

Nation Business

НИЖНИЙ НОВГОРОД
Санкт-Петербург, Екатеринбург,
Волгоград, Пермь, ХМАО

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

МИХАИЛ ПЛОТНИКОВ

ОСНОВАТЕЛЬ И ДИРЕКТОР БИЗНЕС-ШКОЛЫ VADENS, ПРОФЕССОР НИУ-ВШЭ

КАК ОБУЧЕНИЕ ПРЕВРАЩАЕТ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ В РЕШЕНИЯ

ФИНАНСЫ
ДЛЯ БИЗНЕСА

МОЛОДЫЕ
ПРОМЫШЛЕННИКИ ГОДА

АВТОНОВИНКИ
2023



НИЖНИЙ НОВГОРОД,

УЛ. МАКСИМА ГОРЬКОГО 252,

HAMPTON - NN . RU

VK.COM/HAMPTON_NN

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ МЕРОПРИЯТИЙ В **HAMPTON BY HILTON**

Откройте для себя современный и стильный отель Hampton by Hilton Нижний Новгород, в котором есть все для проведения деловых конференций и ярких корпоративов.

При заказе банкета на сумму от 100 000 руб. аренда зала предоставляется бесплатно*.

182 комфортабельных номера для групповых и индивидуальных бронирований по специальной цене**.

В стоимость аренды зала входит ноутбук, LED-проектор, экран, кликер, флипчарт, блокноты с ручками и вода***.

Дополнительно для гостей Hampton by Hilton доступна подземная и наземная парковка.



Узнать подробнее о предложении:

+7 831 422 31 54

gojnn_hampton@hilton.com

* При заказе проведения банкета с 1.12.2023 - 1.02.2024

** при бронировании номеров на даты с 1.12.2023 - 1.02.2024

*** комплектация может быть добавлена под запрос клиента

На правах рекламы. Условия данного предложения не суммируются с другими действующими в отеле скидками и акциями. Организатор акции ООО «Орбита». Подробности по телефону +7 8314223154. Акция действует с 1.12.2023 - 1.02.2024

НАШ БИЗНЕС National Business

журнал для руководителей нового поколения

Рекламно-информационный журнал • Декабрь 2023

РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS в Нижнем Новгороде:

Главный редактор: Валерий Константинович Браун, e-mail: braun-media@yandex.ru

Генеральный директор: Ольга Сергеевна Браун, e-mail: olgabraun1@yandex.ru

Над номером работали: Валерий Браун, Светлана Левкина

Фото: Андрей Терехов, Александр Ивасенко, Юрий Правдин, Антон Молев

Фото на первой обложке и в рубрике «Персона» – Александр Ивасенко

Дизайн: Маргарита Ламовская

Издатель: ООО «Браун Медиа»

Рекламный отдел: (831) 422-42-63

Деловые порталы: NBNEWS.RU, BUSINESSROST.RU

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в Типографии «ДДД»

г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 178

Сдано в печать: 18.12.2023. Выход номера: 23.12.2023

Цена свободная.



Адрес редакции National Business в Нижнем Новгороде:
ул. Родионова, 45-103, тел. (831) 422-42-63

РЕДАКЦИЯ «НАШ БИЗНЕС-NATIONAL BUSINESS» в Екатеринбурге:

Генеральный директор: Юрий Матвеев (dir@banzay.ru)

Шеф-редактор: Александр Геннадьевич Бурков (nb_red@banzay.ru)

Художественный редактор: Лариса Скоробогатова (gr-larisa@mail.ru)

Литературный редактор: Марина Гаева (manga@banzay.ru)

Дизайн: Лариса Скоробогатова (gr-larisa@mail.ru)

Журналисты: Марина Гаева, Оксана Еремейкина, Ольга Райтер, Дмитрий Родин

Коммерческий отдел: Лариса Соколова, Татьяна Жукова

Фотографы: Евгения Ушакова

Журнал «Наш бизнес-National Business» («Нашэнл Бизнес»), учредитель ООО «Редакция ИД «Банзай», г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Издатель «Редакция ИД «Банзай», Адрес издателя и редакции: г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИИ № ФС77-22778 от 30 декабря 2005 года. Издается в городах: Екатеринбург, Калининград, Тюмень, Пермь, Нижний Новгород, Волгоград, Н. Тагил, Челябинск, Уфа, ХМАО, Сургут, ЯНАО. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе и электронных СМИ, ссылка на NB обязательна. Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии и сертификаты.

наше издание есть в системе

общероссийская система
подачи рекламы
в региональные СМИ **Реклама
Онлайн**

www.reklama-online.ru

● ЕКАТЕРИНБУРГ, ул. Уральская, 3, оф. 8, тел.: (343) 216-37-37 (38), e-mail: info@banzay.ru ● Пермь, Ленина, 88, оф. 605, тел.: (342) 2-155-177, e-mail: info@banzay.perm.ru ● Тюмень, ул. Ленина, 2А, оф. 608, тел./факс: (3452) 59-31-13, 59-31-16, e-mail: bukvolov@yandex.ru ● Волгоград, пр. Ленина, 85, тел.: (8442) 59-15-30, 59-15-50, e-mail: nb_vlg@mail.ru ● Н. Новгород, ул. Ижорская, 3-36. Тел.: (831) 422-42-63, e-mail: info@businessrostru.ru, braun-media@yandex.ru ● Уфа, ул. Коммунистическая, 128/4, тел.: (347) 273-47-39, 273-13-78, e-mail: banzayufa@mail.ru ● Сургут (ХМАО-Югра), ул. 30 лет Победы, 44/1, тел. (3462) 206-106, e-mail: reklama@avize.ru



Нижегородские предприниматели переживают все более обостряющийся кадровый голод. Сегодня на одну вакансию в Нижегородской области приходится всего 3,8 активных резюме – это пониженный уровень конкуренции в пользу соискателя. Нормой на рынке труда считается показатель, равный пять-шесть резюме на одно предложение о работе. В этом случае у работодателей есть адекватный выбор между кандидатами, а соискатели не чувствуют острой борьбы за рабочие места, но при этом стараются быть конкурентоспособными.

Снова обнажился яркий дефицит рынка труда, который сохранялся на протяжении всего прошлого года, разрыв между спросом и предложением по-прежнему колоссальный. Ни специальная военная операция, ни частичная мобилизация, ни уход иностранных компаний из России не сделали рабочую силу более доступной.

Кандидаты не стремятся активно искать и менять работу в нестабильные времена. Положение с «беловоротничковыми» специалистами чуть проще, а особенно трудно привлечь специалистов рабочего толка – уровень конкуренции среди «синих воротничков» не дотягивает даже до одного резюме на вакансию. Увеличивается дефицит линейных сотрудников, курьеров, водителей, производственного и рабочего персонала... Вместе с тем растут и затраты не только на заработную плату, но и на привлечение и удержание работников, соцпакеты и прочее. Между тем, перед страной стоят новые задачи по импортозамещению, а значит, строительству и запуску новых производств.

Выход из сложившейся ситуации один – рост производительности труда. Тому, как его обеспечить, мы посвятили сразу несколько материалов этого номера.

Валерий Браун,
главный редактор журнала
National Business Нижний Новгород.



ИТОГИ ГОДА

20

Санкции усилили наше развитие
«Ростелеком» в короткие сроки преодолел последствия введенных против России санкций



ЭНЕРГЕТИКА

26

«Т Плюс» обновляет энергетическую инфраструктуру региона
Созданы современные энергоэффективные автоматизированные системы электро- и теплоснабжения.



АВТО

44

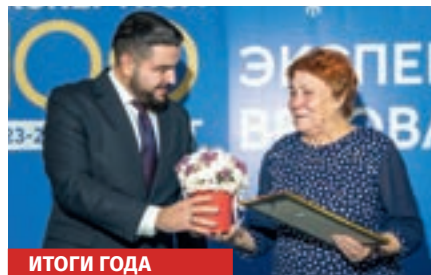
Ждет ли «Атом» участь ZETTA
Чем «Атом» отличается от предшественников и какие у него перспективы



СВЯЗЬ

18

Отечественный космический 5G
У домохозяйств будет возможность подключения к интернету на скорости не менее 1 гигабит в секунду



ИТОГИ ГОДА

24

Вековой юбилей экспертизы
100 лет назад началось формирование экспертной системы Торгово-промышленных палат



ПЕРСОНА

08

Как обучение превращает проблемы компании в решения
Михаил Плотников, основатель и директор бизнес-школы Vadens, профессор НИУ-ВШЭ

ЭКОНОМИКА**Есть ли тренд на национализацию в российской экономике?**

Иски Генпрокуратуры об изъятии собственности в пользу государства начали приобретать массовый характер

12

СОБЫТИЯ**Ресурсы для бизнеса и личного успеха**

Спикеры Марафона мастер-классов National Business поделились финансовыми и маркетинговыми инструментами

16

ОБРАЗОВАНИЕ**Российскому рынку не хватает 5000 промышленных маркетологов**

Они нужны для продвижения гражданской продукции предприятий ОПК на внутреннем и внешнем рынках

32

МЕНЕДЖМЕНТ**Как передать власть наследнику и не навредить бизнесу**

Почему наследники не оправдывают ожиданий владельцев компаний

36

ТУРИЗМ**Заветные точки уральского севера**

Путешествие в дикие уголки Северного Урала

40



ЖК

БИЗНЕС КЛАССА

ДОМ на Набережной

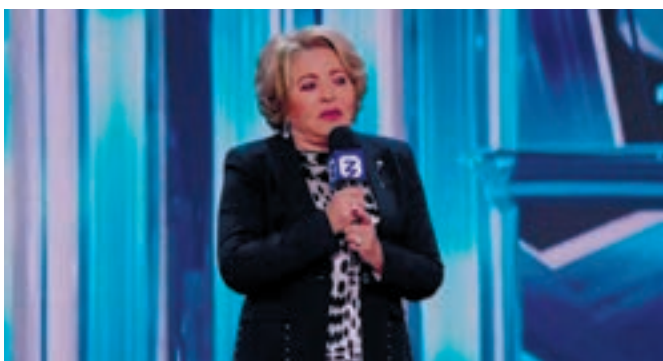


Остались последние 12 квартир
в ЖК «Дом на Набережной»
с лучшей архитектурой 2023 года,
по версии Архитектурной премии
«Искусство строить»



■ РЕСТОРАТОРЫ ГОТОВЯТСЯ К РАСШИРЕНИЮ БИЗНЕСА

Посещаемость ресторанов Москвы, оставшаяся с начала 2023 года ниже прошлогодних показателей, в сентябре – октябре начала расти. Число заказов в текущем году увеличилось на 8%, а выручка – на 17%, что участники рынка связывают с благоприятной погодой и возвращением части уехавших в 2022 году потребителей. Фиксируется прирост трафика и по всей стране. Рестораторы ждут сохранения тренда и готовятся к расширению бизнеса, хотя видят сохраняющуюся приверженность потребителей к экономии. Число заказов в ресторанах Москвы, снижавшееся с начала 2023 года относительно аналогичного периода прошлого года, начало расти с 18 сентября, следует из данных Focus Technologies. По оценкам аналитиков, с 18 сентября по 22 октября 2023 года показатель вырос на 8% год к году, выручка – на 17%, средний чек – на 8%. С 2 января по 17 сентября трафик был ниже прошлогоднего на 5%.



■ ВАЛЕНТИНА МАТВИЕНКО ПРЕДЛОЖИЛА СОЗДАТЬ «МИНИСТЕРСТВО СЧАСТЬЯ»

В России следует принять закон о всеобщем счастье и создать соответствующее «министерство». С таким предложением выступила председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко. «Я мечтаю и предлагала – давайте мы создадим в России министерство счастья. То ведомство, через которое будут проходить все решения, все законы на предмет, а делает ли этот новый закон или новое постановление правительства людей более счастливыми», – сказала Матвиенко в ходе выступления на марафоне общества «Знание» в рамках выставки «Россия». Она заверила, что у нее большая «группа поддержки» в этом вопросе. В 2018 г. Матвиенко предложила создать «министерство одиночества», которое могло бы работать с пожилыми людьми. Председатель парламента предложила это после создания должности министра по одиночеству в Великобритании.

■ БОЛЬШЕ 100 КОМПАНИЙ БРИТАНИИ ПРИЗНАЛИСЬ В НАРУШЕНИИ САНКЦИЙ ПРОТИВ РОССИИ

Более 100 британских компаний признались властям Великобритании в нарушении санкций против России, пишет газета Financial Times (FT) со ссылкой на ответ Минфина страны. С запросом в министерство обратилась юридическая фирма Pinsent Masons. Партнер фирмы Стейси Кин, занимающаяся финансовыми преступлениями, посоветовала компаниям подумать над признанием в нарушении ограничений для смягчения наказания. За это им грозит от предупреждения до штрафов и вплоть до уголовного преследования. В начале ноября новый пакет санкций против России анонсировала глава Еврокомиссии Урсула фон дер Ляйен. По ее словам, 12-й по счету пакет будет включать новые ограничения на экспорт и импорт и ужесточит потолок цен на нефть. В октябре она называла одним из его основных пунктов запрет на импорт из страны Евросоюза российских алмазов.



■ ПЕРЕД НОВЫМ ГОДОМ ЦЕНЫ НА САНКИ И КОНЬКИ В РОССИИ ВЫРОСЛИ НА 8–40 ПРОЦЕНТОВ

Цены на стандартные санки, по словам продавцов, сейчас варьируются от 3,6 до 3,9 тысячи рублей. Годом ранее их можно было купить за 2,6–2,8 тысячи. Также продавцы рассказали о дефиците санок со складными ручками. Средняя стоимость коньков на сегодняшний день – от 7 тысяч рублей для взрослых, и от 10 – 11 тысяч для детей. За год цены на них изменились на 10 – 15 процентов. Стоимость ледянок прибавила 8 – 23 процента к прошлому году. Компании объясняют это изменениями в логистике и стоимости материалов, из которых изготавливаются аксессуары для зимних видов спорта. Тем не менее, они уверены, что спрос сохранится.





■ «ИМПОРТОЗАМЕЩЕННЫЙ» SJ-100 ПРОШЕЛ ВТОРЫЕ ЛЕТНЫЕ ИСПЫТАНИЯ

Самолет SJ-100, сконструированный из импортозамещенных деталей, успешно прошел вторые летные испытания. Об этом сообщает телеграм-канал Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Первый полет самолета прошел 29 августа, сообщили в Минпромторге. Самолет летел 54 минуты на высоте до 3 км и скорости до 343 км/ч. Как заявили тогда в Минпромторге, для ускорения программы испытаний на первом опытном образце самолета используются франко-российские двигатели SaM146. Второй опытный образец полетит уже с отечественными двигателями ПД-8. Конкретные сроки начала полетов пока не известны.



■ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ВЗНОС ПО ЛЬГОТНОЙ ИПОТЕКЕ ПЛАНИРУЕТСЯ ПОВЫСИТЬ

В России дорожают квартиры, эксперты указывают на перегрев рынка программами льготной ипотеки. В сентябре минимальный первый взнос по льготной ипотеке уже повысили, правительство изучает возможность новых мер. Правительство принимает «некоторые меры» для повышения первоначального взноса по льготной ипотеке с государственной поддержкой, сообщил журналистам вице-премьер Марат Хуснуллин. «У нас очень большой идет объем выдачи ипотеки, и мы смотрим, как нам до 1 июня регулировать объем выдачи ипотеки», – объяснил Хуснуллин. Он напомнил, что по результатам 2023 года объем выдачи ипотеки достигнет в целом 3,5 трлн руб., а ввод жилья в стране превысит 104 млн кв. м.

■ RND: ПАРТИЯ ШОЛЬЦА ДОПУСТИЛА СБОР «КРИЗИСНОГО ВЗНОСА» С САМЫХ БОГАТЫХ НЕМЦЕВ

Социал-демократическая партия Германии (СДПГ, канцлер Олаф Шольц – ее член) подготовила инициативу с введением в Германии временного «кризисного взноса» для самых богатых немцев и созданию правительственного фонда для поощрения инвестиций, сообщает RND. Инициатива включена в список предложений по экономической политике, подготовленных к декабрьской конференции партии. Партия предлагает реформировать сферу налогов, в частности, подоходного, на дарение и на получение наследства. Изменения должны сократить налоги для 95% населения, но усилить налоговую нагрузку на богатых. Цель других мер — стимулирование частных инвестиций на €100 млрд ежегодно. В конечном счете партия хотела бы добиться создания миллиона рабочих мест к 2030 году.



■ FINANCIAL TIMES: НА ЗАПАДЕ СЧИТАЮТ КОНФИСКАЦИЮ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ НЕВЫГОДНОЙ

Западным странам невыгодна конфискация российских активов, так как это может привести к «непредсказуемым экономическим последствиям», пишет британская газета Financial Times. По мнению колумниста издания Мартина Сандбу, именно с этим связано затягивание принятия политического решения о конфискации замороженных на Западе активов РФ. «Наиболее важным стало опасение, что конфискация активов России заставит другие незападные страны вывести собственные резервы с Запада на случай, если в один прекрасный день к ним будут применены такие же санкции», – отмечается в колонке господина Сандбу. Он также указал на имеющиеся «серьезные юридические препятствия» для конфискации заблокированных российских активов: как полагает колумнист, подобное решение вполне может быть оспорено Москвой в международных судебных инстанциях. Также, по информации Financial Times, идею о конфискации активов РФ категорически не поддерживает Европейский центральный банк.





ГАЛА-ШОУ «ТАНЦУЙ В КОМПАНИИ»!

Впервые в Нижнем Новгороде феерично прошел Финал танцевального проекта для бизнеса «Танцуй в компании»! Организаторами выступили Клуб GallaDance и Издательский дом National Business.

Топ-менеджеры ведущих компаний Нижнего Новгорода в течение двух месяцев готовились к танцевальному конкурсу под руководством профессиональных преподавателей клуба GallaDance. И в финале они продемонстрировали, чему научились за этот короткий срок.

Идейным вдохновителем проекта «Танцуй в компании»! и ведущим Финала в Нижнем Новгороде выступил Денис Тагинцев, Чемпион мира по латиноамериканским танцам, победитель шоу «Танцы со звездами» на ТК «Россия», организатор Кубков мира, Европы и России по бальным танцам, совладелец клубов GallaDance в 6-ти городах России.

На паркет под своими корпоративными флагами в сопровождении тор-

жественной музыки вышли команды ярких компаний – ПАО «Ростелеком», Сеть медицинских центров «Тонус», ООО «Цифра брокер» и ООО «Компания Офис-Галерея».

В жюри конкурса были приглашены: Ольга Михалева – собственник Сети медицинских центров «Тонус», Людмила Солилова – собственник «Компании Офис-Галерея», Павел Бочкарев – территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде, Екатерина Лошкарева – HR-бизнес-партнер Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком», Константин Чигирев – танцор международного класса, призер Кубка мира, Наталья Маянская – блогер, предприниматель, Максим Фролов – бизнес-тренер, командный коуч,

Евгений Новоселов - директор филиала City Business School в Нижнем Новгороде.

Первым этапом конкурса стали танцевальные шоу, подготовленные и блестяще исполненные всеми членами команды.

На втором этапе участники проекта выступили с личными конкурсными номерами в паре с профессиональными танцорами. Зрители увидели танцевальный конкурс по самым популярным и красивым танцевальным направлениям! Участники порадовали всех медленным вальсом, аргентинским танго, бачатой и ча-ча-ча!

Не остались без внимания и все, кто находился в зале в этот прекрасный морозный вечер. Денис Тагинцев провел зажигательный мастер-класс, который





никого не оставил равнодушным. А болельщики команд смогли продемонстрировать свой настрой в специальном танцевальном конкурсе.

В итоге Победителем корпоративного проекта «Танцуй в компании!» и обладателям Главного кубка была признана команда Сети медицинских центров «Тонус».

Победителем в номинациях «Командный танец-визитка» и Конкурс болельщиков, и второй в общем зачете стала команда «Компания Офис-Галерея».

Почетное третье место и приз зрительских симпатий по праву завоевала команда «Ростелеком».

А обладателем приза организаторов «За смелость» стала команда «Цифра брокер».

Все участники получили ценные призы от партнеров проекта – филиала City Business School в Нижнем Новгороде. А победители – членство в клубе GallaDance на 3 месяца. Кроме того, команды – победители получили по-

четное право выступить в Суперфинале конкурса «Танцуй в компании!» в Санкт-Петербурге.

Благодарим всех участников конкурса «Танцуй в компании!»

Благодарим партнеров конкурса – филиал City Business School в Нижнем Новгороде, Сеть салонов YAMAGUCHI, сервис Gutallini. Благодарим за гостеприимство Галерею FUTURO. 



КАК ОБУЧЕНИЕ ПРЕВРАЩАЕТ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ В РЕШЕНИЯ

Перегретый рынок труда стал едва ли не основным ограничением ускоренного экономического роста России. Сотрудников не хватает, а их труд невероятно дорог. Но в большинстве российских компаний есть огромные резервы повышения производительности труда, чтобы выпускать больше продукции или услуг с меньшим количеством персонала. Как задействовать эти резервы?



Повысить продуктивность в условиях дефицита кадров

Михаил, прежде всего, какие вызовы для российских предприятий и в целом для экономики страны вы считаете сегодня наиболее острыми?

Несоответствие масштабов стоящих перед экономикой задач и кадровых ресурсов. С одной стороны, резко возросла потребность в экономическом росте: импортозамещение, новые каналы, новое производство, технологический суверенитет... Нужно создавать и делать намного больше, чем раньше. А с другой стороны – абсолютный кадровый голод. И демография ухудшилась, и СВО с оборонным комплексом «отвлекают» сотрудников с рынка. Задач очень много, а людей нет и не будет. Спрос на кадровом рынке резко превышает предложение.

По инерции многие думают, что нужно что-то делать с предложением. Давайте простимулируем, чтобы люди хотели больше работать, или завезем мигрантов. Но, к сожалению, демографическая и экономическая ситуация таковы, что предложение достаточным образом простимулировать невозможно. Поэтому нужно что-то делать со спросом. Если у вас есть ограниченный ресурс, нужно думать о том, как его использовать более эффективно. Правильно ставить вопрос, не где и как привлечь дополнительных сотрудников, а как повысить их продуктивность в условиях хронического невосполнимого дефицита кадров.

Михаил Плотников,
основатель и директор бизнес-школы Vadens, профессор НИУ-ВШЭ

А что, на ваш взгляд, для этого можно сделать?

Существует три пути решения этой задачи. Первый, это технологизация работы – за счет внедрения современных производственных технологий, автоматизации, цифровизации повысить производительность труда. Идея, на первый взгляд, простая, но трудная в реализации. Если людей не хватает, нужно убраться человека отовсюду, откуда его можно убрать.

Второе направление – это повышение качества управления. Сегодня на многих предприятиях не реализованы даже широко распространённые в советское время принципы научной организации труда, не говоря уже о более сложных управленческих моделях вроде Бережливого производства. У абсолютного большинства руководителей российских компаний нет специализированного бизнес-образования. Они управляют по наитию. В предыдущие годы эффективное управление очень часто не являлось фактором конкурентоспособности предприятий, и проблемы заливали дополнительными ресурсами или дополнительными людьми. Сейчас это и по экономическим причинам, и из-за демографической ситуации уже невозможно.

И наконец, третий путь – это повышение квалификации сотрудников. Если кадровый ресурс ограничен, значит, нужно небольшое количество, но высокопрофессиональных работников. Но по данным исследования 2020 года, около 47% занятых в трудовой деятельности в России людей были признаны имеющими недостаточную квалификацию для той должности, которую они занимают. Это практически половина. Сегодня нужно кардинально изменить эту ситуацию – в настоящее время развивается тренд обеспечения избыточной квалификации сотрудников, благодаря чему они могут заменять коллег, временно выпавших из рабочего процесса.

Между тем, система образования не справляется с задачей обеспечения экономики квалифицированными кадрами. Больше половины выпускников ВУЗов и две трети выпускников ССУЗов никогда в жизни не работали по той специальности, которую они получили. Поэтому сегодня задача по профессиональной подготовке ложится на корпоративные учебные центры предприятий. Они вынуждены учить сотрудников сами, а для этого приходится научиться

учить. Причем, сделать это нужно быстро. А потому запросы на корпоративное обучение со стороны бизнеса стали намного более конкретными – нам не надо развлечений, не нужно общих лекций и мотивационных спикеров. Есть конкретные проблемы, конкретные задачи компании, давайте во время обучения их и решать.

Набрали лояльных, а спрашивают, как с умных

А какие конкретные задачи могут решаться в рамках обучения?

Они могут быть связаны с внешними и внутренними вопросами. Внешние – это поиск моделей взаимодействия, работа с рисками, стратегическое планирование, взаимодействие с партнерами и клиентами, логистические схемы и т.д. Внутренние – это изменения взаимодействия внутри команд для увеличения их эффективности и продуктивности.

Любой кризисный период не столько создает новые проблемы в компании, сколько обостряет существующие. Если в относительно спокойные времена неэффективные компании с неотлаженными коммуникациями, механизмами принятия решений могут существовать, то кризис обнажает все узкие места. У нас много предприятий с парадигмой вертикального исполнения и соответствующим «Принципом ПВО» (Погоди-Вдруг-Отменят). У моих клиентов есть такая поговорка: «Набрали верных, а спрашивают, как с умных».

Нужно отметить, что параллельно существует две системы: система власти и система менеджмента. И в России традиционно система власти опережала систему менеджмента. Набрали верных – это система власти. Сегодня складывается уникальная ситуация, когда во многих сферах власти недостаточно, потому что уже нет времени и возможности «годить», ожидая отмены. Появляется объективная потребность учиться работать по-другому, перестраивая бизнес-процессы и системы мотивации, принимая менеджерские, а не властные решения. Нужно учиться менеджменту на всех уровнях, как вообще сверху – глобальной архитектуре компании, структуре, процессам, так и на линейном уровне, когда тебе надо по-другому взаимодействовать с коллегами и подчиненными.

И многих «верных» можно научить принимать менеджерские, а не властные решения?

Учить отдельных сотрудников или отдельные категории сотрудников этому зачастую бесполезно. Вообще, нужно понимать, что обучение – это опасная вещь, потому что, если обученный сотрудник не будет иметь возможности реализовать свои новые компетенции в компании, он из нее уйдет. Поэтому нужно изменять не только персонал, но и сами компании. А для этого – обучать не отдельных сотрудников, а целые команды, одновременно внедряя в бизнесе такие изменения, благодаря которым работники получают возможность (и обязанность) использовать свои новые компетенции на практике, чтобы уже в процессе занятий они начали что-то делать и получился какой-то продукт: дорожная карта, решение, схема... Нужно одновременно запустить пласт организационных преобразований, меняя процессы и мотивационные условия, чтобы сотрудники понимали, что работать по-старому больше невозможно, что признававшееся раньше успешным, сегодня уже считается неуспешным, чтобы сохранить свою успешность, нужно меняться.

Очень хорошо на сотрудников действуют внутренние истории успеха, когда отстающее подразделение после обучения становится передовым, а его руководитель из отстающего превращается в героя. Вот только нужно правильно выбрать такое подразделение. Как любой караван идет со скоростью самого слабого верблюда, так и любая организация работает по интенсивности самого слабого звена. Если мы начинаем улучшать не самое слабое звено компании, экономического эффекта не будет. Поэтому сегодня и у специалистов по обучению, и по организационному консультированию на порядок возрастает ответственность в диагностике проблем компании-заказчика. Профессиональные консультанты или тренеры вначале должны провести очень значимую работу, чтобы разобраться с процессами, выяснить и объяснить заказчику, с чем связаны проблемы, которые нужно решать, и только потом предложить варианты их решения.

Можете привести пример такой диагностики и таких вариантов?

Недавно ко мне обратилась федеральная логистическая компания. Иностранные игроки с этого рынка ушли, появились свободные ниши. Поэтому амбиции у компании возросли, но при

этом сотрудники отдела продаж не хотят брать на себя дополнительные обязательства. Мне предложили провести некое мероприятие вроде тренинга, чтобы расширить у продавцов «горизонты мышления». Я с сомнением отношусь к таким мероприятиям, потому что часто дело не в особенностях мышления, а в мотивации. Тренинг по продажам - это хороший инструмент, но он работает только тогда, когда в компании есть хороший продукт, внятная ценовая политика, настроенность на целевую аудиторию, оптимальны внутренние процессы продаж, выстро-

енная мотивация продавцов... В этих шикарных условиях есть люди, которые не умеют продавать, но очень хотят научиться. И вот тогда вы даете им тренинг по продажам. Но чаще узкое место в чем-то другом. И изменять нужно это другое.

Поэтому после некоего обсуждения состояния дел в компании мы решили собрать вместе коммерсантов, маркетологов, финансистов, логистов и обсудить с ними риски, которые есть у компании в целом и у каждого подразделения в частности. Попробовать идентифицировать эти риски и перейти к способам

их решения. И через это перейти к пониманию новых списков действий, новой дорожной карты и критериев оценки достаточности и недостаточности работы всех подразделений. А уже затем прийти к новым планам продаж.

Обучение плюс - это обучающий консалтинг

То, о чем вы рассказываете – это уже не корпоративное обучение

Да, если нужно решать конкретные вопросы и задачи, то часто необходимо не только чему-то научить. Нужна предварительная проработка – собрать необходимую информацию, продиагностировать, разобраться, структурировать... И нужно сопровождение после создания и внедрения новых инструментов в бизнесе, чтобы помочь их подкорректировать, промодерировать. Получается, что обучение плюс – это обучающий консалтинг. Кстати, до сих пор к консалтингу в России отношение неоднозначное. Как к психологу, например. В бытовом восприятии, если ты ходишь к психологу – значит, ты псих. Если обратился к консультанту – значит, сам не знаешь и не умеешь. За что мы тогда платим тебе деньги?! Поэтому, если обучающий консалтинг подается под видом обучения, компания вкладывается в персонал, это нормально. А если под видом консалтинга, то у руководителя могут начаться проблемы. На самом деле, это нормальная практика: если у руководителя большой спектр сложных задач и высокая интенсивность появления новых задач, ни один человек справиться не сможет. И есть только два варианта: либо регулярно менять руководителя на более прокачанного, либо докупать компетенции у консультанта.

И какие компетенции обычно закупают при обучающем консалтинге у бизнес-школы Vadens?

Во-первых, это экспертиза – конкретное понимание задач и способов их решения. У меня, как у консультанта, есть преимущество перед любым штатным руководителем. Штатный руководитель за свою профессиональную жизнь работал в трех-пяти-восьми организациях. Через нашу бизнес-школу за последние 15 лет прошло больше 200 компаний, и конечно, разнообразие и интенсивность опыта несопоставимы. Намного проще купить это знание и понимание, чем набивать шишки самостоятельно.



Второе – это методология. Мало знать, что нужно внедрить. Важно знать, как именно это сделать не вообще, а в конкретной организации при ее обстоятельствах и ограничениях. Причем, поскольку я разбираюсь не только в обучении, но и в бизнесе, в организации, в процессах, то могу и организовать этот процесс обучения и внедрения очень разнопланово. За этим в Vadens и обращаются.

И в-третьих – это лидерство. Часто руководители понимают, что нужно делать, и даже знают как. Не хватает только ресурсов, энергии, чтобы взять своих людей и повести куда-то. На время реализации проекта я запрашиваю определенные полномочия и формирую общую команду из сотрудников компании и бизнес-школы Vadens. Мы начинаем действовать, и моя функция как лидера – постоянно проталкивать проект, не давать ему затухнуть, бодрить, воодушевлять, направлять, корректировать людей, помогать им выстраивать взаимоотношения внутри компании... И вот внутри этого процесса возникает колоссальная потребность в обучении. Но она уже очень понятна и конкретна. Потому что мы реализуем конкретный проект, решаем конкретные задачи и точно знаем, для чего и чему мы хотим научиться. И обучение становится очень осознанным, а его результаты измеримыми и несущим непосредственную стоимость для компании.

Во главе обучения стоят умения, а не только знания

Как строится эта работа?

Первое, с чего мы начинаем, придя в компанию, это выясняем у руководства, какие вызовы стоят перед компанией и в чем должны состоять ее ключевые компетенции: что она должна уметь делать? Допустим: она должна уметь доставлять клиентам заказ в течение суток; или закупать необходимое сырье и оборудование в течение недели по отработанным логистическим каналам; или отслеживать в течение суток недовольство клиентов и обрабатывать его... Именно эти действия на уровне компании заложены в ее конкурентные преимущества и должны стать факторами успеха.

И когда мы понимаем, что должна уметь делать компания как система, мы смотрим на ее организационную структуру. То есть: кто должен обеспечивать эти конкурентные преимущества в

Очень часто оргструктура предприятия уже на этом этапе переформатируется или корректируется. Потом мы доходим до компетентностных профилей должностей: какими знаниями, умениями, навыками и установками должен обладать сотрудник, чтобы успешно выполнять свои обязанности на этом рабочем месте? Когда показатель ставится правильно, появляется набор критериев для оценки достаточности квалификации сотрудника для соответствия той или иной должности.

У нас появляется критерий, чему учить. Одновременно мы закладываем в компании систему профессиональных квалификаций – некую базу данных, в которую занесены компетенции всех сотрудников. В будущем, если компании, к примеру будет нужно запустить некий новый проект, можно будет заложить в систему профиль этого проекта, и она выдаст оптимальный набор сотрудников для его реализации.

Затем мы настраиваем систему обучения, адаптации, аттестации сотрудников и сверху достраиваем систему их стимулирования и поощрения, и только после этого приступаем к обучению, используя методику Harvard Business School.

Что это такое?

Это перевернутая цепочка обучения. При традиционной цепочке обучение начинается с лекции, где тебе все расскажут, потом на семинаре ты все повторишь, а на контрольной преподаватель проверит, что ты усвоил. У нас же все наоборот. На начальной стадии мы делаем срез, чтобы понять, кого и чему нужно учить. Поэтому обучение начинается с контрольной работы, чтобы выяснить, что человек знает, а чего не знает. Затем следует самостоятельная работа, во время которой сотрудники изучают материалы и решают кейсы. Потом на семинаре участники разбираются, как и что они решили и дообъясняют материал друг другу. И лишь после этого проводятся лекции. На них преподаватель почти ничего не рассказывает, а задает вопросы, с помощью которых проводит учащихся через всю логику рассуждений, учит их извлекать важное, аргументировать...

Мы не транслируем знания в чистом виде. У нас во главе угла стоят умения. Эти умения демонстрируются и в учебной ситуации, и на рабочем месте – мы считаем, что сейчас учиться нужно в



действии. Если вы хотите добиться изменений, эти изменения должны быть связаны с практической деятельностью, должны появляться какие-то проекты, при реализации которых сотрудники сразу же начинают применять то, чему научились. Либо вы учитесь и на ходу начинаете внедрять сразу то, чем научились, либо не сделаете это никогда! Поэтому у бизнес-школы Vadens обязательное требование – обучение должно сразу встраиваться в работу. Мир меняется очень быстро, и сегодня ключевой компетенцией становится не обладание какими-то знаниями, а умение быстро учиться и переучиваться. Невозможно где-то остановиться. **NB**



ЕСТЬ ЛИ ТРЕНД НА НАЦИОНАЛИЗАЦИЮ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Представители власти и бизнеса на Восточном экономическом форуме (ВЭФ) запустили бурную дискуссию о том, идет ли в стране «деприватизация», она же национализация. Обсуждение стартовало на фоне исков Генпрокуратуры об изъятии собственности в пользу государства, которые начали приобретать массовый характер.



Повестку национализации прокомментировали президент России Владимир Путин и его помощник по экономическим вопросам Максим Орешкин, министр экономического развития Максим Решетников, главы госбанков Герман Греф и Андрей Костин, а также президент РСПП Александр Шохин. Путин в ходе своего выступления заверил, что никакой деприватизации, которой опасается бизнес, не будет. По словам главы государства, работа Генпрокуратуры по отдельным направлениям не связана с какими-то системными решениями властей.

Российский бизнес ведет себя в высшей степени ответственно: сохраняет рабочие коллективы, налаживает новые логистические цепочки, проявляет активность, подчеркнул президент. «Конечно, во многих случаях востребовано появление нового класса, молодого класса бизнесменов. Это тоже правда.

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ВЕДЕТ СЕБЯ В ВЫСШЕЙ СТЕПЕНИ ОТВЕТСТВЕННО – СОХРАНЯЕТ РАБОЧИЕ КОЛЛЕКТИВЫ, НАЛАЖИВАЕТ НОВЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЦЕПОЧКИ, ПРОЯВЛЯЕТ АКТИВНОСТЬ. КОНЕЧНО, ВО МНОГИХ СЛУЧАЯХ ВОСТРЕБОВАНО ПОЯВЛЕНИЕ НОВОГО КЛАССА, МОЛОДОГО КЛАССА БИЗНЕСМЕНОВ. НО НИКТО НЕ ГОВОРИТ, ЧТО НУЖНО РЕШАТЬ ВОПРОСЫ ДЕПРИВАТИЗАЦИЕЙ

Но никто не говорит, что нужно решать вопросы деприватизацией», – указал он.

Сегодня в российской экономике складывается тренд на национализацию, считает предправления Сбербанка Герман Греф. «Мы видим большое количество исков со стороны прокуратуры по историческим сделкам, где, собственно говоря, и срок исковой давности, и срок приобретательской давности давно прошли», – отметил он.

Пересмотр итогов приватизации – это «путь в никуда», заявил накануне в интервью РБК-ТВ Решетников. По его словам, этот процесс демотивирует предпринимателей, и «многие начинают задаваться вопросом, а где те красные линии». «Можно долго ковыряться в прошлом и разбираться, все ли было сделано идеально или все было не очень идеально... и с точки зрения каких законов сделано это идеально, тех, или этих, или каких-то мифических и т. д.», – сказал он.

По словам Орешкина, государство в лице чиновников «не очень хороший собственник». Он отметил, что Генпрокуратура подает иски об изъятии частных активов в случае обнаружения нарушений, после чего решение принимают суды. Для эффективного управления собственностью руководителям нужно находиться «на местах», чего не могут сделать чиновники, указал помощник президента. Кроме того, у бизнеса есть мотивация сделать предприятие высокоприбыльным, чтобы больше зарабатывать, иметь возможность развиваться и инвестировать в новые проекты, добавил он.

При этом **главный экономист ВЭБ. РФ Андрей Клепач и председатель правления ВТБ Андрей Костин** усомнились, что национализация активов принимает массовый характер. «У нас и так очень большой сектор госкомпаний и компаний, которые находятся под контролем государства», – считает Клепач. При этом Костин отметил, что, «если это будет системный характер носить, это будет не очень хорошо». Глава ВТБ предложил провести встречу Путина с бизнесом при участии Генпрокуратуры, чтобы высказать «взаимные озабоченности».

Почему заговорили о деприватизации

За последний год государство в лице Генпрокуратуры подало и выиграло несколько исков об оспаривании проведенной в 90-х приватизации ряда компаний. Из последних таких дел – изъятие в пользу государства акций одного из крупнейших производителей метанола и формалина в России «Метафракс кемикалс», а также Соликамского магниевого завода. Вдобавок к этому в августе Генпрокуратура подала иск к богатейшему российскому **бизнесмену Андрею Мельниченко**: силовики хотят взыскать в доход России акции «Сибэко», которую в 2018 г. структуры миллиардера приобрели у экс-министра открытого правительства Михаила Абызова, писали «Ведомости».

В СМИ также фигурируют иски об изъятии собственности в пользу государства в регионах. Например, 8 августа в Петербурге суд принял обеспечительные меры по иску Генпрокуратуры об истребовании в пользу государства акций цементных заводов немецкого миллиардера (ООО «Хайдельбергцемент рус»), АО «Сырьевая компания»,



ОСНОВНОЙ ПРЕДПОСЫЛКОЙ ДЛЯ ДЕПРИВАТИЗАЦИИ МОЖЕТ СТАТЬ ТОТ ФАКТ, ЧТО В ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ НАХОДИТСЯ РЯД СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ДЛЯ СТРАНЫ И ЕЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ЭТО ОСОБЕННО ЗНАЧИМО, ЕСЛИ ОНИ НАХОДЯТСЯ В СОБСТВЕННОСТИ ИНОСТРАННОГО ИНВЕСТОРА ИЗ НЕДРУЖЕСТВЕННОЙ СТРАНЫ

«Сланцевый цементный завод «Цесла», ОАО «Гурово-бетон»), писал РБК. Кроме того, в Краснодарском крае Генпрокуратура хочет обратить в доход государства 100% доли в уставных капиталах одного из крупнейших агрохолдингов, АО «Концерн «Покровский», который объединяет 50 предприятий общей стоимостью 67 млрд руб., писал в августе «Коммерсантъ».

Как заявил в интервью РБК Шохин, крупный бизнес «плохо» реагирует на сообщения о национализации активов, так как «никто не знает, кто в очереди может быть следующим». Те основания,

которые Генпрокуратура использует в исках, могут иметь смысл, если, например, в 1995 г. кто-то приватизировал «не совсем по правилам». По словам Шохина, для этого есть три мотива: вновь открывшиеся обстоятельства о приватизации из архивов, нарушение законодательства о стратегических обществах и участие иностранцев в них, нарушение антикоррупционных норм. Стабильность в нынешних условиях важнее второстепенных оснований для того, чтобы отобрать активы у ныне действующих собственников, считает Шохин.

Власти заговорили о деприватизации, потому что в СМИ стала чаще появляться информация об исках прокуратуры о возврате имущества в государственную собственность, отмечает **адвокат, эксперт Института экономики роста им. Столыпина Дмитрий Григориади**. «В бизнес-сообществе возникает нервность и ощущение деприватизации. К юристам уже поступают обращения по этой теме», – отмечает эксперт. Возможно, своими заявлениями власти хотят разъяснить различие текущих действий прокуратуры и деприватизации, предполагает Григориади.

Вопрос деприватизации периодически поднимается снов: активизацию обсуждения можно связать в том числе с повышением политической активности перед выборами и эмиграцией ряда



бизнесменов, говорит директор Центра региональной политики РАНХиГС Владимир Климанов. Свою роль сыграли санкции и необходимость перевода в госсобственность стратегических предприятий, добавляет партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры» Дмитрий Клеточкин.

Тренд или частные случаи?

Формальной деприватизации нет, но фактически Генпрокуратура успешно оспаривает итоги продажи госимущества 25-летней давности, замечает Клеточкин. Сформирована практика, когда срок исковой давности для ведомства отсчитывается с момента проверки, – этот подход противоречит базовым установкам российского гражданского права, продолжает Клеточкин. При этом у текущего собственника нет необходимых документов для доказательства законности приватизации, что дает основания для удовлетворения иска.

Разрешенные споры в суде прецедентны и имеют простые юридические основания деприватизации: нужно доказать нарушение закона в приобретении актива первым собственником и наличие ущерба у государства, что не составит сложности для Генпрокуратуры, говорит партнер юридической компании Sudohod Василий Коньков. Споры с иностранным бизнесом, включая дело Danone и «Хайдель

РАЗРЕШЕННЫЕ СПОРЫ В СУДЕ ПРЕЦЕДЕНТНЫ И ИМЕЮТ ПРОСТЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ДЕПРИВАТИЗАЦИИ: НУЖНО ДОКАЗАТЬ НАРУШЕНИЕ ЗАКОНА В ПРИОБРЕТЕНИИ АКТИВА ПЕРВЫМ СОБСТВЕННИКОМ И НАЛИЧИЕ УЩЕРБА У ГОСУДАРСТВА, ЧТО НЕ СОСТАВИТ СЛОЖНОСТИ ДЛЯ ГЕНПРОКУРАТУРЫ

бергцемент рус», к деприватизации отнести нельзя – их природа в политических решениях и ответах на недружественные действия Запада, поясняет Коньков.

Пока решения Генпрокуратуры точечные, призванные продемонстрировать бизнесу состоятельность власти, считает Коньков. Хотя общей тенденции они не определяют, она может возникнуть в ближайшее время. Если рассматривать индивидуальные случаи – скорее это не тренд, а активизация действий в связи с появляющимися новыми материалами, говорит Климанов. В будущем можно ожидать увеличения количества требований от Генпрокуратуры, допускает Клеточкин. Выигранные

Генпрокуратурой суды нельзя назвать прецедентом, но они задают вектор, при котором изъятие производится даже без признания сделок недействительными, замечает партнер «Яковлев и партнеры» Татьяна Кормилицына.

Основной предпосылкой для деприватизации может стать тот факт, что в частной собственности находится ряд стратегически важных предприятий для страны и ее безопасности, считает Клеточкин. Это особенно значимо, если оно находится в собственности иностранного инвестора из недружественной страны, и есть риск, что владелец, руководствуясь санкциями иностранных государств, разрушит производственные цепочки или остановит производство, поясняет юрист. Предпосылок для деприватизации не может быть, возражает Коньков, – ключевая задача правительства – в сохранении стабильности делового климата.

«Вспоминать старые времена неразумно и отчасти бессмысленно. То, что случилось в середине 90-х гг., в том числе дюжина залоговых аукционов, – дела уже минувших дней», – считает Климанов. Единичные случаи пересмотра, произошедшие с 2010-х гг., скорее связаны с нарушениями, которые нужно и можно рассмотреть.

Приватизация в 90-е

Приватизация 1990-х проходила «по нормам того времени», а они были противоречивы, признает Григориади. Но даже длительное владение и истечение сроков давности на оспаривание не оберегают никого от исков прокуратуры и изъятия такого имущества, добавляет он.

Тридцать лет назад приватизация происходила хаотично, невозможно говорить о понятном и прозрачном процессе, отмечает Клеточкин. Региональное и федеральное законодательство постоянно менялось, отследить действующие на конкретную дату нормы было крайне сложно, продолжает он.

Руководствуясь лозунгом Бориса Ельцина «берите столько суверенитета, сколько можете проглотить», региональные власти начали процесс приватизации активов, которые должны были находиться в федеральной собственности. Из-за несовершенства законодательства установить собственность региона или Федерации было практически невозможно, отмечает юрист. Были также и случаи коррупции, говорит эксперт. NB

«АВТОМЕХАНИЧЕСКОМУ ЗАВОДУ» ИСПОЛНИЛОСЬ 25 ЛЕТ!

5 октября 2023 года на площадке ООО «Автомеханический завод» состоялось торжественное мероприятие, приуроченное к 25-летию. Одно из ведущих предприятий Нижегородской области на рынке коммерческого автотранспорта принимало поздравления от российских партнеров и представителей Правительства Нижегородской области.

Генеральный директор ООО «Автомеханический завод» Сергей Михайлович Птушко получил почетную грамоту от Губернатора Нижегородской области.

В числе почетных гостей торжество посетил **Владимир Балакин**, заместитель министра промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области. В приветственном слове он отметил, что благодаря участию предприятия в нацпроекте по модернизации труда производительность ощутимо повысилась: за три года выросла на 30%. **Игорь Норенков**, председатель комитета Законодательного Собрания по экономике, промышленности, поддержке предпринимательства, торговли и туризма, указал на то, что продукция завода обеспечивает товарооборот в регионе и решает многие логистические проблемы.

Сергей Птушко, генеральный директор ООО «Автомеханический завод»: «Ежемесячно мы выпускаем 300 единиц различной номенклатуры. Они изготовлены на основе большинства видов шасси, представленных на российском рынке. Качество изделий близко к премиальному, и наш завод в своем сегменте входит в тройку лидеров по стране. Благодаря цифровизации производства нам удалось оптимизировать систему учета и ликвидировать простои на участках сборки. Поэтому все заказы выполняются точно в срок. Нас ценят за клиентоориентированность и умение создавать проекты по индивидуальным заказам, учитывая все пожелания и нюансы».

Алексей Пивоваров, директор по продажам компании «РефТранс»: «Наша компания, производитель холодильного оборудования, более десяти лет сотрудничает с Автомеханическим заводом. Желая предприятию повысить объемы производства, потому что спрос

на продукцию – огромный. Я присутствовал на 20-летнем юбилее, а сейчас обратил внимание, что на заводе трудятся все те же люди. Низкая текучка кадров связана с тем, что на предприятии сложился стабильный рабочий коллектив. Достойная оплата, хорошие условия труда, возможности карьерного роста привлекают специалистов. Если менеджер по продажам через несколько лет вырастает до директора по маркетингу, то это о многом говорит».

Валерий Салюков, руководитель товарного направления автогидроподъемников компании «Подъемные машины» (ГК «Палфингер»): «В Нижнем Новгороде сложился кластер федерального значения, который снабжает техникой всю страну. Машины, произведенные на нижегородских предприятиях, разъезжаются от Калининграда до Камчатки. С Автомеханическим заводом мы сотрудничаем более семи лет. Довольны тем, что нашли надежного партнера. Желаем предприятию успехов и надемся на дальнейшую плодотворную работу».

ООО «Автомеханический завод» производит автоспецтехнику с 1998 года. За это время небольшая площадка в Кудьминской промзоне выросла до производственной базы площадью около шести гектаров с цехами, складом готовой продукции, административной зоной. Основная продукция завода – автофургоны международного качества в широком ассортименте, а также автоматерские, автогидроподъемники, автомашины с КМУ, фургоны специального назначения.

Кроме типовых механизмов, разрабатываются индивидуальные решения для клиентов. Например, автофургоны оснащаются витринами, холодильниками, отопителями, оборудованием для перевозки животных (крупного рогато-



го скота, дельфинов) и т. п. Оригинальная продукция, единственная на рынке, разработанная на ООО «Автомеханический завод»: мобильный кинотеатр, передвижная скотобойня, мобильный стартовый диспетчерский пункт.

В 2022 году, когда из России ушли многие зарубежные производители шасси, руководство предприятия оперативно нашло выход в импортозамещении и сотрудничестве с китайскими и российскими партнерами. Выпуск продукции продолжился в запланированном объеме.

Партнеры Автомеханического завода – крупнейшие российские и зарубежные компании, признанные лидеры мировой автомобильной промышленности: ГАЗ, КАМАЗ, FOTON, УРАЛ, JAC Motors, FAW, SITRAK, Daewoo Trucks, Ashok Layland и другие. **№**

РЕСУРСЫ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЛИЧНОГО УСПЕХА

Спикеры Марафона мастер-классов National Business поделились с предпринимателями финансовыми и маркетинговыми инструментами. А гости мероприятия получили уникальную возможность прокачать свои навыки.

Какие возможности финансирования предоставляют банки в зависимости от зрелости и масштаба бизнеса? Об этом рассказали Ирина Козлова — территориальный директор ПАО «Банк Уралсиб» в Нижнем Новгороде, и Елена Морозова — руководитель блока малого бизнеса.

Банк Уралсиб — один из крупнейших банков федерального уровня, который предлагает широкий спектр финансовых услуг для частных и корпоративных клиентов. Один из самых востребованных финансовых инструментов — банковские гарантии. Они представляют собой обязательство банка выплатить заказчику денежную компенсацию, если поставщик не выполнит условия договора. Банк выдает гарантии по госзакупкам (44-ФЗ и 223-ФЗ), а также по коммерческим сделкам. Елена Морозова рассказала об особенностях оформления гарантий и о факторах, влияющих на их условия.

Рассчитывая сумму гарантийного лимита, банк в первую очередь интересуется выполнением предыдущих госконтрактов (а не только самим фактом участия в аукционах). Таким образом, величина гарантии зависит по большей части от опыта, имеющегося у компании. Специальный гарантийный продукт «Госзаказ»

выдается с лимитом до 150 млн рублей и сроком до 10 лет. Сумма одной гарантии — до 100 млн. Если объем госзаказа небольшой, то банковская гарантия выдается с лимитом до 30 млн, без залога. Сумма до 50 млн рублей проходит по упрощенной процедуре оформления.

Если у компании пока нет опыта выполнения госконтракта, то она может воспользоваться Экспресс-гарантией. Лимит по этому банковскому продукту составляет 5 млн рублей, залог не требуется, а процесс рассмотрения заявки — упрощенный. Бизнес-гарантия выдается с лимитом до 150 млн рублей, процесс рассмотрения — стандартный. Срок гарантийного лимита зависит от кредитной политики банка.

Что касается кредитов для выполнения контракта, то приоритетным фактором является кредитная история клиента. Уралсиб предоставляет кредит на исполнение контракта (до 70% от суммы контракта и до 50 млн). Это специальный кредитный продукт для участников рынка госзакупок, предоставляемый с целью пополнения оборотных средств для успешного выполнения контракта.

Специалисты банка помогают предпринимателям выбирать наиболее подходящие банковские продукты, чтобы

наращивать обороты и успешно развивать бизнес.

Как построить свою финансовую стратегию длиною в жизнь? Об этом рассказала Оксана Покровская — исполнительный директор управляющей компании «GLS INVEST». Она предложила рассмотреть личный финансовый путь в необычном ракурсе, начиная с первых заработанных денег и заканчивая пожилым возрастом. В возрасте до 25 лет человек получает свой первый профессиональный опыт и, обычно, не большие доходы. В период 30-45 идет процесс карьерного роста, создания бизнеса, доход стабилизируется. Это время максимальной активности и создания личного капитала. В 45-60 лет человек находится на пике карьеры, а с 60 лет доход складывается из тех активов, которые смог создать человек в прошлом плюс государственная пенсия.

Закладывать основы финансового благополучия на долгие годы нужно прямо сейчас: грамотно планировать будущее и накапливать ресурсы для получения пассивного дохода. С возрастом уровень энергии падает и вряд ли в 70 лет ты будешь вести активную деятельность.





Грамотная финансовая стратегия, по мнению Оксаны, заключается в следующих шагах:

- планирование бюджета;
- создание стабильного денежного потока;
- формирование накоплений;
- приобретение в собственность активов, которые будут приносить постоянный доход, превышающий инфляцию;
- обеспечение в пожилом возрасте, чтобы снизить зависимость от финансов своих детей;
- инвестиции только в консервативные инструменты с гарантированной доходностью;
- разумное распределение своего наследства.

В качестве надежных вложений с низким риском «GLS INVEST» предлагает инвестиции в спекулятивную и доходную недвижимость в России и ближнем зарубежье.

Как продавать без возражений: только работающие инструменты. С такой темой выступил Владимир

Хмелев – бизнес-тренер, консультант, руководитель проектов по развитию коммерческих служб. Владимир поделился с аудиторией своими инструментами продаж.

Лучший способ работы с возражениями – сделать так, чтобы клиент не успел их произнести. Для этого необходимо узнать потребности клиента еще до того, как предложить свой продукт или услугу. Можно сравнить такой подход с игрушками для малышей, где нужно подбирать деталь под форму отверстия. Образно говоря, вставлять призму в квадрат совершенно нецелесообразно.

А если возражения прозвучали, то, скорее всего, менеджер допустил следующие ошибки.

Плохое знание мотивов и поведения покупателей. Мало кто расспрашивает покупателя, почему он пользуется услугой именно этой компании.

Неправильно поставленные цели продаж. В b2b продавцы либо не ставят цели на продажи, либо ставят неправильно. Например, компания продает дорогое оборудование. Очевидно, что

после первого контакта с продавцом клиент еще не будет его приобретать. Поэтому у продавца должен быть план на минимальные, оптимальные и максимальные продажи. Если правильной цели нет, то вероятны возражения.

Фокус на себе, а не на пользе покупателя. Неверное понимание того, что для него является пользой. Важно делать акцент не на преимуществах компании, а на ценности, которую она может дать клиенту. Фокус внимания всегда должен находиться за пределами компании – там, где находится клиент.

В заключение мероприятия гостей ждал розыгрыш призов от спикеров и ценный нетворкинг. Марафон мастер-классов от National Business – пространство для полезной информации, ценных деловых связей, обмена опытом.

Благодарим за гостеприимство отель Hampton By Hilton Nizhny Novgorod, за активное участие в проекте – ПАО «Банк Уралсиб», компанию GLS INVEST, Клуб World Class Пушкинский. **NB**



РОССИЯНАМ ПООБЕЩАЛИ ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ КОСМИЧЕСКИЙ 5G

ПРАВИТЕЛЬСТВО СОБИРАЕТСЯ ФИНАНСИРОВАТЬ СОЗДАНИЕ АНАЛОГА СИСТЕМЫ «СТАРЛИНК»

Правительство РФ утвердило Стратегию развития связи до 2035 года, сообщил премьер-министр Михаил Мишустин. К концу нынешнего десятилетия важно предоставить домохозяйствам возможность подключения к интернету на скорости не менее 1 гигабит в секунду (Гбит/с), отметил премьер.



Он также анонсировал поэтапный запуск перспективных мобильных сетей, базовые станции стандарта 5G должны появиться во всех городах, где проживает более 100 тыс. человек. «Для этого будет использоваться только отечественное оборудование», – подчеркнул Мишустин.

По словам премьера, необходимое финансирование для реализации стратегии будет учтено при подготовке нацпроекта «Экономика данных». Мишустин поручил в течение трех месяцев подготовить план мероприятий для реализации задач стратегии, а также сформировать благоприятные инвестиционные условия для компаний, которые работают в отрасли.

Разработка стратегии проходила при участии крупнейших операторов связи, отечественных производителей те-

ДО 2030 ГОДА ПОКРЫТИЕ СЕТЯМИ СВЯЗИ ФОРМАТА 5G БУДЕТ ОБЕСПЕЧЕНО НА ТЕРРИТОРИЯХ СТРАНЫ, ГДЕ ПРОЖИВАЕТ 60% НАСЕЛЕНИЯ РФ, А СРЕДНЯЯ СКОРОСТЬ МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА СОСТАВИТ НЕ МЕНЕЕ 125 МЕГАБИТ В СЕКУНДУ (МБИТ/С)

лекоммуникационного оборудования, разработчиков программного обеспечения и средств защиты информации, научных и образовательных организаций, отраслевых ассоциаций.

Некоторые детали стратегии изложил замглавы правительства Дмитрий Чернышенко. По его словам, до 2030

года покрытие сетями связи формата 5G будет обеспечено на территориях страны, где проживает 60% населения РФ, а средняя скорость мобильного интернета составит не менее 125 мегабит в секунду (Мбит/с). По словам Чернышенко, запланировано подключение 98% домохозяйств к интернету на скорости от 1 Гбит/сек на основе защищенной инфраструктуры связи, в 4,5 раза возрастет пропускная способность магистральных линий для трансграничной передачи данных по сравнению с показателями 2022 года.

Согласно тексту новой стратегии, за 2012–2022 годы объем трафика интернета в РФ вырос более чем в 11 раз – с 11,4 до 126,7 эксабайт (это единица равная 10^{18} байт). То есть трафик рос в среднем на 27% в год. По итогам 2022 года количество абонентов фиксированного широкополосного доступа к Интернету составило 35,5 млн (в том числе 2 млн юридических лиц). Абонентов мобильной связи насчитали до 245 млн, то есть проникновение сетей мобильной связи составило 168%.

Услуги цифровой связи в нашей стране являются одними из самых дешевых в мире, говорится в документе. Стоимость доступа к интернету в РФ в 1,5–2 раза ниже, чем в Китае и государствах – участниках Содружества Независимых Государств (СНГ). И в 3–4 раза ниже, чем в экономически развитых странах. Низкие цены объясняются высокой конкуренцией между операторами связи на российском рынке.

Государственная орбитальная группировка спутников РФ на геостационарных орбитах будет обновлена, также

будет создано и выведено на орбиту 19 космических аппаратов, сказал Чернышенко. Низкоорбитальную группировку спутников для обеспечения доступа в интернет создадут в России до 2030 года, говорится в стратегии.

Напомним, что начало создания российского аналога американской системы спутниковой связи Starlink откладывалось неоднократно. Бывший глава Роскосмоса Дмитрий Рогозин в свое время заверял, что начало ее развертывания случится уже в 2024 году, если будет финансирование. Высшие чиновники говорили еще в 2018 году о запуске 600 спутников, стоимость программы оценивалась в 350 млрд руб.

Американская компания SpaceX Илона Маска в ноябре вывела на орбиту новую партию спутников из 23 аппаратов системы Starlink. Это уже 58-й запуск в рамках проекта с начала 2023 года и 127-й с мая 2019-го. Всего SpaceX вывела на орбиту уже более 5,4 тыс. спутников, из которых 5,1 тыс. находятся в рабочем состоянии. Илон Маск заявил в ноябре, что спутниковый интернет-бизнес Starlink достиг безубыточных финансовых потоков, и подчеркнул, что на долю Starlink приходится уже большинство спутников, которые были запущены с Земли за всю историю освоения космоса. Напомним также, что военные Украины активно используют оборудование Starlink для наведения своего оружия на позиции ВС РФ.

С использованием спутниковой связи к интернету в РФ подключено более 3 тыс. населенных пунктов, обеспечивается связью весь маршрут Северного морского пути и 400 российских морских рыболовецких судов, сообщают авторы новой российской стратегии отрасли связи. По их данным, к началу 2023 года общее количество подключенных устройств интернета вещей (ИВ) в РФ достигло 70,1 млн единиц. Отраслями – лидерами по внедрению таких технологий стали энергетика и жилищно-коммунальное хозяйство (30%), строительство (18%) и транспорт (16%).

Эксперты поясняют, почему сейчас есть шанс на успешное финансирование новой космической программы, хотя власти не смогли профинансировать более простой проект при более благополучном состоянии казны.

«Нам необходима как связь, так и космическая разведка, в том числе фото- и радиотехническая. Интересы гражданских связистов и военных мо-

гут совпасть, тем более что эти две задачи технически не сложно объединить в одних и тех же космических аппаратах. Тогда соединятся гражданские и военные бюджеты, и программа будет осилена», – сказал «НГ» первый вице-президент Российского союза инженеров и председатель совета директоров инжиниринговой компании «2К» Иван Андриевский.

По словам эксперта, России нужно запускать по 100–200 спутников в год, чтобы резко нарастить потенциал российской космической группировки. «Можно запускать тяжелые, дорогие в изготовлении, но «долгоиграющие» спутники. А можно – быстрее решать задачи, помещая в одну ракету-носитель больше спутников меньшего размера. Они, правда, будут работоспособны лет 5–8, и через это время надо будет обновлять группировку, но для нас сейчас важно решать задачи «в моменте», – говорит Андриевский.

Эксперт также поясняет, почему новая стратегия отрасли связи традиционно принимается без проведения оценки результатов реализации предыдущих стратегий. «Отрасль, ее стандарты развивались так стремительно, что документы быстро переставали соответствовать фактам», – говорит Андриевский.

Для цифровой трансформации агропромышленного комплекса (АПК) в 2024 году будет направлено более 3 млрд руб., сообщил также в понедельник Михаил Мишустин. Он отметил, что правительство продолжит стимулировать спрос на отечественные технологические решения в АПК. «Со следующего года будет создана единая цифровая платформа со сведениями по ситуации в агропромышленном и рыбохозяйственном комплексах, что очень важно для продовольственной безопасности страны. А значит – информационные базы данных должны опираться на российское программное обеспечение и максимально использовать российские компоненты», – заявил он.

Внедрение искусственного интеллекта в сельскохозяйственную сферу позволит уменьшить сроки предоставления госуслуг и уменьшить избыточный документооборот, сказал премьер. «Предприниматели смогут воспользоваться современными технологиями для роста урожайности, оптимизировать свои затраты, наладить эффективные каналы сбыта своей продукции и соответственно получить целый ряд конкретных



преимуществ для сельского хозяйства», – пояснил Мишустин.

Кабмин подготовил распоряжение, по которому дополняется «дорожная карта» агропромышленного комплекса, в том числе определяется сфера новых технологий и искусственный интеллект. Среди них – развитие систем автоматического орошения полива, доступный беспилотный транспорт для обработки полей, сбор спутниковых данных по состоянию и другие решения.

Также на совещании Мишустин сообщил, что власти будут возмещать 90% затрат предприятиям, занимающимся повышением плодородия почвы. «Речь идет в том числе и о борьбе с эрозией почвы и засухой, о создании защитных лесопосадок, работе по повышению плодородия сельскохозяйственных земель», – уточнил глава кабинета министров. «Мы увеличиваем уровень возмещения затрат на такие мероприятия с 50 до 90% за счет федерального бюджета», – сказал Мишустин.

Премьер напомнил об указании президента Владимира Путинакратно увеличить объемы мелиорации, вовлечь в оборот новые земли сельскохозяйственного назначения. «Чтобы помочь регионам активнее работать по этим направлениям, мы скорректируем правила предоставления субсидий на реализацию мелиоративных мероприятий», – пояснил председатель кабинета.

Он обратил внимание на то, что в бюджете на эти цели «в текущем году предусмотрено более 8,5 млрд руб. «Получать финансирование теперь смогут научные и образовательные организации, которые занимаются в том числе и селекцией, семеноводством», – подчеркнул премьер. По его словам, «шесть центров готовы участвовать в подобных программах». Эти центры специализируются на масличных, сое, сахарной свекле, зерновых. **NB**

ЕВГЕНИЙ ПЕТРОВ: «САНКЦИИ УСИЛИЛИ НАШЕ РАЗВИТИЕ»

«Ростелеком» в короткие сроки преодолел последствия введенных против России санкций. В течение 2023 года компании удалось решить вопросы, связанные с отсутствием импортного оборудования, нарастить темпы строительства и модернизации телекоммуникационной инфраструктуры и вывести на рынок новые цифровые продукты и сервисы для бизнеса.

Евгений Петров,
Вице-президент,
директор
Нижегородского
филиала
ПАО «Ростелеком»



РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ПОЗВОЛИЛО НЕ ТОЛЬКО ПРОДОЛЖИТЬ, НО И НАРАСТИТЬ ТЕМПЫ РАЗВИТИЯ ТЕЛЕКОМ-ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБЛАСТИ.

Импортозамещение западного оборудования - семимильными шагами

Последние два года из-за введенных странами Запада антироссийских санкций не были простыми ни для страны, ни для «Ростелекома».

«Сначала возникли проблемы с недостатком оптоволокна – теперь оно у нас имеется, потом не хватало оборудования – сейчас оно есть, – вспоминает вице-президент, директор Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» Евгений Петров. – В результате нам удалось не просто восстановить, но и нарастить темпы развития».

Одним из наиболее важных стратегических шагов для преодоления негативных последствий санкций в отрасли телекоммуникаций стала передача функций по техподдержке, ремонту и обслуживанию западного оборудования дочернему предприятию ПАО «Ростелеком» «РТК Сервис». Специалисты этого предприятия приобрели необходимые компетенции, и сейчас компания не только качественно и в срок выполняет все необ-

ходимые регламентные работы по техподдержке, но и создала у себя лабораторию, в которой производится сложный ремонт вышедшего из строя оборудования. В результате качество сервисных работ даже выросло, а время устранения инцидентов в сетях сократилось.

При этом «РТК-Сервис» оказывает услуги не только подразделениям «Ростелекома», но и всем операторам связи страны, а также крупным компаниям, которые развивают у себя коммуникации и используют оборудование операторского класса. «Техподдержка всегда навязывалась нам западными вендорами. Поэтому раньше, купив оборудование за рубежом, нужно было годами, а то и десятилетиями платить за его обслуживание вендорам немалые деньги. Сейчас эти средства остаются в России. Это тоже наш ответ на вызовы времени», – заявил Евгений Петров. Более того, овладев новыми компетенциями, «Ростелеком» в 2023 году вывел на рынок новый продукт: предоставление оборудования в аренду с его техпод-

держкой и обслуживанием вместе с созданием защищенного канала.

Разумеется, для развития телеком-инфраструктуры необходим и большой спектр новой техники, поставки которой из стран Запада с прошлого года прекращены. «Ростелеком» провел огромную работу по организации производства различного телеком-оборудования на российских предприятиях, а затем заключил с ними форвардные контракты – обязательства выкупить определенные объемы техники после освоения их производства. Под эти обязательства предприятия смогли взять кредиты, чтобы провести НИОКР и начать производство.

Значительная часть импортозамещающего оборудования уже выпускается в стране и поставляется «Ростелекому». В качестве примера господин Петров привел коммутаторы агрегации среднего класса, к которым сводятся системы связи нескольких многоквартирных домов. В 2023 году в Нижегородской области были заменены на российские более 150 таких коммутаторов. А коммутаторов, к которым подключаются квартиры одного подъезда многоквартирного дома, за год заменено более 600. «Апгрейд телекоммуникационной инфраструктуры идет семимильными шагами. Это не одно-два, а сотни устройств российского производства. И новое российское оборудование является более современным и отказоустойчивым по сравнению с использовавшимся нами ранее импортным. А потому такая замена – это не вынужденное решение, а полноценный апгрейд сети, направленный на снижение её аварийности», – утверждает Евгений Петров.

Мы увеличили темпы строительства телекоммуникационной инфраструктуры

Решение проблем импортозамещения позволило не только продолжить, но и нарастить темпы развития телеком-инфраструктуры области. В 2023 году «Ростелеком» в рамках госпрограммы «Устранение цифрового неравенства» построил рекордное количество базовых станций мобильной связи – 103. «Это потрясающий результат огромной, титанической работы, который мы обеспечивали совместно с энергетиками, в кратчайшие сроки подключившими наши базовые станции к электросетям», – оценил результаты года Евгений Петров.

Одновременно с реализацией госпрограммы развития мобильной связи Нижегородский филиал «Ростелекома» за счет собственных средств увеличил темпы прокладки волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), благодаря чему порядка 20 тыс. домохозяйств региона получили доступ к широкополосному интернету, а вместе с ним и возможность подключения ко всем продуктам «Ростелекома» — интерактивному телевидению, платформе Wink, видеонаблюдению, сервисам умного дома.

Кроме того, в Нижегородской области «Ростелеком» впервые в России начал масштабный проект по модернизации сети в 30 населенных пунктах. Компания заменит устаревшие медные линии связи на оптоволоконные для 20 тыс. домохозяйств. «Мы смогли доказать окупаемость замены сетей, и уже в январе 2024 года первые 5-6 тыс. домохозяйств будут переведены на новую инфраструктуру, а до середины следующего года реализуем эту программу для оставшихся домохозяйств», – рассказал господин Петров.

Новые продукты и сервисы для предприятий разных отраслей экономики

С введением антироссийских санкций «Ростелеком» активно включился в работу по разработке отечественного софта. «Задачи по импортозамещению программного обеспечения у нас расписаны даже не по годам, а по кварталам и месяцам, – объясняет Евгений Петров. – «Ростелеком» занимается разработкой ПО для себя и помогает другим компаниям переходить на отечественный софт».

При этом компания продолжает развивать свои продукты и сервисы. К примеру, регулярно расширяет возможности наиболее популярного сегодня среди предприятий малого и среднего бизнеса «Виртуальной АТС». Так, недавно в ней появился модуль, автоматически преобразующий текстовые данные в голосовые сообщения. «Раньше предпринимателям нужно было найти студию, записать звуковые ролики, затем размещать их в голосовом меню. Теперь пользователь вводит текстовое сообщение, а робот конвертирует его в голос. Все делается в пару кликов – просто и быстро», – объяснил смысл инновации господин Петров.

Разрабатываются и внедряются решения и для крупных компаний разных сфер экономики, в том числе в АПК. К примеру в прошлом году Нижегородский филиал «Ростелекома» реализовал крупный проект по обеспечению видеонаблюдением агропредприятия «Меридиан - Голяткино», благодаря чему аграрии получили возможность детально отслеживать каждый процесс, выявлять недоработки, нарушения. «Решения, примененные нами в «Меридиан - Голяткино», тиражируются и на других агропредприятиях Поволжья, – рассказал Евгений Петров. – А некоторые предприятия хотят идти дальше и применять, к примеру, неинвазивное взвешивание животных, чтобы контролировать привесы и оперативно менять программы кормления, температурного режима и пр., чтобы увеличивать прибыльность».

Для разработки и апробации ИТ-продуктов и сервисов в Башкирии создан большой проектный офис по цифровизации аграрно-промышленного комплекса, а в Нижнем Новгороде в следующем году будет создан проектный офис по цифровизации промышленности. **№**

ПОРЯДКА 20 ТЫС. ДОМОХОЗЯЙСТВ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В УХОДЯЩЕМ ГОДУ ПОЛУЧИЛИ ДОСТУП К ШИРОКОПОЛОСНОМУ ИНТЕРНЕТУ, А ВМЕСТЕ С НИМ И ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДКЛЮЧЕНИЯ КО ВСЕМ ПРОДУКТАМ «РОСТЕЛЕКОМА» – ИНТЕРАКТИВНОМУ ТЕЛЕВИДЕНИЮ, ПЛАТФОРМЕ WINK, ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЮ, СЕРВИСАМ УМНОГО ДОМА.

МАРАФОН МАСТЕР-КЛАССОВ О ЛИДЕРСТВЕ, ФИНАНСАХ, КРЕАТИВЕ

В Марафоне мастер-классов National Business участвуют активные предприниматели, заинтересованные в росте своих компаний. А спикеры проекта, делясь своим опытом, предлагают участникам выполнять практические задания. Ведь формат интерактива идеален для развития бизнес-навыков.

Спикером первого трека стал **Михаил Плотников, профессор НИУ-ВШЭ, основатель бизнес-школы VADENS**. Он рассказал об особенностях креативного предпринимательского мышления. Любую проблему можно рассмотреть нелинейно, в трех плоскостях: контекст, способы, интерпретация. В каждой из них нужно ответить на три вопроса.

Контекст

- Как изменить пространственно-временные границы и свойства задачи?
- Как использовать неописанные свойства объектов?
- Как привлечь и использовать дополнительные ресурсы?

Способы

- Как использовать типовой инструмент другим способом?
- Как сделать инструмент более удобным?
- Как привлечь и использовать другие инструменты?

Интерпретация

- Как следует интерпретировать наложенные ограничения?
- Как достичь той же цели другими способами?
- Как устранить объективное противоречие (решить проблему)?

Как правило, наиболее эффективное решение обычно лежит за границами шаблонного восприятия проблемы.

Заместитель управляющего «Приволжским» филиалом Газпромбанка Екатерина Григорьева поделилась, какие инструменты и возможности может использовать малый и средний бизнес в текущей экономической ситуации.

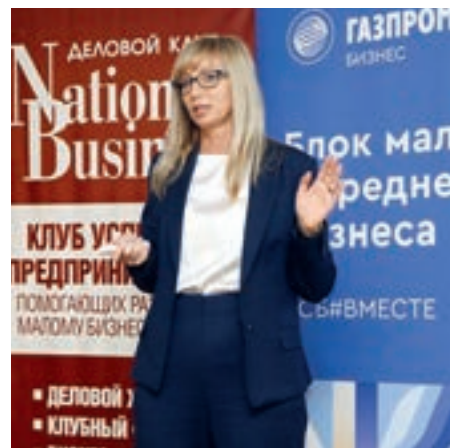
Газпромбанк традиционно ассоциируется с финансовым обслуживанием крупных предприятий. Однако около трех лет банк предлагает продукты, сервисы и услуги для малого и среднего бизнеса, которые помогают успешно расти и масштабироваться в выбранной нише.

В условиях внешних ограничений банк стал для предпринимателей надежным экспертом и партнером, у которого есть необходимые инструменты для поддержки компаний сегмента МСБ. Мы вместе с клиентами выстраиваем новые пути для осуществления международных расчетов, ищем оптимальные решения при возникновении сложных ситуаций. Помимо классических банковских продуктов готовы содействовать в подключении к программам господдержки – как на федеральном, так и на региональном уровне.

Важное направление работы Газпромбанка — цифровые продукты: овердрафты, кредиты на пополнение оборотных средств, контрактное финансирование, банковские гарантии, лизинг и т.д. С помощью удобной цифровой платформы можно подавать заявки онлайн, подписывать договор электронной подписью, а также управлять финансовыми продуктами в личном кабинете.

Екатерина Григорьева раскрыла значение таких понятий, как группа взаимосвязанных лиц (банк отслеживает юридическую аффилированность и финансовую взаимосвязь и зависимость между родственными компаниями), кредитная история (в БКИ хранится информация о ранее полученных кредитах и добросовестности заемщика по их личному кредитованию и репутации) и рассказала о подходах к учету залога при кредитовании. Если ранее в качестве залога необходимо было предоставить материальные активы или товары в обороте, то современные банковские программы предусматривают беззалоговые формы кредитования.

Также она посоветовала рассматривать базовые пакеты, разработанные для конкретных видов бизнеса, и обратила внимание на то, что самая высокая





процентная ставка по депозиту далеко не всегда является самой выгодной, так как существует много альтернативных форм повысить свою доходность. Например, брокерское обслуживание, депозиты с капитализацией процентов, бивалютные депозиты и другие казначейские продукты. Чтобы сотрудничество с кредитной организацией было взаимовыгодным, нужно изучать все предложения банка и не жалеть времени на консультации с менеджерами.

Зоя Большакова, клинический психолог, основатель Женского клуба Нижнего Новгорода, провела трек о том, как управлять собой в кризисном состоянии. Предприниматели часто сталкиваются с ситуациями, которые вызывают тревогу. Состояние стресса порой становится хроническим, и справиться с ним поможет специалист. Его симптомы: постоянно возбужденное состояние, хаос в мыслях, паника, агрессия, неконтролируемая нервная дрожь, желание спастись бегством.

В особенно острые моменты необходимо уметь оказывать помощь самому себе. Сначала — на уровне физиологии:

выпить горячий чай, согреться, подышать свежим воздухом, ощутить объятия и поддержку близкого человека. Самый быстрый и эффективный способ успокоиться — сделать упражнение «Объятия бабочки»: скрестить руки на груди, голову чуть склонить к рукам, ритмично похлопывать себя и глубоко дышать.

Следующий этап — работа с мыслями. В основе того, как мыслит тревожный мозг, лежат определенные убеждения. Например: «Необходимо предусматривать всё, любые возможные опасности». В противовес к нему можно придумать другое: «В состоянии тревоги можем искать только доказательства опасности. И чем больше ищем, тем больше находим и тем страшнее жить». Своими мыслями необходимо управлять и разворачивать их в сторону, выгодную собственнику бизнеса.

Виктория Романенко, предприниматель, автор программ по обучению эффективным коммуникациям, рассказала про нормы делового этикета и эффективной самопрезентации. Спикер предложила участникам игру-интерактив: презентовать себя перед инвесто-


ром так, чтобы его заинтересовать. При том, что у инвестора есть только две минуты свободного времени.

Лайфхаки от Виктории Романенко:

- Использовать правило первых 30 секунд (чтобы произвести нужное впечатление).
- Демонстрировать заинтересованность в нем как в партнере.
- Кратко донести до собеседника суть предложения.
- Описать в трех предложениях динамику бизнеса и ожидаемую долю рынка.

Участники марафона, практикующие предприниматели, разбились на команды и подготовили свои презентации. По итогам выступления Виктория выбрала команду-победителя.

Партнеры марафона подготовили множество приятных призов для участников. По окончании состоялся традиционный кофе-брейк и плодотворный нетворкинг.

Благодарим за гостеприимство Парк-отель «Кулибин», за активное участие в проекте – Клуб World Class Пушкинский. 



В ТПП НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ОТМЕТИЛИ ВЕКОВОЙ ЮБИЛЕЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

В 2023 году исполнилось 100 лет с момента создания на базе Северо-Западной областной торговой палаты первого в России Бюро товарных экспертиз, положившего начало формированию экспертной системы торгово-промышленных палат.

В честь 100-летнего юбилея экспертизы 22 ноября в Торгово-промышленной палате Нижегородской области состоялось торжественное мероприятие, на котором собрались эксперты, ветераны, стоявшие у истоков экспертизы ТПП, представители органов власти, крупных предприятий Нижегородской области, малого и среднего бизнеса, таможенных и правоохранительных органов – все те, кто сотрудничает с экспертным подразделением Палаты.

ТПП ведет свою историю от Бюро товарных экспертиз, и именно экспертиза на протяжении всего времени являлась основой Торгово-промышленной палаты Советского союза, а в дальнейшем – Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. «В нашей системе более 140 экспертных организаций, более 90 видов экспертиз, более тысячи экспертов, которые постоянно повышают свой профессиональный уровень.

Эксперты – это люди, которые востребованы всегда и везде, это очень ответственная работа. Мы сегодня чувствуем экспертов, которые работают не одно десятилетие, занимают первые места в конкурсе «Лучший эксперт года», это те люди, которые являются фундаментом устойчивой системы ТПП Российской Федерации», – подчеркнул вице-президент ТПП РФ Максим Фатеев, открывая торжественное мероприятие. Он отметил, что ТПП Нижегородской области является одной из наиболее результативных в системе торгово-промышленных палат.

Авторитет экспертов Палаты признан как судебной системой, так и исполнительной властью региона. С приветственным словом перед собравшимися выступил заместитель губернатора Нижегородской области **Андрей Саносян**. «Экспертиза Торгово-промышленной палаты на протяжении многих лет шла

вместе с предпринимателями, вместе со страной. В самые непростые моменты эксперты помогают бизнесу решать сложные комплексные задачи. В этом заключается их большая ответственность», – отметил в своем выступлении Андрей Саносян.

История Торгово-промышленной палаты Нижегородской области началась также с образования экспертного подразделения – Горьковского бюро товарных экспертиз, одним из первых экспертов которого был **Дмитрий Краснов**, в дальнейшем возглавлявший ТПП Нижегородской области на протяжении более 20 лет, а в настоящее время представляющий законодательную ветвь власти Нижегородской области.

«Большая честь вручить лучшим из лучших экспертов награды от имени областного Парламента. Это событие имеет большое личное значение и для





меня. Свой трудовой путь начинал с должности эксперта Горьковского бюро товарных экспертиз. С родным коллективом ТПП Нижегородской области работали плечом к плечу около четверти века. В истории экспертизы ТПП Нижегородской области много экспертов, которые стояли у истоков ее развития и на протяжении длительного времени передавали свои знания, опыт, навык. Они заложили те основы, которые сегодня являются незыблемыми для экспертов: интеллектуальность, глубокое знание предмета, погружение в смысл и задачи экспертизы, высокий профессионализм, ответственность», – подчеркнул заместитель председателя Законодательного Собрания Нижегородской области Дмитрий Краснов и выразил уверенность, что взаимодействие, которое сейчас установлено с властью, бизнесом и обществом, имеет большое значение и потенциал к развитию.

О сегодняшнем дне Центра экспертиз и о планах на будущее рассказал генеральный директор ТПП Нижегородской области **Иван Разуваев**. Ежедневно в Палате проводится порядка 45 экспертиз, включая выдачу сертификатов происхождения товаров. Центр экспертиз ТПП Нижегородской области оказывает более 60 видов экспертных услуг – это строительно-техническая, товароведческая, оценка всех видов имущества и бизнеса, почерковедческая экспертиза и многие другие. В последнее время активно развиваются экологическая экспертиза, финансово-экономические исследования, оценка бизнеса, сертификация мест размещения, спортивных объектов. Говоря о перспективах развития, Иван Разуваев отметил направле-

ние интеллектуальной собственности, экспертизу программного обеспечения. «Общая экономическая обстановка диктует условия, и экспертиза на них отвечает. Мы выполняем задачи, которые нам ставит страна», – подчеркнул Иван Разуваев.

В ходе мероприятия эксперты ТПП Нижегородской области и ветераны экспертной деятельности были награждены Почетными грамотами и Благодарственными письмами губернатора Нижегородской области, Законодательного Собрания Нижегородской области, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, ТПП Нижегородской области. Награжденные эксперты стали также участниками конкурса национальной премии в области предпринимательской деятельности «Золотой Меркурий» в номинации «Лучший эксперт системы ТПП в РФ».

За личный вклад в становление и развитие экспертной деятельности в Торгово-промышленной палате Нижегородской области Иван Разуваев вручил Благодарственное письмо заместителю председателя Законодательного Собрания Нижегородской области Дмитрию Краснову.

Знакомство с историей становления и развития экспертных услуг в ТПП Нижегородской области, а также с сегодняшним днем экспертизы продолжилось демонстрацией видеоролика об экспертной деятельности нижегородской палаты «Экспертиза ТПП - 100 лет».

В рамках праздничных мероприятий Торгово-промышленной палатой России был организован конкурс детского рисунка «Я в эксперты бы пошел!» ТПП

Нижегородской области вошла в число палат, принявших наиболее активное участие в проекте – на конкурс были приняты 20 детских рисунков. Участники праздничного мероприятия могли познакомиться с работами юных художников от 3 до 14 лет – детей сотрудников Центра экспертиз и других подразделений ТПП на выставке рисунков, организованной в зале мероприятия. Многие авторы работ присутствовали на празднике. Вице-президент ТПП РФ Максим Фатеев и генеральный директор ТПП Нижегородской области Иван Разуваев вручили всем участникам конкурса дипломы и памятные подарки. Праздничную атмосферу мероприятия поддерживало музыкальное сопровождение Нижегородского Губернского оркестра.

Фото: Антон Молев



«Т ПЛЮС» ОБНОВЛЯЕТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ РЕГИОНА

Нижегородский филиал ПАО «Т Плюс» уже на протяжении многих лет последовательно модернизирует свои генерирующие станции: Дзержинскую, Новогорьковскую и Сормовскую ТЭЦ, а также Кстовские и Дзержинские тепловые сети. Эта работа успешно продолжалась и в уходящем году.



Возрастные, но современные ТЭЦ

В состав Нижегородского филиала ПАО «Т Плюс» входят три ТЭЦ: Сормовская, Новогорьковская и Дзержинская, построенные в 1956–1974 годах. Компания ведет последовательную работу по их модернизации и техпереворужению, благодаря чему, несмотря на свой почтенный возраст они превратились в современные, энергоэффективные и экологичные энергетические объекты.

В 2023 году эти работы продолжились. Так, одним из важнейших проектов в Нижнем Новгороде стал ввод в работу здесь нового водогрейного котла мощностью 50 Гкал/ч на Сормовской ТЭЦ. Этот котел будет использоваться в переходных периодах (весна – осень)

и позволит включать основные мощности Сормовской ТЭЦ только зимой во время пиковых нагрузок. Подобное решение уже было применено два года назад на Дзержинской ТЭЦ и доказало свою эффективность. Для размещения водогрейного котла на Сормовской ТЭЦ построен новый производственный корпус. В сегодняшних условиях важно также, что здесь использовалось технологическое оборудование и автоматика исключительно российского производства. Так что реализованный проект – еще и наглядный пример импортозамещения.

«С пуском нового оборудования станция снизит удельные расходы топлива на отпущенную электроэнергию на 10–11 г/кВт*ч в год и таким образом

не только улучшит технико-экономические показатели, но и сократит объемы выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов в атмосферу. С увеличением тепловой мощности также открываются возможности для подключения новых объектов к централизованной системе теплоснабжения», – объяснил значимость этого проекта директор Нижегородского филиала ПАО «Т Плюс» Александр Фролов.

Проект ввода нового водогрейного котла был реализован в рамках программы технического перевооружения станции на 2020–2023 годы. Она была утверждена соглашением между ПАО «Т Плюс» и Нижегородской областью в 2019 году и предусматривала более десяти проектов, в том числе замену питательных трубопроводов первого, второго и третьего блоков станции, техническое перевооружение бойлерных установок, масштабную замену насосного оборудования и внутристанционных трубопроводов и т.д. Благодаря успешной реализации программы в конце уходящего года «Т Плюс» и правительство Нижегородской области заключили новое соглашение о продолжении техпереворужения Сормовской ТЭЦ на 2024–2028 гг.

Тем временем на этой ТЭЦ началась подготовка к монтажу нового оборудования установки подготовки подпиточной воды. В химическом цехе станции монтируют три технологические цепочки современных противоточных двухкамерных ионообменных фильтров производительностью по 35 т/ч каждая. Кроме того, будет усовершенствован узел подачи реагентов – серной кислоты и едкого натра на регенерацию фильтров. Все тех-

нологические процессы работы и регенерации блоков фильтров будут автоматизированы, ввести новое оборудование планируется в середине 2024 года.

Такой подход уже показал свою эффективность на Новогорьковской и Дзержинской ТЭЦ, которые поэтапно переводились на прогрессивную технологию противоточного фильтрования с 2017 года. В общей сложности это позволило снизить суммарное водопотребление этих станций на 900 тыс. т в год и более чем на 2,5 тыс. т в год сократить расход химических реагентов на регенерацию фильтров.

Ввести новое оборудование в эксплуатацию на Сормовской ТЭЦ планируется в середине 2024 года.

Новые котельные, умная цифра

В 2017 году ПАО «Т Плюс» заключило тридцатилетнее концессионное соглашение по управлению объектами теплоснабжения Кстовского муниципального округа, в рамках которого обязалась реконструировать и модернизировать устаревшие котельные населенных пунктов района. А годом позже аналогичное концессионное соглашение по управлению объектами теплоснабжения и горячего водоснабжения также на 30 лет было подписано и с Дзержинском. Каких перемены в теплосетевом произошли за эти годы?

В историю тепловых сетей Дзержинска уходящий год войдет как год рекордной перекладки: в городе заменили в общей сложности 22,5 км магистральных, распределительных и квартальных трубопроводов, а также абонентских вводов; для такого города это действительно небывалая цифра. При этом большая перекладка продолжалась здесь уже третий год: в 2021 году в Дзержинске реконструировали порядка 11 км теплосетей, в 2022-м – 13 км.

«Наша компания ежегодно наращивает объемы реконструкции тепловых сетей Дзержинска. В итоге сегодня почти половина тепловых магистралей здесь – новые. Большая перекладка позволяет повысить качество и надежность теплоснабжения жителей города, снизить потери при транспортировке тепла. На этом пути мы уже добились существенных результатов и будем продолжать совершенствоваться», – говорит Александр Фролов.

Чтобы успеть выполнить такой объем работ, «Т Плюс» начала перекладку



сетей непривычно рано – уже в начале марта (тепло в дома до конца предыдущего отопительного периода подавалось на этих участках по временным схемам). Летом работы проходили параллельно сразу во многих районах города. Большая перекладка прошла в напряженном ритме, но ее график удалось полностью выдержать: к концу августа новые трубы на всех участках были готовы к приему теплоносителя, и со стартом отопительного сезона, который, кстати, начался в городе непривычно рано – уже 18 сентября, дзержинцы начали получать тепло.

Самое серьезное внимание компания уделила благоустройству территорий, на которых велись земляные работы. Всего, кстати, в городе уложили 44,3 тыс. кв. м нового асфальта, 7 км бордюров, восстановили и устроили заново 35,2 тыс. кв. м газонов. Причем на многих объектах сделали даже больше, чем было. Это особо отметил глава Дзержинска Иван Носков: «Город приобрел красивые широкие тротуары, новые газоны даже там, где их раньше не было. В целом «Т Плюс» зарекомендовала себя как надежный, социально ориентированный партнер Дзержинска».

В Кстовском муниципальном округе «Т Плюс» завершила модернизацию систем теплоснабжения, которая проводилась начиная с 2017 года в рамках концессии. За эти годы прошли техническое перевооружение все 28 котельных в населенных пунктах района, а также тепловые пункты, теплокамеры, насосные станции в городе. Фактически поселения округа сегодня отапливают новые генерирующие объекты, в

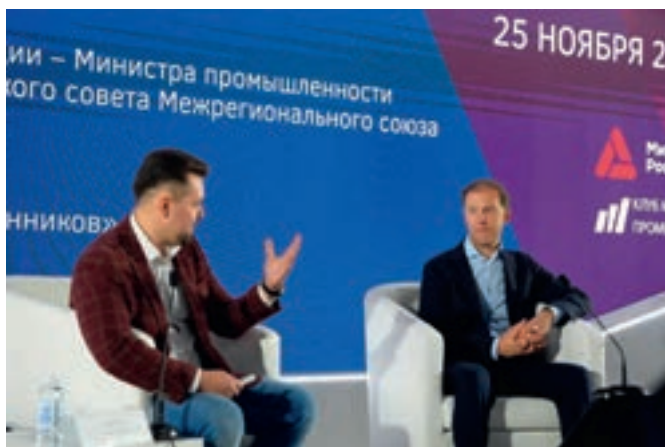
которых работает современное оборудование с КПД выше 90%. Все объекты – котельные и теплопункты автоматизированы и управляются дистанционно из диспетчерской КТС. Погодозависимая автоматика обеспечивает строгое выдерживание температурных графиков и максимально оперативное реагирование на изменения температуры наружного воздуха. Причем цифровизация и автоматизация объектов теплоснабжения выполнены с использованием российского программного обеспечения.

В итоге Кстовский округ стал одним из первых в РФ муниципальных образований с населением более 100 тыс. человек с полностью автоматизированными системами распределения и отпуска тепла.

«Применение передовых технологий резко повысило надежность и энергоэффективность системы теплоснабжения, качество предоставляемых жителям услуг теплоснабжения. – подвел итоги проделанной работы Александр Фролов. – Важен и экологический эффект программы: использование передового оборудования с высоким КПД снижает объемы сжигаемого топлива для выработки тепловой энергии и соответственно сокращает выбросы парниковых газов в атмосферу». В свою очередь губернатор Нижегородской области Глеб Никитин отметил при посещении Кстовских тепловых сетей: «Это, наверное, самый современный цифровой комплекс не только в Нижегородской области. В удаленном режиме обеспечивается контроль сетей для того, чтобы любые инциденты устранялись максимально быстро». **№**

СЕГОДНЯ ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАНЫ КООПЕРАЦИИ МЕЖДУ РОССИЙСКИМИ И БЕЛОРУССКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

На встрече Дениса Мантурова с победителями Всероссийской премии «Молодой промышленник года» обсудили эффективные проекты развития производств.



Рабочая встреча Вице-преьера – главы Минпромторга России с членами Межрегионального союза «Клуб молодых промышленников» состоялась 25 ноября на полях Международного форума-выставки «Россия» в павильоне Минпромторга России «Сделано нами». В состав делегации Клуба вошли его руководители и восемь промышленников из числа финалистов I и II Всероссийской премии «Молодой промышленник года», которая проводится Клубом при поддержке Минпромторга России. Также приняли участие замминистра Алексей Беспрозванных и руководители пяти департаментов Минпромторга.

Председатель Клуба молодых промышленников Антон Ковалев доложил Денису Мантурову, который является Председателем Попечительского совета Клуба, об итогах работы за год.

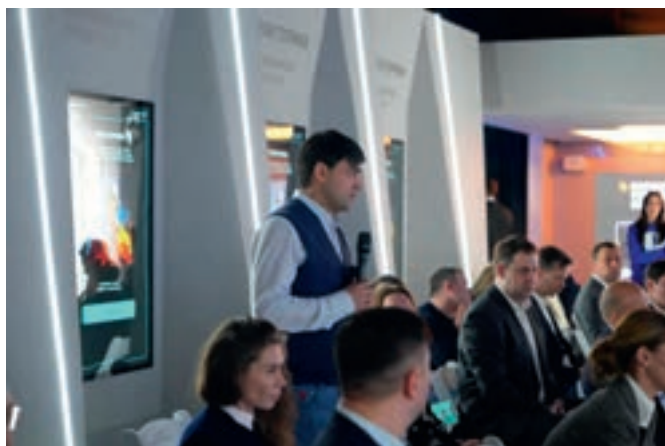
Проведено более 50 профильных мероприятий. Количество членов Клуба за год выросло на 46% – до 110 руководителей предприятий. Организовано сотрудничество с крупнейшими корпорациями такими, как ОДК и «Газпром нефть», а также белорусскими предприятиями в рамках биржи промышленной кооперации.

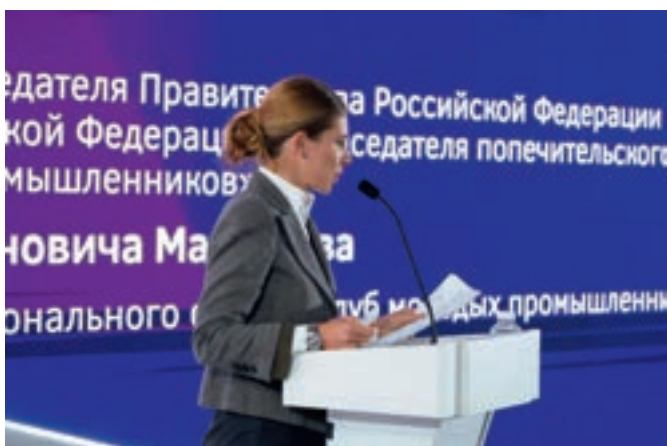
«Это очень правильно, что вы подключаете коллег из Белоруссии. В рамках союзного государства и в целом Евразийского экономического пространства мы плотно взаимодействуем. Сегодня очень востребованы кооперации между нашими предприятиями, и мы признаем те технологические кооперации, которые делаются на базе компаний Беларуси по российским продуктам и наоборот. Эту практику нужно распространять», – отметил Денис Мантуров.

Антон Ковалев отметил, что члены Клуба активно пользуются инструментами государственной поддержки, в том числе «промышленной ипотекой» и займами Фонда развития промышленности. Также он рассказал о планируемом проведении Международного молодежного промышленного форума в рамках Всемирного фестиваля молодежи в Сириусе в марте 2024 года.

В завершение своего доклада он поблагодарил за всестороннюю поддержку вице-преьера – главу Минпромторга России: «Встречи с вами всегда очень ценны и результативны для молодых промышленников. Коллеги демонстрируют продукцию собственного производства, рассказывают о проектах. В результате получают от вас и отраслевых департаментов Минпромторга советы по качественной реализации этих проектов».

Финалисты I и II Всероссийской премии «Молодой промышленник года» рассказали вице-премьеру – главе Минпромторга России о проектах, которые способствовали значительному росту производств за короткий период.





NB СПРАВКА

Межрегиональный союз «Клуб молодых промышленников» объединяет руководителей предприятий возрастом до 40 лет. Предприятия членов Клуба относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства, годовой доход которых составляет от 120 млн до 2 млрд рублей. В настоящее время в Клубе состоят 110 руководителей компаний из 40 регионов России. <https://www.ms-kmp.ru>.

В частности, учредитель ООО «Гермес-Урал» Полина Шарова (Свердловская область) рассказала о проекте по сохранению производства котельного оборудования на предприятиях бывшего немецкого холдинга Viessmann, ушедшего из России. В текущем году группа компаний «Гермес» приобрела эти предприятия в Липецкой области, сохранила стандарты качества и создала полный цикл производства. Количество сотрудников выросло со 100 человек до 350.

А генеральный директор Барнаульского завода автоформованных термостойких изделий Артем Шамков (Алтайский край) поделился этапами реализации двух проектов группы компаний: модернизация производства автокомпонентов (фрикционных колодок и накладок) и повышение производительности труда на участке производства каландрованной ткани. Для их реализации получены займы Фонда развития промышленности на общую сумму 278,5 млн рублей.

Алена Вериго



ВЫ – БУДУЩЕЕ НАШЕГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Минпромторг России и Клуб молодых промышленников при поддержке Московского клиентского банка провели День молодого промышленника 2023 – мероприятие, которое стало важной частью работы с руководителями предприятий МСП.



Более 100 членов Клуба из 38 регионов встретились 7–8 декабря в Москве, в самом сердце ее деловой жизни – комплексе «Москва-Сити». Рассказывает **председатель Клуба Антон Ковалев**: «Это встреча сразу всех членов Клуба, общение с людьми, близкими по духу и делу, в том числе с новыми его резидентами, а также с экспертами отрасли. Молодые промышленники приобретают деловые контакты с коллегами со всей страны, которые ежедневно решают похожие задачи. Впервые такой День состоялся в 2021 году и уже стал традицией. Количество членов Клуба растет, с прошлого года – почти в два раза. Это говорит о большом интересе промышленников к повестке, которую формирует Клуб. И абсолютное большинство приезжает на День молодого промышленника».

Состоялся 2,5-часовой нетворкинг. Выступая с самопрезентацией, участники озвучивали производственные задачи. Например, поиск партнеров по реинжинирингу, поставщиков дробильного оборудования, услуг горячего цинкования, качественного листового металлопроката, строительных материалов, запасных частей для импортного оборудования, отечественных автокомпонентов, «даже если будут немного дороже китайских». **Станислав Твердохлеб, руководитель направления кооперации Клуба**: «Сейчас заказов в стране больше, чем производственных мощностей. В таких условиях нашей задачей было выяснить, какие из предприятий членов Клуба перегружены и заинтересованы в поиске поставщиков и подрядчиков. После формулировки задачи мы обращались ко всем участникам: кто может стать партнёром под такой заказ. Получено более 60 заявок. В процессе общения уже определены несколько возможных контрактов».

День молодого промышленника продолжился в Минпромторге, где участники получили возможность задать волнующие вопросы представителям трех департаментов: региональной промышленной политики; международной кооперации и лицензирования в сфере внешней торговли; стратегического развития и корпоративной политики.

Иван Куликов, директор Департамента региональной промышленной политики и проектного управления, обратился к молодым промышленникам: «Большие надежды и планы на вас, поскольку вы – будущее нашего технологического суверенитета, нашей Родины. На недавней встрече с **Денисом Валентиновичем Мантуровым** вы рассказали о своих самых амбициозных проектах, которые, безусловно, не останутся без поддержки нашего ведомства. Они услышаны, я точно убежден, что со стороны Минпромторга мы сделаем все, чтобы поддержать эти инициативы. Д.В. Мантуров уделяет особое внимание вопросам поддержки молодых инициативных ребят, которые неравнодушны не только к своему будущему, но и к будущему нашей страны».

Также Иван Куликов сообщил, что в 2024 году запланировано открытие 10 региональных отделений Клуба: в Краснодарском крае, Республиках Татарстан, Коми и Карелии, в Московской, Нижегородской, Новгородской, Тамбовской, Орловской областях и в Санкт-Петербурге (уже действуют отделения в Челябинской, Свердловской областях и Башкортостане). Он отметил, что в 2024 году снова состоится флагманский конкурс Клуба – Премия «Молодой промышленник года»: «В прошлом году было более 600 участников из всех регионов, уверен, в следующий раз участников будет не меньше».

Впервые членам и экспертам Клуба вручили почетные грамоты и благодарственные письма Минпромторга России за активное участие в жизни Клуба, вклад в развитие региональных отделений, помощь в проведении Премии «Молодой промышленник года».

Руководитель проекта Премии Мария Окулова рассказала о подготовке III Всероссийской премии, прием заявок на которую стартует в ближайшее время.

День молодого промышленника был насыщен и общением с экспертами институтов развития. **Директор Фонда развития промышленности Роман Петруца** рассказал о самых актуальных возможностях поддержки проектов, обязательных фильтрах и критериях входа в программы, комбинировании займов ФРП и промышленной ипотеки. Выступили представители Корпорации МСП, Центра поддержки инжиниринга и инноваций, Агентства стратегических инициатив, Фонда перспективных исследований.

На экскурсии на легендарный Московский автомобильный завод промышленники посетили линии сборки современного «Москвича». Там же они презентовали свои возможности по выпуску импортозамещающей продукции в интересах автомобильной промышленности.

Алена Вериго



ПУШКИНСКИЙ

БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ФИТНЕС

*Реклама ООО «НФГ» ОГРН 1095262012108. Не оферта.

РОССИЙСКОМУ РЫНКУ НЕ ХВАТАЕТ ОКОЛО 5000 МАРКЕТОЛОГОВ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Они нужны для продвижения гражданской продукции предприятий ОПК на внутреннем и внешнем рынках. Дефицит специалистов по промышленному маркетингу в России оценивается в 4500–5000 человек, говорится в исследовании госкорпорации «Ростех». Для обеспечения кадровой потребности предприятий госкорпорации необходимо обучить более 1000 человек.



Количество требуемых специалистов в сфере промышленного маркетинга напрямую связано с числом продуктов, выпускаемых предприятиями, говорит **исполнительный директор «Ростеха» Олег Евтушенко**. На начало 2019 г. в России насчитывалось более 70000 крупных промышленных заводов, сказано в исследовании. По данным сборника «Промышленное производство» Росстата, к 2021 г. всего в стране действовало 309846 промпредприятий. Сколько из них крупных, не уточняется. «Ведомости» направили запрос в статистическую службу.

Несмотря на рост объемов гособоронзаказа, у предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) есть ресурсы для наращивания производства гражданской продукции, считают эксперты госкорпорации. К этому компании побуждают введенные в отношении России санкции, в результате которых прекратились поставки товаров по многим стратегическим направлениям промышленности, а также политика государства, говорится в исследовании. Согласно поручению президента РФ Владимира Путина, в 2016 г. до половины выручки компаний ОПК к 2030 г. должно формироваться за счет гражданской продукции.

Маркетологов готовят 189 российских вузов, ежегодно они выпускают свыше 30000 специалистов по 40 направлениям, сказано в докладе. Более половины специальностей связаны с цифровыми продуктами – digital, нейромаркетинг, программы лояльности в электронной коммерции – и с другими направлениями, не связанными с производством физического продукта. Тем не менее, на начало 2023 г. российские компании разместили на рекрутинговых площадках около 8000 вакансий о поиске маркетологов, подсчитали эксперты госкорпорации.

«Подготовка маркетологов, специализирующихся на высокотехнологичной продукции и управлении продуктовыми линейками, в нашей стране, к сожалению, практически не ведется», – говорит Евтушенко. Предприятия, по его словам, вынуждены самостоятельно доучивать сотрудников на месте: «На погружение специалиста в особенности производства уходит более года».

Евтушенко считает, что отечественным предприятиям ОПК нужны квалифицированные инженеры со знанием маркетинга или инженеры-маркетологи. Готовить таких специалистов – задача



высших учебных заведений, которые, безусловно, должны реагировать на потребности кадрового рынка, уверен он. Ростех для себя нашел решение проблемы: госкорпорация запустила собственную образовательную программу, которая будет в год выпускать порядка 100 инженеров-маркетологов.

Потребность рынка в промышленных маркетологах крайне высока, соглашается с выводами исследования **эксперт Центра подготовки руководителей**

и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС Наталья Карташева. Если в 2015–2018 гг. основная задача таких специалистов на предприятиях ОПК заключалась в поиске наиболее выгодных условий у поставщиков и снижении стоимости продукции, то теперь маркетологи часто выполняют задачи по развитию продукта, продолжила она. У работодателей возникла острая потребность в узкопрофильных специалистах, поэтому при большом количестве



маркетологов, находящихся в поисках работы, довольно сложно найти нужного кандидата, резюмирует она.

Ценность таких специалистов в условиях запроса на импортозамещение и повышение конкурентоспособности продуктов на внутреннем и внешнем рынках будет только расти, говорит **доцент кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова Ольга Рыкалина**. Промышленный маркетолог может вывести компанию на другой уровень, но пока не все руководители предприятий это понимают, считая эту профессию «декоративной».

«Ростех» включает в себя около 700 организаций, из которых сформировано девять холдинговых компаний в ОПК и пять – в гражданских отраслях промышленности. В мае 2022 г. на встрече с **президентом Владимиром Путиным генеральный директор госкорпорации Сергей Чемезов** заявил, что консолидированная выручка «Ростеха» за 2021 г. увеличилась почти на 10% к предыдущему году и достигла 2,6 трлн руб. Доля гражданской продукции в этом показателе составила 45,5%.

В основном ее выпускают «КамАЗ» и «Вертолеты России». Помимо этого, специалисты «Ростеха» создали магнитотерапевтический аппарат Diathera для лечения и профилактики заболеваний глаз, препарат «Ковид-глобулин», портативный аппарат ИВЛ «Авента-вита» (можно использовать в скорой помощи, вертолетах санавиации и в домашних

условиях), неонатальный аппарат ИВЛ SLE 6000 для новорожденных и концентратор кислорода Oxipolus.

Промышленный маркетинг определяет рыночную успешность продукции компаний, считает **заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга высокотехнологических отраслей промышленности Московского авиационного института Роман Голов**. От такого специалиста требуется не только владение универсальными инструментами и технологиями маркетинга, но и глубокое понимание специфики отдельных отраслей промышленности и действующих в них предприятий, заключил он.

Главная проблема для корпораций заключается в том, что они перенаправили кадры и ресурсы из гражданского производства в оборонное, которое сейчас зачастую работает круглосуточно, пояснил «Ведомостям» **генеральный директор «Infoline-аналитики» Михаил Бурмистров**. Помимо этого, предприятия остро страдают от кадрового дефицита и проигрывают борьбу за персонал не только гражданским конкурентам, но и ритейлерам и логистическим компаниям, так как заработная плата работников склада или курьеров существенно выше, чем у ряда рабочих специальностей.

«Проблемы сейчас в меньшей степени касаются продвижения, они сместились в плоскость производства: ряд предприятий сохраняют гражданское

производство, хотя могли бы его законсервировать, так как понимают, что перезапустить, скорее всего, не удастся. Помимо этого, оборонные предприятия находятся под жесткими санкциями, что ограничивает возможность импорта даже из Китая», – отметил Бурмистров.

Кроме того, существенно выросла потребность в оборотном капитале из-за необходимости авансировать поставки по импорту и логистические расходы, а текущий уровень долговой нагрузки зачастую не позволяет привлекать капитал. В ближайшие годы, по крайней мере до 2025 г., предприятия продолжат работать в три смены, выполняя гособоронзаказ, поэтому возможности выпуска гражданской продукции будут ограничены, заключил эксперт.

В тему

Конкуренция вынуждает лучше понимать потребности клиентов.

Академия Ростеха запустила программу подготовки инженеров-маркетологов по высокотехнологичной промышленной продукции. Об особенностях промышленного маркетинга в условиях рыночной экономики Machinfo рассказала **академический директор программы, руководитель проектов по стратегическому маркетингу Госкорпорации Ростех Анна Качалина**.

Часто можно услышать такой аргумент: в Советском Союзе предприятия, многие из которых совмещали оборонку с гражданкой, не знали ни про какой маркетинг и успешно справлялись со своими задачами. Это действительно так?

Задачи маркетинга решались всегда, и в рыночной, и в плановой экономике. Если простыми словами, то задачи маркетинга – решить, кто, что и сколько будет производить, а также кому, как и по какой цене будет продавать. Так вот, в плановой экономике эти задачи решались путем планирования и производства продукции, а затем распределения продукции по сбытовым точкам. При такой схеме заводы загружены, обеспечены гарантированным сбытом, и для предприятий это идеальная ситуация.

Но, к сожалению, часто в этой модели производства и потребления товаров страдал потребитель. Отсутствовал выбор, создавались дефицитные и монопольные товары, что в свою очередь приводило к ухудшению потребительских свойств товаров и отсутствию развития.

Конкуренция на рынке вынуждает лучше понимать потребности клиентов, чтобы произвести продукт, который купят. Рыночная схема взаимодействия потребителя и производителя, безусловно, выигрышна для потребителя и требует дополнительных усилий от производителя. Каждый производитель стремится минимизировать свои риски по производству «того, что не купят». И именно для этой задачи и необходим маркетинг на предприятии.

Зачем нам маркетинг сейчас, в условиях мировых санкций?

2022 год принес новые вызовы, но одновременно с этим и новые возможности. И это не избитое выражение. Действительно, идея, что нам не надо ничего производить, мы все купим, показала свою несостоятельность. И это скорее хорошо для долгосрочного развития нашей страны. Многие технологические компании ушли с российского рынка, и это прекрасная возможность для российских производителей. В этой ситуации грамотно выстроенные функции маркетинга и управления продукцией (продакт-менеджмент) важны как никогда.

В обозримом будущем мы вряд ли окажемся в условиях изоляции и отсутствия конкуренции. Глобализация рынков и кооперация стали неизбежностью и залогом развития экономики. Согласно опубликованным в конце марта 2023 года данным британской компании Acorn Macro Consulting, объединение БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) в настоящее время обеспечивает 31,5% мирового ВВП, в то время как доля G7 (Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Великобритания и США) упала в мировой экономике до 30%. Ожидается, что к 2030 году БРИКС будет создавать более 50% глобального ВВП, но предлагаемое расширение в формат БРИКС+ за счет присоединения ряда крупных стран позволит выйти на уровень половины мирового производства товаров и услуг гораздо раньше.

С учетом данных прогнозов умение работать на разных рынках в условиях мировой конкуренции станет важнейшим условием для российских компаний, поэтому уже сейчас необходимо выстраивать функции маркетинга и управления продукцией (продакт-менеджмент).

Можете привести примеры сфер, где инженеры-маркетологи могли бы



помочь российским оборонным предприятиям сделать рывок?

Примером перспективной ниши, где оборонка могла бы потеснить иностранных производителей, является рынок медицинских изделий. Эксперты оценивают его емкость в 600 млрд рублей в год. При этом не менее 70% изделий сегодня поставляются в Россию из-за рубежа, хотя предприятия ОПК давно специализируются на производстве высокотехнологичного оборудования для диагностики, хирургии, реанимации, офтальмологии, стоматологии и других направлений медицины. Для успешной экспансии на этот рынок не

хватает как раз маркетинговых компетенций, которые позволят точно сформулировать и удовлетворить потребности потребителей.

Аналогичная ситуация сложилась на рынке дорожно-строительной техники, где порядка 80% сегодня занимает импорт, хотя оборонная промышленность имеет все необходимые компетенции и наработки для выпуска катков, бульдозеров, погрузчиков, экскаваторов и других спецмашин. При верно выстроенной маркетинговой стратегии распределение сил в этой отрасли могло бы быть в пользу отечественного производителя. **НВ**

КАК ПЕРЕДАТЬ ВЛАСТЬ НАСЛЕДНИКУ И НЕ НАВРЕДИТЬ БИЗНЕСУ

ПОЧЕМУ НАСЛЕДНИКИ НЕ ОПРАВДЫВАЮТ ОЖИДАНИЙ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА? КАК ОСУЩЕСТВИТЬ БЕЗБОЛЕЗНЕННУЮ ПЕРЕДАЧУ КОМПАНИИ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ В ПОКОЛЕНИЕ?

Он начал бизнес в 90-е и прошел сквозь воду, огонь и медные трубы. Видел наезды криминала, от безысходности учился и научился разбираться с бандитами, вынужден был знать законы, официально и неофициально договариваться с госорганами, вникал в процессы принятия на работу людей, совершенно не имея никакой информации о психологии и, самое главное, своими кровными платил за все свои ошибки в бизнесе.



Прошел через экономические кризисы, проблемы с иностранными партнерами, недоразумения с крупными чиновниками, дефолт и инфляции. Он видел банкротства своих друзей и стал свидетелем того, как одна простая ошибка могла превратить еще вчера обеспеченного и уверенного в себе бизнесмена в нищего. Он не мог оплачивать свои долги по зарплатам и другим обязательствам, поэтому брал кредиты по высоким процентам. Из-за всего этого он лишился сна и спокойствия, много

впахивал и зарабатывал, жил и отдыхал урывками. Получал удары от членов своей команды, видел предательство единомышленников и воровство доверенных людей.

Крупный бизнесмен и его наследие

С годами у него сформировалась команда из пяти человек. Они начинали вместе с ним, прошли с ним все рифы и мели, стали акулами в своем деле, и очень привязаны к своему шефу. Эти

пять человек являются личными солдатами владельца, его копией, людьми, формирующими власть в его бизнесе. Бизнес с каждым годом становится крепче и больше, у собственника уже много компаний в различных направлениях, в его фирмах есть определенная официальная и неофициальная атмосфера со своими лидерами, которые подчиняются лишь основателю, его силе и воле.

С годами владелец начинает задавать себе вопросы:

- Кому я все это оставляю?
- Справятся ли мои дети с таким объемом?
- Примет ли команда и, главное, акулы, моих детей?

Передача наследства становится основной непрекращающейся головной болью и серьезной проблемой для владельца.

Кто же наследник?

Все то время, пока собственник годами занимался бизнесом, ребенок рос. У сына было все самое лучшее: образование, игрушки, отдых, репетиторы. И не было самого важного – общения с отцом.

Сын с детства был окружен всем самым лучшим. Школа на английском языке. Отдых за границей. Репетиторы. Он учился и общался с такими же отпрысками из обеспеченных семей. Поступление в университет – ну конечно же, западный, и конечно же, изучение менеджмента, поскольку он – наследник, и должен брать в руки управление.

Четыре года качественного образования в университете. Хорошая и современная теория управления.

Сын вернулся на родину на радость отцу. Отец берет его с собой в офис и начинает вводить в курс дела. Собственник радуется, что прибыл наследник – молодой, свежий, энергичный, с современными знаниями. Он не просто примет эстафетную палочку от отца – он поднимает бизнес на новый качественный уровень.

Почему не оправдались надежды?

Через некоторое время отец понимает, что в лучшем случае надо прождать несколько лет, пока сын многому в реальной жизни и бизнесе научится. В чем же дело?

Все очень просто. Владея современной теоретической информацией, сын понятия не имеет, где и как ее применять. Выросший в атмосфере полной обеспеченности, он не знает и даже не понимает, что человек может жить на зарплату. Бизнес для него – это громкие слова вроде стратегии, SWOT и PEST-анализа. Управление людьми и командой – это то, что надо делать, как в книгах: руководитель должен быть лидером. Не имея реального жизненного опыта, он легко поддается манипуляциям сотрудников. Понятия не имея, кем является местный потребитель, и не имея представления о психологии сотрудников своей страны, он не может принимать правильные решения.

Наряду с этим собственник видит еще одну опасность – его отпрыск не смог найти общего языка с акулами, которые являются столбами и столпами его бизнеса. Эти пять человек с большим терпением при всех общаются с наследником, но на самом деле они его не любят на инстинктивном уровне, поскольку чувствуют с его стороны неуважение и неприятие себя.

Наследник с его современными знаниями и терминами не может понять, как люди, не прочитавшие в жизни ни одной серьезной книги о бизнесе, могут управлять компаниями. А на самом деле они, имеющие большой вес в компаниях и годами подчиняющиеся силе и авторитету собственника, и в самом деле являются сильными личностями.

Собственник понимает, что в будущем акулы не будут подчиняться его сыну, и наследник, вступив в свои права, разрушит все возможные балансы



в компании. Наряду с этим есть еще реальная опасность того, что если сын испортит отношения с пятью сильными личностями в компании и досадит им, то они могут уйти и стать конкурентами. И обязательно уведут с собой клиентов и партнеров. Бизнес рухнет в одночасье.

Что делать собственнику?

На первый взгляд все есть: успешный бизнес, собственник, команда, большие обороты, налаженные ровные и сбалансированные отношения с госорганами, пять единомышленников, которые владеют ситуацией во всех аспектах бизнеса. Есть энергичный, молодой наследник с западным образованием, которому надо передать бизнес и который категорически не готов к управлению компаниями и командой. Но оказывается, что этого недостаточно.

Перед владельцем стоит задача как в известной головоломке про волка, козу и капусту в одной лодке. Сегодня это проблема многих крупных бизнесов в странах СНГ. Кому и как будет передан бизнес? Что делать? Как сделать передачу менее болезненной и плавной?

В данном случае собственник, как в хороших, добротных боевиках, сидит перед бомбой, которая окутана тикающими и пикающими проводами и датчиками. Ему надо с ювелирной точностью осуществить несколько действий,

которые позволят сделать безболезненную передачу власти.

Что мы имеем в наличии:

- Отца, который создал бизнес.
- Пять акул, которые подчиняются боссу, имеют большое влияние на бизнес и людей в компаниях.
- Сына, не имеющего достаточного жизненного опыта и имеющего не подтвержденные на практике современные знания.

Что делать?

1. Хочу отметить первое и главное правило для подобных случаев: все возможные изменения должны проводиться аккуратно, с большим терпением и иметь главную цель – не вредить бизнесу.

2. Уменьшить контакты сына с командой. Кое-какие ситуации или моменты могут показаться наследнику простыми и легко решаемыми, хотя на самом деле все может быть сильно запутано. Наряду с этим, в команде обязательно найдутся люди, которые с удовольствием возьмут под свой психологический контроль наследника, планируя власть насладиться результатами дружбы с ним.

Наряду с этим надо принимать во внимание тот факт, что из пяти акул всегда есть одна или две, которые имеют очень жесткую и неизменную позицию;



кто-то нейтрален и занимается только своим делом, а кто-то открыт ко всякого рода изменениям. Необходимо позволить сыну начать учиться бизнесу изнутри в подразделениях тех акул, которые по своему видению более открыты к изменениям и общению с молодыми кадрами.

3. Необходимо найти сыну наставника или консультанта с современными знаниями, мудрого и опытного, хорошо подготовленного психологически, такого, чтобы его качества были приняты со стороны сына. Наставник должен быть неагрессивным, ибо известны случаи, когда он так накручивал наследника, что молодой, энергичный человек вел себя в компании подчеркнуто жестко. Наставник должен быть человеком со стороны, поскольку член команды может начать через наследника сводить свои счета с кем-то.

4. Собственник компании должен совместно с наставником разработать общую стратегию того, чему должен научиться его сын, какое у него должно сформироваться видение в общем и конкретно по управлению. И конечно же, собственник должен начать учить сына сам. Ненавязчиво. Анализировать конкретные ситуации и пояснять все, что не видно с первого взгляда. Наследник должен

ПЕРЕДАЧА БИЗНЕСА ИЗ ПОКОЛЕНИЯ В ПОКОЛЕНИЕ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА АКТИВОВ БИЗНЕСА, НО И ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ, ОПЫТА И ЦЕННОСТЕЙ. ОДИН ИЗ ВАЖНЫХ МОМЕНТОВ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ – ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЛАВНОГО ПЕРЕХОДА

участвовать во встречах с партнерами, крупными клиентами, ежемесячных совещаниях, годовом планировании и бюджетировании.

Совет директоров

Все это занимает много времени и с этим ничего поделать нельзя – это факт. Самый лучший выход из ситуации в данном случае – это создание в компании совета директоров, в который будут включены сам собственник, наследник и его ментор. В семейных компаниях совет директоров в долгосрочной перспективе может играть очень важную роль в планировании смены поколения и качественной и безболезненной передаче управления следующему руководству.

Основные функции совета директоров – управление стратегией и определение основных направлений функционирования компании, надзор и контроль за руководством компании, включая генерального директора и его команду, выбор и назначение руководства. Все это позволит наследнику видеть всю ситуацию в компании, получать отчеты со всех подразделений, участвовать в обсуждении стратегии и принятии стратегических решений.

Уважение к прошлому

При прохождении всех этих процессов и стадий нельзя допускать одну распространенную ошибку: неуважение к труду и прошлым успехам старой команды. Наследник должен уважать достижения и основные ценности бизнеса, сформированные под руководством людей, которые отдали много труда, энергии и часть своей души бизнесу.

Вполне возможно, что уже многое не соответствует сегодняшним требованиям рынка и современного бизнеса. Но были времена, когда эти люди сутками работали, не глядя на часы, не думая об отдыхе, овертайме, отпусках.

Заключение

Передача бизнеса из поколения в поколение – это не только процесс перехода активов бизнеса, но и передача знаний, опыта и ценностей. Один из важных моментов в этом процессе – обеспечение плавного перехода, который позволит передавать руль автомобиля на ходу, при этом помогая развивать новому водителю навыки и компетенции для успешного управления.

Наряду с этим преемнику необходимо дать возможность и способность видеть бизнес орлиным взлядом, с большой высоты, чтобы не терять энергию на решение вопросов, с которыми может и должен разбираться менеджмент на местах.

Передача бизнеса и управления крупной компанией сыну основателя может быть сложной, многогранной задачей, особенно, если сын молод и не имеет большого опыта в управлении такими огромными структурами. И самое главное – нужно понять и принять, что сыну необходимо несколько лет, чтобы разобраться в бизнесе, набраться жизненного опыта и проверить на практике свои теоретические знания.

Фахри Агаев,

*вице-президент, зам. гендиректора,
Modern Consult, Азербайджан*

НОВЫЙ СЕЗОН 2024

ПОКОРЯЙ МИР ВМЕСТЕ С БАНЗАЙ!



ЭЛЬБРУС 25.08-02.09

Восхождение на Эльбрус 5642 м, трекинг Чегет и Азау, финальный штурм для героев!

Участие: от 75 000 руб./чел.

проезд до места сбора в стоимость не входит

КАМЧАТКА 29.07-08.08

Покорение Камчатки – это отличный способ испытать себя и получить заряд положительных эмоций!

- Халатырский пляж
- Вертолетная экскурсия на Курильское озеро
- Сплав по реке Быстрой
- Бухта Русская
- Вулканы Толбачик, Авачинский, Горелый и Мутновский, переезд к перевалу Вилючинского вулкана



Участие: от 230 000 руб./чел.

перелет до полуострова в стоимость не входит

СЕРИЯ РЕГАТ И ПУТЕШЕСТВИЙ ПОД ПАРУСОМ В ТУРЦИИ

ВЕСНА: 05.05–20.05 // ОСЕНЬ: 15.10–15.11

Уже много лет мы выезжаем в теплые края осенью, чтобы продлить лето. Приветствуем активный отдых, поэтому влюблены в яхтинг, который прекрасно сочетается с обычным отдыхом у моря.

Приглашаем присоединиться к нашей компании!

Участие: от 1 100 €/чел.* за неделю.

* Перелет до места в стоимость не входит.

НАМИБИЯ, БОТСВАНА, ЗАМБИЯ, ЗИМБАБВЕ 18.02–10.03

- Водопад Виктория, ● Пустыни Калахари и Намиб
- Национальные парки Этоша и Чоба
- Фиш Ривер каньон, ● Залив СендвичХарбор
- Мыс Кейп кросс, ● Колония котиков

Участие: от 3 200 \$/чел. Перелет до места и экскурсия на водопад «Виктория» оплачиваются дополнительно.

О. САХАЛИН, О. ИТУРУП

О. КУНАШИР 29.07-10.08.2024

- Мыс Столбчатый, ● Озеро Кипящее
- «Головнинский клиф»
- Лавовое плато
- Бухта Тихая, ● Водопад Клоковский

Участие: от 210 000 руб./чел.*

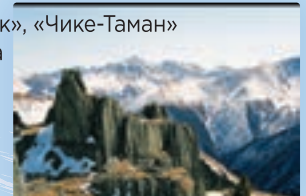
Проезд до места сбора в стоимость не входит.



АЛТАЙ 28.07-11.08

Путешествие по уникальному маршруту под руководством чемпионов мира по рафтингу!

- перевалы «Семинский», «Кату-Ярык», «Чике-Таман»
- водопады Корбу и Учар, ● г. Белуха
- озера Коксу и Телецкое
- реки Катунь, Чуя, Чулышман
- Пазырыкские курганы
- Каменные грибы

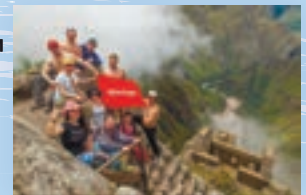


Участие: от 90 000 руб./чел.

проезд до места сбора в стоимость не входит

ПЕРУ-БОЛИВИЯ 22.12 - 10.01

Все самое интересное в индейских странах Южной Америки! Памятники инкского периода и чудеса природы двух стран, индейские будни и полный простор для приключений! Тур подходит для корпоративного и семейного отдыха.



Участие: от 6 500 \$/чел., перелет до места в стоимость не входит

КЫРГЫЗСТАН 31.04-09.05

Программа на 10 дней/9 ночей вокруг озера Иссык-Куль

- башня Бурана, озеро Иссык-Куль
- Чолпон-Ата и культурный центр «Рух Ордо»
- соколиная охота, конные горные прогулки
- Семеновское и Григорьевские ущелья

Участие: от 90 000 руб./чел.

международный перелет и страховка в стоимость не входят

ПЛАТО МАНЬПУПУНЁР И ПЕРЕВАЛ ДЯТЛОВА. ЗАВЕТНЫЕ ТОЧКИ УРАЛЬСКОГО СЕВЕРА

Путешествие в дикие уголки Северного Урала – на легендарное плато Маньпупунёр и трагически известный перевал Дятлова начинается в Западной Сибири. Вертолетная площадка клуба экспедиций «Дикий Север» располагается в городе Нягань Ханты-Мансийского автономного округа. До Уральского хребта отсюда по прямой около 300 километров. Благодаря вертолетной заброске оказаться в заветных точках можно всего за пару часов. Главное, чтобы погода позволила.



Как только диспетчеры дадут добро на вылет, туристы займут места на борту вертолётa МИ-8. Путь по воздуху до плато Маньпупунёр займет около двух часов. А сколько всего интересного ждет на протяжении этого времени!

Вертолетная площадка располагается неподалёку от Няганьской ГРЭС – а это самая северная электростанция в мире –

уникальный энергетический объект. Его градири и энергоблоки – первое, что увидят туристы в иллюминатор. Затем – великие сибирские реки Обь и Северную Сосьву, а еще болота, которые здесь невероятно яркие и бескрайние. Этот полет продолжительностью около двух часов даст возможность увидеть с воздуха ландшафты одного из самых

малонаселенных и непроходимых регионов нашей страны.

Через пару часов в иллюминаторе появятся Уральские горы и девственная тайга. Вертолет МИ-8 пересечет границу Ханты-Мансийского автономного округа и республики Коми. Пилоты всегда стараются сделать круг над плато Маньпупунёр так, чтобы туристы увидели



с воздуха главную достопримечательность – гигантские столбы выветривания.

Плато Маньпунёр является особо охраняемой природной территорией Печоро-Ильчского заповедника. На оборудованной вертолетной площадке туристов встретят инспекторы этого заповедника. Попастъ сюда можно, лишь получив специальное разрешение. Оформление таких разрешений клуб «Дикий Север» берет на себя.

Прежде чем отправиться к легендарным каменным столбам, прибывшие на плато пройдут инструктаж. Перемещаться здесь можно лишь по специально отсыпанным дорожкам. Забирать с плато камни нельзя. Сбирать ягоды или срывать цветы тоже запрещено. Природный комплекс этой территории полностью находится под охраной.

От вертолетной площадки до столбов выветривания – около 1,5 километров. Извилистая тропинка тянется среди ковра из мхов, ягеля, брусники и шикши. Встречаются маленькие сосны, кедры, карликовые березки... Из-за сурового климата большими деревья на плато не вырастают. Поэтому каменные останцы Маньпунёр кажутся поистине великанами.

Маньпунёр – это комплекс, который состоит из семи каменных останцев. Своими размерами они сопоставимы с многоэтажными жилыми домами. Высота останцев от 30 до 42 метров. Согласно официальной версии, возраст каменных глыб более 200 миллионов лет. Они образовались в результате разрушения Уральских гор под воздействием солнца, дождя, ветра и снега. Ученые называют их столбами выветривания. Однако

удивительное плато притягивает не только научных сотрудников и обычных туристов. Также сюда стремятся попасть экстрасенсы, эзотерики и уфологи... Они нередко называют плато Маньпунёр местом силы и наследием древних цивилизаций. Местные северные народы издавна называли каменных истуканов священными идолами. В переводе с мансийского языка Мань-Пуну-Нёр переводится, как «малая гора Богов».

В 2007 году плато Маньпунёр вошло в список Семи чудес России. Помимо столбов выветривания в этом списке значатся озеро Байкал, гора Эльбрус, долина гейзеров Камчатки, Петергоф, московский собор Василия Блаженного и Мамаев Курган в Волгограде.

Экскурсия по плато длится около полутора часов. Время пребывания здесь ограничено правилами Печоро-Ильчского заповедника. За это время путешественники пройдут мимо всех столбов выветривания, прикоснутся к ним и почувствуют энергетику этого места.

Возле избы инспекторов заповедника построена небольшая беседка для гостей. Здесь туристов ждет легкий ланч и бокалы с шампанским по случаю посещения одного из чудес России.

Дальше вертолет Ми-8 снова поднимется в небо. До следующего пункта назначения всего полчаса лета. Из республики Коми путешественники попадут в Свердловскую область. Посадка – на перевале Дятлова.

Некогда безымянный перевал прославился на весь мир зимой 1959 года. Тогда при загадочных обстоятельствах здесь погибла группа свердловских туристов. «Их было девять» гласит мемориальная

табличка, которую в память о погибших установили на каменном останце. Согласно официальной версии следователей, смерть туристов – несчастный случай, вызванный «непреодолимой стихийной силой». Количество альтернативных версий приближается к сотне. Одни считают, что туристов убила лавина, другие винят военных, местных жителей, беглых эзков и даже снежного человека...

По следам погибших туристов путешественники поднимутся на склон горы Холатчаль, в то место, где была найдена палатка Игоря Дятлова и его товарищей. Именно здесь, как правило, разгораются самые жаркие споры, насчет случившегося...

На перевале Дятлова группа пробудет около полутора часов. Потом – возвращение в цивилизацию. Всего за один день, благодаря вертолетной заброске, удастся посетить две удаленные, труднодоступные и самые популярные достопримечательности уральского севера.

География туристов, которые уже побывали здесь с клубом «Дикий Север», огромная. От Владивостока до Калининграда приезжают люди, чтобы увидеть эти знаковые места. До эпидемии Covid-19 частыми гостями были и путешественники из-за рубежа.

Вертолет – не единственный вид транспорта, которым можно добраться до перевала Дятлова и плато Маньпунёр. Не меньше желающих отправится в зимние снегоходные экспедиции.

Например, на перевале Дятлова многие путешественники принципиально хотят побывать зимой, чтобы максимально прочувствовать те условия, в которых совершали свой поход погибшие туристы.





Путь на снегоходах до перевала Дятлова занимает от одного до двух дней и частично совпадает с маршрутом Игоря Дятлова. Сначала участники экспедиции на автомобилях прибывают в поселок Вижай на севере Свердловской области. Когда-то и «дятловцы» проходили через него. Отсюда начинается снегоходный этап. Туристы экипируются, проходят инструктаж и выдвигаются в сторону перевала под руководством опытных гидов.

Такое путешествие и есть настоящий экспедиционный туризм. Здесь нет населенных пунктов, нет сотовой связи. Полное отсутствие цивилизации. По пути встречаются только заброшенные поселения ИвдельЛага и поселки малого коренного народа манси. Здесь туристам показывают национальную одежду из оленьих шкур, угощают горячим хлебом из мансийской печи. Гости расспрашивают местных жителей

о существовании снежного человека (манси называют его менквом) и, конечно, про гибель группы Дятлова.

Длительность экспедиции на перевал Дятлова – 3 дня, на плато Маньпупунёр – 5 дней. Зимой гигантские столбы выветривания покрываются снегом и льдом и стоят абсолютно белые.

В пути участники экспедиции испытывают себя на прочность. Зимы в этих краях суровые. Температура может опуститься до минус 50 градусов. Часто дуют сильнейшие ветра. Ночевать приходится в спартанских условиях. Ни о каких гостиницах и отелях в этих краях и речи идти не может. Группы останавливаются на таежных базах, которые чаще всего построили представители народа манси. Благодаря этому путешественникам удастся максимально погрузиться в таежную жизнь. Ведь во время остановок помимо обычных гостевых изб можно увидеть и мансийские лабазы для

хранения продуктов, и охотничьи лыжи с камусом, и много других предметов быта малого коренного народа.

Загадка перевала Дятлова и величие легендарных каменных столбов манит на Северный Урал и заядлых экстремалов, и обычных офисных клерков, и директоров предприятий, и представителей творческих профессий... Эти края опустеют только весной и осенью, в периоды межсезонья, когда снега нет, а небо затянуто густой облачностью.

Приполярный Урал. Главные вершины самых древних гор

Для тех, кто уже побывал на Северном Урале, клуб «Дикий Север» предлагает принять участие в экспедициях по Приполярному Уралу. Именно здесь сосредоточены самые высокие и живописные вершины Уральских гор.

Наивысший пик всего Урала – гора Народная. Ее высота – 1895 метров. Расположена она на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. Как правило, пеший поход к этой вершине занимает около пяти дней. На вертолете можно заброситься к подножию всего за три часа.

Восхождение на саму гору и спуск с нее занимают целый день. С вершины открываются виды на весь Уральский хребет. Многочисленные горные пики, голубые озера и чистейшие реки. В окрестностях горы Народная также можно посетить и другие очень красивые природные объекты: несколько ледников, водопад, высокогорные озера, в которых водится хариус. Экспедиция в долину горы Народная – это настоящее путешествие в мир первозданной природы. Здесь гораздо больше

шансов встретить диких северных оленей, чем других туристов.

Тур на гору Неройка, которая располагается также на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, позволяет не только совершить восхождение на один из самых высоких пиков (высота Неройки 1645 метров), но и познакомиться с историей промышленного освоения этой труднодоступной территории. В советское время здесь активно добывали кварц и горный хрусталь. В горах кипела жизнь. Однако сегодня поселки геологов и добытчиков заброшены. Так же, как и многочисленные штольни, вагонетки. Все это можно увидеть своими глазами.

Наибольшей популярностью у туристов пользуется штольня в поселке Додо, которую в народе прозвали «царством Снежной королевы». Из-за особого микроклимата стены горной выработки полностью покрылись гигантскими снежинками. Они возникали здесь на протяжении десятилетий. Сегодня геологи-энтузиасты стараются сохранить эту красоту, а заодно проводят экскурсии для туристов.

Неройка – это кусочек цивилизации в горах Приполярного Урала. У подножия горы рядом с заброшенным одноименным поселком есть небольшая база отдыха. Здесь можно ночевать с комфортом и совершать радиальные выходы. Помимо самой Неройки, туристы поднимаются на хребет Солинер, посещают живописный водопад на реке Шайтанка, рыбачат на горных Зейских озерах.

Одна из самых необычных вершин Приполярного Урала – Манарага. Своей формой она напоминает большую медвежью лапу, которая тянется к небу. Эта гора высотой 1662 метра располагается в республике Коми на территории национального парка Югыд-Ва. Помимо летнего вертолетного тура клуб «Дикий Север» разработал и зимний снегоходный тур на Манарагу.

Туристический поток на Приполярном Урале пока не так велик, как на Северном. Однако перспективы у этого региона большие. Несмотря на удаленность и практически полное отсутствие цивилизации, именно здесь сконцентрировано наибольшее количество уникальных природных объектов: наивысшие горные пики, водопады и ледники. Но главное, любая экспедиция может принести неожиданные открытия. Например, несколько лет назад внимание участников клуба «Дикий Север» при-



БЛАГОДАРИМ КОМПАНИЮ «ДИКИЙ СЕВЕР» И ЛИЧНО ЕВГЕНИЯ СВИТОВА ЗА НАШЕ ПУТЕШЕСТВИЕ, А ТАКЖЕ ГОСТЕПРИИМНЫХ ХОЗЯЕВ БАЗЫ «СЕРЕБРЯНСКИЙ КАМЕНЬ» И АЛЕКСАНДРА ПОДОЛЬСКОГО. ОГРОМНЫЙ РЕСПЕКТ ВСЕМ, КТО ОТКРЫВАЕТ ДЛЯ НАС БЕСКОНЕЧНУЮ КРАСОТУ СУРОВОГО СЕВЕРА, КОТОРЫЙ ОЧЕНЬ ЧАСТО ОТВЕЧАЕТ ЛЮБОВЬЮ И ТЕПЛОТой БЛАГОДАРНЫМ ПУТЕШЕСТВЕННИКАМ.

влекла необычная гора, которая имеет форму пирамиды. Так на карте Приполярного Урала появилась еще одна точка притяжения. А все путешественники, которые уже побывали здесь, говорят,

что по своей красоте эти места ни уступают ни раскрученному Алтаю, ни знаменитой Швейцарии, с которой так любят сравнивать горные регионы.

Елена Поморцева

ЖДЕТ ЛИ «АТОМ» УЧАСТЬ ZETTA

Разработчик электрокара «Атом» рассчитывает получить госсубсидию из Фонда развития промышленности для продолжения работ. Проект может стать первым успешным запуском отечественного электромобиля или провалиться, как это было с аналогичными стартапами Zetta и «Ё-мобиля». Автоэксперты рассказали, чем «Атом» отличается от предшественников и какие у него перспективы.



Стартап АО «Кама», который занимается разработкой электромобилей «Атом», обратился в Фонд развития промышленности (ФРП) за государственным финансированием своей деятельности. Источник, знакомый с запросом компании, рассказал «Газете.Ru», что решение о поддержке автопроизводителя находится на стадии рассмотрения. В Минпромторге РФ на запрос «Газеты.Ru» ответили, что на данный момент компания АО «Кама» не получала субсидий для «Атома» в рамках действующих мер государственной поддержки.

В конце 2021 года, когда стартап объявил о начале разработки первого отечественного электромобиля, его инвесторами в равных долях стали гендиректор «КамаЗа» Сергей Когогин и бизнесмен Рубен Варданян – экс-госминистр непризнанного Нагорного Карабаха (ныне арестован властями Азербайджана).

Что известно о финансировании «Атома»

На старте проекта оба предпринимателя вложили в «Каму» собственные накопления – примерно по \$1 млн каждый, сообщил Когогин РБК. После отъезда Варданяна в Нагорный Карабах в сентябре 2022 года его компания «Варданян, Бройтман и партнеры» принимала участие во всех мероприятиях проекта, но больше не вносила денег.

Автор Telegram-канала «Русский автомобиль» Сергей Цыганов полагает, что проект в большей степени существует все же не на частные деньги инвесторов, а за счет госфинансирования через «КамаЗ».

«Концепция самой машины не имеет никакого значения на фоне бизнес-плана. По миллиону косвенных признаков, которые есть в общем доступе, можно судить, что у «Камы» госфинансирование, которое идет через «КамаЗ», хотя об этом никто открыто не говорит. Когда проект стартовал, они пытались сделать вид, что это частные инвестиции Когогина и Варданяна. Потом они настолько быстро прекратили говорить про частные инвестиции, что все встало на свои места», – отметил источник в беседе с «Газетой.Ru».

В конце 2022 года и сам Когогин сообщал журналистам, что «КамаЗ» вложил в проект «Атом» 360 млн рублей. Финансированием «Камы» также



ПРОЕКТ ZETTA ПОЛЬЗОВАЛСЯ ГОСПОДДЕРЖКОЙ: В 2017–2018 ГОДАХ МИНПРОМТОРГ ПРЕДОСТАВИЛ ЕМУ СУБСИДИИ В РАЗМЕРЕ 285 МЛН РУБЛЕЙ НА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ И ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАБОТЫ. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОЛУЧИЛА ЛЬГОТНЫЙ КРЕДИТ ОТ ФОНДА РАЗВИТИЯ МОНОГОРОДОВ – 49,5 МЛН РУБЛЕЙ

занимается «Новикомбанк». В мае текущего года он объявил, что выделит на развитие проекта 10 млрд рублей.

Накануне «Кама» отчиталась о получении 36 тыс. предзаказов на будущие электромобили «Атом». При этом пока компания представила только макет машины, в ее соцсетях сообщалось о создании серийной версии электрической платформы. Завершить тестирование электрокара планируется к середине будущего года, а выпуск «Атома» на столичном заводе «Москвич» запланирован на 2025 год.

Все российские электрокары провалились

Последним крупным проектом по созданию отечественного массового электромобиля на государственные деньги была тольяттинская Zetta. Серийное производство электрокаров планировалось начать до конца 2020 года, заявлял глава Минпромторга Денис Мантуров. Он проводил тест-драйвы мини-кара в Тольятти.

Проект Zetta пользовался господдержкой: в 2017–2018 годах Минпромторг предоставил ему субсидии в размере 285 млн рублей на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Кроме того, компания получила льготный кредит от Фонда развития моногородов (49,5 млн рублей).

Этих денег для завершения разработки и запуска производства не хватило. В 2020 году ФРП отказал разработчикам электромобиля в кредите на 100 млн рублей. В следующем году у компании начались проблемы из-за долгов по заработной плате, делом занялась прокуратура.

По же этой причине в начале 2022 года уголовное дело в отношении гендиректора ООО «Зетта» Дениса Щуровского было направлено в суд. Основной бюджет провалившегося проекта формировался не за счет средств от Минпромторга и ФРП, а благодаря вложениям инвесторов и самого главы Zetta Щуровского, у которого есть другие бизнесы, указывает автор Telegram-канала «Русский автомобиль» Сергей Цыганов.



«Никакого сходства между проектами «Атома» и Zetta я не вижу, потому что у них очень разные бизнес-модели. С государственными деньгами можно не беспокоиться о том, как быстро они у тебя окупятся и в каком объеме. У Zetta совсем другая ситуация, она пыталась сделать проект на последние деньги, постоянно удешевляла его», – подчеркивает источник.

История с Zetta стала второй неудачной попыткой разработки электрокара в России. В 2010 году компания ОНЭКСИМ миллиардера **Михаила Прохорова** объявила о создании первого доступного российского электрокара, получившего название «Е-мобиль», а в 2014-м проект закрыли.

Как эксперты оценивают проект

Эксперты по-разному оценивают перспективы нового российского автомобильного стартапа на электрическую тему. К тому времени, когда «Атом» выйдет в продажу, он устареет с технологической точки зрения, считает **вице-президент Национального автомобильного союза (НАС) Антон Шапарин**:

«Вся эта история напоминает скам, какая-то пирамида – переведи туда деньги, мы вам в будущем что-нибудь поставим по какой-нибудь цене. Так дела не делаются, это не автобизнес. Зачем он нужен, когда его выпускают? По качеству и дальности батарей у китайцев шагнут далеко вперед, мы же выпустим технику с батареями прошлого поколения.

ДЛЯ СОЗДАНИЯ «АТОМА» ПРИДЕТСЯ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ТЕХНОЛОГИИ ИЗ АЗИАТСКИХ СТРАН, ПОСКОЛЬКУ СЕЙЧАС В РОССИИ НЕВОЗМОЖНО САМОСТОЯТЕЛЬНО СОЗДАТЬ НОВЫЙ ЛЕГКОВОЙ АВТОМОБИЛЬ ПО РЯДУ ПРИЧИН, В ТОМ ЧИСЛЕ ИЗ-ЗА ПРОБЛЕМ С РАЗРАБОТКОЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

В целом во всей команде «Атома» на виду только пиарщики, и вся работа, к сожалению, ведется исключительно в пиар-пространстве. Зачем в нашей стране, настолько богатой углеводородами, закапывать десятки миллиардов рублей в электрокары? Сотни миллиардов в инфраструктуру для него? Мы являемся заложниками моды. Большие начальники решили: если сейчас модно делать электрокары, их нужно делать».

Сейчас самым популярным подержанным электрокаром в России является Nissan Leaf, при этом годовой объем продаж составляет около 5 тыс. единиц, рассказал источник. По итогам этого года рынок новых автомобилей в РФ может вырасти до 1 млн единиц, среди них электрокаров будет лишь несколько тысяч, позволить их себе могут очень немногие, говорит вице-президент НАС.

«Все эти рассказы про дизайн и итальянское бюро... (дизайном «Атома» занималась студия Torino Design. – «Газета.Ru»). Я слишком хорошо знаю, как работают эти итальянские дизайн-бюро. Они рисуют три-четыре универсальных дизайнов и продают любым заказчикам в мире – от китайцев и корейцев до русских и нигерийцев. Китайцы не взяли дизайн – ладно, продадим кому-нибудь другому», – объясняет он.

Для создания «Атома» придется задействовать технологии из азиатских стран, поскольку сейчас в России невозможно самостоятельно создать новый легковой автомобиль по ряду причин, в том числе из-за проблем с разработкой программного обеспечения, полагает **независимый консультант по автопрому Сергей Бургазлиев**:

«Столько было этих проектов малых городских электрокаров! Вокруг них так много активностей, которые, к сожалению, ни во что не выливаются. Пока большой веры в этот проект у меня, честно говоря, нет».

Учитывая то, что сейчас «Кама» только начала проводить тесты своей платформы, компания едва ли успеет выпустить электрокары «Атом» в массовую продажу в 2025 году, прогнозирует **главный редактор «За рулем» Максим Кадаков**. Однако, по его словам, будущее у проекта есть.

«Машина Zetta изначально в моих глазах была несерьезным проектом. Нам такие машины, в общем-то, не нужны. Это скорее такая тарантайка с ограниченным кругом применения – для доставки, каршеринга. У «Атома» серьезная команда, нормальные деньги. По тому, как идет проект, не надо ставить их с Zetta на одну ступень», – подчеркивает Кадаков.

Если создатели проекта «Атом» получат прямое государственное финансирование из ФРП и не выполнят свои обязательства, как это сделал разработчик электрокара Zetta, то их ждут санкции со стороны государства.

«Ответственность за несоблюдение показателей результативности при получении субсидии предусматривается в рамках заключенных соглашений, в соответствии с правилами предоставления мер государственной поддержки», – уточнили в Минпромторге.

Представители компании «Кама» не смогли предоставить оперативный комментарий по запросу «Газеты.Ru». **NB**



Приглашаем в сказку!

Рядом с Екатеринбургом, на живописном берегу реки Исеть расположена сказочная деревня семейного отдыха – Парк Сказов, и живет там главный зимний волшебник на Урале – Урал Мороз. Начиная с первых дней декабря он принимает гостей, дарит подарки и окутывает новогодним настроением детей и взрослых.

Ежегодно в новогодний сезон Парк Сказов становится местом притяжения туристов из Свердловской области и других регионов.

Посетить Парк можно в составе организованной группы или приехать с семьей на одно из иммерсивных представлений. Сказка начнется на входе в Парк, где гостей встретит сказочный герой, вместе с которым вы отправитесь в Тронный зал большого Дворца. Вас ждет театрализованное представление с Капелью, Кикиморой и Урал Морозом, интерактивные конкурсы, музыкальные игры и фирменный подарок из рук Зимнего Волшебника. Программа продолжится игро-спектаклем на событийном поле возле наряженной елки.

В Парке также можно посетить интерактивные объекты, где проходят сказочные представления и мастер-классы: крутящаяся избушка Бабы Яги, шалаш Лешего, пещера Снежной Королевы, Болотная заводь. Прокатитесь, как Емеля на самоходной печке, покормите животных, смастерите сувенир в теплой фабрике Урал Мороза или полежите на печке в Подворье бабушки Нины.

Чтобы полностью погрузиться в сказочную атмосферу, приезжайте с ночевой! В Парке есть необычные гостевые домики. А еще на территории есть уютный ресторан, беседки, детские площадки и каток!



Узнать подробнее можно на сайте Парка: www.parkskazov.ru
Адрес: Свердловская область, п. Арамиль, ул. Парк Сказов, 1
Телефон: +7 (343) 226-40-30





Светлана Догаджина
PR-стратегия от А до Ω

В данной книге представлены статьи, опубликованные автором в 2021-2023 гг. в издательстве «Имидж-медиа» на тему PR-продвижения широкого круга отраслей бизнеса, от классического ритейла до электронной коммерции, от банковского сектора до туризма, даны рекомендации для PR-сопровождения компаний при выходе на IPO. Отдельная глава посвящена вопросам внутреннего PR и ведению корпоративных медиа, а также правилам создания комплексных PR-стратегий и личного бренда.



Патрик Кинг
Как стать мастером эффективной коммуникации. Учитесь направлять беседу и осознанно взаимодействовать с собеседником.

Это проверенное на практике «руководство молодого бойца» социальной коммуникации. Правда в том, что в мире есть самая настоящая система сигналов, определяющих, хотят люди общаться с вами или нет. А вы умеете принимать такие сигналы? Эта книга раскроет перед вами тончайшие нюансы вербальной коммуникации и покажет, как четко транслировать свои мысли, говорить, воздействуя на собеседников.



Риккардо Илли
Эстетика как код бренда. Привлекайте клиентов совершенным бизнес-продуктом

Риккардо Илли, член совета директоров компании Illy, рассказывает, как конкурировать на современном рынке, используя проверенные бизнес-принципы итальянских брендов. Известно, что итальянские бренды создают самые востребованные продукты премиум-класса в мире. Компания Illy – не исключение. Несмотря на жесткую конкуренцию со стороны Starbucks и Coffee Bean, ей все еще удается оставаться на вершине кофейной индустрии.



Татьяна Чибиньева
Главный по финансам. Как стать сильным финансовым директором

Как стать не просто хорошим, а выдающимся, по-настоящему сильным финансовым директором? Для этого недостаточно упорства, интуиции и академических знаний. Очень многое приходит лишь с опытом. Именно поэтому эта книга – бесценное руководство для финансистов на всех этапах карьеры. Автор делится опытом построения структуры финансовой дирекции, создания эффективной команды и организации процессов, не забывает и об антикризисном управлении и этических аспектах взаимоотношений с коллегами и владельцами бизнеса – том, о чем часто умалчивают и стесняются спросить.



Патрик Кинг
Тренировка навыков общения

Общение – краеугольный камень любых отношений. В этой книге автор уделяет внимание практически всем аспектам успешного общения. Представьте, что вы сможете спокойно и уверенно войти в любую комнату и подружиться с незнакомыми людьми, легко уклониться от конфликтов и произвести впечатление харизматичной личности. Ничего сложного в этом нет, нужна лишь целенаправленная практика. Эта книга научит вас строить отношения с людьми и разбираться в их эмоциях.



Алиен Моррисон и Стюарт Блэк
Корпорация Китай

В книге известные стратеги лидерства и менеджмента раскрывают перед деловыми людьми всеобъемлющую и содержательную дорожную карту взаимодействия с китайским бизнесом. Эта книга, посвященная в первую очередь взаимосвязи государства Китай и китайского бизнеса, убедительно показывает, что отдельные фирмы и организации – это зачастую лишь вершина айсберга, и поэтому, дабы разобраться в сути их действий, необходимо применять холистический подход.



Тайлер Коуэн и Дэниел Гросс
Сначала люди. Как найти тех, кто выведет компанию на новый уровень

Коуэн и Гросс знакомят читателя с основными областями научных исследований, имеющими отношение к поиску талантов. В том числе с тем, как проводить собеседование, насколько важен интеллект, как оценивать личность и сопоставлять личностные качества с работой, как оценивать талант в онлайн-взаимодействиях, таких как Zoom-звонки, почему талантливых женщин по-прежнему недооценивают и как их обнаружить, как понять особые таланты у людей с ограниченными возможностями.



Рос Бен-Моше
Терапия смехом. Как научиться радоваться жизни, быть стрессоустойчивым и позитивным

Терапия смехом – философия, способствующая физическому и психологическому благополучию, умению относиться к жизни проще и чаще улыбаться. Опираясь на исследования, практику и принципы терапии смехом, а также позитивной психологии и нейронауки, автор предлагает новый взгляд на заботу о себе, повышение самосознания, благодарность и самосопереживание. В этой книге вы найдете множество практических примеров со всего мира, а также Рос рассказывает о том, как эффект смеха, доступный каждому из нас, повышает стрессоустойчивость.

NBNEWS.RU

МИР БИЗНЕСА НА ТВОЕМ ЭКРАНЕ

НИЖНИЙ НОВГОРОД, ЕКАТЕРИНБУРГ, СЕВЕРО-ЗАПАД, ПЕРМЬ
РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ



National Business
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

NBNEWS.RU



РЕКЛАМА

*Ювелирный дом Чамовских ООО «Ювелирная династия» 620073, г. Екатеринбург, ул. Крестинского д. 44, оф. 116, ОГРН П36679008278

С
H
A
M
O
V
S
K
I
K
H



г. Екатеринбург | КД «Тихвинь», ул. Сакко и Ванцетти, 99 | ТЦ «Покровский пассаж», ул. Розы Люксембург, 4
г. Москва | Галерея «Турандот», Тверской бульвар, 26
г. Казань | Бутик VIP, ул. Малая Красная, 11/1



8 800 234 99 22



chamovskikh.com



[chamovskikh](https://www.instagram.com/chamovskikh)