

# Nation Business

ПРИВОЛЖЬЕ  
Северо-Запад, Екатеринбург,  
Пермь, ХМАО, Волгоград

16+

ФЕВРАЛЬ-МАРТ 2025



## МИХАИЛ ПЛОТНИКОВ

ОСНОВАТЕЛЬ И ДИРЕКТОР БИЗНЕС-ШКОЛЫ VADENS, ПРОФЕССОР НИУ ВШЭ

КАДРЫ  
ДЛЯ БИЗНЕСА

БУДУЩЕЕ  
РЫНКА ТРУДА

АВТОНОВИНКИ  
2025 ГОДА

# НОВЫЙ TANK 400

## ЗА ПРЕДЕЛЫ ВОЗМОЖНОГО

- Комфортный салон
- Интеллектуальные ассистенты
- Надёжная рамная конструкция

Узнайте больше в салоне  
официального дилера

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР TANK АГАТ  
[agat-nn-tank.ru](http://agat-nn-tank.ru)







Нижегородская обл., Кстовский р-н,  
дер. Афоново, ул. Магистральная, 137Б

**+7 (831) 200 02 02**

# НАШ БИЗНЕС National Business

журнал для руководителей нового поколения

Рекламно-информационный журнал • Февраль - Март 2025

## РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS – ПРИВОЛЖЬЕ:

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

**Генеральный директор:** Ольга Сергеевна Браун,  
olgabraun1@yandex.ru

**Журналисты:** Валерий Браун, Александр Бурков, Татьяна Антропова,  
Наталья Берестова

**Фотографы:** Мария Орлова, Полина Антипова

**Фото на обложке и в рубрике «Персона»:** Мария Орлова

**Дизайн:** Маргарита Ламовская

**Издатель:** ИП Браун О.С.

**Рекламный отдел:** 8-904-394-52-42, 8-950-350-80-06

**Деловые порталы:** NBNEWS.RU, BUSINESSROST.RU

**Тираж:** 5000 экз.

Отпечатано в Типографии «АПД»

г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 178

Сдано в печать 6.03.2025. Выход номера 14.03.2025

Цена свободная.



Адрес редакции National Business - Приволжье: г. Нижний Новгород,  
ул. Родионова, 45-103, 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 продвижения и регионального развития:**

Мария Малова (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. **Подписка на журнал на 2025 год: т. 89043945242, olgabraun1@yandex.ru** 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-mail: sr@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.: 8-904-394-52-42, 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



Не было бы счастья, да несчастье помогло. Ещё несколько лет назад российские предприниматели равнодушно улыбались при обсуждении темы автоматизации и роботизации: это дорого, сложно, некупаемо, да и вообще – ни к чему. Настроения представителей бизнеса существенно изменила пандемия 2020 года, а «зарплатные гонки» последних трёх лет привели к всеобщему пониманию: нужно либо, используя современные технологии, резко поднять производительность труда в своих компаниях, либо закрыть бизнесы.

Россия, как ни неожиданно это звучит, уже сегодня имеет неплохие позиции по роботизации производства в промышленности. В ряде отраслей количество роботов сопоставимо с европейским уровнем, а в ряде – даже превосходит его. Что же касается других отраслей экономики – наше отставание много больше. При этом компаний-разработчиков роботов самого разного назначения в России достаточно. По данным IFR, в мире их 889, и из них российских – 73 организации. Больше только у США (223). Хотя Германия догоняет Россию: там 69 разработчиков.

В ближайшие три-пять лет мы увидим огромное количество внедрений роботов на самых разных российских предприятиях. Роботы станут внедряться везде, вытеснять людей, повышать производительность и качество продуктов, снижать травматизм. Причина? Чтобы составлять конкуренцию европейским компаниям, отечественным предпринимателям нужно работать над эффективностью, клиентским сервисом, слышать заказчика, понимать, что ему нужно, и выдавать лучший продукт.

А чтобы помочь предпринимателям осуществить цифровую трансформацию их компаний быстрее и с меньшими издержками, в этом номере NB мы подготовили спецпроект, посвященный методам повышения производительности труда, высшим из которых на сегодня как раз и является роботизация.

Валерий Браун,  
главный редактор журнала  
National Business – Приволжье.

**ПЕРСОНА**

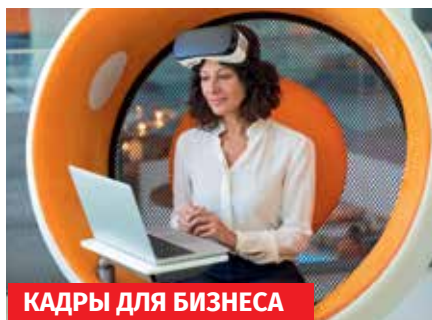
**10** Михаил Плотников, основатель и директор Бизнес-школы VADENS, профессор НИУ ВШЭ, доктор экономических наук

**ВЛАСТЬ И БИЗНЕС**

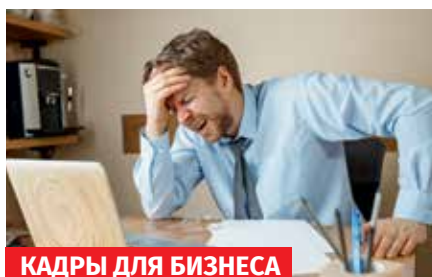
**04** Нарастить финансирование науки

**ЭКОНОМИКА**

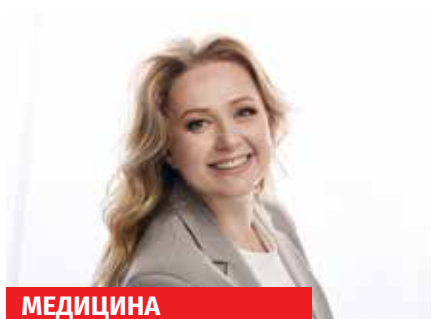
**08** Инфляция и ключевая ставка: что дальше?

**КАДРЫ ДЛЯ БИЗНЕСА**

**20** Будущее рынка труда. Семь трендов.

**КАДРЫ ДЛЯ БИЗНЕСА**

**26** Карьерное падение руководителя

**МЕДИЦИНА**

**30** Золотой пациент. Коммерческая медицина и ее потребители

**ФИНАНСЫ**

Триллионы на рынок  
Государство хочет убедить россиян инвестировать.

**34****ФИНАНСЫ**

Деньги из воздуха  
Чем перспективен и опасен кэрри-трейд в юанях

**36****ТУРИЗМ**

Здесь было заложено начало русской государственности  
О Херсонесе и новом музейном комплексе

**38****АВТО**

Какие автоновинки выйдут в 2025 году  
Что готовят отечественные и иностранные марки

**42****ИСТОРИЯ**

Как эмигранты из России основали Голливуд

**45****КНИГИ**

Авторский выбор книг о вкусе к жизни и еде

**48**



# НАРАСТИТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ НАУКИ ДО 2% ВВП

В Москве состоялся III Форум будущих технологий, посвященный новым материалам и химии. Мероприятие собрало более 1700 участников из России и 37 стран, включая представителей бизнеса, науки и государственных структур. Основной темой Форума стали стратегические задачи развития индустрии новых материалов, но были приняты также решения, касающиеся других сегментов наукоёмкой промышленности.



На Форуме будущих технологий, посвящённом новым материалам и химии, эксперты обсудили актуальные вопросы технологического развития в России. Министр промышленности и торговли Антон Алиханов отметил, что реализация национального проекта «Новые материалы и химия» является ключевым элементом для достижения технологического суверенитета страны. Он подчеркнул важность синергии науки, новых материалов и их внедрения в промышленность.

Эту мысль развил в своем выступлении Президент Российской Федерации Владимир Путин: «Чтобы развивать машино- и авиастроение, ракетно-космическую программу, нам понадобятся композитные материалы и сплавы с уникальными характеристиками. Новые средства защиты растений – из другой области – для решения задач продоволь-

ственной безопасности. Долговечные, долгосрочные, безопасные системы передачи и хранения энергии – для беспилотников, для новых видов транспорта. Более прочные и энергоэффективные материалы для строительной отрасли, для адаптации к изменениям климата. Новые соединения, биоматериалы и прототипы органов и тканей человека – для внедрения передовых методов лечения в здравоохранении».

При этом Владимир Путин указал, что проекты по созданию новых материалов должны быть тесно увязаны с другими секторами промышленности и науки. По его словам, чтобы соответствовать динамике прогресса, глобальной конкуренции, нужнократно нарастить как потенциал отечественной химической промышленности, так и смежных отраслей, выстроить полный цикл: от поиска и разработки новых месторождений, в

том числе редких и редкоземельных металлов, добычи и глубокой переработки полезных ископаемых, до выпуска высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Владимир Путин указал на то, что решать эти задачи страна должна на принципиально новом технологическом уровне, применяя достижения в сфере искусственного интеллекта и робототехники, другие инструменты, направленные на повышение производительности труда, в том числе и в науке. Серьёзным преимуществом России призвана стать и доступная энергия одной из крупнейших в мире сетей атомных, гидро- и теплоэлектростанций, что позволяет строить производства во многих регионах нашей страны. Разумеется, нужно это делать с соблюдением самых жёстких природоохранных норм, используя современные экологически безопасные решения, уточнил Президент РФ.

Для обеспечения успеха проекта в 2025 году запущен новый Национальный проект технологического лидерства. Только из федерального бюджета на его реализацию с 2025 до 2030 года планируется выделить почти 170 миллиардов рублей. При этом сумма инвестиций компаний реального сектора экономики может составить порядка одного триллиона рублей. Увеличится объём финансирования и иных научных исследований. Владимир Путин поставил задачу государству вместе с бизнесом нарастить финансирование науки до 2% ВВП. «Крайне важно направить все дополнительные ресурсы на поддержку именно перспективных, прорывных направлений научно-технологического развития», – указал Владимир Путин.

В декабре прошлого года Совет по стратегическому развитию и национальным проектам, приняв решение сформировать планы по ключевым направлениям, которые обеспечат превосходство страны в критически важных отраслях. Президент РФ указал, что важно определить глобальные, головные научные организации, которые возьмут на себя ответственность за проведение фундаментальных исследований, и компании, которым предстоит внедрять технологии будущего, выстроить подготовку кадров под задачи технологического лидерства, причём на всех уровнях образования – от школ до вузов. Он предложил максимально включиться в формирование таких планов Российскую академию наук, представителей бизнеса, профессионального, научного, образовательного сообщества. «Важно, чтобы они и дальше действовали слаженно, как настоящие партнёры, понимали ответственность за результаты», – указал Владимир Путин.

Чтобы обеспечить современную правовую основу для кооперации исследователей и квалифицированных заказчиков, в России принят закон «О технологической политике», который вступает в силу летом текущего года.

Важной темой форума стала подготовка кадров. Участники высказали необходимость создания новых инженерных школ и обновления учебных программ с акцентом на цифровые технологии и искусственный интеллект. Это поможет обеспечить приток квалифицированных специалистов в отрасль.

На приуроченной к III Форуму будущих технологий выставке были представлены разработки в области химии, биотехнологий, композитов и редкоземельных металлов. В частности, презентовали биопродукцию для медицины и сельского хозяйства, инновационные материалы для умных протезов, а также технологии производства деталей для авиации и автомобилей. НИЦ «Курчатовский институт» представил материалы для медицинского применения и жаропрочные компоненты для двигателестроения. Госкорпорация «Росатом» продемонстрировала технологии получения материалов для космического кораблестроения, включая композиционный материал для защиты от нейтронного излучения.



На Форуме было подписано несколько соглашений о сотрудничестве. Среди них – соглашения между Министерством промышленности и торговли Российской Федерации и Институтом нефтегазовых технологических инициатив, Российско-китайским научно-исследовательским центром цифровой экономики и Всероссийским обществом изобретателей и рационализаторов. Центр поддерж-

ки экспорта, промышленности и инвестиционной деятельности «Моспром» вместе с Международным центром совместных инициатив договорились о проведении конгрессно-выставочных мероприятий как в России, так и за рубежом.

На Фестивале форума также был объявлен старт приема заявок на новый сезон национальной премии в области будущих технологий «Вызов». NB



# МИССИЯ – СЛУЖИТЬ ЛЮДЯМ И МЕНЯТЬ МИР

По эффективности деятельности субъектов РФ по развитию добровольческой деятельности среди регионов с населением более 2 млн. человек Нижегородская область в 2022 году занимала 75 место, в 2023-м – шестое, а в 2024 – первое. За счет чего такое движение вверх? И почему нижегородский опыт – уникальный? Об этом и не только – в беседе с депутатом городской Думы Нижнего Новгорода, генеральным директором АНО «Волонтерский центр Нижегородской области», руководителем НРО ВОД «Волонтеры Победы» Марией Самоделкиной.



**Мария, как нижегородским волонтерам удалось так стремительно выйти в лидеры?**

Да, нам есть чем гордиться. Нижегородский волонтерский центр – это команда неравнодушных, которые работают по зову сердца, понимая свою миссию – служить людям и менять мир. 306 000 добровольцев – очень высокий показатель, которого удалось добиться

по одной простой причине: мы горим своим делом. Самому старшему волонтеру – 95 лет, самому младшему – три годика. Руководители центра тоже из волонтерской среды, а годы работы научили нас структурировать и систематизировать наиважнейшие процессы деятельности.

Успехи также напрямую связаны с созданием по поручению губернатора Глеба Сергеевича Никитина Нижегородского Волонтерского центра, цель которого – консолидация деятельности волонтерских объединений региона, развитие новых направлений и, конечно, поддержка всех добровольцев: будь то волонтеры культуры, волонтеры-медики, волонтеры Победы, поисково-спасательные отряды... Мы гордимся, что все они работают с нами в тесной связке.

**2024 год ознаменовался и другими достижениями нижегородских волонтеров. Расскажите о них.**

Благодаря слаженной и системной работе нижегородцы по своей активности стали первыми на платформе «Добро.РФ» среди всех волонтерских организаций, а их было ни много ни мало – 140 245!

А наш региональный проект «Образ Победы» по увековечиванию памяти героев Великой Отечественной войны и СВО вошел в топ - 100 лучших проектов страны, по версии Фонда Президентских грантов.

Нижегородские добровольцы стали победителями и призерами международной премии #МЫВМЕСТЕ. Первое место в номинации «Территория для жизни» с проектом «Экоумница» занял

Игорь Леман и его семья, третье место в той же номинации у Алисы Шинкарук за экопроект «#БезБумаги».

В ноябре 2024 года четыре Добро. Центра региона вошли в топ - 150 лидеров по итогам годового мониторинга.

Признание нашей деятельности основано на результатах, анализируя которые, мы понимаем, к чему стремиться и что можно улучшить. И еще это большая ответственность, поскольку нужно постоянно соответствовать высокому рейтингу.

**Какие из направлений работы центра наиболее актуальны сегодня?**

У нас очень много направлений, но генеральной линией Волонтерского центра, конечно, является помощь участникам СВО. Волонтеры заботятся об их семьях, организуют досуг, оказывают различные виды помощи. Два раза в неделю мы отправляем гуманитарные грузы на передовую. А для выполнения боевых задач наши ребята получили 28 транспортных средств, подготовленных и отправленных за счет неравнодушных нижегородцев. Не случайно по результатам анализа эффективности деятельности штабов #МЫВМЕСТЕ Нижегородская область занимает 1 место среди 89 субъектов России.

В прошлом году появилось еще одно очень важное направление деятельности – экодесант в Анапе. Нижегородские волонтеры и гуманитарная помощь прибыли туда одними из первых. На сегодня уже более 500 человек безвозмездно помогли в ликвидации чрезвычайной ситуации – мы гордимся этими ребятами.





### Как волонтеры готовятся к празднованию 80-летия Победы?

С 2015 года мы занимаемся сохранением исторической памяти и заботой о ветеранах. Я сама выходец из движения «Волонтеры Победы», и сегодня управляю региональным отделением, насчитывающем около 20 тысяч добровольцев, а к концу апреля мы ожидаем, что их будет рекордное количество – 25 тысяч! У нас 76 школьных отрядов, 51 муниципальный штаб – это команда, реализующая более 70 региональных проектов, многие из которых уникальны: Аллеи героев, Стена памяти в Кремле, «Вагон Победы» и «Трамвай Победы», конечно, проект «Образ Победы». Наши дорогие подшефные – 243 участника и инвалида Великой Отечественной войны, 6238 тружеников тыла, 129 бывших несовершеннолетних узников концлагерей – о них мы с благодарностью заботимся, их мы очень сильно любим.

В рамках юбилейного года появятся новые форматы работы, где современность переплетается с героическим прошлым, совершенствуются уже известные, такие как создание арт-объектов с участниками Великой Отечественной войны и СВО, аллей, музеев, в том числе, интерактивных, мы продолжим проект

«Вагон Победы», будем снимать видеоролики о ветеранах, примем участие во всероссийских акциях. Также в планах – постановка интерактивного спектакля и Вальс Победы.

На 2025 год у нас намечено 7 567 мероприятий! Обо всех рассказать невозможно. Но в целом задача одна - внедрить и опробовать новые форматы патриотического воспитания.

### Делитесь ли вы уникальными работками с коллегами из других регионов?

Да, к нам очень часто приезжают волонтеры из разных регионов России, в том числе отдаленных – например, из Ханты-Мансийска, Челябинска, Кирова. Что перенимают? Систему работы центра, особенности взаимодействия с добровольцами, и, конечно, новые форматы в рамках патриотического воспитания, волонтерской деятельности.

Недавно впервые в стране мы запустили проект Волонтеры ESG, помогающий сделать мир чище. Другое уникальное направление – архивное волонтерство, наиболее востребованное в канун 80-летия Победы. Но самый популярный проект – это «Образ Победы», посвященный созданию арт-объектов.

Мы всегда с удовольствием делимся опытом.

### Как центр привлекает новых волонтеров и как помогает действующим?

Мы активно работаем с платформой Добро.РФ. Постоянно проводим обучения – как в онлайн, так и в офлайн форматах, организуем встречи, форумы, фестивали, слеты. Центр разработал 31 меру поддержки волонтеров: тут и бесплатная транспортная карта «Добро-Карта», и почетный знак «За служение людям», учрежденный Губернатором Нижегородской области. Мы регулярно награждаем добровольцев, и добровольцы видят благодарность каждому из них. Это сильно мотивирует. Наш волонтерский центр – наша душа, это люди, готовые прийти на помощь. Да, мы гордимся успехами, но высокие оценки – не главное. Главное, чтобы волонтер, который пришел к нам, понимал свою цель, осознал свою миссию, и особенно важно, чтобы он нашел себе занятие по сердцу, в чем мы ему охотно помогаем. NB



# ИНФЛЯЦИЯ И КЛЮЧЕВАЯ СТАВКА: ЧТО ДАЛЬШЕ?

Банк России по итогам заседания совета директоров второй раз подряд сохранил ключевую ставку на уровне 21% годовых. Но ее повышения в будущем ЦБ полностью не исключает. Решение будет зависеть от скорости и устойчивости снижения инфляции.



**Эльвира Набиуллина,**  
Председатель Центрального Банка  
Российской Федерации

## Почему ЦБ снова сохранил ключевую ставку

В феврале этого года, в отличие от прошлого заседания в декабре, сохранение уровня ключевой ставки не стало сюрпризом для аналитиков. До декабрьского заседания Банк России несколько раз повышал ключевую ставку: ее подъем начался в июле с уровня 16%.

Как обстоят дела на данный момент? «Устойчивое инфляционное давление усилилось, отражая высокий внутренний спрос второй половины 2024 года», – отметили в ЦБ. «Недельные данные по инфляции в январе и начале февраля говорят о том, что текущие темпы роста цен немного снизились по сравнению с декабрем 2024 года, но остаются высокими», – констатировали в Банке России. По оценке на 10 февраля, годовая инфляция (то есть к той же дате 2024 года) соста-

вила 10%. Инфляция за весь 2024 год, по данным Росстата, составила 9,52%.

На данный момент базовый сценарий Банка России состоит в том, что в ближайшие месяцы инфляционное давление начнет постепенно снижаться. «Это дает нам более веские основания считать, что уже набранной жесткости денежно-кредитных условий может быть достаточно, чтобы инфляция в ближайшие месяцы начала замедляться», – объявила **председатель Центрального Банка РФ Эльвира Набиуллина.**

## Что происходит с экономикой?

Из релиза ЦБ можно сделать вывод, что российская экономика остается несколько перегретой. В 2024 году ВВП вырос на 4,1%, что выше октябрьского прогноза регулятора. ЦБ связывает итоговый показатель с более сильным ростом внутреннего спроса, чем ожидалось ранее.

«Рынок труда остается жестким. Безработица по-прежнему находится на исторических минимумах. Рост зара-

ботных плат продолжает опережать рост производительности труда. В то же время, по данным опросов, планы компаний по найму работников и увеличению заработных плат стали более сдержанными. Снижается доля предприятий, испытывающих дефицит кадров. Кроме того, наблюдается уменьшение спроса на рабочую силу в отдельных отраслях и ее переток в другие секторы. Это создает предпосылки для постепенного возвращения экономики к сбалансированному росту», – считают в Банке России.

## Прогнозы - 2025

«В среднесрочной перспективе у инфляции пока больше поводов расти, чем замедляться», – следует из релиза Банка России. ЦБ связывает основные проинфляционные риски с упомянутым перегревом экономики и высокими инфляционными ожиданиями людей и бизнеса. Еще одна причина для возможного ускорения темпов роста цен – ухудшение условий внешней торговли. Есть и дезинфляционные риски. Они, как указывают в ЦБ, связаны с более сильным замедлением роста кредитования и внутреннего спроса под влиянием ужесточения денежно-кредитных условий.

«Но в целом нынешнего уровня жесткости денежно-кредитных условий на текущий момент достаточно, чтобы темпы роста инфляции начали снижаться, и она вернулась к цели ЦБ в 4% в 2026 году», – считают в регуляторе. Тем не менее, Банк России оставил в релизе сигнал и о том, что ключевая ставка может еще вырасти. Решение будет зависеть от скорости и устойчивости снижения инфляции.

Банк России прогнозирует, что инфляция снизится до 7–8% в 2025 году, вернется к целевым 4% в 2026 году и в дальнейшем останется на этом уровне. **NB**



# НБД-БАНК: «НАМ ДОВЕРЯЮТ РАЗВИТИЕ СВОЕГО ДЕЛА!»

2024 год стал для НБД-Банка годом устойчивого развития. Он укрепил позиции в рейтингах надежности, расширил поддержку МСБ и продолжил цифровизацию услуг. Председатель правления НБД-Банка Александр Шаронов на пресс-конференции подвел итоги года.



## Легкие кредиты

Минувший год был непростым для российского банковского сектора и экономики в целом: рост ключевой ставки, инфляция, охлаждение рынка кредитов. Однако несмотря ни на что отечественный бизнес продолжал развиваться и вкладывать средства в рост. В НБД-Банке отмечают небольшое, но увеличение кредитного портфеля на 1,4%. В итоге он составил 30,2 млрд рублей.

Одним из самых востребованных финансовых продуктов стали «легкие» кредиты (займы с упрощенной процедурой оформления, минимальным пакетом документов и быстрым одобрением). В 2024 году предприниматели заключили более полутора тысяч договоров на них на сумму 3 млрд рублей. Самым популярным стал овердрафт: 65% от всех «легких» кредитов на сумму 1,7 млрд рублей. Второй по популярности продукт – «Оборот-лайт», 26% на сумму 1 млрд рублей.

В октябре 2024 года был запущен новый «легкий» кредит «Лайт-инвест» с лимитом до 10 млн рублей, предназначенный для инвестиционных целей.

Банк продолжает работать с лизингом и даже вошел в топ-100 крупнейших лизинговых компаний страны, хотя в условиях динамичной ставки это делать крайне сложно. В 2024 году его выдача выросла на 31%. Причем клиенты только выбирают производителя и оборудование, все остальное — оплату, контроль отгрузки и доставки — банк берет на себя как лизингодатель.

– С каждым клиентом мы строим индивидуальные отношения. Если мы видим, что предприятию в данный момент нужна поддержка, мы поможем ее получить, – рассказывает Александр Шаронов. – Если мы выдаем кредит бизнесу, значит, мы уверены в нем. Многие клиенты работают с нами с момента основания банка и доверяют нам развитие своего дела. С нами спокойно и надежно!

## Поддержка бизнеса и инвестиций

НБД-Банк активно участвует в различных программах поддержки бизнеса. Это и федеральные госпрограммы льготного кредитования субъектов МСБ и сельхозпредприятий, и региональные,

например, от Агентства по развитию системы гарантий Нижегородской области. Продолжилось сотрудничество с Гарантийными фондами регионов в рамках Национальной гарантийной системы.

– Важная составляющая этого направления – поддержка моногородов, – говорит Александр Шаронов. – В 2024 году НБД-Банк направил 2,3 млрд рублей на поддержку 193 проектов в 20 моногородах (в 2023 году было 2,1 млрд). В основном компании, ведущие бизнес в таких населенных пунктах, берут заемные средства на приобретение оборудования для увеличения производственных мощностей.

## Услуги стали доступнее благодаря цифровизации

В 2024 году открыть расчетный счет в НБД-Банке стало еще проще. С помощью модуля Abanking Digital Office юрлицам и ИП доступна возможность онлайн подачи документов. Дистанционно можно также открыть и вклады.

Обмен данными происходит по защищенным каналам передачи, что обеспечивает безопасность и конфиденциальность информации.

## Статус надежного финансового партнера

По итогам года НБД-Банк вошел в престижный рейтинг Forbes, заняв 64-е место среди 100 самых надежных российских банков. А рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило его кредитоспособность на уровне RuBBB+ со стабильным прогнозом.

Капитал банка вырос на 13,7% и достиг 8,3 млрд рублей, а его достаточность – 19,1% (минимальное требование Банка России – 8%).

– Это один из важнейших показателей кредитной организации. Мы, как региональный банк, можем рассчитывать только на себя и должны показывать запас по достаточности капитала! — считает Александр Шаронов. **NB**



**Михаил Плотников,**  
основатель и директор Бизнес-школы VADENS,  
профессор НИУ ВШЭ, доктор экономических наук



# ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВ

Сотрудников не хватает, а их зарплатные запросы слишком велики. Что могут сделать предприниматели в таких условиях? Единственный выход – создание высокопроизводительных рабочих мест, – считает основатель и директор Бизнес-школы VADENS, профессор НИУ ВШЭ, доктор экономических наук Михаил Плотников.

## Или внедряй, или закрывай бизнес

В последнее время не только со стороны властей, но и среди бизнес-сообщества всё чаще звучит тема о необходимости существенного повышения производительности труда. Михаил Вячеславович, с чем, на ваш взгляд, это связано?

За последний год в этом направлении произошёл достаточно серьёзный прорыв. Ещё три-четыре года назад тема повышения производительности труда почти никем в бизнесе не воспринималась всерьёз. А сейчас я всё чаще на самых разных уровнях – от госпредприятий и органов до крупного и малого бизнеса – встречаю руководителей, для которых эта мысль стала уже очевидной. То есть, стадии отрицания, гнева, депрессии, торга мы уже прошли и сейчас видим стадию принятия, потому что деваться уже некуда: сотрудников не хватает, и стоят они слишком дорого. Ещё недавно было слышно много отговорок, что у нас нет технологий, у нас нет оборудования, у нас не получится... Сегодня руководители понимают, что, хотя бы они того или нет, а придётся осваивать и внедрять высокопроизводительные технологии. По прогнозам, к 2030 году стоимость труда в России удвоится, а уже и при нынешней нехватке сотрудников и уровне зарплатных плат экономика многих предприятий не сойдётся.

## Почему?

Производительность труда лучше всего оценивать по созданной добавленной стоимости на одного работника предприятия. А если её трудно посчитать, то хотя бы по размеру выручки. Хорошим показателем сегодня считается выручка в 10 млн рублей на одного сотрудника в год. Если меньше – это уже не очень эффективная компания. Но у нас ещё много предприятий с годовой выручкой по два-три миллиона на сотрудника. Несложно посчитать, что при рентабельности в 15-20% они никак не могут платить зарплату более 35 - 40 тыс. рублей в месяц и, соответственно,

не выдерживают конкуренции на рынке труда. При этом все считают деньги, и абсолютно очевидно, что внедрение высокопроизводительных технологий сегодня становится хорошей инвестицией. Если раньше при сравнительно дешёвом труде мы могли говорить о том, что новое оборудование, новые технологии – это очень дорого, проще и дешевле делать вручную, то теперь: или внедряй, или закрывай бизнес.

Приведу пример. Когда Бизнес-школа VADENS разрабатывала Стратегию развития Кировской области, один из руководителей лесопромышленного комплекса региона потребовал в рамках этой стратегии помочь найти 100 недостающих ему обрубщиков сучьев. Я объяснил, что в странах с дорогим трудом, например, в Канаде, работу 100 обрубщиков сучьев заменяет сучкообрезная машина, которой управляют два-три человека, и предложил приобрести такую. Он возмутился, но, уяснив, что 100 обрубщиков сучьев у него уже никогда не будет, пошёл думать. Рано или поздно будет вынужден приобрести.

Только за счет использования современного оборудования у нас есть огромные резервы повышения производительности труда. По количеству промышленных роботов, к примеру, впереди всех Южная Корея. У них в среднем на каждые 10 тыс. работающих в промышленности около тысячи роботов. В Германии – 387 роботов на 10 тыс. сотрудников. В России – 11. То есть, у нас уровень роботизации приблизительно в 100 раз ниже, чем в Южной Корее. Поэтому резервы у нас колоссальные. А вот темпы роста производительности пока неудовлетворительные – порядка 2-2,5% в год. Учитывая те задачи, которые поставлены Президентом перед страной по импортозамещению и обретению технологического суверенитета, производительность труда должна ежегодно расти на 14% на протяжении десяти лет. При этом в России есть компании, в том числе и среди клиентов VADENS, которые за год сумели увеличить производительность труда на 100% и более.

**ПО ПРОГНОЗАМ, К 2030 ГОДУ СТОИМОСТЬ ТРУДА В РОССИИ УДВОИТСЯ, А УЖЕ И ПРИ НЫНЕШНЕЙ НЕХВАТКЕ СОТРУДНИКОВ И УРОВНЕ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ ЭКОНОМИКА МНОГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕ СХОДИТСЯ. ПОЭТОМУ РУКОВОДИТЕЛИ ПОНИМАЮТ, ЧТО, ХОТЯ ОНИ ИЛИ НЕТ, А ПРИДЁТСЯ ОСВАИВАТЬ И ВНЕДРЯТЬ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.**

**Но в нынешних условиях у предприятий нет возможностей закупать высокопроизводительное оборудование.**

Если вы говорите о санкционных ограничениях, то, так или иначе, решения находятся. Сдерживающим фактором выступают инвестиции, потому что на любой апгрейд нужны деньги, а они при нынешней ключевой ставке ЦБ дороги. Но я общаюсь с руководителями различных структур типа Фонда развития промышленности, которые финансируют проекты повышения производительности труда на льготных условиях. Они постоянно жалуются на то, что не могут раздать все имеющиеся у них деньги из-за нехватки заявителей, способных написать толковую заявку и внятно объяснить, как они собираются реализовать свой проект. То есть, желающих получить льготные деньги много, а проектов повышения производительности труда не хватает. Поэтому дело не в финансах.

### **Неструктурированный хаос автоматизировать невозможно**

**А что на самом деле сдерживает рост производительности труда?**

Я бы выделил три основных взаимосвязанных блока: это качество управления, технологии и бизнес-модели.

Не секрет, что у нас нередко руководителями становятся лучшие специалисты или доверенные лица, которые не имеют профессионального образования, достаточных профессиональных умений или квалификаций, чтобы выстраивать управленческие процессы. Мы видим, что у многих линейных руководителей нет даже базовых HR-навыков. Часто на низком уровне и качество организации работы. Там, где надо, что называется, воевать умением, все ещё пытаются действовать числом. И если среднестатистический руководитель чувствует, что его подразделение не справляется, он просит дополнительного человека, а лучше – двух. Вместо того, чтобы перестроить процесс работы, начинают раздувать штат.

Очень важным фактором является вовлеченность. На самом деле, это понятие выливается в один простой параметр: сколько времени тратится на продуктивный труд, а сколько – на разного рода простои, ненужные коммуникации и всякую бестолковщину? По разным оценкам, среднестатистический работник, особенно офисный, из восьми часов работает три с половиной. А четыре с половиной часа – это разного рода потери и непродуктивное времяпрепровождение. Мы с командой VADENS реализовали много проектов на предприятиях различного профиля, и на собственном опыте убедились, что люди готовы работать много и продуктивно, если их работа хорошо организована, они видят результат своего труда и могут им гордиться. Это неверный миф, что россияне ленивые и работать не хотят.

Скорее, я бы сказал, что у нас люди не хотят работать в бестолково организованной среде.

И следующий фактор качества управления – безусловно, лидерство. Это способность руководителей организовать, завести, направить, повести за собой, дать личный пример. С этим тоже проблема. Я работаю с очень разными предприятиями и вижу, что назначенных на должности людей много, а реальных лидеров крайне мало. Таких, кто может взять на себя ответственность, кто может повести вперед, переломить ситуацию, выдвинуть инициативу, увлечь других людей и что-то изменить к лучшему. Этого мало.

### **С чего нужно начинать борьбу за повышение производительности труда?**

Первый шаг всегда связан с целеполаганием. Кто-то во главе предприятия должен провозгласить рост производительности как ключевую цель, ориентир, приоритет. А это можно сделать на основании хорошей аналитики, когда ты понимаешь, как устроен твой продукт, как устроен этот рынок, куда он развивается. Это непросто. Мы командой VADENS помогаем руководителям анализировать как внешние данные, например, рынки и цепочки поставок, так и внутренние: это и HR-аналитика, и аналитика бизнес-процессов, финансов... И очень часто результаты нашей работы ввергают руководителей в шок, потому что многие из них пребывают в заблуждении относительно происходящего. Им всё еще кажется, что всё это ненадолго. Просто сейчас надо чуть-чуть переждать, и всё будет как раньше. Не будет, не вернется! И чем раньше они это осознают, чем раньше поставят соответствующие задачи, тем раньше начнется перестройка компании.

Причем, эта перестройка должна начинаться не с автоматизации. Да, автоматизация позволяет резко повысить производительность труда и, что ещё важнее – снизить зависимость от сотрудников. Идея автоматизации крайне простая: если люди сегодня становятся дорогим ресурсом, то всё, что можно сделать без человека, должно делаться без человека. Но основным барьером на пути автоматизации часто становится не отсутствие оборудования или инвестиций, а недостаточная структурированность процессов в компании. Неструктурированный хаос автоматизировать невозможно. Необходимо сначала выработать определенные правила, описать процессы, и все этим правилам должны начать подчиняться. А с этим у многих проблемы.

Одно из основных направлений команды VADENS – реинжиниринг бизнес-процессов. Мы помогаем предприятиям взглянуть свежим взглядом на свои процессы, найти связанные с неэффективностью процессов потери и перестроить свою работу, чтобы в дальнейшем можно было заняться цифровизацией и автоматизацией. При этом периодически, особенно при работе с госструктурами, мы сталкиваемся с тем, что



перестроили процессы, разработали и утвердили регламенты. Сотрудники довольны – так им станет работать легче и понятней, а через некоторое время выясняется, что их производительность не повысилась. Начинаем разбираться – руководители не дают возможности людям работать по регламентам, дёргая их массой сиюминутных поручений. К сожалению, отданные на эмоциях никуда не продвигающие распоряжения и отсутствие планомерного характера работы являются чуть ли не основным фактором потери производительности на местах.

#### Каким образом это можно исправить?

Бизнес-школа VADENS чаще всего реализует в компаниях комплексные проекты повышения производительности труда – начиная от разработки их стратегий, перестройки процессов до автоматизации и роботизации. Эти программы включают, разумеется, и обучение персонала. Мы обучаем руководителей современным практикам, подходам, технологиям работы, чтобы их коллективы трудились продуктивнее. В боль-

**МНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ПРЕБЫВАЮТ В ЗАБЛУЖДЕНИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОИСХОДЯЩЕГО. ИМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВСЁ ЭТО НЕНАДОЛГО. ПРОСТО СЕЙЧАС НАДО ЧУТЬ-ЧУТЬ ПЕРЕЖДАТЬ, И ВСЁ БУДЕТ КАК РАНЫШЕ. НЕ БУДЕТ, НЕ ВЕРНЁТСЯ! И ЧЕМ РАНЬШЕ ОНИ ЭТО ОСОЗНАЮТ, ЧЕМ РАНЬШЕ ПОСТАВЯТ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЗАДАЧИ, ТЕМ РАНЬШЕ НАЧНЕТСЯ ПЕРЕСТРОЙКА КОМПАНИИ.**

шинстве случаев я настаиваю на том, чтобы представители разных уровней руководства обучались вместе в смешанных группах, потому что социальный разрыв между высшим и средним менеджментом тоже является серьёзной проблемой. «Топы» живут в своем мире, «мидлы» – в своем. Когда мы их погружаем в одни и те же программы обучения, по сути, мы им даем общий язык для общения и понимания ситуации, общие модели мышления и создаем на обучении вынужденные ситуации, когда они должны друг с другом разговаривать, обсуждать и решать про-



**Я НАСТАИВАЮ НА ТОМ, ЧТОБЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ РУКОВОДСТВА ОБУЧАЛИСЬ ВМЕСТЕ В СМЕШАННЫХ ГРУППАХ. ЗДЕСЬ МЫ ИМ ДАЕМ ОБЩИЙ ЯЗЫК ДЛЯ ОБЩЕНИЯ И ПОНИМАНИЯ СИТУАЦИИ, ОБЩИЕ МОДЕЛИ МЫШЛЕНИЯ И СОЗДАЕМ УСЛОВИЯ, КОГДА ОНИ ДОЛЖНЫ ДРУГ С ДРУГОМ РАЗГОВАРИВАТЬ, ОБСУЖДАТЬ И РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, ВЫРАБАТЫВАТЬ НОВЫЕ РЕШЕНИЯ.**

автоматизируя рутинные процессы. И этот тренд будет расти и продолжаться.

А вслед за автоматизацией развивается и роботизация. Этот процесс уже идёт в России. У нас появляется всё больше, так называемых, «тёмных цехов». Потому что там, где внедряется полный роботизированный цикл, вдруг обнаруживается, что цех работает не одну смену, а три. И этот цех не надо ни освещать, ни отапливать. Помимо того, развивается и точечная роботизация: появляются, например, транспортные роботы, которые перевозят грузы по территории предприятия или его складу, сварочные роботы, сборочные роботы... И что приятно, уже достаточно большое количество различных роботов российского производства.

### **Централизация функций с эффектом масштаба**

В начале нашего интервью, вы сказали, что на производительность труда, помимо качества управления и внедрения современных технологий, влияют модели бизнеса. Что это такое?

Для российского бизнеса характерно, как я это называю, феодальное мышление. В предыдущие 30 лет наши предприниматели наращивали вертикально-интегрированные холдинги, внутри которых создавалось большое количество непрофильных и часто малоэффективных подразделений – пусть понемножку, пусть неэффективно, зато всё своё. Прежде всего, это разные сервисные службы – у каждого есть своя бухгалтерия, свои закупки, своя служба ИТ, у многих – свои юристы и т.п. Крупные компании сейчас пытаются централизовать свои сервисные ин-

фраструктуры, создавая так называемые Общие центры обслуживания (ОЦО). Не везде это даёт достойные результаты в плане качества и эффективности, но появились и вполне успешные примеры. Я думаю, это будет развиваться.

Если же говорить про малые и средние компании, то большая часть из них вообще может отказаться от сервисных процессов. Сейчас общий мировой тренд – развитие Business Process as a Service (бизнес-процесс как услуга). Благодаря современным онлайн-платформам ты получаешь доступ к традиционным сервисным процессам, как, например, бухгалтерия, закупки, учет кадров, юридическое сопровождение, которые для тебя делают удаленные сотрудники, а часто даже автоматизированные процессы. В России уже есть такие современные платформы. К примеру, такую платформу In.Top создал резидент Сколково нижегородец Михаил Плешанов. Она сейчас очень здорово шагает по всей стране.

### **Централизация процессов может быть эффективна лишь для сервисных, вспомогательных функций?**

Нет. Большой эффект может дать кооперация разных производственных компаний на одном рынке. Приведу пример. Бизнес-школа VADENS много лет сотрудничает с компанией «Калинов Милк». Это производитель мороженого из города Дзержинск Нижегородской области. Недавно они открыли новое производство переработки молока, построив его по новым технологиям с прицелом на высочайшую производительность труда. На этом производстве из молока изготавливаются составы, необходимые разным





переработчикам: сыроделам – одно, мороженщикам – другое, производителям йогуртов – третье... Производители могут покупать сырое молоко и сами его перерабатывать, но приобретение подготовленного сырья со стабильным качеством оказывается экономически более выгодным. По сути, идея кооперации основана на анализе предприятием своей цепочки создания добавленной стоимости. Появилась компания, которая какой-то участок этой цепочки сделала более эффективным – передавай операцию ей. И именно за счет такой кооперации и специализации внутри цепочки, она вся становится более эффективной. Сотрудничать выгоднее, чем конкурировать.

Сейчас мы с нашим партнёром в Волгограде создаём промышленную площадку, укомплектованную высокопроизводительным роботизированным сварочным оборудованием. Промышленные предприятия области будут размещать здесь заказы на сварочные работы. Подобное оборудование могут приобрести и отдельные предприятия, но его будет крайне сложно окупить из-за малой загрузки. Если же создан технологический ресурс, который будут использовать многие, то он становится крайне высокоэффективным, поскольку оборудование будет работать в три смены 365 дней в году. Схожую бизнес-модель создания общего технологического центра уже реализовали в Особой экономической зоне «Оренбуржье» в Орске. Подобные проекты есть и в Алабуге. Думаю, что такая практика будет быстро развиваться по всей стране.

И в ряде случаев может быть эффективна централизация функций в одной компании. К примеру, один из партнёров Бизнес-школы VADENS – большая московская сеть ресторанов. У них более сотни заведений, в каждом из которых минимум один повар занимался первичной подготовкой продуктов. Они создали на базе распределительного центра своего поставщика один цех, в котором первичной подготовкой продуктов для всех ресторанов сети занимаются шесть человек. То есть, шесть человек выполняют работу, которой раньше занимались 100. Простое изменение модели ведения бизнеса – и резкий взлет производительности труда.

**Михаил Вячеславович, у Бизнес-школы VADENS огромный положительный опыт реализации проектов по повышению производительности труда. А почему ряд компаний терпят неудачи, выполняя эту работу самостоятельно?**

Мне кажется, основных причин три. Первая – отсутствие внятного целеполагания, чёткой команды и жёстких требований сверху.

Вторая – нет внятного лидера проекта, которому нужно объединить все подразделения компании, чтобы они работали на общий результат. Причём, у этого лидера должны быть



достаточные ресурсы и полномочия – иначе руководители подразделений начинают заниматься имитацией работы и потихонечку проект сливают. При этом нужно понимать, что чаще всего лидер должен уметь использовать сложные гибкие инструменты управления, уметь меняться, перестраивать проект, договариваться со всеми.

Третье – необходимо очень глубокое вовлечение в проект всех сотрудников. А для этого нужна перестройка корпоративной культуры компании. Производительность труда – это ведь не технология, это философия, это стратегия, это комплексные ориентиры предприятия, которые не только спускаются сверху вниз. Все должны проникнуться этой идеей и поступать соответственно. Борьба за повышение производительности труда не должна заканчиваться никогда. **NE**



# КАДРОВАЯ ПРОБЛЕМА СТАЛА ОСНОВНОЙ

В России усилился дефицит кадров, что вынуждает предпринимателей повышать зарплаты. Из-за налоговой политики государства сотрудники уходят из производящих компаний в сектор услуг. Единственным решением для бизнеса стало повышение производительности труда.



## Нехватка сотрудников – это надолго

Проблема дефицита кадров стала важнейшей для российского бизнеса. По данным SuperJob, в 2024 году число вакансий в стране увеличилось на 10%, по сравнению с предыдущим годом. А если учесть, что в 2023 году число вакансий в полтора раза превысило показатели 2022, то получается, что за два года вакансий на рынке труда России стало больше в 1,7 раза. Лидер по росту числа вакансий – промышленность. Предложений работы в промышленной сфере в 2024 году стало больше на 19% к уровню предыдущего года. Учитывая, что в 2023 году прирост вакансий составил более 120%, получается, что за два года число вакансий в промышленности увеличилось в 2,5 раза.

Темп прироста количества резюме и близко не покрывает кадровые потребности рынка. Острее всего дефицит кадров ощущается в производственных и логистических компаниях. Наиболее востребованными в 2024 категориями

персонала были квалифицированные рабочие, водители грузовых автомобилей, машинисты спецтехники, линейные сотрудники в ритейле, складской персонал и курьеры.

Причиной резкого обострения нехватки сотрудников специалисты называют сочетание сразу нескольких неблагоприятных факторов.

**ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ЯМА.** В настоящий момент российский рынок труда оказался под серьезнейшим влиянием демографических процессов, они являются первопричиной кадрового голода в экономике. Именно сейчас мы погрузились на, так называемое, «дно демографической ямы». Важнейшим на рынке труда стало поколение рожденных в 90-е годы. С 1987 по 1999 год число родившихся в РСФСР, а потом в Российской Федерации сократилось вдвое: с 2,5 до 1,25 млн человек в год.

**COVID-19.** Официальная статистика перестала публиковаться на цифре в 820 тысяч погибших из-за коронавируса и сопутствующих заболева-

**УЛУЧШЕНИЯ  
СИТУАЦИИ НА  
РЫНКЕ ТРУДА НЕ  
ПРЕДВИДИТСЯ. ПО  
ДАННЫМ МИН-  
ТРУДА, К 2030 ГОДУ  
ДЕФИЦИТ СОТРУД-  
НИКОВ В РОССИИ  
СОСТАВИТ 2,4 МЛН  
ЧЕЛОВЕК.**

ний, пандемия не щадила ни пенсионеров, ни экономически активных. Можно предположить, что рынок труда лишился около полумиллиона человек, которые могли бы работать.

**СВО.** На июнь 2024 года, по словам президента России Владимира Путина, только в зоне СВО находятся 700 тысяч военнослужащих России, число раненых и погибших засекречено. И не забываем про ВПК, который забрал уже почти всех готовых к релокации ради заработка людей.

Важно, что улучшения ситуации на рынке труда не предвидится. По прогнозам, к 2030 году на рынок труда выйдут дети поколения «миллениалов» (+2,6 млн человек 15 - 29 лет по сравнению с 2024 годом). Но в то же время, по данным Росстата, граждан 30 - 39 лет (то есть самой востребованной и активной на рынке труда возрастной группы) через 6 лет станет меньше на 6,3 млн. По данным Минтруда, к 2030 году дефицит сотрудников составит 2,4 млн человек.

### Дешевый труд уходит в прошлое

Поскольку свободных сотрудников на рынке труда нет, компании вынуждены переманивать их друг у друга, повышая зарплаты. По данным SuperJob, в 2024 году быстрее всего росли заработные платы в строительстве, промышленности и логистике. Самые востребованные инженерно-технические работники 2024 года – технологи производств. Их заработные платы выросли за год на 12,2%, квалифицированных рабочих — на 12,3%. А по некоторым рабочим профессиям годовой рост зарплат составил более 17%. Так, в Москве в вакансиях Инженеров-конструкторов предлагается заработная плата от 140 до 300 тыс. рублей. Инженеров-технологов: 128 – 280 тыс. рублей. Токарь-расточник может найти работу с зарплатой от 110 до 220 тыс. рублей, фрезеровщик: 100 – 210 тыс. рублей, слесарь-ремонтник: 85 – 175 тыс. рублей, кассир в продовольственном магазине: 70 – 100 тыс. рублей. Зарплаты водителей большегрузных авто в столице от 200 – 250 тысяч рублей уже стали нормой.

В Нижегородской области ситуация для работодателей получше. Средняя зарплата в регионе (62,8 тыс. рублей) на 10% ниже среднероссийской (70 тыс. рублей) и на целых 34% ниже, чем в Москве (94,4 тыс. рублей).

Но, похоже, это ненадолго – темпы роста нижегородских зарплат выше среднероссийских. В 2024 году средний доход нижегородцев вырос на 23%, в среднем по России рост зарплат составил 17%, а по Москве – 18%. То есть, мы успешно догоняем лидеров.

Приостановить рост заработных плат предприятия не могут из-за высокой текучки кадров. По данным hh.ru, нижегородцы все чаще стали менять работу. В ноябре 2024 года, к примеру, обновили свои резюме в поисках работы более 107 тыс. жителей Нижегородской области. Это

на 24% больше, чем осенью 2023 года. Наиболее активными в поиске работы за последнее время оказались рабочие и транспортники – они увеличили свою активность на рынке труда на 39%. Близко к ним по активности в поиске новой работы оказались и представители автобизнеса (+31% новых соискателей на рынке труда). Работники сферы туризма, гостиничного бизнеса и общепита Нижегородской области увеличили активность в поисках новых рабочих мест на 30%. Строители стали выходить на рынок на 27% чаще. На 25% больше стали заинтересованы в работе охранники. На 24% больше разместили резюме и топ-менеджеры.

Текущий уровень требований к заработным платам в Нижегородской области представлен в таблице.

### Самая ценная компетенция

Зарплатную гонку подстегивает конкуренция предприятий с самозанятостью. Каким образом? Фрезеровщика, например, на завод нельзя нанять как самозанятого, а курьера в сервис доставки можно. С зарплаты фрезеровщика работодателю нужно будет заплатить около 30% обязательных отчислений в Социальный фонд России и 13% НДФЛ, а с выплат самозанятому курьеру – всего 4 или 6%. За счет сэкономленных на налогах и соцвзносов денег вполне можно поднять зарплату неквалифицированному курьеру и сделать ее выше зарплаты квалифицированного фрезеровщика на заводе. В итоге занятость естественным образом перетекает из реального, производящего, сектора в сферу услуг, где ответственность ниже, квалификация чаще всего вообще не нужна, а платят больше.

В 2024 году количество зарегистрированных самозанятых в России увеличилось на 2,5 млн человек и превысило 12 млн. По данным Superjob, налоговые льготы в сфере услуг при найме само-

**ИЗ-ЗА НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ САМОЗАНЯТЫХ ЗАНЯТОСТЬ ПЕРЕТЕКАЕТ ИЗ РЕАЛЬНОГО, ПРОИЗВОДЯЩЕГО, СЕКТОРА В СФЕРУ УСЛУГ, ГДЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НИЖЕ, КВАЛИФИКАЦИЯ ЧАЩЕ ВСЕГО ВООБЩЕ НЕ НУЖНА, А ПЛАТЯТ БОЛЬШЕ.**





## НАСКОЛЬКО ИЗМЕНИЛИСЬ ЗАРПЛАТНЫЕ ЗАПРОСЫ РАБОТНИКОВ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ЗА 2024 ГОД

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБЛАСТЬ	2024, руб	2023, руб	ДИНАМИКА ЗА ГОД, руб	
Высший и средний менеджмент	130 319	100 000	30 319	30%
Стратегия, инвестиции, консалтинг	126 550	100 000	26 550	27%
Строительство, недвижимость	92 313	78 795	13 518	17%
Производство, сервисное обслуживание	90 000	70 000	20 000	29%
Сельское хозяйство	90 000	70 000	20 000	29%
Информационные технологии	89 163	70 492	18 671	26%
Автомобильный бизнес	80 000	69 680	10 320	15%
Добыча сырья	80 000	70 000	10 000	14%
Закупки	80 000	69 659	10 341	15%
Рабочий персонал	76 409	60 000	16 409	27%
Управление персоналом, тренинги	71 539	60 000	11 539	19%
Маркетинг, реклама, PR	70 000	56 152	13 848	25%
Продажи, обслуживание клиентов	70 000	53 722	16 278	30%
Транспорт, логистика, перевозки	70 000	54 669	15 331	28%
Финансы, бухгалтерия	70 000	60 000	10 000	17%
Юристы	70 000	60 000	10 000	17%
Медицина, фармацевтика	66 005	50 000	16 005	32%
Страхование	65 066	50 000	15 066	30%
Наука, образование	61 533	50 000	11 533	23%
Безопасность	60 000	50 000	10 000	20%
Искусство, развлечения, массмедиа	60 000	50 000	10 000	20%
Домашний, обслуживающий персонал	56 381	45 000	11 381	25%
Туризм, гостиницы, рестораны	52 431	45 211	7 220	16%
Спортивные клубы, фитнес, салоны красоты	50 607	50 000	607	1%
Административный персонал	50 177	45 000	5 177	12%
Розничная торговля	50 000	40 091	9 909	25%

занятых в настоящее время составляют примерно 3 трлн руб. в год. Основная часть этих денег уходит в доход людям, занятым в сфере услуг, что позволяет работодателям этой сферы серьезно конкурировать по зарплатам с реальным сектором.

«Если бы меня попросили одним словом охарактеризовать российский рынок труда, я бы сказал, что этот рынок у нас разбалансирован, – заявил Президент Superjob Алексей Захаров. – Не может в нормально сбалансированной экономике курьер получать больше, чем начинающий токарь... А у нас может. Не может курьер получать в три-пять раз больше, чем учитель начальных классов... А у нас может. Дефицит кадров, казалось бы, должен подталкивать бизнес к ускоренной автоматизации и роботизации. Но для этого тоже нужны кадры – пусть меньше, но намного более высокой квалификации. А зачем молодому человеку становиться инженером, если курьер зарабатывает больше? Мы построили экономику, в которой в школах не хватает 500 тыс. учителей, зато пиццу доставляют за 15 минут».

По данным hh.ru, в 2024 году курьеры вошли в рейтинг самых востребованных профессий в Нижегородской области. За прошлый год местные компании искали более 5 тыс. курьеров, увеличив спрос на них сразу на 21%. Колоссальный спрос толкает вверх предлагаемую курьерам зарплату. Так, в начале 2025 года местные компании в среднем готовы платить курьеру при полной загрузке 145 тыс. рублей в месяц. Это на 32 тыс. больше, чем в январе 2024, на 56 тыс. больше, чем в начале 2023 и на 116 тыс. больше, чем в январе 2020. Выросли и максимальные зарплаты, которые могут заработать курьеры в Нижегородской области: с 50 тыс. в 2020 до 190,4 тыс. в 2025 году.

По мнению Алексея Захарова, для решения проблемы «разбалансированности» рынка труда необходимы перераспределение людей по секторам экономики, изменения в налоговом законодательстве и «закрытие темы самозанятости».

Примет ли государство решение о проведении подобной реформы и, если примет, то когда – неизвестно. В Нижегородской области общее количество самозанятых на начало 2025 года превысило 230 тыс. человек. На начало 2024 года их насчитывалось лишь 171 тыс., а на начало 2023 года – около 121 тыс. По данным Управления ФНС РФ по Нижегородской области, совокупный доход самозанятых региона в 2024 году превысил 45 млрд рублей, с которых они заплатили в виде налогов 1,9 млрд рублей (4,2%).

Реальному сектору экономики стоит готовиться к новым кадровым потерям. А значит основные силы предпринимателей должны быть сосредоточены на повышении производительности труда. Выиграет тот бизнес, который научится производить больше товаров и услуг меньшим количеством сотрудников. **№**

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

В Высшей школе экономики в Нижнем Новгороде создан Центр цифровой трансформации и повышения эффективности бизнеса. Его цель – предоставить предпринимателям инструменты на основе методологии и практики для повышения производительности и внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы предприятия.



**Надежда Малова,** руководитель Центра цифровой трансформации и повышения эффективности бизнеса НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, кандидат социологических наук (диссертация «Формирование эффективных социальных взаимодействий внутри корпорации как основы инновационного развития»), закончила MBA IMD (Лозанна) «Управляй со скоростью изменений», коуч ICF (ASTH, АСТР).

**Надежда Геннадьевна, какие задачи российского бизнеса сегодня вы считаете основными?**

Главные задачи предпринимателей в настоящее время безусловно исходят из необходимости преодолеть кадровый дефицит, повысить рентабельность, найти новые способы получения прибыли. Инновации позволят решить эти задачи: роботизировать рутину, посмотреть в сторону биометрии, открытых API, искусственного интеллекта. Это и многое другое, цифровое, повысит качество товаров и услуг, даст «вау-эффект» потребителям на их клиентском пути к вам. По статистике, 90% руководителей считают инновации драйвером роста, но только 30% их успешно внедряют. Чтобы дать предпринимателям необходимые для этого инструменты, мы запустили образовательную программу «Через бизнес-инжиниринг к цифровой

трансформации», которая объединила практический опыт и современную «цифровую методологию бережливого производства».

**В чём заключаются сложности и возможности цифровой трансформации?**

Любая трансформация – это изменение, преобразование. Внедрение цифровых инструментов в компании – важный, но не первый этап. Сначала изменяем систему стратегического управления бизнесом. Без гибкости и адаптивности трудно вписаться в реалии четвертой, да уже и пятой промышленных революций. При этом важно, чтобы все внутренние ограничения (кадровые, финансовые, материальные, нормативные и пр.) были выявлены. Снятие ограничений позволит на стратегической траектории максимально использовать имеющиеся ресурсы и ускорить преобразования. Сегодня скорость изменений – залог успеха.

Затем важно каскадировать стратегию на уровень каждого подразделения и сотрудника. Проверенный на опыте способ – внедрение процессного управления. Описание деятельности в формате моделей бизнес-процессов с измеримым результатом позволяет быстро найти улучшения, определить качественные и количественные эффекты реинжиниринга. А их визуализация на дашбордах кардинально меняет подход к принятию управленческих решений: управление по данным связывает стратегию с метриками бизнес-процессов. Среди гипотез совершенствования работы наилучшим образом зарекомендовала себя цифровизация.

Последние десять лет я работала начальником Межрегионального центра оптимизации бизнес-процессов в Центральном банке Российской Федерации, где мне и моей команде удалось получить опыт аналитики для проектов реинжиниринга и цифровизации биз-

нес-процессов ЦБ РФ с момента получения им статуса мегарегулятора. Недавно проверила: алгоритм действий и логика шагов цифровой трансформации больших организаций применимы и дают эффект на практике не только в крупном, но и в среднем, и малом бизнесе.

**Как построена учебная программа?**

Программа «Через бизнес-инжиниринг к цифровой трансформации» проведет предпринимателей через весь процесс изменений. Она включает четыре этапа:

- выбор траектории трансформации с учетом современных трендов (как не упустить стратегические возможности);
- совершенствование бизнес-процессов (какие инструменты снижают потери и эффективно готовят к цифровизации);
- поиск гипотез цифровизации и инновационных решений (что взять у цифровых технологий для повышения эффективности бизнеса);
- раскрытие потенциала управления по данным (как проектировать дашборды).

Занятия проходят активно: разбор кейсов, создание дашборда, проведение «антистратессии». У слушателей будет возможность найти решения собственных задач: от стратегии до изменения бизнес-процессов. Важная составляющая – индивидуальная консультация наставника.

Продолжительность курса – 68 часов в течение пяти недель в удобном онлайн-формате.

**Вся информация о программе - на сайте <https://www.hse.ru/edu/dpo/989000579>.**



## БУДУЩЕЕ РЫНКА ТРУДА: СЕМЬ ТРЕНДОВ

Какие формы занятости, стили управления, профессии, компетенции и способы оценки кандидатов будут популярны в ближайшие годы? Прогнозы, как известно, дело неблагоприятное. Особенно в наше время, когда картина реальности меняется настолько быстро. Но все же выделим 7 трендов, каким будет рынок труда в России.



В своих прогнозах будем опираться как на те тенденции, которые уже обозначились, так и на те, контур которых только намечается. Итак, 7 трендов, которые показывают, каким в перспективе будет рынок труда в нашей стране.

### 1 Рост популярности гибридных форм занятости

Рынок труда перестает быть двухмерным, как раньше – либо найм, либо самозанятость или своя компания. Все чаще будут наблюдаться гибридные формы занятости – этаким микс из фриланса, своего бизнеса, участия в проектах друзей и, собственно, работы по найму. Еще несколько лет назад такое совмещение даже представить себе было нельзя, но скоро оно станет нормой.

Для работающих в таком формате масса плюсов: они и гарантии по трудовому договору имеют, и свободу творить, и заниматься любимым делом. Кроме того, это страхует их от риска в одночасье потерять доход, лишившись работы, и помогает создавать прочную базу на будущее, когда рынок труда отправит их в тираж по возрасту. А вот многим работодателям придется поскрипеть мозгами, перестраивая свое сознание, ведь им привычнее и комфортнее управлять абсолютной преданностью сотрудниками, если не сказать жестче – зависимыми от них.

Но, во-первых, они сами это инициировали. Все нововведения последних лет – перевод персонала на сдельную оплату труда, привлечение сотрудников

с оформленными ИП или самозанятостью, передача части функций фрилансерам – стали потихоньку расшатывать привычный мир работы по найму. В итоге все больше людей начинают понимать, что жизнь за пределами корпоративного мира тоже есть, и не хотят запереть себя в узком коридоре наемного труда.

Во-вторых, работодателей вынуждают быть более сговорчивыми и избавляться от замашек феодалов дефицит кадров и рынок кандидата. Ведь они не готовы на ключевые позиции брать абы кого, им нужны профессионалы, а те обычно умеют создавать ценность и монетизировать свои навыки без привязки к конкретному нанимателю. Поэтому выбор у компаний невелик:



либо принимать на работу нужного эксперта или руководителя, у которого будут параллельные активности, либо годами искать подходящего кандидата.

## ② Проектная занятость

Одними из самых востребованных в ближайшем будущем станут проектные менеджеры. Во всех сферах, а не только в IT. Объяснения тут два.

С одной стороны, постоянно возникают новые вызовы, а то, что было актуально еще вчера, вынужденно списывается в утиль. Поэтому многим компаниям становится выгоднее не принимать дорогостоящих профессионалов в штат, а подбирать их под конкретные задачи: выполнил – до свидания.

С другой стороны, и выбирать-то особо не из кого: одни все больше смотрят в сторону собственных проектов, других в принципе мало, и они все нарасхват.

## ③ Мультифункциональность

Уже сейчас можно встретить под фамилией человека такое перечисление его профессиональных ролей: актер, режиссер, продюсер, музыкант. Или: психолог, коуч, ведущий тренингов, имиджмейкер, писатель, художник. А дальше будет больше.

Нынешнее поколение рождается с такими разносторонними талантами и интересами, что просто диву даешься, сколько всего в человеке намешано! Но «иксы» и «игреки» тоже не сильно обделены способностями из всевозможных областей. Просто кто-то разрешил себе реализовать их по максимуму в своей профессиональной деятельности или хотя бы в хобби, а кто-то отсек всю эту «блажь», заточив себя под то, что прокормит его здесь и сейчас. Справедливости ради замечу, что задействовать все свои таланты пока чаще всего возможно лишь работая на себя или в гибридной форме занятости.

В найте узкие специалисты теряют свою конкурентоспособность. Все больше ценятся работники, способные постоянно расширять пределы своих компетенций и захватывать смежные области. К примеру, хороший менеджер по продажам должен не только владеть техникой этих самых продаж, знать продукт и типы клиентов, но и хоть немного разбираться в производстве, маркетинге, бухгалтерии, логистике и складском учете. А финансовый директор – понимать все бизнес-процессы компании, а не только ее финансы.



## ④ Авторитет, а не авторитаризм

Уходят в небытие иерархичные структуры и авторитарный стиль управления. Причин этому несколько:

- Авторитарные методы перестают быть эффективными. Люди и так вымотаны давящими на них со всех сторон проблемами, поэтому еще и постоянное давление начальства для них – перебор: они просто отключаются. Не зря все последние исследования показывают неуклонный рост процента выгоревших в нашей стране.

- Мы как нация взрослеем, переходим на новые ступени своего развития, и, как следствие, происходит рост самосознания. А оно, в свою очередь, не терпит подавления.

- При распространении гибридных форм занятости, когда у работника есть опыт автономии и запасной аэродром в виде своего дела, принцип «я – начальник, ты – дурак» перестает работать. «Дурак» просто хлопнет дверью и будет таков. А у нас, как мы помним, нарастает дефицит кадров.

- В громоздких вертикальных структурах слишком долго принимаются решения, а в наше время скорость их принятия – сильное конкурентное преимущество. К тому же в них плохо интегрируются проектные варианты работы. Поэтому структуры будут уплощаться, а внутри них постоянно пересобираются новые команды под проекты.

Будущее – за лидерами не формальными, а реальными, обладающими неподдельным авторитетом, умеющими вдохновлять и грамотно распределять задачи среди подчиненных.

## ⑤ Рост важности soft skills

Помимо традиционных мягких навыков – эмоционального интеллекта, коммуникативных навыков и умения работать в команде – после пандемии отдельно выделяют еще цифровые компетенции и личностное развитие. Оно и понятно: постигший мир глобальный кризис не только нарушил все привычные модели поведения и взаимодействия, но и погрузил всех нас в тотальную неопределенность. А события 2022 года еще добавили тумана. В результате в разы возросла сложность задач и в профессиональной сфере, и в жизни в целом.

Чтобы успешно справляться с этими вызовами, нужны готовность принимать их, выдерживать напряжение момента и адаптироваться, то есть проходить свои личные трансформации. Поэтому теперь и в будущем мало прокачивать hard skills и цифровые навыки, надо постоянно развивать себя как личность.

Отдельно скажу про творческое мышление. Думаю, все мы понимаем, что не за горами тот день, когда автоматизировать процессы будет дешевле, чем нанимать людей и платить им зарплату. Одна из немногих способностей



человека, по которой нейросети и машины не смогут с ним конкурировать, – это умение находить нестандартные решения и создавать что-то новое. На примитивном уровне им это доступно, а вот изобрести что-то принципиально отличное от того, что уже существует, они не в состоянии.

Поэтому всем нам, независимо от профессии и сферы деятельности, нужно развивать в себе креативность. Творчество – это ведь не обязательно искусства, рукоделия и ремесла, как думают многие. Творчество – это неравнодушный взгляд на окружающую действительность и стремление как-то ее преобразовать, улучшить.

## 6 Внедрение в HR-технологии «окультурных» наук

Предвижу, что сейчас в меня полетят тапки, но я все равно скажу: астрология, нумерология и прочая эзотерика будут все больше интегрироваться в сугубо материальные области, которые были весьма далеки от них. Одной из первых решила прибегнуть к их помощи HR-сфера. Здесь все чаще применяется астрология – работодатели смотрят гороскопы кандидатов на работу, чтобы понимать, что они из себя представляют, к какой деятельности больше склонны и чего от них ждать.

Эйчары, конечно, не афишируют использование этих инструментов, чтобы не вызвать очередную волну негодования в свой адрес, но иногда информация все же просачивается в публичное пространство. Пример тому – недавний

нашумевший случай с вакансией HR-таролога, открытой у федерального ретейлера и опубликованной на HeadHunter. Большинство сочли ее очередным заскоком эйчаров и покрутили пальцем у виска, но на самом деле это явный намек на зарождающийся тренд.

Лично меня обращение коллег к эзотерическим методам не удивляет и не шокирует. Если они наряду с психологией помогают им лучше понять человека, объяснить и спрогнозировать его поведение, то почему бы и нет?

Главное – чтобы применялись они профессионалами своего дела, а не дилетантами, и не заменяли собой живое общение с кандидатом или сотрудником. К батареям психологических тестов и полиграфам в рекрутинге мы уже привыкли, со временем привыкнем и к этому. Кстати, многие лидеры стран, известные политики и бизнесмены при принятии важных решений тоже прибегают к услугам астрологов.

## 7 Возвращение уважения к социальным, инженерным и рабочим профессиям

Собственно, оно уже началось. Этому поспособствовали несколько глобальных событий:

- Пандемия, старение нации и повышение пенсионного возраста заставили нас начать с пиететом относиться к врачам, диетологам и прочим специалистам по ЗОЖ, помогающим как можно дольше сохранить здоровье и работоспособность. Не зря медицинские специальности в вузах в последние годы

стали одними из самых популярных среди абитуриентов.

- Развитие технологий, цифровизация экономики, внедрение искусственного интеллекта и, как следствие, многократно возросший интерес к обучению и переквалификации вывели образование в топ самых быстрорастущих сфер в стране.

- Следующие один за другим кризисы вынуждают всех нас постоянно обновлять себя до новых, все более совершенных версий, и в этих трансформациях нам нужны проводники – психологи, коучи, менторы, карьерные консультанты. В дальнейшем спрос на их услуги будет только расти.

- Санкции и курс на импортозамещение, а также дефицит специалистов и рабочих в производственных отраслях заставляют работодателей повышать не только зарплаты, но и престиж работы в этих индустриях. Кроме того, происходит децентрализация – в регионах возрождаются производства, и для привлечения сотрудников на них предприятия создают комфортные условия жизни.

## Два интересных наблюдения последних лет

- Растет число обращающихся к карьерным консультантам, которые хотят что-то создавать и видеть плоды своего труда. Желание быть полезными людям, миру, а не конкретному работодателю – вот что ими движет, но офисная работа, как правило, не позволяет им удовлетворить эту потребность.

- Все больше людей приходит с запросом на возвращение к той социальной профессии, с которой они когда-то хотели связать свою жизнь. Но в то время платили там мало, уважения и признания не было никакого, да и с работой возникали проблемы, поэтому люди предпочли те должности и специальности, которые гарантировали им занятость и приличную зарплату.

И вот сейчас они – эйчары с дипломами психологов, менеджеры по закупкам и логистике с педагогическим образованием, бухгалтеры, выбравшие экономический вуз вместо медицинского, – хотят отыграть назад, чтобы заниматься тем, что действительно нравится. Благо и государство, и работодатели разворачиваются лицом к представителям данных профессий. **NB**

*Галина Бобкова,  
руководитель проекта, Москва*



# КАК РАСКРЫТЬ ТАЛАНТЫ СОТРУДНИКОВ

Сегодня многие руководители жалуются на безынициативность сотрудников, которые неохотно выполняют распоряжения, даже не пытаясь что-то улучшить в своей работе. В чём причина и как побудить подчинённых работать на улучшение результата их труда?



## Елена Селезнева

*руководитель Международной бизнес-школы коучинга и менторинга IBCM, автор программ обучения коучингу с международной и Российской сертификацией, MCC ICF коуч высшего профессионального уровня*

**Елена, в чём, по-вашему, причины отсутствия у сотрудников инициативы и желания достичь большего для себя и для компании?**

Если сотрудники не проявляют инициативы, не пытаются улучшить результаты своей работы, дело, скорее всего, не в них, а в неправильно выстроенных коммуникациях между руководителем и подчинёнными. В тех компаниях, где сотрудники находятся в безопасной среде, где с интересом и уважением относятся к их предложениям, они начинают проявлять свои лучшие качества, раскрывая таланты. Человек, испытывающий удовольствие от того, что он делает что-то важное и нужное, что его ценят, что он автор своего процесса, работает тысячекратно продуктивнее. Если же в компании существует страх, для неё характерен жёсткий авторитарный стиль управления, люди лишь отсиживают свою зарплату, делая вид, что работают.

**Что следует предпринять для изменения такого стиля руководства?**

Любая компания – продолжение невроза ее руководителя. Для само-

утверждения ему, может быть, очень приятно, что только он точно знает, как и куда идти, что он опекает коллектив как отец родной, или подчиняет своей власти как диктатор. Но сегодня такие подходы не работают. Мир очень сильно изменился в связи с высокими технологиями и доступным информационным потоком. Любое направление работы в компании требует уникальных специальных знаний, сотрудников постоянно обучают, и они становятся авторами процессов. Они перестают быть подчинёнными для своего руководителя, единственный выход – наладить партнёрскую работу с сотрудниками.

Эффективный руководитель – тот, кто постоянно работает над совершенствованием своего эмоционального интеллекта. В таких компаниях энергия людей направлена на достижение будущего общего результата, а не на выяснение отношений.

## Как это сделать?

Для этого нужно перестроить взаимоотношения с сотрудниками. А это вызывает сложности не только у россиян. В Международной бизнес-школе коучинга и менторинга IBCM прошли обучение более 1000 руководителей из 25 стран мира, и все они сталкивались со схожими проблемами. Самое главное – суметь посмотреть на себя со стороны, осознать, что в твоём поведении развращает подчинённых. Затем – освоить новые коммуникационные навыки, научиться коучинговым диалогам с подчинёнными, которые создавая атмосферу доверия, помогают всем осознанно двигаться к совместному достижению поставленной цели. И тогда люди начинают соединять свои усилия для того, чтобы добиться этой цели, а руководителю нужно лишь быть чуть впереди, чтобы помогать им двигаться быстрее. Мы сами пользуемся схожими принципами в работе IBCM. Программы IBCM очень практичны – у нас учатся зрелые люди, которые сопоставляют получаемую информацию со своим богатым опытом, проживают её, дают обратную

связь, благодаря чему наши программы постоянно обновляются.

## А эффективность таких программ подтверждена на практике?

Разумеется. К примеру, в Сбере мы реализовали программу по обучению менторингу руководителей, которым была поставлена задача вырастить себе смелую. Им было очень сложно отказаться от «диктаторского» тона и начинать интересоваться мнениями обучаемых. Но после окончания этой программы повышение в должности стали быстрее получать не только менти (обучаемые), но и сами менторы. Произошло взаимное обогащение: благодаря молодым коллегам стали расти и опытные руководители.

Сейчас наши специалисты сопровождают программы обучения мэров российских городов в правительственной Мастерской управления «Сенеж». Эти люди с очень серьёзным бэкграундом отметили особую полезность коучинговых коммуникаций в своей работе. Среди наших клиентов СБЕР, ЛУКОЙЛ, Центральный банк РФ, РОСАТОМ, Национальный банк Кыргызстана, ЕБРР. Но у нас учатся и много руководителей малых и средних компаний.

Приведу в пример историю малого предприятия из Казахстана. Молодая женщина за 9 месяцев обучения в менторинговой программе (где наша школа была партнером ЕБРР) смогла увеличить выручку своей компании в 8400 раз. Она полностью перестроила свой бизнес, и её жизнь разительно изменилась. Таких историй немало в наших кейсах, но этот результат был подтвержден независимыми международными экспертами и опубликован в официальных отчетах.

Как показывает практика, внедрение коучинговых и менторинговых инструментов в управление существенно повышает эффективность любой организации. **№**



## «У НАС ДЕФИЦИТ В 500 ТЫС. УЧИТЕЛЕЙ. ЗАТО ПИЦЦА ПРИЕЗЖАЕТ ЗА 15 МИНУТ»

Глава сервиса по подбору сотрудников SuperJob Алексей Захаров о состоянии и перспективах российского рынка труда, о том, что происходит с системой образования, и нужно ли переходить к оргнабору при организации трудовой миграции в страну.



**Алексей Николаевич, как вы оцениваете текущее состояние российского рынка труда? Как он изменится в будущем?**

Если бы меня попросили одним словом охарактеризовать российский рынок труда, я бы сказал, что рынок труда у нас разбалансирован. Разбалансирован в результате сомнительного государственного регулирования в первую очередь.

Опережающими темпами у нас развивается сфера услуг, перетягивая себя все больше и больше людей из реального сектора. Связано это с отдельным налоговым регулированием, которое делает возможным работодателям из сферы услуг платить за неквали-

фицированную занятость больше, чем может платить реальный сектор за квалифицированную. Не может в нормально сбалансированной экономике курьер получать больше, чем начинающий токарь... А у нас может. Не может курьер получать в три-пять раз больше, чем учитель начальных классов... А у нас может. Псевдосамозанятых у нас уже 12 млн (плюс 2 млн только за последний год).

Как изменится рынок труда в будущем, никто не знает. Ни один прогноз по рынку труда, курсу доллара или ценам на нефть на пять лет вперед за последние 25 лет не сбывался. В ближайшее время (год-два), если государственное регулирование не поменяется, мы так и

будем говорить о кадровом голоде. Это хорошая новость для всех трудящихся: работу будет находить или менять все проще и все быстрее, зарплаты будут расти, а работать можно будет меньше. И плохая для всех работодателей: поиск и удержание людей будут обходиться все дороже и дороже. За меньшую производительность труда придется платить больше.

Дефицит кадров, казалось бы, должен подталкивать бизнес к ускоренной автоматизации и роботизации. Но для этого тоже нужны кадры – пусть меньше, но намного более высокой квалификации. А зачем молодому человеку становиться инженером, если курьер зарабатывает больше? И кто будет учить будущих ин-



женеров, если в школах у нас не хватает минимум 500 тыс. учителей и получают учителя меньше курьеров?

**Многие члены правительства высказываются в пользу перераспределения рабочей силы по секторам экономики. Поддерживаете ли вы такую идею?**

Да. Нам необходимо перераспределить людей по секторам экономики. Но просто это не будет. Нужно будет поменять налоговое законодательство, полностью закрыть тему самозанятости.

Сейчас налоговые льготы в сфере услуг при найме самозанятых – примерно 3 трлн руб. в год, возможно больше. Основная часть этих денег уходит в доход людям, занятым в сфере услуг. И это позволяет работодателям в сфере услуг сильно конкурировать по зарплатам с реальным сектором. То есть сфера услуг имеет такие налоговые преференции, которые IT-отрасли и не снились, наверное. Но нужно понимать, что ни за год, ни за два, ни за пять мы не сможем «перераспределить» 10 млн человек. Система, которая строилась 15 лет, за год не перестроится.

**В перспективе строгость регулирования притока мигрантов в страну может возрасти, что приведет к дополнительному дефициту рабочей силы. Как в этих условиях компаниям решать проблему нехватки специалистов?**

Не думаю, что строгость регулирования и дефицит рабочей силы как-то связаны. Это вещи перпендикулярные. Традиционные миграционные потоки просто исчерпаны. Все, кто хотел приехать, уже приехали. Новых в таком же количестве просто не существует. Порядок наводить в миграционных процессах, безусловно, нужно. И хорошо, что мы наконец-то этим вопросом занялись. Но опять же. Сегодня значительная часть мигрантов, приезжая сюда, тоже попадает в сферу услуг, где платят больше, а работать нужно меньше, чем на стройке.

Реальная политика такова, что мы и дальше будем принимать мигрантов. И чем больше, тем лучше... Я всегда был противником массового привлечения неквалифицированных мигрантов в огромных количествах. Но что произошло, то произошло. Представители власти говорят о том, что мы будем принимать мигрантов в больших

количествах и дальше, но почему-то не говорят о том, что мы принимаем их не только для работы, но и для того, чтобы раздать им российское гражданство.

Миллионы мигрантов получили гражданство уже. Миллионы получают. Гражданство раздается просто. И совершенно сознательно. Боремся за количество, а не качество. «Ужесточение», а точнее, просто хоть какой-то контроль и учет происходящего, никак не меняет целей миграционной политики.

Открытым текстом об этом не говорится. Я не очень понимаю почему, правда. В чем тут секрет? На днях Думой принят закон, запрещающий брать в школы детей мигрантов, не знающих русского языка. Но что дальше? Куда денутся эти дети? Пойдут на улицу кошек гонять? А потом прохаживать по темным углам? Есть у нас политика по интеграции детей мигрантов? В их начальное образование нам необходимо вкладываться больше, чем в образование детей граждан. А у нас дефицит в 500 тыс. учителей. Зато пицца приезжает за 15 минут.

**Обострилась ли с учетом дефицита проблема несоответствия навыков выпускников требованиям рынка труда? Как ее можно решить?**

Не могу сказать, что что-то обострилось. Навыки выпускников всегда не соответствуют требованиям рынка труда, если начиная с первого курса будущий выпускник не работает по изучаемой специальности. Так было всегда, и так будет всегда. Образование без постоянной практики либо бессмысленно, либо малоэффективно. Как совмещать полноценную учебу с полноценной работой? Сейчас каждый учащийся этот вопрос решает сам. Часто в конфликте работы и учебы. Современное образование (среднее ли, высшее ли) идет к тому, что процесс перехода работы в учебу и учебы в работу будет плавным и непрерывным.

Кстати, ничего нового тут нет. В медицинских вузах, например, студенты с первого курса видят настоящую кровь и знают, чем пахнет гнойная рана.

**С 2022 года в РФ есть программа «Профессионалитет», призванная наладить взаимодействие ссузов и компаний. Верите ли вы в ее успех?**

Здесь все индивидуально. Зависит от конкретных предприятий и конкретных учебных заведений, конкретного реги-

она. В целом, задачи программы как раз те, о которых мы говорили выше: как можно плотнее связать учебный и производственный процесс. Верю ли я в успех этой программы? Никогда о таком не задумывался. Программа действует. Польза от нее будет. Насколько большая? Думаю, никто не сможет этого измерить в точных цифрах.

**Как ситуация на рынке труда сказалась на бизнес-показателях вашей компании?**

SuperJob 25 лет работает на рынке труда, помогая людям находить работу, а работодателям быстро подбирать персонал. И все 25 лет рынок меняется. Ситуация на рынке труда в целом больше влияет на наших клиентов – работодателей и соискателей. При этом все процессы эволюционные. Они не меняют показатели компании одновременно. Ну разве что ковидные локдауны в моменте оказывали чрезвычайно большое влияние. SuperJob постоянно находится в режиме изменений. Не могу сказать, что ситуация именно 2024 года как-то кардинально повлияла на нас.

**Ваша компания с точки зрения построения бизнеса все больше отличается от конкурентов. NN строит экосистему сервисов, «Авито» изначально часть большого бизнеса, внутри которого идет обмен данными о соискателях. Как вы видите развитие своей компании в перспективе?**

«Строить экосистему» и «построить экосистему» – это разные вещи. Это просто слова, которые нравятся инвесторам публичных компаний. SuperJob активно развивает социальное взаимодействие между пользователями через сервис «Мои связи», например. Сервис позволяет всегда быть в курсе карьерных изменений знакомых, давать и запрашивать рекомендации, находить работу по знакомству. Активно развивается продукт «SuperJob Старт». Это сервис для карьерно заинтересованных молодых специалистов, с одной стороны, и крупных компаний, которые заинтересованы в привлечении талантливых ребят на самых ранних стадиях обучения, с другой. В рамках «SuperJob Старт» развиваются и проекты с регионами. Ну давайте тоже назовем это экосистемой. NB

*Интервью взяла Анастасия Мануйлова*

# КАРЬЕРНОЕ ПАДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ: «КРУШЕНИЕ КОРАБЛЯ» ИЛИ СМЕНА МАРШРУТА?

От потери работы еще никто не умирал. На этой позитивной ноте хотела я начать статью. Как вдруг случайно прочитала новость, что уволенный топ-менеджер пошел и выбросился из окна собственной квартиры через два месяца после отставки. «Сходила» в интернет и нашла там еще не одну похожую историю, только с разными вариациями, про не справившихся со своим карьерным провалом руководителей.



**Оксана Пикулева-Харгел,**  
доктор психологических наук (СПбГУ)

Тема карьерных падений топ-менеджеров является непопулярной для публичного обсуждения, ну разве, что в кулуарах передать очередную такую новость и выразить свои эмоции, континуум которых – от сочувствия до злорадства. Мы ежедневно читаем глянцево-истории успехов в бизнесе, карьерных взлетов, и этот тренд наращивает обороты. Между тем, средние сроки служебных контрактов CEO сокращаются (в отдельных отраслях – менее 1,5 лет, по данным последних трех лет). К тому

же, если твоя подпись стоит как главная под всеми финансовыми документами, то исторически существующий фрустрационный страх «интереса к тебе со стороны силовых структур» среди менеджеров тоже никто не отменял.

Быть успешным стало обязанностью топ-менеджера, и каждый лидер панически боится «упасть в грязь косичками» и стать «сбитым летчиком». Потому что это автоматически означает, что в глазах общества ты сразу станешь неудачником, лузером, от которого на всякий случай все постараются держаться поодаль. Чтобы не заразиться.

А ведь отставка – оборотная сторона медали менеджерского успеха. Абсолютно никто не застрахован от нее. Увольнения по решению сверху были, есть и будут. Пока живо человечество. Тем более, когда тектонические сдвиги в управленческих структурах идут периодическими волнами. И тогда условное колесо сансары для любого руководителя всегда имеет шансы пойти вниз.

Но почему же эта тема обрела флер табуированности? Мало кто из лидеров любит вспоминать подобные истории в своей жизни, потому что они слишком драматично даются их героям, и не все могут их пережить и выплюнуть. Противно осознавать и горько вспоминать. Очень трудно подниматься обратно. Те же, кому это удастся, затем возрождаются, как Феникс из пепла, обретая очередной уровень антихрупкости, и расска-

зывают эти сюжеты перед студентами (взять, к примеру, знаменитые «Три истории Стива Джобса»). Вирус поражений очень самотоксичен, знаю это не понаслышке.

## **Это случилось и с вами тоже. Что это было?**

*За одного битого  
двух небитых дают.  
(старинная русская мудрость)*

### **7 способов скатиться с лестницы**

В один не прекрасный день вас уволили. Может быть, это случилось вчера или даже сегодня. Вас – умного, сильного, вполне результативного и работоспособного топ-менеджера, который еще совсем недавно обладал большой властью и ее привилегиями. Как именно это случилось с вами, я не знаю. Может, неожиданно и внезапно, а может, вы уже были готовы к такому развитию событий, и потому у вас было время «выстроить лицо». Знаю точно, чем неожиданнее этот сюжет, тем больше дается падение и тем дольше длится посттравматический его эффект.

Я не могу знать, по какой причине произошла ваша отставка. Возможно, вы совершили ошибки, и сейчас самобичевание стало вашим любимым занятием. Возможно, вы стали жертвой интриг ближайшего окружения, и тогда чувство обиды, несправедливости и ярости жжет сильнее.

Я проанализировала сотни биографий известных топ-менеджеров, собрала открытые данные за последние 10 лет, и моя классификация карьерных падений лидеров содержит сегодня 10 типов наиболее распространенных причин увольнений.

**1. Дисбаланс технических и политических вопросов в приоритете менеджера-перфекциониста.** Ушел с головой в работу, решать производственные вопросы, забыв о политике. Не тратил много времени на политические коммуникации, демонстрирующие лояльность шефу, восхищение его умом, действиями и талантами. А если еще и возражал, и спорил по недомыслию... Как результат, не вписался в команду и культуру (вывод руководства: не наш человек).

Часто внешне выглядит, как измененные политики партии (когда ликвидируют целое направление, которое топ возглавлял). Если при этом локация места менеджера удалена географически от локации лица, принимающего решения (ЛПР), то менеджер гарантированно пропускает интригу в окружении.

**2. Интрига ближайшего окружения** (часто нелояльных тебе людей предшественника, которых ты пожалел убрать, или тебе не дали это сделать), вкупе с умелой «подставой» под ошибки. Еще популярен вариант – интрига тех, кого ты сам привел и вырастил. Как результат: сговор + решение высшего руководства о твоём увольнении.

**3. Серьезные собственные ошибки в бизнес-решениях.** Отставка происходит чаще в совокупности с первой и второй причинами.

**4. Аморальные проступки (коррупция, собственные).** Результат – публичный скандал и отставка. Один из самых тяжелых по силе самообвиняющих переживаний сюжетов для лидера.

**5. Аморальные проступки подчиненных.** Результат – публичный скандал и отставка как неминуемая жертва толпе. Популярный кейс для здравоохранения, например.

**6. Не оправдание надежд руководства на чудо.** Отставка случается вследствие разочарования высшего руководства из-за отсутствия быстрого результата. Лидер не отвечал желаниям нанимателя о «чудотворце», который без права замены команды и сложившейся системы, с ограниченными ресурсами, сам по себе, и за неделю, выправит то, что ломалось годами. Это



один вариант, а второй – когда в условиях хайповой темы цифровой трансформации у собственников возникла иллюзия, что цифровые инновации можно ввести мгновенно. И сегодня эта причина популярна для отставок CDO (Chief Digital Officer), средний срок служебного контракта которых составляет 8 месяцев.

**7. Сокращение административно-управленческого аппарата в результате реорганизации.**

**8. Замена всей управленческой команды в результате прихода нового работодателя со своей командой.**

**9. Следствие политики «озеленения» кадрового ландшафта.**

**10. Уход компании с рынка, и тебя вместе с ней.**

Выберите ваш вариант и примите как данность главный посыл:

- **не только с вами это произошло.** Не вы первый и не вы последний. Читайте мемуары великих людей, и поймете, о чем я;

- **все относительно.** Стоит посмотреть только на историю 20 века в нашей стране – сколько их было, подобных сюжетов, только более трагических и страшных, да еще и с физической расправой. А тут всего лишь отставка. И даже если она скандальная, то вспоминаем Ницше с его знаменитой фразой: «Все, что нас не убивает, делает нас

сильнее». Перефразируем ее: **ВСЕ, ЧТО НАС НЕ УБИВАЕТ, СТАНОВИТСЯ КЕЙСОМ.** Мотаем на ус и идем дальше...

### **Сейчас у нашего страха глаза «как чайные блюдца»**

*Она потерпела поражение, но сильнее, чем горечь этого поражения, был страх: что, если она сделалась теперь всеобщим посмешищем?*

*Маргарет Митчелл*

Любой человек полон внутренними страхами, это обычное дело. Но топ-менеджер терзается еще и своими внутренними демонами. Часто он является перфекционистом по своей природе, а значит, не прощает себя неидеального.

Перечислим лишь несколько из множества страхов, которые сейчас активизировались с особенной силой и могут мешать вам жить, и, самое главное, идти дальше.

Вы боитесь, что:

- вас отвергнут, высмеют или, самое ужасное, проигнорируют;
- сочтут неудачником, лузером, больше не способным на достижения;
- члены вашей семьи огорчатся, узнав о вашем неуспехе;
- близким будет стыдно за вас;
- у вас нет таланта и нужных компетенций;



- вы никому не нужны и останетесь невостребованным;
- вас презирают, и больше никто не воспримет всерьез;
- однажды оглянетесь назад на результаты своей деятельности и поймете, что это была огромная трата времени, сил и энергии;
- у вас не окажется подходящей работы;
- у вас не окажется нужных материальных ресурсов и финансовой свободы;

- у вас не окажется достаточных навыков или знаний;
- лучшие ваши достижения уже остались в прошлом;
- теперь вы уже стары, чтобы начинать заново;
- вы боитесь снова упасть;
- вы боитесь будущего, и что вы не справитесь в новых условиях;
- вы боитесь, что вы самозванец, и все узнают, что на самом деле вы ничего оригинального не умеете.

Вы боитесь, что... Список этих страхов можно продолжать еще долго. У каждого человека найдутся свои излюбленные варианты. Но делать этого мы не будем. Надо идти дальше. И при этом осознавать, что наши страхи – энергозатратны, и потому их надо проработать, каждый в отдельности.

У каждого человека свой мешок ошибок за плечами, и в ситуации «здесь и сейчас» важно снять его, поставить в дальний угол и не нести дальше. Ошибки уже случились, и они в прошлом, они – Опыт. А теперь нужно вспомнить, что у вас есть сегодня и будет завтра. А это значит, будет новая серия из сериала с названием «Моя жизнь». Пойдемте уже и напишем хороший сценарий для нашей следующей серии.

И мы никогда с вами не узнаем в моменте самой ситуации, зачем она была нам дана и для чего. Нужно обязательно потерпеть в этот болезненный период. Просто потерпеть. Должно пройти некоторое время, чтобы мы могли оглянуться назад и увидеть всю цепочку событий в ретроспективе. И тогда зачастую вдруг становится ясно: «а ведь если бы со мной не случилось вот то плохое, то не произошло бы вот это хорошее». И по данным моих исследований, точка нашего карьерного поражения – это одновременно и точка нашего нового жизненного маршрута. Поэтому на будущее нам очень пригодится гениальная фраза К.Г. Юнга: «Я не то, что со мной случилось, а ТОТ, кем я решил стать». **NE**



**Психологический способ проработки своих страхов** – прогнать каждый через 4 вопроса по матрице Декарта: Что будет, если это произойдет? Что будет, если это НЕ произойдет? Чего НЕ будет, если это произойдет? Чего НЕ будет, если это НЕ произойдет?

Это когнитивная техника помогает рационализировать и препарировать любой страх. И в результате вы уже не внутри своего страха, а сверху, над ним, и уже не он, а вы им управляете.

**Лайфхак от психолога** – выпишите, одновременно проговаривая, на чистый лист бумаги (да-да, именно так – письменно, своей собственной рукой и ручкой, начиная каждую строку со слов «Я боюсь...») свои личные страхи из предложенного перечня, добавьте все, что я упустила, и сожгите, разметаив пепел по ветру или смыв его в унитаз. Вспомните детское «куда фига, туда дым» и примерно такими же словами сопроводите это важное действие. Оно называется «техника внутреннего освобождения». Суть действия – мы освобождаемся от того, что вербализуем (пишем и проговариваем).

**Лайфхак от психолога** – проанализируйте сеть своих связей и почитайте работу Марка Грановеттера «Сила слабых связей». Если вы не знакомы с его концепцией, в сегодняшней вашей ситуации выводы его исследования вас удивят, гарантирую. Начните осознанно расширять свою сеть горизонтальных связей. Именно осознанный нетворкинг и широкие горизонтальные связи помогают быстрее всего обрести личную устойчивость в эпоху турбулентности.

# КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ЧУВСТВА СТРАХА ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ И ОБРЕСТИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Советы от основателя студии ораторского и актерского мастерства «Ораторика 52» Юлии Рябцевой



Перед выступлением на публике, сложными переговорами, важным разговором со значимым для вас человеком вас захлестывает волнение, перехватывает дыхание, путаются мысли, и вы не в состоянии сказать то, что хотели. Можно ли как-то это исправить? Можно.

Прежде всего, нужно понимать, что **перед публичными выступлениями волнуются все** – это заложено в нас генетически с первобытных времен. Но одни люди волнуются больше, другие – меньше. Почему? Потому что кроме генетически обусловленного первобытного страха, мы получаем во время взросления дополнительные негативные установки, касающиеся нас самих. И чем больше мы этих установок «нахватали» – от родителей, в садике, в школе, во взрослой жизни – тем сложнее нам говорить при людях. Как только открываем рот, в голову лезут мысли: «Я недостаточно компетентен», «Я плохо подготовился», «Надо мною будут смеяться»... А люди физиологически не способны переживать и думать одновременно. Чем больше в нас эмоций, тем меньше мы способны думать. Потому многие и говорят, что я вышел на сцену и всё забыл.

Что с этим делать? На курсах в Студии ораторского и актерского мастерства

«Ораторика 52» мы подробно проработаем негативные установки слушателей. Иногда это занимает несколько занятий. Но во многих случаях человек может справиться со своим волнением с помощью следующих простейших приёмов:

**Приём первый.** Если перед выходом на сцену или важным разговором вы чувствуете, что вас захлестывают эмоции, важно вернуть себе способность соображать. Выровняйте дыхание: вдыхайте и выдыхайте максимально медленно, задействуя живот. Это успокоит сердцебиение, исчезнет прерывистое дыхание, которое напрочь лишает человека рассудка. Затем начинайте проговаривать что-то словами: решайте простые примеры, озвучивайте свое состояние. Например: «Дважды два четыре. У меня трясутся руки, но сейчас я сделаю практики и все будет хорошо». Важно «запустить маховики» – чтобы говорить, надо говорить! Когда вы начнете говорить, запустится мыслительная деятельность – это связанные процессы.

**Второй приём.** Если есть возможность укрыться от публики, попробуйте напрячь все мышцы тела и простоять так 15-20 секунд. А потом расслабьте себя и потрясите мелкой дрожью – это позволит выплеснуть из организма

накопившиеся гормоны стресса. А можете вместо этого поприсесть. В любом случае физическая активность вам поможет.

**Третью технику** можно назвать «А как я из этого выберусь»? Перед выступлением к вам пришли негативные мысли: «Сейчас я опозорюсь, скажу не то и невпопад, меня не поймут, мне не поплодируют...» Постарайтесь переформатировать эту мысль в задачку: «А как я сейчас решу проблему»? В вашем организме изменится гормональный фон. К коктейлю из адреналина и кортизола начнет подмешиваться гормон смелости и азарта норадреналин – именно он переплавляет сковывающий вас страх в харизму! Психологи шутят, что это гормон хищника: «Я приду и всех вас съем».

И на крайний случай, есть **четвертый**, может быть, не вполне экологичный с точки зрения психологии **приём**: «Обесценивание страха». Подумайте о чём-то действительно страшном для вас, и страх выступления поблекнет. Несколько лет назад мне надо было поделиться со сцены личной историей, и я заволновалась. А потом вдруг вспомнила, как мы пытались вылечить отца от тяжелой болезни, — и все мысли встали на свои места. «Я просто стою на сцене и говорю слова, всё сейчас хорошо!».

И последнее. Не надо пытаться убить страх. Потому что, когда его совсем нет, велики шансы начать говорить вяло и безэмоционально. Страх надо переплавлять в энергию, и тогда вы будете зажигать сердца и заряжать людей своими идеями. **№**

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



**ОРАТОРИКА<sup>52</sup>**  
Студия речи и актерского мастерства Юлии Рябцевой



# ЗОЛОТОЙ ПАЦИЕНТ: КАК ИЗМЕНИЛАСЬ КОММЕРЧЕСКАЯ МЕДИЦИНА И ЕЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Российский рынок коммерческой медицины переживает трансформацию: объем платных медуслуг вырос на 9,5% в 2024 году до 1,475 трлн рублей, но высокая ставка ЦБ, рост заработных плат и невозможность соразмерной индексации цен заставляют клиники искать новые пути для развития и оптимизации расходов.



**Наталья Борова,**  
медицинский маркетолог, консультант аналитической компании EQIVA

## Рынок на перепутье

После «всплеска» в пандемию рынок коммерческой медицины вернулся к базовой динамике, но под воздействием внешних социально-экономических и геополитических обстоятельств оказался в новой реальности. Продолжаются инвестиции в новые клиники и M&A сделки, но высокая ставка рефинансирования и низкий органический рост создают препятствия для развития. По данным ЦБ РФ, медицинская инфляция – 9,5%, и это соответствует данным опроса Eqiva: в среднем частные клиники поднимали цены на 10% в 2024 г. Однако увеличение МРОТ и рост зарплатных ожиданий на 15–20% заставляют игроков пересматривать текущую бизнес-модель.

Дополнительный фактор – изменение потребительских паттернов на фоне роста заработных плат в ОПК и роста ДМС в регионах. На наших глазах формируются новые концепции и форматы медицинского бизнеса в зависимости от локации. Теперь к демографическим характеристикам и конкурентному полю добавляются совершенно новые параметры, позволяющие оценить потенциал развития в конкретной территории.

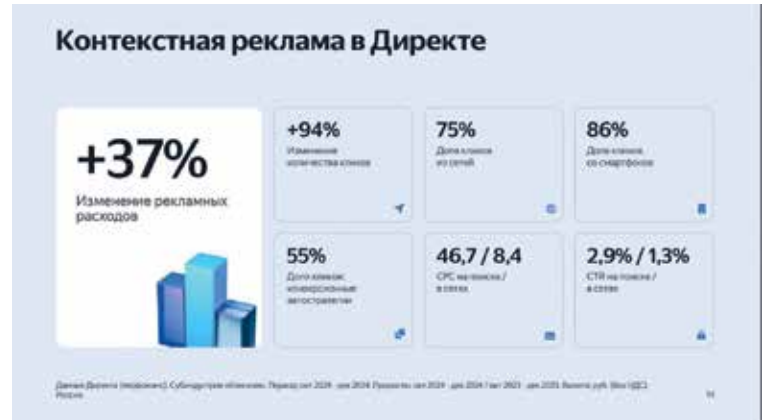
## Инвестиции в медицинскую инфраструктуру

По данным мониторинга Eqiva, в 2024 году в расширение медицинских мощностей частные инвесторы (в основном действующие операторы рынка) вложили 50,6 млрд рублей, из них 25,9 млрд – в создание 49 новых медицинских объектов. При этом стоимость открытия бизнеса выросла вдвое, а срок окупаемости – в 2,5 раза.

ТОП-10 крупнейших по площади медицинских объектов, запущенных частными инвесторами в 2024 г., кв.м



\* здание на стадии урбанистической застройки в статусе объекта 1 н.к.м  
\*\* ГК «Мать и дитя» арендует земельный участок



На медицинские объекты площадью более 1000 кв. м пришлось 27 проектов совокупной площадью 128,9 тысячи кв. м. Это указывает на существенное увеличение масштабов строительства по сравнению с 2023 годом, когда было введено 59,1 тысячи кв. м крупных медицинских объектов.

Анализ структуры инвестиций по типам медицинских объектов показывает, что наибольший объем средств направляется в создание многопрофильных медицинских центров со стационаром – 17,7 млрд рублей (68% от общего объема инвестиций). На втором месте – клиничко-диагностические центры с показателем 3,8 млрд рублей (14,6%). Оставшиеся 4,4 млрд рублей (17,4%) распределяются между амбулаторными центрами, лабораторными комплексами, центрами генетических исследований и другими специализированными медицинскими объектами.

Отрасль меняется и технологически: западное оборудование заменяется китайскими аналогами, особенно это заметно в лучевой диагностике, то есть самом капиталоемком сегменте. Расширяется применение ИИ – помимо описания медицинских изображений и речевой аналитики, это поддержка врачебных и управленческих решений.

### Портрет пациента меняется

Несмотря на неизменность базового ключевого потребителя – замужняя женщина в трудоспособном возрасте – есть важные тренды, которые невозможно не заметить. Во время активного долголетия население старше 50 лет начинает формировать заметную

часть спроса на сохранение качества жизни. Им интересна превентивная медицина – чекапы, генетические исследования, персонализированные программы лечения, а также весь спектр оздоровительных услуг, что подстегивает смежный рынок – санаторно-курортную отрасль.

Одновременно во «взрослую» медицину приходит поколение 2007 года – с клиповым мышлением и высокими ожиданиями от взаимодействия – как физического, что выражается в уровне сервиса, так и виртуального. Клиники осваивают новые форматы коммуникации: короткие видео, мемы, быстрый отклик в цифровых каналах.

### Новые приоритеты маркетинга

Растущая стоимость привлечения пациентов заставляет искать новые решения. По данным Яндекс, инвестиции в контекст в среднем по РФ выросли на 37% – такими темпами растут рекламные бюджеты клиник, плюс появляются новые игроки. Отправка формы (сырой лид) стоит около 1,5 тыс. В такой ситуации надо либо выдерживать конкуренцию бюджетов, либо использовать способы оптимизации, как внутренние – Яндекс, так и с применением других форм рекламы. В стоматологиях Москвы уже тестируют оплату пациентам за визит – настолько дорого стало привлечение каждого клиента.

SEO становится ключевым инструментом: клиники внедряют целевые страницы с онлайн-записью, используют SEO-ключи в геосервисах, мобильные приложения, оптимизируют контент под голосовые запросы. Растет роль

микроблогеров, которым доверяют больше крупных инфлюенсеров.

### Кадровый дефицит

При уровне безработицы 2,6% спрос на медицинских профессионалов вырос на 30% за год. Индекс соотношения резюме к вакансиям не превышает 1,9, что говорит об остром дефиците специалистов.

Ситуацию осложняет приход нового поколения врачей с иным подходом к работе. Клиники адаптируют стандарты, предлагая гибридный формат и быстрый найм – час промедления может стоить потери кандидата.

### Что дальше?

В условиях текущего невзрывного спроса и роста затрат будущее за клиниками, совмещающими операционную эффективность, глубину цифровизации с персональным подходом, как к пациентам, так и к медицинскому персоналу.

### Ключевые тренды

- Замедление роста рынка при усилении конкуренции и удорожании привлечения клиентов
- Смена портрета пациента: растет доля 50+ и приходит «технологичное» молодое поколение
- Острый кадровый дефицит с ростом зарплатных ожиданий на 15–20%
- Ускорение технологической трансформации: от оборудования до ИИ
- Персонализация и digital становятся основой маркетинга. NB



# ТРЕТИЙ СЕЗОН ПРЕМИИ «ДЕЛОВОЙ ПРЕСТИЖ»: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЖЕНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Масштабный проект охватил уже все 89 регионов России. Финал Премии состоится в апреле 2025 года в Москве. Для участия приглашаются женщины – собственники, основатели и руководители компаний всех масштабов бизнеса: от малого до крупного. Участие бесплатное. Проект содействует исполнению «Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 годы», утвержденной Правительством России.



«Премия «Деловой престиж» стала значимой платформой для признания достижений женщин в бизнесе и их вклада в социально-экономическое развитие страны. В предыдущие годы география проекта распространялась на регионы Большого Урала – УрФО, а также Республику Башкортостан, Пермский край, Омскую область. За два года оргкомитет, объединив усилия с органами власти, деловыми сообществами и бизнесом, приобрел достаточный опыт и ресурсы для проведения Премии в масштабах всей страны. При поддержке «ОПОРЫ РОССИИ» и Союза женщин России мы ожидаем, что в 2025 году в Премии примут участие руководители более тысячи предприятий и организаций. В третьем сезоне особое внимание будет уделено вовлечению женщин в социальную и общественную жизнь страны,

реализации «Национальной стратегии действий в интересах женщин», – отметила **руководитель проекта Мария Окулова**.

Победители будут выбраны в 16 номинациях, охватывающих основные сферы бизнеса. Кроме того, вручаются призы в специальных номинациях. А главными наградами станут два ГРАН-ПРИ в категориях «БИЗНЕС» и «ОБЩЕСТВО»: первая победительница награждается за вклад в развитие своей компании, рост ее показателей, вторая – за вклад в социально-экономическое развитие своего региона или всей страны.

В состав жюри входят 30 авторитетных экспертов, разделяющих ценности Премии – представители федеральных и региональных органов власти, руководители крупных компаний, общественные деятели.

При рассмотрении заявок они будут оценивать достижения соискателей не только в бизнесе, но и учитывать их социальную деятельность: вклад в развитие некоммерческого сектора, создание инфраструктуры, поддержку своих коллективов и других социальных групп, в том числе наших защитников в СВО.

Премия «Деловой престиж» – это еще и форум о развитии женского предпринимательства, расширении партнерства и деловых связей. В преддверии церемонии награждения запланирована деловая программа, в рамках которой выступят участницы Премии и представители законодательной власти.

АНО Центр предпринимательства «Деловой Престиж»: +7-90-11-505-888  
delovoyprestizh@bk.ru  
Сайт проекта: [delovoiprestige.ru](http://delovoiprestige.ru)

# НЕ МЕШАЙТЕ МНЕ ДЕЛАТЬ ВАС КРАСИВЫМИ!

Улучшить свой внешний вид и привести себя в хорошую физическую и психологическую форму может каждый человек, подобрав правильный рацион питания, оптимальные именно для него тренировки и уход за телом. Делать это нужно под руководством опытного тренера, считает Елена Петушкова, фитнес-тренер, нутрициолог и диетолог.

**Вы позиционируете себя как профессиональный тренер успешных людей. Что это значит?**

Кто такой успешный человек? Это человек, который добивается своих целей спланированно – точно зная, какие ресурсы для этого задействовать и как именно. К таким ресурсам относятся и высокая работоспособность, отличная физическая форма, которые достигаются регулярными тренировками. Но только профессиональный тренер знает, как добиться высокого результата быстро, эффективно, качественно и без ущерба для здоровья.

**Чем же профессиональный тренер отличается от обычного?**

Прежде всего опытом. Любому человеку необходим индивидуальный подход – свой план занятий, рацион и так далее. Профессионал должен учитывать массу нюансов: образ жизни человека, его цели, особенности организма, характер и настроение. Все это нарабатывается с годами. Поэтому я уверена, что нельзя стать профессиональным тренером, не проработав в этой сфере лет 15, как минимум.

**Какой опыт у вас?**

Мой стаж 34 года. Я Мастер Спорта по бодибилдингу, по пауэрлифтингу, имею разряды по акробатике, дзюдо, занималась легкой атлетикой, лыжными гонками, пулевой стрельбой, русскими народными и бальными танцами, Чемпионка Мира и рекордсменка России по пауэрлифтингу в отдельных движениях. Один мой спортсмен шутит, что ни с одной женщиной у него не было таких длительных отношений, как со мной. Я его тренирую лет 20.

Я много училась. Клиентам важно правильное питание – получила сертификат нутрициолога и диетолога. Участились запросы по восстановлению – прошла обучение по реабилитации и адаптивной физкультуре и т.д. А сейчас сама преподаю в ННГУ по направлени-

ям «Тренажерный зал», «Питание и диетология»

Кстати, понимаю, что картинка не совмещается – стаж и то, как я выгляжу. Но это результат применения знаний на практике. Тренеру важно следить за собой – это мотивация.

**Елена, а равняетесь ли вы на своих учеников?**

Конечно! Для меня самые дорогие награды – «Тренеру чемпиона». Со спортсменами труднее работать: тут и более высокие задачи, и более ответственный подход к тренировкам, к питанию, к режиму. Результат будет, только если человек всецело доверяет тебе как профессионалу. Мои ученики уже выходят на международный уровень. Например, одна девочка просто хотела «какую-нибудь медальку», а стала чемпионкой мира по пауэрлифтингу. Некоторые просят, чтобы я ехала на турниры с ними. Соглашаюсь, и тоже принимаю участие, беру награды. Многие мои победы – из-за учеников. Они хотят быть похожими на меня, а я – на них.

**На что следует обращать внимание, чтобы быть в форме?**

Хорошая форма достигается работой по четырем направлениям: правильная еда, грамотно подобранные силовые и кардио-упражнения, уход за телом. Поэтому работа с клиентами – это не только спорт, но и дневник питания, составление карты калорий и даже направление на сдачу анализов. Последнее особенно важно для людей старшего возраста. В зависимости от результатов – советы по дальнейшему образу жизни, составление плана тренировок.

То же самое касается еды. Учу людей корректировать свой рацион. Под определенные запросы – нарастить массу тела, сделать рельеф, да хоть нормализовать сон или снизить утомляемость – могу подобрать нужное питание.

Человек должен понимать, что физические занятия с возрастом долж-



ны быть обязательными – это как почистить зубы. Ведь мышцы склонны атрофироваться и разрушаться. Первые звоночки о проблеме появляются не в пенсионном возрасте, а намного раньше. Но тренировки с правильным подходом помогают повернуть время вспять – выглядеть долгие годы моложе своего возраста, и чувствовать себя лучше. Однажды на соревнованиях по пауэрлифтингу выступала бабушка – 84 года! Моей спортсменке тогда было 50. Я ее хлопаю по плечу и говорю: «Видишь, тебе еще 34 года тренироваться!»

Так интересно наблюдать, как в процессе занятий совершенствуется тело человека, достигается внешний и внутренний комфорт. У меня есть любимая поговорка. Когда со мной начинают спорить, то говорю: «Не мешайте мне вас делать красивыми!». И ведь получается – делаю. **NE**



Елена Петушкова  
Тел. (WhatsApp):  
+7 952 450-15-15



# ТРИЛЛИОНЫ НА РЫНОК: ГОСУДАРСТВО ХОЧЕТ УБЕДИТЬ РОССИЯН ИНВЕСТИРОВАТЬ

В России продолжается обсуждение плана по увеличению капитализации фондового рынка к 2030 году до 66% ВВП – задача, которую ранее поставил президент РФ. Минфин разработал план по этой теме, который предполагает, в частности, проведение ежегодно 20 IPO с общей капитализацией 4,5 трлн рублей, увеличение доли инвестпродуктов в сбережениях граждан, доли средств в паевых инвестфондах и доверительном управлении, рост объема накоплений на ИИС и счетах программы долгосрочных сбережений и другие показатели.



Участники рынка уже представили свои предложения к этому плану. Как конкретно планируется удваивать капитализацию рынка, как стимулировать население инвестировать и что будет с банками, если триллионы рублей перетекут с депозитов на фондовый рынок?

## Планы и предложения

«Планы Минфина по IPO предполагают, в частности, что более 20% общей суммы, или около 1 трлн рублей, обеспечат размещения госкомпаний», – отмечалось в драфте федерального проекта «Развитие финансового рынка», детали которого приводили «Ведомости». В материале уточнялось, что в показателе капитализации учитываются все акции компании, а не только free float. Для стимулирования IPO, в частности, планируется совершенствование системы мотивации топ-менеджеров, стимули-

рование госкомпаний вкладывать свободные средства в акции российских эмитентов, привлечение средств нерезидентов.

Второй блок плана, по данным издания, касается привлечения большего числа россиян на финансовый рынок. К 2030 году доля инвестиционных продуктов в сбережениях граждан должна вырасти с 36,8% в 2023 г. до 40% в базовом и 38% в консервативном сценарии. Совокупный объем средств по программам долгосрочного сбережения, а также на ИИС планируется увеличить до 2,7 трлн руб. (до 2 трлн – в консервативном сценарии).

Доля средств физических лиц в паевых инвестиционных фондах и доверительном управлении в суммарном объеме должна составить 55%. Для достижения показателей планируется предоставлять налоговые льготы работодателям, софинансирующим ПДС

своих сотрудников, а также проводить информационные кампании, разъясняющие населению преимущества долгосрочных инвестиций.

О предложениях НАУФОР к плану Минфина «РБК Инвестициям» рассказал президент ассоциации Алексей Тимофеев. По его словам, необходимо модифицировать ИИС-3, который в текущей форме не справится с задачами по привлечению розничных инвесторов. НАУФОР считает, что новый тип ИИС должен остаться пятилетним, также необходим трансформируемый из ИИС-1 в ИИС-3 фонд.

Тимофеев отметил возможность введения дополнительных льгот для ИИС, специализирующихся на ПИФах. Желательно также, по словам президента ассоциации, разделение инвествычетов для ИИС и программы долгосрочных сбережений. Что касается стимулирования интереса частных компаний к IPO, Тимофеев считает, что нужно снижение налоговой ставки в течение какого-то периода сразу после IPO, «поощрение акционеров выводить свои компании на IPO».

## Сколько денег нужно привлечь и где их взять

Тема предстоящего удвоения капитализации рынка в октябре обсуждалась на Московском финансовом форуме. Алексей Тимофеев привел расчеты НАУФОР, согласно которым для достижения этой цели к 2030 году нужно привлечь от 20 до 40 трлн рублей. При этом, по его мнению, в первую очередь нужно добиваться привлечения средств в институты коллективного инвестирования и в негосударственные пенсионные фонды. «Инвестиционные ресурсы НПФ должны быть удвоены, чтобы они игра-

ли более важную роль на рынке акций», – считает Тимофеев.

**Михаил Автухов, зампред правления, руководитель корпоративно-инвестиционного бизнеса «Совкомбанка»,** отметил, что огромные финансовые активы находятся в домохозяйствах. В его презентации уточнялось, что эта сумма составляет 116 трлн рублей, в том числе средства домохозяйств в наличной валюте – 24 трлн, депозиты в банках-резидентах – 53, нерезидентах – 7 трлн, счета эскроу – 6,5, облигации – 4, котируемые акции – 6, ПИФ – 8, пенсионные резервы – 7. «Вся капитализация фондового рынка сейчас в районе 55 трлн. Релокация даже нескольких триллионов может привести к более справедливой оценке активов, повышению интереса физических лиц», – добавил зампред правления «Совкомбанка».

### Как удвоить капитализацию рынка

Автухов, рассуждая на форуме о том, как наращивать капитализацию рынка, высказал мнение, что «в первую очередь это релокация наличных средств и депозитов населения». «Те усилия, которые сейчас предпринимаются, на наш взгляд, очень полезны и позитивны, а результаты вселяют большой оптимизм. Это как стимулирование прямых инвестиций физических лиц и перелокации активов на фондовый рынок, так и развитие коллективных инвестиций, небанковских посредников в этом направлении – негосударственные пенсионные фонды будут играть одну из ключевых ролей.

Я считаю, что будет полезным и страховую индустрию присоединить, долгосрочное пенсионное страхование присоединить к ПДС. Тут вполне вероятно можно на каком-то горизонте рассмотреть и отмену гарантированной доходности в негосударственных пенсионных фондах – исследования показывают, что там, где эта доходность отсутствует, объемы долгосрочных сбережений в два раза выше, чем в тех фондах, где гарантированная доходность присутствует», – сказал он.

**Председатель комитета Госдумы по финансу Анатолий Аксаков** на форуме обратил внимание на направление цифровых финансовых активов.

«Цифровые финансовые активы – это в принципе те же акции, облигации, обращающиеся в распределенном реестре. На мой взгляд, вот это направление яв-



ляется очень перспективным, если ему дать возможность активно развиваться. У нас только замкнутая информационная система действует, соответственно, нет перетока активов из одной распределенной системы в другую. На мой взгляд, надо принимать законодательное решение о том, чтобы информационные системы были совместимы...

Ну и необходимо также обеспечить перетоки свободные из традиционного рынка ценных бумаг – из облигаций, акций – в цифровые финансовые активы. Для этого мы предложили законопроект – он пока не внесен, но обсуждается, в том числе и в Минфине, – касающийся введения в оборот цифровых свидетельств, которые являются фактически бумагой, отражающей переток цифровых финансовых активов в традиционный финансовый рынок. И должен быть обратный переток. На мой взгляд, если мы наладим

такие потоки и бумаг, и средств, то в результате интерес к ЦФА значительно возрастет», – сказал Аксаков.

Кроме того, по его словам, необходимо наладить систему гарантий. «Средства граждан, которые будут инвестировать на фондовом рынке, могут быть защищены на сумму 1,4 млн рублей. Здесь идут споры, сделать ли эту систему обязательной, пока она предлагается в добровольном виде. Но прокуратура нам прислала и Счетная палата замечания: они считают, что нужно сделать 100% гарантию по этим средствам. Пока мы не определились, идут дискуссии. Думаю, что до конца года определимся и до конца года соответствующие законы примут», – рассказал глава комитета Госдумы. Ранее **президент РФ Владимир Путин** предложил страховать средства в объеме до 1,4 млн рублей на долгосрочных ИИС. **NB**



## ДЕНЬГИ ИЗ ВОЗДУХА: ЧЕМ ПЕРСПЕКТИВЕН И ОПАСЕН КЭРРИ-ТРЕЙД В ЮАНЯХ

Сверхвысокие ставки в российской экономике привели к некоторому замораживанию отечественного рынка. Многим инвесторам, в первую очередь частным, стало неинтересно вкладывать деньги во что-то, кроме банковских депозитов. Однако это создало и возможности, например, в виде кэрри-трейда.



В нашем случае речь идет о том, чтобы занимать значительные суммы в юанях и вкладывать их в надежные рублевые активы. Можно не делать ничего и не рисковать собственными деньгами, просто получать доход из-за арбитража (разница в процентах). Насколько широко реально распространена такая практика, что она дает и чем может быть опасна как для отдельных инвесторов, так и для финансового рынка России в целом.

### От иены к юаню

Кэрри-трейд как явление возникло в конце 1990-х годов. В тот период Банк Японии держал сверхнизкие ставки, чтобы побороть дефляционные процессы в экономике. В США, напротив, на фоне быстрого роста ставки ФРС находились на высоких уровнях. Инвесторы быстро сообразили, что на этом можно зарабатывать. Возник рынок с объемом сделок на триллионы долларов ежегодно. После некоторого перерыва из-за

кризиса 2008 года практика возродилась уже в 2010-е. Сейчас кэрри-трейд тоже является нормой, учитывая разницу в базовых ставках в Японии и США в пять процентных пунктов.

В России благоприятная для этого ситуация сложилась в последние пару лет. Китай уже достаточно долгое время балансирует на грани дефляции. Ставки находятся на относительно низком уровне. Базовая – держится на отметке 3,1%, банковские – лишь немногим выше. Для сравнения: в России ключевая ставка достигла 21% и находится на этом уровне уже не один месяц.

Был успешно преодолен возникший в прошлом году дефицит юаней. Появилась возможность брать кредиты в китайской валюте и вкладывать их в надежные российские инструменты с минимальным риском. Например, облигации федерального займа или долговые бумаги корпораций с высоким рейтингом.

Разумеется, существуют риски девальвации рубля, но разница в про-

центах сейчас велика настолько, что даже они перекрываются с лихвой. По сути, речь идет о том, чтобы зарабатывать деньги буквально из воздуха. Как ситуация может влиять на рынок? Как считает директор аналитического департамента «Цифра брокер» Ованес Оганисян, в данный момент это очень ограниченный объем торговли, даже незначительный.

«Ставки RUSFAR – это ставки РЕПО, если у вас есть юаневые облигации, вы можете отдать их в РЕПО на один день или на неделю и получить юани примерно по ставке RUSFAR. Если эти юани потом продать, получить рубли и отдать в РЕПО по ставкам рублевого денежного рынка, то можно заработать. Но сначала у вас должны быть юаневые облигации, а их на рынке не так много», – комментирует спикер.

По словам Оганисяна, под сделками кэрри-трейда в нашем случае имеется в виду следующее.

«Скорее всего, низкие юаневые ставки означают, что на рынке появи-



лось много игроков, вероятней всего, экспортеров, у которых много юаней, и они готовы их продать или отдать в долг: например, положить в банк на депозит или отдать в долг на денежном рынке. Но банки не хотят платить по этим юаням хорошие проценты, потому что не могут разместить юани под адекватный процент. Поэтому экспортерам ничего не остается, как конвертировать юани в рубли и размещать полученную рублевую ликвидность в инструменты денежного рынка», – отметил он.

### Не совсем конвертируемый

«Сейчас ставка по 10-летним гособлигациям Китая составляет 1,68% против 17% по аналогичным российским ОФЗ», – привел данные аналитик «Финам» Александр Потавин. По его словам, кэрри-трейд неплохо работает до тех пор, пока не изменяются ставки по юаням или рублям или же пока остается стабильным курс национальных валют – рубля или юаня.

Однако, поскольку юань не является полностью конвертируемой валютой, это накладывает определенные ограничения на операции кэрри-трейда, так как могут возникнуть трудности с доступом к нужным объемам ликвидности. «Быстрые и значительные изменения процентных ставок также могут стать одним из рисков в этой спекулятивной схеме», – констатировал эксперт.

По словам эксперта по фондовому рынку «БКС Мир инвестиций» Дмитрия Бабина, учитывая, что рыночная стоимость займа в юанях находится около нуля и недавно была даже отрицательной, а доходность многих рублевых долговых инструментов превышает 20%, существует большой соблазн занять в юанях, продать их за рубли, которые затем вложить под большую процентную ставку.

«Однако есть серьезные риски, что за период удержания такой позиции снижение курса рубля к юаню превысит доходность. То есть в нашем гипотетическом примере юань на более долгосрочном горизонте вырастет более чем на 20% к рублю. Тем более что в результате такого движения он даже не превысит трехлетний максимум, установленный в ноябре немного выше 15 рублей. Поэтому подобный сценарий для валютного рынка вполне реалистичный», – считает Дмитрий Бабин.



### Риски для всего рынка

Эксперт добавил, что подобные сделки могут привести к отрицательным последствиям не только для инвесторов, но и – если их количество окажется достаточно велико – для всего финансового рынка.

«В результате последней волны укрепления рубль стал неоправданно дорогим, особенно с точки зрения стабильности наполнения госбюджета и доходов экспортеров. Следовательно, в текущих условиях такой кэрри-трейд является очень рискованным. А его вероятное схлопывание (массовое закрытие этих позиций) лишь усилит снижение курса рубля, которое как раз и выступит триггером для ликвидации таких позиций на долговом и валютном рынках», – сказал Бабин.

Александр Потавин считает, что еще одним риском может стать изменение политики китайского ЦБ: «Народный банк Китая может искус-

ственно ослабить или укрепить позиции национальной валюты, если этого будет требовать смена внешнеэкономической ситуации (торговая война с США). А это может вызвать риск массового сворачивания подобных сделок кэрри-трейд, что, в свою очередь, может привести к повышенной волатильности курсов валют и нестабильности на фондовых биржах».

Он привел такую аналогию: летом 2024 года курс японской валюты резко укрепился к доллару из-за закрытия сделок продажи иены против доллара, когда вышли слабые данные по США, которые значительно повлияли на ожидания по ставкам ФРС.

«Таким образом, юанево-рублевый кэрри-трейд может быть привлекательным для инвесторов, ищущих высокую доходность, но это сопряжено со значительными рисками в условиях нестабильности на рынках», – констатировал Потавин. NB

# ЗДЕСЬ БЫЛО ЗАЛОЖЕНО ДУХОВНОЕ НАЧАЛО РУССКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

## О ХЕРСОНЕСЕ И НОВОМ МУЗЕЙНОМ КОМПЛЕКСЕ

Как бы выглядел известный всему миру Херсонес, если бы его построили сейчас? Ответ на этот вопрос даст музейно-храмовый комплекс «Новый Херсонес» в Севастополе, где «ожил» многовековая история города-государства у моря. У гостей есть уникальная возможность «проникнуть» в разные эпохи существования этого места.



Новый Херсонес без преувеличения можно назвать местом силы. Это пуповина российской государственности, русской духовности и культуры. Именно здесь в 988 году великий князь Владимир, выбрав православную веру, сначала принял личное крещение, а затем крестил всю Русь. Так, некогда языческие племена восприняли христианство, а князь Владимир предопределил для государства и общества особый путь развития: в политическом смысле – до Российской империи, в духовно-нравственном – до святой Руси.

Проект появился по поручению президента РФ, а реализацией задуманного занимался фонд «Моя история» при поддержке митрополита Симферопольского и Крымского Тихона.

Музейно-храмовый комплекс «Новый Херсонес» находится бок о бок с топовой достопримечательностью полуострова – Херсонесом Таврическим. И это не просто так. Больше двух тысяч лет назад это была одна территория, а точнее южная окраина древнего города. Поэтому перед стройкой здесь два года шли археологические раскопки, во время которых были обнаружены больше 6 млн находок. «Новый Херсонес» возвели на 24 гектарах, построив около 30 различных объектов, многие из них уникальны.

Экспонаты музея познакомят с историей Херсонеса и страны, начиная с крещения Руси и до наших дней. Отдельного внимания заслуживают бронзовые статуи грифонов у входа. Они держат хризму – монограмму имени Христа.

Она же красуется на куполе здания. Так авторы проекта подчеркнули важность духовного наследия древнего города. На фасаде музея установлены барельефы, показывающие метафорическую историю христианства от раннехристианского периода до современности. Их изготовили в мастерских Виталия Шанова – автора скульптуры Александра Невского с дружиной в Псковской области.

Одной из ключевых архитектурных особенностей строения является его величественный купол диаметром 31 метр, прототипом которого стал купол собора Святой Софии в Стамбуле. Наверху здания создана открытая смотровая площадка с невероятным видом на весь музейно-храмовый комплекс и Свято-Владимирский собор. Симметричные пандусы, расположенные полукругом, позволяют плавно подниматься вверх, при этом наслаждаясь мультимедийной экспозицией об истории христианства.

### Невероятный храм-парк под открытым небом

Храм находится в самом сердце комплекса. Богослужения в нем проводятся в разное время суток. Проект, по которому построена эта православная церковь, единственный в своем роде. В центре вместо свода установлена специальная раздвижная система. Она создает тень днем и, если есть необходимость, открывается вечером, чтобы было видно звездное небо.

Необычный храм имеет форму базилики. По бокам сделаны нефы с иконами святых. По периметру стоят четыре скульптуры апостолов-евангелистов: Матфея – в виде ангела, Марка – в образе льва, Луки – тельца и Иоанна – орла.



Украшать ажурные конструкции храма-парка будет декоративный девичий виноград, который, по задумке творцов территории, вскоре создаст в этом центральном месте комплекса приятную тень.

### Мультимедийный музей Крыма и Новороссии

В этом пространстве 25 мультимедийных выставочных залов с тактильными панелями. Побывав здесь, зритель перенесется в тот самый переломный момент истории, обозначивший освоение Новороссии и присоединение Крымского полуострова к России. Эти интерактивные экспозиции позволят почувствовать атмосферу прошедших событий не только через изображения и тексты, но и через собственные ощущения, благодаря реалистичному видео в формате 5D и звуковому сопровождению.

Есть в этом музее залы, рассказывающие о Черноморском флоте – грозе Российской империи на морских пространствах. Гости посмотрят на модели кораблей, карты баталий и личные предметы офицеров – все это создаст убедительное повествование о жизни и битвах флота. Ключевую роль играет экспозиция «От Петра I до Екатерины II», где в том числе рассказывается о таврическом вояке императрицы. Путешествие по коридорам времени займет около трех часов. И снова отдельного внимания заслуживает фасад здания, который украшают барельефы, посвященные важным событиям в истории Крыма.

### Единственный в России современный амфитеатр – «Грифон-арена»

Современный амфитеатр, выполненный в византийском стиле, получил свое название благодаря культовому спектаклю «Грифон», который стал визитной карточкой Херсонеса. Объект на 1,2 тыс. мест возведен по принципу античного стадиона. На трибунах установлены сиденья из лиственницы, а сами они отделаны гранитом. Две входные ротонды, центральную часть и лестницу украшает художественно-архитектурная подсветка. Как сообщает пресс-служба фонда «Моя история», техническое оснащение «Грифон-арены» заслуживает отдельного внимания. Свет, звук, лазерные установки и проекторы – самые современные и делают эту площадку одной из лучших для выступлений на полуострове.



Здесь, на 20 тыс. квадратных метров, постепенно разместят находки, которые были сделаны в разные периоды на территории Херсонеса. По оценкам специалистов, их более 6 миллионов, причем большинство экспонатов имеют высокую художественную и историческую ценность. Посетителей музей пока не принимает.

### Русло древней реки Гераон

Река была обнаружена на территории «Нового Херсонеса» еще тогда, когда здесь велись подготовительные строительные работы и трудилась археологическая экспедиция. Исследователи предполагают, что ранее река была надземной, и именно она определила в свое время место основания древнего Херсонеса на засушливом полуострове.

Специалистам удалось вновь высвободить поток на поверхность земли и восстановить течение. Сейчас река, как и тысячи лет назад, несет свои прохладные воды, в которых теперь плещутся декоративные карпы кои. Кстати, вода Гераона используется для орошения всего комплекса и поступает во все фонтаны «Нового Херсонеса».

### Византийский ремесленный квартал

Это точная копия аналогичного квартала в древнем Херсонесе. Как говорят экскурсоводы музейно-храмового комплекса, примерно таким город увидел князь Владимир, который принял в нем крещение в далеком 988 году.

На территории нового квартала четыре объекта. Это Монетный двор, ремесленные мастерские, античная





усадебная и садовая виноделня. Здесь вас научат гончарному делу, выкладывая мозаику, чеканке монет. Рядом находится огромная таверна, где гостей потчуют блюдами римской, греческой, татарской, византийской кухонь.

### Екатерининский парк скульптур

На территории, где теперь растут 65 видов деревьев и кустарников из питомников Тулы, Санкт-Петербурга и Москвы, можно увидеть скульптуры известных поэтов, писателей и других деятелей искусства России: Александра Пушкина, Николая Гумилева, Николая Гоголя, Анны Ахматовой, Льва Толстого, Ивана Айвазовского. Коллекция будет пополняться.

### Инфраструктура

На территории храма-парка будет много скамеек, навесов и несколько

бесплатных уборных. В летнее время на его улицах будет работать система орошения водяной пылью. Подкрепить силы можно в кафе, которое находится в здании паломнического центра, а также в Византийском дворике, где рестораны предлагают разные кухни мира. Для удобства маломобильных посетителей на территории предусмотрены пандусы, электромобили, широкие двери, специальные лифты. А информационные стенды со шрифтом Брайля и аудиогиды помогут туристам с ограниченными возможностями полноценно погрузиться в тему экскурсии. На подъезде к «Новому Херсонесу» предусмотрено семь специализированных зон на более чем 200 автомобилей.

В комплексе построят ЗАГС, планируется также проведение спектаклей, концертов симфонической музыки и исторических шествий. Об этом

сообщил митрополит Симферопольский и Крымский Тихон (Шевкунов). Тихон отметил, что в «Новом Херсонесе» для молодежи создается гуманитарный центр, для которого уже создана инфраструктура, включая жилье. «Будут проходить конференции, обмен опытом для наших отечественных и зарубежных гуманитариев».

Губернатор Севастополя Михаил Развожаев заявил о важности «Нового Херсонеса» для православного мира. «Проект беспрецедентный. Для Севастополя – грандиозный, такого не было в нашей стране. Он значим для всего православного мира – создан новый исторический, паломнический центр притяжения», – сказал Развожаев. Он также отметил, что сейчас на территории «Нового Херсонеса» обсуждается создание кафедры по изучению Византии – на базе одноименного музея и Севастопольского университета, которую, скорее всего, возглавит нынешний президент истфака МГУ им. М. В. Ломоносова византист, академик Сергей Карпов.

### Правила посещения

Проход в «Новый Херсонес» бесплатный, посетителям нужно лишь пройти предварительную регистрацию. Данные детей тоже указываются. Время посещения объекта распределено по часам и количество билетов лимитировано. Регистрацию и всю актуальную информацию нужно узнавать на сайте херсонес.рф. При посещении достаточно показать QR-код билета для сканирования. **NB**





АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

Намибия Япония  
Киргизия Алтай Камчатка  
Сахалин Эльбрус Перу  
Маньпупунер

dir@banzay.ru  
+7 912 615 7000

www.banzaytravel.tilda.ws





# КАКИЕ АВТОНОВИНКИ ВЫЙДУТ В 2025 ГОДУ

Несмотря на прогнозируемый в 2025 году спад продаж автомобилей в России, новые модели продолжают поступать на рынок. Некоторые из них, как, например, новая Lada, – потенциальные бестселлеры. Что еще готовят отечественные и иностранные марки?



## «Искра» и спорт

Главная новинка года – Lada Iskra. АвтоВАЗ редко балует по-настоящему новыми моделями, но это как раз такой случай. В Тольятти уже собирают тестовые кузова, а в производство машина пойдет в первой половине 2025 года.

Новый седан на 65 мм длиннее, чем более бюджетная Granta, но на 107 мм короче, чем более дорогая Vesta. «Искру» также будут выпускать в версиях универсал и универсал Cross. Базовый двигатель объемом 1,6 л и мощностью 90 л. с. получит только пятиступенчатую

механику, мотор объемом 1,6 л с мощностью 106 л. с. будет работать либо с шестиступенчатой механикой, либо с автоматической трансмиссией.

В следующем году АвтоВАЗ также планирует показать кроссовер на платформе «Весты» и представить новые версии существующих моделей. Уже стартовало производство Lada Niva Legend в версии Sport с мотором 1,6. Кроме того, семейство Niva обзаведется новым мотором 1,8 (90 л. с.). Во II квартале 2025 года ожидается запуск Lada Vesta Sport.

## Для бездорожья

Ульяновский автозавод, давно не демонстрировавший что-то кардинально новое, пообещал в марте 2025 года запустить УАЗ «Профи» с дизельным двигателем и шестиступенчатой механической трансмиссией. На конец осени запланирован дебют обновленного внедорожника «Патриот», который тоже получит новую «механику» и будет доступен как с дизельным двигателем, так и с бензиновым.

Семейство нижегородских коммерческих автомобилей «Газель» NN по-



полнится полноприводной версией. Трансмиссия машины идентична полноприводному «Соболю», но впервые «Газель» сертифицирована не по «автobусной» категории М2, а по «легковой» – М1. Благодаря этому покупатели будут избавлены от обязанности дважды в год проходить процедуру техосмотра и оснащать семиместный минивэн обязательным для микроавтобусов тахографом.

Как ожидается, серийное производство полноприводной версии «Газели» начнется в I квартале следующего года. Свой внедорожник будет и у «Соллерс», также компания собирается расширить линейку коммерческих автомобилей.

### Что еще покажут российские марки

«Москвич» перенес начало продаж нового семиместного кроссовера с индексом 8 на февраль 2025 года. Ранее производство и продажи «Москвича 8» планировали запустить до конца 2024 года. На 2025 год намечен запуск производства российского электромобиля «Атом» с необычными распашными дверями.

Evolute продолжит локализацию своего электромобильного ряда. Сейчас автопроизводитель занимается подготовкой цеха сварки и окраски, что позволит увеличить долю локализованных компонентов. «Также продолжается работа над локализацией наукоемких компонентов, таких как электромоторы и тяговые батареи», – отметили в пресс-службе Evolute.

### Новые китайские

В 2025 году стартуют продажи нового китайского бренда Soueast, родственного Jetour. Модельный ряд будет состоять из двух кроссоверов S07 и S09, цены и комплектации уже объявлены. По мнению аналитиков «Автостата», доля новых, иногда специально созданных для России брендов в следующем году будет расти. В частности, Geely будет расширять линейку недавно созданной марки Knewstar.

Лидеры рынка займутся точечными обновлениями. Chery под конец 2024 года представила флагманский кроссовер Tiggo9 и сосредоточится на обновлении модельного ряда. Зато будут интересные новинки у ее суббрендов, в частности, у Omoda появится среднеразмерный кроссовер C7, а у Jaecoo, наоборот, более компактная модель J5.



Концерн Great Wall готовит пять премьер, из которых три – новинки. Уже известно, что «внедорожную» линейку Naval Pro пополнит новая модель, которая займет нишу между кроссовером Н3 и внедорожником Н5. Речь идет о кроссовере Н7. Премиум-бренд Tank обзаведется новым рамным внедорожником с индексом 400, который выполнен в той же угловатой манере, что и Tank 700, но будет более доступен по цене.

### Уходить не планируют

Компании с более скромной долей продаж также обещают новинки. Так, FAW планирует запуск новых моделей

как под массовой маркой Bestune, так и под премиальным брендом Hongqi, – его модельный ряд пополнится в том числе роскошным седаном L1.

Марка BAIC расширит модельный ряд за счет внедорожной линейки BJ. Первым на рынок выйдет рамный внедорожник BAIC BJ60 с дизельным двигателем, а во второй половине года ожидаются еще две новинки. Сохранит BAIC в России и линейку кроссоверов X-серии, причем вяло продающийся X75 получит полный привод и гибридную силовую установку.

Малоизвестный итало-китайский бренд SWM завершает сертификацию



нового кроссовера SWM G03F. Ожидается, что продажи начнутся в мае–июне 2025 года. Летом он планирует начать продажи среднеразмерного кроссовера G01F с обновленным интерьером, на рынок выйдут версии с более мощным и динамичным двигателем.

Обновление своих моделей обещают Kaiyi и Livan, по поводу присутствия которых на рынке эксперты и игроки рынка выражали сомнения. JAC планирует представить внедорожник, минивэн и бюджетный кроссовер, а также новые версии существующих моделей. Причем производство четырех моделей он собирается наладить в России в партнерстве с «Соллерс».

### Электрический премиум

Пополнится новинками и сегмент дорогих электромобилей и гибридов. ExlantiX в 2025 году появится в России не только с электромобилями, но и с гибридами, причем гибридную силовую установку получают и кроссовер ET, и седан ES. Родственный бренд Exeed ранее анонсировал запуск в России гибридной версии своего кроссовера RX.

Yoouh запланировал на новый год начать продажи бензин-электрической версии своего флагманского седана Passion. По данным производителя, гибриды в России намного популярнее электромобилей и занимают 90,8% продаж марки.

Changan решил вывести официально электромобили своего футуристичного бренда Avatr, причем с серьезной адаптацией. Компания Sinomach взяла под свое крыло гибридные внедорожники Rox 01 и получила на них ОТТС – раньше все эти машины попадали в Россию по альтернативным каналам.

### Не только Китай

Помимо китайских марок, на российский рынок выйдут новинки из других стран. Южнокорейская компания KGM (ранее SsangYong) в I квартале планирует начать продажи кроссоверов Korando и Torges – оба будут предлагаться с турбомотором 1,5 л в сочетании с передним или полным приводом.

Вполне возможно, в Россию станут массово ввозить иранские автомобили Iran Khodro (ИКСО). Во всяком случае к концу 2024 года седан Taqa должен был получить ОТТС. Кроме того, компания «Автомобильные технологии», которая занимается выпуском Citroen в Калужской области, планирует в ближайшие месяцы вывести на российский рынок новую модель Peugeot. Старт запланирован на I квартал 2025 года.

Что касается других автопроизводителей, то на момент подготовки текста никто из них официально не заявлял о возобновлении поставок машин на российский рынок.

«Если предположить, что в январе случится движение в сторону отмены санкций, какие-то страны станут вести самостоятельную политику и начнут торговать с Россией, какие-то бренды смогут выйти на наш рынок с официальными продажами, при условии, что мы их быстро пустим обратно. У нас будут выдвигать свои условия для тех, кто в будущем захочет организовать свое производство. Но производство – это совсем долго. Это история не 2025-го и даже не 2027 года», – считает главный редактор «За рулем» Максим Кадаков.

«В первой половине года будут выводить то, что уже нельзя остановить, – работа по адаптации и сертификации проведена, ОТТС получены. С совсем новыми моделями будут действовать более осмотрительно, сомнительные с точки зрения нашего рынка машины могут поприветствовать. Все будет довольно однообразно: бесконечные кроссоверы», – считает Максим Кадаков. **NE**



# КАК ЭМИГРАНТЫ ИЗ РОССИИ ОСНОВАЛИ ГОЛЛИВУД

В Рыбинске установлена мемориальная доска в честь земляков – основателей Голливуда братьев Шенков – Джозефа и Николаса, которые сыграли ключевую роль в развитии американской киноиндустрии. О факте «родства» Рыбинска и Голливуда стало широко известно в девяностые годы благодаря российскому дипломату Вадиму Нефедову, обнаружившему информацию в одном из американских изданий о кино.



Ну а дальше весьма скромные на тот момент сведения «раскрутили» и дополнили рыбинские краеведы, в частности, писатель-краевед Владимир Рябой и киновед Борис Крейн.

Джозеф (Иосиф) и Николас (Николай) были сыновьями приказчика Хаима (Михаила) Шмуиловича Шенкера, работавшего в рыбинской конторе Волжского речного пароходства. В 1893 году, когда Иосифу было 15 лет, а Николаю – 12, семья эмигрировала в США. На новом месте братья начинали карьеру с продажи газет, мытья посуды в кафе, работы в аптеке. Со временем они выкупили аптеку за 600 долларов – и через три месяца продали ее за 3500. Деньги инвестировали в новый бизнес – пивную Old Barrel в парке развлечений «Форт-Джордж» – самой высокой точке Манхэттена.

## От парка развлечений к кинобизнесу

В 1905 году в парке находилось пара пивных, несколько тиров и киоск фото–Шенки арендовали небольшое здание. Внутри построили танцпол, вокруг него расставили столы, наняли оркестр. В



1906 году братья познакомились с финансистом и будущим компаньоном Маркусом Лоу, который развивал сеть никелодеонов – предшественников современных кинотеатров (зал на 100 мест с проектором и пианино для сопровождения немых фильмов).

Заняв у Лоу 7500 долларов, Шенки построили собственный парк развлечений Paradise Park. Хотя бизнес процве-

тал, местные жители постоянно подавали прошения о закрытии парка из-за общественного пьянства, шума и преступности. В декабре 1911 года Paradise Park подожгли неизвестные, затем случился еще один поджог. Огонь был таким сильным, что пожарные спасали стоящие рядом здания, а парк оставили догорать. Братья не бросили бизнес и купили новый парк, который через пару





лет получил имя Schenck Bros. Palisade Park. Он стал особенно популярным, когда братья построили открытый бассейн с соленой водой из Гудзона.

### Шенки и кино: как появилась Metro-Goldwyn-Mayer

В 1916-м пути братьев разошлись, но каждый занялся кинобизнесом. Джозеф женился на звезде немого кино Норме Толмедж и основал Comique Film Corporation. Среди первых звезд, которых он открыл или снял в кино, были **Бастер Китон, Фатти Арбакл, Джон Бэрримор и Коринн Гриффит.**

А Николас стал «правой рукой» Лоу, который открыл компанию Loew's, управлявшей сетью кинотеатров – 119 залов в Канаде и США. В 1924 году Лоу купил три компании, чтобы снимать фильмы для своих кинотеатров: Metro Pictures Corporation, Louis B. Mayer Productions и Goldwyn Pictures. Надежды на бесперебойную съемку фильмов не оправдались. Компании тратили большие суммы на звезд, авторские права и накладные расходы.

Николас, являясь первым помощником Лоу, для управления компанией нашел сразу трех человек. Их прозвали «группа Майера»: Луис Майер стал вице-президентом и главой студии, Ирвин Талберг – вторым вице-президентом и руководителем производства, Роберт Рубин – секретарем.

Сначала студия использовала название Metro-Goldwyn. К 1925 году Майер смог добавить свое имя, и компания стала известна как Metro-Goldwyn-Mayer (MGM). За первый полный год она заработала 4,7 млн долларов, за первые два – выпустила более 100 фильмов. Успех связан с тем, что MGM нашла незаполненную нишу: фильмы для растущего среднего класса.

### Кризис в индустрии: в кино пришел звук

К концу 1920-х Джозеф Шенк привлек в компанию нескольких продюсеров, и производственный график UA значительно улучшился. В 1927 году фильм Говарда Хьюза «Два арабских рыцаря» получил первую премию от Американской киноакадемии. В том же году, с выходом фильма «Певец джаза» от Warner Brothers, в кино пришел звук. Его появление произвело революцию в киноиндустрии и привело к падению звезд немого кино, которые не хотели или не могли приспособиться к новой технологии. Звук распространился очень быстро, к 1930 году немые фильмы почти не выходили.

Во времена Великой депрессии рынок делили пять крупных голливудских студий: MGM, Warner Brothers, Fox, Paramount и RKO. United Artist утратила свои позиции, самой успешной студией Голливуда стала MGM – ей помогли репутация, длинный список звезд и управление Николаса Шенка. Он встал у руля Loew's и ее «дочки» Metro-Goldwyn-Mayer после смерти Маркуса Лоу в 1927 году.

### Попытка продать Metro-Goldwyn-Mayer и крах фондового рынка

К моменту кончины Лоу компания владела 144 кинотеатрами, киностудией и другими предприятиями общей стоимостью 100 млн долларов. Треть акций предпринимателя перешла его жене и сыновьям. Николас Шенк завладел оставшимся, став президентом Metro-Goldwyn-Mayer. В 1931 году, как руководитель MGM, он получил годовой бонус 274 тысячи долларов.

Несмотря на годы работы на Лоу и MGM, он решил продать контрольный пакет акций **Уильяму Фоксу, основателю Fox Film Corporation.** Слияние MGM и Фокс могло создать самую крупную на

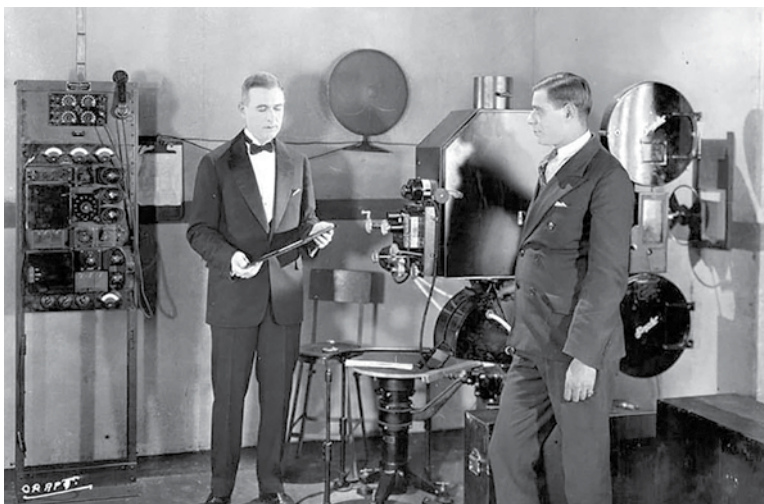
тот момент кинокомпанию в мире. Совместные активы составляли бы более 200 млн долларов, а потенциальный годовой заработок – около 20 млн.

Майер, Талберг и Рубин не знали о сделке и считали продажу предательством со стороны Шенка. Майер обратился в Министерство юстиции и через свои связи добился обвинения Фокса в нарушении антимонопольного закона. На покупку акций Фокс взял крупный долговой заем, который не смог вернуть из-за краха фондового рынка в 1929 году. Слияние остановилось, Фокс оказался на грани банкротства, на его место пришел Сидни Кент. В 1931 год суд постановил изъять у Фокса акций Loew's.

### 20th Century Pictures: еще один успешный проект с участием Шенков

Несмотря на Великую депрессию, киноиндустрия к 1932 году стабилизировалась. United Artists помогли изменения Джозефа Шенка: в компании появилась организация для финансирования и продюсирования фильмов, проект по открытию собственных кинотеатров. В 1933 году Шенк и **Дэррил Занук, руководитель производства компании Warner Brothers,** основали новую продюсерскую компанию под названием Twentieth Century Pictures.

Первоначальное финансирование в 250 тысяч долларов компания получила от Николаса Шенка, еще 1,4 млн – от директора MGM Майера. Он таким способом хотел купить рабочее место своему амбициозному зятю-продюсеру Уильяму Гетцу, ставшему ассистентом Занука. Майер и представить не мог, что маленький побочный проект скоро перерастет в конкурента собственной компании. Возглавить кинопроизводство Шенк и Гетц предложили Зануку.



Он прошел путь от сценариста до одного из маститых продюсеров Warner Bros.

За 18 месяцев компания сняла 18 фильмов. Успех заключался в том, что она руководствовалась текущей повесткой и выпускала гангстерские фильмы, например «Маленький Цезарь» и «Враг общества». В 1935 году Шенк ушел из UA, забрав 130 тысяч годовой зарплаты, чтобы стать председателем новой компании.

Уже в мае 1935 года Twentieth Century Pictures объединилась с Fox Film Corporation – той самой, которой один из братьев Шенков пытался продать акции Loew's. На момент объединения фирмы находились в разных статусах: Fox Film оставалась одной из крупнейших американских кинокомпаний. Молодая независимая Twentieth Century Pictures не имела ни производственных мощностей, ни сети для распространения фильмов. По итогам сделки слияние прошло на равных условиях. Объединенный проект получил название Twentieth Century Fox.

Джозеф Шенк был жестким переговорщиком, а Сидни Кент горел желанием поработать с ним и с Зануком. Кенту нужна была команда руководителей студии, но Шенк и Занук увидели в предложении возможности для своей недавно созданной компании. Они не только превратили сделку в настоящее слияние, но и отстаивали права своей фирмы.

## Расцвет и спад MGM

Тем временем Николас Шенк продолжал руководить MGM. К 1932 году предприниматель управлял целой империей процветающих кинотеатров и киностудий. Он стал одним из самых богатых людей США, с состоянием в 20 млн и годовым доходом не менее 1 млн долларов.

Управленческие качества Николаса помогли MGM пережить Великую депрессию: у компании были контракты со звездами и сеть кинотеатров для продажи фильмов. Отношения Майера и Шенка навсегда остались натянутыми после попытки Шенка продать компанию Фоксу. Николас терпел Майера, поскольку при нем студия приносила хорошие финансовые результаты.

В 1937 году Майер занял место руководителя производства MGM. В течение следующих десяти лет компания росла и процветала. 1939 год был особенно успешным: помимо «Унесенных ветром», MGM выпустила «Волшебника страны Оз», «Младенцев в руках», «В цирке» и «Женщин». Успех MGM ослабел к концу 1940-х: Майер отказывался менять свои взгляды на производство фильмов, тогда как вкусы публики изменились. Компания ощутила финансовые последствия. Наступил тяжелый период, фильмы проваливались один за другим.

Тогда Николас Шенк попросил Майера найти нового руководителя производства – им стал Доре Шари. Шари начал работать в MGM в 1933 году как сценарист, в 1938 году он получил «Оскар» за фильм «Город мальчиков». У Шари и Майера были разногласия по поводу характера фильмов MGM. Разногласия достигли пика в 1951 году, когда Шари и Майер столкнулись из-за постановки фильма «Красный знак мужества». Николас Шенк поддержал Шари, и Майер ушел в отставку.

## Шенки, тюрьма и Мэрилин Монро

В середине 1930-х годов Голливуд превратился в рассадник организованной преступности. Чикагский мафиози Уилл Моррис Биофф контролировал междуна-

родный альянс работников театральной сцены и кинооператоров – и шантажировал богатые киностудии Голливуда. Моррис требовал выплатить ему 2 млн, угрожая забастовками и пожарами в кинотеатрах. Каждая киностудия вносила платеж. Джозеф Шенк тоже должен был дать взятку, но ошибся, выписав личный чек.

Когда налоговые органы узнали об этом в 1941 году, они предъявили Шенку обвинение в мошенничестве. Его приговорили к трем годам заключения, но после того как он дал показания против Уилла Морриса Биоффа, срок сократили до одного года. Отсидел Шенк четыре месяца и вышел на свободу по амнистии президента Гарри Трумэна. Он вернулся в Twentieth Century Fox и возглавил производство.

В то время предприниматель познакомился с начинающей актрисой **Нормой Мортенсен**. В 1947 году Шенк помог ей получить роль в фильме, который снимала его компания, и подписать контракт с Columbia Pictures. В 1950 году Мортенсен снялась в фильме «Все о Еве», после которого стала всемирно известной, как **Мэрилин Монро**.

В 1949 году Шенк задумал уйти в отставку с поста исполнительного продюсера 20th Century Fox. Но начальство отказало ему, сказав, что он незаменим. В 1952 году Джозеф удостоился специального «Оскара» за весомый вклад в развитие киноиндустрии. В 1957 году Джозеф ушел в отставку. Тогда же он перенес инсульт, после которого полностью не восстановился. Он ушел из жизни в Лос-Анджелесе 22 октября 1961 года, ему было 82 года. Николас Шенк пережил своего брата на восемь лет. Он оставался председателем совета директоров MGM до 1956 года, скончался в 1969 году. NB



# КНИГИ ДЛЯ БОЛЬШОГО ГОРОДА



**Текст: Анастасия Полянина**  
организатор и модератор книжного клуба «National Business».

## От автора

«Есть, молиться, любить» – так может звучать девиз всех любителей путешествий и вкусной еды. Благодаря книгам, даже не имея возможности путешествовать, мы можем окунуться в манящий мир разных стран и городов. В этом номере я подготовила для вас книги, пробуждающие вкус к жизни и еде, наслаждайтесь чтением.



Книжный клуб  
National Business  
[vk.com/bookclub\\_nb](http://vk.com/bookclub_nb)

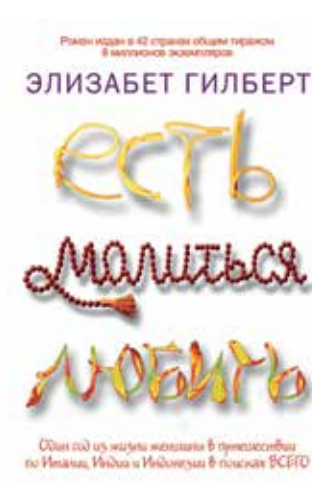


## «Краткая история почти всего на свете»

Билл Брайсон  
591 стр.

Это научно-популярная книга, в которой автор пытается охватить всю историю Вселенной, начиная с Большого взрыва и заканчивая современностью. Брайсон объясняет сложные научные концепции простым языком, делая их доступными для широкой аудитории.

**Цитата из книги:** «Мир – это очень странное место, но оно становится еще более странным, когда начинаешь понимать, как он устроен».



## «Есть, молиться, любить»

Элизабет Гилберт  
460 стр.

Международный бестселлер. Это автобиографическое произведение, в котором автор делится своим личным опытом поиска себя после трудного развода и эмоционального кризиса. Путешествие Элизабет является символом внутреннего пути, который каждый человек может пройти, чтобы лучше понять самого себя.

**Цитата из книги:** «Я поняла, что счастье – это выбор. Ты можешь выбирать, каким будет твой день, несмотря ни на что».

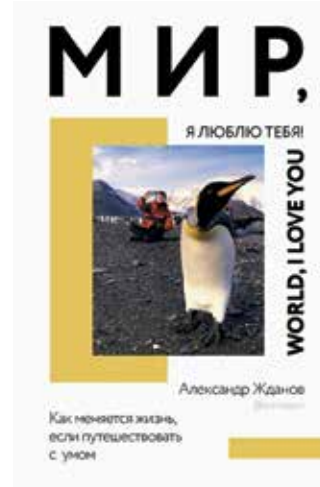


## «Большое сердце Петербурга»

Ринат Валиуллин  
256 стр.

Автор сплетает историю в один длинный туристический маршрут от набережной канала Грибоедова до Невского проспекта. Символическое сердце на карте обвиняет места, которые богаты на пестрые события. Каждый читатель узнает что-то новое о знакомых достопримечательностях, и уже по другому будет исследовать любимый Петербург.

**Цитата из книги:** «Питер – это история, возможно, самая интересная, что может произойти с тобой».



## «Мир, я люблю тебя!»

Александр Жданов  
352 стр.

Александр Жданов, самый молодой путешественник из России, посетивший все страны мира, представляет свою собственную философию путешествия. Вы научитесь не только самостоятельно организовывать путешествия и прокладывать маршруты, но и поймете, как поступить в сложной ситуации в незнакомой стране.

**Цитата из книги:** «Превращать свои негативные мысли в позитив – это, наверное, самое полезное, чему может научиться путешественник».



# ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ С 2005 ГОДА

Нижний Новгород / Екатеринбург / Санкт-Петербург / Пермь / ХМАО / Волгоград



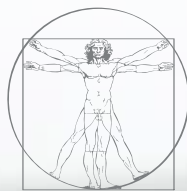
- Успех, узнаваемость, личный бренд
- Теория, опыт, практика управления
- Деловые события, форумы, конференции



## РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ

[nbnews.ru](http://nbnews.ru)

[BRAUN-MEDIA@YANDEX.RU](mailto:braun-media@yandex.ru)



Центр пластической хирургии

**ТОНУС**  
*Premium*

ПЛАСТИЧЕСКАЯ ХИРУРГИЯ  
«ТОНУС ПРЕМИУМ»  
ВЫБОР УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

Н. Новгород, Б. Покровская, 62/5  
[tonuspremium.ru](http://tonuspremium.ru)

ООО «ЦЭХ «ТОНУС ПРЕМИУМ» ОГРН 1125260005551 г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 62/5, Лицензия № А041-01164-52/00321403 от 10.04.2019 г. Реклама Фото: банк изображений Freerik

О НАМИЧИИ ПРОТИВОПОКАЗАНИИ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ СО СПЕЦИАЛИСТОМ