

National Business

ПРИВОЛЖЬЕ
Северо-Запад, Екатеринбург,
Пермь, ХМАО

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



ПАВЕЛ БОЧКАРЕВ

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ЦИФРА БРОКЕР» В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ

ФОНДОВЫЙ РЫНОК ДВИЖЕТСЯ ВВЕРХ

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС
В РОССИИ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ
И МЕДИЦИНА

НЕДВИЖИМОСТЬ:
ЦЕНА И ЦЕННОСТЬ

ЕЖЕГОДНЫЙ ТАНЦЕВАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

ТАНЦУЙ В КОМПАНИИ

ТОЛЬКО ДЛЯ БИЗНЕСА

gallaDance

lifestyle dance club

National Business

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



ПРИГЛАШАЕМ К УЧАСТИЮ
КОМПАНИИ С СИЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРОЙ

СТАРТ
ПРОЕКТА
АПРЕЛЬ-МАЙ

ФИНАЛЬНЫЙ БАЛ
PREMIО CENTRE
ИЮНЬ

КОНТАКТЫ ПО УЧАСТИЮ И ПАРТНЕРСТВУ
NATIONAL BUSINESS (831) 422-42-63, braun-media@yandex.ru

НАШ БИЗНЕС National Business

журнал для руководителей нового поколения

Рекламно-информационный журнал • Март-апрель 2024

РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS – ПРИВОЛЖЬЕ:

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, Татьяна Антропова, Елена Шитова

Фото: Андрей Теребилов, Александр Ивасенко, Юрий Правдин

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 20.03.2024. Выход номера 27.03.2024

Цена свободная.



Адрес редакции National Business - Приволжье: г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 45-103, тел. (831) 422-42-63, braun-media@yandex.ru

РЕДАКЦИЯ «НАШ БИЗНЕС-NATIONAL BUSINESS» в Екатеринбурге:

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

Коммерческий директор: Лариса Соколова (win_nb@banzay.ru)

Руководитель отдела движения и регионального развития:

Анна Карякина (region@banzay.ru)

Руководитель спецпроектов: Марианна Левченко

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

Руководитель отдела распространения: Татьяна Жукова (podpiska@banzay.ru)

Журнал «Наш бизнес – National Business» (Нэшнл 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 регионах: Урал, Северо-запад, Приволжье, Прикамье.** Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в типографии АО «Формат», г. Екатеринбург, ул. Восточная, 27а, тел.: (343) 26-37-000. Заказ № 172. Совокупный тираж 10 000 экз. Тираж в Екатеринбурге 10 000 экземпляров. Цена свободная. Индекс для продажи через ООО «Урал-пресс» № 99787. Дата выхода тиража из печати 15 февраля 2024 г. 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.

- ЕКАТЕРИНБУРГ, ул. Уральская, 3, оф. 8, тел.: +7 912-035-79-04, e-mail: region@banzay.ru
- Пермь, ул. Петропавловская, 59, этаж 1, тел.: +7 922 647-77-29, e-mails: perm@banzay.perm.ru, 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, ул. Социалистическая, 5, офис 9, тел.: +7-917-837-25-40, e-mail: holdingdv@gmail.com
- Н. Новгород, ул. Родионова, 45, оф. 103, тел.: (831) 422-42-63, e-mail: olgabraun1@yandex.ru
- Сургут (ХМАО-Югра), пр-т Ленина, 18, тел.: (3462) 206-106, (963) 777-72-06, e-mail: operator@avize.ru
- Северо-Запад: Санкт-Петербург, ул. Композиторов, 12, (963) 777-72-06, ozornina-t@mail.ru.

наше издание есть в системе

общероссийская система
подачи рекламы
в региональные сми

Реклама
Онлайн

www.reklama-online.ru



В 1427 году во Флоренции были переписаны данные 10 тыс. крупнейших налогоплательщиков. Исследование 2021 года показало, что почти через 600 лет у многих флорентийских налогоплательщиков совпали не только фамилии и доходы, но и профессии. Семейный бизнес – самый прочный и долговечный. Сегодня в мире насчитывается 5 586 компаний с более чем 200-летней историей. Из них свыше 50% находятся в Японии, 15% – в Германии, 4% – в Нидерландах и 3% – во Франции.

Мировой опыт показывает, что семейный бизнес в долгосрочной перспективе обеспечивает более высокую доходность, так как его владельцы в меньшей степени готовы рисковать и в большей степени ориентированы на сохранение дела для следующих поколений.

В России столь возрастных компаний нет – ведь рыночной экономике в нашей стране лишь чуть больше 30 лет. Значит, нужно сделать все возможное для того, чтобы у нас появлялось как можно больше семейных бизнесов, а уже возникшие семейные предприятия – процветали столетиями. Ведь дело не только в экономике.

Семейная компания эффективна в том случае, когда собственник придает большое значение семейным традициям или продолжает их. Как правило, каждый член семьи прекрасно знает характер другого и понимает мотивацию близкого человека, к тому же он искренне заинтересован в развитии родственника как личности. Такой бизнес дает возможность найти применение талантам практически каждого члена семьи. А, если в семье царит уважение друг к другу, то, скорее всего, эти же ценности будут превалировать и в ведении дел.

Поэтому, развивая семейное предпринимательство, страна утверждает и семейные ценности. А потому создание благоприятных условий для семейного предпринимательства должно стать одной из важнейших задач в Год семьи в России.

Валерий Браун,
главный редактор журнала
National Business – Приволжье.



СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

10 Семейному бизнесу необходима господдержка

Для ускорения развития семейного бизнеса необходимо внести изменения в федеральное законодательство



СТРОИТЕЛЬСТВО

30 Горожане распробовали малоэтажную Россию

Не менее 40 млн семей в нашей стране хотят переселиться из многоэтажек в собственные дома



МЕНЕДЖМЕНТ

38 Уроки планирования от «Титаника»

Можно ли предусмотреть все ошибки заранее



МЕДИЦИНА

18 С человеком и без

Российский медтех не только не отстает от мирового, но и предлагает свои уникальные решения



НЕДВИЖИМОСТЬ

32 Возведение метра в квадрат

2024 год может изменить траекторию спроса на жилье



ПЕРСОНА

06 Фондовый рынок движется вверх

Павел Бочкарев, территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде

ФИНАНСЫ

Банк первого выбора для людей и бизнеса

Банк ВТБ представил новую трехлетнюю стратегию развития

12

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

Возможности, которые всегда рядом

Важность семейного этикета – не только в его непосредственном влиянии на построение деловой репутации

16

МЕДИЦИНА

Влияние глобальных трендов на медицинский бизнес

Эффективному управленцу сейчас важно не только видеть тренды, но и понимать, как они проявляются в конкретной сфере, и как на них реагировать

24

КАДРЫ

Трудовое устройство

Чем больше на рынке труда кадров, создающих высокотехнологичные продукты, тем выше спрос на работников низкой квалификации

36

КАРЬЕРА

Японские принципы для гармонии в жизни и бизнесе

Бизнес – это не только про деньги

42

Место для ваших событий

РЕСТОРАН
МОНЭ

Корпоративы, бизнес-мероприятия и личные праздники —
каждое ваше мероприятие на высоком уровне



фуршет от 1 000 ₽/чел

банкет от 3 500 ₽/чел

без пробкового сбора

10% обслуживание

410-20-00
Нижне-Волжская наб. 1В

Реклама, ООО МОНЭ



■ СТРОИТЕЛЬСТВО ЖИЛЬЯ ЗА ГОД ВЫРОСЛО НА 7,5% – АБСОЛЮТНЫЙ РЕКОРД ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ СТРАНЫ

Подведены итоги жилищного строительства в 2023 году. По данным Росстата, было построено 110,44 млн кв. м жилья. Это на 7,5% больше, чем в 2022 году (было 102,7 млн кв. м) и абсолютный рекорд за всю историю страны. За год появилось 51,76 млн кв. м жилья в многоквартирных домах (на 13,7% больше, чем в 2022 году) и 58,68 млн кв. м индивидуальных жилых домов (на 2,6% больше, чем годом ранее). Такие темпы строительства и ввода жилья обусловлены, по мнению замглавы Минстроя Никиты Стасишина, в том числе мерами господдержки строительной отрасли, которые за последние годы были направлены на стимулирование спроса и предложения на рынке жилья за счет реализации отдельных программ поддержки застройщиков, программ льготной ипотеки, сокращения административных процедур, поддержки инфраструктурных проектов.



■ ПРОФЕССИЯ АЙТИШНИК ВСКОРЕ БУДЕТ НЕАКТУАЛЬНА

По мнению генерального директора Nvidia Дженсена Хуанга, в ближайшем будущем писать инструкции для компьютеров будут только нейросети, а детей уже сейчас нет смысла учить программированию. Дженсен Хуанг утверждает, что программистами, при помощи нейросетей, должны стать все, а самый важный навык, который нужно приобрести – промпт-инжиниринг (умение правильно сформулировать запрос). Согласно последним социологическим исследованиям, каждый третий россиянин хотел бы освоить IT-профессию. Карьера айтишника привлекает сегодня многих: прежде всего, открывающимися финансовыми перспективами и возможностью работать онлайн. В последние годы эта опция оказалась крайне важной – львиная доля уехавших в этом году за рубеж граждан трудится именно в IT-секторе. С большой долей вероятности в данном случае повторится история экономистов и юристов, которыми совсем недавно мечтали стать тысячи россиян.

■ ПОДПИСАН ЗАКОН О САМОЗАПРЕТЕ

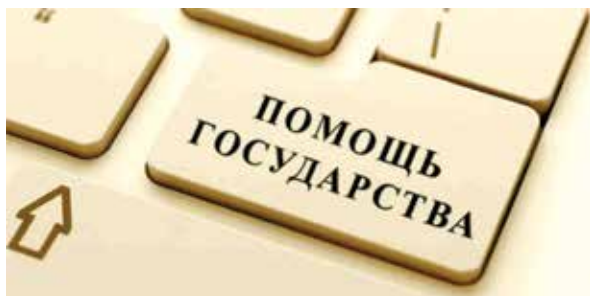
Президент РФ Владимир Путин подписал закон, который разрешает гражданам устанавливать в своей кредитной истории запрет на выдачу им кредитов. Поправки вступят в силу с 1 марта 2025 года. Запрет распространится на договоры, заключаемые с банками и микрофинансовыми организациями. Он не будет касаться автокредитов и ипотеки, сказано в документе. Помимо этого, граждане смогут установить самозапрет на оформление кредитов и займов, которые не требуют личного присутствия клиента. Ввести запрет можно будет после доработки автоматизированной информационной системы МФЦ. Это произойдет не позднее 1 сентября 2025 года. Согласно тексту документа, установить и снять запрет можно будет бесплатно на портале госуслуг или в МФЦ неограниченное число раз.



■ ЯДЕРНЫЕ ПЛАНЫ РОСАТОМА

В 2023 году госкорпорация «Росатом» получила выручку в почти 2,5 трлн руб. – за последние пять лет показатель вырос в 2,3 раза. Зарубежная выручка госкорпорации в прошлом году стала рекордной, превысив \$16 млрд. Об этом сообщил гендиректор «Росатома» Алексей Лихачев. Сейчас Росатом обсуждает строительство малых АЭС для нужд «Газпром нефти», «Лукойла» и «Норникеля»; скорее всего, речь идет об объектах в арктических районах России. В них малая атомная генерация наиболее актуальна. Такие же проекты могут появиться в Киргизии, Узбекистане, Мьянме и Монголии. С последней уже подписан меморандум. Росатом также построит вторую АЭС в Турции и даже может поучаствовать в тендере на третью. Возможны новые проекты в Африке, к примеру, в ЮАР.





■ БИЗНЕС ПРЕДЛОЖИЛ ИСКЛЮЧИТЬ БАНКИ ИЗ СХЕМЫ ВЫДАЧИ ГОССУБСИДИЙ

В правительство поступило обращение от крупнейших деловых объединений об усовершенствовании программ поддержки МСП. Предприниматели пришли к выводу, что бизнес должен получать субсидии напрямую, а не через компенсационный механизм. Сегодня это работает так: компания оформляет льготный кредит, а государство возмещает банку разницу по ставке. Кроме того, предлагается сделать акцент на росте числа получателей займов, а не просто увеличении выданных объемов. Сейчас существенная часть задолженности МСП приходится на крупные кредиты от 1 млрд. При этом их процент в количестве выданных крайне низок. О том, что подход к развитию МСП в России необходимо менять, упорно говорят цифры. Доля малого и среднего предпринимательства в ВВП страны не растет, однако средств в сектор вкладывают все больше и больше. Прогрессу мешают неструктурированность мер поддержки и низкая доступность финансовых инструментов.



■ ИНГУШЕТИЯ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ СТАЛИ ОДНИМИ ИЗ ЛИДЕРОВ ПО НЕХВАТКЕ КАДРОВ

По данным агентства «Эксперт РА», в 67 субъектах РФ выросла потребность в работниках. Особенно сильно нуждались в сотрудниках такие регионы, как Ингушетия, Санкт-Петербург, Пермский край. В количественном отношении в числе лидеров – Московская область и Санкт-Петербург. Потребность в рабочей силе в Северной столице – 57,8 тыс., тогда как в Московской области – 81 тыс. Такая ситуация уже вынудила Минтруд прорабатывать целый ряд инициатив. Например, в министерстве предлагают с 2024 года начать бесплатно переобучать всех трудоспособных россиян. Сами работодатели пытаются решить проблему кадрового голода, совершенствуя реферальные программы. Способствовать улучшению ситуации должна также автоматизация процессов и привлечение соотечественников из-за рубежа. При этом понятно, что без комплексных мер в 2024 мы столкнемся с еще большим дефицитом.

■ «ПЕРВИЧКА» РАЗГОНЯЕТ СПРОС НА КРОВАТИ И ГАРНИТУРЫ – СТОИМОСТЬ СДЕЛАННОЙ В РОССИИ МЕБЕЛИ ВЫРОСЛА НА 37%

В 2023-м в нашей стране продали мебели более чем на 400 млрд, тогда как в 2022 – на 356,2 млрд, заявили отраслевые эксперты. Объемы производства за год выросли на 43% – до 67,5 млн. Количество кухонных гарнитуров увеличилось на 84%, матрасов – на 39%, а деревянной офисной мебели – на треть. В 2022-м импорт подобной продукции сократился на 42% – с 184 млрд до 106 млрд. Частично западные столы и стулья замещаются товарами из Китая и ближнего зарубежья. Производство отечественной мебели увеличивается, так как из России ушло большинство компаний-импортеров, таких, к примеру, как ИКЕА. Рекордный ввод первичной недвижимости также создает спрос на кухни, кровати и матрасы. Это подталкивает внутренний рынок к увеличению объемов производства. Санкт-Петербург (61,5 миллиарда), Краснодарский край (47,5 миллиарда) и республика Татарстан (45,9 миллиарда рублей).



■ ДОЛЖЕН БУДЕШЬ

Выяснилось, что за последние два года Федеральная служба судебных приставов (ФССП) возбудила 1500 исполнительных производств на полных тезок должников. Таким образом, средства списывались и с должников, и с людей с такими же ФИО. Всего надзорное ведомство отчиталось о восстановлении прав 60 тыс. граждан, пострадавших от действий ФССП. При этом прокуратура возбудила 20 уголовных дел из-за незаконной коллекторской деятельности. Служба судебных приставов – организация, цифровизация которой коснулась лишь формально. Электронные жалобы и обращения там обрабатывают лишь для проформы, а попытка дозвониться до пристава может затянуться до пенсии. До сих пор единственный верный способ коммуникации с сотрудниками ФССП – личное посещение по предварительной записи. На проблему пришлось обратить внимание президенту. Владимир Путин еще в 2023 году подписал закон, обязывающий закрывать исполнительное производство через три дня после оплаты. Но, видимо, в ФССП ситуация настолько сложная, что в силу инициатива вступит лишь в 2025 году.





Павел Бочкарев,
территориальный директор
«Цифра брокер» в Нижнем Новгороде

ФОНДОВЫЙ РЫНОК ДВИЖЕТСЯ ВВЕРХ

Россияне распробовали фондовый рынок – с каждым годом число частных инвесторов на нем растет. Почему? Как заработать на инвестициях в ценные бумаги? Как снизить риски потерь, и почему не существует универсальной инвестиционной стратегии? На эти и другие вопросы в интервью NB отвечает территориальный директор «Цифра брокер» в Нижнем Новгороде Павел Бочкарев.

В феврале Московская биржа сообщила о том, что число частных инвесторов на бирже превысило 30 млн. Чем вызван такой рост популярности фондового рынка у частных инвесторов? Наблюдаете ли Вы в «Цифра брокер» приток новых инвесторов?

Безусловно. Мы отмечаем не только приток инвесторов, растет и число брокерских счетов, которые открывают наши новые и действующие клиенты. Например, в январе, несмотря на длинные выходные, в «Цифра брокер» было открыто на порядок больше брокерских счетов, чем месяцем ранее.

На мой взгляд, рост популярности инвестиций, прежде всего, связан с тем, что инвесторы видят растущую динамику российского фондового рынка. Помимо этого, на рынке открываются новые возможности: появился доступ к торгам OTC на Московской бирже, проводятся многочисленные первичные размещения акций, появляются новые альтернативные инструменты – ЦФА, замещающие облигации. Все это является стимулом для роста популярности фондового рынка и увеличения активности розничных инвесторов. Немаловажный вклад в популяризацию фондового рынка вносит повсеместная реклама инвестиций, распространение блогов и каналов трейдеров и инвесторов, которые делятся личным опытом работы на фондовом рынке.

Также одним из факторов роста количества клиентских счетов является отсутствие доступа российских инвесторов к зарубежным торговым площадкам и сохраняющиеся риски блокировки активов на них, поэтому интерес к российскому фондовому рынку растет и будет продолжать расти дальше.

Согласно данным Мосбиржи, в январе доля физлиц в объеме торгов акциями составила 76%. Таким образом частные инвесторы теперь являются главной движущей силой торгов. Как это отражается на рынке?

Доля институциональных инвесторов-нерезидентов на российском рынке действительно значительно снизилась за последние полтора года, и сейчас среди участников торгов преобладают розничные инвесторы, что создает повышенную волатильность в отдельные торговые сессии. Розничные инвесторы, как правило, более эмоциональны в своих решениях, поэтому в целом рынок, где такие игроки являются движущей силой, несет в себе определенные риски. В то же время хочется отметить важную позитивную тенденцию – заметный рост финансовой грамотности среди частных инвесторов. По данным исследования НАФИ, Россия уже находится на девятом месте по финансовой грамотности населения среди европейских стран.

В чем это выражается помимо того, что инвесторы в целом стали массово приходить на фондовый рынок?

Я бы сказал, что к нам приходит все больше клиентов, которые четко понимают, как устроены различные финансовые инструменты, и обладают стратегическим подходом к инвестированию. В качестве одного из примеров можно привести ситуацию на долговом рынке, интерес к которому в прошлом году существенно вырос.

В 2023 году после того, как Банк России существенно повысил ключевую ставку – до уровня 16%, значительно выросла привлекательность долгового рынка, если сравнивать его в целом с рынком акций. Поэтому мы наблюдаем бум не только на фондовом рынке, но и в инструментах fixed income (инструменты с фиксированной доходностью, англ.), которые раньше были менее востребованы и понятны инвесторам.

Долговой рынок всегда конкурировал с депозитами за деньги частных инвесторов, равно как и с рынком акций. Но сейчас мы видим, что инвесторы уже более внимательно оценивают не только потенциальную доходность и риски того или иного инструмента в краткосрочной

РОСТ ПОПУЛЯРНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, СВЯЗАН С ТЕМ, ЧТО ИНВЕСТОРЫ ВИДЯТ РАСТУЩУЮ ДИНАМИКУ РОССИЙСКОГО ФОНДОВОГО РЫНКА. В ПРОШЛОМ ГОДУ ИНДЕКС МОСБИРЖИ ВЫРОС БОЛЕЕ ЧЕМ НА 40% И В НАЧАЛЕ ОКТЯБРЯ ТОРГОВАЛСЯ ВЫШЕ 3100 ПУНКТОВ – НЕ ТАК УЖ И ДАЛЕКО ОТ УРОВНЯ НАЧАЛА ФЕВРАЛЯ 2022 ГОДА.



ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ТРЕБУЕТ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА, ЗАВИСЯЩЕГО ОТ ЦЕЛЕЙ, СРОКОВ, СУММЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ И СКЛОННОСТИ ИНВЕСТОРА К РИСКУ. ПОЭТОМУ МЫ В «ЦИФРА БРОКЕР» ПРЕДЛАГАЕМ ТАКЖЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ.

перспективе, но и потенциал этих инструментов на долгий срок. В результате двузначная доходность, которую предполагает банк на краткосрочном депозите, может выглядеть не столь привлекательно по сравнению с облигациями, доходность по которым также достигает двузначных величин, но при этом рассчитана на более долгий срок. Многие инвесторы понимают, что, когда регулятор перейдет к циклу смягчения ключевой ставки, банки начнут корректировать свои предложения по депозитам. Поэтому такую доходность на более отдаленную перспективу, допустим, три года, которую предлагают сегодня эмитенты на рынке облигаций, найти уже будет непросто. И это не единственный аргумент, который привлекает инвесторов на рынок долговых бумаг.

Большой популярностью на долговом рынке стал пользоваться и такой инструмент, как облигации с плавающей ставкой, которые максимально защищены от рыночных перепадов, и освобождают инвестора от игры в «угадай, куда двинутся доходности и ставки». В целом, появляются не просто новые инструменты, а целые сектора, каждый из которых имеет свои плюсы и предназначен для решения той или иной инвестиционной задачи: прежде всего это замеща-

ющие облигации, ставшие настоящим хитом на рынке, и юаневые облигации, которые позволяют захеджировать валютные риски.

Сможет ли российский рынок повторить результаты 2023 года?

В прошлом году индекс Мосбиржи вырос более чем на 40% и в начале октября торговался выше 3100 пунктов. Таким образом, индикатор не так уж далек от уровня в 3500-3600 пунктов, на котором он торговался в начале февраля 2022 года.

В 2024 году мы ожидаем дальнейшего роста фондовых индексов, хотя и более умеренными темпами по сравнению с 2023 годом: потенциал роста по индексу МосБиржи составляет около 20%, по оценкам наших аналитиков. Продолжение периода жесткой денежно-кредитной политики на фоне высокой инфляции окажет сдерживающее влияние на рынок в начале 2024 года. Тем не менее, это совершенно не умаляет привлекательности акций отдельных эмитентов, что подчеркивает важность выборочного подхода при формировании портфеля.

Какие бумаги, по Вашим оценкам, имеют наибольший потенциал роста?

Формирование портфеля и инвестиционной стратегии в целом требует индивидуального подхода – единого рецепта здесь нет. Все зависит от целей, сроков, суммы инвестирования, риск-профиля инвестора, потому что тот портфель, который можно предложить инвестору, готовому к просадке рынка на 10-20%, но при этом потенциально приносящий более высокую доходность, может быть абсолютно неприемлем для консервативного человека, не готового терпеть даже минимальные просадки рынка. И стратегии, и портфели этих инвесторов будут кардинально разными. Поэтому мы в «Цифра брокер» предлагаем нашим клиентам помимо брокерских услуг также получить и профессиональные консультационные услуги – высококачественную экспертизу, аналитику и помощь при формировании инвестиционно-го портфеля.

Но на рынке есть общие тренды, которые будут оказывать влияние на все без исключения стратегии. Прежде всего хочу отметить оживление в сегменте публичных размещений (IPO) на российском фондовом рынке. Если в 2022 году состоялось только одно размещение, то в 2023 году IPO провели уже восемь компаний, которые в совокупности привлекли более 40 млрд руб. (\$467 млн). Как ожидается, в 2024 году на рынок акционерного капитала могут выйти более 20 компаний. Причинами столь высокого спроса на IPO со стороны компаний стала востребованность в привлечении капитала на развитие бизнеса и увеличения доли рынка на фоне ухода из России целого ряда иностранных компаний.

И как мы видим, инвесторы с большим интересом относятся к новым размещениям, у целого ряда компаний наблюдалась многократная переподписка при формировании книги заявок. Огромный интерес вызывают размещения компаний IT-сектора, которые являются одними из главных бенефициаров программ импортозамещения иностранного ПО. Если говорить о долговом рынке, то мы также видим большое число компаний, которые приходят на этот рынок с целью привлечения финансирования. Много интересных размещений идет в секторе ВДО, где «Цифра брокер» выступает в качестве организатора и андеррайтера размещений.

Второй существенный позитивный фактор, который будет оказывать влияние на фондовый рынок в этом году – высокие дивиденды. В 2023 году российские публичные компании уже выплатили рекордные дивиденды, что, впрочем, было вызвано приостановкой выплат в 2022 году. Этот год может оказаться еще более щедрым для инвесторов на российском рынке акций с точки зрения дивидендных выплат. В совокупности публичные компании могут выплатить в виде дивидендов, по оценкам аналитиков «Цифра брокер», около 4,9 трлн руб. (по сравнению с 2,8 трлн руб. в 2023 году). В результате потенциальный приток капитала на рынок только от дивидендов может составить около 1,63 трлн руб. Впрочем, глядя на эти радужные цифры, инвесторы должны помнить, что инвестиции – это всегда риски, поэтому нужно тщательно подходить к выбору активов, которые составят ваш идеальный инвестиционный портфель.

Как защитить себя от рисков? Есть какое-то общее правило?

Да, конечно, для того, чтобы минимизировать риски, стоит вспомнить о диверсификации, когда средства распределяются в различные виды активов. Английский термин *diversity* буквально переводится как «разнообразие». Диверсификация необходима для снижения риска. Кроме этого, всегда стоит инвестировать только в те инструменты, отрасли или отдельные компании, в которых вы разбираетесь. Если вы понимаете, за счет чего будет расти бизнес той или иной компании, благодаря каким факторам будут расти цены на товары в той или иной отрасли, только в таком случае стоит в этот инструмент или отрасль стоит вкладывать средства. **NB**



ООО «Цифра брокер», телефон: +7 (831) 261 30 92. Нижний Новгород, ул. Минина, 1.
 Ограничение ответственности: ООО «Цифра брокер» (ОГРН 1107746963785). Лицензия №045-13561-100000 на осуществление брокерской деятельности, срок действия лицензии не ограничен. Сайт: <https://cifra-broker.ru/>. 123112, Москва, 1-й Красногвардейский проезд, дом 15 (18 этаж, башня «Меркурий Тауэр», ММДЦ «Москва-Сити»). Не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Упомянутые финансовые инструменты или операции могут не соответствовать вашему инвестиционному профилю и инвестиционным целям (ожиданиям). В приведенной информации не принимаются во внимание ваши личные инвестиционные цели, финансовые условия или нужды. Определение соответствия финансового инструмента либо операции инвестиционным целям, инвестиционному горизонту и уровню допустимого риска является вашей задачей. ООО «Цифра брокер» не несет ответственности за возможные убытки инвестора в случае совершения операций либо инвестирования в финансовые инструменты и не рекомендует использовать данный материал в качестве единственного источника информации для принятия инвестиционного решения. Владение ценными бумагами и прочими финансовыми инструментами всегда сопряжено с рисками: стоимость ценных бумаг и прочих финансовых инструментов может как расти, так и падать.

СЕМЕЙНОМУ БИЗНЕСУ НЕОБХОДИМА ГОСПОДДЕРЖКА

Семейные компании – основа устойчивого развития экономики в регионах страны. В части регионов Российской Федерации уже разработаны законодательные акты, стимулирующие развитие семейного предпринимательства, но для ускорения развития семейного бизнеса необходимо внести изменения и в федеральное законодательство.



Сергей Катырин,
президент
Торгово-
промышленной
палаты Российской
Федерации

Развитие малого и среднего бизнеса – одна из главных задач Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. Мы предметно занимаемся этой темой, ежегодно сопровождая более 100 законопроектов, влияющих на рост МСБ. И это неслучайно – более 70% членов Торгово-промышленной палаты в регионах – это представители малого и среднего бизнеса.

Сегодня на поддержку и развитие малого и среднего бизнеса государство ежегодно направляет около 430 млрд рублей. В то же время, по данным Центрального банка РФ, доля малого и среднего бизнеса в кредитовании в стране составляет лишь 9,5%. В России действуют десятки льготных программ кредитования бизнеса, но малый бизнес получает лишь порядка 1% льготных кредитов. И, к сожалению, субсидируемые государством кредиты зачастую получают те, кто раньше обратился в банк. Нужно вносить изменения в условия предоставления льготных кредитов, чтобы их получали представители тех направлений, которые государство считает наиболее важными. И одним из

самых перспективных направлений мы считаем семейный бизнес.

Развитие семейных компаний особенно важно для регионов страны. Эта значимость восходит к нашим российским традициям, ведь в дореволюционный период многие регионы России славились своими семейными династиями. В музеях многих российских городов есть экспозиции, посвященные тем бизнес-династиям, которые работали именно здесь: создавали и развивали местные фабрики, заводы, больницы, учебные заведения... И сегодня семейный бизнес выполняет важнейшие функции на местах. По данным Торгово-промышленной палаты РФ, в настоящее время в регионах страны:

- 99% фермерской продукции выращено семейными сельскохозяйственными компаниями;
- 95% частных школ в России основаны семейными предпринимателями;
- 90% антивирусных продуктов в ИТ созданы частными семейными компаниями;
- 80% частных гостиниц и 60% предприятий общественного питания – это семейный бизнес;



- 75% российской косметики создано на производствах, которыми руководят родственники;
- 50% всего хлеба в России выпекают семейные пекарни.

Многие региональные правительства понимают важность семейного предпринимательства, а потому принимают специальные программы по его развитию, региональные акты, в которых определяется, что такое семейный бизнес, как можно способствовать его развитию. В нескольких регионах созданы Центры поддержки семейного бизнеса при региональных ТПП. А Торгово-промышленная палата Российской Федерации организует выездные «Семейные советы» по всей стране, пытаясь донести важность этой темы до тех регионов, которые с ней еще не знакомы.

Нужно определиться с критериями того, кого относить к семейным компаниям, и принимать федеральный закон. Какие проблемы решит появление законодательного определения Семейного бизнеса?

- появляются специальные федеральные и региональные программы льготной поддержки для начала и развития семейного бизнеса, что позволит обеспечивать финансовую устойчивость семей;

- вырастет заинтересованность в развитии семейного дела в регионах, вовлечение молодежи и старшего поколения;

- ускорится развитие института наставничества, появится возможность получения преференций при поступлении в вузы по профилю семейного бизнеса;

- снятие обвинений со стороны налоговых органов в дроблении бизнеса и аффилированности.

Мировая практика показывает, что семейный бизнес – это основа устойчивой экономики. Для России важно и то, что это компании, которые никогда никуда не уедут. В России семейными компаниями уже руководят представители второго поколения предпринимателей, а 8% – уже даже и третьего. Это тот якорь российской экономики, который будет устойчивым всегда. **NE**



ВКЛАД СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКУ РОССИИ

99% фермерской продукции выращено семейными сельскохозяйственными компаниями;

95% частных школ в России основаны семейными предпринимателями;

90% антивирусных продуктов в ИТ созданы частными семейными компаниями;

80% частных гостиниц и 60% предприятий общественного питания – это семейный бизнес;

75% российской косметики создано на производствах, которыми руководят родственники;

50% всего хлеба в России выпекают семейные пекарни.

(По данным РБК / ТПП РФ)

Статья написана на основе выступления Сергея Николаевича Катьрина на круглом столе «Семейный бизнес» Комитета по защите семьи, вопросам отцовства, материнства и детства Государственной Думы Российской Федерации.

БАНК ПЕРВОГО ВЫБОРА ДЛЯ ЛЮДЕЙ И БИЗНЕСА

ВТБ представил новую трехлетнюю стратегию развития. До конца 2026 года банк намерен повысить доступность своих услуг, расширить и обновить сеть, а также укрепить позиции в рознице, обслуживании малого и среднего бизнеса, сопровождении внешнеэкономической деятельности и работе с крупными предприятиями. Как финансовая организация планирует достичь таких результатов, какие новые возможности появятся у клиентов, рассказал управляющий ВТБ в Нижегородской области Всеволод Евстигнеев.



Выводим новые продукты и сервисы в кратчайшие сроки

В Нижегородской области ВТБ до конца 2026 года планирует удвоить число розничных клиентов – с 380 тыс. до 760 тыс. человек. Банк уделит особое внимание работе с компаниями среднего и малого бизнеса. Их количество должно вырасти в полтора раза. ВТБ также намерен удвоить в этом сегменте показатели внешнеэкономической деятельности. Будет налажено более тесное партнерство и в работе с крупным бизнесом и корпорациями. Такие амбициозные планы на

ближайшие три года озвучил управляющий ВТБ в Нижегородской области Всеволод Евстигнеев. По его словам, все подготовительные работы для такого прорыва уже проведены.

Банк завершил цифровую трансформацию. Его ИТ-приложения – как мобильные, так и десктопные – точно не уступают аналогичным у других банков, а в некоторых случаях и превосходят их. «В банке внедрена современная цифровая платформа, позволяющая очень быстро – в течение двух-трех недель – выводить новые финансовые продукты и сервисы на рынок», – сказал Всеволод Евстигнеев. В качестве примера он привел кредит наличными на покупку авто. «При покупке машины в салоне, человек вынужден соглашаться на предлагаемые дилерами условия. И часто это не самые выгодные предложения. С августа 2023 года наши клиенты могут получить в кредит наличные по ставке автокредита с условием, что в течение двух месяцев купят автомобиль и оформят на него залог в ВТБ. От идеи до первых продаж этого продукта прошло две с половиной недели. В результате, к началу этого года банк стал лидером в стране по количеству выданных автокредитов», – рассказал управляющий.

Розница будет развиваться вокруг семейных ценностей

Сегодня услугами ВТБ пользуется каждый пятый житель Нижегородской области. В планах банка – обслуживать каждого третьего пользователя банковских услуг в регионе к концу 2026 года. Такие амбициозные планы подкреплены успехами розничного направления банка в регионе в 2023 году. «По автокредитам мы выросли в три раза, по кредитам наличными – в два раза, по ипотеке – почти вдвое. Портфель депозитов банка в Нижегородской области увеличился на 43% и достиг 89,5 млрд рублей, а количество ак-

тивных клиентов среди физических лиц возросло на 20% – до 380 тыс. Интересно, что кроме сохранения средств на депозитах и накопительных счетах, жители стараются их приумножить. Нижегородские инвесторы – одни из самых активных в стране», – рассказал Всеволод Евстигнеев.

Таких успехов, по мнению управляющего, удалось достичь за счет политики Центробанка по удержанию уровня ключевой ставки, наличия продуктов для разных целевых аудиторий, а также поведения клиентов, которые реализовывали отложенный спрос. Сегодня банк активно продвигает зарплатные проекты, системно работает над улучшением качества обслуживания в офисах, что особенно важно для людей старшего поколения. «Еще недавно у нас не было такой услуги, как доставка банковских карт домой или в офис, – рассказал Всеволод Евстигнеев. – Сейчас наши курьеры активно развозят карты ВТБ, и около 20-25% новых клиентов – преимущественно молодежи – взаимодействуют с банком исключительно онлайн».

В настоящее время ВТБ активно развивает концепцию «Семейного банка», улучшая условия программы лояльности, инвестируя в развитие собственных платежных решений и способов оплаты. Так, для супругов банк скоро предложит вести совместные накопления, для клиентов старшего поколения продолжит фокусироваться на обеспечении безопасности их карт и счетов. Приоритет в развитии детского семейного банка – внедрение элементов игры. В 2024 году, по словам Всеволода Евстигнеева, в банке появятся специальные «семейные» продукты, благодаря которым многое для семьи будет дешевле или бесплатно. Уже сейчас клиенты ВТБ могут без комиссий оплачивать услуги ЖКХ, детских образовательных учреждений, ряд других расходов. А в течение 2024 года запустит сервис запроса денежных средств у членов семьи в случае форс-мажора и автоматического пополнения счета для родных и близких. Такой подход позволит сделать клиентами банка не только отдельных нижегородцев, но и членов их семей. «Главное, чтобы семьям было удобно и выгодно обслуживаться у нас вместе», – объяснил суть проекта «Семейный банк» Всеволод Евстигнеев.

Банк для бизнеса любого масштаба

Стратегия банка направлена на поддержку развития российского бизнеса в условиях структурных изменений экономики и трансформации мирового рынка. Одним из ключевых приоритетов ВТБ остается финансовое сопровождение внешнеэкономической деятельности клиентов. Это актуально как для крупных компаний, так и предприятий среднего и малого бизнеса, которые сегодня активно осваивают азиатский и африканский рынки. Так, по итогам 2023 года оборот ВЭД в национальных валютах клиентов этого сегмента в ВТБ увеличился в 5,7 раз по



сравнению с 2022 годом. В ближайшие три года банк прогнозирует дальнейший рост внешнеэкономических операций и планируеткратно увеличить долю рынка в обслуживании международных расчетов в национальных валютах дружественных стран.

Всеволод Евстигнеев отметил, что роль среднего и малого бизнеса в развитии экономики в целом постоянно растет, и банк ежегодно наращивает свои показатели в этом сегменте в Нижегородской области. По итогам 2023 года кредитный портфель клиентов среднего и малого бизнеса группы ВТБ здесь составил 53,8 млрд рублей, показав рост на 21%. А портфель привлеченных средств вырос на 30% – до 63,1 млрд рублей. Банк нацелен на дальнейшую активную работу по поддержке регионального бизнеса и рост числа клиентов.

Персонализация сервиса, забота о клиенте и его бизнесе – основные принципы банка в обслуживании СМБ. «Нам важно слышать клиентов, чтобы совершенствовать сервис. Так же как и физлица, предприниматели хотят проводить операции в «один клик», и уже сейчас в онлайн бизнесу доступны 100% стандартных банковских продуктов, 99,6% платежей клиенты передают в банк в электронном виде, к 100% стремится и доля депозитов, которые клиенты размещают удаленно», – говорит управляющий.

Банк продолжит развитие продуктов и сервисов для компаний любого масштаба от индивидуальных предпринимателей и самозанятых до крупных производственных предприятий. В целом по стране число клиентов СМБ в банке к концу 2026 года должно увеличиться в полтора раза. «Серьезные цели по работе с региональным бизнесом мы ставим перед собой и в Нижегородской области. Будем их выполнять за счет широкой линейки сервисов, скорости реакции на запросы клиентов и индивидуального подхода», – заключил Всеволод Евстигнеев. **VB**

БАНК ПРОДОЛЖИТ РАЗВИТИЕ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ ДЛЯ КОМПАНИЙ ЛЮБОГО МАСШТАБА ОТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И САМОЗАНЯТЫХ ДО КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. В ЦЕЛОМ ПО СТРАНЕ ЧИСЛО КЛИЕНТОВ СМБ В БАНКЕ К КОНЦУ 2026 ГОДА ДОЛЖНО УВЕЛИЧИТЬСЯ В ПОЛТОРА РАЗА.



СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС: КАК НА ЭТО СМОТРИТ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА

Понятия «Семейный бизнес» в налоговом кодексе нет. Зато есть понятие «Взаимозависимость с целью снижения налогов». Рассказывает Ольга Тарасова-Сурдина, владелица компании «Бухгалтерия Ольги Тарасовой».

Взаимозависимые люди это: родители, супруги, дети, братья и сестры, участвующие или руководящие бизнесом.

Общество, организованное отцом взаимозависимо к ИП мама или ИП сын. Директор организации взаимозависим со своим ИП. Взаимозависимость – это возможность влиять на экономические результаты работы бизнеса. Например – экономить на налогах. Взаимозависимость – главный аргумент в обвинении бизнеса в дроблении.

Давайте посмотрим на бизнес со стороны.

Вы придумали что продавать, кому продавать, как продавать.

Вы открыли офис и наняли сотрудников. Вы создаете единую структуру, команду. Вы заботитесь о своем бренде и репутации.

Для работы вы зарегистрировали одно ООО и три ИП. Зачем? С какой целью?

Если вы не можете адекватно ответить на эти вопросы, то у вас:

1. дробление бизнеса
2. вы платите минимальные налоги
3. это не законно.

Статья 54.1 Налогового кодекса – искажение фактов хозяйственной деятельности с целью снижения налогов.

Дробление бизнеса – это группа лиц, часть которых применяет спецрежимы, или группа лиц только со спецрежимом. Именно применение льготных режимов определяет, имеет место дробление или нет.

Факторы дробления следующие:

– Самостоятельность. В группе компаний каждое юридическое лицо рассматривается на предмет самостоятельности. Если все остальные ваши компании вычеркнуть, то она должна продолжить работать и приносить прибыль.

– Собственные ресурсы: трудовые и производственные. На чем работать и кому работать. У юридической фирмы, к примеру, должны быть компьютеры, офис, интернет и квалифицированные юристы.

– Принятие управленческих решений. Самостоятельная организация не спрашивает, как вести деятельность и где искать покупателей и поставщиков.

Если вы действуете как единая компания, координируемая одними и теми же лицами, у вас общие материально-технические и трудовые ресурсы и у вас общие средства индивидуализации – это дробление бизнеса.

Самая яркая картинка семейного бизнеса, попавшего в налоговую мясорубку Валерия (Лерчик) и Артем Чекалины

7 марта 2023 рано утром в дом семьи Чекалиных вошли люди в форме. Хозяева еще спали. Это были представители следственных органов, которые зачитали обвинение, провели обыск и арестовали блогершу Валерию Чекалину. Ее обвинили в неуплате налогов на сумму 311 млн рублей.

Инстаграм Валерии насчитывал 10 млн подписчиков. Чекалины позиционировали себя как счастливая семья. Она вела спортивные марафоны по восстановлению фигуры, марафоны по воспитанию детей. У Чекалиных трое маленьких детей. Молодая, красивая, веселая семья показывала, как они любят друг друга, какие они успешные и классные. Мне стало интересно.

Выясняю ее ФИО, захожу в налог.ру «Прозрачный бизнес» (<https://pb.nalog.ru/>), забиваю «Чекалина Валерия Александровна». Вылезает там ООО «Лерчик волшебный крем» (название я изменила). Обороты за 21 год – 2 млрд рублей. Учредители: Артем и Валерия Чекалины. Директор – Артем, фирма на общем режиме налогообложения.

Беру из выписки ЕГРЮЛ ИНН Валерии и забиваю в налог.ру. Выдает сведения: ИП Чекалина Валерия 6%. Ввожу ИНН Артема, нахожу: ИП Чекалин Артем 6%. Открываю Инстаграм, а там: «Мы вместе! Мы вам дадим прекрасные кремы, вы можете купить у нас косметику! Вы можете у нас приобрести марафоны! И детское воспитание, и все остальное, потому что мы – одна семья»

Дробление бизнеса или семейный бизнес виден без бинокля.

Со слов Валерии, после того, как доходы ИП достигли предельного уровня, они открыли ИП на Артема, когда и он собрал больше 150 млн рублей, они открыли следующее ИП и т. д.

ЦИТАТА: «МЫ ЖЕ НЕ ЗНАЛИ. ВСЕ ЖЕ ТАК ДЕЛАЮТ. Я СОВСЕМ НЕ РАЗБИРАЮСЬ В НАЛОГАХ»

Побыв некоторое время в следственном изоляторе, Чекалины признали свою вину, быстро нашли деньги и заплатили налоги и штрафы. Следствие продолжается, их обвиняют в отмывании денег, но меру пресечения изменили. Валерия вернулась домой, и теперь в интервью Чекалины говорят: «Платите налоги! Платите налоги! 35% – это не так много!»

А между тем, 35% складываются из НДС 20% и НДС 15% после превышения 5 млн рублей. Получается 35 копеек с каждого рубля! Такие суммы не платят даже корпорации.

Так что, будьте осторожны, управляя финансами и налогами своего семейного бизнеса. **NE**

Нижний Новгород
@tarasova_surdina



КОНСУЛЬТАЦИЯ



ЮТУБ



СЕМЕЙНЫЙ ЭТИКЕТ: ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ВСЕГДА РЯДОМ

Важность семейного этикета – не только в его непосредственном влиянии на построение деловой репутации. Это и внутренняя уверенность, и гармоничные отношения с близкими, и дом, куда хочется возвращаться. О том, что такое семейный этикет, из чего он состоит и какие возможности раскрывает, поговорим с бизнес-тренером, бизнес-психологом, специалистом по эффективным коммуникациям, деловому и светскому этикету Викторией Романенко.

Некоторые люди считают семейный этикет атавизмом, анахронизмом – чем-то из позапрошлого века, когда наряжались к завтраку и называли родителей на «вы». Что же такое – современное понятие семейного этикета?

По сути, этикет – это свод правил поведения человека в обществе. Может возникнуть вопрос – зачем эти сложности и условности? Но на деле «сложности и условности» значительно упрощают коммуникации. Здесь можно провести параллель с правилами дорожного движения. Сколько аварий случилось бы, не будь светофоров, дорожной разметки и требований к водителям.

Да, область применения этикета другая. Но гармоничные, эффективные взаимоотношения не менее важны, а, зачастую, даже более важны для человека, чем возможность передвижения на транспорте.

А поскольку семья – ячейка общества, то этикет здесь становится базовым. На его основе уже строится и деловой этикет, и социальный, и общегражданский.

Но существует мнение, что в семье этикет не обязателен – все свои, даже если кто-то на что-то обидится, все равно потом поймет и простит?

Семья – это маленькое государство, где есть свои законы и правила, даже, если кажется, что правил нет. Другое дело – что это за правила. Муж на диване, жена – на кухне? Скандалы и ругань в присутствии детей? Принятие неаккуратности? Подобные установки не имеют ничего общего с семейным этикетом, поскольку далеки от его принципов.



Виктория Романенко,
бизнес-тренер, бизнес-психолог, специалист
по эффективным коммуникациям, деловому
и светскому этикету

Да, в каждом «маленьком государстве» свои особенности. Однако, как пересекаются базовые законы различных стран, так и в различных семьях ключевые принципы этикета общие. Когда эти принципы соблюдаются, то выигрывают все. Старшему поколению легче найти взаимопонимание с младшим. Маме и папе – проще договориться о распределении обязанностей. Детям – подтянуть дисциплину, адаптироваться в социуме и так далее. Жизнь по правилам, установленным и принятым всеми членами семьи на основе принципов семейного этикета, становится лучше, эффективнее, интереснее и спокойнее.

Виктория, вы упомянули основные принципы семейного этикета. А что это за принципы?

Принципов четыре: взаимное уважение, комфорт при общении, забота и уют – то есть, красота, эстетика. И здесь я бы обратила внимание на эффект синергии. Например, взаимоуважение проявляется и в заботе, и в стремлении создать уют в доме. А что такое создание уюта, как ни стремление порадовать близких, сделать их жизнь удобнее? Или возьмем конкретный пример – человек почистил зубы и помыл за собой раковину. Это уважение к другим членам семьи? Разумеется. И к себе, кстати, тоже. Это забота о тех, кто будет пользоваться ванной комнатой потом? Тоже верно. Это желание поддержать чистоту и порядок? Да.

И таких проявлений огромное множество. Польза каждого очевидна. Распределение обязанностей в семье предупреждает поводы для взаимных упреков. Уважение младших к старшим, желание слышать и слушать молодое поколение нивелирует извечный конфликт отцов и детей. Привычка всех к чистоте и порядку исключает «эксплуатацию человека человеком» – когда одни обслуживают других, несмотря на то, что тоже имеют право на отдых. Согласитесь, простое соблюдение правил семейного этикета делает жизнь более гармоничной.

Чем принципы семейного этикета отличаются от принципов этикета делового?

Безусловно, различия есть, поскольку это два разных вида этикета. Семейный построен на нормах отношений, где коммуникация ориентирована на комфорт общения. Деловой этикет ориентирован – на эффективность об-

щения. Вектор уважения в этих этикетах разный. Когда речь идет о светском этикете, вектор уважения направлен на пол и возраст: при встрече двух семей младший поздоровается первым со старшим, и первой мы поприветствуем самую старшую женщину в семье, а далее старшего мужчину. В деловом этикете важен только статус: должность, звание.

Но принципы уважения и комфорта коммуникаций – они едины, как в деловом этикете, так и в семейном. Хотя в семейном мы сами формируем правила, а в деловом на основе этих принципов уже существуют сформированные правила, и нам их требуется изучить и применить.

Таким образом, в деловом этикете более тщательное соблюдение правил, верно?

Да. И тут снова обращаю внимание на важность семейного этикета. Человеку, приученному соблюдать устои в семье, легче вписаться в деловой этикет, понять и принять его суть. А это – одна из основ делового успеха.

Можно ли сказать, что семейный этикет – базис для делового?

Семейный и деловой – это разные виды этикета. Но базовые принципы у них общие. Семейный этикет входит в нашу жизнь с детства. Если ребенок усваивает правила, установленные его близкими, если чувствует их несомненную пользу, то ему будет легче адаптироваться в социуме. Когда члены семьи уважают друг друга дома, то им будет легче работать в команде. Человек, привыкший поддерживать порядок в своей квартире, будет образцово содержать свое рабочее место, что, разумеется, отразится и на отношении коллег, руководства. Слова, поступки, мысли – те самые составляющие, из которых складывается впечатление о личности. И семейный этикет – основа для создания этого впечатления.

Если правила семейного этикета устанавливают сами члены семьи, то какова ваша задача – как консультанта?

Моя задача – помочь сформировать эти правила на основе принципов семейного этикета, подсказать возможности. Мы начинаем совместную работу с выявления семейных ценностей, с того, что связывает всех членов этого «маленького государства». Да, все люди разные. Кто-то увлекается компьютерными играми, а кто-то обожает смотреть сериалы. Но есть то, что собирает всех вме-

сте – это семейные традиции, которые становятся ядром отношений: походы за грибами, путешествия, дрессировка питомцев, даже лепка пельменей. Моя задача – помочь выявить эти ценности, и на основе их сформировать семейные правила. Эти традиции будут укреплять и связь, между членами семьи, а так же связь между поколениями: фирменный рецепт перейдет от мамы к дочке, а фотографии совместных путешествий – бережно разместятся в альбомы. У детей со временем появятся свои традиции, которые тоже станут частью семейного этикета.

Виктория, а можете ли вы указать маркеры, позволяющие понять, что что-то не так с семейным этикетом?

Главный маркер – поведение ребенка вне дома, его невнимательность к сверстникам, агрессивность и так далее. Дети – наше зеркало. По сути, маленький человек просто копирует семейные отношения, перенося их в социум.

Сторонний наблюдатель сможет понять о проблемах в семье, услышав разговор супругов между собой. Зачастую муж и жена не замечают проблемы, полагая, что повышенные тона, оскорбления и так далее – норма. Эти люди могут быть милыми и тактичными в обществе. Но, как я уже говорила, маску «хорошие манеры» трудно носить постоянно – под красивой оберткой должна быть вкусная конфетка.

Что в этих случаях делать? Каков первый шаг?

Я люблю семейный этикет за его, скажем так, тактичные, но эффективные возможности. Поясню. Если потребовать, чтобы человек откорректировал свои поведенческие устои, тот может обидеться. А говоря об этикете, мы рассказываем о возможностях улучшения. Это не разбор проблем, а предложение лучшего. Кто-то обратит внимание на красоту и уют, кому-то потребуется обсудить домашние обязанности. Поэтому я очень люблю тему этикета – это уважительная подсказка человеку о том, что все можно изменить в лучшую сторону лучшего себя. **№**



С ЧЕЛОВЕКОМ И БЕЗ: КАКОЙ БУДЕТ РОССИЙСКАЯ И МИРОВАЯ МЕДИЦИНА ЧЕРЕЗ 20 ЛЕТ

Современную медицину давно можно назвать высокотехнологичной. Российский медтех не только не отстает от мирового, но и предлагает свои уникальные решения: например, успешно пробует применять виртуальную и дополненную реальность для восстановления пациентов, перенесших инсульт, создает 3D-модели лицевых протезов, и это далеко не полный список.



Все больше больниц внедряют искусственный интеллект в помощь врачам, и это не отдаленное будущее, а уже реальность. Но что дальше? Чему научится медицина в ближайшие 20 лет и как будут складываться отношения докторов с пациентами? «Известия» спросили экспертов, каких прорывов в лечении, диагностике и профилактике болезней можно ждать к 2030 – 2040 годам или даже раньше.

Внедрение ИИ в медицине

Последние успехи искусственного интеллекта и нейросетей не могли обойти стороной сферу медицины.

ПО СЛОВАМ ЭКСПЕРТОВ, В БЛИЖАЙШИЕ 20 ЛЕТ ИИ ВСЕ БОЛЬШЕ БУДЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ИМЕННО ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И ПРОФИЛАКТИКИ ЗАБОЛЕВАНИЙ

Современные компьютеры позволяют в считанные минуты обрабатывать огромные массивы данных и замечать то, что может пропустить врач. Решения с использованием ИИ внедряют 70 российских регионов, и большинство выбирают технологии, работающие с медицинскими изображениями – маммографией, компьютерной томографией органов грудной клетки и головного мозга, рентген-снимками органов грудной клетки и подобными.

По словам экспертов, в ближайшие 20 лет ИИ все больше будет применяться именно для диагностики и профилактики заболеваний.

«Мы наблюдаем усиление акцента на предотвратительной медицине и управлении здоровьем. Ключевые инновации в медицине в ближайшее время будут сосредоточены в области диагностики, где большинство стартапов уже сейчас активно работает над выявлением аномалий в медицинских анализах, например в анализе крови», – рассказала «Известиям» эксперт в инновациях для здравоохранения, член Российской ассоциации фармацевтического маркетинга Светлана Богданович.

Особое внимание уделяется распознаванию медицинских изображений, что крайне важно в онкологии; множество проектов направлено на раннее выявление рака, отметила собеседница издания.

С ней соглашается директор департамента по продуктам «СберМедИИ» Елена Соколова. Она предположила, что искусственный интеллект будет не только обрабатывать медицинские изображения, но и анализировать данные, собранные с различных устройств,

сопоставлять их с семейным анамнезом, генетическими особенностями и образом жизни человека, а затем подбирать индивидуальную терапию.

«То есть в будущем ИИ-сервисы смогут помочь специалисту в выборе оптимального варианта лечения. Также они будут выявлять риски развития серьезных заболеваний, в том числе сердечно-сосудистых и онкологических. Мы видим огромный потенциал именно в предотвращении заболеваний и разработке прогностических моделей», – отметила эксперт.

По словам эксперта по цифровизации здравоохранения, операционного директора и соучредителя компании «Медицинские Скрининг Системы» Никиты Николаева, точность диагностики и частота выявления заболеваний будет только повышаться, а это напрямую влияет на ход лечения.

«Если тот же рак выявляется на первой-второй стадиях, требуется от 5 до 20 раз меньше экономических затрат на излечение пациента. Плюс достигается крайне высокий показатель пятилетней выживаемости – под 100%. А это основной показатель в онкологии», – пояснил он.

Инновации и прорывы в лечении

Искусственный интеллект – не единственная технология, которая окажет существенное влияние на медицину будущего. Ученые работают и по многим другим направлениям, приближаясь к решению давно мучающих человечество проблем. Одна из них – генетические заболевания. По словам экспертов, в следующие 20 лет можно ожидать настоящих прорывов в их лечении.

«Мы увидим массовое использование геномной терапии для коррекции наследственных моногенных заболеваний, то есть тех, в которых виноват один ген. Буквально на днях США разрешило первую такую терапию, до этого Великобритания. И если за несколько лет не появится каких-то последствий, очевидно, что это направление будет очень быстро расширяться», – рассказал в беседе **основатель компании «Цифровые Миры», член совета директоров АО «Медицина» Павел Ройтберг.**

По его словам, самый яркий пример – лечение серповидноклеточной анемии, при которой белок крови гемоглобин приобретает аномальную серповидную



форму. У пациентов с рождения наблюдаются все признаки обычной анемии.

«Недавно разрешенный препарат модифицирует стволовые клетки пациента, и у него начинают вырабатываться другие стволовые клетки, а из них в свою очередь формируются новые клетки крови, и пациент излечивается», – объяснил эксперт.

Светлана Богданович добавляет, что искусственный интеллект тоже подключится к раннему обнаружению различных аномалий в ДНК и геноме человека, поможет анализировать генетические

данные и предсказывать риск развития заболеваний. ИИ также научится «правильно» наблюдать за потенциальным пациентом, и это особенно важно для раннего выявления наследственных заболеваний.

«Уже есть технологии, обладающие потенциалом для лечения таких генетических расстройств, как муковисцидоз или болезнь Хантингтона. Существует генная терапия, которая помогает справиться, например, со спинальной мышечной атрофией (СМА), и такие препараты в том числе



разрабатываются и в России. Клеточная терапия, включая использование стволовых клеток, может помочь в лечении различных заболеваний – от рака до нейродегенеративных расстройств», – отметила она.

Эксперт добавила, что появятся новые возможности для восстановления или замены поврежденных тканей и органов.

«Развивается и будет развиваться биопечать. 3D-печать органов и тканей может решить проблему нехватки донорских органов и улучшить методы хирургического вмешательства», – пояснила эксперт.

Опасаться того, что врачей заменят роботы, не стоит, полагают специалисты. Однако машины могут выполнять все больше хирургических операций и применяются для этого уже сейчас. Хирургия – одно из самых перспективных направлений для роботизации.

«Роботы-хирурги сегодня активно развиваются. В будущем ожидается, что эти технологии будут иметь еще большую технологическую погруженность. Будут усложняться виды производимых операций, в том числе в нейрохирургии. Работа таких роботов, безусловно, дешевле, чем человеческий труд, и в ряде случаев ошибок станет значительно меньше, особенно когда мы говорим про отдаленные регионы и проводимые в них операции. Хотя сами устройства могут быть дорогими», – подчеркнул Никита Николаев.

ГАДЖЕТЫ МОГУТ ИЗМЕРЯТЬ ДОВОЛЬНО МНОГО ПОКАЗАТЕЛЕЙ: СНИМАТЬ ПУЛЬС, ПРОВЕРЯТЬ УРОВЕНЬ ГЛЮКОЗЫ, ПРОНИЦАЕМОСТЬ КРОВИ И ТАК ДАЛЕЕ. В ПЕРСПЕКТИВЕ ЭТО ПОЗВОЛИТ ПРЕДОТВРАТИТЬ НЕМАЛО ЗАБОЛЕВАНИЙ

Новые подходы к работе с пациентами

Один из главных трендов современной медицины – персонализированный подход к лечению, и эта стратегия в ближайшие 20 лет будет развиваться дальше, уверены опрошенные эксперты.

По словам Светланы Богданович, развитие геномики и биоинформатики позволит лучше понимать, как различные заболевания и лекарства влияют на определенного человека. Это в свою очередь приведет к разработке методов лечения, нацеленных на конкретные потребности пациента. И речь идет не только о лечении, но и о личных стратегиях профилактики, основанных на анализе больших объемов данных.

«Сфера самодиагностики также будет развиваться, увеличивая доступность

и скорость проведения различных тестов, что позволит пациентам получать результаты быстрее и эффективнее. Меняется и роль самого пациента: при столкновении со сложным диагнозом, например в онкологии, мы видим тренд на то, что человек вынужден сам становиться экспертом в своем заболевании, так как у его лечащего врача просто физически нет времени на полноценное ведение и поддержку», – отметила она в беседе с изданием.

В среднем у онкопациента сегодня есть всего 11 минут на приеме у врача, объясняет Богданович.

По словам Павла Ройтберга, уже сейчас «умные» часы и смартфоны собирают достаточно данных, чтобы давать полноценные рекомендации по коррекции образа жизни, и в будущем их роль усилится. Причём может случиться и так, что постоянное взаимодействие с теми или иными устройствами, регулярный сбор информации о здоровье станут в некоторых странах обязательным или наиболее выгодным условием по медицинской страховке. Не исключено, что в России тоже появятся такие модели страхования.

Он отметил, что гаджеты могут измерять довольно много показателей: снимать пульс, проверять уровень глюкозы, проницаемость крови и так далее. В перспективе это позволит предотвратить немало заболеваний, в том числе инфаркт и инсульт.

«Сейчас на «умных» часах появилась программа, которая предупреждает о нарастании инфаркта до его наступления. Они раздражающе пищат, вопят: мол, немедленно остановись, прекрати волноваться, срочно вызывай скорую помощь. Есть уже несколько спасенных пациентов, и вероятность ложного срабатывания низкая», – пояснил Ройтберг.

Значение давнего принципа «приди раньше – лечись легче, быстрее и дешевле» усилится, уверен эксперт. К примеру, при инсульте у врачей есть только четыре часа, чтобы кардинально повлиять на развитие патологического процесса и спасти хотя бы часть погибающих клеток мозга.

«Самое лучшее время – первый час. Но для того, чтобы пациент в первый час оказался на операционном столе, его должны начать везти в больницу в первые пять минут. И если это не кино или человек не живет напротив больницы, то единственный вариант – какое-то устройство, которое предупредит за час до

Только тогда скорая помощь успеет приехать и привезти в клинику еще не инсультного пациента, то есть можно избежать самого инсульта», – рассказал эксперт. Он добавил, что это могут быть не часы, а, к примеру, импланты.

Как отметил директор и сооснователь Национального центра генетических исследований MyGenetics Владимир Волобуев, использование различных домашних датчиков с последующей интеграцией данных для лечащего врача может происходить совершенно естественно и почти незаметно для пациентов.

«Например, после рутинной чистки зубов врачу могут быть отправлены данные, по которым можно определить состояние полости рта. Встроенные в одежду датчики смогут передавать температуру тела, сердечный ритм и т.д. Другими словами, будут развиваться технологии, которые будут ненавязчиво нас сопровождать и аккумулировать большой объем данных. Для обработки этих массивов потребуются очень внушительные мощности, скорее всего, с участием искусственного интеллекта», – пояснил он «Известиям».

Этот подход позволяет снизить степень загруженности медицинских учреждений и распространения внутрибольничных инфекций, однако не сможет заменить реальный осмотр пациента, рассуждает Волобуев.

Новые вызовы для медицины

Однако, несмотря на значительные прорывы, медицина и здравоохранение, в том числе российские, столкнутся и с новыми вызовами. К примеру, развитие фармакологии может привести к появлению неизвестных сейчас наркотических веществ, отмечает Павел Ройтберг.

«Думаю, что мы, к сожалению, увидим новые, высокоэффективные, высокоаддитивные семейства наркотиков, которые будут разрабатываться по тем же технологиям, что и новые лекарства. И государства в первые годы будут явно не готовы с ними бороться, потому что вся практика и в России, и за рубежом сегодня заключается в том, что, допустим, появляется вещество и нужно время, чтобы именно это вещество признали наркотиком. И если скорость выхода на рынок резко сократится, то они просто будут появляться быстрее. Это станет вызовом для ближайшего поколения», – сказал он изданию.



РЕШЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ ВНЕДРЯЮТ 70 РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ, И БОЛЬШИНСТВО ВЫБИРАЮТ ТЕХНОЛОГИИ, РАБОТАЮЩИЕ С МЕДИЦИНСКИМИ ИЗОБРАЖЕНИЯМИ – МАММОГРАФИЕЙ, КОМПЬЮТЕРНОЙ ТОМОГРАФИЕЙ ОРГАНОВ ГРУДНОЙ КЛЕТКИ И ГОЛОВНОГО МОЗГА, РЕНТГЕНСНИМКАМИ ОРГАНОВ ГРУДНОЙ КЛЕТКИ И ПОДОБНЫМИ

Еще одна сложность, с которой придется столкнуться довольно скоро, – неизбежное старение населения, добавляет Владимир Волобуев.

«Средний рост продолжительности жизни и снижение рождаемости могут увеличить долю людей пожилого возраста с заболеваниями. Плюс продолжается рост метаболических заболеваний, связанных с низкой физической активностью, дефицитом жизненно важных нутриентов и избытком простых калорий. Эффективная профилактика ожирения, сахарного диабета 2-го типа, сердечно-сосудистых заболеваний – одни из вызовов будущего», – пояснил он. **NE**

САМСОНОВ АНТОН АЛЕКСЕЕВИЧ

Руководитель центра урологии и андрологии «ТОНУС ПРЕМИУМ»
врач-уролог, андролог, хирург,
онколог, автор 7 патентов
на изобретения, к.м.н.



“

Центр урологии и андрологии «ТОНУС ПРЕМИУМ» изначально создавался по примеру лучших европейских клиник, где в одном месте находится всё необходимое оборудование для оказания качественной медицинской помощи пациентам с болезнями мочеполовой системы: от полного обследования и постановки диагноза до выбора метода лечения или оперативного вмешательства в условиях комфортного стационара.

Подавляющее большинство операций в центре выполняется с применением эндоскопических и лапароскопических технологий, которые признаны в медицине золотым стандартом. При этом используются высокоточная оптика и малоинвазивные инструменты. Это позволяет нам минимизировать повреждение тканей и обеспечивает скорейшее восстановление.

Для наших пациентов путь от обращения в клинику до полного избавления от проблемы за несколько часов – это повседневная реальность. Собственный круглосуточный стационар, комплексный подход, ультрасовременное оборудование и чуткое отношение персонала позволяют сделать главное: обеспечить выздоровление в короткий срок с максимумом удобств.

”

УРОЛОГИЯ ПРЕМИАЛЬНОГО УРОВНЯ

«ТОНУС ПРЕМИУМ» – поистине передовой центр современных медицинских технологий. Здесь даже сложные заболевания мочеполового спектра легко диагностируются на ранних стадиях. А лечение проводится быстро, бесконтактно и с минимальной реабилитацией.

Антон Алексеевич, кто и с чем обращается в ваш центр?

Поводы для обращения разнообразны. Мы комплексно и оперативно лечим мочекаменную болезнь, доброкачественные и злокачественные урологические новообразования, заболевания предстательной железы и половых органов, воспаления и нарушения мочевыделительной системы у мужчин и женщин. Также в нашем центре проводятся операции в области детской урологии при таких заболеваниях, как: киста семенного канатика, водянка яичка, крипторхизм, варикоцеле и других.

Под словом «комплексно» я подразумеваю не только наличие в одном месте оборудования и инструментария высочайшего уровня, но и команды опытных взрослых и детских урологов, гинекологов и андрологов, которые работают в тесном содружестве на благо пациентов.

В центре урологии и андрологии вас ждет полный спектр диагностики в кратчайшие сроки: МРТ, МСКТ, экспертное УЗИ, цифровой рентген (внутривенная урография, полицистография), биопсия с последующим гистологическим исследованием, эндоскопические методы: цистоскопия, уретроскопия, а также лабораторные исследования. Это позволяет нашим специалистам быстро ставить диагноз и выбирать оптимальный способ лечения.

Какими современными методиками вы пользуетесь в своей работе?

«ТОНУС ПРЕМИУМ» – это единственная клиника в Нижегородской области, где есть всё необходимое для оказания



медицинской помощи пациентам с мочекаменной болезнью в одном месте. Для дробления камней в почках мы используем дистанционную ударно-волновую литотрипсию (ДУВЛТ) на немецком аппарате Dornier Compact Sigma. Процедура очень результативная и практически безболезненная. Камни в мочевом пузыре и мочеточниках мы удаляем с помощью контактных методов: ультразвуком с использованием швейцарского УЗ-литотриптора Swiss LithoClast Master и под воздействием гольмиевого лазера Dornier производства Германия. Операции проводятся под контролем УЗИ и с помощью рентгеновского наведения С-дуги японской компании Shimadzu. Также мы проводим малоинвазивные манипуляции с использованием японского эндоскопического оборудования марки Olympus, фиброуретероскопа производства США и других. Для каждого пациента методики подбираются индивидуально.

Наши специалисты обладают всеми известными возможностями для решения очень распространенной сегодня женской проблемы - недержание мочи после родов или как следствие возрастных изменений. Мы успешно проводим операции при опущении матки и влагалища у женщин, а также все виды интимной пластики. Многие стесняются обращаться с этим за помощью, но хочется подчеркнуть, что в нашем центре эти проблемы легко решаемы.



Центр лучевой диагностики
и эндоскопической хирургии

ТОНУС
Premium

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МЕДИЦИНСКИЙ БИЗНЕС

В 2022 году в мире начался период макроэкономического кризиса и геополитической турбулентности. Управленцы вынужденно стали антикризисными менеджерами. Время сложное, но уникальное: есть возможность уловить «встречно направленные тренды» и обернуть их в свою пользу. Эффективному управленцу сейчас важно не только видеть тренды, но и понимать, как они проявляются в конкретной сфере, и как на них реагировать.

Борова Наталья, медицинский маркетолог, консультант аналитической компании EQIVA, экс-директор по маркетингу УГМК-Здоровье



Специально для издания National Business аналитическая компания EQIVA (г. Москва) определила тренды рынка коммерческой медицины – актуальные в настоящее время и на ближайшие годы, а это значит, что руководителям и собственникам бизнеса надо их чувствовать «на кончиках пальцев».

Существуют общие потребительские и социально-экономические факторы, в большей или в меньшей степени влияющие на сферу здравоохранения. По нашим наблюдениям, наиболее значимыми являются следующие: увеличение продолжительности жизни и старение населения, сокращение среднего класса, развитие цифровых сервисов и искусственного интеллекта, развитие агломераций и деградация малых городов, нацеленность части молодого населения на благополучие и управление своим будущим. Эти аспекты требуют особого внимания и учета при создании стратегии развития медицинского бизнеса.

Тренды коммерческой медицины

- Снижение темпов органического роста игроков, но есть вероятность роста за счет M&A.

В 2023 году количество вышедших на рынок медуслуг клиник (площадью более 1000 кв.м.) сократилось на 44% по сравнению с аналогичным показателем 2022 года. Это значит, что расширяться стало труднее, и это легко объяснить экономической ситуацией.

При этом активизировался процесс поиска активов как стратегическими, так и финансовыми инвесторами.

Именно стратегические инвесторы – федеральные медицинские и лабораторные сети – являются потенциальными партнерами и покупателями региональных активов. Например, в 2023 году ГК «Мать и дитя» приобрела сразу четыре клиники в ХМАО-Югра, ценные не масштабами, а своей пациентской базой и расположением.

• **Период развития: «низкая база» в Москве занимает около 3-х лет, в регионах около 5 лет**

Просто цифры – региональным клиникам сложнее загрузиться. Нет такого потока коммерческих пациентов, нет возможности опереться на ДМС. На это требуется больше времени, чем в столице.

• **Рынок платных медуслуг Свердловской области растет в 3 раза ниже, чем в РФ**

Несмотря на численность региона и размер среднедушевых доходов населения, платные услуги не отличаются динамикой выше средней по стране. На это влияет доступность медпомощи по ОМС и мощность государственной инфраструктуры.

• **ТОП-8 частных многопрофильных клиник занимают значимую долю рынка (22%) медуслуг Свердловской области, а лидер «УГМК-Здоровье» – 10%**

Конкуренция жесткая и во многом зависит от рекламных бюджетов и возможностей инвестировать в расширение мощностей. В этих условиях проще искать ниши, не охваченные лидерами и, наоборот, отслеживать и применять их лучшие практики.

• **Лидеры рынка растут быстрее, чем федеральные клиники**

В Свердловской области это можно связать с инвестиционными возможностями в пределах одного региона. За последние три года лидеры («УГМК-Здоровье» и «Здоровье 365») нарастили площади и мощности, что обеспечивает им неплохой рост в выручке. Интереснее было бы взглянуть на динамику like-for-like (то есть без учета новой инфраструктуры).

• **Клиники-пионеры рынка медуслуг Свердловской области демонстрируют самый низкий среднегодовой темп роста**

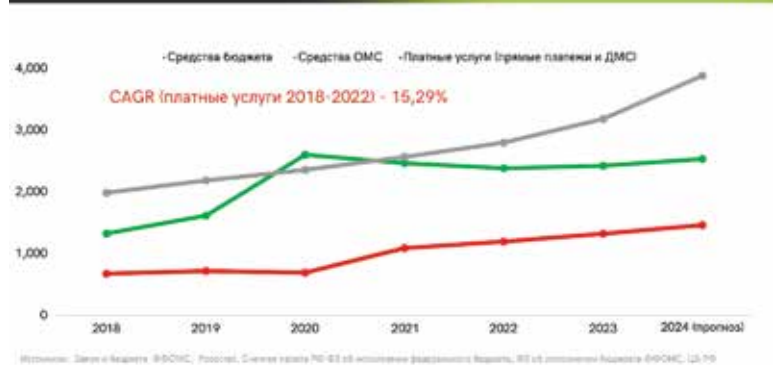
Феноменально, но клиники, вышедшие на рынок первыми и одними из первых, не смогли удержать темпы роста и найти возможности для реинвестирования в инфраструктуру. Впрочем, сделать это никогда не поздно, даже в условиях «подросших» конкурентов.

Пациенты и клиенты:

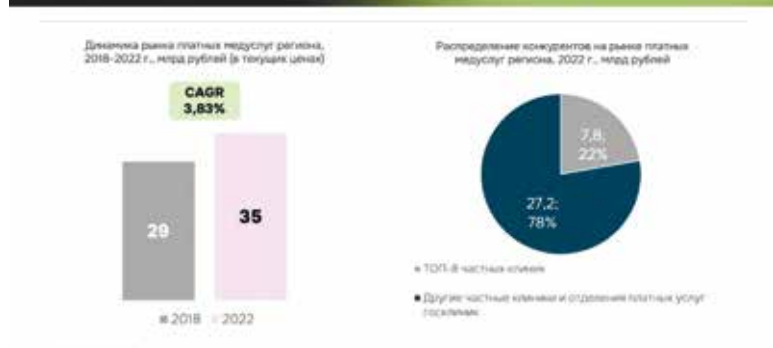
• **Доходы**

Результаты опросов показывают, что потребительские настроения к концу 2023 года снизились.

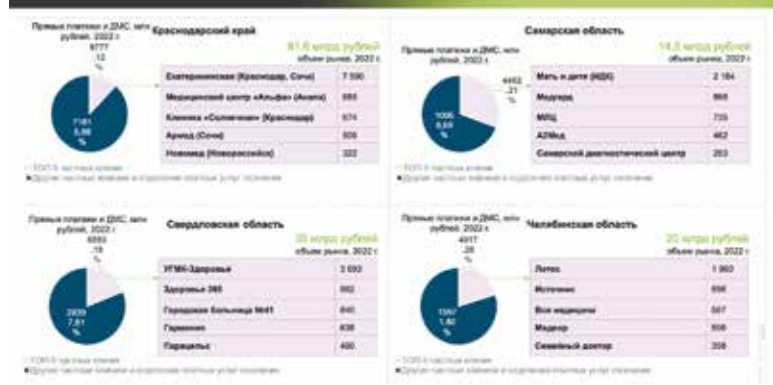
Динамика по источникам финансирования здравоохранения РФ



CO: рынок платных медуслуг растет в 3 раза медленнее, чем в РФ.



Динамика рынка платных медуслуг регионов, 2018-2022 г., млрд рублей (в текущих ценах)



Динамика выручки и темпа роста крупнейших частных клиник Свердловской области, 2018-2022 гг.



Последние десять лет индекс потребительской уверенности остается отрицательным, следует из данных Росстата. При этом медицинские услуги относятся к категории, которая больше подвержена сезонности, нежели резкому падению спроса. По оценкам Сбериндекса, номинальные расходы в течение 2023 года увеличивались месяц к месяцу на 10-16%. С 2022 года меняется только структура потребителей с высоким уровнем дохода (в связи с релокацией и социальными выплатами), что невозможно не учитывать в позиционировании и ценовой политике.

- **Увеличение распространенности ментальных расстройств**

По данным Института показателей и оценки здоровья, депрессивными расстройствами в России страдают не менее 5,5 млн человек, также распространены тревожность и СДВГ. Это влияет на востребованность психиатрических услуг – как амбулаторных, так и стационарных. На фоне пандемии вырос спрос и на психологическую помощь, что подтверждает взлет популярности онлайн-сервисов. Годовой оборот ТОП-5 сервисов, например, в 2022 году превысил 500 млн рублей. За последнее десятилетие доля россиян, обращающихся за профессиональной психологической помощью, выросла в два раза. По данным опроса ВЦИОМ, в 2022 году к психологам обращались не менее 12% россиян.

- **Формирование новой модели потребления одиночек**

За последние 12 лет число одиноких россиян выросло вдвое и составляет, только по официальным данным, 28 млн человек. Что это значит на практике? Согласно исследованию Мичиганского университета, проведенному еще в 2012 году, одинокие люди покупают на 38% больше продуктов, потребляют на 55% больше электричества и на 61% больше газа на человека, чем семьи из четырех человек.

- **Дофаминозависимость и клиповое мышление**

В свежем исследовании ученых Университета штата Северная Каролина (США) подтверждается, что нейроподобные клетки под влиянием повышенных доз дофамина теряют свою чувствительность. Это хорошо иллюстрирует жизненную и совсем не клеточную ситуацию: если раньше для чувства мотивации требовался один уровень дофамина, то теперь понадобится более высокий. То есть зависимость вынуждает человека повышать уровни дофамина искусственно.

- **«Дорогой» пациент влечет «интервенцию» стандартов сервиса из других отраслей (гостиничный бизнес, банки, IT)**

Не устаем повторять, что лояльные клиенты всегда обходятся дешевле, чем первичные. В условиях усиления конкуренции и изменения структуры платежеспособного населения крайне важно работать над лояльностью пациентов, и в этом поможет сервисная стратегия. Она включает исследования (например, глубинные интервью), разработку стандартов, контроль их исполнения (например, с помощью инструмента «тайный пациент») и создание корпоративных ценностей, ориентированных на качественную работу с клиентом.

Пример из сервисной практики. По словам наших «тайных пациентов», из-за шквала спам-звонков даже звонок из колл-центра или от робота может быть раздражающим фактором. Поэтому качественная анкета (не просто «оценка приема в 5 звезд») в виде сообщения в мессенджере, Телеграм-боте или мобильном приложении – лучшее решение.

Команды и сотрудники:

- Следующее поколение – не работники
- Рынок «работника»
- Заложенное неравенство программ помощи
- Ускорение поиска специалистов и процесса собеседований
- Отсутствие границ рынка труда/переезды, гибридный формат работы
- Высокий спрос на тех, кто «с головой» и умеет работать, спрос на тех, кто умеет работать с людьми в ручном режиме (гибкий, открытый)
- Приход на ТОП-позиции в клиники профессиональных управленцев

Рынок еще никогда не был настолько перенасыщен и перекошен в сторону соискателей. Их много, они выбирают, придираются, все реже идут на низкооплачиваемую работу с перспективой. За хорошими работниками ведется настоящая охота – их перекупают, мотивируют и ублажают. Лет через пять это выльется в падение общего уровня производительности, но в 2024 году рекрутерам придется «бежать в два раза быстрее», чтобы подбирать хороших сотрудников.

Например, очевидно, что программа Земской доктор, по которой увеличили компенсацию, приведет к тому, что в регионы поедут не только классные специалисты, но и средние, и совсем никчемные. При этом те врачи, что в этом регионе родились, выросли и работают, а поэтому никакой компенсации не получают, будут демотивированы. Это может привести к общему снижению уровня мотивации сельских врачей и врачей Крайнего Севера. Если раньше врачи работали и сверх нормы, за идею, то теперь мысль «ему заплатили миллион, пусть теперь он и трудится сверх нормы», будет сильно мешать человеческому фактору.

Поколения «бэби-бумеров» и X, то есть 45–65-летних, объединяют такие качества, как активность, трудоспособность и готовность работать на результат даже сверхурочно. Они внимательны, готовы обучать других, руководствуются идеями, которые выше и больше, чем их личное благополучие. Следование принципу «общественное важнее личного» делает этих людей почти идеальными сотрудниками, которые готовы практически ко всему.

Но все меняется: в трудоспособный возраст вошло поколение Y и Z (20–40 лет). Это люди, которые активно учатся (те, кто постарше) или исходно умеют (те, кто помладше) любить себя и отстаивать свои границы. А это значит, что любое вмешательство и непрошенный совет воспринимаются как тихий абьюз, критика может закончиться увольнением. Общий тренд – им легче уволиться, чем работать над собой и повышать уровень профессионализма. Они лучше будут заполнять карточки на маркетплейсах, чем вести бабушку под руку и решать ее проблемы.

Также мы наблюдаем изменение требований к руководителям: от управленцев-«атлантов», фокусирующихся на оперативных результатах и строгом контроле компании, к лидерам-«демиургам», ориентированным на стратегию, инновации и клиентов и сотрудников. Сейчас важно иметь лидеров, способных быстро адаптировать стратегию к новым условиям, планировать будущее в условиях неопределенности. Для успешного развития менеджерам необходимо будет пройти через значительные изменения и трансформировать не только отрасль, но и свою личность.

ВЫ СЛЫХАЛИ PRO.ХИНКАЛИ?

На рынок Нижнего Новгорода готовится зайти бренд «Pro.Хинкали» by Novikov, сеть ресторанов кавказской кухни в партнерстве с известным ресторатором Аркадием Новиковым. Об особенностях и преимуществах этого проекта нашему изданию рассказывает основатель бренда Ерванд Галстян.



Ерванд, расскажите о проекте и его продвижении в регионы подробнее. В чем его преимущества?

Бренд «Pro.Хинкали» by Novikov инициирован, как следует из названия, в партнерстве с известным российским ресторатором Аркадием Новиковым. Проект быстро набирает обороты в регионах. На сегодня это, пожалуй, одна из самых интересных франшиз в ресторанном мире. И это не случайно: интерес к грузинской кухне не ослабевает, бизнес-модель показывает хорошие результаты.

На сегодня открыто восемь ресторанов, в том числе в Москве, Адлере, Сочи, Краснодаре и Ташкенте. В стадии строительства – еще пять, которые откроются в первом полугодии 2024 года. За первые дни 2024 года подписано и согласовано еще четыре договора коммерческой концессии.

Сильная команда в управлении брендом делает ставку на цифровизацию,

регулярный анализ основных показателей и оптимизацию бизнес-процессов. Это характеризует компанию как сильного, перспективного игрока на рынке.

Как будет выглядеть меню ресторана? Его интерьер?

В меню «Pro.Хинкали» представлены традиционные грузинские блюда: сациви из курицы, харчо, хачапури и фирменные хинкали – от классических с говядиной и свининой до экзотических вариантов с сыром и помидорами. Цены демократичны: хинкали – 80 рублей, средний чек – 1500 рублей. Бренд-шефом ресторана является Виталий Ким, известный по многим проектам холдинга Novikov Group.

В целом акцент делается на аутентичную атмосферу Грузии. Дизайн интерьера выполнен в ярком современном стиле с использованием традиционных кавказских мотивов и натуральных материалов. На стульях –

каракуль и ткань с фирменным принтом. Преобладающие красно-бежевые оттенки и натуральное дерево создают уютную атмосферу. Зеленые растения в больших расписных горшках и плетеные светильники, свисающие с потолка и напоминающие кавказские папахы, добавляют особый шарм. За концепцию дизайна отвечают ведущие дизайнеры Москвы.

Расскажите о ближайших планах.

Команда Pro.Хинкали заявлена участниками всех крупных ресторанных событий, включая Gastreet в Красной поляне, где, кстати, к июню должен открыться еще один ресторан сети. Готовится к запуску новый сайт бренда, а пока заявку на франшизу можно оставить на специальном лендинге с подробной информацией: fr-prokhinkali.ru.

Мы ищем партнеров по франчайзингу. Обращайтесь! Мы открыты для сотрудничества!

Оставить заявку на франшизу:

www.fr-prokhinkali.ru
fr@prokhinkali.ru



ЦЕНА И ЦЕННОСТЬ: ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ СТОИМОСТЬ НЕДВИЖИМОСТИ ПРЕМИУМ-КЛАССА?

Элитное жилье – мечта многих. У такой недвижимости совершенно другой уровень комфорта по сравнению с эконом-классом. Это развитая качественная инфраструктура, достойные локации в центре города, премиальные инженерные системы, собственные УК, консьерж-сервисы и прочие удобства. И это еще не все. В чем кроется истинная ценность премиальных квартир, расскажет наш эксперт, брокер по элитной недвижимости Екатеринбурга Геннадий Бибикив. В его компетенции – подбор и продажа элитного жилья, в том числе загородного. Стаж в этой сфере – более десяти лет.



Такой способ как раз подходит для жилой недвижимости, поскольку об окупаемости здесь речи нет.

Если большинство жилых объектов оценивается сравнительным методом, почему появляются квартиры по цене заметно выше рынка?

А вот тут мы начинаем плавно переходить к ценности. Между двумя похожими квартирами могут быть большие отличия. Это касается только вторичного рынка, поскольку многие объекты в этой категории продаются с ремонтом, мебелью и техникой.

Так как мы говорим об элитном сегменте, то понимаем, что чаще всего предыдущие хозяева оформляли интерьер для себя. Разумеется, каждый человек выбирает себе самое лучшее, поэтому мы часто встречаем в премиум-квартирах дорогую отделку из ценных пород дерева, антикварную мебель, редкие предметы декора, качественную бытовую технику зарубежных производителей.

То есть ценность заключается во внутреннем оформлении жилья и предметах с историей?

Не только. Ценность – это сугубо индивидуальное отношение к продукту. И обусловлена она наличием определенной потребности в этом продукте. Товары, которых нет на рынке, приобретаются только на основе ценности. Сколько стоит комфорт и визуальная эстетика? Сколько стоит чувство обладания раритетной вещью? Ощущение

высоты и радость наблюдать панораму любимого города?

Это не калькулятор, перемножающий стоимость квадратных метров и их количество. Если бы мы могли переводить ценность в цифры, мы бы посчитали, сколько счастливых вечеров проведено за любимой книжкой в уютной атмосфере, сколько раз мы завтракали на террасе с видом на парк, сколько восходов встречали по утрам из окна, и так далее.

Можно ли утверждать, что на вторичном рынке элитного жилья стоимость складывается из цены и ценности?

Чаще всего да. Для примера можно взять две одинаковых квартиры в одном элитном ЖК на разных этажах. Одна продается, скажем, за 50 млн руб., а вторая – за 110 млн руб. Разница больше чем вдвое, хотя базовые характеристики одинаковые.

В первом случае мы увидим стандартный ремонт из привычных отделочных материалов. Там будет стоять хорошая комфортная мебель. Может быть, над интерьером поработал дизайнер. Но мы не увидим здесь предметов с историей и вещей, которыми приятно даже просто обладать.

А во втором случае мы найдем редкие предметы мебели, ручную резьбу на фасадах, антикварный буфет или премиальную немецкую технику, которую сейчас по понятным причинам уже не найти.

Хозяин такой квартиры вряд ли захочет расставаться с ней по рыночной

Расскажите, как вообще оценивается недвижимость? По каким критериям определяется ее стоимость?

Чтобы определить цену массового продукта, оценочные компании используют три стандартных метода: затратный, доходный и сравнительный.

Затратный метод – это смета всех расходов на покупку и ремонт объекта. В доходном методе стоимость определяется на основе ожидаемых доходов от владения помещением, он больше подходит для коммерческих объектов.

Суть сравнительного метода понятна из названия: эксперты сравнивают цену объекта с альтернативными предложениями. Это позволяет оставаться в границах рыночной стоимости.



цене. Он помнит, как возил купленный в Европе буфет на реставрацию, искал через байеров ту самую технику и как бережно распаковывал картину от художника-новатора, купленную еще тогда, когда тот не был известен.

В начале этого года вы выставили на продажу премиальную квартиру по рекордной для Екатеринбурга цене – 143 млн рублей. В чем ее особенности? Что она из себя представляет?

Это двухэтажный пентхаус площадью 128 кв. м. в одной из жилых высоток «Антарес». Совершенно уникальный объект: два верхних этажа, шикарные виды из окон на основную рощу и центр города, широкая видовая терраса. Я не вижу в городе других таких объектов!

Нынешнему хозяину ремонт и техника обошлись, как две стоимости квартиры. Над интерьером потрудились команда Юлии Шевелевой, одного из ведущих дизайнеров Екатеринбурга. Это специалисты высочайшего класса, где у каждого своя специализация: инженерные сети, освещение, эргономика и многое другое. Обстановка продумана до мельчайших деталей.

Одна отделка чего стоит: на первом этаже пол выстелен паркетом из ясеня, также использовался итальянский травертин. Этот материал сейчас в тренде, поэтому очень востребован в современном дизайне: выглядит дорого, легко интегрируется в обстановку. На втором этаже – пол из натурального дуба, душевая отделана цельным гранитом,

на потолках – гипсовые панно ручной работы.

Вместе с пентхаусом продаются редкие предметы мебели: антикварный французский шкаф XIX века, изделия мебельных мастеров Италии, Франции, Англии и Нидерландов. Это ведущие бренды: Novamobili, Theodore Alexander, Natuzzi. В меблировке присутствуют лауреаты мебельных премий: например, кровать и банкетка Bolzan Letti.

В квартире остается все, в том числе электроника: немецкая бытовая техника Gaggenau, кофемашинка, конвектомат, сантехника от итальянских брендов: CEA, Devon & Devon. На кухне установлен итальянский гарнитур Cesar Unit, который произвел фурор на выставке в Милане и не раз упоминался во многих популярных СМИ.

Планировка квартиры очень продуманная: первый этаж гостевой, а второй – приватный, только для хозяев. Там же располагается и терраса, летом открывается отличный вид.

И как скоро может быть продана такая квартира?

По моему опыту, для сегмента дорогой недвижимости (свыше 30 млн руб) стандартные сроки продажи – от 4 до 6 месяцев. Эта квартира – уникальна, и прогнозы здесь – дело неблагоприятное. Может и завтра прийти человек, который ждал такой вариант несколько лет.

Одно могу сказать точно – квартира того стоит. Она про ценности, которые измеряются отнюдь не деньгами, а комфортом: как функциональным, так и визуальным. Для одних этот пентхаус сто-

ит очень дорого, а другие будут от него в восторге, потому что осознают ценность каждого элемента.

Сейчас эта исключительная квартира находится в продаже. Уверен, что она обязательно найдет своего хозяина, который оценит ее по достоинству!



@ELIT_BROKEREKB

telegram-канал
Геннадия
об элитной
недвижимости

г. Екатеринбург
ул. Народной воли, 62 б, оф. 209
+7 912 252 57 19
+7 343 206 95 98
gb-broker.tilda.ws
Дизайнер: Юлия Шевелева
Фотограф: Илья Коваль

ГОРОЖАНЕ РАСПРОБОВАЛИ МАЛОЭТАЖНУЮ РОССИЮ

Россияне устали жить в мегаполисах. По данным опроса, проведенного «ДОМ.РФ», не менее 40 млн семей в нашей стране хотят переселиться из многоэтажек в собственные дома. И это отразилось на рынке жилищного строительства. В 2023 году, по данным Нижегородстата, только 40% введенного жилья в Нижегородской области пришлось на многоквартирные дома. Остальное – частные домовладения. О причинах этого явления и преимуществах жизни в пригородах NB рассказала директор по маркетингу компании «Жилищный ответ» Елена Любчанская.



Елена Любчанская,
Директор по маркетингу
компании «Жилищный ответ»

Елена, прежде всего, что в настоящее время происходит на рынке загородного жилищного строительства в регионе?

Рост спроса, и соответственно, объемов ввода жилья в эксплуатацию – как, впрочем, и на рынке жилья в целом. (в 2022 году ввод жилья в Нижегородской области увеличился на 7% по сравнению с предыдущим годом, а в 2023 – на 9,3%). При этом загородный сектор растет существенно быстрее. Впервые мы столкнулись с этим в 2020 году во время

пандемии, когда количество звонков в компанию «Жилищный ответ» увеличилось более чем в десять раз. Находясь на самоизоляции, люди всерьез задумались о переезде за город, подальше от тесных квартир – на природу, на волю. Затем этот интерес трансформировался в продажи. Такого объема строительства и реализации домов у нас раньше не было никогда. В 2022 году компания «Жилищный ответ» построила больше жилья, чем крупнейший застройщик многоквартирных домов Нижнего Новгорода. Это нетипичная история для рынка, и еще несколько лет назад в такое никто бы не поверил. Причем, рост спроса и строительства у нас продолжается и поныне, хотя на рынке многоквартирного жилья наметилось некоторое охлаждение.

А почему и зачем горожане переезжают жить за город?

Факторы привлекательности загородного жилья можно разделить на две группы: ценовые и неценовые. Если говорить о ценах, то сегодня в Нижнем Новгороде, в Нижегородском районе, средняя стоимость квадратного метра жилья на первичном рынке достигает 170 тыс. рублей, а на вторичном – 140-150 тыс. рублей. У компании «Жилищный ответ» стоимость жилья вдвое ниже, чем в городе – около 80 тыс. рублей за кв. м. Причем, мы в «Жилищном ответе» не задираем цены, повышая их только, чтобы компенсировать рост стоимости стройматериалов. Поэтому разница в ценах на наше и городское жилье не уменьшается, а увеличивается.

При этом мы сдаем дома с предчистовой отделкой: установлены входные

и межкомнатные двери, пол готов к укладке ламината или линолеума, стены оштукатурены, подведена электрика, установлены розетки, сантехника и плитка – в санузлах. Все черновые работы сделаны, покупателям остается только сделать дизайн в соответствии со своими представлениями о красоте. Плюс владелец получает земельный участок и парковку у дома. И, не буду скрывать, для большинства будущих новоселов цена – это самый важный фактор. Многие семьи, задумавшись об улучшении жилищных условий, ищут просто жилье и с удивлением узнают, что на их деньги можно купить евро-однушку в городе или таунхаус площадью 90 кв. м в нашем поселке. Приезжают и покупают.

Но играют роль и неценовые факторы. Люди устали от шума соседей, от необходимости каждый вечер искать парковку, от городской суеты и духоты. Их привлекает в загородной жизни тишина и размеренность, возможность отдохнуть на природе, шаговая доступность лесов и озер, возможность без опаски выпустить детей одних в школу или на прогулку... На жилищном рынке России сейчас начались те же процессы, что и в других развитых странах мира. Большинство европейских граждан предпочитают загородное жилье. Есть также давнее понятие: «малоэтажная Америка». Сейчас начинается «малоэтажная Россия».

Кто ваши покупатели, и что ими движет?

Последнее маркетинговое исследование компании «Жилищный ответ» показало, что на рынке индивидуального жи-



лищного строительства несколько ядер целевой аудитории. Первое такое ядро – это молодые городские семьи, которым после рождения ребенка нужно расширить жилплощадь. У них пока невелики финансовые возможности, и цена для них действительно важнейший фактор. Вторая целевая группа – люди в возрасте около 40 лет. Они хотят за город, потому что устали от шумных соседей, им хочется большего простора, вида из окна, собственной лужайки с клумбой. И третья категория – это граждане и ранее проживавшие в индивидуальных домах.

Выяснив это, мы стали строить разные типы домов для представителей различных целевых аудиторий. Молодым семьям с ограниченными финансовыми возможностями компания «Жилищный ответ» предлагает наши классические поселки, с которых все начиналось – д. Крутая и д. Опалиха. Дома в них так спланированы и расположены, что к ним будет несложно пристроить гараж, тамбур, веранду, мансарду, баню... Это что-то типа дома на вырост: сейчас у вас немного денег, и дом относительно невелик. Потом деньги появятся, и вы сможете его расширить.

В 2020 году мы добавили в наш ассортимент другой вид домов – для семей постарше и посостоятельнее. Это суперготовое жилье для тех, кто не хочет ничего достраивать и доделывать – с террасой, с улучшенными планировками, с готовыми заборами, с асфальтированными парковками. Такие дома мы предлагаем в наших новых поселках – «Фрегат» и «Новая Крутая». Во Фрегате таунхаус площадью в 87 кв.м стоит от 7.8 млн рублей. В новой Крутой дом площадью более 100 кв. м – от 11 млн рублей. Но это все равно дешевле трехкомнатной квартиры в Нижнем Новгороде – их стоимость сейчас в диапазоне от 14 до 20 млн рублей.

А переехавшим в ваши поселки не сложно обходиться без городских удобств?

Неподалеку от поселков «Жилищного ответа» находится ТРЦ «Мега», а в самих поселках есть небольшие магазины формата «У дома», разнообразные кафе и пиццерии, много точек выдачи маркетплейсов, многие жители у себя дома оформили кабинеты маникюра, педикюра, салоны красоты и т.п. Во всех наших поселках можно заказать достав-

ку продуктов в Яндекс-лавке, Сбермаркете и SPAR, а также готовые блюда из нижегородских кафе и ресторанов.

Разумеется, все наши поселки полностью благоустроены, есть зоны отдыха для взрослых и детей, мы активно работаем с администрацией, чтобы в наших поселках открывались детские сады и школы. Во Фрегате новая современная школа уже открылась.

Если же люди захотят сходить в театр или концертный зал, то доехать до центра города от нас быстрее, чем из заречных районов Нижнего Новгорода. Нам действительно удается воплощать в жизнь миссию компании: «Строить лучшую жизнь для максимального количества людей». Неслучайно треть наших покупателей узнают о поселках компании «Жилищный ответ» по «сарафанному радио» от тех, кто поселился здесь ранее и кому такая жизнь нравится. **NB**



ВОЗВЕДЕНИЕ МЕТРА В КВАДРАТ 2024 ГОД МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ТРАЕКТОРИЮ СПРОСА НА ЖИЛЬЕ

Сектор жилищного строительства закончил год очередными рекордами как по объемам ввода жилья, так и по площадям запущенных проектов. Сформированного задела в целом хватит для удержания темпов как минимум в следующем году. Однако ключевым решением для отрасли в 2024-м станет судьба льготных ипотечных программ, ограничение которых отразится на объемах ввода многоквартирных домов в более длительной перспективе.



Если в новом году застройщики на фоне сокращения спроса начнут снижать запуск проектов, то это может привести к падению темпов ввода после 2026-го. Хватит ли административных мер поддержки предложения и ожидаемого роста спроса на частные дома для удержания и наращивания темпов – вопрос пока открытый, выяснял «Ъ».

2023 год, по предварительным оценкам, стал самым успешным для жилищного строительства: ожидалось, что ввод жилья превысит 105 млн кв. м. Чуть менее половины этого объема, 51 млн кв. м, как сообщалось, обеспечит ввод многоквартирных домов (против 45,5 млн кв. м в 2022-м). Одновременно с этим вырос и запуск новых проектов: по данным Минстроя, объем их выхода на рынок оценивается в 47 млн кв. м, что стало абсолютным максимумом для России.

В итоге в стадии строительства, по данным на 26 декабря, находится примерно 108 млн кв. м – на 8% больше, чем годом ранее. Теперь, как отмечают в аппарате вице-премьера **Марата Хуснуллина**, стоит задача «удержать высокие темпы жилищного строительства в последующие годы, чтобы достичь ежегодного ввода не менее 120 млн кв. м жилья».

Росту запуска новых проектов способствовал ажиотажный спрос на ипотеку, преимущественно льготную, в связи с ростом ключевой ставки, к тому же застройщики старались сделать задел по продажам в ожидании возможного завершения части льготных программ с 1 июля 2024 года.

Наряду с этим фактором активного спроса стало также желание граждан не допустить обесценивания сбережений на фоне роста инфляции. Впрочем, у льготной ипотеки есть и обратная сторона: ЦБ уже фиксировал признаки перегрева рынка. Так, рост спроса на жилье в 2023 году спровоцировал резкий рост цен на недвижимость, и для охлаждения рынка уже принимались меры: сначала минимальный взнос по всем льготным программам был повышен по всем ипотечным программам с господдержкой с 15% до 20%, а по ипотеке на новостройки под 8% с 23 декабря он вырос уже до 30%.

Действие основных льготных программ, в частности семейной ипотеки под 6% и льготной ипотеки под 8%, пока завершается летом 2024 года. Семейную ипотеку власти уже обещали продлить, а вот ипотеку на новостройки планируется сделать более адресной, в частности – оставить ее для регионов



с низким спросом на жилье. На принятие итогового решения и поиск баланса есть еще полгода, однако прогнозы, которые делаются сейчас, вполне ожидаемо предвещают заметное уменьшение спроса на жилье, с учетом того, что ключевая ставка, по оценкам Минфина, может начать снижаться в лучшем случае к концу следующего года.

В итоге застройщики будут сокращать запуск новых проектов – это уже влечет за собой риски падения объемов ввода жилья после 2026 года, хотя задел, который может быть сформирован в первом полугодии 2024 года, может несколько сгладить этот эффект. При этом, отмечают в аппарате Марата Хуснуллина, правительство «регулярно проводит мониторинг ситуации рынка жилищного строительства, работая в связке с ЦБ и Минфином – при необходимости будут разработаны новые предложения по поддержке граждан».

Вероятно, компенсировать этот риск отчасти может рынок индивидуального жилищного строительства (ИЖС), который пока меньше подвержен влиянию ипотечного фактора, в силу того, что охват этого сегмента ипотечным кредитованием значительно скромнее, притом, что этот сегмент по объемам ввода сопоставим с рынком многоквартирных домов.

Так, в ИЖС с ипотекой возводится каждый пятый дом, а в секторе многоквартирных домов 90% сделок на первичном рынке производится с ипотекой. В этом году ввод частных домов несколько замедлился, но остается высоким (по данным за январь–ноябрь, сдано в эксплуатацию 52,2 млн кв. м, что на 6,8% меньше, чем годом ранее), при этом потенциал этого сегмента, по экспертным оценкам, еще не реализован, и спрос, который активно проявил себя с ковидного 2020 года, будет продолжать расти.

Власти уже задумывались о дополнительном стимулировании интереса к ИЖС в частности, Минстрой анонсировал разработку отдельной льготной ипотечной программы для этого сегмента.

Пока же на ИЖС в основном влияют регуляторные факторы, например, программа социальной газификации подталкивает граждан к регистрации домов. Дальнейший рост спроса на частное домостроение ожидается и на фоне регуляторных изменений – расширения на этот сегмент возможности финансирования строительства через эскроу-счета при использовании типовой документации или домокомплектов, что делает и более понятным этот сегмент для банков.

Впрочем, обеспечение ввода 120 млн кв. м жилья, по мнению главы **НОСТРОЙ Антона Глушкова**, зависит не только от ипотечных программ, но и от иных мер поддержки: механизмов инфраструктурных облигаций, упрощения процедур по внесению изменений в градостроительные документы, а также масштабирование практик по реализации проектов комплексного развития территорий. В аппарате вице-премьера также сообщают, что ведется системная работа по обеспечению высоких темпов ввода, в частности, Минстрой заключил с регионами меморандумы по повышению градостроительного потенциала участков для жилищного строительства, «что позволяет сформировать заделы на будущее».

На 1 декабря, отмечают в аппарате, он составил 432,6 млн кв. м – на 10% больше, чем годом ранее. Также идет работа по выявлению и вовлечению в оборот неиспользуемых территорий: в текущем году выявлено 140 тыс. га участков, пригодных для жилищного строительства. Однако де-факто это меры поддержки предложения, которое, как известно, порождается спросом. **NB**

«Право любит активных»

ТЕНДЕНЦИИ ГРАДОСТРОИТЕЛЬСТВА: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

Крупнейшая межрегиональная Коллегия адвокатов «Регионсервис» более 23 лет занимается правовой защитой бизнеса и интересов крупных промышленных предприятий. В рамках новой стратегии развития Коллегия представила нового управляющего партнера московского офиса Анну Жолобову. Анна является опытным юристом в области градостроительного и земельного права и как никто разбирается в тенденциях законодательного регулирования в сфере недвижимости и строительства. Кроме того, Анна – представитель уральской школы права, ее юридическая карьера началась именно в Екатеринбурге. О трендах в сфере комплексного развития территорий, опыте в градостроительстве и новеллах законодательства мы решили спросить у Анны Жолобовой в специальном интервью.



Анна, вы много лет занимаетесь юридической практикой в сфере недвижимости и земельных правоотношений. Почему именно эта специализация?

Недвижимость, земля всегда являются одними из ключевых активов любого бизнеса. Следовательно, субъекты правоотношений заинтересованы в том, чтобы создать для этих активов максимально комфортный правовой режим, минимизировать риски и реализовать возможности, которые предоставляет действующее регулирование.

И градостроительное, и земельное законодательство перманентно меняются. Судебная практика также формирует свои подходы, которые нередко отличаются от нормативных установлений. Мне нравится отслеживать эволюционирование тех или иных подходов, совершенствование правовых институтов, наслоение юридических конструкций, закрепленных в нормативных актах, и их применение в судебной практике.

Учитывая скорость этих изменений, экспертность, на мой взгляд, заключается в возможности структурирования активов клиента таким образом, чтобы обеспечить их развитие и преумножение, обойти «узкие» места, избежать правовых рисков, находя оптимальный баланс между частными интересами и государственным регулированием.

Какие тенденции на сегодняшний день можно проследить в сфере строительства на законодательном уровне?

В октябре 2022 г. государством была утверждена Стратегия строительной отрасли на ближайшие 10 лет. Именно в ней и заложены основные тенденции, векторы развития градостроительного и земельного законодательства, а именно: повышение комфорта городской среды, максимальное вовлечение в оборот земельных участков, прежде всего публичной формы собственности, сокращение инвестиционно-строительного цикла, переход на цифровые технологии. Принимаемое законодательство в последующий период направлено на реализацию и развитие указанных направлений.

Расскажите подробнее, пожалуйста.

Например, повышение комфорта городской среды предполагает

увеличение темпов ввода в эксплуатацию жилых и нежилых объектов недвижимости, развитие инфраструктуры, благоустроенность территории, обеспеченность социальными объектами. С этой целью в законодательстве и в практике активно развивается институт комплексного развития территории (КРТ), введен новый порядок передачи объектов, построенных на основании договора долевого участия в строительстве, усовершенствованы механизмы индивидуального жилищного строительства, в том числе путем распространения на него регуляторики, свойственной многоквартирному жилищному строительству. Введены критерии вспомогательных объектов, требования к архитектурно-градостроительному облику зданий и ряд иных новелл.

В части вовлечения в оборот земельных участков до конца 2024 г. продлены меры антисанкционного законодательства, т.е. возможность предоставления земельных участков без торгов под определенные цели, в том числе для промышленного производства. В качестве дополнительного основания мены названа реализация инвестиционных проектов, сокращены сроки изменения градостроительной документации, предусмотрены возможность ее изменения в упрощенном порядке и льготная арендная плата.

Значительно сокращены административные процедуры и сроки инвестиционно-строительного цикла. Не секрет, что строительный цикл был перегружен излишними административными барьерами и дублирующими процедурами. А это прямым образом оказывает влияние на временные затраты и экономическую окупаемость проектов. Так, например, по итогам 2023 г. в результате изменения законодательства количество процедур снизилось на 19 % (с 749 до 607).

Однако в столь либеральном развитии законодательного регулирования судебная практика зачастую меняет свои позиции, что не позволяет строительному бизнесу почувствовать эффект стабильности. Так, в судах наблюдается тенденция «замораживания» территории КРТ, в рамках которой отдается приоритет соответствующим нормам градостроительного законодательства перед земельным и иными нормами несмотря на то, что в действующих нормативных актах данный

приоритет не закреплен. И только через соблюдение баланса частных и публичных интересов, установление мотивов принятия того или иного градостроительного решения есть правовая возможность защиты интересов землепользователей в суде.

С какими запросами наиболее часто приходит бизнес сегодня?

Сегодня запросы бизнеса очень разные. «Право любит активных» – гласит древнеримская мудрость. Следовательно, любое нарушение гражданских прав, даже потенциальная возможность к этому, всегда требует присутствия юридического сопровождения.

Сегодня запросы варьируются от правового сопровождения сделок и структурирования активов и заканчиваются сложными практикообразующими кейсами в суде. Наиболее остро сейчас звучат споры с государственным участием, в том числе связанные с реализацией строительных проектов, с субсидированием, признанием ничтожными сделок, изменением градостроительной документации. Также сохраняют актуальность вопросы, связанные со взысканием налоговых и неналоговых платежей в бюджет, с объектами самовольного строительства, банкротством.

Интересно то, что сейчас все больше набирают обороты GR-проекты взаимодействия государства и бизнеса, где последний готов участвовать в регуляторике, помогая с учетом собственного опыта разрабатывать действительно необходимые на практике правовые конструкции.

107031, г. Москва,
ул. Петровка, д. 21, стр. 2
тел.: +7 (495) 260-06-50
moscow@regionservice.com

620063, г. Екатеринбург,
ул. 8 марта, д. 51, оф. 502а
тел.: +7 (343) 27ц2-45-07
infoekb@regionservice.com

ТРУДОВОЕ УСТРОЙСТВО: В РАН УВИДЕЛИ РИСКИ РОСТА ЧИСЛА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Чем больше на рынке труда кадров, создающих высокотехнологичные продукты, тем выше спрос на работников низкой квалификации. К такому выводу пришли научные сотрудники РАН. Например, разработка новой модели авто затем требует больше рабочих рук для его сборки.



К тому же обеспеченные люди больше ходят в рестораны и предпочитают делегировать работу по дому, в итоге спрос в этих сферах увеличивается. Все это создает дисбаланс на рынке труда и подстегивает разрыв в зарплатах. Выход эксперты видят в расширении перечня социальных программ и в улучшении условий труда.

Почему на рынке труда возникает дисбаланс

В российской экономике складывается ситуация избыточной разницы в доходах. Высокооплачиваемые группы населения провоцируют спрос на низкоквалифицированные рабочие места в других сферах. Этому посвящена статья **старшего научного сотрудника**

Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Екатерины Ермак.

В частности, например, химические компании (за исключением фармы) создают вдвое больше рабочих мест в смежных отраслях, чем занято в них самих. А сфера производства транспортных средств и оборудования – в три раза

больше, отмечается в исследовании. И в основном рождающийся спрос приходится именно на низкоквалифицированных работников. Например, разработка новой модели машины затем требует больше рабочих рук, чтобы ее собирать.

Есть и другая сторона. Высокооплачиваемые группы населения (например, работники фармы, сектора высоких технологий) предъявляют большой спрос на труд низкооплачиваемых специалистов с низкой квалификацией: официантов, сиделок, нянь, садовников, работников торговли, уборщиков, говорится в исследовании. Ведь люди с более высокими доходами чаще ходят в рестораны или предпочитают делегировать кому-то уборку дома.

В исследовании приводится корреляция: при увеличении доходов у группы населения, в которую входят 10% наиболее обеспеченных граждан, потребность в увеличении выпуска в сфере здравоохранения и на предприятиях общественного питания растет в среднем в 1,6 раза быстрее, чем при иных обстоятельствах, а в культуре и спорте – в 1,2 раза.

В итоге экономический рост в стране не всегда трансформируется в рост доходов населения, а опережающее развитие наукоемкого сектора само по себе может изменять структуру занятости. Такая ситуация может мешать трансформации будущего экономического роста в повышение зарплаток населения и уменьшение неравенства трудовых доходов, резюмируется в научной работе.

Насколько велик разрыв в доходах в России

Разница в уровнях дохода между самыми высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми работниками в России составляет 13,1 раза.

«Если межотраслевое различие можно объяснить рыночной конъюнктурой (например, в 2022 году средняя зарплата в производстве одежды была 27 тыс. рублей, а в добыче нефти и газа – 166 тыс.), то еще большая дифференциация внутри предприятий представляется неоправданной, прежде всего социально», – отметил профессор кафедр труда и социальной политики ИГСУ РАНХиГС Александр Щербаков.

В условиях интенсивного развития и перестройки экономики возрастают межотраслевые и профессионально-квалификационные диспропорции – это



нормальное явление и результат трансформации, характерной для всех стран, считает доцент базовой кафедры ТПП РФ «Управление человеческими ресурсами» РЭУ им. Г.В. Плеханова Фарид Мирзабалаева.

«Экономический рост в рыночной экономике не всегда трансформируется (и не должен) в равное распределение доходов. Но необходимо использовать механизмы их перераспределения через систему соцподдержки», – отметила она.

Потребность в менее квалифицированных работниках никуда не исчезла, а оплата труда у них растет невысокими темпами, отметила **заведующая кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при правительстве РФ Ольга Панина.**

«Но сама диспропорция на рынке труда – это во многом следствие факторов куда более сложного порядка: структуры экономики, развития человеческого капитала, налоговой политики, реализуемых правительством социальных программ, направленных на поддержку малообеспеченных слоев населения, инфляции», – сказала она.

Как снизить расслоение населения в РФ

Структурная перестройка российской экономики в соответствии с требованиями импортозамещения и технологического суверенитета повышает важность качественных рабочих мест с высокой производительностью и уровнем оплаты, подчеркивает Екатерина Единак в своей научной статье.

Снижение разницы в доходах между сотрудниками в наукоемких отраслях и неквалифицированной рабочей силой может оказаться сложной задачей, полагает Ольга Панина из Финансового университета. Но она считает, что рынок сам должен расставить все по своим местам.

«Из инструментов государственного управления, которые могут помочь, – расширение перечня социальных программ и улучшение условий труда неквалифицированных работников, что должно повысить их производительность. А также инвестирование в образование и профессиональную переподготовку. В перспективе это позволит повлиять на структуру рынка труда», – сказала эксперт. **№**

УРОКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ОТ «ТИТАНИКА»: МОЖНО ЛИ ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВСЕ ОШИБКИ ЗАРАНЕЕ?

Разбор череды вроде бы незначительных случайностей, которые привели к масштабной трагедии. Чему может научить опыт «Титаника»? В современном бизнесе стало очень модно все планировать и предвидеть. Это неудивительно. Планировщики усиленно игнорируют теорию Нассима Талеба о «черных лебедях» – мол, не прилетят они, если все предусмотреть.



Недавняя ситуация с гибелью экскурсионного батискафа «Титан» напомнила всем о трагедии его тезки – суперлайнера «Титаник». Как же, интересно, сверхбезопасное судно незапланированно утонуло?

Для разминки удалим с поля все конспирологические версии. Настоящий конспиролог в ситуации, когда заговора быть не может, его не ищет.

Истории про подмену одного уникального лайнера другим, немецкую подлодку за два года до начала войны – это для психиатрической лечебницы. Чуть запутаннее история с умышленным уничтожением противников ФРС – то, что она была неосуществима технически станет ясно из прочтения моего текста.

Но и подумать, что **Джордж Пьерпойнт Морган** мог отправить на тот свет

нескольких представителей подлинной финансовой элиты США и Англии (группа Моргана изначально связана именно с Англией, не только с США) – крайне глупа. Если бы такое было задумано и осуществлено, Джона Пьерпойнта в самом прямом смысле съели бы живьем.

А что же тогда случилось? Планирование проекта «Титаник» велось в весьма интересном в контексте событий ключе:



самый безопасный океанский лайнер. Если кто забыл, этот «самый безопасный лайнер» затонул в полный штиль в первом же рейсе, и при этом погибло непропорционально много пассажиров. Как так? Сегодня уже в основном понятно. Коротко – не повезло.

Два инцидента с «Олимпиком»

Начнем по порядку. Прологом всей этой печальной и поучительной истории стала не особенно серьезная авария брата-близнеца «Титаника» – лайнера «Олимпик», чей капитан решил посоревноваться в скорости с английским военным кораблем прямо в проливе Ла-Манш за несколько месяцев до выхода «Титаника» в первое плавание. Итогом этой гонки стало столкновение, которое хотя и привело к получению «Олимпиком» значительной пробоины, но на плавучесть корабля не повлияло, и он своим ходом проследовал в ремонтный док.

Этот инцидент стал предвестником событий, приведших к катастрофе, ибо капитан Смит и повел в апреле 1912 г. «Титаник» в первый рейс – показал всем, кому следовало видеть, свое пристрастие к скорости. Смешно, но от того столкновения пострадал больше именно военный корабль – он оказался менее крепким, чем судно по проекту «Титаник».

Второй инцидент, уже не такой интесный, случился с «Олимпиком» в феврале 1912 – и его пришлось ремонтировать там же, где достраивали «Титаник».

Этот инцидент несколько отвлек внимание портовых рабочих от достройки нового судна и даже задержал его спуск на воду примерно на три недели. У айсбергов появился шанс добраться до трансатлантической линии одновременно с суперлайнером. Тем более что зима 1912 года была аномально холодной, соответственно, айсберги поплыли позже, их было больше и добрались они южнее, чем обычно.

К тому же впервые за 1700 лет в январе того же года солнце, луна и земля выстроились в одну линию, и это вызвало очень сильный прилив у берегов Гренландии, что помогло айсбергу выйти в открытый океан, а не застрять где-то в начале пути.

Особенности конструкции судна «Титаник»

Впрочем, к айсбергу еще вернемся. А пока обратим внимание на конструкцию «Титаника» – его повышенная плавучесть была обусловлена разделением подводной части на герметичные отсеки, примерно, как в современных ему подводных лодках.

Правда, для экономии дорогого места поперечные переборки сделали не слишком высокими – это, возможно, была единственная конструкционная особенность корабля, которую продумали заранее недостаточно хорошо. Но все-таки в лайнере находились пассажиры, чьей целью являлась не только безопасность, но и комфорт, а для комфорта требовалось большое место для общественных нужд.

Пожар в отсеке

Итак, капитан Смит, начиная с 10 апреля 1912 года, катил своих пассажиров «с ветерком» – 22 узла в час вместо 18 рекомендуемых. Это не являлось нарушением и позволяло иметь некоторый запас времени на случай непредвиденных обстоятельств.

Судно шло на угле, как и все пароходы того времени, и поэтому случилась еще одна мелочь, тоже сыгравшая свою роль в трагедии – уголь в одном из отсеков загорелся. Ситуация была хотя и неприятная, но штатная – пожар начали тушить и через несколько дней потушили. Но последствием этого пожара (не доказанным на 100%) могла стать деформация от жара одной из внутренних переборок, которая уже не имела бы в таком случае достаточного запаса прочности, чтобы выдерживать толщу воды в соседнем отсеке, если бы тот вдруг заполнился водой (что и произошло). Выживший кочегар дал примерно такие показания, что вдруг вода хлынула внутрь там, где ее не ждали.

Связисты

Но кочегары были не единственными сервисными службами, обеспечивающими безопасное плавание. Уже появилась беспроводная радиосвязь – и, само собой, на Титанике эти связисты были представлены в самом совершенном на тот момент варианте. Более того, они подчинялись даже не компании судовладельцу, а относились к «Международной компании морской



связи Маркони» (Marconi International Marine Communication Company), которая арендовала на суперлайнере специальную каюту.

Их главной задачей была отправка платных телеграмм от пассажиров их визави на берегу. Само собой, они обеспечивали информацией о погоде и всем прочем включая гипотетические айсберги капитана «Титаника» и его старших офицеров. Но в данном случае понятно, какая именно деятельность была в приоритете. Это тоже сыграет свою роль. Интересно кстати, что сам Маркони на Титаник не попал – в нужные ему каюты места купили другие люди, а в менее престижных классах он плыть не пожелал – и встречал судно уже в Нью-Йорке, куда приехал заранее.

Заклепки

Постепенно «Титаник» приближался к берегам Америки, но в водах Атлантики, изобилующих льдами, температура воды очень сильно упала. Это вряд ли повлияло на прочность стальных заклепок, которые скрепляли ровные листы металла в корпусе судна – но вот в его носовой части стандартную про-

цедуру крепления листов судостроители изменили.

Если сбоку заклепки сплющивались специальным прессом, то у носа этот процесс приходилось осуществлять при помощи старой доброй кувалды. Стальные заклепки забивать кувалдой было сложно, и их в носовой части заменили на железные. Последние были чуть менее прочными. Совсем ненамного при «комнатной» температуре, но не на сильном холоде.

Пометка «срочно»

В момент попадания судна в теоретически опасную по айсбергам зону, капитан на всякий случай изменил курс к югу. Ибо запас времени он на повышенной скорости наработал. Радисты, понимая, что пассажирам надо предупредить всех заинтересованных лиц о скором прибытии, сосредоточились именно на отправке телеграмм в Нью-Йорк.

А все, что касается приема телеграмм, было организовано так: «наверх» передавали только сообщения со специальной пометкой о срочности и важности. Увы, сообщение о том, что по курсу все-таки может появиться

маловероятный в этих широтах айсберг соответствующую пометку не имело, и накануне рокового столкновения капитану передано не было.

Наблюдатели без биноклей

Отслеживать айсберги не было задачей радистов. На специальном возвышении находились два наблюдателя, которые и должны были подать сигнал в случае чего. Ночь оказалась хотя и безлунная, но очень звездная. Было достаточно светло. И тут подвела очередная мелочь, в этот раз вообще глупая. У моряков наблюдателей не оказалось служебных биноклей. Их куда-то задевал старший офицер, который накануне выхода «Титаника» в рейс уволился. Бинокли, безусловно, у кого-то ещё на судне были, но, видимо, опытные моряки посчитали лишним в такую хорошую погоду искать и просить чьи-то личные бинокли, расчитывая на свои острые глаза.

Есть разные точки зрения, почему сигнал тревоги был подан слишком поздно для того, чтобы удалось полностью избежать столкновения с айсбергом. Возможно, айсберг был с включениями какого-то грунта, и поэтому

темнее, чем обычно. Полный штиль не давал пены у его основания, а ее было легче заметить. Возможно, были какие-то искажения типа миражей – все это до конца непонятно. Зато итог понятен полностью: без биноклей айсберг был замечен слишком поздно, и сигнал помощник капитана услышал не тогда, когда он смог бы спокойно отвернуть в сторону от ледяной преграды

И вновь случайность: если бы сигнал пришел совсем поздно, то в этом случае «Титаник» просто тупо врезался бы носом в ледяную гору, что не должно было повлечь особенно трагических последствий. Да, пришлось бы остановиться, запросить помощь, но в таком варианте судно, хорошо приспособленное к удержанию на воде, скорее всего, вообще бы не затонуло, а подало бы сигнал бедствия и дождалось спасателей. Залило бы какое-то количество носовых отсеков, после чего все бы успокоилось, и пассажирам можно было бы позднее делиться какими-то сильными впечатлениями уже на американском берегу.

Но «Титаник» успел отвернуть и напоролся на острую, невидимую ночью подводную часть айсберга уже не носом, а всем бортом. Что-то подобное происходит с крышечкой консервной банки, когда ее вскрывают по всей длине ножом.

То ли вылетели клепки, то ли все-таки лед пропорол и саму обшивку, но отсеки внутри корабля начали заполняться водой очень быстро. Судно потихоньку стало погружаться носовой частью в воду. Проломился и прогоревший отсек – не исключено, что именно он и сыграл решающую роль в потере судном нужной плавучести.

Открытые иллюминаторы

Исследователи катастрофы обращают внимание и на такой никем не предусмотренный момент: пассажиры, почувствовав удар, стали выглядывать в иллюминаторы, а затем, когда капитан распорядился подниматься наверх для эвакуации, побежали на палубу, забыв иллюминаторы задрать. Соответственно, когда соответствующая часть «Титаника» опустились ниже уровня океана, вода хлынула в них с куда большей скоростью, чем в трещины в корпусе судна. И носовой крен возрастал все быстрее.

Действия команды

Между тем, команда оказалась совсем не на высоте, распределяя пассажиров по спасательным шлюпкам, часть из мест

в которых (примерно треть) – оказалась незаполнена. Что в таких случаях совершенно нетипично, чаще всего в каждой шлюпке оказывается значительно больше пассажиров, чем рассчитано технически. А поскольку вода, как я уже упоминал, была аномально холодной, все, кто попал в воду даже в спасательном жилете, вскоре погибли от переохлаждения. И достаточно быстро подошедшая подмога уже смогла поднять на борт только трупы.

Выводы

Эта история показывает весьма важную для любого планировщика вещь: все предусмотреть невозможно, и любое ослабление контроля над происходящим чревато самыми печальными последствиями. Нельзя терять обратной связи – она может дать самые неожиданные и своевременные подсказки.

Иначе, как гласит закон Мерфи: если какая-нибудь неприятность может произойти, она случится. И следствия из него:

- Все не так легко, как кажется.
- Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
- Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранимы, то всегда найдется пятая.
- Предоставленные самим себе собития имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.

• Всякое решение плодит новые проблемы.

Ну а главное, что нужно помнить, изучая такие истории. На «Титанике» было очень много богатых людей, но совсем немного везучих. Фатальное невезение – это вещь куда более действенная, чем конспирология, ибо творцы заговоров чаще всего такие же неудачники, как и их жертвы. А вот невезение – вещь к, сожалению, очень действенная. И история «Титаника» это тоже показала. Как и везение – тех, кто в итоге сдал билеты, прислушавшись к своему внутреннему голосу, а не к здравому смыслу, который доказывал, что на столь безопасном судне в такую хорошую погоду риск равен нулю, оказалось существенно больше, чем в случае обычных рейсов.

Особенно интересна история одного молодого шотландца. Он был настолько уверен, что его предчувствие беды верно, что даже не сдал билет, чтобы не погубить кого-то другого. Юноша просто не поднялся на борт, чем вызвал сперва невыразимый гнев родственников, собиравших ему на билет в Америку последние деньги, а потом – их полное восхищение. **NE**

*Марат Бисенгалиев,
начальник отдела, заместитель
руководителя, Москва*



10 ЯПОНСКИХ ПРИНЦИПОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ОБРЕСТИ ГАРМОНИЮ В ЖИЗНИ И БИЗНЕСЕ

Бизнес – это не только про деньги. Предпринимательство требует дисциплины и концентрации. А еще – логического мышления, умения ставить цели, действовать согласно плану и брать полную ответственность за свои поступки и слова. Довольно сложно заслужить хорошую репутацию, если нет этих качеств.



Но что делать, если чего-то не хватает? Дисциплина хромает или не всегда удается сохранять силы и осознанность. Тут на помощь могут прийти различные духовные практики. Их в мире было разработано довольно много: и традиционных, и современных – есть из чего выбрать. Мы же в этой статье заглянем в японскую философию.

Япония долгое время была второй экономикой мира. Очень стабильное и крепкое государство, где создано немало мировых брендов: автомобилей, техники и других полезных вещей. Не в последнюю очередь это заслуга местного стиля жизни и образа мысли. Давайте посмотрим на некоторые

философские и духовные практики Японии. Могут ли они пригодиться нам в наших широтах?

1 Икигай

В Японии это конкретное слово может использоваться по различным поводам, так как дословно переводится как «жить» («ики») и «причина» («гай»). Фактически можно перевести термин как «причина вставать по утрам» или «причина для бытия». Это японский концепт, который описывает источник глубокого личного удовлетворения и смысла жизни. Икигай включает в себя четыре основных элемента:

- То, что вы любите (страсть). Это деятельность, которая вызывает у вас радость и вдохновение.
- То, в чем вы хороши (миссия). Здесь важно осознать свои умения, навыки и таланты.
- То, за что вам могут платить (профессия). Что вы умеете полезного и востребованного обществом, за что вам будут платить.
- То, что нужно миру (призвание). Поймите, как вы можете внести свой вклад в общество и мир в целом.

Настоящее удовлетворение и смысл жизни находятся на пересечении этих четырех элементов. Проще говоря, когда вы находите работу или бизнес, который вам нравится, он востребован и при этом несет реальную пользу. Когда человек живет в соответствии со своим икигаем, он испытывает чувство радости, полноты и целостности в жизни.

Найти такой баланс бывает очень непросто, но заметьте, истории многих действительно больших компаний были начаты именно с этой идеи: в гараже, дома или в маленьком офисе человек горел идеей изменить мир, и она действительно принесла пользу. Поэтому, выбирая поле деятельности, учтите эти пункты, начиная с того, что вам действительно нравится делать.

2 Кайдзен

Кайдзен или искусство маленьких шагов – это еще одна японская методика улучшения качества жизни и бизнеса, которая акцентирует внимание на постоянных, поэтапных небольших изменениях, чтобы повысить эффективность и качество.

Этот подход основывается на идее, что большие перемены часто пугают

людей, а также довольно сложно внедряются в производство и управление компанией. Поэтому улучшения могут быть достигнуты через множество маленьких постоянных изменений, совершаемых на регулярной основе.

Кайдзен можно успешно применять на различных уровнях, в том числе для личного самосовершенствования и карьеры. Выучить новый иностранный язык или сделать годовой отчет бывает страшно из-за предстоящих объемов работы. Но если подходить к процессу планомерно, деля его на небольшие цели, то все вполне осуществимо. Главное – дисциплина и порядок на рабочем месте и в голове. Этот концепт впервые применила компания Toyota. Но сегодня ее успешно используют на предприятиях Европы (Siemens) и в России («Лукойл», «Алроса» и др.).

3 Хара Хачи Бу

Этот принцип японской философии жизни пришел из Окинавы, где живет больше всего долгожителей на планете. Это одна из «голубых зон», где люди живут счастливо и здорово. У них очень сильные связи с семьей и друзьями, они ищут баланс в жизни по системе икигай, занимаются садоводством, снимают стресс, и придерживаются растительной диеты, добавляя к ней принцип Хара Хачи Бу.

Эта концепция означает «есть до тех пор, пока живот не наполнится на 80%». Такая философия подчеркивает умеренность в потреблении пищи и в целом осознанное отношение к еде, что способствует поддержанию здорового веса и долголетию.

В этой системе важна не столько ее обращенность к еде, сколько принципы умеренности и сбалансированности, которые вполне можно применить к предпринимателю и его бизнесу. В первую очередь это касается стабильного развития без резких рывков, при котором ресурсы также расходуются равномерно, без напряжения. Точно так же следует избегать перегрузки сотрудников, поддерживая баланс в рабочей среде. Загруженность на 100% несет быстрое выгорание и растраты. Небольшие резервы пригодятся в кризисной ситуации и поддержат здоровье вашего дела.

4 Шошин

Этот японский концепт, взятый из философии дзен-буддизма, переводится как «начинающий ум» или



«дух новичка». Его основной принцип – сохранение открытости, страстного интереса и отсутствия предубеждений при изучении чего-либо, даже на продвинутом уровне, как если бы человек только начинал изучение. Чем больше мы знаем и чем сильнее уверены в пользе своих идей, тем меньше готовы увидеть изучаемый предмет под новым углом и меньше слушаем чужое мнение.

В качестве «лекарства» от привязанности к своему мнению, шошин предлагает иногда сомневаться в собственной экспертности, пытаясь кому-то кратко, просто и понятно донести идею имеющихся знаний. Можно взять за привычку спорить с самим собой, ставя под сомнение принятые решения. Можно становиться гибче, если проводить больше времени на природе, слушать классическую музыку и находить удивительное в простом. Когда понимаешь, что кто-то умнее тебя, взглянуть на свое дело глазами новичка намного проще.

5 Ваби-саби

Ничто не совершенно. Но, может быть, это не всегда обязательно? Ваби-саби – это японская философия, которая акцентирует внимание на красоте в неполноте и непостоянстве. Такой подход учит ценить простоту, скромность и природную аутентичность. Эта идея предлагает находить красоту и эстетику в несовершенстве, непостоянстве, незавершенности во всем.

Следуя принципам этой философии, мы перестаем гнаться за идеальным, находя возможности в том, что имеем. Приведу простой пример: один мой друг – очень увлекающаяся личность. Прежде чем начать заниматься новым видом спорта или приступать к обучению на новом музыкальном инструменте, он покупает самый лучший инвентарь и все необходимое, детально все подбирая. В итоге у него полный дом разных вещей, к которым он потерял интерес еще на этапе подготовки.

Также и в бизнесе: можно бесконечно доделывать ваше резюме или сайт, доводя до совершенства, и так и не решиться его отправить или запустить. А можно начать с тем, что есть, постепенно исправляя имеющееся, учитывая текущие потребности. Точно так же и с сотрудниками: можно долго искать эксперта, не имея достаточных ресурсов для его оплаты, а можно взять достаточно хорошего работника уже сегодня, использовать все его сильные стороны сразу и постепенно воспитать того специалиста, который вам действительно нужен.

6 Шинрин-йоку

Эта японская духовная практика предлагает сбалансировать ум при помощи прогулки по лесу. При этом важно отказаться на это время от всех гаджетов и находиться в единении с природой. «Лесная ванна» – так дословно переводится



этот концепт, и он дает возможность за счет физического и ментального отдыха снять напряжение, которое сопровождает нас в современном мире. Важно найти свое «место силы», где вам комфортно и приятно находиться.

Не нужно гнаться за количеством шагов, за километражем прогулки, за красивыми фото. Наслаждайтесь звуками, запахами, возможностью нигде не торопиться. Полноценный отдых и общение с природой – это то, чего нам не хватает в современном мире. Вы удивитесь, но это напрямую влияет на бизнес: в такие моменты спокойствия приходят ответы на важные вопросы, интересные идеи развития, появляются силы и интерес к развитию дела. Не зря во многих крупных компаниях в офисах огромные пространства отданы именно для физического и ментального восстановления, включая зоны, имитирующие лесной ландшафт.

7 Какебо

Какебо – это японская философия ведения домашнего бюджета и экономии, которую придумала японка Мотоко Хани. Ее принцип – детальное фиксирование расходов, четкое планирование и ежедневное накопление сбережений. Как и во всем японском, тут важна дисциплина, порядок и баланс ума, не дающий совершать импульсивных трат.

Для реализации какебо понадобятся два блокнота: большой и маленький. Первый нужен для планов по финансам, второй – для записей всех трат в режиме реального времени. Большой блокнот

можно вести в произвольном порядке, главное, чтобы в нем были отражены планы по расходам на месяц, по сбережениям и доходам.

Предприниматель, который не понимает, куда уходит его прибыль, просто обязан приспособить этот принцип к своему бизнесу. Открытая бухгалтерия – это хорошо, но гораздо важнее иметь личное понимание расходов. Если компания большая, то неплохо возложить на руководителей ответственность за такое наблюдение, чтобы увидеть целевое расходование и спонтанное, и иметь возможность его сбалансировать.

8 Шоганай

Шоганай – это японское выражение, а вместе с тем и жизненный концепт, который можно перевести как «ничего не поделаешь». Этот термин передает идею, что нет никаких способов, методов, ресурсов или решений для данной ситуации. Если она неизбежна, то абсолютно ничего нельзя сделать. Шоганай связан с культурой принятия вещей такими, какие они есть, вместо того чтобы злиться, жаловаться и страдать. Эту энергию гораздо разумнее применить к тому, чтобы начать делать что-то новое, что еще можно изменить к лучшему.

Такой подход также очень разумно применять к своему делу. Если вы выбрали путь, который не дает результатов; если ошиблись и получили, например, штраф; если не можете получить одобрение партнеров или проиграли тендер – шоганай. Признаем, что ничего изменить нельзя, и идем дальше. Иначе

можно застрять в эмоциях и потратить время и ресурсы компании зря.

9 Убаитори

Эта японская философия появилась благодаря разным четырем характерным для региона деревьям: вишне, абрикосу, персику и сливе. У каждого из них разное время цветения, свой вид цветка и плод. Видя их уникальность и при этом собственную красоту, японцы создали данный принцип.

Убаитори подчеркивает индивидуальность каждого человека и подразумевает, что бессмысленно сравнивать себя с другими, поскольку каждый развивается по-своему и обладает особыми качествами, свойственными только ему. Принятие этой идеи позволяет избежать токсичных сравнений, повышает уверенность в себе и способствует личностному росту.

Принцип убаитори применительно к бизнесу позволяет сосредоточиться на собственном развитии, раскрывая и демонстрируя сильные стороны вашего сервиса. В каких-то моментах компания может проигрывать конкурентам, и это нормально. Важно становиться лучше, чем вы были вчера, сделать акцент на выигрышных качествах, и за ними «подтягивать» все остальные.

10 Гаман

Гаман – еще один японский термин из дзен-буддизма, который обычно переводится как «терпение», «выносливость» или «толерантность». Он означает «терпение и достоинство в условиях кажущейся невыносимой ситуации». Это форма стоического сопротивления трудностям, требующая самоконтроля и дисциплины. Гаман не является слабостью или смирением, а скорее представляет собой демонстрацию силы перед лицом превратностей судьбы и обычно связанных с ними страданий.

Думаю, что запастись таким терпением в условиях современной деглобализации, сбоях в поставках, росте цен и общего кризиса не просто необходимо, а жизненно важно. Сохранять хладнокровие и спокойствие в сложный момент – это возможность увидеть потенциал для роста там, куда все боятся посмотреть. Примеры тому – компании, открывшие онлайн-доставку в период пандемии. **NB**

Юлия Егорова, аналитик, Москва

РЕКЛАМА

АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

Намибия Киргизия Алтай Камчатка Сахалин Эльбрус Перу Боливия

dir@banzay.ru
[+7 912 035-79-04](tel:+79120357904)
www.banzaytravel.tilda.ws



МАНГРЫ ЗОВУТ: ПРОДАЖИ ТУРОВ НА ПРИРОДУ ЗА ГОД ВЫРОСЛИ НА 20%

Россияне стали активнее бронировать «экопоездки» в Мурманск, на Байкал, Кавказ и Дальний Восток, рассказали «Известиям» туроператоры. За год спрос на них вырос в среднем на 20%, а на отдельные направления – в десять раз. На природе туристы «охотятся» за северным сиянием, наблюдают за птицами, китами и лотосами.



Многие в этом году впервые поехали в подобные путешествия из-за подорожания зарубежных направлений, говорят специалисты. Зачастую туры на природу обходятся не дороже путешествий по городам и на море, отметили в Ассоциации туроператоров России.

Куда поехать на природу

Спрос на туры на природу с начала 2023 года вырос в среднем на 20% по сравнению с 2022-м, сообщили «Известиям» в пресс-службе туроператора «Алеан». Такие путешествия включают посещение заповедников или природных достопримечательностей, наблюдение за животными и природными явлениями. Аналогичный рост заметили и в компании «Дельфин», в совокупности за два года.

«Рекордно вырос интерес к Мурманской области – в десять раз, туры в Адыгею стали бронировать чаще в 3,5 раза, поездки на Сахалин с июня по сентябрь – на 30% чаще. Стабильным спросом пользуются Горный Алтай и Байкал», – отметили в «Алеане».

Более чем в полтора раза вырос интерес клиентов компании к Анапе – помимо отдыха на пляже там можно посетить долину Сукко, знаменитую растущими прямо в воде кипарисами. А в «Дельфине» заметили рост спроса на поездки в Дагестан на 30%, в Карелию – на 15%.

«Многие туристы в этом году отправились по «природным» направлениям впервые, хотя и повторные заказы тоже есть. Причина в том, что всё больше россиян переориентируются с заграничных поездок на внутренний туризм из-за сложной логистики и нестабильного курса рубля», – сказали в «Алеане».

Большинство природных объектов путешественники посещают летом, но некоторые направления интересны туристам в определенные сезоны, рассказали в компании.

«К примеру, в Мурманскую область туристы едут осенью–зимой, чтобы посмотреть на северное сияние. Наблюдать это явление можно уже с сентября. А на Кольском полуострове можно увидеть китов, есть туры с фотоохотой», –

объяснили в «Алеане» популярность региона.

Рост интереса к Арктике заметили и в туристическом сервисе Bronevik (входит в МТС Travel).

«Количество бронирований отелей выросло во многих арктических регионах. На период с октября по декабрь туристы забронировали на 20% больше гостиничных номеров в Мурманской области, чем годом ранее. В Карелии число броней увеличилось на 24%, в Якутии – на 32%», – рассказали изданию в сервисе.

Там добавили, что многим россиянам интересно посещение заповедников, где можно увидеть медведей, моржей, нерп, манулов. Ещё одно популярное зимнее направление – Байкал. Туда туристы едут, чтобы увидеть красивые разломы льда. С августа по сентябрь путешественники отправляются смотреть на цветущие лотосы в дельте Волги. А весной и осенью наблюдают за птицами – есть отдельные орнитологические туры. Экскурсию с орнитологом можно включить и в обычную поездку –



например, в нацпарке «Куршская коса» в Калининградской области.

Ценовой вопрос

Несмотря на рост популярности путешествий с отдыхом на природе, пальму первенства у пляжных и сити-туров они не отняли, отмечают туроператоры.

«Чаще всего в подобные поездки отправляются молодые активные люди 20–30 лет без детей, они путешествуют компаниями. Семейные туристы не поедут на камчатские вулканы и не будут сплавать по карельским рекам. То есть аудитория «экопоездок» изначально неширока», – рассказал «Известиям» вице-президент АТОР, гендиректор туроператора «Дельфин» Сергей Ромашкин.

Именно семьи и пары составляют костяк клиентов туроператоров и большинству таких туристов интересен более пассивный и безопасный отдых, отметил он.

В «Алеане» сообщили, что процентное соотношение продаж природно-экскурсионных и сити-туров

составляет примерно 30/70. Туристам важны стоимость и удобство путешествия, а туры на природу не всегда отвечают этим критериям. Если говорить про Дальний Восток, то два дня займет только перелет в обе стороны плюс еще разница во времени, напомнил Сергей Ромашкин.

«Кроме того, туры на Камчатку в этом году перешли психологическую планку по стоимости, путешествие на одного стало обходиться более чем в 100 тыс. рублей. Наши туристы оказались к этому не готовы, и спрос замедлился», – отметил эксперт.

Аналогичная ситуация произошла и с Алтаем. А вот Дагестан и Карелия бьют все рекорды по популярности, в том числе благодаря довольно приемлемым ценам.

«В Дагестане можно отдохнуть за 30–40 тыс. рублей с человека, перелёт из Москвы всего три часа, разницы во времени нет. Достопримечательности в регионе расположены компактно, осмотреть их можно за четыре дня. Конечно, туристы голосуют рублем и выбирают

отдых на Кавказе охотнее, чем в отдаленных регионах», – рассказал Сергей Ромашкин.

Если не брать Дальний Восток, Байкал и Алтай, то стоимость туров на природу в целом будет соответствовать поездкам по городам и на море.

«Неверно думать, что все природно-экскурсионные туры дорогие. Приезжая в Петербург, вы заплатите за каждую ночь в отеле 4–5 тыс. рублей. Размещение на базе отдыха на природе обойдется вдвое дешевле, однако расходы на транспорт будут больше. При условии одинакового количества дней выйдет примерно паритет», – отметил он.

К примеру, средний чек за тур в Карелию на двоих, включающий билеты в горный парк «Рускеала», – 36 тыс. рублей, в Адыгею с посещением геотермальных источников – 45 тыс., рассказали в «Алеане». А вот поездка «за северным сиянием» в Мурманскую область обойдется уже в 85,6 тыс. рублей на двоих, а на Сахалин – в 130–160 тыс. без учета авиаперелета. **НБ**



Кен Швабер
Гибкое управление. Как перевести всю компанию на скрам

Скрам – это способ организации рабочего процесса, который изобрели программисты Кен Швабер и Джефф Сазерленд. Поначалу скрамом пользовались только ИТ-стартапы. Задачи для каждого спринта руководитель ставит не единолично, а обсуждает с командой на общей встрече. В беседе проще обсудить нюансы работы и донести до всех, куда движется проект. Это помогает не расплываться на ненужные задачи и быстрее достигать целей.



Андрей Коляда
Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи

Ректор российской бизнес-школы EMAS Андрей Коляда заметил, что в экономических университетах студентам дают устаревшие знания по управлению бизнесом. Например, рассказывают про SWOT-анализ, пять сил Портера, БКГ-матрицу – эти методики придумали еще в 20 вв, и они не всегда учитывают современные условия. Поэтому Андрей разработал собственные инструменты для развития бизнеса. Книга подскажет, как составлять сценарии развития компании.



Роберт Шиллер
Иррациональный оптимизм. Как безрассудное поведение управляет рынками

Ученый-экономист, профессор Роберт Шиллер описал, как иррациональное поведение людей влияет на рынки и экономику. Шиллер проанализировал психологию спекуляций, которые порождают финансовые пузыри. Из-за них даже экономически образованные люди совершают необдуманные поступки. Например, в 2007 году люди верили в рост фондовых рынков – ведь до этого прибыль компаний и стоимость акций росли почти 17 лет. Никто не думал, что потеряет деньги на бирже. На деле рост котировок был огромным финансовым пузырем, который лопнул в 2008 году, в результате чего начался мировой кризис.



Нина Зверева, Светлана Иконникова
Я спрашиваю – мне отвечают

Авторы книги – специалисты по коммуникации, психологии общения и риторике. Они утверждают, что залог успешной коммуникации – правильные вопросы. С их помощью можно направить разговор в нужное русло, расположить к себе собеседника или, наоборот, оттолкнуть. Даже банальный вопрос «Ты завтракал?» показывает человеку, что его заметили, им интересуются. В бизнесе важно добиваться нужного результата от диалога с контрагентами, партнерами, подчиненными и соискателями. Книга объяснит, кому не стоит задавать вопросы во время светской беседы и как лучше отвечать на неудобные вопросы.



Маргулан Сейсембай
Миссия выполнима. Технология счастливой жизни

Маргулан Сейсембай после школы стал чабаном – пастухом. Через два года он поступил в университет, где самостоятельно выучил английский язык. Благодаря этому еще в вузе он устроился переводчиком с казахского на английский. После университета Сейсембай открыл бизнес в сфере, которую понимал лучше всего, – сельскохозяйственную компанию, которая экспортировала пшеницу в страны СНГ. Он несколько раз терял все состояние и зарабатывал его снова. Сейчас он миллиардер и один из богатейших людей Казахстана.



Даша Завьялова
487 хаков для интернет-маркетологов. Как получить еще больше трафика и продаж

Это сборник практических рекомендаций агентства интернет-маркетинга «Текстерра». Компания уже выпускала подобную книгу пять лет назад, но в ней было чуть больше ста хаков. Теперь агентство выпустило расширенное издание. Книга рассказывает, как использовать современные инструменты интернет-маркетинга. Например, как настроить рекламу в мессенджерах, соцсетях и продвигать лендинги и корпоративные сайты.



Памела Фуллер
Лидер без предрассудков. Как избавиться от неосознанных предпочтений и стать эффективнее

Книгу написали специалисты коучинговой компании FranklinCovey, которая почти 30 лет обучает лидерству, личной эффективности и методам ведения бизнеса. Авторы утверждают, что у каждого руководителя есть предпочтения и предрассудки. От них зависят корпоративная культура, подход к работе с персоналом и клиентскому сервису. Книга научит распознавать, какие особенности бизнеса обусловлены предрассудками руководителя и их стоит изменить, чтобы работа шла эффективнее.



Марк Стикдорн
Сервис-дизайн на практике. Проектирование лучшего клиентского опыта

Руководство для бизнеса, чтобы создавать качественный клиентский сервис – иначе говоря, сервис-дизайн. Книга покажет, как внедрить сервис-дизайн в работу, ориентируясь на потребности клиентов. Главное – сделать так, чтобы все процессы бизнеса улучшали опыт клиентов по взаимодействию с вашими продуктами. Книгу написали четыре автора и еще 96 специалистов из разных стран выступили соавторами. Команда добавила в текст 30 кейсов и 50 инструментов, чтобы каждый бизнес смог улучшить клиентский сервис.

NBNEWS.RU

МИР БИЗНЕСА НА ТВОЕМ ЭКРАНЕ

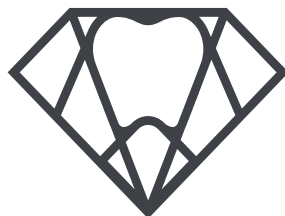
ПРИВОЛЖЬЕ, ЕКАТЕРИНБУРГ, СЕВЕРО-ЗАПАД, ПЕРМЬ
РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ



National Business
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

NBNEWS.RU





ТОНУС ПРЕМИУМ СТОМАТОЛОГИЯ

«ТОНУС ПРЕМИУМ»
СТОМАТОЛОГИЯ ДЛЯ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

Нижний Новгород, М. Горького, 70
tonusestetic.ru