 лет. Она начала работу в 2002 году, практически одновременно с третьим по счету в современной России, ныне действующим законом о банкротстве. Тогда был введен институт саморегулирования с обязательным членством арбитражных управляющих в СРО. Михаил Сачёв не скрывает собственной гордости: Уральская СРО арбитражных управляющих смогла выжить и не распалась, несмотря на все сложности и перемены.

— С чего начиналась история Уральского СРО арбитражных управляющих?

— На Урале к тому времени «цеховое братство» как таковое уже существовало — в виде регионального клуба, профобъединения, поэтому

самоорганизоваться удалось в очень короткий срок. Уральская СРО арбитражных управляющих (УрСО АУ) была включена в госреестр одной из первых в стране. Организацию можно назвать живым участником становления института банкротства и профессии арбитражного управляющего в России. Многие объединения, которые создавались в одно время с нами, уже прекратили существование.

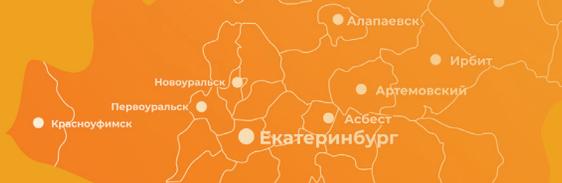
Мне всегда приятно подчеркивать, что мы — региональная СРО, не московская, хотя большинство закрывшихся объединений располагались именно в регионах.

Изначально у организаторов саморегулирования в России была хорошая идея: равномерно распределить СРО по всем федеральным округам. Сейчас же ситуация такова, что 90% организаций находятся в столице, поскольку основные финансовые потоки сосредоточены в Москве. Этот принцип, на мой взгляд, необходимо менять, так как зачастую на местах арбитражные управляющие лучше знакомы с региональной спецификой, а это очень важно.

88 046

ЧЕЛОВЕК

составило количество граждан (включая индивидуальных предпринимателей), признанных несостоятельными в первом полугодии 2021 года. Это в 2,1 раза больше, чем за аналогичный период годом ранее.



Я БЫ СКАЗАЛ, ВЕСЬ ЭТОТ ЗАКОН — БОЧКА ДЕГТЯ, И МЕДА ЗДЕСЬ ВСЕГО ЛОЖКА. НА МОЙ ВЗГЛЯД, В ЗАКОНЕ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО НЕДОРАБОТОК. ТАКОЙ ЖЕ ПОЗИЦИИ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА, КОТОРОЕ ДАЛО ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НА ЗАКОНОПРОЕКТ МИНЗКА И ОТПРАВИЛО ЕГО НА ДОРАБОТКУ

МИХАИЛ САЧЁВ

Президент Уральской саморегулируемой организации арбитражных управляющих



— С чем еще связано исчезновение саморегулируемых организаций?

— Тут целый комплекс причин. Решающей, наверное, можно назвать то, что СРО не смогли обеспечить компенсационный фонд в требуемом законом размере. С января 2019 года его размер был увеличен с 20 до 50 миллионов рублей, многие с такими объемами не справились. Более того, законодатель разрешил взыскивать до половины средств фонда в рамках одного дела по взысканию убытков с арбитражного управляющего, а это 25 миллионов рублей. Можно сказать, что взыскание убытков с управляющих стало отдельным видом бизнеса.

— Из-за больших рисков, связанных с взысканиями убытков с арбитражных управляющих, страховые компании отказываются страховать их ответственность. Насколько актуальна эта проблема?

— Как я уже сказал, в последние годы взыскание убытков превратилось в самостоятельный юридический бизнес. В работе арбитражных управляющих нацелено ищут недочеты, ошибки, нестыковки, потом подают заявление в суд и получают деньги. Появились целые команды, их можно назвать антиарбитражными управляющими по аналогии с антирейдерами и антиколлекторами. Причем в таких разбирательствах суды часто встают на сторону истцов. Дисквалифицировать арбитражного управляющего сегодня могут за запятую, постав-

ленную не в том месте. Согласно статистике, только в этом году дисквалифицированы уже более 300 управляющих, то есть практически по одному в день. В итоге страховые компании стали закладывать в резерв для выплат все потенциальные риски, и сумма страхового взноса выросла.

Рынок страхования ответственности арбитражных управляющих сегодня считается невыгодным, все серьезные игроки из него вышли, осталось менее десятка компаний, но и они не обязаны страховать управляющих. Все чаще и чаще арбитражникам или отказывают в страховке, или выдвигают заведомо завышенные тарифы. Размер годовой страховки практикующего специалиста составляет от 70 000 до 130 000 рублей. Еще год назад можно было уложиться в 20 000–30 000 рублей. При этом размеры вознаграждения

РЫНОК СТРАХОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ АРБИТРАЖНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ СЕГОДНЯ СЧИТАЕТСЯ НЕВЫГОДНЫМ, ВСЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ИГРОКИ ИЗ НЕГО ВЫШЛИ — ОСТАЛОСЬ МЕНЕЕ ДЕСЯТКА КОМПАНИЙ, НО И ОНИ НЕ ОБЯЗАНЫ СТРАХОВАТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ. ВСЕ ЧАЩЕ И ЧАЩЕ АРБИТРАЖНИКАМ ИЛИ ОТКАЗЫВАЮТ В СТРАХОВКЕ, ИЛИ ВЫДВИГАЮТ ЗАВЕДОМО ЗАВЫШЕННЫЕ ТАРИФЫ

управляющего не повышаются уже больше 10 лет! Наша деятельность становится высокорисковым делом.

Отмечу, что сейчас на рассмотрении в Госдуме новый законопроект, касающийся реформы всего института банкротства и арбитражного управления, один из его пунктов — обязательное страхование ответ-

ственности за причинение убытков на сумму не менее 20 миллионов рублей в год — это в два раза больше, чем сейчас.

— Правительство начало работу по совершенствованию законодательства в области банкротства еще в 2014 году. Что изменилось за эти годы?

— Дорожная карта правительства по совершенствованию процедур банкротства действительно была принята еще в 2014. Ее первым пунктом было регулирование вопросов применения процедур наблюдения и финансового оздоровления.

К концу 2019 года на рассмотрение в Госдуму был внесен целый ряд законопроектов, но предложения были разрозненными, в итоге Министерство экономического развития РФ отозвало все законопроекты, заявив о намерении внедрить собственный комплекс изменений, в мае 2021 ведомство представило свой масштабный законопроект, который полностью меняет концепцию саморегулирования, порядок назначений, ликвидирует барьер взысканий из фондов, также вводится институт коллективных арбитражных управляющих. Сейчас арбитражными управляющими в России могут быть только физические лица. Исключение составляет лишь группа компаний «Агентство по страхованию вкладов», которая сейчас является единственным корпоративным арбитражным управляющим.

Минэкономразвития предлагает создать небольшие СРО и, по сути, продвигает введение коммерческих управляющих компаний, объединяющихся для ведения бизнеса: якобы, это упростит взаимодействие с клиентами. На мой взгляд, этот шаг приведет к укрупнению рынка и заставит экспертов, работающих индивидуально, прекратить деятельность либо принять невыгодные для себя условия работы на компании, которые заберут себе все крупные денежные процеду-



ры. Я бы сказал, весь этот закон — бочка дегтя, и меда здесь всего ложка. На мой взгляд, в законе огромное количество недоработок. Такой же позиции придерживается Главное управление делами президента, которое дало отрицательное заключение на законопроект Минэка и отправило его на доработку.

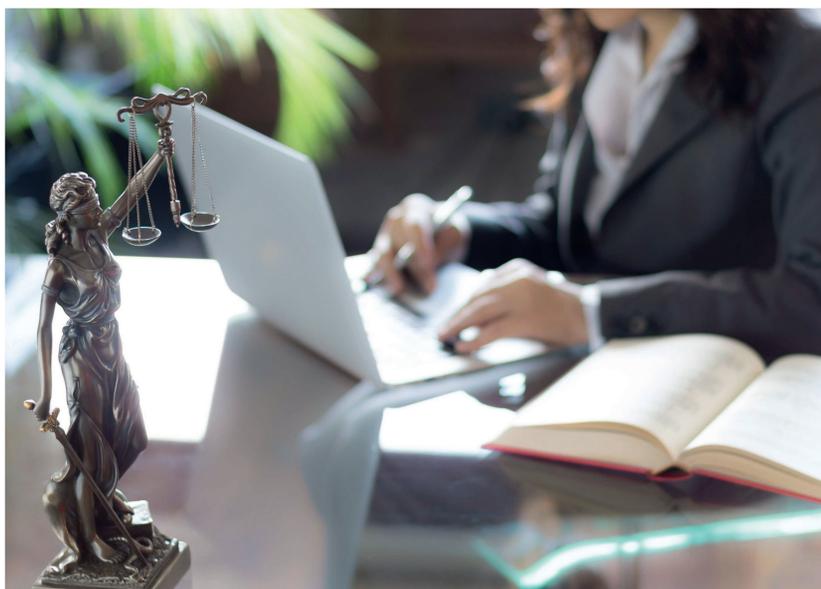
— Как вы оцениваете вероятность поддержки альтернативных поправок новым созывом Думы?

— В каком правовом пространстве окажется институт банкротства уже через полгода, я не знаю. Первый вариант развития событий: будет принят анонсированный Минэкономразвития комплекс изменений с небольшими «косметическими» правками. В этом случае арбитражным управляющим придется перестраиваться под кардинально новые условия работы в довольно короткие сроки. В планах Минэка было дать нам два года на адаптацию к новым реалиям. На мой взгляд, это очень маленький срок, грядущих проблем в отрасли переходный период не решит. В случае укрупнения рынка адаптация будет болезненной.

Второй вероятный сценарий: оставят предыдущий закон. Есть и третий — альтернативный вариант реформы института банкротства, внесенный в Госдуму депутатом Ириной Чирковой, разработанный совместно с профессиональным сообществом в лице Национального Союза профессионалов антикризисного управления. Это объединение обладает статусом национального СРО арбитражных управляющих.

Согласно регламенту Госдумы, альтернативные законопроекты рассматриваются в первом чтении совместно, в отношении каждого из них проводится рейтинговое голосование. Предсказать его итог я не берусь.

— Увеличилось ли число физлиц-банкротов за последний год?



70 000–
130 000
РУБЛЕЙ

составляет размер годовой страховки практикующего арбитражного управляющего. Еще год назад эта цифра была в разы меньше.

— В сегменте потребительских банкротств бурный рост. В 2020 году более 119 тысяч граждан и индивидуальных предпринимателей признаны банкротами, это на 72,6% больше, чем в 2019 году. Цифры по итогам первого полугодия 2021 года: 88 046 человек банкротов, это в 2,1 раза больше, чем в январе – июне 2020 года. В целом, за период работы обновленной процедуры потребительского банкротства, с октября 2015 по июнь 2021 года, несостоятельными в стране стали 370 326 граждан.

— *Стал ли коронавирус очевидной причиной прекращения деятельности предпринимателей в Уральском регионе? Что показывает статистика банкротств юрлиц?*

— Согласно статистике, число корпоративных банкротств наоборот снизилось примерно на 20% к доковидному периоду. Такова тенденция во всем мире. В какой-то мере на эти показатели повлиял мораторий на банкротства, действовавший в России с апреля 2020 года по январь 2021 года. Взрывного роста банкротств среди юрлиц я не жду и в

СОГЛАСНО СТАТИСТИКЕ, ЧИСЛО КОРПОРАТИВНЫХ БАНКРОТСТВ СНИЗИЛОСЬ ПРИМЕРНО НА 20% К ДОКОВИДНОМУ ПЕРИОДУ. В КАКОЙ-ТО МЕРЕ НА ЭТИ ПОКАЗАТЕЛИ ПОВЛИЯЛ МОРАТОРИЙ НА БАНКРОТСТВА, ДЕЙСТВОВАВШИЙ В РОССИИ С АПРЕЛЯ 2020 ГОДА ПО ЯНВАРЬ 2021 ГОДА. ВЗРЫВНОГО РОСТА БАНКРОТСТВ СРЕДИ ЮРЛИЦ Я НЕ ЖДУ И В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ



ближайшее время. Однако не исключено, что произойдет отложенный эффект, и рост начнется спустя какое-то время, в особенности в секторе услуг. Пока же рост относительный: в первом полугодии 2021 года банкротами признаны 4 918 предприятий — это на 9,2% больше, чем в тот же период 2020 года.

Думаю, что реальное количество представителей бизнеса, потерпевших финансовую несостоятельность, значительно больше. Часто предприятия и организации прекращают деятельность фактически, но юрлицо не закрывают.

Зачастую собственники воспринимают проблемы в бизнесе как личный провал и не запускают процедуру банкротства до последнего, втягивая в долги родственников и партнеров. Зачастую им не хватает понимания, что своевременное вмешательство арбитражного управляющего может оздоровить бизнес. Пройдя процедуру банкротства, человек может обрести вторую жизнь. Ментальность западных предпринимателей другая — там банкротится именно бизнес. Дональд Трамп, к примеру, проходил процедуру банкротства трижды. Но это не помешало ему восстановиться. В России же арбитражных управляющих часто подключают после того, как пройдена точка невозврата. Поэтому у нас низкий процент реабилитационных процедур — такого запроса просто нет.

— *Как можно изменить эту ситуацию?*

— На мой взгляд, для профилактики банкротств необходимо усилить работу надзорных органов. Порог запуска процедуры банкротства у юрлиц небольшой — это три месяца накопленного долга в размере более 300 тысяч рублей. Зачастую налоговые органы допускают накопление долгов у компаний объемом в миллиарды рублей. Если процедуру инициировать вовремя, это позволяет не доводить ситуацию до банкротства.

ФБЖ

Точечная автоматизация

Автоматизация бизнес-процессов — тренд последних нескольких лет, заметно усиленный пандемией и повсеместным переходом в онлайн. Одна из отраслей, активно внедряющая IT-технологии, — рекрутинг. Какие из них актуальны для HR-специалистов, какого эффекта от них стоит ждать, в какие инвестировать? Эксперт ФБЖ рекомендует исходить из профиля бизнеса и конкретных задач.

Работа в области подбора персонала состоит из множества рутинных операций: загрузка вакансий на job-ресурсы, просмотр резюме, отсеивание кандидатов с нерелевантным опытом, назначения собеседований, сбор и передача информации бизнес-заказчику и так далее. Неудивительно, что крупные компании, внутри которых процесс подбора персонала происходит практически непрерывно, стараются автоматизировать работу рекрутеров, чтобы сделать ее максимально эффективной, заточенной на решение в том числе сверхсрочных задач.

Минимизировать человеческий фактор

Многие компании пошли по пути внедрения специализированных CRM-систем (Customer Relationship Management — управление отношениями с клиентами) для рекрутинга. Такие программы позволяют совершать множество рутинных задач в единой системе одновременно нескольким рекрутерам. Например, один из наших клиентов уже третий год использует в своей работе систему

«Хантфлоу», благодаря ей рекрутеры и заказчики могут видеть в режиме реального времени, на каком этапе находится кандидат, просчитать эффективность воронки найма, проконтролировать нагрузку на каждого рекрутера, кроме того, всегда в доступе полная история взаимодействия с кандидатами. Сервис позволяет повысить эффективность процесса подбора персонала, сделать его более прозрачным, скорость закрытия вакансий при его использовании возрастает на 20%.

Внедренную в компании ATS (Applicant Tracking System — система по управлению кандидатами) или CRM-систему можно интегрировать с job-сервисами. Сделать это удобно через API (Application Programming Interface — программный интерфейс приложения). Подобная интеграция позволяет работать с job-сервисами, не покидая интерфейс привычной CRM/ATS-системы. API упрощает работу с откликами. Согласно статистике Авито Работы, собирая отклики соискателей с разных площадок вручную, рекрутеры теряют до 50% из них, так как сам процесс длительный и трудо-

60–70%

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

по итогам диалога с виртуальным ассистентом «Авито Работы» получают релевантные их ожиданиям рекомендации.



ЕКАТЕРИНА САЛОСТИЙ

Региональный представитель Авито Работы в Сибирском Федеральном округе

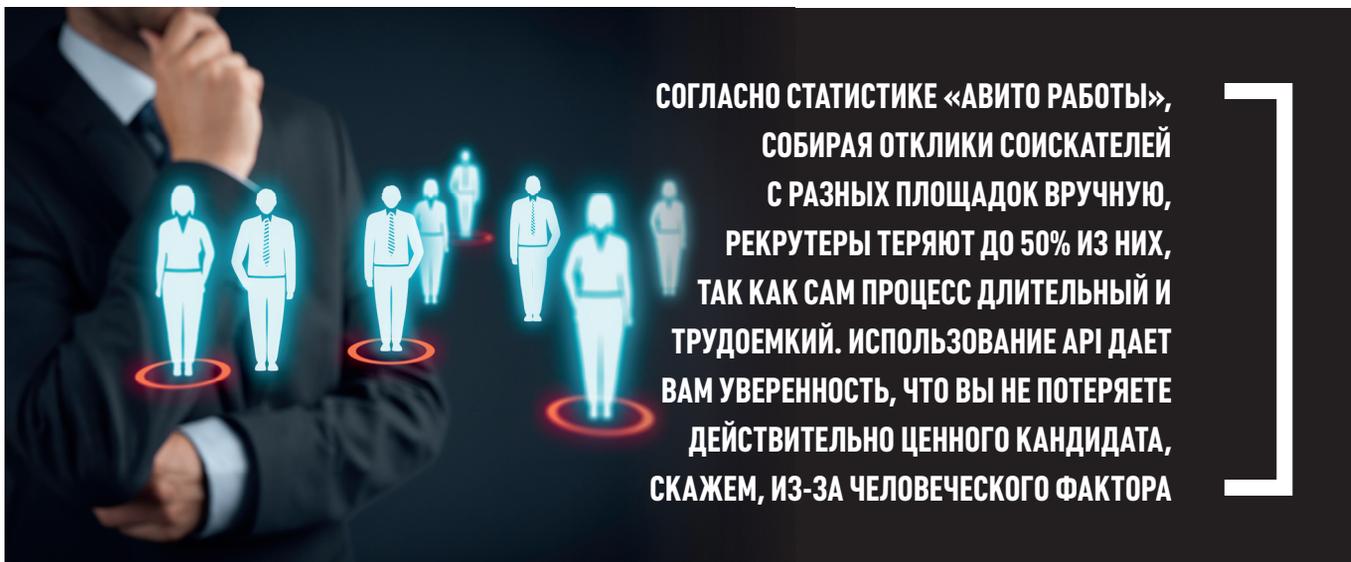
емкий. Использование API дает вам уверенность, что вы не потеряете действительно ценного кандидата, скажем, по вине человеческого фактора.

Чат-боты, на помощь!

Все более востребованными у бизнеса становятся чат-боты. Они весьма распространены в сфере продаж и маркетинга, и сегодня активно внедряются в работу HR-служб компаний. Это связано как с необходимостью облегчить жизнь рекрутерам при отборе кандидатов на массовые позиции, так и с повышением мобильности самих соискателей. Среди клиентов Авито — крупные торговые сети, они трудоустраивают больше 100 тысяч кассиров в год. Часто соискатели ждут, что работодатель быстро откликнется, при этом им не принципиально, в какой организации работать, они откликаются на несколько вакансий сразу, исходя из условий, которые считают для себя подходящими. Такая модель поведения особенно характерна для тех, кто ищет подработку. В отличие от высококвалифицированных сотрудников, претендующих на пози-

ции в сегменте «белых воротничков» и готовых к длительному диалогу с работодателем, соискатели в массовом сегменте зачастую рассчитывают найти работу в течение суток или максимум двух. И в этом случае чат-боты могут оперативно обработать большое количество заявок соискателей. Бот может задать вопросы об опыте и профессиональных навыках, рекомендует релевантные вакансии, при необходимости в автоматическом режиме создаст резюме. Вся информация передается сотрудникам HR-службы, которым остается только пригласить подходящих соискателей на финальное собеседование.

Можно разработать собственного бота, который будет взаимодействовать с кандидатами в разделе вакансий на вашем сайте. Правда, целесообразно это не для всех компаний, чтобы затраты на внедрение окупались, важно максимально загрузить бота, для этого площадке нужен высокий трафик. Мы используем бота собственной разработки, в основном он помогает соискателям создать мини-резюме и подобрать вакансии. Робот



**СОГЛАСНО СТАТИСТИКЕ «АВИТО РАБОТЫ»,
СОБИРАЯ ОТКЛИКИ СОИСКАТЕЛЕЙ
С РАЗНЫХ ПЛОЩАДОК ВРУЧНУЮ,
РЕКРУТЕРЫ ТЕРЯЮТ ДО 50% ИЗ НИХ,
ТАК КАК САМ ПРОЦЕСС ДЛИТЕЛЬНЫЙ И
ТРУДОЕМКИЙ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ API ДАЕТ
ВАМ УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО ВЫ НЕ ПОТЕРЯЕТЕ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЦЕННОГО КАНДИДАТА,
СКАЖЕМ, ИЗ-ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА**

задает человеку ряд стандартных вопросов: возраст, желаемая должность и местонахождение. На основе ответов формируется короткое резюме, если соискатель захочет, оно может быть опубликовано на сервисе. Собранные данные также используются для подбора и рекомендации наиболее подходящих соискателю предложений от работодателей. Сегодня 60–70% пользователей по итогам диалога с виртуальным ассистентом Авито Работы получают релевантные их ожиданиям рекомендации. Инструмент полезен и для рекрутеров. Так, у «синих воротничков» есть распространенная проблема — некачественно заполненное резюме или его отсутствие. Бот решает эту задачу с учетом отработанного и понятного рекрутерам алгоритма, и это существенно ускоряет процесс найма в целом. Разумеется, с помощью чат-бота не стоит искать штучные кадры или подбирать топ-менеджера.

Платформы для узких задач

Поиск исполнителей на решение конкретных задач актуален для большинства крупных (а часто и не только крупных) работодателей. Зачастую ретейлеры сталкиваются с нехваткой людей на кассах или на выкладке товаров в часы пик, например, в шесть-семь часов вечера. Длинные очереди, отсутствие продукции на полках могут привести к потере клиента. Со стороны соискателей спрос на неполную занятость тоже существенно увеличился, скажем, в Кемеровской области годовой рост по этому показателю составил 74%. В этих обстоятельствах набирают популярность платформы, подбирающие исполнителей на короткие смены продолжительностью до четырех-пяти часов в день.

Следуя этому тренду, Авито начала развивать проект Авито Подработка,



МОЖНО РАЗРАБОТАТЬ СОБСТВЕННОГО БОТА, КОТОРЫЙ БУДЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С КАНДИДАТАМИ В РАЗДЕЛЕ ВАКАНСИЙ НА ВАШЕМ САЙТЕ. ПРАВДА, ЦЕЛЕСООБРАЗНО ЭТО НЕ ДЛЯ ВСЕХ КОМПАНИЙ: ЧТОБЫ ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ ОКУПИЛИСЬ, ВАЖНО МАКСИМАЛЬНО ЗАГРУЗИТЬ БОТА, ДЛЯ ЭТОГО ПЛОЩАДКЕ НУЖЕН ВЫСОКИЙ ТРАФИК

который помогает компаниям из сфер ретейла, общественного питания и т. д., нуждающимся в усилении в часы пиковой нагрузки найти персонал для работы на несколько часов. Этот сервис ориентирован на людей, желающих подрабатывать в свободное от работы, учебы или быта время. Мы уверены, что тенденция не на один год, поэтому подобные сервисы будут появляться и в будущем. Рынок вакансий сейчас в большей степени следует за двумя тенденциями: точечный запрос от соискателя и желание обеих сторон, работодателя и работника, максимально быстро найти друг друга. В этой ситуации HR-специалистам без применения аналитики из больших баз данных, без автоматизации процессов не обойтись.

ФБЖ

В России появился новый федеральный рекламный канал

Одна из крупнейших в России сеть магазинов мобильной и цифровой техники «Связной» и премиальное индор-телевидение Novikov TV запустили совместный проект — федеральный рекламный канал. Сеть вещания насчитывает 1055 экранов в 620 городах России, в том числе в четырнадцати городах-миллионниках. Совокупная аудитория нового канала — более пяти миллионов зрителей по всей стране.

Для Novikov TV этот проект — еще один вектор развития индор-телевидения в России, для «Связного» — еще один шаг к развитию собственной продуктовой линейки. По словам Ольги Троценко, вице-президента по маркетингу и стратегическому развитию компании «Связной», у сети есть интерес и желание делать собственный качественный продукт, будь то игровой портал Game Changer или туристический сервис «Связной Трэвел».

Использовать все преимущества

«Связной» имеет широкую географию присутствия по всей стране. Сеть давно на рынке и заслужила доверие клиентов и партнеров, что гарантирует успех в рамках новой коллаборации.

Подобное партнерство выгодно и участникам проекта, и их клиентам, ведь оно позволяет максимально ускорить и упростить коммуникацию с целевой аудиторией, а в итоге выигрывает рекламодатель. Во-первых, он сможет воспользоваться преимуществами локаций «Связного», чьи салоны расположены на центральных улицах, в крупных торговых центрах, то есть в зонах с наибольшим трафиком. Во-вторых, потенциальный объем просмотров одного рекламного сообщения за месяц может составить до 30 миллионов — цифра вполне сопоставимая с показателями федеральных ТВ-каналов, а за время пребывания в магазине один зритель может увидеть ролик до шести раз.

Быстрый и легкий старт

«Новый инструмент нацелен на крупный бизнес, работающий в сфере B2C, —



добавляет сооснователь и генеральный директор индор-телевидения Novikov TV Азия Цыденова. — Коллаборация позволит брендам расширить влияние в регионах, стимулировать продажи одновременно во всех городах присутствия проекта, напоминая, что совокупная аудитория канала составляет более пяти миллионов человек».

Возможность провести масштабную рекламную кампанию с большим региональным охватом — важное преимущество для большинства крупных компаний, которым нужен доступ к аудитории от Калининграда до Дальнего Востока, а также быстрый и одновременный старт по всей стране. Помимо этого, инструмент особо актуален для брендов, продающихся в «Связном», так как предоставляет доступ к аудитории непосредственно в точках продаж их товаров и услуг, что может дополнительно стимулировать клиента в принятии решения о покупке здесь и сейчас.

Сегодня в магазинах «Связной» представлена широкая продуктовая линейка: гаджеты и другая электроника, ПО, софт, финансовые, страховые, туристические услуги, здесь же можно подключить доступ к разнообразному развлекательному контенту: играм, онлайн-кинотеатрам, музыкальным сервисам и многое другое. Каждый из представленных в «Связном» брендов получает дополнительный канал коммуникации с аудиторией, которая уже пришла в точку продаж.

Молодые, активные, продвинутые

Особенно стоит отметить, что посетители «Связного» — это в основном молодые, продвинутые, платежеспособные клиенты, чей средний возраст — 25–45 лет. Круг их интересов понятен, это спорт, которым они регулярно и активно занимаются. Они следят за своим здоровьем, в том числе с помощью гаджетов, хотят и умеют развлекаться и всегда в поиске новых впечатлений, готовы к активным



ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОВЕСТИ МАСШТАБНУЮ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ С БОЛЬШИМ РЕГИОНАЛЬНЫМ ОХВАТОМ — ВАЖНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА КРУПНЫХ БРЕНДОВ, КОТОРЫМ НУЖЕН ДОСТУП К АУДИТОРИИ ОТ КАЛИНИНГРАДА ДО ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА, А ТАКЖЕ БЫСТРЫЙ И ОДНОВРЕМЕННЫЙ ЗАПУСК РЕКЛАМЫ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ

передвижениям и путешествиям. Они хотят видеть свой дом комфортным и безопасным, для чего регулярно покупают современную бытовую технику, которая упрощает быт.

Совместный проект сети «Связной» и Novikov TV запустили только осенью, и сейчас активно формируется пул рекламодателей на декабрь 2021-ого и весь 2022 год. Как известно, на старте обычно предлагают самые гибкие условия, так что, если вашему бренду интересен доступ к потребителю непосредственно в точках продаж, необходим масштабный охват, проактивная и платежеспособная аудитория, сейчас самое время стать клиентом нового федерального канала.

ФБЖ



Что продают? Что покупают?

Около 30 % предпринимателей, начавших свой первый бизнес и вышедших из него в первый год, не открывают в ближайшем будущем своё дело. Об этом свидетельствуют данные СБЕРа. По статистике, собранной экосистемой, доля закрытых в 2019-м компаний, чьи учредители впоследствии не встали у руля другого бизнеса, составила 88 %. В 2018 году этот показатель был ниже — 81 %, а в 2017-ом он составлял 75 %. Пандемия явно охладила предпринимательский пыл. Желающих рисковать во времена «идеального шторма» поубавилось. Отсюда и невысокая доля малого и среднего бизнеса в экономике РФ, сегодня она составляет порядка 20–30%, в то время как в развитых мировых экономиках этот показатель более 60%.

По статистике, собранной СБЕРОМ, средний возраст учредителей российских компаний — 36 лет. Он одинаков и для мужчин, и для женщин, и практически не меняется последние десять лет. А вот возраст, в котором предприниматели закрывают бизнес, постепенно повышается: 45 лет в 2018 году, 52 и 61 год в 2019-м и 2020-м соответственно.

На что делают ставку предприниматели?

Те, кто решился начать бизнес в 2020 году, в основном выбирали торговлю. Почти

треть от всех новых игроков, это около двухсот компаний, предпочли именно эту нишу. Очевидно, что такая популярность объясняется низким порогом вхождения: в среднем инвестиции в торговое дело составляют 300 000 рублей. Вторая по популярности сфера — производство, далее следует сфера услуг, за ней — транспорт и перевозки. В Москве и Санкт-Петербурге предпринимательская активность выше. На столицу по итогам первых четырёх кварталов 2021 года пришлось около 82 000 регистраций, на Московскую область — почти 45 000, а на Петербург порядка 37 000. Следом за ними в порядке убывания идут Краснодарский край, Свердловская область, Татарстан и Ростовская область. Прибыль малых предприятий в среднем составила 998 000 рублей в 2018 году и 1 791 000 рублей в 2019-м.

Свое исследование на тему, какой бизнес хотят открыть россияне, провела еще одна российская экосистема — «Яндекс». Ее выводы строятся на аналитике пользовательских запросов. В ходе исследования были изуче-

САМЫЕ ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ НА ГОТОВЫЙ БИЗНЕС ЗАФИКСИРОВАНЫ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ — МИЛЛИОН И 900 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ СООТВЕТСТВЕННО, ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ УПАЛ НА 19% В МОСКВЕ И НА 1% В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



Среди 150 наиболее популярных видов бизнеса лидерами оказались магазин одежды, кафе, таксопарк, пункт выдачи заказов и аптека. Самые популярные ниши для открытия бизнеса — общественное питание, транспорт и логистика.

ны все вопросы со словами «как открыть», рассматриваемый период — 2018–2020 годы. Среди 150 наиболее популярных видов бизнеса лидерами оказались магазин одежды, кафе, таксопарк, пункт выдачи заказов и аптека.

Самые популярные ниши для открытия бизнеса — общественное питание, транспорт и логистика. Что еще интересного выяснили в Яндексе? За последние десять лет интерес россиян к открытию своей турфирмы существенно снизился — падение с первого на десятое место списка. Меньше предпринимателей интересуют парикмахерские, по популярности этот запрос переместился с пятого на 20-е место. Среди ниш, которые выросли, оказались таксопарки.

Какой бизнес продают и покупают чаще?

Что касается популярности готового бизнеса, обратимся к статистике, собранной Авито. По итогам 2020 года строительный бизнес стал востребованнее на 19%, готовые проекты в сфере сельского хозяйства стали интересовать россиян на 31% больше, однако лидером среди готовых бизнесов остается сфера услуг — на нее приходится 29% от

Настрой важнее денег



СЕРГЕЙ ЖВАКИН

Управляющий партнер Шахматной Школы №1

Наличие нескольких миллионов не свидетельствует о необходимости открывать собственный бизнес. Самое главное — желание быть предпринимателем. Как правило, на первом этапе лучше всего открывать бизнес на стыке собственных компетенций/интересов и анализа спроса на рынке. Также стоит учесть, насколько высока конкуренция в нише, будут ли у вашего товара/услуги конкурентные преимущества.

Проанализируйте рекламный бюджет для старта, добейтесь его максимальной оптимизации на начальном этапе. Если говорить о текущей ситуации, кризисной для многих отраслей, то сегодня наиболее востребованы образовательные проекты, особенно детские и в онлайн. Для их запуска достаточно небольшого стартового капитала. Если же вы располагаете суммой в несколько миллионов рублей, я бы рекомендовал рассмотреть покупку или запуск небольшого производства, скажем, деревообработку. Еще один актуальный вид бизнеса — производство продуктов питания, правда, здесь стоит выбирать что-то нишевое, например, собственное, небольшое для начала, фермерское хозяйство.

общего числа запросов. 21% искали бизнес в категории «торговля», 15% — в общепите. Один из самых заметных восходящих трендов — общепит.

Несмотря на сложный период, кризис, спровоцированный пандемией, количество объявлений о продаже готового бизнеса, по данным Авито, уменьшилось незначительно — всего на 13%.

От региона к региону тенденции отличаются. Так, москвичей больше интересуют собственные фермы, на сельхозпредприятия небольшого масштаба вырос спрос и в Екатеринбурге, и этот рост был весьма ощутимым — в три раза. На волне интереса к внутреннему туризму незначительно вырос интерес к сфере развлечений, речь, прежде всего, о туристических продуктах в отдельно взятых регионах, куда россияне массово отправились на отдых. Вопреки прогнозам, недолго продержался повышенный интерес к интернет-магазинам. В 2020 году, по данным Авито, на них пришлось около 4% запросов потенциальных покупателей по всей стране.

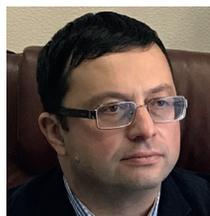
Что касается самых продаваемых бизнесов, то чаще всего готовый бизнес продают

**В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ ВЫШЕ.
НА СТОЛИЦУ ПО ИТОГАМ ПЕРВЫХ ЧЕТЫРЁХ
КВАРТАЛОВ 2021 ГОДА ПРИШЛОСЬ ОКОЛО 82 000
РЕГИСТРАЦИЙ, НА МОСКОВСКУЮ ОБЛАСТЬ —
ПОЧТИ 45 000, А НА ПЕТЕРБУРГ ПОРЯДКА
37 000**

все в той же сфере услуг, здесь в лидерах оказались салоны красоты и химчистки. Далее с долей 22% идет торговля, а за ней общепит. В целом же количество желающих продать бизнес в 2020-ом году поубавилось.

Готовый бизнес по доступным ценам

По самой высокой цене на Авито продавались сельхозпредприятия, их средняя цена составила 2,5 млн рублей. Компании из производственной сферы предлагались покупателю по средней цене в один миллион рублей, точки общепита — в среднем по 800 тыс. рублей. Среди самых бюджетных готовых бизнесов оказались интернет-магазины, в среднем их предлагают купить за 75 тысяч. Очевидно, что самые высокие цены на готовый бизнес зафиксированы в Москве и Санкт-Петербурге — миллион и 900 тысяч рублей соответственно, этот показатель упал на 19% в Москве и на 1% в Санкт-Петербурге. А вот самая доступная цена на готовый бизнес, по статистике, собранной Авито, — в Волгограде, Нижнем Новгороде и Ульяновске. Здесь обзавестись бизнесом можно, имея в кармане всего четверть миллиона.



ЛЕВ ПОРОХОВНИК

Частный инвестор, основатель Клуба свободных инвесторов Москвы

Отсекая лишнее

В мире существует бесчисленное множество ниш для бизнеса. Практически любая человеческая деятельность может стать выгодным бизнесом. Считать, что есть какой-то один вид деятельности, который лучше других, и рекомендовать всем и каждому заниматься именно

этим бизнесом, на мой взгляд, странно. В этом и прелесть свободного рынка — на нем есть все, что нужно и хочется. Куда важнее, что для достижения успеха бизнес должен подходить конкретному человеку: соответствовать его образованию, навыкам, психотипу и, в конце концов, просто нравиться! То, что прекрасно подходит одному, категорически противопоказано другому, поэтому некое универсальное решение, чем лучше заняться, какой бизнес открыть, строго говоря, отсутствует.



Если же вы встали перед выбором, какой бизнес развивать, предлагаю действовать, как скульптор — отсекая лишнее.

Новичку, скорее, не подойдет бизнес, требующий больших капиталовложений и специфического опыта или образования: скажем, не стоит открывать медицинский узкопрофильный бизнес, если вы не имеете в этой сфере ни знаний, ни опыта, ни специального образования. Дальше отсекаем все ниши, пострадавшие от пандемии, а это туризм, ресторанный и гостиничный бизнес и т. д. Конкуренция в выбранной нише не должна быть слишком высокой. Желательно выбирать сектора, где есть минимальная стабильность. Очень полезно посмотреть, какие бизнесы росли в пандемию, кроме торговли масками и медицинских анализов. Жилая недвижимость. Никто из экспертов не смог предсказать взрывного роста цен на квартиры и апартаменты. Поначалу тенденция была вялая, кое-что даже дешевело, и все сходилось во мнениях, что так и будет продолжаться. Различия в оценках экспертов касались только масштабов падения цен. И вдруг случилось то, что случилось. В результате пандемии стала дешеветь офисная, торговая и ряд других видов недвижимости. Люди ушли на удаленку, и оказалось, что работать, делать покупки можно в онлайн. При этом жилье, особенно недорогое и небольшое по площади, стало расти в цене. В ситуации неопределенности недвижимость воспринимается как единственная надежная инвестиция. Пандемия способствовала появлению перспективного

бизнеса по переводу административных зданий в апартаменты. Крупный инвестор выкупает административное помещение или здание, которое перестало приносить доход, делит на блоки, разводит коммуникации и распродает более мелким инвесторам. Они делают из них небольшие студии, каждая со своим санузлом, душем и кухней, и сдают ежемесячно, посуточно или вдолгую, самостоятельно или через управляющую компанию. Спустя время каждой студии присваивается кадастровый номер, и ее можно продать. Если у вас в наличии несколько миллионов рублей, вы вполне можете стать таким инвестором, купить несколько небольших апартаментов, можно и ипотекой воспользоваться — инвестиции все равно себя окупают. Риски в данном бизнесе минимальные, а доходность может достигать 25–30% годовых. Прелесть такого бизнеса в том, что он не требует глубокой вовлеченности в процесс, его легко совмещать с другими видами деятельности, да и отсутствие опыта не станет помехой. Подобные проекты — лишь одна из реальных возможностей, которые прямо сейчас есть на нашем горизонте. Конъюнктура меняется, завтра выгодным может стать что-то другое, все зависит от момента. Анализируйте его и не упускайте возможности. Они есть всегда!

2,5

МЛН РУБЛЕЙ

составила средняя цена готового сельскохозяйственного бизнеса по итогам 2020-ого года (по данным Авито).

ФБЖ



Готовый или с нуля

С чего лучше начать свое дело?

Многие из нас, скопив определенную сумму денег, задумываются об открытии собственного бизнеса, но запуск его с нуля подразумевает определенное количество рисков. Неслучайно, по статистике, от 60 до 90% бизнесов закрывается в первый год работы. Если хочется попробовать себя в роли предпринимателя, советую выбирать менее рискованный путь — купить готовый бизнес.



**АЛЕКСАНДР
МЕЛЬНИКОВ**

Бизнес-брокер

Многие избегают покупки уже отлаженного бизнеса, так как думают, что хороший бизнес никто не будет продавать, и это заблуждение. Причин для продажи успешного предприятия огромное количество: скажем, семейные обстоятельства, например,

переезд в другую страну. Возможно, у владельца отлаженного бизнеса появилось желание больше времени уделять семье; причиной продажи могут стать болезнь, преклонный возраст; бывает такое, что бизнес некому «подхватить», он оказывается не нужен наследникам. Не стоит бояться покупки: бизнес, как и любой товар, можно и нужно проверять до принятия окончательного решения.

Как выбрать нишу, в которой хотелось бы вести бизнес?

Я рекомендую ориентироваться на сферу, в которой вы хорошо разбираетесь или можете быстро сориентироваться. Не стоит выбирать

ПРИ РАБОТЕ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ С САМОГО НАЧАЛА СТОИТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ПОСТРОЕНИИ ПРОДАЖ СОБСТВЕННОГО БРЕНДА. ТАКОЙ ПОДХОД ИМЕЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ, СО ВРЕМЕНЕМ ВЫ НАРАБОТАЕТЕ БАЗУ ЛОЯЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ЧТО ПОЗВОЛИТ УВЕЛИЧИТЬ ДОХОД ЗА СЧЕТ РАСШИРЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ МАТРИЦЫ

в качестве бизнеса производство одежды, если вы всю жизнь занимались маркетингом. Для начинающих предпринимателей отлично подойдут бизнесы из сферы услуг или общепита: салон красоты, кофейня, точка по продаже шаурмы. Достаточно простым в управлении является любой интернет-магазин. Обычно такие предприятия стоят до двух миллионов рублей и приносят в среднем 150 тысяч чистого дохода в месяц. Если решение о покупке бизнеса вы принимаете в данный момент, обязательно учтите фактор пандемии: на фоне ковидных ограничений у многих бизнесов покупательский трафик существенно сократился.

Если все же хочется открыть бизнес с нуля...

В таком случае я бы рекомендовал начать бизнес на маркетплейсах. В 2020 году российский рынок e-commerce вырос на 58,5% и, по прогнозам экспертов, продолжит расти в ближайшие пять лет. Для старта такого бизнеса не нужны большие вложения, основные процессы на себя берет онлайн-ритейлер, а предпринимателю важно соблюдать сроки поставок и вовремя отгружать товар. При работе на маркетплейсе с самого начала стоит сосредоточиться на построении продаж собственного бренда. Такой подход имеет преимущества в долгосрочной перспективе: со временем вы наработаете базу лояльных покупателей, что позволит увеличить доход за счет расширения продуктовой матрицы. Кроме того, на рынке существует спрос на покупку сильных аутентичных брендов, поиски их ведут как раз на маркетплейсах. Спустя какое-то время такой бизнес можно выгодно продать.

ФБЖ



В чем я вижу преимущества покупки бизнеса?

- 1 Покупатель начинает получать прибыль с первого дня, в то время как при запуске можно выйти в ноль спустя несколько месяцев или больше, а окупить вложения лишь на второй или даже третий год работы. В то время как малый бизнес, как правило, имеет срок окупаемости до года.
- 2 Процессы в таком предприятии уже устоялись, и покупателю не нужно строить систему, в большинстве случаев она может проработать несколько месяцев без вмешательства нового владельца. Как правило, чем больше лет бизнесу, тем меньше собственник тратит времени на операционную деятельность, его функция — контроль за основными показателями.
- 3 Нарботанная база клиентов и репутация. Это очень серьезное преимущество, так как позволяет в короткие сроки увеличить прибыль путем расширения продуктовой линейки для лояльной аудитории, готовой покупать у любимого бренда.
- 4 Выбранная модель бизнеса уже показала свою жизнеспособность, ее можно масштабировать.
- 5 У давно существующего бизнеса хорошие отношения с поставщиками и, как следствие, удобные условия по отсрочкам и скидкам, а это дополнительная экономия.
- 6 Как правило, при покупке бизнеса старый владелец остается с новым собственником на пару месяцев и обучает его всем тонкостям ведения дела. Такой подход позволяет сразу получить необходимые знания, без проб и ошибок.
- 7 В готовом бизнесе маркетинг настроен и отточен. У собственника есть понимание, откуда приходят клиенты, в каком количестве и сколько стоит каждый, кто дошел до магазина.

OPEN

Открывайте дело по душе

В десятку самых популярных бизнес-ниш для стартапа в 2021 году входят стоковый магазин, доставка еды, фитнес-центр, разработка дизайнерской одежды, стрит-фуд, event-агентство, кейтеринг, салон красоты, онлайн-школа для детей, клининговая компания. Вложения в каждую из этих ниш варьируется от 450 тысяч до трёх миллионов рублей, а рентабельность, как правило, наступает в течение восьми месяцев с момента запуска.

Например, при довольно скромных первоначальных вложениях в event-агентство уровень дохода в этом бизнесе может составлять около 60%. Конечно, многое зависит от стратегии управления, правильного выбора целевой аудитории, местоположения, грамотных подходов к рекламной кампании — словом, от многих факторов. Но статистика уверенно доказывает, что стартапы в этих отраслях чаще остаются на плаву, чем другие (во всяком случае такова ситуация в Москве). Немаловажно, что перечисленные бизнесы относятся не к нишевым, а к массмаркету, они на слуху и понятны в плане запуска: есть огромное количество самоучителей, богатая информационная база по их ведению. К тому же они достаточно прозрачны, что важно для проверяющих органов.

Новичку в бизнесе я бы посоветовал открывать дело в той сфере, которая ему интересна, знакома и понятна. Если человек приходит в отрасль, в которой ничего не понимает, скорее всего, его ждут сложности, высока вероятность, что бизнес «не взлетит». Больше шансов на успех у тех, кто горит тем, чем занимается, глубоко погружен в суть и знает тонкости.

Допустим, вы увлекаетесь 3D-моделированием для радиоуправляемых моделей в масштабе 1 к 10 и печатаете кузова

на 3D-принтере. Посмотрите, есть ли на рынке спрос на этот товар. Попробуйте продать свою продукцию в социальных сетях или на одном из маркетплейсов, создайте хотя бы простенький сайт, настройте контекстную рекламу и посмотрите, насколько интересно ваше предложение людям. Возможно, вы начнете получать заказы и сможете вернуть инвестиции. К примеру, один привлеченный с помощью контекстной рекламы лид (человек) стоил 200 рублей, а цена вашего кузова — восемь тысяч. Получается, что за пять часов работы вы получаете (если вычесть все налоги, расходы на свет, воду и всё остальное) около пяти тысяч рублей с одного кузова — совсем неплохо. По сути, вы создаете уникальный продукт и получаете за него деньги. Другие либо не додумались продавать такие кузова, либо не решились, а вы решились. То же самое случилось, скажем, с создателями Amazon и Apple: они стали великими предпринимателями и миллиардерами за счёт того, что вопреки всему реализовали свою идею.

На моменте запуска бизнеса новичкам лучше иметь пассивный доход — на случай неудачи проекта. Можно стать инвестором интересного стартапа, пусть даже и с небольшой долей участия, даже 200–300 тысяч в случае успеха проекта могут принести в перспективе вполне себе приличный доход. От себя добавлю, что продуманные инвестиции чаще окупаются, чем проекты по запуску бизнеса с нуля.



**КИРИЛЛ
ПЛОХИХ**

Директор факультета
бизнеса университета
«Синергия»

ФБЖ

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

ПОДПИШИСЬ

 facebook.com/bizmag.online

 instagram.com/business_journal_russia



Стань
участником
розыгрышей



Полезный контент
для собственников
и руководителей
бизнеса



Кейсы
от ведущих
компаний



Розыгрыш книг
от топовых
издательств



Бесплатные билеты
на самые актуальные
event в сфере
бизнеса



Розыгрыш бонусных
полос в печатной
версии о вас и вашем
бизнесе

TOUCHGROUP EVENT

Touch Group Event - это холдинг по продажам корпоративных мероприятий и собственного кейтеринга

на правах рекламы

18+

400 МЕТРОВ ОТ КРЕМЛЯ



КОНТАКТНЫЙ БАР С АВТОРСКИМИ КОКТЕЙЛЯМИ



4 БАНКЕТНЫХ ЗАЛА



ВМЕСТИМОСТЬ ОТ 8 ДО 50 ЧЕЛ

РУССКАЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ КУХНЯ



ВЫЕЗДНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ



📍 Садовническая набережная, 7

☎ +7 (495) 782 77 57

📷 @event.touchgroup

✉ events@touchgroup.ru